

**TÜRKİYE'DE YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞMA SİSTEMLERİ
(YPÇS): SİSTEMATİK LİTERATÜR ANALİZİ****Bünyamin Yasin ÇAKMAK¹****Büşra YİĞİT²****Öz**

Bu makale, yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS) hakkında Türkiye'de bugüne kadar yapılmış çeşitli çalışmaların kapsamlı olarak incelenmesini ve mevcut bilgi birikiminin gözden geçirilmesini amaçlamaktadır. Yazarlar, mevcut iş ekosistemini göz önünde bulundurarak, YPÇS kavramının Türkçe literatürdeki belirsizliğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için sistematik literatür tarama metodolojisi benimseyen Türkiye'deki ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır. Türkçe çalışmalarda yer alan YPÇS boyutları, teori, metodoloji ve uygulama alanları ortaya konulmuştur. Çeşitli çalışmalardan toplanan bilgiler tematik olarak analiz edilmiş ve mevcut literatürü değerlendirmek için sentezlenmiştir. Dâhil etme ve hariç tutma kriterleri belirlenmiş ve bu kapsamda Türkiye literatüründen 23 çalışma analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, Türkiye literatüründe YPÇS'nin sadece olumlu etkilerinin tartışıldığı, özellikle sosyal mübadele ve AMO (Beceri-Motivasyon-Fırsat) teorilerine yer verildiği ve bu kavramın çok farklı boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir. Gelecekteki çalışmalara öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: YPÇS, Stratejik İKY Uygulamaları, AMO (Beceri-Motivasyon-Fırsat) Teorisi, Sosyal Mübadele Teorisi

**HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS (HPWS) IN TURKEY: A
SYSTEMATIC LITERATURE ANALYSIS****Abstract**

This article aims to comprehensively analyze various studies conducted in Turkey on high performance work systems (HPWS) and to review the existing knowledge. The authors aim to reveal the ambiguity of the concept of HPWS in Turkish literature, considering the current business ecosystem. It is the first study in Turkey to adopt a systematic literature review methodology for a better understanding of the concept. The dimensions, theory, methodology and application areas of the HPWS in Turkish studies are presented. Information gathered from various studies was analyzed thematically and synthesized to evaluate the available literature. Inclusion and exclusion criteria were determined and in this context, 23 studies from the Turkish literature were analyzed. As a result of the study, it is seen that only the positive effects of HPWS are discussed in the Turkish literature, especially social exchange and AMO (Ability-Motivation-Opportunity) theories are included, and this concept is discussed with many different dimensions. Recommendations for future work are offered.

Keywords: HPWS, Strategic HRM Practices, AMO (Ability, Motivation, Opportunity) Theory, Social Exchange Theory

¹ Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, yasincakmak@sakarya.edu.tr, orcid.org/0000-0003-2050-0267

² Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, busrayigit@sakarya.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0096-856X

Extended Abstract

Aim: This study aims to systematically review the literature on motion based on high performance work systems articles in Turkey. In the literature review, it was observed that the studies on HPWS in Turkey were tried to be explained with very different samples, concepts and the similarities and divergences in these studies were analyzed.

Methods: In this study, a systematic literature review methodology was used to strengthen the concept of HPWS. In the research, respectively, HPWS;

- Different concepts and dimensions in which it is discussed,
- Conceptual framework,
- Different theories discussed,
- Studies carried out in Turkey or published in journals scanned in the ULAKBİM index, in which they take place as preliminary and final, were examined.

Information gathered from various studies was thematically analyzed and synthesized to evaluate the available literature. In order to make the analysis of the findings more understandable, the articles researched; dependent, independent and mediator variables are classified on the table according to keywords, methods and theories. As a result of the evaluation, 23 articles were included in the research. Inclusion and exclusion criteria are specified in the study.

Findings: It is seen that the most frequently used dependent variable in studies is firm/job/organization performance (f=8). Dependent variables of intention to leave (f=3) and organizational innovation (f=2) were found in more than one study. There are also scale adaptation studies (f=3). Similarly, it is seen that most of the international studies focus on measuring the impact of HPWS on performance in terms of financial results and employee behavior (Kaushik and Mukherjee, 2021:9). In this context, although there are examples in the international literature (Han et al., 2020:6) where the studies only focus on the positive effects of the HPC on the individual and the organization, no study has been found that mentions the negative effects of the HPWS.

The fact that there are more than one scale adaptation studies adds richness to the literature in terms of different discussions on the measurements related to the HPWS, but the small number of studies with the developed scales and the inability to categorize the dimensions and components between the scales make it difficult to mention the similarities and differences in the literature evaluations on the subject. This situation causes difficulties in the development of Turkish literature.

Except for the scale adaptation studies, it was determined that the HPWS was included as an antecedent (independent variable) in all studies. No study was found in which the HPWS was ultimately included.

It is seen that the most frequently used variable among the mediating variables is affective commitment (f=2). Except that; job attitude, job

procrastination behavior, job satisfaction, perceived superior first support and knowledge management capacity are included as mediators.

All of the included studies were carried out using the quantitative research method. Although there are qualitative studies (Ekmekci, 2018) in the Turkish literature, there is no qualitative study based on primary data.

It is seen that the studies examined are mostly carried out in Health and Social Services (f=6) and Bank Finance and Insurance (f=6) business lines. Generally, it was determined that the studies were carried out in one sector, and only 4 studies were carried out in more than one sector.

It is seen that HPWS has been discussed with Social Exchange Theory (f=5) and AMO theory (f=3) in more than one study, and in many studies, the theories are not explicitly included in the literature discussion. Kaushik and Mukherjee (2021) also stated in their systematic literature analysis that these two theories are mostly used in HPWS discussions.

Conclusion: In the studies examined, it is seen that the dimensions of education, supply and selection are mostly involved. These dimensions are also the most common dimensions in the international literature.

This systematic literature analysis contributes to improve the Turkish literature on HPWS and draws attention to the different dimensions and lines of business, variables, theories discussed for a better understanding of HPWS. That helps to develop human capital that provides competitive advantage to the organization. It is a common acceptance of all studies that HPWS has positive effects on the individual and the organization, but it is seen that the issue that it may have negative effects has not been included in the discussion yet. Since the research is the first systematic literature analysis conducted in Turkey on HPWS, it guides further research and draws attention to deficiencies.

A wide variety of methodologies used in research involve the use of different data and yield different results. This makes a positive contribution to the literature as it enriches model application and draws conclusions from a wide variety of contexts. However, the tendency to develop new approaches makes it difficult to draw definite conclusions about the validity of the model and may cause a lack of scientific validation. Therefore, it is thought that more consistency in research is needed. In other words, it is necessary to repeat studies in different contexts to arrive at more comparable and definitive conclusions. The lack of consistency and clarity in discussing HPWS with different concepts hinders theoretical growth by weakening our ability to link studies and thus develop new knowledge about how HPWS actually work (Posthuma, 2013:1185).

1. Giriş

Küreselleşmeyle birlikte imalat endüstrilerinde rekabete yanıt vermenin veya hizmetlerde rekabet avantajı oluşturmanın bir aracı olarak akıllı çalışma yaratmaya yönelik reformlar, sektördeki uygulayıcılar ve politika yapıcılar için hayati önem taşımaktadır (Boxall ve Macky, 2009:17). Akıllı çalışma, bilinen çalışma düzeninden farklı olarak işletmenin halihazırda yürüttüğü operasyonlarında elde ettiği verimi, farklı stratejilerle daha yüksek bir standarda taşıma ve daha çok çalışma yerine verimli çalışma stratejisini açıklamaktadır.

1980'ler boyunca, dünyanın farklı yerlerindeki endüstriler, işgücünün verimliliğini artırmak için çalışma sistemlerini kullanmışlardır. Japonya yalın üretim sistemiyle, İsveç sosyo-teknik sistemleriyle ve Almanya çeşitlendirilmiş kaliteli üretimiyle lider konumda iken ABD bu alanda geride kalmıştır. The New American Workplace adlı kitaplarında, Applebaum ve Batt, (1995'ten aktaran (Kaushik ve Mukherjee, 2021:3) ABD'nin küresel pazarlarda rekabet edebilecek gelişmiş çalışma sistemi varyantını yeniden tanımlaması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu durum, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin (YPÇS) geliştirilmesine yol açmıştır (Kaushik ve Mukherjee, 2021:3).

YPÇS uygulamaları, daha düşük üretkenliği olanlardan ayrılmaktadır. Örneğin yüksek performanslı işletmeler düşük performanslı şirketlere göre pozisyon başına dört kat daha fazla nitelikli başvuru alabilmekte, geçerliliği olan seçim testlerine dayanarak işe alım yapmakta, çalışanları kapsamlı olarak eğitmekte, çalışanları genellikle daha katılımcı olmaya ve kendi kendini yönetmeye teşvik etmektedir (Dessler, 2019:83). Yüksek performanslı iş sistemlerinin özellikleri; uygun çalışan seçimi ve eğitim programları, bilgi paylaşımı ve çalışanların işe dahil edilmesi için mekanizmalar, performans ve terfi teşvikleridir (Shih vd., 2007:744).

Bu çalışma, YPÇS'nin kavramsal çerçevesi ve kavramın tartışıldığı teoriler ve boyutlar hakkında bilgiler vererek Türkiye'de YPÇS üzerine yapılan veya ULAKBİM'de taranan dergilerle yayınlanmış makalelerin genel bir değerlendirmesidir. Çalışma neticesinde kavramın hangi boyutlarıyla Türkçe literatürde tartışıldığı, hangi boyutlarının henüz Türkiye bağlamında çalışmalara konu olmadığı, çalışmalardaki benzerlik ve farklılıklar ile yurtdışı çalışmalarında yer verilen ancak ülkemiz çalışmalarında rastlanmayan bileşenler hakkında bilgiler verilerek gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. YPÇS'nin Kavramsal Çerçevesi

YPÇS konusu, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) alanında ortaya çıkmıştır (Kaushik ve Mukherjee, 2021:3). Stratejik insan kaynakları yönetimi şu şekilde tanımlanabilir; örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir (Bayat, 2008:88)

YPÇS'lerin kuruluşlar tarafından hem teorik olarak geliştirilmesini hem de benimsenmesini engelleyebilecek önemli sorunlar devam etmektedir. Bu

sorunların başında araştırma literatürünün genellikle çeşitli ve farklı terminolojilerin kullanılması (örneğin, yüksek performanslı çalışma uygulamaları, yüksek katılımlı çalışma sistemleri) ve bu terimlerin hangi seviyelerde tartışıldığının net olmaması gelmektedir (Posthuma vd., 2013:1185)

Yazarlar, YPÇS'yi farklı boyutlarıyla ele almaktadır; Zacharatos vd. (2005:82) dokuz boyutta (iş güvenliği, tedarik ve seçim, kapsamlı eğitim, kendi kendini yöneten takımlar, merkezi olmayan karar verme, azaltılmış statü farkları, bilgi paylaşımı, performansa dayalı teşvik, dönüşümcü liderlik), Delery vd. (1997'den aktaran Posthuma, 2013:1191) beş boyutta (personel, eğitim, değerlendirme, tazminat ve katılım), Ichniowski vd. (1997:294) altı boyutta (teşvik ücreti, işe alma ve seçme, takım çalışması, iş güvenliği, esnek iş ataması ve çalışma ilişkileri) Wright ve Boswell (2002:263) altı boyutta (seçim, eğitim ve geliştirme, işe alma, ücretlendirme, performans yönetimi, iş tasarımı), Kaushik ve Mukherjee (2021:5) ise üç boyutta (sistem, performans, sinerjik etki) ele alarak çeviklik ve teknolojinin benimsenmesi boyutlarının da tartışılması gerektiğini belirtmektedir. Posthuma (2013:1192-1193) tarafından yapılan taksonomi çalışması YPÇS'yi dokuz boyut (teşvik ve faydalar, iş tasarımı, eğitim ve geliştirme, tedarik ve seçim, çalışma ilişkileri, iletişim, performans yönetimi ve değerlendirme, terfiler, işten ayrılma- emeklilik ve yönetimi) ve altmış bir uygulama çerçevesinde ele alan en kapsamlı çalışma olarak görülmektedir.

YPÇS, literatürde çok sayıda yazar tarafından tartışılmış olmasına rağmen, kapsamlı doğası nedeniyle evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım sağlamaktan yoksundur (Boxall, 2012:170). Yazarların YPÇS tanımları şu şekildedir;

- Üstün yetenekleri olan ve bu yetenekleri kullanmayı başaran, işle ilgili faaliyetleri daha yüksek işletme performansına ve sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürebilen, iş görenlerin seçilmesini, geliştirilmesini, işletmede tutulmasını ve motive edilmesini sağlayan (Way, 2002:766),

- Örgüt performansını çalışanlar aracılığıyla arttırmayı hedefleyen (Huselid, 1995),

- Yüksek çalışan katılımını motive ederken, gerekli becerilerini kullanma ve geliştirme fırsatı sağlamayı hedefleyen (Alsubaie, 2016:2),

- Çalışanlara bilginin toplanması ve işlenmesi, daha sonra bu bilgilerin sorunların çözümünde kullanılması ve operasyonel kararların alınmasında fırsatlar sağlayan (Appelbaum vd., 2001:87),

- Çalışanlara doğrudan operasyonel kararlara katılım fırsatı sağlayan, işgücü becerilerini artıran ve çalışanların etkili bir şekilde katılımı için teşvikler yaratan (Appelbaum vd., 2001:86) uygulamalar bütünüdür.

İçsel olarak tutarlı ve uyumlu bir İKY sistemi olan YPÇS, operasyonel sorunları çözmeye ve firmanın rekabet stratejisine uygulamaya odaklanmıştır. Böyle bir sistem, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olan entelektüel varlıkları elde etmek, motive etmek ve geliştirmek için anahtar bir role sahiptir (Becker ve Huselid, 1998:55). Yüksek performansı gerçekleştirmek isteyen firmalar, bir strateji belirlemek zorundadırlar. Firmalar iç ve dış çevrelerini sürekli

takip ederek ve bu çevrelerden sağlanan verileri analiz ederek gelecek için planlar tasarlamalıdır ve kendilerine “esnek” hedefler koymalıdır (Bayat, 2008:4).

Yazarlar, YPÇS ile iş/çalışma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. (Huselid, 1995:649; Appelbaum vd., 2001:103; Evans ve Davis, 2005:758; Posthuma vd., 2013:1187). Bunun yanında Shin ve Konrad (2017:975) organizasyonel performans ile YPÇS arasında ters bir nedensellik olduğunu iddia etmektedir. Çalışmalarında, genel sistem teorisinin sistemin parçalarından ziyade bütünlüğünü desteklediğini düşünmekte ve YPÇS'nin, performansın geri bildirim döngüsü olarak düşünülmesi gerektiğini savunmaktadırlar. YPÇS'ye geri bildirim olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu geri bildirim, girdilerin daha fazla çıktı ürettiğini ve YPÇS-performans ilişkisini geliştirdiğini gösterirken, olumsuz geri bildirim, kısıtlama ve eleştirileri ifade etmektedir (Kaushik ve Mukherjee, 2021:12). YPÇS'nin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin yanında (Van Buren vd., 2011:211) olumsuz bir etkisi olabileceğini öne sürmüştür. Farklı yazarlar da YPÇS'nin doğası gereği çalışanlar için stresi artırabilecek, psikolojik ve fiziksel sağlıklarına zarar verebilecek katı düzenlemeler içerdiğini belirtmektedir (Han vd., 2020:4). Baskıyla baş etmekte zorlanan çalışanlar, işyeri nezaketsizliği (istismarcı davranış), devamsızlık, çalma, yalan söyleme vb. etik olmayan veya işlevsiz davranışlara başvurabilmektedir (Kaushik ve Mukherjee, 2021:13).

YPÇS, farklı boyutlarıyla olduğu gibi farklı teorilerle de tartışılmaktadır. Teoriler bir çalışmanın temel kavramlarını açıklamak için hayati öneme sahiptir. Gördüklerimize rehberlik edip, anlam vermektedirler. Bir araştırmacı gözlem yoluyla araştırma yaptığında ve bilgi topladığı zaman, araştırmacının hangi bilgilerin toplanmasının önemli olduğu konusunda net bir fikre ihtiyacı vardır. Bu nedenle, geçerli teoriler araştırmalarla doğrulanır ve pratik eylem için sağlam bir temel oluşturmaktadır (Costley, 2006:1).

Farklı teorilerle tartışılan kavramlarda herhangi bir teorik argümanın alternatif yollarla konumlandırılabilmesi ve bu alternatiflerin her birinin önemli, ancak farklı içgörüler üretebilmesi nedeniyle uzlaşma daha karmaşık hale gelmektedir. Bir teorik denemeyi konumlandırmanın tipik olarak “tek bir en iyi yolu” bulunmamakta ve konumlandırma ile ilgili olarak yapılan seçim ne olursa olsun, zorunlu olarak, diğerlerinin pahasına bazı anlayışların vurgulanmasını içermektedir. Bu nedenle bir tartışmanın konumunu değiştirmek, argümanı değiştirebilir ve bu alternatifler, farklı teoriler gibi görünebilir (Barney, 2001:643). YPÇS’de tartışılan farklı teori ve yaklaşımlar aşağıda yer verilmiştir.

Evrenselci yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi teorisyenleri tarafından en çok kabul gören teorik yaklaşım olarak görülmektedir (Delery ve Doty, 1996:807). Bu yaklaşım, örgüt performansını artıran ve genellenebilen en iyi İKY uygulamalarını belirlemeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Evrenselci yaklaşımın ilk odak noktası; değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı veya performans değerlendirme gibi çalışanların yeteneklerini güçlendirmeye yönelik uygulamalardır. Zamanla bu odak noktası; çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, problem çözmede uzlaşma, takım çalışması, çalışmaya teşvik etme, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara yönelmiştir (Martín-Alcázar vd.,

2005:635). En iyi uygulama yaklaşımı insanları yönetme konusunda en iyi uygulamayı kabul eden firmaların başarılı olacaklarını ileri sürmüştür (Boxall ve Purcell, 2000:199).

Sonuç olarak, evrenselci yaklaşım bütün işletmeler için genel geçer “en iyi uygulamaların” varlığından söz etmektedir. Bu bağlamda, her işletmede kabul görecektir, uygulanabilecek ve sonucunda katma değer sağlayacak evrensel uygulamaların varlığını kabul etmektedir.

Durumsalçı yaklaşım, her yerde her koşula uyan “en iyi uygulamaların” varlığını reddedip örgütün iç ve dış çevre etmenlerinden etkilendiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle örgütün yapısı, çalışanların özellikleri, teknoloji, yapılan işler, ekonomik ve sosyal çevre gibi içsel ve dışsal faktörlerin incelenmesi gerektiğini ve İK stratejisinin bu koşullarla birleştirildiğinde daha etkili olacağını vurgulamaktadır (Bayat, 2008:12).

Bu bağlamda, bazı yazarlar YPÇS'nin yenilenebilirliğinin mümkün olmadığını çünkü bu sistemlerin her bir işletmenin gereksinimlerini karşılamak için az ya da çok özelleştirilmesi gerektiğine dikkat çekmekte, bu görüş durumsallık yaklaşımı olarak bilinmekte ve bu tür sistemlerin etkinliğinin dış çevrenin yanı sıra; psikolojik güçlendirme, iş yükü düzeyi, çalışanların demografik özellikleri, kıdem, çalışanların mesleki becerileri gibi birçok faktöre bağlı olduğu belirtilmektedir (Ehrnrooth ve Björkman, 2012:1124).

Sonuç olarak, evrenselci yaklaşımdaki en iyi uygulamaların aksine durumsalçı yaklaşım teorisyenlerinin işletmelerin farklı durumlarda tercih ettikleri “en uygun uygulamaların” varlığını kabul ettikleri söylenebilir.

AMO teorisi, insan kaynakları uygulamaları ve performans arasındaki bağlantıyı açıklamak için İKY literatüründe geniş çapta kabul görmektedir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016:1040). Teoriye göre, çalışanın isteğe bağlı çabasını sağlayan üç bileşen: çalışanların gerekli becerilere sahip olması, uygun motivasyona ihtiyaç duyması ve işverenlerin çalışanlara katılım fırsatı sunmasıdır (Appelbaum vd., 2001:86). Bu modele dayalı olarak yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS) Appelbaum, Bailey, Berg ve Kalleberg tarafından geliştirilmiş ve kısaltması üç unsuru temsil etmektedir.

Çalışanlar motive edilir ve becerilerini kullanmaları sağlanırsa işletme performansı artmaktadır. Bu, işletmelerde motivasyon programlarını zorunlu kılar. Motivasyon burada bireysel becerilerin kullanılmasının şartı olarak değerlendirilmektedir. Eğer çalışan becerilerine uygun bir departmanda çalışacak olursa başarısı ve motivasyonu artacak ve üretimde artış meydana gelecektir. Modeldeki A (ability-beceri) ve M (motivation-motivasyon) ilişkisi böyle açıklanmakla birlikte O (opportunity-fırsat) işletmede çalışanların becerilerini kullanabilecekleri fırsatların yaratılmasını açıklamaktadır. Çalışanlar yüksek becerilere ve gerekli motivasyona sahip olsalar da ellerine fırsat verilmediği sürece bunu kullanma imkânı bulamayacaklardır. Bu nedenle bu 3 değişkenin birarada uygulanabileceği bir dengeye ihtiyaç vardır (Alsubaie, 2016:2).

AMO fonksiyonu kısaca; Performans = f (A x M x O) olarak ifade edilmekte unsurlardan birinin eksik olması halinde beklenen performans elde edilememektedir.

Kaynak Temelli Yaklaşım, örgütlerde değerli, nadir bulunan ve aynı zamanda taklit edilemez ve ikame edilemez olan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır (Barney, 1991:108). Bu yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajının altında yatan dinamiklere vurgu yaparak, beşeri sermayeye ilişkin araştırmalarda sıklıkla yer almaktadır (Ployhart, 2021:1772).

Stratejik İKY teorisyenleri, yüksek katımlı İK stratejisinin, nadir ve değerli olan, çalışan temelli kaynaklar yaratarak rekabet avantajına yol açtığını savunmak için kaynak temelli yaklaşımdan yararlanmışlardır (Collins, 2021:345). Kaynak temelli yaklaşım, beşeri sermayesi teorisinden (öncelikle bireysel düzeyde firmaya özgü beşeri sermaye), firmaların stratejik yönetimine kadar kilit anlayışlar arasında kavramsal bir köprü sağlamıştır (Ployhart, 2021:1772). Kaynak temelli yaklaşım, beşeri sermaye teorisinden hareketle işletme çalışanlarının farklı eğitim ve becerilerinden faydalanılabilecek uygulamalar geliştirmek suretiyle işletmenin piyasada rekabet avantajı ve katma değer elde edebileceği görüşünü savunmaktadır.

Sistem teorisi, İKY sistemi içindeki farklı fonksiyonların dengelenip, sistem içindeki farklı unsurların (uygulamalar) aynı hedefe ulaşmak için çalışması durumunda yüksek performans elde edildiğini savunmaktadır. Sistem, karmaşık bir bütün olarak görülebilen bir faaliyeti gerçekleştirmek için birbirine bağlı bir dizi parçadan meydana gelmektedir. Benzer şekilde YPÇS, insanları, süreçleri ve iş uygulamalarını organizasyonun stratejisini birbirine bağlayan ve karmaşık bir bütün olarak gören bir sistemi ifade etmektedir (Posthuma vd., 2013:1187).

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki “Sistem düşüncesi” yaklaşımına ilişkin literatür, yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS) olarak kavramsallaştırılmaktadır (Boxall, 2012:170; Karadaş ve Karatepe, 2018:67). Kaynak temelli yaklaşım ve AMO teorisi, YPÇS ile firma performansı arasındaki tek yönlü ilişkiyi açıklarken, sistem teorisi, firma performansının YPÇS üzerindeki ters nedensel etkisini açıklama potansiyeline sahiptir (Shin ve Konrad, 2017:975).

Sosyal Mübadele Teorisi, İKY uygulamaları ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkileri açıklamak için bir çerçeve olarak kullanılmakta ve sosyal ilişkilerde karşılıklılığın 'normatif kurallarına' dayanmaktadır (Blau, 1964'den aktaran, He vd., 2018:405). Sosyal mübadele teorisi İK uygulamalarını uygularken çalışanların öznel algılarının önemine vurgu yapmaktadır (Marin-Garcia ve Tomas, 2016:1058). Çalışanlar, işverenlerinin kendilerine ve çalışmalarına değer verdiklerini algıladıklarında, olumlu tutum ve davranışlar sergilemeye motive olmaktadır. Benzer şekilde çalışanlar, motive olduklarında işletme için fayda sağlayacak davranış ve eylemlerde bulunmaktadırlar.

Sosyal mübadele teorisinde tarafların birbirlerinden beklentilerinin olduğu ve bu beklentiler gerçekleştiğinde aralarında ilişkinin daha verimli olarak devam edeceği ve her iki taraf için de kazan-kazan durumunun gerçekleşeceği savunulmaktadır.

3. Yöntem

Bu makale, YPÇS literatürünü ve kavramı ve yaygınlığını güçlendiren son gelişmeleri pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, YPÇS kavramını güçlendirmek için sistematik bir literatür tarama metodolojisi kullanılmıştır. Araştırmada sırasıyla YPÇS'nin;

- Tartışıldığı farklı kavramlar ve boyutlar,
- Kavramsal çerçevesi,
- Tartışıldığı farklı teoriler,
- Öncül ve soncul olarak yer aldığı Türkiye'de gerçekleştirilen veya ULAKBİM indeksinde taranan dergilerde yayınlanan çalışmalar incelenmiştir.

Çeşitli çalışmalardan toplanan bilgiler tematik olarak analiz edilmiş ve mevcut literatürü değerlendirmek için sentezlenmiştir. Bulguların analizini daha anlaşılır hale getirmek için, araştırılan makaleler; bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler, anahtar kelimeler, yöntem ve teorilere göre tablo üzerinde sınıflandırılmıştır. Değerlendirme neticesinde 23 makale araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmada dahil etme ve hariç tutma kriterleri aşağıda belirtilmiştir.

Dahil Etme Kriterleri: Çalışma kapsamında EBSCO, Google Akademik, Web of Science, ULAKBİM indeksli dergilerde tarama gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların özet, başlık ve anahtar kelimelerinde aşağıdaki ifadeler taranmıştır:

- Stratejik insan kaynakları uygulamaları
- Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları
- En iyi İK uygulamaları
- Yüksek performanslı çalışma sistemleri
- Yüksek performanslı iş sistemleri
- Yüksek katılımlı iş sistemleri
- Yüksek performanslı İK uygulamaları
- Yüksek performanslı iş süreçleri

Uygulama alanı Türkiye olan veya ULAKBİM dizininde taranan dergilerde yayınlanan ampirik çalışmalar araştırma örneğine dahil edilmiştir.

Hariç Tutma Kriterleri: Dahil etme kriterlerinde belirtilen anahtar kelimeler haricinde geçen kelimeler araştırma örneğine dahil edilmemiştir. Birincil verilere dayandırılmayan çalışmalar, diğer çalışmalarla karşılaştırmak için yetersiz veri sunduğundan araştırma kapsamına dahil edilmemiştir (Örneğin (Ekmekci, 2018; Özçelik, 2017).

Araştırma kapsamına sadece makaleler dahil edilmiş, tez ve bildiriler dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen çalışmalarda, YPÇS'nin kavramsal çerçevesi tek tek okunarak, ilgili araştırmaların hangi teorilerden beslendiği belirlenmeye çalışılmış, YPÇS'nin bir veya birkaç teori çerçevesinde belirgin olarak tartışılmadığı belirlenen çalışmalarda teori, tire (-) ile gösterilmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Yapılan YPÇS Çalışmaları

Çalışma	Anahtar Kelimeler	Aracı Değişkenler	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Yöntem	Yer Verilen Teori ve Yaklaşımlar	YPÇS Boyutları
(Akgemci, vd., 2019)	* Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri * Birey - Örgüt Uyumu * Duygusal Bağlılık	Duygusal Bağlılık	YPÇS	Birey-Örgüt Uyumu	Nicel Konya İşkolu Belirtilmemiş 287 Anket		Boyutlar Belirtilmemiştir
(Atay vd., 2017)	* Yüksek Performanslı İş Sistemleri * Örgüte Bağlılık * Kapsamlı İşe Alım * Eğitim - Geliştirme * Performansa Dayalı Ücret		YPÇS	Örgüte Bağlılık	Nicel İstanbul İşkolu Belirtilmemiş 155 Anket		* Kapsamlı İşe Alım * Eğitim- Geliştirme * Performansa Dayalı Ücret
(Batuk, 2021)	* Öz-Liderlik * Yüksek Performanslı İş Sistemleri, * Kararlara Katılım, * Eğitim		YPÇS	Öz Liderlik	Nicel İl Belirtilmemiş Birden Fazla İşkolu 212 Anket	Kaynak Temelli Yaklaşım Öz-Kararlılık Teorisi AMO Teorisi	* Kararlara Katılım * İş Güvenliği * Seçici İşe Alım * Sonuç Odaklı Ödüllendirme * Yoğun Eğitim * İç Mobilite * Teşvik Ödülleri * İş Tanımları
(Özutku ve Boyraz, 2019)	* Stratejik insan kaynakları yönetimi * Yüksek performanslı çalışma sistemleri * Örgütsel performans		YPÇS	Algılanan Örgütsel Performans, Finansal Performans	Nicel Türkiye Banka, Finans ve Sigorta 654 Anket	AMO Teorisi	* Performansa Dayalı Ücret * Ücret ve Yan Haklar * İş ve Görev Tasarımı * Yetiştirme * Personel Seçim Uygulamaları * Personel Seçim Yönetimi * İş günvecesi * Performans Yönetimi * Terfi

(Ekici ve Türkmen, 2020)	* Geçerlik * Güvenirlik * Hemşirelik Performansı, * Kurum Performansı * Ölçek				Nicel İstanbul Sağlık ve Sosyal Hizmetler 450 Anket Ölçek Uyarlama Çalışması		* Liderlik * Otonomi ve İşte Kalma * İşe Seçme - Alma * İşgören Performansı * Eğitim * Ödemeler
(Gürlek, 2020)	* Yüksek Performanslı İK Uygulamaları * Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı * İşe Gömülmüşlük * İşe Adanma * Otel Endüstrisi	İşe Gömülmüşlük İşe Adanma	YPÇS	Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Nicel Ankara Konaklama ve Eğlence İşleri 496 Anket	Sistem Teorisi Sosyal Mübadele Teorisi	* Seçici İşe Alma * Kapsamlı Eğitim * İstihdam Güvenliği * Performans Değerlendirme * Ödüller * Güçlendirme
(Kalfaoğlu ve Erbaşı, 2018)	* Yüksek Performanslı İKY Uygulamaları * Prokrastinasyon * İş Stresi	Prokrastinasyon (İş Erteleme Davranışı)	YPÇS	İş Stresi	Nicel Konya Ticaret, Büro, Eğitim ve Güzel Sanatlar 209 Anket		* Beceriler * Fırsatlar * Teşvikler * Bilgi Tabanlı Teknolojilerin Kullanılması
(Özutku, 2018)	* Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri * Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi * İnsan Kaynakları Sistemleri * İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları * Banka Çalışanları				Nicel Afyon Banka, Finans ve Sigorta 221 Anket Ölçek Uyarlama Çalışması	Sosyal Mübadele Teorisi Sinyal Verme Teorisi	* Ücret * İş - Görev * Yetiştirme * Bulma - Seçme * Çalışma İlişkileri * İletişim * Performans Yönetimi * Terfi
(Yılmaz ve Karahan, 2015)	* İnsan Kaynakları * Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları * Yönetimi Uygulamaları * Psikolojik Güçlendirme * Duygusal Bağlılık		YPÇS Psikolojik Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme, Duygusal Bağlılık	Nicel Uşak Dokuma, Hazır Giyim ve Deri 107 Anket	AMO Teorisi Lider-Üye Değişim Teorisi	* Kapsamlı Eğitim * Teşvik Primi * Duyarlı Personel Seçimi * Kkatılım ve İletişim Teşviki * İçsel Kariyer Fırsatları

(Kalıpcı, 2017)	* En İyi İnsan Kaynakları Uygulamaları * Örgütsel Güven * Konaklama İşletmeleri * Turizm		YPÇS	Örgütsel Güven	Nicel Antalya Konaklama ve Eğlence İşleri 638 Anket		* İletişim * Personel Güçlendirme * Kariyer Planlaması * İş ve İşçi Güvenliği * Şikayet Prosedürleri * Seçici İşe Alma * Eğitim
(Mertel, 2019)	* Yüksek Katılımlı İKY Uygulamaları * Güçlendirme, * Adil Ödüllendirme, * Bilgi Paylaşımı, * İş Tatmini, * İşten Ayrılma Niyeti	İş Tatmini	YPÇS	İşten Ayrılma Niyeti	Nicel Türkiye Dokuma, Hazır Giyim ve Deri 82 Anket		* Güçlendirme * Bilgi Paylaşımı * Adil Ödüllendirme
(Otluoğlu, 2014)	* Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemleri * İş Performansı * İlk Üstün Algılanan Desteği	İlk Üstün Algılanan Desteği	YPÇS	İş Performansı	Nicel İl Belirtilmemiş Birden Fazla İşkolu 428 Anket	Sosyal Mübadele Teorisi	
(Özutku ve Çetinkaya, 2012)	* Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi * Firma Performansı * Dışsal Uyum * İçsel Uyum		YPÇS	Firma Performansı	Nicel Türkiye Metal 112 Anket	Evrensel ve Durumsal Yaklaşım	* Ücretlendirme, * İşgören Bulma ve Seçme, * Yetiştirme ve Geliştirme * İşgörenlerle İletişim, * Fırsat Eşitliği * Esnek Çalışma Programları
(Yiğitöl ve Diken, 2021)	* Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri * Yaratıcılık * Psikolojik Sermaye * Psikolojik Güvenlik		YPÇS	Yaratıcılık uygulamaları Psikolojik sermaye Psikolojik güvenlik mekanizmaları	Nicel Konya İşkolu Belirtilmemiş 33 Anket		Boyutlar Belirtilmemiştir

(Danayiyen ve Bekaroglu, 2020)	* High-Performance Work Systems * Human Resources Management * Healthcare * Health Workforce * Validity * Reliability				Nicel İstanbul, Bursa, Malatya Sağlık ve Sosyal Hizmetler 324 Anket Ölçek Uyarlama Çalışması		* Performans Değerlendirme * Transformasyonel Liderlik * Teşvikler * İş Güvenliği * Eğitim ve Geliştirme * Takım Çalışmasına ve Kararlara Katılım
(Demirbağ vd., 2014)	* High performance work systems (YPÇS) * Institutional Theory * Performance Outcomes * Multinational Enterprise (MNE) * Turkey		YPÇS	Firma Performansı	Nicel Türkiye Birden Fazla İşkolu 148 Anket	Kurumsal Teori İnsan Sermayesi Teorisi Sosyal Mübadele Teorisi	* Çalışan Eğitimi * Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme * Performansa Dayalı Ücretlendirme * Liyakat Temelli Terfi * İçsel İletişim * Çalışanların Yetkilendirilmesi * İKY - Strateji Uyumu
(Demirbağ vd., 2016)	* International HRM, * High performance work system * Multinational Enterprise * Turkey		YPÇS	Firma Performansı	Nicel Türkiye Birden Fazla İşkolu 167 Anket		* Bilgi, Beceri ve Yetenek * Motivasyon - Çaba
(Gürbüz ve Bekmezci, 2012)	* İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet* Duygusal Bağlılık* İşten Ayrılma Niyeti* Aracı Etki* Düzenleyici Etki	Duygusal Bağlılık	YPÇS	İşten Ayrılma Niyeti	Nicel Ankara Savunma ve Güvenlik 259 Anket	Sosyal Mübadele Teorisi Algılanan Örgütsel Destek Teorisi	*Ödüllendirme* Ücret sistemi* Kariyer sistemi* Eğitim sistemi* Performans değerlendirme sistemi* Güçlendirme* İşgören ile iletişim
(Bulut ve Atakişi, 2015)	* Human Resource Management * Supply Chain Management * HRM Practices		İKY Uygulamaları	Kalitatif Tedarik Zinciri Performansı	Örneklem Belirgin Değildir		* Eğitim * Seçim * Teşvik * Değerleme

(Çalışkan, 2019)	* Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi * İnovasyon * Örgütsel İnovasyon		Stratejik İKY	Örgütsel İnovasyon	Nicel Edirne Sağlık ve Sosyal Hizmetler 216 Anket		* Gelişim ve Eğitim * Kadrolama ve Kariyer * Performans * Ödüllendirme * Çalışanların Katılımı
(Demirtaş, 2013)	* Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi * Bilgi Yönetimi Kapasitesi * İnovasyon * İnovasyon Performansı	Bilgi Yönetimi Kapasitesi	Stratejik İKY	Örgütsel İnovasyon	Nicel İl Belirtilmemiş Savunma ve Güvenlik 354 Anket		* Eğitim * Ödül Sistemleri * Kadrolama * Performans Değerlendirme * Katılım
(Kaluç vd., 2020)	* Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi * İşten Ayrılma Niyeti * Eğitim * Seçme ve Yerleştirme * Ücret		Stratejik Uygulamalar	İşten Ayrılma Niyeti	Nicel İstanbul Sağlık ve Sosyal Hizmetler 304 Anket		* Eğitim, * Ücret * Seçme ve Yerleştirme
(Konaklıoğlu ve Atar, 2017)	* Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi * Örgüt Performansı, * Otel * İş Seçim Süreci, * Eğitim, * Kurum İçi İşgücü Piyasası, * İşe Alma Süreci		Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Finansal Olmayan Örgüt Performansı	Nicel Ankara Konaklama ve Eğlence İşleri 209 Anket		* İş Seçim Süreci, * Eğitim Süreci * İşe Alma Süreci, * Kurum İçi İş Gücü Piyasa Düzeni

4. Bulgular

Çalışmalarda en sık kullanılan bağımlı değişkenin firma/iş/örgüt performansı (f=8) olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti (f=3) ve örgütsel inovasyon (f=2) bağımlı değişkenleri birden çok çalışmada yer bulmuştur. Ayrıca ölçek uyarlama çalışmaları (f=3) da bulunmaktadır. Benzer şekilde, uluslararası çalışmaların çoğunun, finansal sonuçlar ve çalışanların davranışları açısından YPÇS'nin performans üzerindeki etkisini ölçmeye odaklandığı (Kaushik ve Mukherjee, 2021:9) görülmektedir. Bu bağlamda çalışmaların sadece YPÇS'nin birey ve örgüt üzerindeki olumlu etkilerine odaklandığı, uluslararası literatürde örnekleri olmasına karşın (Han vd., 2020:6) çalışma kapsamında YPÇS'nin olumsuz etkilerine değinen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Ölçek uyarlama çalışmalarının birden fazla olması, YPÇS ile ilgili ölçümlerde daha farklı tartışmalar yapılabilmesi açısından literatüre zenginlik katmakla birlikte, geliştirilen ölçeklerle yapılan çalışmaların sayıca az olması ve ölçekler arasında boyut ve bileşenlerin kategorileştirilememesi nedeniyle konu ile ilgili yapılacak literatür değerlendirmelerinde benzerlik ve farklılıklara değinilmesini güçleştirmektedir. Bu durum Türkçe literatürün gelişmesinde zorluklara neden olmaktadır.

Ölçek uyarlama çalışmaları haricinde bütün çalışmalarda YPÇS'nin öncül olarak (bağımsız değişken) olarak yer aldığı tespit edilmiştir. YPÇS'nin soncul olarak yer aldığı çalışmaya rastlanmamıştır.

Aracı değişkenler arasında en sık kullanılan değişkenin duygusal bağlılık (f=2) olduğu görülmektedir. Bunun haricinde; iş tutumu, iş erteleme davranışı, iş tatmini, ilk üstün algılanan desteği ve bilgi yönetimi kapasitesi aracı değişken olarak yer almaktadır.

Dahil edilen çalışmaların tamamı nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Türkçe literatürde nitel çalışmaya da (Ekmekçi, 2018) rastlanmakla birlikte birincil veriye dayanan nitel çalışmaya rastlanmamıştır.

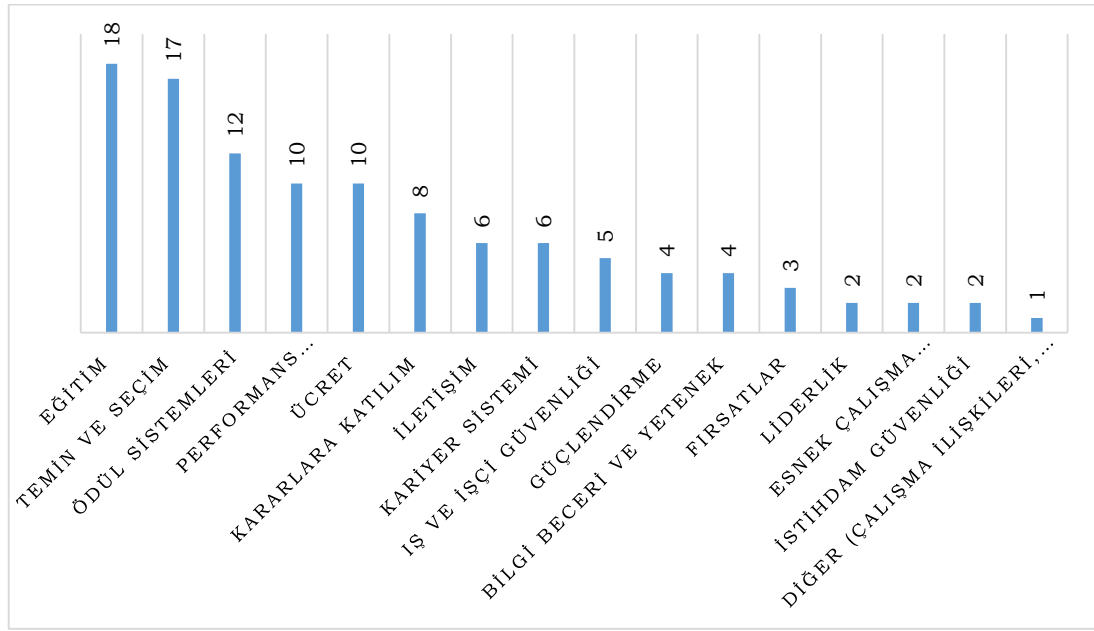
İncelenen çalışmaların en çok Sağlık ve Sosyal Hizmetler (f=6) ile Banka Finans ve Sigorta (f=6) işkollarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Genellikle çalışmaların bir işkolunda, sadece 4 çalışmanın birden fazla işkolunda gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

YPÇS'nin birden fazla çalışmada Sosyal Mübadele Teorisi (f=5), AMO teorisi (f=3) ile tartışıldığı ve birçok çalışmada teorilerin belirgin olarak literatür tartışmasına dahil edilmediği görülmektedir. Kaushik ve Mukherjee (2021:13-14) de yaptığı sistematik literatür analizinde YPÇS tartışmalarında en çok bu iki teorinin kullanıldığını belirtmektedir.

Zacharatos vd. (2005:78-80) YPÇS'yi dokuz boyutta (iş güvenliği, tedarik ve seçim, kapsamlı eğitim, kendi kendini yöneten takımlar, merkezi olmayan karar verme, azaltılmış statü farkları, bilgi paylaşımı, performans dayalı teşvik, dönüşümcü liderlik) tartışmıştır.

Örneğin, Delery, Gupta ve Shaw (1997'den aktaran Posthuma, 2013:1191)) beş boyutta tartışmıştır: personel, eğitim, değerlendirme, tazminat ve katılım. Ichniowski, Shaw ve Prennushi (1997:294) altı boyutta tartışmıştır: teşvik ücreti, işe alma ve seçme, takım çalışması, iş güvenliği, esnek iş ataması ve çalışma ilişkileri. Wright ve Boswell (2002:255-261) altı boyutta tartışmıştır: seçim, eğitim ve geliştirme, işe alma, ücretlendirme, performans yönetimi, iş. Bu çalışmalardan hareketle Posthuma (2013:1191) HPWS'yi dokuz boyutta (teşvik ve faydalar, iş tasarımı, eğitim ve geliştirme, tedarik ve seçim, çalışma ilişkileri, iletişim, performans yönetimi ve değerlendirme, terfiler, işten ayrılma- emeklilik ve yönetimi) tartışmıştır. İncelenen çalışmalarda YPÇS'nin tartışıldığı boyutlar aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 1: YPÇS'nin Boyutları



Not: * Diğer; Çalışma İlişkileri, İKY-Strateji Uyumu, İş Tanımları, Kurum İçi İşgücü Piyasa Düzeni, Motivasyon-Çaba, Şikâyet Prosedürleri boyutlarını ifade etmektedir

İncelenen çalışmalarda en çok, eğitim ile temin ve seçim boyutlarının yer aldığı görülmektedir. Bu boyutlar uluslararası literatürde de en sık rastlanan boyutlardır.

5. Sonuç ve Öneriler

YPÇS, kuruluşa rekabet avantajı sağlayan beşeri sermayenin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. YPÇS'nin birey ve örgüt üzerine olumlu etkilerinin olduğu bütün çalışmaların ortak kabulüdür ancak olumsuz etkilerinin olabileceği konusunun henüz tartışmaya dahil edilmediği görülmektedir. Bu sistematik literatür analizi, YPÇS ile ilgili Türkçe literatürü geliştirmek için katkı sağlamakta, YPÇS'nin daha iyi anlaşılması için tartışılan farklı boyut ve işkollarına, değişkenlere, teorilere, dikkat çekmektedir. Araştırma, YPÇS ile ilgili Türkiye'de yapılan ilk sistematik literatür analizi olması nedeniyle de sonraki araştırmalar için yönlendirici nitelik taşımakta ve eksikliklere dikkat çekmektedir.

Çalışmalarda en sık kullanılan bağımlı değişkenin firma/iş/örgüt performansı olduğu, uluslararası çalışmaların çoğunun, finansal sonuçlar ve çalışanların davranışları açısından YPÇS'nin performans üzerindeki etkisini ölçmeye odaklandığı (Kaushik ve Mukherjee, 2021:9) görülmektedir. Aracı değişkenler arasında en sık kullanılan değişken duygusal bağlılıktır. Dahil edilen çalışmaların tamamı nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. YPÇS birden fazla çalışmada Sosyal Mübadele Teorisi, AMO teorisi ile tartışılmış, ancak birçok çalışmada teoriler belirgin olarak tartışılmamıştır. İncelenen çalışmalarda en çok, eğitim ile temin ve seçim boyutlarının yer aldığı görülmektedir. Bu boyutlar uluslararası literatürde de en sık rastlanan boyutlardır.

Araştırmalarda kullanılan çok çeşitli metodolojiler, farklı verilerin kullanımını içermekte ve farklı sonuçlar sağlamaktadır. Bu, model uygulamasını zenginleştirip çok çeşitli bağlamlardan sonuçlar çıkardığı için literatüre olumlu katkı sağlamaktadır. Ancak, yeni yaklaşımlar geliştirme eğilimi, modelin geçerliliğine ilişkin kesin sonuçlar ortaya koymayı zorlaştırmakta ve bilimsel doğrulama eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle, araştırmalarda daha fazla tutarlılığa ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, daha karşılaştırılabilir ve kesin sonuçlara varmak için çalışmaları farklı bağlamlarda tekrarlamak gerekmektedir. YPÇS'nin farklı kavramlarla tartışılmasındaki tutarlılık ve netlik eksikliği, çalışmalar arasında bağlantı kurma ve böylece YPÇS'lerin gerçekte nasıl çalıştığı hakkında yeni bilgiler geliştirme yeteneğimizi zayıflatarak teorik büyümeyi engellemektedir (Posthuma, 2013:1185).

Gelecek çalışmalarda araştırmacılar;

- Farklı endüstrileri ve sektörleri göz önünde bulundurabilir ve endüstri profesyonelleri için yol gösterici olabilecek yöntemler geliştirebilir. Bunlar, YPÇS'yi geliştirirken İK uygulamalarını seçerken uygulayıcılara yardımcı olacaktır.
- Psikolojik değişkenleri ve örgütsel faktörleri aracı ve moderatör olarak göz önünde bulundurarak YPÇS'nin bireylerin iyiliği/mutluluğu üzerindeki etkisini araştırabilir.
- Bireysel ve örgütsel ayrıma değinir çalışmalara odaklanabilir.
- YPÇS'nin performansı “nasıl” (aracılar) ve “ne zaman” (moderatörler) etkilediğine ilişkin farklı senaryo ve sonuçları ortaya çıkarabilir (Kaushik ve Mukherjee, 2021:15).
- Uygulama alanı KOBİ'ler olan çalışmalara yer verebilir. Operasyonel ve finansal kaynakları uluslararası işletmelere göre daha sınırlı olan KOBİ'lerde, YPÇS'yi tasarlamamanın ve uygulamanın yollarını anlamak ilginç olacaktır.
- YPÇS'nin daha önemli öncüllerini keşfetmeye odaklanabilir. YPÇS ile ilgili çalışmalar hem bireysel hem de kurumsal düzeyde araçları ve moderatörleri dikkate alarak YPÇS'nin sonuçlarına odaklanmış ancak öncüllerini anlamak için yapılan çalışmaya rastlanmamıştır. YPÇS'nin çalışma ve istihdam uygulamaları gibi öncüllerini yalnızca sınırlı sayıda çalışma aydınlatmıştır (Boxall ve MacKy, 2009:6).

Destek ve Teşekkür Beyanı: Bu araştırmanın hazırlanmasında herhangi bir dış destek alınmamıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit katkı sunmuştur.

Çatışma Beyanı: Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar çatışma beyanımız bulunmamaktadır

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırmanın her aşamasında “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde etik kurallarına uygun alıntı yapılmış ve kaynakça oluşturulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

Etik Kurul İzni: Bu makalede sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiş olup saha araştırması yapılmadığından yazımında etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır.

Kaynakça

- Akgemci, T., Tekin, E. ve Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri ile Birey-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 193-217.
- Alsubaie, M. (2016). High Performance Working. *Global Journal of Management and Business*, 16(9), 135-139.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. ve Kalleberg, A. L. (2001). Do High Performance Work Systems Pay Off? (Ed. Vallas, S.). *The Transformation of Work*, 10, 85-107.
- Atay, S. E., Gerçek, M. ve Uyargil, C. (2017). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 253-266.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective On the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Batuk, S. (2021). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Öz-Liderlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 188-200.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Becker, B.A. and Huselid, M.A. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Boxall, P. (2012). High-Performance Work Systems: What, Why, How and for Whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Boxall, P. ve Macky, K. (2009). Research and Theory On High-Performance Work Systems: Progressing The High-Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From And Where Should We Be Going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.

- Bulut, Y. E. ve Atakişi, A. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices Over Supply Chain Qualitative Performance. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(18), 105-105.
- Collins, C. J. (2021). Expanding The Resource Based View Model of Strategic Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Costley, K. C. (2006). Why Do We Have Theories?. *Online Sunum*. Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED491769>
- Çalışkan, H. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358.
- Danayiyen, A. ve Bekaroglu, S. B. (2020). Development of The High-Performance Work Systems Scale for Hospitals: Validity and Reliability Study. *Pressacademia*, 7(3), 128-138.
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K. ve Wood, G. (2014). High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), 325-359.
- Demirbag, M., Tatoglu, E. ve Wilkinson, A. (2016). Adoption of High-Performance Work Systems by Local Subsidiaries of Developed Country and Turkish MNEs and Indigenous Firms in Turkey. *Human Resource Management*, 55(6), 1001-1024.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *M.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 261-261.
- Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). (Çev. Ed. İrge Şener, Melisa Erdilek Karabay). Ankara: Palme Yayınevi.
- Ehrnrooth, M. ve Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Ekici, Z. ve Türkmen, E. (2020). The Adaptation of the High-Performance Work Systems Scale into Turkish: A Validity and Reliability Study. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 7(1), 1-16.
- Ekmeçci, T. Ö. (2018). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 684-719.

- Evans, W. R. ve Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189–213.
- Gürlek, M. (2020). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Nasıl Etkiler? İş Tutumlarının Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 59–76.
- Han, J., Sun, J. M. ve Wang, H. L. (2020). Do High Performance Work Systems Generate Negative Effects? How and When? *Human Resource Management Review*, 30(2), 1-14.
- He, C., Gu, J. ve Liu, H. (2018). How Do Department High-Performance Work Systems Affect Creative Performance? A Cross-Level Approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 402–426.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. ve Prennushi, G. 1997. The Effects of Human Resource Management Practices On Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Kalfaoğlu, S. ve Erbaşı, A. (2018). Yüksek Performanslı İKY Uygulamaları, Prokrastinasyon (İş Erteleme Davranışı) ve İş Stresi İlişkileri. *The Journal Of Academic Social Sciences*, 84, 375–388.
- Kalıpçı, M. B. (2017). Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği. *The Journal Of Academic Social Sciences*, 44, 463–486.
- Kaluç, S., Kılıç Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4069-4098.
- Karadas, G. ve Karatepe O. M. (2018). Unraveling The Black Box the Linkage Between High-Performance Work Systems and Employee Outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.
- Kaushik, D. ve Mukherjee, U. (2021). High-Performance Work System: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 29, 1-20.
- Konaklıoğlu, E. ve Atar, A. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Otel İşletmelerinin Finansal Olmayan Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 6-19.

- Marin-Garcia, J. A. ve Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087.
- Martin-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. ve Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating The Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Mertel, K. (2019). Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 52-59.
- Otluoğlu, K. Ö. Ç. (2014). Algılanan Yüksek Katılım Sağlayan İş Sistemlerinin İş Performansına Etkisi: İlk Üstün Algılanan Desteğinin Biçimlendirici Değişken Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 1-13.
- Özçelik, G. (2017). İç Girişimcilik Eğilimine İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Bakış. *Maliye Finans Yazıları*, Özel Sayı, 133–154.
- Özutkan, H. (2018). Yüksek Performanslı Çalışma Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(3), 141–164.
- Özutkan, H. ve Boyraz, A. M. (2019). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Finansal Performansa Etkisi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(2), 248–283.
- Özutkan, H. ve Çetinkaya, M. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 351–367.
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 20(10), 1–16.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M. ve Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. ve Hsu, C. C. (2007). Can High Performance Work Systems Really Lead To Better Performance?. *International Journal of Manpower*, 27(8), 741–763.
- Shin, D. ve Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.
- Van Buren, H. J., Greenwood, M. ve Sheehan, C. (2011). Strategic Human Resource Management and The Decline of Employee Focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219.

- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. 2002. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2015). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.
- Yiğit, B. ve Diken, A. (2021). Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 19-35.
- Zacharatos, A., Barling, J. ve Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.