

Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri: Konya İlinde Bir Araştırma

Büşra Yiğitol ^{a, b}, Ahmet Diken ^c

Özet

Postmodern yönetim anlayışının da vurguladığı çalışanların örgütlerde stratejik bir değer kazanması ile birlikte fikirleri de değer kazanmıştır. Çalışanın temel yetenek olarak nitelendirilmesi, fikirlerinin örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu vurgular cinstendir. Ancak bu fikirlerin üretilmesinden ziyade etkin olarak örgütün amaçları doğrultusunda kullanılması da önemlidir. Ayrıca çalışanların yaratıcılığını teşvik edilmesi ve yaratıcılığın nasıl sağlanacağı da bir diğer önemli husustur. Bu konuda özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işyerinde yaratıcılık uygulamasını nasıl teşvik edeceğini ortaya koyması açısından önemli etkileri vardır. Bu çalışmanın amacı yüksek performanslı çalışma sistemlerinin yaratıcılık uygulamaları, psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik mekanizmaları ile ilişkisini belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre yüksek performanslı çalışma sistemleri ile yaratıcılık uygulamaları ve ile psikolojik güvenlik arasında pozitif bir ilişki vardır. Sonuçlar çalışanların insan kaynakları uygulamaları ile oluşturulan yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çalışanların yaratıcı fikir üretebilmesi ve bu fikirlerin uygulanmasına olanak tanıdığını göstermektedir. Aynı zamanda çalışanların psikolojik güvenlik algılarını da olumlu olarak desteklemektedir.

High Performance Work Systems: A Research in Konya

Abstract

The employees' opinions gained a strategic value in the organizations as the postmodern management theories also emphasized. That the employee was qualified as basic skills emphasizes the importance of their ideas in terms of organizations. However, it is also important that these ideas are used extensively in order to be effective in their organization. Another important issue is how to encourage the creativity of employees and how creativity can be achieved. Especially, human resource management practices have important implications in terms of how to promote creativity in the workplace. The purpose of this study is to determine the relevance of high performance working systems to creativity applications, psychological capital and psychological safety mechanisms. According to results, there is a positive relationship between high performance working systems, psychological security and creativity applications. These results show that the high performance working systems created by the human resources practices of the employees enable the employees to produce creative ideas and to implement these ideas. It also positively supports employees' psychological security perceptions. abstract should cover the purpose, scope, originality and contribution of the study as well as the methodology, main points, evaluations and recommendations.

Anahtar Kelimeler

Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri
Yaratıcılık
Psikolojik Sermaye
Psikolojik Güvenlik

Makale Hakkında

Geliş Tarihi: 02.07.2019
Kabul Tarihi: 10.05.2021
Doi: 10.18026/cbayarsos.585542

Keywords

High Performance Work Systems
Creativity
Psychological Capital
Psychological Safety

About Article

Received: 02.07.2019
Accepted: 10.05.2021
Doi: 10.18026/cbayarsos.585542

^a İletişim Yazarı: busra.yigitol@gidatarim.edu.tr

^b Arş. Gör.. Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, <https://orcid.org/0000-0002-7846-3393>.

^c Prof. Dr., Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, <https://orcid.org/0000-0002-6455-9749>.

Giriş

Yaratıcılık kelimesi, bireyin herhangi bir problem ya da karmaşıklık durumunda bu problem ve karmaşıklığı giderici değerli fikir veya çözüm üretmesi olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık; üretim, kavramsallaştırma veya bir birey veya birlikte çalışan birey grubu tarafından geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler veya prosedürler geliştirmeyi kapsamaktadır (İmamoğlu, ve dig., 2004). Ancak yaratıcılıkta sadece yaratıcı fikirlerin oluşması yeterli gelmemektedir. Bu fikirlerin uygulamaya aktarılması da önemlidir. Levitt'in (1963) de belirttiği gibi "Fikirler kullanılmadıkça faydasızdır". Örgütsel alan içerisinde kavrama bakıldığında ise karşımıza örgütsel yaratıcılık kavramı çıkmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışanlar tarafından değerli, yararlı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratılmasıdır (Woodman ve diğ, 1993). Bir diğer tanıma göre ise örgütsel yaratıcılık, "organizasyonun hedeflerine daha iyi ulaşabilmek için ürün, hizmet ve süreçleri değiştirmek için yeni fikirler üretme süreci" olarak tanımlanmıştır (Amabile, Barsage, Mueller, & Staw, 2005). Yaratıcılık kavramı örgütsel alanda bireylerin hem uzun hem de kısa vadede örgütün karşılaştığı karmaşık problemlerin çözümünde yararlı fikirlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Ancak belirttiğimiz gibi sadece fikrin geliştirilmesi yeterli değildir. Geliştiren bu fikirlerin yeni ya da geliştiren ürün, hizmetler veya uygulamalara dönüştürülmüş olması gereklidir (Baer, 2012). Özellikle işletmelerin faaliyet gösterdikleri dinamik çevresel değişiklikler, kurumları sürekli yüksek performans düzeyini artıran yeni işyeri uygulamalarını benimsemeye zorlamaktadır (Gürbüz, 2009).

Çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerinin teşvik edilmesinde örgütlerde insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemlerine çok iş düşmektedir. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve proaktif olarak iş süreçlerine katılımının sağlanması örgütlerde İKY sistemlerinin etkin yürütülmesi ve bu altyapıyı desteklemesi ile gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili sürdürülebilirliğe ulaşmak için insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının işletme performansı ve çalışanlarla ilgili pozitif çıktılarla bütünleştirilmesi gerekir (Gollan, 2006). Özellikle son dönemlerdeki gelişmeler ile birlikte örgütlerde benimsenen evrenselci yaklaşım ile kurumsal performansı artıran en iyi İKY uygulamalarını tanımlamak ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklanmaya çalışılmıştır (Bayat, 2008). Dolayısıyla İKY sistemlerinin bu alt yapıyı sağlayabilmesinde ise karşımıza yüksek performanslı çalışma sistemleri kavramı çıkmaktadır. Çalışanlar üzerinde bir dereceye kadar kontrol sağlayan ve çalışanların refahını arttıran bir dizi yöntemi içeren bir sistemdir (Ramsay ve diğ., 200). Yüksek performanslı çalışma sistemleri "içsel olarak tutarlı (İK uygulamaları arasında uyum) ve dışsal tutarlı (örgütsel stratejiyle uyum) olan entegre bir İK uygulamaları sistemi olarak tanımlanmaktadır" (Evans ve Davis, 2005). Yüksek performanslı çalışma sistemleri, sürdürülebilir rekabet açısından çalışanları stratejik bir kaynak olarak ele almakta ve İKY sistemlerini ise çalışanların beceri, bağlılık ve verimliliğini artırıcı bir sistem olarak görmektedir (Özutku ve diğ., 2015). Yüksek performanslı çalışma sistemleri finansal performansın yanı sıra yol karşılıklı kazanç bakış açısına göre çalışanın iş tatmini, örgüte bağlılığı, çalışan devrinin azalması gibi çalışanlarla ilgili pozitif çıktılara olumlu yönde katkı yaparak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine ulaşmaya olanak tanımaktadır (Gollan, 2006). Örgütsel performansın sürdürülebilir kılınmasında yüksek performanslı çalışma sistemleri önemli bir yer tutmaktadır. Yüksek performanslı çalışma sistemleri sadece çalışanların kazançları üzerinde durmaz bunun yanında işverenlerin de kazançlarını dikkate alan ve bu yönü ile karşılıklı çıkar ilişkisini gözetken bir sistem olma özelliği bulunmaktadır.

Yani işverenler için örgütsel performansın artırılması sağlanırken çalışanlar için de teşvik ve yararlar sunmaktadır (Appelbaum vd., 2000; Guest, 1997). Yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanlar arasında ekip çalışmasını teşvik eder. Bunun yanı sıra yöneticilerin çalışanları desteklemesini, rol beklentilerinin açıkça belirtilmesini ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Yüksek performanslı çalışma sistemleri içerisinde çalışanların iş rotasyonunu, çalışanların kendi kendini yönettiği takımlar, çalışanların kararlara katılımını sağlayan uygulamalar, yatay iletişim kanalı ve çalışanların beceri ve yetkinliğine dayalı bir ödeme sistemli yer almaktadır (Gürbüz, 2009).

Çalışanların yaratıcılık uygulamalarının gerçekleşmesinde etkili olan diğer unsurlar ise psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlidir. Psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik bireylerin yaratıcı fikirlerini yerine getirme yeteneğini etkileyebilecek çalışma ortamının temel özellikleri olması sebebiyle önemli arabuluculardır (Edmondson, 2004). Psikolojik sermaye, bir kişinin pozitif psikolojik gelişim durumunu tanımlamaktadır (Sweetman, 2010). Bir başka tanıma göre psikolojik sermaye, bireyin sahip olduğu olumlu ve geliştirilebilir özellikler bütünüdür (Erkus ve Fındıklı, 2013). Psikolojik sermayenin ortaya koyduğu kişinin ya da kişiliğin tanımlanmasında ise bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu kişilik özellikleri;

- Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı sarf etmek ve gerekli özgüvene sahip olmak
- Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için olumlu bir beklenti (iyimserlik) içerisinde olmak
- Hedeflere karşı sabır gösterip sebat ederek ve gerektiğinde amaca ulaşmak için gidiş yollarının yönünü değiştirmek
- Sorunlarla ve sıkıntılarla ile karşılaştığında amaca ulaşmak için devam edebilmek, gerektiğinde geri çekilmek ya da tam tersi direnç gösterip daha da ileri gidebilmek şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Psikolojik sermaye olumlu örgütsel davranış odaklı bir yaklaşım ile bireyin kim olduğu ve gelişimi açısından ne olabileceği ile ilişkilidir (Luthans ve diğ., 2007). Literatürde psikolojik sermayenin dört temel boyutu olduğu görülmektedir. Bu boyutlar sırasıyla öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktır. Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir (Keleş, 2011). Öz yeterlilik, kişinin kendi yeteneklerine olan inancı doğrultusunda gerekli çabayı göstermesidir (Bandura, 1995 aktaran Çetin, Şeşen ve Basım, 2013). İyimserlik, kişinin şimdi ya da gelecekte başarılı olması için yapmış olduğu olumlu katkıları ifade etmektedir (Luthans, ve diğ., 2007). Umut amaçların başarılması için yollar bulabilme ve bu yolları kullanmak için motive olmayı ifade etmektedir (Lopez vd., 2000). Psikolojik dayanıklılık ise, birçok zorluk, problem veya olumsuz durumla karşılaşma sonrasında, kişinin kendini toparlayarak başarılı olabilmesidir (Luthans vd., 2007). Luthans ve ark. (2005) de belirttiği gibi bu çalışma kapsamında da psikolojik sermayenin, yüksek performanslı çalışma sistemleri ve yaratıcılık uygulamaları arasındaki ilişkiyi anlamada çok değerli olabileceğini düşünülmektedir.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilişkili bir diğer kavram ise psikolojik güvenlidir. Psikolojik güvenlik, çalışanın konu hakkında soru sorması, bir hatanın bildirilmesi, geribildirim istenmesi ve yeni bir fikrin ileri sürülmesi gibi durumlarda nasıl bir cevap alınacağına dair inançlarıdır (Edmondson 2003). Ekip psikolojik güvenliği, ekibin kişilerarası

risk almak için güvenli olduğu konusunda ortak bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 2004). Kahn (1990), psikolojik güvenlik kavramını: “Personelin işiyle ilgili kişisel izlenimi, rolü ya da kariyeri için olumsuz sonuçlar olmayacağına dair korkusu olmadan kişinin işinde çalışmasına ilişkin duyguları” olarak ifade etmiştir. Örgüt içerisinde çalışanın yeni ve yaratıcı fikirler üretebilmesi örgütsel bağlılığın ve güvenin bir sonucudur. Özellikle personelin acil karar vermesi gereken ve müşteri ile birebir etkileşimde iken meydana gelen olaylar esnasında personelin işletmedeki psikolojik güvenlik algılamasının bireyin iş kalitesine ve örgütün performansına da yansıtacağı düşünülmektedir (Nergiz, 2015). Yapılan çalışmalarda psikolojik güvenliğin çalışanların işleri ile bütünleşmesini sağladığını ortaya koymaktadır (May, Gilson ve Harter, 2004). Bu açıdan yüksek performanslı çalışma sistemleri oluşturmuş olduğu güven ortamı ile yaratıcı uygulamaları teşvik etmektedir. Örgüt içerisinde kişisel gelişim, öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden yapılanma ve iletişimin var olması yüksek performanslı çalışma sistemlerini işyerinde güven teşkil edici yanları arasındadır. Yani yüksek performanslı çalışma sistemlerinin de öngördüğü üzere ekip çalışması, daha fazla etkileşim ve kişilerarası ilişkiler kurmaya olanak tanır ve bu da psikolojik güvenliği artırır (Agarwal ve Farndale, 2017).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilgili literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Liao ve arkadaşları (2009) çalışmalarında yüksek performanslı çalışma sistemlerinin yönetim ve çalışan perspektifinden kişisel performans ile nasıl ilişkili olduğunu incelemişlerdir. Çalışanların farklı statü durumlarındaki çalışanlar arasında ve aynı statüdeki çalışanlar arasında yüksek performanslı çalışma sistemlerinin önemli farklılıkların var olduğunu ortaya koymuşlardır. Evans ve Davis (2005), örgüt içerisindeki sosyal yapıların yüksek performanslı çalışma sistemleri ile kurumsal performans ilişkisindeki etkisini teorik bir çerçevede ortaya koymuşlardır. Way (2002), çalışmada ABD’deki KOBİ’lerin başarısında yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çıktılarının etkisini gösteren kanıtlar ortaya koymuştur. Zacharatos ve arkadaşları (2005), yüksek performanslı çalışma sistemleri ile iş güvenliği arasındaki ilişkiyi inceleyen iki çalışma yürütmüşlerdir. Algılanan güven ve güvenlik ortamının performans ile ilişkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin aracılık ettiği ortaya konulmuştur. Becker ve arkadaşları (1998), çalışmalarında insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik rolü ve özellikle de bir firmanın İKY sisteminin, finansal performansı üzerindeki etkisinin kuramsal temellerini gözden geçirmek ve yüksek performanslı bir iş sisteminin potansiyeline odaklanmayı amaçlamışlardır. Hartog ve Verburg (2004) yürüttükleri çalışmalarında yüksek performanslı çalışma sistemleri ve firma performansı arasındaki bağlantı hakkında daha fazla kanıt sunmakta ve bunları örgüt kültürüyle ilişkilendirmektedir. Messersmith vd (2011), yüksek performanslı iş uygulamalarının sistemleri ile bireysel performans ilişkisinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışlarının rolünü araştırmışlardır. Gürbüz (2009), yüksek performanslı İK (insan kaynakları) uygulamalarının çalışanın iş tatmini üzerindeki olası etkilerini araştırmış ve katılım, yetkilendirme, iş rotasyonu, öz yönetimli çalışma ekipleri gibi uygulamalar ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Yöntem

Araştırma kapsamında yüksek performanslı çalışma sistemlerinin yaratıcılık uygulamaları, psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik ile ilişkisi araştırılmak istenmiş ve bu amaca yönelik bilgilerin toplanabilmesi anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket,

Agarwal ve Farndale'nin (2017) yapmış oldukları çalışmadan referans alınmıştır. Araştırma Konya ilinde yer alan bir holding şirketinin çalışanlarına uygulanmıştır. Holdingin çalışan sayısı 40 olup ankete 33 kişiden dönüt alınmıştır.

Araştırmanın hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Yaratıcılık uygulaması ile yüksek performanslı çalışma sistemleri arasında pozitif ilişki vardır.

H2: Yaratıcılık uygulaması ile çalışan psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Yaratıcılık uygulaması ile psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki vardır.

H4: Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki vardır.

H5: Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki vardır.

Veri Toplama Araçları

Ankette 5 bölüm, 56 ifade bulunmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölüm yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin yirmi bir ifadenin yer aldığı bölümdür. Bu bölümdeki ifadeler Takeuchi ve diğ. (2007) yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır. İfadelerin güvenilirliği 0,916'dır. Yaratıcılık uygulamalarının ölçüldüğü üçüncü bölümde dört ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Baer (2012) yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliği 0,778 çıkmıştır. Ankette yine Bear'ın (2012) çalışmasından alınmış "Geçmişte tek başına ya da başkalarıyla işbirliği içinde olabilir, ancak en büyük emeği sizin sarf ettiğiniz fikir olmak şartı ile geliştirdiğiniz son 2-3 fikri ve bu fikri işletmenizde uygulamaya çalıştığınızı hatırlamaya çalışın. Her bir fikri uygularken bu uygulama çabalarınız ne kadar başarılıydı?" sorusu sorulmuş ve cevaplayıcılardan 1=fikrim asla uygulamak için düşünülmedi 5=fikrim piyasaya sürüldü ya da uygulandı şeklinde cevap vermesi istenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde Luthans ve diğ.'ne (2005) ait psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin yirmi dört ifade yer alırken son bölümde Edmondson'un (1999) çalışmasından alınan psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin yedi soru yer almaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirliği 0,874 iken psikolojik güvenlik ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı 0,340 çıkmıştır. Anket 5'li likert tipi sorular şeklinde hazırlanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler anket yöntemi ile toplanmış ve her anket her çalışana elden teslim edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS Analiz Programı kullanılarak temel istatistik analizler ve ilişki analizleri ile analiz edilmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında yürütülen anket uygulamasından elde edilen katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de belirtildiği gibidir. Anket formuna cevap verenlerin sayısı 33 kişidir. Elde edilen bulgulara göre anket formu katılımcılarının %69,7'si kadın iken, %30,3'ü erkektir. Katılımcıların %51,5'i 30-39 yaş arasındadır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların çoğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. 33 kişiden 16'sı lisans eğitimi almıştır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında ise evli olanların %75,8'ini oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların şirket içerisindeki pozisyonları ile ilgili

verilere göre 11 uzman, 4 uzman yardımcısı ankete cevap vermiştir. Bunun dışında holding içerisinde birçok pozisyondan birer kişi ankete cevap vermiştir. Çalışanların kıdem durumlarına göre %30,3'ü 1 yıl ve altı süredir holdingde çalışırken, %21,2'si 10-12 Yıl arasında şirkette çalışmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

| | | N | % |
|--------------|-------------------|----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 23 | 69,7 |
| | Erkek | 10 | 30,3 |
| Yaş | 25 Yaş ve Aşağısı | 4 | 12,1 |
| | 26-29 Yaş Arası | 6 | 18,2 |
| | 30-39 Yaş Arası | 17 | 51,5 |
| | 40-49 Yaş Arası | 6 | 18,2 |
| Eğitim | İlkokul | 1 | 3,0 |
| | Ortaokul | 0 | 0 |
| | Lise | 4 | 12,1 |
| | Ön Lisans | 4 | 12,1 |
| | Lisans | 16 | 48,5 |
| | Yüksek Lisans | 8 | 24,2 |
| Medeni Durum | Doktora | 0 | 0 |
| | Evli | 25 | 75,8 |
| | Bekâr | 8 | 24,2 |
| | Uzman | 11 | 33,3 |
| | Mühendis | 1 | 3,0 |
| | Uzman Yardımcısı | 4 | 12,1 |
| | Ofis Çalışanı | 1 | 3,0 |
| Pozisyonunuz | Teknik Personel | 1 | 3,0 |
| | İç Mimar | 1 | 3,0 |
| | Muhasebe | 1 | 3,0 |
| | Stajyer | 1 | 3,0 |
| | Yönetici | 1 | 3,0 |
| | Kurumsal İletişim | 1 | 3,0 |
| | İletişim | 1 | 3,0 |
| | Direktör | 1 | 3,0 |
| | Hukuki İşler | 1 | 3,0 |
| | Boş Bırakılan | 7 | 21,2 |

| | | | |
|----------------|-----------------|----|------|
| Çalışma Süresi | 1 Yıl ve altı | 10 | 30,3 |
| | 2-3 Yıl | 3 | 9,1 |
| | 4-6 Yıl | 5 | 15,2 |
| | 7-9 Yıl | 2 | 6,1 |
| | 10-12 Yıl | 7 | 21,2 |
| | 13 Yıl ve üzeri | 6 | 18,2 |

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan anketteki yüksek performanslı iş sistemleri ifadelerinin ortalamasına ilişkin bilgiler Tablo 2’de belirtildiği gibidir. Elde edilen sonuçlara göre çalışan seçiminin en iyi ve çok yönlü adayın seçimi temelli olduğu ve bu seçimin yapılmasında kapsamlı bir seçim süreci kullanıldığı, bu seçim sürecinde birçok adayın değerlendirmeye alındığı ve bunlara arasından uygun kişinin seçiminin yapıldığı, öğrenme odaklı bir yaklaşımın benimsendiği, eğitim faaliyetlerinin süreklilik arz ettiği ve takım çalışması yapabilme yeteneğinin çalışan seçiminde önem verilen bir ölçüt olduğuna yönelik sonuçların en yüksek değere sahip ifadelerle ilişkin olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Yüksek Performanslı İş Sistemlerine İlişkin İfadelere Ait Ortalamalar

| İfadeler | N | \bar{X} | SS |
|---|----|-----------|-------|
| Çalışan seçimi, belirli bir işten bağımsız olarak, en iyi ve çok yönlü adayı seçmeye odaklanır. | 33 | 3,70 | 0,883 |
| Çalışan seçiminde, birçok aday elenerek gerçekleşir. | 33 | 3,64 | 0,822 |
| Çalışan seçimi, öğrenmeye yönelik potansiyele öncelik verir (örn., yetenek). | 33 | 3,61 | 0,899 |
| Kurumumuzda Eğitim süreklidir. | 33 | 3,61 | 1,029 |
| Çalışanlar işe alınırken, görüşmeler, testler vb. uygulamalar kullanılarak kapsamlı bir seçim süreci uygulanır. | 33 | 3,58 | 1,062 |
| Çalışanların seçiminde, takım çalışmasında işbirliği yapabilmek ve birlikte çalışabilme yeteneklerine bakılır. | 33 | 3,55 | 0,971 |
| Çalışanlar karar verme yetkisine sahiptir. | 33 | 3,48 | 1,149 |
| Eğitim programları, firmaya özel beceri ve bilgi geliştirmek için çabalamaktadır. | 33 | 3,48 | 1,004 |
| Eğitim programları kapsamlıdır. | 33 | 3,45 | 0,971 |
| Çalışan seçimi, kurum içerisinde terfi yapılmasını vurgular. | 33 | 3,27 | 1,069 |
| Eğitim programları iş tecrübeleri üzerinde durmaktadır. | 33 | 3,24 | 1,119 |
| Çalışanlar iş rotasyonuna tabi tutulur. | 33 | 3,15 | 1,302 |
| İşletmemizde İşler bireysel beceri ve yetenekler çerçevesinde tasarlanmıştır. | 33 | 3,15 | 1,149 |

| | | | |
|--|----|------|-------|
| Teşvikler takım performansına dayanır. | 33 | 3,15 | 0,972 |
| Performans değerlendirmeleri, çalışanların ne kadar işine yaradığına bakılarak uygulanır. | 33 | 3,12 | 1,053 |
| Personele ödemeler, çalışanlara fayda sağlayan kapsamlı bir paketi içerir. | 33 | 3,00 | 1,000 |
| Performans değerlendirmeleri, ortak hedeflerin belirlenmesi ile tarafsız bir şekilde yönetilmesini içerir. | 33 | 2,97 | 1,132 |
| Performans değerlendirme, nesnel, ölçülebilir sonuçlara göre gerçekleşir. | 33 | 2,79 | 1,083 |
| Ücretler çalışanların gösterdiği performansa bağlıdır. | 33 | 2,67 | 1,291 |
| Çalışanlara yüksek ücret ödemeleri yapılır. | 33 | 2,64 | 0,929 |
| Teşvik sistemi beceriye dayalı ücrete göre ödenir. | 33 | 2,39 | 0,899 |

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan anketteki yaratıcılık uygulamaları ifadelerin ortalamasına ilişkin bilgiler Tablo 3’de belirtildiği gibidir. Elde edilen sonuçlara göre firmanın gelişiminde çalışanların fikirlerine değer verilmektedir. Bu sonuç çalışanların da dâhil olduğu bir yönetim anlayışının benimsendiğini göstermektedir. Çalışanların fikirleri firmanın faaliyetlerinde ve ürün yelpazesine katkı sağlayacak şekilde değerlendirilmektedir.

Tablo 3. Yaratıcılık Uygulamasına İlişkin İfadelere Ait Ortalamalar

| İfadeler | N | \bar{X} | SS |
|---|----|-----------|-------|
| Firmanın daha fazla geliştirilmesinde çalışanların fikirlerine başvurulur. | 33 | 2,91 | 1,011 |
| Çalışanlardan toplanan fikirler, faydalı ürünlere, süreçlere veya prosedürlere dönüştürülmüştür. | 33 | 2,82 | ,882 |
| Çalışanların elde edilen fikirler, başarılı bir şekilde piyasada kullanılmış veya firma içerisinde uygulanmıştır. | 33 | 2,76 | ,969 |
| Geçmişte tek başına ya da başkalarıyla işbirliği içinde olabilir, ancak en büyük emeği sizin sarf ettiğiniz fikir olmak şartı ile geliştirdiğiniz son 2-3 fikri ve bu fikri işletmenizde uygulamaya çalıştığınızı hatırlamaya çalışın. Her bir fikri uygularken bu uygulama çabalarınız ne kadar başarılıydı? | 33 | 2,64 | 1,055 |

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan anketteki psikolojik sermaye ifadelerin ortalamasına ilişkin bilgiler Tablo 4’de belirtildiği gibidir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların örgütsel davranış odaklı oldukları görülmektedir. Çalışanları işleri ile ilgili karşılaştıkları bir problemde çözüm yolu bulmak için kendilerini yeterli görmekte, kendilerine güven durumlarının yüksek ve kendilerine inançlarının olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Psikolojik Sermayeye İlişkin İfadelere Ait Ortalamalar

| İfadeler | N | \bar{X} | SS |
|---|----|-----------|-------|
| Herhangi bir problemin etrafında birçok çözüm yolu vardır | 33 | 4,24 | 0,751 |
| Mevcut işteki hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünebilirim. | 33 | 4,21 | 0,6 |
| İş yerinde birisi ile illa konuşmam gerekirse, kendim bunu yapabilirim. | 33 | 4,18 | 0,727 |
| Çalışma alanımdaki amaçları / hedefleri belirlemede kendimden emin olduğumu hissediyorum. | 33 | 4,15 | 0,566 |
| Bir grup meslektaşına bilgi sunarken kendime güveniyorum. | 33 | 4,12 | 0,781 |
| İşimde bir aksilik olduğunda, onu giderir ve yoluma devam ederim. | 33 | 4,06 | 0,747 |
| İşimde bir anda birçok şeyi halledebileceğime inanıyorum. | 33 | 4,06 | 0,659 |
| Kendimi iş yerinde bir problemin içerisinde bulursam, bundan kurtulmanın birçok yolunu düşünebilirim. | 33 | 4,03 | 0,684 |
| İş yerinde zor zamanlar yaşayabilirim. Çünkü daha önce de zor zamanlar yaşadım ve tecrübelendim. | 33 | 3,94 | 0,933 |
| Yönetim ile toplantılarda işimi temsil etme konusunda kendimden eminim. | 33 | 3,91 | 0,579 |
| Şu anda, iş hedeflerimi enerjik olarak takip ediyorum. | 33 | 3,88 | 0,696 |
| İşler benim için net olmadığı zaman, genellikle en iyisini planlar ve yaparım. | 33 | 3,85 | 0,87 |
| Şu anda, kendim için belirlediğim iş hedeflerini gerçekleştiriyorum. | 33 | 3,82 | 0,846 |
| Şu anda işte oldukça başarılı olduğumu görüyorum. | 33 | 3,79 | 0,893 |
| Genellikle işyerinde karşılaştığım zorlukları bir şekilde kendim yönetirim. | 33 | 3,73 | 0,719 |
| Bir konuyla ilgili bir çözüm bulmak için uzun vadeli bir problemi analiz ettiğimden eminim. | 33 | 3,64 | 0,742 |
| Şirketin stratejisiyle ilgili tartışmalara katkıda bulunduğumu hissediyorum. | 33 | 3,48 | 0,939 |
| İşimle ilgili her şeyin olumlu tarafına bakıyorum. | 33 | 3,42 | 0,969 |
| Genellikle işteki stresli şeyleri dert etmem. | 33 | 3,39 | 1,321 |
| Gelecekte işimle ilgili bana ne olacağı konusunda iyimserim. | 33 | 3,39 | 1,171 |
| Bu işe "her şeyde bir hayır vardır" diye yaklaşıyorum. | 33 | 3,33 | 1,051 |
| Sorunları tartışmak için şirket dışındaki kişilere (örneğin, tedarikçiler, müşteriler) güveniyorum. | 33 | 3,09 | 1,011 |
| İşte benim için bir şeyler ters gidiyorsa, endişelenmeme gerek yok, işi akışına bırakırım. | 33 | 3,03 | 1,212 |
| Bu işte, işler benim istediğim gibi gitmez. | 33 | 2,76 | 1,091 |

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan anketteki psikolojik güvenlik ifadelerinin ortamasına ilişkin bilgiler Tablo 5’de belirtildiği gibidir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar işyerilerindeki herhangi bir sorun ile karşı karşıya kaldıklarında bu sorunların üstesinden gelebileceği, çalışma arkadaşlarının karşılıklı ilişkilerde güven esaslı oldukları, risk almaktan korkmadıkları bir güven ortamına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin İfadelere Ait Ortalamalar

| İfadeler | N | \bar{X} | SS |
|--|----|-----------|-------|
| İşyerinde çalışanlar, problemlerin ve zorlu sorunların üstesinden gelebilirler. | 33 | 3,67 | 0,854 |
| Çalışanlardan hiç kimse kasıtlı olarak çabalarımı baltalayacak şekilde davranmaz. | 33 | 3,61 | 0,998 |
| Çalışanlar olarak işle ilgili risk almaktan korkmayız. | 33 | 3,52 | 1,004 |
| Çalışma arkadaşlarımla birlikte çalışarak, özel yeteneklerim ve becerilerim değerlendirildi ve kullanıldı. | 33 | 3,45 | 0,938 |
| İşyerinde çalışanlar arasında bir hata yapılırsa bu hatayı yapan bedelini öder. | 33 | 2,73 | 1,069 |
| İşyerindeki çalışanlar, bazen diğer çalışanları farklı oldukları için dışlarlar. | 33 | 2,70 | 1,159 |
| Çalışanlar, birbirlerinden yardım almak istemezler. | 33 | 2,30 | 0,984 |

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan anketteki ölçeklerin ortalamasına ilişkin bilgiler Tablo 6’de belirtildiği gibidir. Araştırmada dört ölçek kullanılmış ve her ölçeğin ortalaması hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre yüksek performanslı çalışma sistemlerine yönelik ifadelerin ortalama değeri 3,22 olarak hesaplanmıştır. Yaratıcılık uygulamasına yönelik ifadelerin ortalaması 2,77’dir. Psikolojik sermayeye ilişkin ifadelerin ortalaması 3,74 iken psikolojik güvenlik ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalaması 3,14 olarak bulunmuştur. Genel olarak dört ölçeğin ortalama değerlerinin olumlu olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Ölçeklerin Ortalama Değerleri

| | N | \bar{X} |
|---|--------|-----------|
| Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPCŞ) | 3,22* | 0,628 |
| Yaratıcılık Uygulaması (YU) | 2,78** | 0,757 |
| Psikolojik Sermaye (PS) | 3,73* | 0,445 |
| Psikolojik Güvenlik (PG) | 3,14* | 0,451 |

* 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum
**1=Asla, 5=Her zaman

Çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına göre ankette yer alan ifadelerin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları içerisinde farklılık gözlenen ifadeler Tablo 7’de belirtilmiştir. Buna göre cinsiyete göre “Sorunları tartışmak için şirket dışındaki kişilere (örneğin, tedarikçiler, müşteriler) güveniyorum.” ve “İşyerinde çalışanlar arasında bir hata yapılırsa bu hatayı yapan bedelini öder.” ifadeleri cinsiyet göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$).

Tablo 7. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Farklılık Gösteren İfadeler

| İfadeler | Cinsiyet/ Medeni Durum | N | \bar{X} | SS | t | p |
|---|------------------------------|----|-----------|-------|--------|------|
| Sorunları tartışmak için şirket dışındaki kişilere (örneğin, tedarikçiler, müşteriler) güveniyorum. | Kadın | 23 | 3,35 | 0,935 | 2,367 | ,024 |
| | Erkek | 10 | 2,50 | 0,972 | | |
| İşyerinde çalışanlar arasında bir hata yapılırsa bu hatayı yapan bedelini öder. | Kadın | 23 | 2,52 | 1,163 | -2,158 | ,039 |
| | Erkek | 10 | 3,20 | 0,632 | | |
| Şu anda, iş hedeflerimi enerjik olarak takip ediyorum. | Evli | 25 | 4,04 | 0,611 | 2,544 | 0,16 |
| | Bekâr | 8 | 3,38 | 0,744 | | |
| İş yerinde zor zamanlar yaşayabilirim. Çünkü daha önce de zor zamanlar yaşadım ve tecrübelendim | Evli | 25 | 4,20 | 0,646 | 3,225 | ,003 |
| | Bekâr | 8 | 3,13 | 1,246 | | |

Çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösteren ifadeler Tablo 8’de belirtilmiştir. Buna göre “Şirketin stratejisiyle ilgili tartışmalara katkıda bulunduğumu hissediyorum.” , “Bir grup meslektaşına bilgi sunarken kendime güveniyorum.” ve “İşyerindeki çalışanlar, bazen diğer çalışanları farklı oldukları için dışlarlar.” ifadelerine verilen cevaplar çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 8. Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Farklılık Gösteren İfadeler

| İfadeler | Eğitim | N | \bar{X} | SS | F | p |
|--|---------------|----|-----------|------|-------|------|
| Şirketin stratejisiyle ilgili tartışmalara katkıda bulunduğumu hissediyorum. | İlkokul | 1 | 1,00 | . | 3,237 | ,027 |
| | Lise | 4 | 4,25 | ,500 | | |
| | Ön lisans | 4 | 3,25 | ,957 | | |
| | Lisans | 16 | 3,56 | ,814 | | |
| | Yüksek lisans | 8 | 3,38 | ,916 | | |

| | | | | | | |
|--|---------------|----|------|-------|-------|------|
| Bir grup meslektaşına bilgi sunarken kendime güveniyorum. | İlkokul | 1 | 1,00 | . | | |
| | Lise | 4 | 4,50 | ,577 | | |
| | Ön lisans | 4 | 3,75 | ,500 | 9,943 | ,000 |
| | Lisans | 16 | 4,19 | ,544 | | |
| | Yüksek lisans | 8 | 4,38 | ,518 | | |
| İşyerindeki çalışanlar, bazen diğer çalışanları farklı oldukları için dışlarlar. | İlkokul | 1 | 1,00 | . | | |
| | Lise | 4 | 2,50 | 1,732 | | |
| | Ön lisans | 4 | 4,00 | ,817 | 2,923 | ,039 |
| | Lisans | 16 | 2,81 | ,981 | | |
| | Yüksek lisans | 8 | 2,13 | ,835 | | |

Çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılık gösteren ifadeler Tablo 9’da belirtilmiştir. Buna göre “Çalışanlar işe alınırken, görüşmeler, testler vb. uygulamalar kullanılarak kapsamlı bir seçim süreci uygulanır.” , “Performans değerlendirmeleri, ortak hedeflerin belirlenmesi ile tarafsız bir şekilde yönetilmesini içerir.”, Şu anda işte oldukça başarılı olduğumu görüyorum” ve İş yerinde zor zamanlar yaşayabilirim. Çünkü daha önce de zor zamanlar yaşadım ve tecrübelendim” ifadelerine verilen cevaplar çalışanların yaş durumlarına göre farklılaşmaktadır (p<0,05).

Tablo 9. Yaşa Göre Farklılık Gösteren İfadeler

| İfadeler | Yaş | N | \bar{X} | SS | F | p |
|---|-----------------|----|-----------|-------|-------|------|
| Çalışanlar işe alınırken, görüşmeler, testler vb. uygulamalar kullanılarak kapsamlı bir seçim süreci uygulanır. | 18-25 Yaş Arası | 4 | 4,50 | ,577 | | |
| | 26-29 Yaş Arası | 6 | 4,17 | ,408 | | |
| | 30-39 Yaş Arası | 17 | 3,12 | 1,111 | 3,277 | ,035 |
| | 40-49 Yaş Arası | 6 | 3,67 | 1,033 | | |
| | 50 Yaş ve Üzeri | 0 | 0 | 0 | | |
| Performans değerlendirmeleri, ortak hedeflerin belirlenmesi ile tarafsız bir şekilde yönetilmesini içerir. | 18-25 Yaş Arası | 4 | 4,25 | ,957 | | |
| | 26-29 Yaş Arası | 6 | 3,17 | ,983 | | |
| | 30-39 Yaş Arası | 17 | 2,82 | 1,015 | 2,951 | ,049 |
| | 40-49 Yaş Arası | 6 | 2,33 | 1,211 | | |
| | 50 Yaş ve Üzeri | 0 | 0 | 0 | | |
| Şu anda işte oldukça başarılı olduğumu görüyorum | 18-25 Yaş Arası | 4 | 2,50 | 1,000 | | |
| | 26-29 Yaş Arası | 6 | 4,18 | ,408 | | |
| | 30-39 Yaş Arası | 17 | 3,88 | ,857 | 4,349 | ,012 |
| | 40-49 Yaş Arası | 6 | 4,00 | ,632 | | |
| | 50 Yaş ve Üzeri | 0 | 0 | 0 | | |

| | | | | | | |
|---|-----------------|----|------|-------|-------|------|
| | 18-25 Yaş Arası | 4 | 2,75 | 1,500 | | |
| İş yerinde zor zamanlar yaşayabilirim. Çünkü daha önce de zor zamanlar yaşadım ve tecrübelendim | 26-29 Yaş Arası | 6 | 3,50 | ,837 | | |
| | 30-39 Yaş Arası | 17 | 4,41 | ,507 | 6,001 | ,003 |
| | 40-49 Yaş Arası | 6 | 3,83 | ,753 | | |
| | 50 Yaş ve Üzeri | 0 | 0 | 0 | | |

Çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösteren ifadeler Tablo 10’da belirtilmiştir. Buna göre “Teşvikler takım performansına dayanır.”, “Şu anda işte oldukça başarılı olduğumu görüyorum.” ve “İşyerindeki çalışanlar, bazen diğer çalışanları farklı oldukları için dışlarlar.” ifadelerine verilen cevaplar çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 10. Çalışma Süresine Göre Farklılık Gösteren İfadeler

| İfadeler | Eğitim | N | \bar{X} | SS | F | p |
|--|-----------------|----|-----------|-------|-------|------|
| Teşvikler takım performansına dayanır. | 1 Yıl ve altı | 10 | 3,00 | ,817 | 2,673 | ,044 |
| | 2-3 Yıl | 3 | 3,67 | ,577 | | |
| | 4-6 Yıl | 5 | 2,80 | 1,095 | | |
| | 7-9 Yıl | 2 | 2,50 | ,707 | | |
| | 10-12 Yıl | 7 | 2,71 | ,951 | | |
| | 13 Yıl ve üzeri | 6 | 4,167 | ,753 | | |
| Şu anda işte oldukça başarılı olduğumu görüyorum. | 1 Yıl ve altı | 10 | 3,20 | 1,033 | 4,093 | ,007 |
| | 2-3 Yıl | 3 | 3,67 | ,577 | | |
| | 4-6 Yıl | 5 | 3,60 | ,548 | | |
| | 7-9 Yıl | 2 | 3,00 | ,000 | | |
| | 10-12 Yıl | 7 | 4,57 | ,535 | | |
| | 13 Yıl ve üzeri | 6 | 4,33 | ,516 | | |
| İşyerindeki çalışanlar, bazen diğer çalışanları farklı oldukları için dışlarlar. | 1 Yıl ve altı | 10 | 2,30 | 1,059 | 2,629 | ,046 |
| | 2-3 Yıl | 3 | 2,67 | ,577 | | |
| | 4-6 Yıl | 5 | 2,80 | ,837 | | |
| | 7-9 Yıl | 2 | 3,50 | 2,121 | | |
| | 10-12 Yıl | 7 | 2,00 | ,817 | | |
| | 13 Yıl ve üzeri | 6 | 3,83 | 1,169 | | |

Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre yüksek performanslı çalışma sistemleri ile yaratıcılık uygulaması arasında anlamlı ve pozitif yönde ($r:0,393$) bir ilişki vardır ($p<0,05$). Benzer şekilde yüksek performanslı çalışma sistemleri ile

psikolojik güvenlik arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır ($p < 0,05$). Yaratıcılık uygulaması ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). Psikolojik güvenlik ve psikolojik sermaye arasında da anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır ($p < 0,05$). Ancak yüksek performanslı çalışma sistemleri ile psikolojik sermaye arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 11. Korelasyon Analizi Sonuçları

| | Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri | Yaratıcılık uygulaması | Psikolojik Sermaye | Psikolojik Güvenlik |
|--|--|------------------------|--------------------|---------------------|
| Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri | 1 | | | |
| Yaratıcılık Uygulaması | 0,387* | 1 | | |
| Psikolojik Sermaye | 0,111 | 0,368* | 1 | |
| Psikolojik Güvenlik | 0,441* | 0,445** | 0,426* | 1 |

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tartışma ve Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler için insan kaynağı gün geçtikçe önemini artırmakta ve stratejik bir değer kazanmaktadır. Bu nedenle işletmeler, yüksek performanslı çalışma sistemleri ile çalışanların bilgi, beceri ve verimliliğini artırarak işletmeye değer katmasını sağlayan bir sistem olarak nitelendirilmektedir. Bu sistem çalışanların yaratıcı fikirler geliştirmesine imkân sağlamakta ve bu fikirlerin işletmelerde uygulanabilirliği artmaktadır. Bu bağlamda yüksek performanslı iş sistemlerinin yaratıcılık uygulamaları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yapılan bu çalışmada yüksek performanslı iş sistemlerinin yaratıcılık uygulamaları, psikolojik sermaye ve psikolojik güvenlik ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan ilişki analizi sonuçlarına göre de belirlenen hipotezler değerlendirildiğinde “H1: Yaratıcılık uygulaması ile yüksek performanslı çalışma sistemleri arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Bu sonuç literatürde yapılan çalışmaları destekler niteliktedir (Agarwal ve Farndale, 2017; Wright ve Gardner, 2003). Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarının zemininde kurulan yüksek performanslı iş sistemleri çalışanların yeni fikirler geliştirmesine katkı sağlarken bu fikirlerin işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde yanı yaratıcı fikirlerin uygulanabilmesine de imkan sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer ilişki ise yüksek performanslı iş sistemlerinin psikolojik sermaye ile ilişkili olabileceğidir. Psikolojik sermaye çalışanların psikolojik olarak kendini yeterli görmesi, iyimserliği ve dayanıklılığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların örgüt içerisinde beceri ve yeteneklerine odaklanmakta eğitim ve geliştirme uygulamaları ile bireysel gelişime destek sağlamaktadır. Agarwal ve Farndale

(2017), yapmış oldukları araştırmada yüksek performanslı çalışma sistemleri ile psikolojik sermayenin ilişkisini belirtmişlerdir. Ancak araştırma sonuçlarına göre yüksek performanslı iş sistemleri ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Buna göre “ H4: Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin psikolojik güvenlik ile ilişkisi incelendiğinde analiz sonuçlarına göre anlamı ve pozitif yönde ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu durumda “H5: Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yaratıcılık uygulamalarının psikolojik sermaye ile ilişkisinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırma hipotezlerinden “H2: Yaratıcılık uygulaması ile çalışan psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir. Yaratıcılık uygulamaları ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise benzer şekilde yaratıcılık uygulamalarının psikolojik güvenlikle anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu sonuca göre “H3: Yaratıcılık uygulaması ile psikolojik güvenlik arasında pozitif ilişki vardır.” Kabul edilmiştir. Çalışanların risk alırken kendilerine güvenmesi için işletme içerisinde uygun ortamın oluşturulması yaratıcılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır (Edmondson, 1999). Dolayısıyla psikolojik güvenlik ile yaratıcılık uygulamaları arasında bir ilişki söz konusudur. Çalışma sonuçları da bu durumu desteklemektedir.

Özetle araştırma sonuçlarına göre yüksek performanslı çalışma sistemlerinin işyerindeki yaratıcılık uygulamaları, çalışanların psikolojik güvenlik ve psikolojik sermayeleri ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yaratıcılık uygulaması ile ise sadece psikolojik güvenliğin anlamlı düzeyde ilişkisi görülmüştür. Yüksek performanslı çalışma sistemleri yabancı literatürde sık çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkçe literatürde çok fazla değinilmeyen bir konu olmuştur. Bu sebeple çalışmanın alana katkısı açısından öncü çalışmalardan olacağı düşünülmektedir. Yeni yapılacak olan çalışmalara için de referans niteliği taşımaktadır. Farklı değişkenler üzerinden yeni çalışmaların yapılması ile çalışanların işyeri performansı ve yaratıcılığını pekiştirecek değerlerin ortaya konulabileceği öngörülmektedir.

Kaynakça

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- Amabile, T.M., Barsage, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184.

- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 1-25.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. In Research in personnel and human resource management.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2): 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group Level Lens*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.4023&rep=rep1&type=pdf>.
- Edmondson, A.C. (2004). 'Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group level lens', in R.M. Kramer and K.S. Cook (eds), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, New York: Russell Sage Foundation.
- Erkus, A., & Findikli, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma/A research on the impact of psychological capital to job satisfaction, job performance and intention to quit. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302.
- Evans, W. R., & 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.
- EVANS, W.R. And DAVIS, W.D. (2015). 'High performance work systems as an initiator of employee proactivity and flexible work processes'. *Organization Management Journal*, 12: 2, 64-74.
- Gollan, P. J. (2006). *High involvement management and human resource line sustainability*. Handbook of business strategy.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 38(2), 110-123.
- Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Serhat, E. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Levitt, T. (1963). *Creativity is not enough*. Harvard Business Review, 41(3): 72-83.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.

- Lopez, S.J., Ciarlelli, R., Coffman, L., Stone, M., Wyatt, L. (2000). *Diagnosing for Strengths: On Measuring Hope Building Blocks*. C.R. Snyder (Ed.). Handbook of Hope Theory, Measures and Applications İçinde (57-85) San Diego: Academic Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B.J.,Walumbwa, F.O. And Li, W. (2005). 'The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance'. *Management and Organization Review*, 1: 2, 249–271.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- May, D. R., Gilson, R. L. Ve Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Nergiz, H. G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2).
- Özutku, H., Çetinkaya, M., & Veysel, A. Ğ. C. A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3).
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of industrial relations*, 38(4), 501-531.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Takeuchi, R., Lepak,D.P.,Wang, H. And Takeuchi, K. (2007). 'An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations'. *Journal of Applied Psychology*, 92: 4, 1069–1083.
- 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.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.