

## Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Finansal Performansa Etkisi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Ali Murat Boyraz<sup>1</sup> , Hatice Özutku<sup>2</sup> 

### Öz

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde bir strateji olan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS) kapsamındaki uygulamaların örgütsel performansa etkisi, nesnel ve öznel performans ölçütleri ile Türk Bankacılık Sektöründe 654 beyaz yakalı çalışan üzerinde kesitsel veriler kullanılarak Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modellemesi ile araştırılmıştır. YPÇS'nin bir bütün olarak, algılanan örgütsel performansı ve Net Faiz Marjı haricindeki tüm finansal performans göstergelerini (ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE) olumlu, TOBIN'S Q göstergesini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Finansal performans göstergelerine göre değişmekle birlikte YPÇS'ndeki 9 alt uygulamadan bazılarının olumlu etki yaptığı alan yazın ile aynı doğrultuda tespit edilmiştir. Bununla birlikte, YPÇS'ndeki alt uygulamaların tamamının örgütsel performansı olumlu yönde etkilemediği; bazı uygulamaların etkisinin olmadığı, hatta olumsuz etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, en temel bulgu olarak, Türk Bankacılık sektöründe performans türüne göre YPÇS uygulamalarının etkisinin değiştiği, en etkili YPÇS alt uygulamasının performansa dayalı ücretlendirme olduğu, iş ve görev tasarımı uygulamalarının performansı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yazınında İKY-Performans bağlantısı için Evrensel Bakıştan ziyade Durumsallık Yaklaşımını destekleyen bulguların öne çıktığı ve daha geçerli açıklama sunduğu belirlenmiştir.

### Anahtar Kelimeler

Stratejik insan kaynakları yönetimi, Yüksek performanslı çalışma sistemleri, Örgütsel performans

## The Impact of High Performance Work Systems on Perceived Organizational Performance and Financial Performance in the Turkish Banking Sector

### Abstract

The impact of High Performance Work Systems (HPWS), which is a strategy in Strategic Human Resources Management, on organizational performance was explored with Structural Equality and Structural Regression Modeling on 654 white-collar employees in the Turkish Banking Sector using cross-sectional data with objective and subjective performance measures. HPWS, as a single factor, has positively affected all the financial performance indicators (ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE) except for Net Interest Margin, and affected TOBIN'S Q negatively. All of the 9 sub-applications in HPWS have not affected financial performance indicators. It is observed that some sub-applications have positive effects in line with the literature, but some of them have no effect, or even have negative effect. In this respect, it has been determined that the most effective HPWS application is the Performance Based Compensation. Job and Work Design has a negative effect

1 Sorumlu Yazar: Ali Murat Boyraz (Doktora Öğrencisi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye. E-posta: muratboyraz@yahoo.com ORCID: 0000-0002-7505-2812

2 Hatice Özutku (Prof. Dr.), Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye. E-posta: hozutku@aku.edu.tr ORCID: 0000-0003-0425-4967

Atf: Boyaz, A. M. ve Özutku, H. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin algılanan örgütsel performans ve finansal performansa etkisi: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(2), 243-283. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0008>

on financial performance. In the Strategic Human Resources Management literature, it has been determined that the findings supporting the Contingency Approach, rather than the Universalistic Perspective for the HRM-Performance link, has presented a more valid explanation and been prominent.

**Keywords**

Strategic human resources management, High performance work systems, Organizational performance

***Extended Summary***

Over the last two decades, research on High Performance Work Systems (HPWS) has been dominated by examining the effects of these systems on organizational performance. Much of the empirical research on the added value of Human Resources Management (HRM) proves that HRM is important, that its practices are important, and that what it says is always logical. In this context, addressing the HRM at a strategic level passes its contribution to organizational performance by determining the direction and degree of this contribution.

The impact of HPWS, which is a strategy in Strategic HRM, on organizational performance was explored with Structural Equality and Structural Regression Modeling on 654 white-collar employees in the Turkish Banking Sector using cross-sectional data with objective and subjective performance measures. Financial performance indicators have been obtained from the last six years' annual reports of the companies by calculating arithmetic averages. The relationships between HPWS and organizational performance indicators have been investigated to include more systematic and current 75 practices in literature into eleven categories in the beginning, and 21 practices into nine categories at the end of exploratory and confirmatory factorial analyses. The expressions emphasized by the literature that have no reliability, convergent and discriminant validity standards were eliminated in the scaling study. HPWS, as a single factor, has positively affected the perceived organizational performance (POP) and all the financial performance indicators (ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE), except for Net Interest Margin (NIM) and affected TOBIN'S Q negatively. It has been determined that HPWS explained the change in financial performance indicators between 1.3-5.0%, and the change in organizational performance perceived by employees has been 48.7%. All of the 9 sub-applications in HPWS have not affected all the performance indicators. Performance Based Compensation has positively affected ROI, BPCI, ROE, NIM, POP, and negatively affected TOBIN's Q; Benefits have negatively affected NIM and POP; Job and Work Design have positively affected POP, and negatively affected ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE, TOBIN's Q; Training and Development have positively affected ROI, BPCI, NIM, POP, and negatively affected ROS, TOBIN's Q; Personnel Selection Applications have positively affected ROS, ROA, ROE, TOBIN's Q, and negatively affected POP; Personnel Selection Management has negatively affected ROI and BPCI; Employment Security has positively affected ROS, TOBIN's Q; Performance Management and Appraisal have positively affected ROS, TOBIN's

Q, POP, and negatively affected NIM; Promotions have positively affected ROS, ROA, ROE, POP, and negatively affected ROI, BPCI.

It is observed that some sub-applications have positive effects in line with the literature, but some of them have no effect, or even have negative effect. In this respect, it has been determined that the most positive effective HPWS application in the Turkish Banking Sector is the Performance Based Compensation. Job and Work Design have the most negative effect on several financial performance indicators. The weight and direction of the HPWS sub-application varies depending on the type of performance indicator. There is an intricate structure including complementarity, substituting and synergistic effects.

The conclusion that HPWS affects different performance indicators in different directions and intensity coincides with the Contingency Approach that HR practices will improve firm performance if they are appropriate to the environmental context. But the changing context here is not the environmental variables that provide a mediation or moderation impact, but the difference in performance type. In the Strategic Human Resources Management literature, it has been determined that the findings supporting the Contingency Approach, rather than the Universalistic Perspective for the HRM-Performance link, have presented a more valid explanation and been prominent according to the organizational performance distinction. The study gives strong indications that investments in creating bundles of high performance HR practices will enhance the organizational performance, and points out that the investments to create high performance HR applications bundles that will be formed according to be prioritized performance type will increase organizational performance.

## **Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Algılanan Örgütsel Performans ve Finansal Performansa Etkisi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**

Değişim olgusunun tartışılmaz bir gerçek olduğunun kabul edildiği, örgütlerin fiziki ve mali sermayelerinin, teknolojik etkinliğinin ve sonuç yaratma kabiliyetlerinin, beşeri sermayesiyle ve beşeri sermayesinin gönüllü sinerjik etkinliği ile doğru orantılı olduğu iddiası ile yürütülen çalışmalar, yenilenen ve kendini tekrar üreten insan kaynakları yönetimi (İKY) olgusunu bir rekabet aracı olarak incelemede ve anlamada günümüz ve geleceğin organizasyonları için yaşamsal önem taşımaktadır. Performans ise önemli bir organizasyon hedefi ve stratejik yönetimin odağında olduğu için, İKY araştırma çabalarının birçoğu, İKY-Performans bağlantısını anlamaya yöneliktir (Gardner, Moynihan, Park ve Wright, 2001). İKY'nin katma değeri üzerine yapılan ampirik araştırmaların büyük bir bölümü, İKY'nin önemli olduğunu kanıtlamakta (Arthur, 1994; Huselid, 1995); Ulrich de İK uygulamalarının önemli olduğunu ve mantığın da bunu söylediğini ifade etmektedir (Ulrich ve Brockbank, 2005). Bu bağlamda, İKY'nin stratejik düzlemde ele alınması örgütsel performansa katkısını, bu katkının yönü ve derecesini tespit etmektir.

İK ile ilgili üç tür stratejiden biri olan “Yüksek bağlılık, yüksek katılım veya yüksek performansla çalışma”, bir genel İK stratejisidir (Armstrong, 2017:63). Performansa olan katkılarında ve stratejik önemlerinden dolayı farklı isimlerle anılsa da “*Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS)*” olarak ifade edilen bu alan yazındaki ortak tema, çalışanlara beceri, bilgi, motivasyon ve serbestlik sağlama imkânı veren bir yönetim uygulamaları sisteminin kullanılması üzerine vurgu yaparak, rekabet avantajı kaynağı haline gelen bir iş gücüne ulaşmaktır (Guthrie vd., 2002; Huselid, 1995). Bu anlamda, YPÇS uygulamaları, İKY uygulamalarının bütünleşik bir sistemi (Becker ve Huselid, 2006; Combs vd., 2006) veya sinerjik etkiler yarattığı iddia edilen bileşimdir (Bayo-Moriones ve Galdon-Sanchez, 2010).

YPÇS-Performans ilişkisini ölçüm hatalarını da dikkate alan ve bizzat en fazla kabul gören finansal performans göstergeleri ile birlikte değerlendiren bir model ve ölçüm tekniği yardımıyla tespit etme ihtiyacı devam etmektedir. Çoğu üretim sektöründe olmakla birlikte YPÇS'nin algılanan örgütsel performansa ilave olarak, özellikle gerçekleşen finansal performans odaklı örgütsel performans ile ilişkisini belirlemenin, Stratejik İKY yazınına bir hizmet sektörü olan Türk Bankacılık Sektörü özelinde yapılan bu araştırma ile katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu araştırmada, YPÇS modeline ve algılanan örgütsel performansa ilişkin ölçüklerin geçerlilik ve güvenilirliği açmılayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile tespit edilmiş, örgütsel performansa (algılanan ve finansal) etkisi yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modeli ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar teori ve uygulamaya yönelik tartışılmıştır.

## Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

İKY'nin - iş ve insan yönetiminin (Boxall ve Purcell, 2011)- örgütlerde önemli bir fonksiyon olduğunu ve örgütsel performansın kalitesini etkilediği bilinmekle birlikte, bilmek istediğimiz daha pek çok şey vardır. Son yıllarda, İKY'nin örgütsel performansa katkısı hakkındaki tartışmaların çoğu 'yüksek performanslı çalışma sistemleri' (YPÇS) etrafındaki alan yazına yayılmıştır (Boxall, 2012), fakat terim, İKY alanına özgü olmaktan öte endüstri ilişkileri araştırmacıları tarafından öne çıkarılmıştır (Appelbaum, 2000).

YPÇS kavramının ilk yorumları, kafa karıştırıcı olsa da (Becker ve Gerhart, 1996) bu durum çoğu teorisyenlerin seçtikleri "sistem" için içsel bir mantık kurmadan, en iyi uygulamaların listesinin derlemesinden kaynaklanmaktadır ve önde gelen araştırmalar yakından incelenirse, sanayinin iş yapısında istenen değişikliklerden kaynaklanan değişim odaklı teorik çerçeve, tarihsel üretim sistemlerinin ciddi bir rekabet tehdidi altında bulunduğunu ortaya çıkarmaktadır (Cappelli ve Neumark, 2001). İş organizasyonundaki kalitede, yaratıcılıkta ve esneklikte daha fazla rekabet etmek için gerekli görülen daha fazla çalışan katılımına yönelik örgütsel değişiklikler mantıksal olarak beceri oluşumundaki gelişmelerin, teşviklerin ve fırsatların uygun bir karışımına yol açar. Beceri oluşumundaki gelişmeler kapsamında ihtiyaç duyulan insan kapasitesini inşa etmek için daha nitelikli çalışan eğitim ve personel seçim sistemi; teşvikler kapsamında çalışanların yeni iş süreçlerine katılmasını ve yeni beceriler kazanmasını istemelerini sağlayan sistemler (Macky ve Boxall, 2008); fırsatlar kapsamında kendini gerçekleştirmeye imkân tanıyan uygulamalar anlaşılmaktadır. Bu noktada bahsi geçen 'Çalışan Katılımı' ise, Japon üretim sektöründe kalite yöntemlerine öncülük eden temel bir özellik olsa da, yüksek performanslı yönetim kavramını, evrensel olarak yüksek katılımlı yönetim ile toplam kalite yöntemlerinin bileşimi olarak tanımlamak mümkündür. Yüksek katılımlı yönetim, yüksek performans için gerekli ama yeterli değildir. Bu anlamda, örgütsel uyum ile daha belirgin olarak da yüksek katılımlı yönetim ve toplam kalite yönetimi arasındaki uyum özelliği, kavrama (yüksek performanslı yönetim) dâhil edilmiştir (Wood, 1999). Bu doğrultuda, YPÇS'nin yaşayabilirliği ve altında yatan teorik modelin makul olması sorgulanmış (Godard, 2004; Ramsay vd., 2000; Thompson, 2011), YPÇS söylemi ivme kazanmış, araştırmacılar ve politika yapıcılar arasında artan bir destek bulmuştur.

Performansa olan katkılarından ve stratejik önemlerinden dolayı "Yüksek katılım (high-involvement)" (Guthrie, 2001; Lawler ve Edward, 1992), "Yüksek bağlılık (high-commitment)" (Arthur, 1992, 1994; Choi, 2014; Whitener, 2001), "İK uygulama konfigürasyonu ('HR practice configurations)" (Choi, 2014), "Yüksek performans (high-performance)" (Appelbaum, 2000; Huselid, 1995:635-672), "Yüksek sorumluluk (high-responsibility)" (Arthur, 1992) veya "Sofistike (sophisticated)" (Koch ve McGrath, 1996: 335-354) "İş-Çalışma Sistemleri/Çalışma Uygulamaları" adlandırmalarıyla gelişmekte olan bu alan yazındaki ortak vurgu, çalışanlara beceri, bilgi, motivasyon ve serbestlik sağlama imkânı veren bir yönetim uygulamaları sisteminin kullanılmasını sağlayarak rekabet avantajı kaynağına dönüşen bir

iş gücüne ulaşmaktır (Guthrie vd., 2002; Huselid, 1995). Bu anlamda, YPÇ uygulamaları, İKY uygulamalarının bütünleşik bir sistemi (Becker ve Huselid, 2006; Combs vd., 2006) veya sinerjik etkiler yarattığı iddia edilen bileşimdir (Bayo-Moriones ve Galdon-Sanchez, 2010). Paauwe'ye (2009) göre de YPÇS, AMO (Yetenek, motivasyon, fırsat) teorisine genel olarak bağlı olan kilit uygulamalardan bazılarına paralel bir uygulama kombinasyonudur. Bu varsayımlara ve yukarıda bahsedilen tanımlamalara dayanarak, İKY-Performans bağlantısını araştırırken İKY'nin nasıl faaliyete geçirildiğinin etrafında belirli bir ortaklık olduğunu kabul etmek mümkündür.

YPÇS ile ilgili yürütülen araştırmalardaki önemli bir diğer husus, aynı kavramlar kullanılmış olsa bile, uygulamanın altında yatan anlamın tamamen farklı olabileceği gerçeğidir (Paauwe ve Boselie, 2005). Bu önerme doğrultusunda, içerik analizi kullanarak Boselie ve ark. (2005) en sık kullanılan üç teorik çerçeve arasından 2000'den sonra yayınlanan tüm makalelerin yarısından çoğunda AMO çerçevesinin kullanıldığını tespit etmiştir. Bunun aksine de, Stratejik Durumsallık Teorisini ve Kaynak Tabanlı Bakışı kullanan araştırmaların yarısından fazlası 2000 yılından önce yayınlanmıştır. Dolayısıyla, İKY ile Performans arasındaki ilişkiyi keşfetmek için İKY'nin nasıl oluşturulabileceği etrafında en azından belirli bir ortaklığın doğuşuna şahit olunmaktadır.

Kesin bir tanımının oluşturulması zor olsa da (Datta vd., 2005), YPÇS, örgütsel performans çalışanlar aracılığıyla arttırmayı hedefleyen yenilikçi İKY uygulamaları bütünü (Huselid, 1995) olup; verimlilik, kalite, müşteri hizmet seviyesi, büyüme, kâr ve nihayetinde daha yüksek hissedar değeri gibi alanlarda, kişiler üzerinden örgüt performansına etkide bulunmayı amaçlayan ve bir paket olarak hayata geçirilen uygulamalar (Armstrong, 2017:65) şeklinde veya çalışanları geliştirmek, iş gücünün yetkinliğini ve tutumlarını geliştirerek ve çalışanların motivasyonunu artırarak firma performansını yükseltmek amacıyla kapsayıcı işe alım ve seçim prosedürleri, teşvik edici ücret ve performans yönetimi, çalışan katılımı ve organizasyonun hedeflerine uygun eğitimler de dâhil olmak üzere birbirinden ayrı ama tamamlayıcı insan kaynakları uygulamaları seti (Takeuchi vd., 2009) olarak tanımlanabilir.

YPÇS'nin amacı, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarını kavramış; bunları gerçekleştirmek, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak için yoğun çaba gösteren bir iş gücünü yetiştirmektir (Whitener, 2001). YPÇS'nin ana fikri, şirketten şirkete değişen belli yönetim uygulamaları üzerinden çalışanların denetimi değil; çalışanların katılımı, bağlılığı ve güçlendirilmesine dayalı, kendi kaderini kontrol eden çalışanların başarıdan sorumlu olduğu, kendi kendini yöneten (Lawler ve Edward, 1992:28), çalışanların üst düzeyde başarılı olması için güç, enformasyon, bilgi ve ödüllere sahip olduğu bir organizasyon oluşturmaktır (Tomer, 2001). YPÇS, rakiplerin taklit etmesi zor İK uygulamaları ve sosyal ilişkiler sistemi ile çalışanlardan gelen değerli ve benzersiz katkıları (Guthrie, 2001) teşvik ederek bir organizasyon için rekabet avantajına (Becker ve Huselid, 2006; Evans ve Davis, 2005), böylece de örgütün

sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir. Çünkü birçok araştırma, firmaların YPÇS’ni benimsemesinin, işgücü devri, verimliliği veya şirket finansal sonuçları üzerinde ekonomik ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olabildiğini ileri sürmektedir (Shih vd., 2006:742).

Önceki İKY akademisyenleri, temel olarak, İKY sistemlerinin verimlilik ve örgütsel performans gibi örgütsel düzeydeki çıktılar üzerindeki etkilerini analiz etmeye odaklanmış ve tek bir üst düzey İKY uzmanının görüşlerini alarak bir örgütün İKY sistemini ölçmüşlerdir (ör. Huselid, 1995; Datta, Guthrie ve Wright, 2005; Som, 2008). Bununla birlikte, yakın tarihte, akademisyenler, çalışanlarca algılanan İKY uygulamalarının bireysel tutum ve davranışların daha yaygın tahmin edicileri olabileceği (örn.; Khilji ve Wang, 2006; Nishii, Lepak ve Schneider, 2008) nedeniyle, bir örgütün İKY sistemi hakkındaki çalışan algılamasının bireysel düzeydeki sonuçlarını incelemeye dönük daha fazla araştırma yapılması çağrısında bulunmuşlardır. Çünkü yönetim raporları resmi örgüt yapısındaki uygulamalara odaklanırken, çalışan raporları bu uygulamalara işyerlerindeki gerçek katılımı yansıtmaktadır (Avgar, Givan ve Liu, 2011; Kehoe ve Wright, 2013). Bu doğrultuda Yanadori ve Jaarsveld (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların “gayri resmi (yönetim raporlarının kendi iş yerlerinde bulunmadığı, ancak çalışanın bulunduğu rapor ettiği)” YPÇS’ne katılımının, resmi YPÇS’ne katılımıyla benzer şekilde iş tatmini ve işyeri kârlılığı ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Wright ve Nishii (2012), üç farklı İK uygulama biçiminden yalnızca algılanan (perceived) İK uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyeceğini, bu da diğer iki formun [yönetim tarafından amaçlanan (intended) ve yönetim tarafından tasarlanan/uygulanan (implemented)], çalışanların İK sistemleri algılamaları ve tepkileri üzerine hiçbir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir (Jiang vd., 2013; Nishii vd., 2008; Wright ve Nishii, 2012; Zhang, Di Fan ve Zhu, 2014).

Türkiye’de bağımsız değişken olarak İKY, İKY uygulamaları; bağımlı değişken olarak algılanan finansal performansın yer aldığı tüm sektörlere yönelik yirmi iki çalışmaya rastlanmış ve bu çalışmalarda İKY uygulama türü ve etki derecesi değişmekle birlikte genel anlamda İKY-performans ilişkisinin varlığı, algılanan örgütsel performansı etkilediği yönünde ortaya konmuştur. Bağımlı değişken olarak gerçekleştirilen finansal performans dâhilindeki göstergeler ile yürütülen çalışmalar ve sonuçları ise Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*Türkiye’de Yapılan (Bağımlı Değişken Olarak Gerçekleştirilen Finansal Performans) Çalışmalar ve Bulguları*

| Araştırmacı            | Konu                                                                                                    | Örnek Kütle                                                                                                               | Temel Bulgular                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                         | Bağımsız Değişkenler                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | Aracı-Düzenleyici-Kontrol Değişkenler                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | Bağımlı Değişkenler                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ağdelen ve Erkut, 2010 | İKY’nin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi.                                                   | Üretim Sektörü 54 firma.                                                                                                  | İKY uygulamalarının firma finansal performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.                                                                                                                                  |
|                        |                                                                                                         | YPÇS kapsamında 11 maddelik İK Faaliyet İndeksi.                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | Kontrol Değ.: Firmanın öz sermayesi, çalışan sayısı, firma yaşı vb.                                                       |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | İşgücü verimliliği, kârlılık oranı, ROI.                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                      |
| Benligiray vd., 2010   | İKY’nin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi.     | İSO 500.                                                                                                                  | İşletmelerin İK vizyonunu, misyonunu ve değerlerini, stratejilerini ve politikalarını belirleyerek web sitelerinde tüm paydaşlarına ilan etmeleri ile finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki kurulmadığı anlaşılmıştır. |
|                        |                                                                                                         | İK vizyonu, misyonu ve değerlerinin beyanı.                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | -                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | Vergi öncesi kâr/satışlar vergi öncesi kâr/net aktifler, üretimden satışlar/net aktifler ve brüt katma değer/net aktifler |                                                                                                                                                                                                                                      |
| Bozkurt, 2011          | İK Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi | Bankacılık Sektörü 634 Çalışan.                                                                                           | İK uygulamaları ile ÖVD’nin karşılıklı etkileşiminin, finansal performans göstergelerinden özsermaye kârlılığı (ROE) üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.                                                                       |
|                        |                                                                                                         | İK İndeksi (13 soru).                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | Düzenleyici: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                                                                                                         | ROE                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                      |

Bu bilgiler ışığında çalışmada, İK uygulamaları hakkında yöneticilerden elde edilen bilgilerden öte çalışanlardan elde edilecek bilgilerin daha geçerli sonuçlar vereceği ve bizzat sektörün önem verdiği finansal göstergelerin örgütsel performansın odağında olduğu varsayımlarından hareketle aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:**Çalışanlarca algılanan YPÇS, çalışanlarca algılanan örgütsel performans üzerinde etkilidir.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanlarca algılanan YPÇS, bankaların finansal performansı üzerinde etkilidir.

## Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinde Yer Alan Uygulamalar

YPÇS’nin olası birçok kombinasyonu, alanda önemli karmaşıklıklar yaratmaktadır. Bununla birlikte, olası YPÇS kombinasyonlarının karmaşıklığı, bazı firmaların diğer başarılı firmaların uygulamalarını gözlemlemelerini, anlamalarını ve taklit etmelerini zorlaştırabilmektedir (Lepak vd., 2006). Bu karmaşıklık, çalışmada, alan yazındaki araştırmalardan yapılan derlemeler ile tanımsal olarak tutarlı, yapı ve belirginlik sağlayan aşağıdaki taksonomi



yardımla incelenecektir. YPÇS alt uygulamaları ayrı ayrı incelendiğinde, her alt uygulamanın diğer uygulamaların sebep ve sonuçlarından etkilenen daha girift bir özellikler bütünü sergilediği iddia edilebilir.

### **Seçici İşe Alma (Personel Seçimi)**

Gelecek için potansiyel çalışanların izlenmesi ve toplanması, başvuru sahiplerini bulma ve kimi seçeceğini belirleme ve ardından işe alma yöntemlerini içeren faaliyetlerdir (Sadullah vd., 2013: 87-92). Seçim, geleneksel olarak bilgi, yetenek ve becerilere odaklansa da (Güler, Bayrak ve Ocak, 2018), kişilik özellikleri (Gürer, 2017), örgütsel uyum (Kwiatkowski, 2003; Akgemci vd., 2019) ekip çalışması (Cappelli ve Rogovsky, 1994; Schmitt, 2012:58), ikna ve empati yeteneği de (Bedir ve Eren, 2015) iş performansı ile alakalı unsurları barındırır ve iş gereklerinin (specification) bir parçası olarak seçici işe alım uygulamalarında aranan hususlardır.

### **Eğitim ve Geliştirme**

Uygun eğitim programlarının, çalışanların becerilerini ve verimliliği arttırdığı iddia edilmektedir (Tunçer,2013). Örgütler, çalışanların becerilerini arttırmak için çeşitli İKY uygulamaları benimser. Bu yöndeki çabalar, işe alınan kişilerin kalitesini artırmaya veya mevcut çalışanların beceri ve yeteneklerini yükseltmeye veya ikisinin üzerinde de yoğunlaşmaya odaklanmalıdır (Delaney ve Huselid, 1996; Özden ve Çolak, 2012). Çalışanların mevcut ve gelecekteki işleri için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri öğretmekle ilgilenen uygulamaları (Stone ve Dadrick, 2015), çapraz işlevli ve çoklu beceri eğitimlerini, firmaya özgü beceriler için eğitimi vb. içerir (Posthuma Campion, Masimova ve Campion, 2013).

### **Performans Değerleme/Performans Yönetimi**

Bireysel ve takım performansını ölçmek ve geliştirmekle ilgilenen uygulamaları (Zhang ve Li, 2009), ekip ve organizasyon hedeflerine dayalı sürekli geri beslemeyi, örgütsel stratejilere bağlı amaçları yönetmeyi (Posthuma vd., 2013) içeren bu alan, bireysel ve takım performansını organizasyon stratejileri ile uyumlu hale getirebildiği için önemlidir (Zhang ve Li, 2009). Performans beklentilerinin açıklığa kavuşturulması ve tanımlanması, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer danışmanlığı, başarı planlama, bireysel/ekip/kurumsal performansın iyileştirilmesi, iletişim ve katılımın kolaylaştırılması, terfi, finansal ödüller verilmesi, çalışanları teşvik ve motive edilmesi ile denetlenmesi, kültürel değişimin sağlanması maksatlarıyla kullanılır (Uygun ve Sarıgül,2015; IRS, 1999).

### **Ücretlendirme ve Ödüller**

Ücret (Compensation) ve Ödül (Prim-Benefits) kategorisi, çalışanların kuruluşlarından aldıkları doğrudan ve dolaylı ödüllerini ve ödemeleri ele alan uygulamaları (Budak vd., Arpacı

ve Tolay, 2017), teşvik edici ücret ödeme planlarını, ikramiyeleri (bonuses) (Posthuma vd., 2013:1193), komisyonları, başarı ödülleri, yetkinliğe dayalı ödemeleri (DeCenzo vd., 2017: 252-253) içerir. Bu alan, çalışanların enerjisini belirli üretken davranışlara odaklamaya yardımcı olması nedeniyle önem taşır (Budak vd., 2017). Ücretler kıdem, performans, beceri temelli olduğu gibi, birey ve gruplara göre de değişken olarak ödenebilmektedir (Gardner vd., 2001:291-294; Şendoğdu, 2014:75). Şirketin kârlarının bir kısmının çalışanlara geri dağıtılması şeklinde uygulanan kâr ya da kazanç paylaşımı da, firmanın başarısına katkıda bulunan kurum geneline yönelik teşviklerdendir (DeCenzo vd., 2017: 252-253) ve bu kapsama dâhildir.

### **Terfi/İşsel Kariyer Fırsatları**

İşlerinden güvenlik ve ücretten çok daha fazlasını isteyen çalışanların (DeCenzo vd., 2017:200), bir organizasyon içinde üst düzey pozisyonlara geçebilmeleri için fırsat ve yöntemleri ele alan uygulamaları içerir. Bu kategori sadece açık iş pozisyonları için adayları sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara firma içinde ilerleme fırsatı sağlayarak onları motive edebilecek bir dışsal ödül niteliğindedir (Macky ve Boxall, 2008; Budak vd., 2017).

### **Personel Güçlendirir**

Çalışanların yaptıkları işlerde tek başına düşünebilmeleri ve üstlerinden, işleri yapmalarına ilişkin aldıkları talimatların ötesine geçebilmeleri, tüm bu kararların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları ile ilgili motive edici bir unsurdur (Özer, Ergün ve Okatan, 2015). Bazı araştırmacılar, personel güçlendirme uygulamalarının, firmanın çalışanlarının refahı ile ne derece ilgilendiğine ilişkin çalışanların inançlarını etkileyebileceğini ve bunun olumlu ve duygusal bağlar geliştirerek karşılık vermelerine neden olduğunu ve firma adına isteğe bağlı çaba harcamalarına yol açtığını ifade etmektedir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001; Piercy, Cravens, Lane ve Vorhies, 2006; Yılmaz ve Karahan, 2014). Bu olumlu iş tutum ve davranışları verimlilik de dâhil olmak üzere performans sonuçlarını olumlu bir şekilde etkilemenin yanı sıra, daha düşük işgücü devrine (Harrison, Newman ve Roth, 2006), işten ayrılma niyetine (Kanbur, 2018), iş performansına (Erdem, Gökmen ve Türen, 2016), müşteri tatminine, satış performansına ve sonuçta firma düzeyinde finansal performans gelişimine neden olabilir (Helgesen, 2006).

### **İş Güvencesi**

İş güvencesi, basitçe iş garantisi, çalışanların geleceklere adına koruyucu ve bir güven kaynağı (Çıtır ve Kavi, 2010) olarak belirtilmekte ve zamane yöneticileri ile çalışanlarının birçoğunun inanç ve uygulamalarına aykırı olduğu (Pfeffer, 1998) iddia edilmektedir. Bir şirketin YPÇS programlarına yoğun olarak yatırım yapması, işgücünün daha yetenekli, ka-

tılımcı kılınmak ve kurumsal hedeflere ulaşmaya adanmasının istendiği anlamına gelir ve çalışan sadakatıyla karşılık bularak uzun vadeli bir perspektifi teşvik eder (Zacharatos vd., 2005). Dolayısıyla, çalışanların iş yerinde tutundurulması (Guthrie, 2001), örgütsel bağlılığı (Altındağ, Turnali, 2015) bu şirketler için kritik hale gelecektir.

## İş Tasarımı ve Takım Çalışması

İşlerin belirli öğeleri, işler arasındaki ilişkiler ve organizasyon yapısı ile ilgilenen uygulamaları içerir. Bu alan, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti ile ilgili olması ve çalışanların mesleki becerilerini kullanmalarına izin verme derecesini etkilediği için önemlidir (Ergün ve Eyisoy, 2018). Yüksek Performanslı iş tasarımı uygulamaları, zenginleştirilmiş işler, takım kullanımı vb. uygulamaları içerir (Posthuma vd., 2013). Bu kapsamda yer alan esnek iş organizasyonu, kendi kendini yöneten takımlar, iş rotasyonu, zihinsel vasıfların oluşumu, çalışan katılımı, elemanların oluşturduğu sorun çözme grupları ya da kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi programının uygulanması anlamına gelmektedir (Nakamura ve Nitta, 2011). Farklı görevlerde veya farklı pozisyonlarda (Karadimas ve Papastamatiou, 2007:39) ve planlı bir şekilde, çalışanlara bir dizi bilgi, beceri ve yetkinlikler kazandırmayı amaçlayan, yan birim/görev alanlarından transferler kullanarak belirli bir süre boyunca çalışmak (Kaymaz, 2010) olarak tanımlanan, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu bilinen *Rotasyon* (Nakamura ve Nitta, 2011); hız değişikliğine, faaliyet değişikliğine ve kimi zaman da ilişki kurulan insanlarda değişikliğe imkân tanıyarak iş hayatını daha çekici hale getiren *İş Çeşitliliği*; aynı üniteye bağlı olarak çalışıp, sayıları 5 ile 10 arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 236-239) olan *Kalite Çemberleri* bu kapsama dahildir.

## Çalışan İlişkileri

İş ilişkisi, bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını birleştirmenin ilk aracıdır ve YPÇS ve performans sonuçlarını birbirine bağlayan birincil nedensel mekanizma olarak çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır (Boxall, 2013). Çalışan İlişkileri kategorisi, çalışanlar ve işveren arasındaki ilişkinin yönetimiyle ilgilenen uygulamaları içerir. Bu alan, organizasyonun kültür ve iklimini etkiler ve kültür/iklimi örgütsel sonuçlarla ilişkilendirir (Godard ve Delaney, 2000; Şahin, 2010). Örneğin, güvene dayalı bir çevrenin oluşturulması yoluyla gerçekleştirilen bir bağlamda, çalışanlar organizasyona daha fazla bağlılık gösterecek ve daha iyi bir performansa katkı sağlayacaklardır (Kim ve Wright, 2011). Bununla bağlantılı olarak da, örgütlerin, iş birliğine uygun ve üretken bir çalışma ilişkileri iklimi geliştirmede izleyecekleri yol hakkında net bir fikre sahip olması gerektiği iddia edilebilir (Armstrong, 2017:180). Çalışan ilişkileri kapsamında değerlendirilen sendikalaşmanın işgücü devrini azalttığını, böylece örgütün daha deneyimli bir işgücüne sahip olmasını sağladığını; çalışma şartlarının iyileşmesini ve çalışanların işten ayrılmak yerine şikâyetlerini ifade edebilmelerini sağladığını; işten ayrılmayı engelleme yeteneğinin ücret artışı sağlama yeteneğinden fazla olduğunu; sendika-

nın sağladığı ücret artışının, yönetimi disiplinli ve daha etkin olmaya zorladığını; sonuçta, sendikalaşmanın verimlilik üstünde olumlu bir rol oynamasını sağlayan pek çok mekanizmaya sahip olduğunu da dikkate almak gerekir (Pfeffer, 1999:126-131).

## İletişim

Bilginin değiştirildiği, ulaşımının sağlandığı yatay ve dikey açık iletişim kanalları (Jiang ve Liu, 2015) ve yöntemlerini ele alan uygulamaları içerir. Bu alan, örgütsel performans ile pozitif bir ilişki gösterdiği için önemlidir (Gittell vd., 2010). İletişim kapsamında yer alan bilgi paylaşım uygulamaları belirsizliği azaltabilir, hedefleri netleştirebilir ve çalışmalarını örgüt stratejisiyle ilişkilendirmeye yardımcı olabilir. Örneğin, yöneticileri kuruluşlarının dışındaki yöneticilere bağlayan sosyal ağlar içindeki bağ sayısının, YPÇS'nin benimsenmesi ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Erickson ve Jacoby, 2003). Yüksek Performanslı iletişim uygulamaları, çalışanlara stratejik iş bilgileri sağlayan resmi bir bilgi paylaşım programını vb. hususları içerir (Posthuma vd., 2013).

## Tutundurma (İşgücü devri-Tutundurma-İşten ayrılma yönetimi)

Yüksek performans alan yazınının bir parçası olan İşgücü Devri, Tutundurma ve İşten Ayrılmanın Yönetiminin, kategorilere dâhil edilmesi uygun, ilginç ve akla yatkın görünmektedir ve araştırmacıların bu konuyu gelecekteki araştırmalara dâhil etmesine neden olabilecek ampirik desteği de vardır (Hausknecht ve Trevor, 2011). İşgücü Devri, Tutundurma ve Ayrılma Yönetimi kategorisi, gönüllü işgücü devrinin nedenlerini belirlemeye yönelik adımlar atmaya ve tanımlamaya ele alan uygulamaları içerir. Bu alan, çalışanların işi bırakmasını ve işgücü devrini azaltacağı için örgütsel performansı artırabilir (Hausknecht ve Trevor, 2011; Huselid, 1995; Wang, Yi, Lawler ve Zhang, 2011; Mudor ve Tooksoon, 2011). Üstelik YPÇS çalışanlara yapılan yatırımları arttırdıkça, bu çalışanları işe tutundurmaya daha da önem kazanmaktadır (Cappelli ve Neumark, 2001). Yüksek Performanslı İşgücü Devri, Tutundurma ve Ayrılma Yönetimi uygulamaları arasında işten ayrılma mülakatları ve çalışanları tutundurma stratejileri bulunmaktadır (Posthuma vd., 2013). YPÇS alt uygulamalarına yönelik verilen bu tespitler sonucunda aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanlarca algılanan YPÇS kapsamındaki alt uygulamalar, çalışanlarca algılanan örgütsel performans üzerinde etkilidir.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanlarca algılanan YPÇS kapsamındaki alt uygulamalar, bankaların finansal performansı üzerinde etkilidir.

## Yöntem

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, stratejik İKY alanında başvurulmuş bir strateji olan YPÇS ve kapsamındaki alt uygulamalar ile çalışanlarca algılanan örgütsel performans ve banka tarafından gerçekleştirilen finansal performans (GFP) göstergeleri arasında ilişkileri, bu ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek; alan yazında belirtilen tüm ve güncel YPÇS uygulamalarından yola çıkarak, Türkiye özelinde en kapsamlı uygulama setinin daha büyük bir örnek kütle üzerinde ölçüm hatalarını da dikkate alan ölçme teknikleri ile YPÇS-Performans ilişkisinin değerlendirilmesi yönündeki Stratejik İKY araştırmalarına katkıda bulunmaktadır.

### Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesi, Türk Bankacılık sektörünün beyaz yakalı çalışanlarıdır. Bankacılık sisteminde faaliyet gösteren mevduat bankaları sayısı 33'dür. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 9 tanesi özel sermayeli ve 20 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Mevduat bankalarında çalışan sayısı 190.756 kişidir. Banka çalışanlarının yüzde 30'u kamusal sermayeli mevduat bankaları, yüzde 38'i özel sermayeli mevduat bankaları, yüzde 29'u yabancı sermayeli mevduat bankaları ve yüzde 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmektedir (TBB-1, 2018). Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan finansal verilerin tam ve doğru temin edilmesi amacıyla, bu sektörde faaliyet gösteren bankaların Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görenleri üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda 33 Bankadan BIST'da işlem gören veya finansal tablolarına ulaşılan 16 banka bulunmaktadır. Örnek kütleyle 3 kamu, 6 yerli sermayeli özel, 4 yabancı sermayeli özel, 3 katılım bankası alınmıştır. Örnek kütledeki çalışan sayısı 654'dür. Örnek kütledeki çalışanların %27,4'ü kamu, %38,6'sı yerli sermayeli özel, %30'u yabancı sermayeli özel, %4'ü katılım bankası personelidir. Örnek kütle kapsamındaki 16 banka, Türk Bankacılık Sektöründeki toplam mevduatın %92'sine, toplam özkaynakların %84,3'üne, toplam çalışan sayısının %89,5'ine sahiptir (TBB-2, 2018).

Örnekleme tesadüfi olmakla birlikte, araştırmacı ve araştırma firması marifetiyle kolayda ve kartopu örnekleme yöntemine başvurulmuş olarak %87'si genel erişim ağı ve %13'ü kâğıt kalem uygulaması şeklinde oluşturulmuştur. Toplam 745 anketten hatalı ve eksik kodlama nedeniyle 20 anket elenmiş, veriler z skorlarına dönüştürülerek (Lorcu,2015:220) uç değer analizi yapılmış, çok değişkenli normallik kapsamında Mahalanobis  $d^2$  değeri dikkate alınarak son aşamada 654 kişi üzerinden alınan anket sonuçları ile analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, %95 güven düzeyinde ( $p < 0,05$ ) ve %5 hata seviyesinde çalışılmıştır. Çalışmada analiz edilmesi gereken örneklem hacmi ise %5 hata payı (%95 güven sınırı) ile aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır: Anakütlenin standart sapması bilinemediğinden dolayı en fazla örneklem hacmini elde edebilmek hedefiyle örnek kütle büyüklüğü, p ve q değerleri %50 olarak alındı-

ğında örnek kütledeki denek sayısı bulunur. Bu kapsamda tesadüfi örnekleme yoluyla minimum 384 katılımcıya ulaşılması gerekmektedir (Büyüköztürk vd.,2014:95; Lorcu,2015:18). Nihai örneklem birimi çalışandır. Araştırmada, nihai örneklem sayısı olarak 16 bankadan 654 çalışana ulaşılmıştır. Örnek kütlede yer alan kişilerin %50,2'si erkek, %49,8'i kadın; yaş ortalaması 35,63; %0,9'u Lise, %8,7'si Yüksekokul, %69,2'u Lisans, %21,2'si Yüksek lisans/ Doktora mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada birincil kaynak olarak anket tekniği, ikincil kaynak olarak firma faaliyet raporları kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerde 7-10 seçenekten oluşan ölçeklerin en yüksek geçerlik, güvenirlik ve kullanıcı tercihi değerlerine sahip oldukları (Adelson ve McCoach, 2010: 797) bilgisinden hareketle, çalışmada 7'li seçenek (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) tercih edilmiştir. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde YPÇS uygulamalarını içeren sorular, ikinci bölümde algılanan örgütsel performans soruları, üçüncü bölümde demografik özellikleri belirleyici sorular yer almıştır.

Ölçek, kapsam geçerliliği çerçevesinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973)'ın metodolojisi esas alınarak (1) çeviri, (2) çevirinin değerlendirilmesi, (3) geriye çeviri, (4) geriye çevirinin değerlendirilmesi ve (5) uzman görüşmesi aşamalarından oluşan yöntem gereği ilk olarak dört akademisyen tarafından farklı ortamlarda Türkçe'ye çevrilmiş; uzlaşım tespit edilen ifadeler kabul edilmiş; edilmeyenler odak grup çalışması ile tekrar görüşülmüş ve başka iki uzman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam farklılıkları 164 kişi üzerinde yürütülen pilot uygulama ile tekrar test edilmiş; anlaşılmasında zorluk yaşanan ifadeler düzeltilmiş; üç uzman tarafından tekrar değerlendirilmiş ve nihai hali oluşturularak uygulamaya alınmıştır.

### YPÇS Ölçeği

Taksonomi mantığıyla Posthuma vd. (2013) tarafından oluşturulan endekste, çalışmanın yapıldığı yıl itibariyle dünya ölçeğinde uygulanan çeşitli İKY faaliyetlerini temsil eden toplam 61 İK uygulaması yer almaktadır. Özutku (2018) tarafından Türk bankacılık sektöründen bir örneklem grubunda ölçek doğrulaması yapılan taksonomi dikkate alınarak ve yeni maddeler eklenerek tekrar ölçek doğrulama çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda uygulamaların Türkçeye çevrilmesinde kavram karmaşasına mani olmak, farklı bir kültürel bağlamda yanlış anlamaların önüne geçmek maksadıyla, bazı tanımlamalar ayrıştırılarak toplam 71 uygulama oluşturulmuştur. Pilot araştırma, ana araştırmanın yapılacağı sektörde çalışan 164 kişi üzerinde [En az 150 kişi (Özdamar, 2016:44) veya örneklem büyüklüğünün minimum %20'sinden fazla olması (Churchill ,1979)'den akt. Konecnik ve Gartner,2007:407] şartına uyularak] yürütülmüştür. Pilot araştırma kapsamında yönetici ve çalışanların ifade ettikleri farklı 4 uygulama da ücretlendirme ve ek yararlar başlığı altında araştırma kapsamına alınarak toplam 75 İK uygulamasına yer verilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak toplam 21 ifadeden oluşan 9 boyutlu nihai YPÇS ölçeğine ulaşılmıştır. Bu boyutlar; Performansa Dayalı Ücretlendirme (2 uygulama), Ücretlendirme-Yan haklar (2 uygulama), İş ve görev tasarımı (3 uygulama), Yetiştirme (Eğitim ve Geliştirme) (2 uygulama), Seçici İşe Alımın Yönetimi (2 uygulama), Seçici İşe Alım Uygulamaları (2 uygulama), İş Güvencesi (2 uygulama), Performans Yönetimi (3 uygulama) ve Terfidir (3 uygulama). Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ölçeğin tümü için ,83 bulunmuştur. Posthuma ve ark.nın (2013) taksonomilerinde belirttikleri uygulamaların ana boyutları; Ücretlendirme ve Ek Yararlar, İş ve Görev Tasarımı, Yetiştirme ve Geliştirme, İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme, Çalışanlarla İlişkiler, İletişim, Performans Yönetimi ve Ölçümü, Terfi, İşten Ayrılmanın Yönetimi şeklinde toplam 9 boyuttan oluşmaktadır. Yürütülen faktör analizlerinde, Çalışanlarla İlişkiler ve İletişim uygulamalarının diğer faktörler ile binişik olması nedeniyle ölçekleştirme çalışmasından çıkartılmıştır. Bununla birlikte alan yazının öngördüğü standartları (Cronbach Alfa, birleşme (convergent) ve ayrılma (discriminant) geçerliliği taşımayan ifadeler de ölçekleştirme çalışmasında elenmiştir. Bunun temel nedeninin, çalışmanın uyarlandığı toplumsal ve sektörel farklılıktan (Seçer, 2015:172) kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan nihai ölçek, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, İş ve Görev Tasarımı, Yetiştirme, Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi, Performans Yönetimi ve Terfi adı altında 9 boyut 21 maddeden oluşmaktadır.

## Örgütsel Performans Ölçeği

Araştırmalarda, algılanan örgütsel performans (AÖP) ölçütlerinin, firma performansının objektif ölçümleri ile pozitif (orta-güçlü) korelasyonunun olduğu (Dollinger ve Golden, 1992; Powell, 1992) bulunmuş olmasına da dayanarak Delaney ve Huselid (1996) tarafından geliştirilen ve Cronbach Alfa'sı 0.85 olarak bulunan ölçeğin maddeleri, cevaplayıcıların aynı endüstrideki rakiplerinin performansı ile kıyaslı olarak organizasyonel performansı değerlendirmelerini isteyen sorulardan türetilmiştir. Algılanan veriler, artan ölçüm hatası ve monometot/yaygın yöntem yanlılığının (common method bias) potansiyelini kullanarak sınırlamalar getirirse de, bu tür ölçümleri kullanmak sıkça başvurulan bir yöntemdir.

Örgütsel performans ölçeğindeki (ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışan ilişkileri vb.) 7 madde 7'li Likert tipinde (1= Hiç tatminkâr değil, 7= Çok tatminkâr) çalışanlara sorulmuş Açımlayıcı faktör analizi ve Doğrulayıcı faktör analizi yapılarak 5 maddeli nihai örgütsel performans ölçeğine ulaşılmıştır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,87 olarak bulunmuştur.

## Finansal Performans Göstergeleri

Gerçekleştirilen Finansal Performans (GFP) verileri, ikincil kaynaklardan (firma faaliyet raporları) yararlanılarak elde edilmiştir. GFP kapsamında, Satışların Getirisi (ROS), Varlıkların Kârlılığı (ROA), Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI), İş Performansı Bileşik Endeksi [ $BPCI=(ROS+ROA+ROI) /3$ ], Öz Sermaye Kârlılığı (ROE), TOBIN'S Q (Piyasa Değeri/Defter Değeri Yöntemi), Net Faiz Marjı (NFM) değerleri firmaların son altı yıllık faaliyet raporlarından aritmetik ortalamaları alınarak elde edilmiştir. Net faiz gelirlerinin (faiz gelirleri - faiz giderleri) ortalama faiz getirili aktiflere oranlanmasıyla elde edilen net faiz marjı (Yüksel ve Zengin, 2017), bir birim varlık için elde edilen faiz geliri olarak tanımlanır (Ngo, Lau ve Foley, 2008:24). Bankaların finansal performanslarının karşılaştırmalı analizinde sıklıkla başvurulan bir göstergedir (Örn.; Bağcı, 2013; Kaya, 2002; Ngo vd., 2008).

## Veri Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamındaki veriler tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkiler için Pearson Korelasyon Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Cronbach Alfa, İkiye Bölme (Split Half), birleşme geçerliliği kapsamında Birleşik Güvenilirlik (CR), Açıklanan Ortalama Varyans (AVE), Ayrılma geçerliliği kapsamında AVE, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV) ile bağımlı ve bağımsız değişken arası ilişkiler için Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modellemesine ilişkin analizler kullanılarak SPSS ve AMOS programları vasıtasıyla incelenmiştir.

## Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

YPÇS Ölçeğinin yapısal geçerliliği kapsamında araştırmada elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğuna Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi kullanılarak karar verilmiştir. Bu analizlerin sonucunda KMO değeri ,765 ve Barlett testi ( $\chi^2=8254.493$ ,  $df=210$ ,  $p=.000$ ) anlamlı bulunmuştur. KMO değerinin ,50'den yüksek olması ve Barlett değerinin anlamlı bulunması çalışma grubundan elde edilen veri setinin, faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Güriş ve Astar, 2014:368). Anti image korelasyon tablosu köşegeninde yer alan tüm değerlerin ve madde faktör yüklerinin 0.500'den büyük olduğu belirlenmiştir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko,2018:79-88).

Merkezi Limit Teoremi, yeterince büyük örneklem hacminde, ortalamanın örnekleme dağılımının, değişkenlerin dağılımına bakılmaksızın normal olarak dağıldığını vurgular (Tabachnick ve Fidell ,2013:78). Buna rağmen ölçekteki maddelerin ve faktörlerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş; çarpıklık değerlerinin  $\pm 1$  ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,3$  aralığında olduğu belirlenmiş ve sonuçta, değerlerin  $\pm 2$  aralığında bulunması (Şencan,2005:201; Akalın,2015:130) nedeniyle tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Maddeler arası korelasyonlar ,90'dan, VIF (varyans büyütme faktörü) değerlerinden hiçbiri 10'dan büyük olmadığı



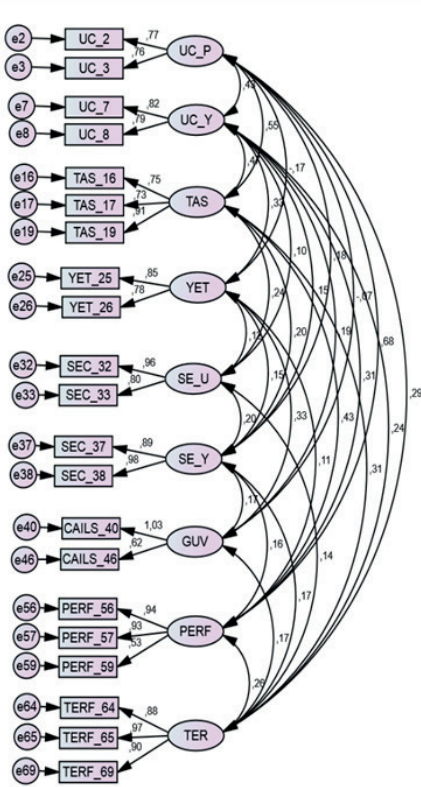
için (Tatlidil, 1996, 35; Gürbüz ve Şahin,2016:273; Aksu vd, 2017:6) çoklu doğrusal bağıntı olmadığı tespit edilmiştir. Yukarıdaki testler ve değerleri ile örneklem büyüklüğü, Temel Bileşenler Analizine dayanarak yapılacak AFA için uygunluğun göstergesidir. Boyutların birbiri ile ilişkisiz olduğu ön kabulü doğrultusunda Varimax rotasyonu tercih edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük 9 boyut tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans % 81,26'dır (Aksu vd, 2017:5-59; Karagöz, 2017:10-11; Lorcu,2015:219-229; Gürbüz ve Şahin,2016:311-322).

Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanmasıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee, ve Podsakoff, 2003). Ölçeklerde kullanılan tüm maddeler, döngüsüz faktör analizine tabi tutulduğunda ilk faktör, varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklar veya analiz sonucunda tek faktör çıkar ise ortak yöntem varyansından bahsedilebilir (Podsakoff vd., 2003:889). Araştırmada, Harman'ın tek faktör testi (döngüsüz) sonucunda ilk faktörün, varyansın %26,35'ini açıkladığı belirlenmiş; ortak yöntem varyansının olmadığı yönünde ilk işaret elde edilmiştir. Pratikte, sosyal arzu edilebilir cevap verme olasılığını en aza indirmek için katılımcılara yanıtların gizliliği konusunda bilgi verilmiş ve kimlik bilgileri alınmamış, bağımlı değişkene ait sorular anketin sonuna yerleştirilmiştir. Son olarak bütün maddeler tek faktöre yüklenerek DFA yapılmış ve model uyum indisleri  $\chi^2/df=30,714$  GFI=,56 CFI=,31 TLI=,23 RMSEA=,21 olduğu belirlenerek tek faktörlü modelin uyum göstermediği ve ortak yöntem yanlılığının bulunmadığı yönünde ikinci tespit yapılmıştır.

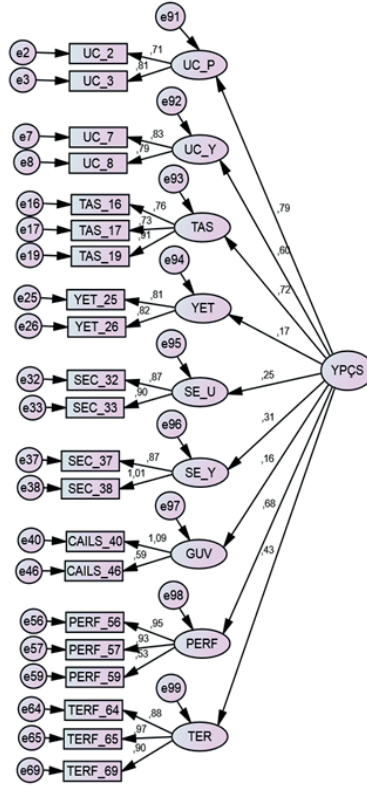
İkinci aşamada AFA ile saptanan YPÇS ölçeği birinci düzey DFA ile test edilmiştir. Gizil değişken statüsünde egzogen değişkenler olan YPÇS uygulamalarından İş ve Görev tasarımı ile Yetiştirme ve İş Güvencesi; İş güvencesi ile Performans Yönetimi ve Personel İşe Alım Uygulamaları; Performans Yönetimi ile Personel İşe Alım Uygulamaları; Performansa Dayalı Ücretlendirme ile Personel İşe Alım Uygulamaları gizil değişkenleri arası kovaryanslar silinmiş (Şimşek,2007:17) ve uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Bu değişkenlerin birlikte etkileşim göstermedikleri, kovaryans yol katsayılarının anlamsız olduğu, bununla birlikte diğer gizil değişkenlerle ilişkisi devam ettiği için ayrı bir boyut oluşturmadıkları farklı model denemeleri yapılarak saptanmıştır. Modellerde hata terimleri arasında ilişki bulunmamaktadır.

Şekil 1 ve Şekil 2'de sunulan birinci ve ikinci düzey DFA sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.  $\chi^2/df$  oranının 2-5 arasında olması, GFI, CFI uyum değerleri başta olmak üzere NFI, IFI, TLI değerlerinin 0,90'dan büyük olması; SRMR ve RMSEA değerlerinin 0,08'den küçük olması (Aksu vd, 2017:5-592015:79; Gürbüz ve Şahin,2016:337; Seçer,2015:190) nedeniyle YPÇS ölçeğine ait uyum iyiliği değerlerinin alan yazında kabul edilen eşiklerin üzerinde olduğu; YPÇS ölçeğinin dokuz alt boyutlu yapısının toplanan veri ile doğrulandığı ifade edilebilir. İki modelin karşılaştırılmasında  $\Delta\chi^2= 794.403- 501.311=293.293$ ,  $\Delta df=20$  dir. %5 anlamlılık düzeyinde kritik  $\chi^2$  değerinin 31.410 dur.  $293.293>31.410$  karşılaştırmasından, birinci modelin AIC değerinin (643,311) ikinci modelin AIC değerinden (896,403) küçük, birinci modelin

CAIC değerinin (1033,475) ikinci modelin CAIC değerinden (1176,662), birinci modelin ECVI değerinin (0,973) ikinci modelin ECVI değerinden (1,376) küçük olduğu tespitlerinden hareketle birinci modelin, veri setine daha iyi uyum gösterdiği (Meydan ve Şeşen, 2011:36) sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, ikinci modelin de uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve araştırmada kullanılabileceği belirlenmiştir.



Şekil 1. YPÇS Ölçeği Birinci Düzey DFA



Şekil 2. YPÇS Ölçeği İkinci Düzey DFA

Alt faktörler, Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, İş ve Görev Tasarımı, Yetiştirme, Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi, Performans Yönetimi ve Terfi şeklinde yeniden isimlendirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı sektör özelinde Ücretlendirme boyutu Performansa Dayalı Ücretlendirme ile Ücretlendirme-Yan Haklar şeklinde iki farklı; İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme boyutu ise Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel İşe Alım Yönetimi şeklinde iki farklı faktöriyel yapı oluşturmuş; taksonomi mantığıyla tespit edilen uygulamalar içindeki Çalışanlarla İlişkiler, İletişim ve İşten Ayrılmanın Yönetimi uygulamaları güçlü bir birleşme göstermediği veya diğer boyutlar ile binişik özellikler sergilediği için ölçme modelinden çıkartılmıştır.

Tablo 2

*YPÇS Ölçeğine Yönelik DFA Uyum İyiliği İstatistikleri*

| N=654 Düzey | Ki-kare | df  | p    | Ki-kare/df | GFI  | CFI  | NFI  | IFI  | TLI  | SRMR  | RMSEA |
|-------------|---------|-----|------|------------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Birinci     | 501,311 | 160 | ,000 | 3,133      | ,936 | ,958 | ,940 | ,958 | ,945 | ,0569 | ,057  |
| İkinci      | 794,403 | 180 | ,000 | 4,413      | ,900 | ,925 | ,905 | ,925 | ,912 | ,0793 | ,072  |

Birleşme geçerliliği, belirli bir yapıyı ölçmek için bir grup göstergenin bir araya geldiği dereceyi ifade eder (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2014). Birleşme geçerliliği faktör yükleri, bileşik güvenilirlik (CR), ortalama varyans (AVE) ve Cronbach alfa değerleri ile test edilebilir. Yapının göstergelerini değerlendirmek amacıyla eşik değerleri, faktör yükleri için 0.40 ila 0.70 arasında olabilir, ancak AVE için 0.50, CR ve Cronbach alfa için 0,70'den az olmamalıdır (Şimşek,2007:18; Hair, Black, Babin, ve Anderson, 2010). Birleşme geçerliliğini değerlendirmek için, her bir yapı için Açıklanan Ortalama Varyans (AVE), diğer yapılarla olan korelasyonuna bakılarak değerlendirilmiştir. AVE, yapının diğer yapılarla korelasyonundan daha büyük olduğunda, Birleşme geçerliliği onaylanmış (Gefen, Straub, ve Boudreau: 2000:1-78) olmaktadır. Ayrılma geçerliliği ise temel olarak yapıları ve diğer yapılardan ne kadar farklı olduklarını temsil eder ve açıklar (Hair vd., 2014).

Araştırmada kullanılan YPÇS, AÖP düzeyini ölçmek için kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te sunulmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach Alfa, İkiye Bölme (Split Half), Birleşik Güvenilirlik (CR) katsayıları ,70'den büyüktür. Boyut İçi Maddeler Arası Korelasyon değerleri ,90'dan küçük ve Madde-Toplam Korelasyonları 0,25'den büyüktür (Seçer, 2015:172). Birleşme geçerliliği kapsamındaki Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) ,500'den, CR değerleri AVE değerlerinden büyük; Ayrılma geçerliliği kapsamında AVE değerleri, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV) değerlerinden büyüktür. Ayrılma geçerliliği, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) ve Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV), tüm yapılar için AVE'ye göre düşük olduğu için ölçeklerde birleşme ve ayrılma geçerliliği bulunduğu, sonuçta kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik şartlarını taşıdığı (Hair vd., 2010; Şencan,2005:776-781) belirlenmiştir.

Tablo 3

*YPÇS ve AÖP Ölçeğine Yönelik DFA Güvenilirlik ve Geçerlilik İstatistikleri*

|                                        | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                        | UC_P  | UC_Y  | TAS   | YET   | SE_U  | SE_Y  | GÜV   | PERF  | TER   | AOP   |
| CRONBACH ALFA                          | 0,729 | 0,789 | 0,840 | 0,799 | 0,872 | 0,935 | 0,781 | 0,833 | 0,940 | ,871  |
| Boyut İçi Maddeler Arası Korelasyon    | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 | <0,90 |
| Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu   | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 | >0,25 |
| İkiye Bölme Güvenilirliği (Split Half) | -     | -     | 0,798 | -     | -     | -     | -     | 0,761 | 0,855 | ,812  |
| CR (Birleşik Güvenilirlik)             | 0,737 | 0,787 | 0,840 | 0,800 | 0,881 | 0,936 | 0,832 | 0,858 | 0,941 | 0,870 |

|                                   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| AVE (Açıklanan Ortalama Varyans)  | 0,583 | 0,648 | 0,638 | 0,667 | 0,789 | 0,880 | 0,725 | 0,681 | 0,842 | 0,573 |
| MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans) | 0,465 | 0,222 | 0,308 | 0,110 | 0,057 | 0,038 | 0,110 | 0,465 | 0,099 | 0,308 |
| ASV (Ortalama Paylaşılan Varyans) | 0,16  | 0,08  | 0,15  | 0,05  | 0,03  | 0,03  | 0,04  | 0,14  | 0,05  | 0,14  |

## Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada kullanılan YPÇS ve AÖP düzeyini ölçmek için kullanılan ölçekler aritmetik ortalamaları alınarak tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları şeklinde Tablo 4'te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, İş Güvencesi ile Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Performans Yönetimi; Terfi ile Yetiştirme boyutları; Personel İşe Alım Uygulamaları ile Algılanan örgütsel performans boyutları arasındaki ilişkiler dışında düşük ve orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Sektörde YPÇS'nin bir bütün olarak ortanın biraz üzerinde ( $\bar{X}=4,517$   $ss=,784$ ) uygulandığı belirlenmiştir.

Çok değişkenli analiz yöntemlerinin aksine, bir bütün halinde teorik modelin değerlendirilmesine imkân tanıyan yapısal eşitlik modeli, teorik modelde yer alan ilişkileri eş zamanlı değerlendirebilmenin yanı sıra, ölçümde oluşan hataları dikkate alması ve gizil değişkenler içermesi özelliği ile diğer analiz yöntemlerinden üstündür (Raykov ve Marcoulides, 2006:1; Kline,2011:12-13; Meydan ve Şeşen, 2011:6). Maksimum olabilirlik yöntemi de parametre tahminlerinin türetilmesinin altında yatan istatistiksel prensibi tanımlar; tahminler, verinin (gözlenen kovaryansların) bu popülasyondan çıkarılma olasılığını maksimize eden tahminlerdir (sürekli genelleme). Bu normallik teorisi temelli bir yöntemdir, çünkü endojen değişkenlerin popülasyon dağılımında çok değişkenli normallik olduğu varsayılmaktadır (Kline,2011:154).

Tablo 4

*Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri*

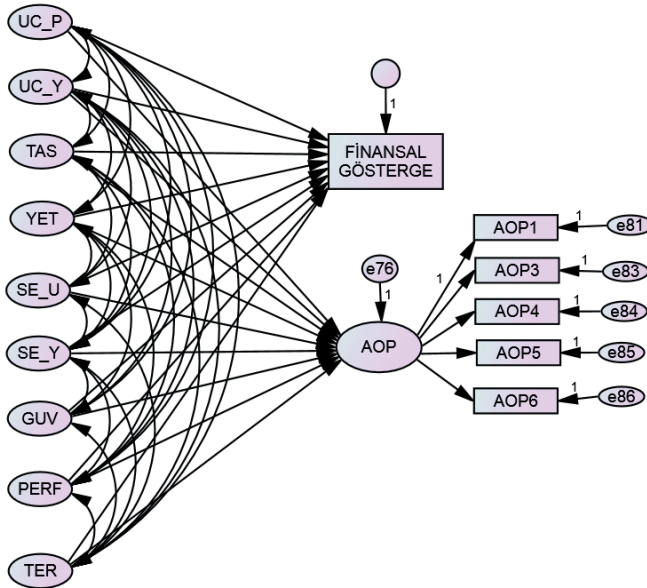
| Boyut Sırası ve Adı                | Ort.  | Std. Sap. (ss) | 1 UC_P            | 2 UC_Y | 3 TAS  | 4 YET  | 5 SE_U | 6 SE_Y | 7 GÜV | 8 PERF | 9 TER | 10. YPÇS |
|------------------------------------|-------|----------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|----------|
| 1.UC_P (Ücret Performansa Dayalı)  | 4,481 | 1,649          |                   |        |        |        |        |        |       |        |       |          |
| 2. UC_Y (Ücret Yan Haklar)         | 2,965 | 1,842          | ,357**            |        |        |        |        |        |       |        |       |          |
| 3. TAS (İş ve Görev Tasarımı)      | 4,108 | 1,702          | ,416**            | ,400** |        |        |        |        |       |        |       |          |
| 4. YET (Yetiştirme)                | 4,743 | 1,373          | -,092*            | ,244** | ,097*  |        |        |        |       |        |       |          |
| 5. SE_U (Personel Seçimi Uygulama) | 5,649 | 1,103          | ,070 <sup>a</sup> | ,102** | ,251** | ,128** |        |        |       |        |       |          |

|                                         |       |       |        |        |        |                   |        |        |        |        |
|-----------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| 6. SE_Y (Personel Seçim_Yönetimi)       | 5,063 | 1,311 | ,159** | ,122** | ,216** | ,140**            | ,221** |        |        |        |
| 7. GÜV (İş Güvencesi)                   | 3,916 | 1,378 | -,017  | ,211** | ,111** | ,254**            | ,080*  | ,113** |        |        |
| 8. PERF (Performans Yönetimi)           | 4,462 | 1,453 | ,606** | ,279** | ,435** | ,074 <sup>a</sup> | ,078*  | ,189** | ,017   |        |
| 9. TER (Terfi)                          | 5,133 | 1,360 | ,264** | ,139** | ,308** | -,012             | ,127** | ,179** | ,217** | ,306** |
| 10. YPÇS                                | 4,517 | ,784  | ,621** | ,676** | ,707** | ,355**            | ,359** | ,445** | ,377** | ,642** |
| 11. AOP (Algılanan Örgütsel Performans) | 4,745 | 1,114 | ,381** | ,238** | ,477** | ,128**            | ,051   | ,214** | ,206** | ,488** |

\*:p<0.05 \*\*:p<0.01 <sup>a</sup>:p<0.10

Yapısal eşitlik modellemesine yönelik çok değişkenli normallik, doğrusallık, örneklem büyüklüğü ve ölçek türü şeklinde özetlenen dört varsayım bulunmaktadır (Raykow vd., 2006). Örneklem büyüklüğü madde sayısının 10 katından ve 200'den fazla olması nedeniyle varsayımı karşılamaktadır (Kline,2011:12; Tabachnick ve Fidell ,2013:123). Bir faktörde iki gösterge var ise en az 400 örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulduğu da bildirilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013:41). Kline (2011:63), normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık değeri 8 den büyük ise veri setinin çok değişkenli normal dağılıma uymadığı, 10'dan büyük ise bir sorun, 20'den büyük ise ciddi bir sorun olduğu görüşündedir. AMOS ile hesaplanan Mardia basıklık değerleri 8'den küçük olduğu için [ROE modeli için Mardia=8,5<10 (kabul edilebilir)] çok değişkenli normal dağılım varsayımı sağlanmıştır (Yılmaz, Varol,2015:32;). Çok değişkenli normallik değerleri Mardia değeri şeklinde (Tabachnick ve Fidell ,2013:74; Bayram,2013:109) hesaplanmış ve oluşturulan her modele göre Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

Araştırmada çok değişkenli normallik varsayımı gerçekleştirildiği için DFA ile teyit edilmiş ölçme modeli, en yüksek olabilirlik (ML) kestirim tekniğine ve doğrulayıcı ve alternatif model stratejisine (Şimşek,2007:4-17; Gürbüz ve Şahin,2016:334) göre oluşturulan yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modeli ile sınanarak araştırma verilerinin elde edildiği örnek kütleyle en uygun model araştırılmış, uyum iyiliği değerleri ile kontrol edilerek tespit edilmiştir. Bu kapsamda, birinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak her bir YPÇS uygulamasının finansal göstergeler ve çalışanlarca AOP arasında ayrı ayrı oluşturulan Şekil.3'deki yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modellerinin uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı değişkenler sütunlarda belirtmek üzere Tablo 5'de sunulmuştur.



Şekil 3. YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modeli

Bu sonuçlar incelendiğinde, ROS bağımlı değişkenine göre, YPÇS kapsamındaki Personel İşe Alım Uygulamaları ( $\beta=0.168, p<0.001$ ), İş Güvencesi ( $\beta=0.127, p<0.01$ ), Performans Yönetimi ( $\beta=0.145, p<0.005$ ) ve Terfi ( $\beta=0.177, p<0.001$ ) uygulamaları olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ( $\beta= -0.173, p<0.01$ ), Yetiştirme ( $\beta= -0.131, p<0.05$ ) negatif yönde etkilemektedir. Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Hak ve Personel İşe Alım Yönetiminin ROS’a herhangi bir etkisi yoktur.

Tablo 5

YPÇS Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

| YPÇS Uygulamaları   | FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİNE YÖNELİK MODEL UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ VE REGRESYON AĞIRLIKLARI ( $\beta$ ) |         |         |         |         |         |           | Algılanan Örgütsel Performans |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-------------------------------|
|                     | ROS                                                                                                          | ROA     | ROI     | BPCI    | ROE     | NFM     | TOBIN’S Q |                               |
| Ki-kare             | 598,842                                                                                                      | 577,224 | 541,769 | 545,739 | 582,426 | 631,370 | 560,373   | 971,477                       |
| df                  | 172                                                                                                          | 172     | 172     | 172     | 172     | 172     | 172       | 261                           |
| Ki-kare/df          | 3,482                                                                                                        | 3,356   | 3,150   | 3,173   | 3,386   | 3,671   | 3,258     | 3,722                         |
| GFI                 | ,929                                                                                                         | ,930    | ,934    | ,934    | ,930    | ,924    | ,932      | ,904                          |
| CFI                 | ,948                                                                                                         | ,951    | ,955    | ,955    | ,950    | ,945    | ,953      | ,932                          |
| IFI                 | ,949                                                                                                         | ,951    | ,955    | ,955    | ,951    | ,945    | ,953      | ,932                          |
| SRMR                | ,555                                                                                                         | ,556    | ,550    | ,551    | ,556    | ,574    | ,548      | ,604                          |
| RMSEA               | ,061                                                                                                         | ,060    | ,057    | ,057    | ,060    | ,064    | ,058      | ,064                          |
| UC_P ( $\beta$ ) —> |                                                                                                              |         | ,264*** | ,251*   | ,306*** | ,329*** | -,352***  | ,192*                         |

|                     |                   |                   |                   |                   |                   |                    |          |          |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------|----------|
| UCR_Y ( $\beta$ ) → | ,115 <sup>a</sup> | ,174 <sup>a</sup> |                   |                   |                   | -,336***           |          | -,189*** |
| TAS ( $\beta$ ) →   | -,173**           | -,182**           | -,138*            | -,144*            | -,158**           |                    | -,216*** | ,401***  |
| YET ( $\beta$ ) →   | -,131*            |                   | ,160*             | ,147*             |                   | ,307***            | -,151*   | ,155**   |
| SE_U ( $\beta$ ) →  | ,168***           | ,165***           |                   | ,076 <sup>a</sup> | ,089*             | ,085 <sup>a</sup>  | ,199***  | -,101**  |
| SE_Y ( $\beta$ ) →  |                   |                   | -,099*            | -,095*            |                   |                    |          |          |
| GUV ( $\beta$ ) →   | ,127**            |                   |                   | ,074 <sup>a</sup> | ,077 <sup>a</sup> | ,077 <sup>a</sup>  | ,163***  | ,193***  |
| PERF ( $\beta$ ) →  | ,145*             |                   | ,121 <sup>a</sup> | ,126 <sup>a</sup> |                   | -,130 <sup>a</sup> | ,366***  | ,119*    |
| TER ( $\beta$ ) →   | ,177***           | ,103*             | -,118**           | -,103*            | ,092*             | -,117**            |          | ,305***  |
| Mardia              | 6,62              | 7,5               | 5,61              | 5,55              | 8,542             | 11,61              | 5,17     | 7,95     |

N=654 \*: $p<0.05$  \*\*: $p<0.01$  \*\*\*: $p<0.001$  <sup>a</sup>: $p<0.10$  (Model için geçersiz)

ROA bağımlı değişkenine göre, YPÇS kapsamındaki Personel İşe Alım Uygulamaları ( $\beta=0.165$ ,  $p<0.001$ ) ve Terfi ( $\beta=0.103$ ,  $p<0.05$ ) uygulamaları olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ( $\beta=-0.182$ ,  $p<0.01$ ) negatif yönde etkilemektedir. Performansa Dayalı Ücretlendirme, Ücretlendirme-Yan Haklar, Yetiştirme, Personel İşe Alım Yönetimi, İş Güvencesi ve Performans Yönetiminin ROA'ya herhangi bir etkisi yoktur.

ROI bağımlı değişkenine göre, YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ( $\beta=0.264$ ,  $p<0.001$ ) ve Yetiştirme ( $\beta=0.160$ ,  $p<0.05$ ) uygulamaları olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ( $\beta=-0.138$ ,  $p<0.05$ ), Personel Seçim Yönetimi ( $\beta=0.099$ ,  $p<0.05$ ) ve Terfi ( $\beta=-0.118$ ,  $p<0.01$ ) uygulamaları negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Personel İşe Alım Uygulamaları, İş Güvencesi ve Performans Yönetiminin ROI'ya herhangi bir etkisi yoktur.

BPCI bağımlı değişkenine göre, Performansa Dayalı Ücretlendirme ( $\beta=0.251$ ,  $p<0.05$ ) ve Yetiştirme ( $\beta=0.147$ ,  $p<0.05$ ) uygulamaları olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ( $\beta=-0.144$ ,  $p<0.05$ ), Personel İşe Alım Yönetimi ( $\beta=-0.095$ ,  $p<0.05$ ) ve Terfi ( $\beta=-0.103$ ,  $p<0.05$ ) uygulamaları negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Personel İşe Alım Uygulamaları, İş Güvencesi ve Performans Yönetiminin BPCI'ya herhangi bir etkisi yoktur.

ROE bağımlı değişkenine göre, YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ( $\beta=0.306$ ,  $p<0.001$ ), Personel İşe Alım Uygulamaları ( $\beta=0.089$ ,  $p<0.05$ ) ve Terfi ( $\beta=0.092$ ,  $p<0.05$ ), uygulamaları olumlu yönde; İş ve Görev Tasarımı ( $\beta=-0.158$ ,  $p<0.01$ ) uygulamaları negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Yetiştirme, Personel Seçim Yönetimi, İş Güvencesi ve Performans Yönetiminin ROE'ye herhangi bir etkisi yoktur.

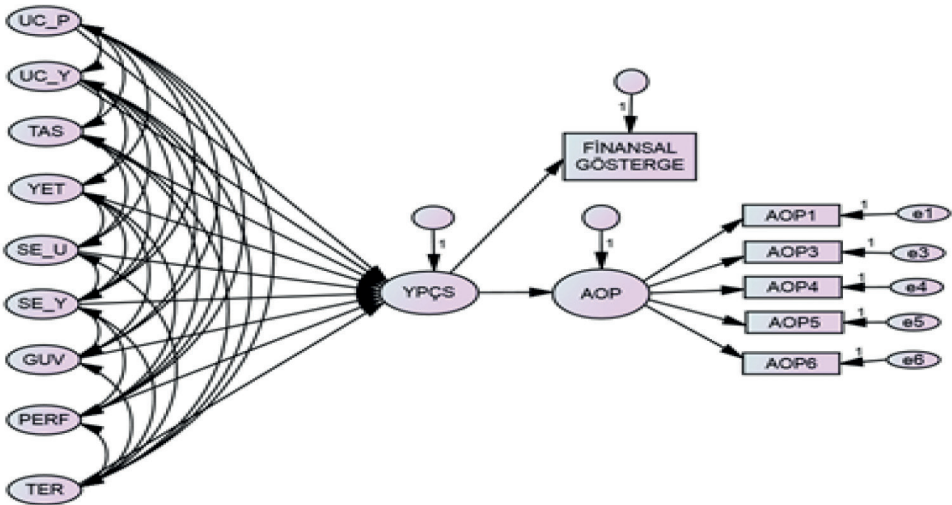
NFM bağımlı değişkenine göre, YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ( $\beta=0.329$ ,  $p<0.001$ ) ve Yetiştirme ( $\beta=0.307$ ,  $p<0.001$ ) uygulamaları olumlu yönde; Ücretlendirme-Yan Haklar ( $\beta=-0.336$ ,  $p<0.001$ ) ve Terfi ( $\beta=-0.117$ ,  $p<0.01$ ) uygulamaları negatif yönde etkilemektedir. İş ve Görev Tasarımı, Personel İşe Alım Uygulamaları, Personel

Seçim Yönetimi, İş Güvencesi ve Performans Yönetimi NFM'ye herhangi bir etkisi yoktur.

TOBIN'S Q bağımlı değişkenine göre, YPÇS kapsamındaki Personel İşe Alım Uygulamaları ( $\beta = 0.199, p < 0.001$ ), İş Güvencesi ( $\beta = 0.163, p < 0.001$ ) ve Performans Yönetimi ( $\beta = 0.366, p < 0.001$ ) uygulamaları olumlu yönde; Performansa Dayalı Ücretlendirme ( $\beta = -0.352, p < 0.001$ ), İş ve Görev Tasarımı ( $\beta = -0.216, p < 0.001$ ) ve Yetiştirme ( $\beta = -0.151, p < 0.001$ ) uygulamaları negatif yönde etkilemektedir. Ücretlendirme-Yan Haklar, Personel Seçim Yönetimi ve Terfi uygulamalarının NFM'ye herhangi bir etkisi yoktur.

Çalışanlarca algılanan örgütsel performansı, YPÇS kapsamındaki Performansa Dayalı Ücretlendirme ( $\beta = 0.192, p < 0.05$ ), İş ve Görev Tasarımı ( $\beta = 0.401, p < 0.001$ ), Yetiştirme ( $\beta = 0.155, p < 0.01$ ), İş Güvencesi ( $\beta = 0.193, p < 0.001$ ), Performans Yönetimi ( $\beta = 0.119, p < 0.05$ ) ve Terfi ( $\beta = 0.305, p < 0.001$ ) uygulamaları olumlu yönde; Ücretlendirme-Yan Haklar ( $\beta = -0.189, p < 0.001$ ) ve Personel İşe Alım Uygulamaları ( $\beta = -0.101, p < 0.01$ ) negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlarca algılanan örgütsel performans arttıkça Ücretlendirme-Yan Haklar ve Personel İşe Alım Uygulamalarından memnuniyetsizlik veya yetersizlik düzeyi de artmaktadır. Personel İşe Alım Yönetiminin AOP'ye herhangi bir etkisi yoktur.

İkinci düzey DFA sonuçlarına dayanarak, diğer bir ifade ile YPÇS adıyla bir üst boyut (tek faktör) olması halinde finansal göstergeler ve çalışanlarca AOP arasında ayrı ayrı oluşturulan Şekil.4'deki yapısal eşitlik ve yapısal regresyon modellerinin uyum iyilik değerleri ve anlamlı yol katsayıları, bağımlı değişkenler sütunlarda belirtilmek üzere Tablo 6'da sunulmuştur.



Şekil 4. YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Eşitlik ve Yapısal Regresyon Modeli



Bu sonuçlar incelendiğinde, YPÇS bir bütün olarak ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE ve AOP'yi olumlu yönde, TOBIN'S Q'yu olumsuz yönde etkilediği; NFM'ye bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 6

*YPÇS Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Göre Oluşturulan Yapısal Regresyon Modelinin Uyum İyiliği Değerleri ve Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları*

| PERFORMANS GÖSTERGELERİ |         |         |         |         |         |                  |           |         |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|-----------|---------|
|                         | ROS     | ROA     | ROI     | BPCI    | ROE     | NFM              | TOBIN'S Q | AOP     |
| Ki-kare                 | 945,314 | 899,307 | 881,801 | 882,387 | 903,253 | 981,062          | 928,111   | 804,636 |
| df                      | 200     | 200     | 200     | 200     | 200     | 200              | 200       | 181     |
| Ki-kare/df              | 4,727   | 4,497   | 4,409   | 4,412   | 4,516   | 4,905            | 4,641     | 4,446   |
| GFI                     | ,900    | ,905    | ,906    | ,906    | ,904    | ,898             | ,903      | ,921    |
| CFI                     | ,910    | ,915    | ,917    | ,917    | ,915    | ,906             | ,912      | ,929    |
| IFI                     | ,910    | ,915    | ,917    | ,917    | ,915    | ,906             | ,912      | ,929    |
| SRMR                    | ,0800   | ,0787   | ,0792   | ,0790   | 0785    | 0804             | ,0800     | ,0725   |
| RMSEA                   | ,075    | ,073    | ,072    | ,072    | ,073    | ,077             | ,074      | ,072    |
| YPÇS (β)                | ,124**  | ,120**  | ,114*   | ,117**  | ,223*** | ,009<br>Anlamsız | -,152***  | ,698*** |
| Std.Hata                | ,005    | ,000    | ,082    | ,028    | ,001    | ,000             | 19,287    | ,055    |
| t değeri                | 2,790   | 2,696   | 2,557   | 2,641   | 4,929   | ,0209            | -3,400    | 11,265  |
| R <sup>2</sup>          | ,015    | ,014    | ,013    | ,014    | ,050    | -                | ,023      | ,487    |
| Mardia                  | 6,62    | 7,55    | 5,605   | 5,54    | 8,5     | 11,61            | 5,17      | 6,5     |

N=654 \*: $p < 0.05$  \*\*: $p < 0.01$  \*\*\*: $p < 0.001$  <sup>a</sup>: $p < 0.10$  (Model için geçersiz)

Tarih sırasına göre aynı alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde; Dyer ve Reeves (1995), İK uygulama gruplarının veya yapılandırılmalarının tek bir etkinlikten daha önemli olabileceğini belirtmiştir. Huselid (1995), 968 ABD işletmesinde YPÇS'ni kullanma, aralarında sinerji geliştirme ve bu uygulamaları rekabet stratejisiyle bütünleştirme durumlarını belirlemeyi amaçlayan araştırmasında verimliliğin personelin motivasyonundan; finansal performansın personel becerilerinden, motivasyonundan ve örgütsel yapıdan etkilendiğini belirlemiştir. Huselid ve Becker (1996), 740 işletmede YPÇS kurma derecesini belirlemek için bir İK sistemleri endeksi oluşturmuş ve bu endekste yüksek değerleri olan işletmelerin örgütsel performans düzeylerinin daha yüksek olduğu saptamıştır. Becker vd. (1997), YPÇS'nin hissedar değeri üzerindeki stratejik etkisini analiz etmiş; YPÇS'nin ancak yönetimin altyapısına nüfuz etmiş olmaları durumunda bir etki yaptıklarını tespit etmiştir. İlhan (2005), uluslararası ortak girişimlerde (UOG) benimsenen İKY uygulamalarının bağlamsal etmenlerin bir işlevi olduğuna işaret etmektedir. Macky ve Boxall (2008:50), çalışanın refahı açısından, yüksek çalışan katılımını teşvik eden yönetim uygulamalarının, çalışmayı yoğunlaştıran uygulamalardan bağımsız olarak hareket ettiklerini belirlemiştir.

Farklı sektörlere yönelik çalışmalarda araştırmacılar, çalışan üretkenliği (productivity) (Arthur 1994; Bartel 1994; Datta vd., 2005; Koch ve McGrath, 1996) ve ekipman/malzeme güvenilirliği (Ichniowski vd., 1997; Youndt vd., 1996) gibi İK uygulamalarının verimlilik (efficiency) ve üretim kalitesi (MacDuffie, 1995), hasta ölüm oranı (West vd., 2002) ve işletmenin gelişimi (Bartel 2004) ve finansal performans (Collins ve Smith 2006; Delery ve Doty 1996; Huselid 1995; Wright vd., 2006) gibi sonuçlar üzerindeki etkisini belgelemişlerdir. Bu araştırmalar genel olarak YPÇS ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (örneğin, Arthur, 1994; Batt, 2002; Huselid, 1995; Way, 2002; Zacharatos vd., 2005).

Daha güncel çalışmalar kapsamında Bae vd., (2011) Kore ve Japonya'daki elektrik, elektronik ve enformasyon endüstrilerindeki 4014 çalışan üzerindeki araştırmasında, bazı YPÇS uygulamalarının gereksiz olabileceği öne sürülmüştür. Nzuve ve Omolo da (2012:50) araştırmasında takım çalışması, örgütsel öğrenme, iletişim ve sinerji çemberinin sağlandığı organizasyonlardaki örgütsel performansın arttığını gözlemlemiştir. Bu bulgular, sinerjik İKY paketlerine ve tamamlayıcı uygulamalara firma düzeyinde yatırım yapılmasının önemini doğrulamakta ve vurgulamaktadır.

İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ve Stratejik İKY kavramının geliştirildiği Batı'daki diğer çalışmalarda (Alkalha, Al-Zu'bi, Al-Dmour, Alshurideh ve Masa'deh, 2012; Bloom ve Van Reenen, 2010; Delery ve Doty, 1996; Kurt, 2008; Özutku ve Çetinkaya, 2012; Paauwe ve Boselie, 2005; Triguero, Peña-Vinces, González-Rendon ve Sánchez-Apellaniz, 2012; Tzafrir ve Gur, 2007; Wright vd., 2005a) seçilen farklı İKY uygulamalarının doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel performansın çeşitli yönlerini etkiledikleri, Stratejik İKY ve İK uygulamalarının doğru uygulandığında ve dikey/yatay olarak entegre edildiklerinde örgütsel performansı arttırdıkları (Örn.; MacDuffie 1995; Becker vd., 1997; Guthrie 2001; Wright vd., 2005; Akhtar vd., 2008) belirlenmiştir. Türkiye'de ise Bağımlı değişken/Çıktı değişkeni olarak finansal performansın incelendiği 25 araştırmanın sadece üçünde gerçekleştirilen finansal performans etki incelenmiş ve ikisinde (Ağdelen vd., 2010; Bozkurt, 2011) GFP'a etki ile ilgili anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmada alan yazınla benzer sonuçlara ulaşmakla birlikte, sektör özelinde Net Faiz Marjı olarak tanımlanan performans göstergesine daha özel alana yönelik sadece faiz gelirleri odaklı bir gösterge olması nedeniyle daha bütüncül uygulamalar seti olan YPÇS'nin etkisinin olmaması anlaşılabilir. Bununla birlikte, YPÇS'nin TOBIN'S Q göstergesine negatif etkisinin bulunması bu sektördeki entelektüel sermayeye gereken özenin gösterilmediği, piyasa değeri yükselen bankaların YPÇS uygulamalarına gereken önemi göstermediği veya bu banka çalışanlarınca gereken uygulamaların hayata geçirilmediği şeklinde algılandığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonucun alt nedenleri incelendiğinde, Performansa Dayalı Ücretlendirme, İş ve Görev Tasarımı ile Yetiştirme uygulamalarının yetersizliğinin baskın etki yarattığı belirlenmiştir.

Personel İşe Alım Yönetiminin ve Ücretlendirme-Yan Haklar uygulamalarının finansal performansa hiçbir etkisinin olmadığı, hatta Personel Seçim Yönetiminin bazı performans göstergelerini (ROI, BPCI) olumsuz yönde etkilediği, diğer bir ifade ile finansal performansın artışı ile çalışanların Personel İşe Alım Yönetiminin yetersizliğinin, çalışanlarca algılanan performans düzeyi arttıkça Ücretlendirme-Yan Haklar uygulamalarının yetersizliğinin veya yapılmadığının vurgulandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, banka yönetimlerinde Ücretlendirme-Yan Haklar uygulamalarının özel olarak ele alınması ve üzerinde durulması gereken bir İK uygulama seti olduğu ortaya çıkmaktadır.

Personel İşe Alım Uygulamalarının bazı finansal performans göstergelerini (ROS, ROA) olumlu yönde etkilediği tespit edilmekle birlikte, çalışanlarca algılanan örgütsel performans düzeyi arttıkça çalışanlarca algılanan Personel İşe Alım Uygulamalarının yetersizliğine vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Bu durum, çalışan personelin 'yeni işe alınan personelin yetersiz olduğu' yönünde algıya sahip olmaları nedeniyle seçim aşamalarının da yetersizliği yönünde kanaat sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

Yapılan analizler neticesinde Hipotez 1 kabul edilmiş, Hipotez 2 ise YPÇS'nin Net Faiz Marjına etkisi haricinde kabul edilmiştir. YPÇS'nin bir bütün olarak finansal performans göstergelerindeki değişimi %1,3-5,0 arasındaki oranlarda açıkladığı; çalışanlarca algılanan örgütsel performanstaki değişimin %48,7'sini açıkladığı belirlenmiştir. Hipotez 3 ve Hipotez 4 ise kısmen kabul edilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

YPÇS kapsamında yer alan bazı uygulamaların çalışanlarca algılan örgütsel performansı ve firma tarafından gerçekleştirilen finansal performans göstergelerinin çoğunluğunu etkilediği; YPÇS'nin tek boyut olarak değerlendirildiği modellerde ise, çalışanlarca algılan örgütsel performansı ve firma tarafından gerçekleştirilen finansal performans göstergelerinden ROS, ROA, ROI, BPCI, ROE'yi etkilediği; NFM'ye bir etkisinin olmadığı; TOBIN'S Q'yu negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bu etkilerin tüm YPÇS alt uygulamalarını ve tüm performans göstergelerini içermediği; bazı uygulamaların beklenenin aksine negatif yönde etki yaptığı, bazı uygulamaların ise hiçbir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile YPÇS alt boyutlarının ve bir bütün olarak YPÇS'nin performans göstergelerinin büyük bölümünü etkilediği belirlenmekle birlikte, bu etkinin tüm uygulamaları ve tüm performans göstergelerini kapsamadığı sonucuna ulaşılmıştır. YPÇS en fazla çalışanlarca algılanan örgütsel performansı ve ROE'yi etkilemektedir. Alt uygulamalar düzeyinde ise, finansal göstergelerdeki en yoğun etkiyi Performansa Dayalı Ücretlendirmenin sağladığı belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında mevcut çalışmada elde edilen en temel bulgu, YPÇS kapsamında ki uygulamaların tamamının örgütsel performansı etkilemediği, aralarındaki girift ilişkiler

nedeniyle finansal performans göstergelerine göre değişmekle birlikte, alan yazın ile aynı doğrultuda bazı uygulamaların olumlu etki yaptığı fakat bazı uygulamaların etkisinin olmadığı hatta olumsuz etki yaptığı; YPÇS'nin finansal performans göstergelerindeki değişimi %1,3-5,0 arasında; çalışanlarca algılanan örgütsel performanstaki değişimi %48,7' düzeyinde açıkladığı belirlenmiştir.

YPÇS'nin farklı performans göstergelerini farklı yönde ve şiddette etkilediği sonucu, çevresel bağlama uygun olması durumunda İK uygulamalarının firma performansını artıracacağı (Örn.: Kim ve Wright, 2011; Bae vd., 2011) yönündeki Durumsallık Yaklaşımı ile örtüşmektedir. Fakat burada değişen bağlam, aracı veya düzenleyici etki sağlayan çevresel değişkenler değil, performans türündeki farklılıktır.

Bu bulgular doğrultusunda, Türk Bankacılık sektörünün performansını artırmak için Stratejik İKY'nin bir stratejisi olan YPÇS'nin hayata geçirilmesinde yolun başında olduğu (dikey uyum yetersizliği); uygulamaların etkisinin aynı yönde olmaması nedeniyle yatay/içsel uyumu sağlamakta zorlandığı, öncelik vereceği performans göstergelerini belirleyerek İKY'ne stratejik bakışımı (dikey ve yatay uyumu sağlayarak) geliştirmesi gerekliliği bulunduğu ifade edilebilir.

YPÇS alan yazımında taksonomi veya indeks şeklinde yer alsa da, aynı alana yönelik uygulamaların faktöriyel bir yapı oluşturarak ve ölçüm hatalarını da dikkate alan teknikler ile ölçülmesinin daha geçerli ve gerçekçi sonuçlar vereceği söylenebilir. Çünkü, her ne kadar farklı maksatları taşısa da bir İK uygulamasının sadece güdülen maksada yönelik sonuçlar getirmediği; diğer alanlara da sirayet ettiği (Örneğin, iletişim odaklı bir İK uygulaması, performans yönetimi, terfi yönetimi veya iş-görev tasarımı altında yer alabilmekte veya ücretlendirmeye yönelik bir uygulama performans yönetimi içinde yer alabilmektedir.), bu nedenle de faktöriyel bir yapı tespit etmenin zorlaştığı anlaşılmaktadır. Nitekim Shih vd. (2006) tarafından Tayvan'da farklı sektörlerden 208 firma üzerinde yapılan araştırmada, tüm İK uygulamaları işin alt yapısı adıyla tek boyut altında toplanmış, sadece iş güvencesinin farklı bir boyut olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, bu temel kaygı ile hareket edilmiş, birçok uygulamanın taksonomi mantığıyla sorulmasından ziyade aynı uygulamanın aynı yönde algılandığı faktöriyel tanımlama ve ölçüm hatalarını da dikkate alan analiz yoluna gidilmiştir.

Sonuç olarak, bu tür araştırmaların, sınırlı kitleler üzerinde araştırılması gibi kısıtlılıklarına rağmen Stratejik İKY alan yazımına yönelik bazı katkılarından söz edilebilir. Bir bütün olarak ve ayrı ayrı uygulamalar şeklinde YPÇS'nin çalışanlarca algılanan örgütsel performansı ve finansal performansı yol katsayıları düşük ve orta düzeyde de olsa etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedensel bağlantının Bankacılık gibi beyaz yakalı çalışan yoğunluğunun fazla olduğu sektörlerde daha yüksek derecede olması beklenebilir olmakla birlikte, Türk Bankacılık Sektörü özelinde istenen ve beklenen etkinin gerçekleşmediği ortaya çıkmaktadır. Başta para piyasalarında son yıllarda yaşanan dalgalanmalar, ülke kredi notunun değişkenliği, bankacılık sektörünün performans göstergelerinde etkili olsa da bizzat YPÇS'nin performansa düşük

ve orta düzeydeki manidar etkisi, insan kaynağına verilmesi gereken önem doğrultusunda gereken dikkati çekmelidir. Zira Türk Bankacılık Sektöründe aritmetik ortalaması ortanın biraz üzerinde bulunan YPÇS'nin uygulanma seviyesinin finansal performanstaki değişimi %1,3-5,0 oranları arasında açıklaması, YPÇS uygulamalarındaki gelişmenin örgütsel performansı lineer etki yaratmasa da geliştireceğine yönelik bir işarettir.

Sektör ve firma bazında İKY uygulamalarının içsel uyumunun sağlanmasının YPÇS uygulamalarından elde edilecek faydayı artıracığı; firmaların performansını artıran YPÇS uygulamalarını geliştirmesinin, ön plana alınacak performans göstergesi doğrultusunda önceliklendirilmesinin, olumsuz etki yaptığı belirlenen uygulama alanlarının iyileştirilmesinin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği; sinerjik etkilerin artırılmasına yardımcı olabileceğine vurgu yapılabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, YPÇS-örgütsel performans bağlantısını sektör özelinde ayırt edilmesini ve anlaşılmasını sağlayan örgütsel özelliklerin (örgüt kültürü, örgüt iklimi, İK çıktıları gibi aracı ve düzenleyici değişkenler) yardımıyla tespit edilmesi ve boylamsal nitelikte araştırma yapılması da teorik temeller (Başta Kaynak Tabanlı Bakış, Genel Sistem Teorisi, Davranışsal Yaklaşım vd.) çerçevesinde Stratejik İKY'nin anlaşılmasında ve daha bütüncül, açıklama gücü yüksek, pratiğe aktarılabilir, geçerli çözümler sağlayan sonuç ve reçetelere ulaşılması bağlamında önem taşımaktadır.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

## Kaynakça/References

- Adelson, J. L., & McCoach, D. B. (2010). Measuring the mathematical attitudes of elementary students: The effects of a 4-point or 5-point Likert-type scale. *Educational and Psychological measurement, 70*(5), 796–807.
- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İTÜ Dergisi/d, 2*(4).
- Akgemci, T., Tekin, E. ve Kalfaoğlu, S. (2019). Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 12*, 193–217.
- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları. Ankara: Detay yayıncılık.
- Akalın, M. (2015). *AÖrnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği: Anket*. Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Altındağ, E. ve Turnali, D. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3*(3).
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı (6 ed.). Ankara: Nobel.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, 45(3), 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management journal*, 37(3), 670–687.
- Avgar, A. C., Givan, R. K., & Liu, M. (2011). Patient-centered but employee delivered: Patient care innovation, turnover intentions, and organizational outcomes in hospitals. *ILR Review*, 64(3), 423–440.
- Bae, K. S., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. B., & Ohashi, I. (2011). High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 1–29.
- Bağcı, H. (2013). *Ticari bankalar ile katılım bankalarının kârlılık performanslarının topsis yöntemi ile karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış YL Tezi), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248–127.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları. Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779–801.
- Bedir, N., & Eren, T. (2015). AHP-PROMETHEE yöntemleri entegrasyonu ile personel seçim problemi: perakende sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(4), 46–58.
- Benligiray, S., Geylan, A. ve Duman, E. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik olarak yönlendirilmesinin finansal performansı etkileyip etkilemediğinin analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 61–84.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- 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. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human resource management journal*, 23(1), 3–17.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd edn.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 70, 36.
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. (1973). Cross-cultural methods. *Publication John Wiley and Sons, New York*.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15–34.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö., E, Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *ILR Review*, 54(4), 737–775.
- Cappelli, P., & Rogovsky, N. (1994). New work systems and skill requirements. *Int'l Lab. Rev.*, 133, 205.
- Choi, J.H. (2014). Who should be the respondent? Comparing predictive powers between managers' and employees' responses in measuring high-performance work systems practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2667–2680.
- Churchill, G.(1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi, temel kavramlar-uygulamalar-programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çıtır, I. Ö., & Kavi, E. (2010). Algılanan örgütsel güven ile iş güvencesi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 229–244.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of management journal*, 48(1), 135–145.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (Eds.). (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management journal*, 39(4), 949–969.
- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of management*, 18(4), 695–715.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi* (7. bs.). Beta Yayınevi: İstanbul.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch:D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2), 161–176
- Erickson, C. L., & Jacoby, S. M. (2003). The effect of employer networks on workplace innovation and training. *ILR Review*, 56(2), 203–223.
- Ergün, E. ve Eyisoy, M.E. (2018), Takım çalışması özelliklerinin takım performansına etkisiüzerine bir araştırma, *BMIJ*, 6(4), 1455–1475. Doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>
- 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.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & Wright:M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: the impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 75.

- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems, 4*(1), 1–78.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science, 21*(2), 490–506.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations, 42*(2), 349–378.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field. *ILR Review, 53*(3), 482–502.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management journal, 44*(1), 180–190.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International journal of human resource management, 13*(1), 183–197.
- Güler, M., Bayrak, R., & Ocak, M. (2018). İnsan kaynaklarının seçiminde genel bilişsel yetenek testlerinin uygulanması. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(9), 153–173.
- Gürer, A. (2017). Psikoteknik yöntemin personel seçiminde uygulanması: KİT’ler üzerine bir alan araştırması. *Journal of International Social Research, 10*(51).
- Gürüş, S. ve Astar, M. (2014). SPSS ile istatistik. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2014), *A Prima on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth:L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal, 49*(2), 305–325.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of management, 37*(1), 352–388.
- Helgesen, Ø. (2006). Are loyal customers profitable?: customer satisfaction, customer loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of Marketing Management, 22*(3–4), 245–266.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal, 38*(3), 635–672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 35*(3), 400–422.
- IRS. (1999). New ways to perform appraisal. *Employment Trends, 676*, 7–16.
- Jiang, J. Y., & Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human resource management review, 25*(1), 126–137.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? new perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of management Studies, 50*(8).



- Kanbur, E. (2018). Havacılık sektöründe psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147–162.
- Karadimas, N. V., & Papastamatiou, N. P. (2007). Tools for Job-Rotation Integrating Access to Vocational Training. *IJS3T International Journal of Simulation: Systems, Science & Technology*, 37–44.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, Y. T. (2002). Türk Bankacılık Sektöründe Karlılığın Belirleyicileri. *MSPD Çalışma Raporları, BDDK Yayınları*, 1–16.
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69–85.
- Kehoe, R. R., & Wright:M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366–391.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189.
- Kim, S., & Wright:M. (2011). Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1), 153–174.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford publications.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 335–354.
- Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of tourism research*, 34(2), 400–421.
- Kwiatkowski, R. (2003). Trends in organisations and selection: an introduction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 382–394.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk:(2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of organizational Behavior*, 25(4), 527–545.
- Lawler, I., & Edward, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research *Research in personnel and human resources management* (pp. 217–271): Emerald Group Publishing Limited.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Macky, K., & Boxall:(2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Esitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mudor, H., & Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41–49.

- Nakamura, K., & Nitta, M. (2011). Japonya’da endüstri ilişkileri ve insan kaynakları uygulamalarında gelişmeler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (41–42), 253–288.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M., & Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73–90.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503–545.
- Özdamar, K. (2016). Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi. Eskişehir: Nisan.
- Özer, K. O., Ergün, Ö., & Okatan, T. (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 104–115.
- Özden, A. ve Çolak, H. E. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 85–114.
- Özutku, H. ve Çetinkaya, M. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişki: içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi: Türk otomotiv sektöründe bir alan araştırması/The moderating effect of internal and external fit on relationship between strategic human resource management and firm performance: A study in turkish automotive industry. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 351.
- Özutku, H. (2018). Yüksek performanslı çalışma uygulamaları ölçeğinin türkçe’ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(3), 141–164.
- Paaauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.
- Paaauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1999). Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan, 3. Baskı, İstanbul: Sabah.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244–262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management*, 39(5), 1184–1220.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic management journal*, 13(2), 119–134.
- 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.
- Raykow, T., & Marcoulides, G. A. (2006). A first course in structural equation modeling. London: Lavrance Erlbaum Associates. Publishers.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). Örgütsel davranış. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö. Z., Uyargil, C. B., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., & Tüzüner, V. L. (2013). İnsan kaynakları yönetimi (6. bs.). İstanbul: Beta.
- Schmitt, N. (Ed.). (2012). The Oxford handbook of personnel assessment and selection. New York: Oxford University Press.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma. Anı Yayıncılık.
- Shih, H., Chiang, Y., & Hsu, C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International journal of Manpower*, 27(8), 741–763.
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278–1297.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21–35.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Şendoğdu, A. A. (2014). Bankalarda insan kaynakları yönetimi (Vol. 19). Ankara: Nobel.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. ed.). Boston: É.-U. U.: Pearson.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1–29.
- Tatlıdil, H. (1996). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz. Ankara: Cem Web Ofset Ltd.
- TBB-1, (2018). *Türkiye Bankalar Birliđi İstatistikleri*, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Banka\\_Calisan\\_ve\\_Subu\\_Bilgileri\\_/3628](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Banka_Calisan_ve_Subu_Bilgileri_/3628), adresinden alındı
- TBB-2, (2018). *Türkiye Bankalar Birliđi İstatistikleri*, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/AktifBuyukluklerine\\_Gore\\_Banka\\_Siralamasi/3743](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/AktifBuyukluklerine_Gore_Banka_Siralamasi/3743), adresinden alındı.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355–367.
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of socio-economics*, 30(1), 63–73.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıřtay Dergisi*, 88(1), 87–108.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition: Harvard Business Press.
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419–2441.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, 1(4), 367–413.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2012). Strategic human resource management and organizational behaviour: Exploring variance as an integrating framework. *HRM and performance: Achievements and challenges*, 97–110.

- Yanadori, Y., & Jaarsveld, D. D. (2014). The relationships of informal high performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 53(3), 501–534.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 16(4).
- Yılmaz, V., & Varol, S. (2015). 4. Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (44).
- Yuksel, S., & Zengin, S. (2017). Influencing factors of net interest margin in Turkish banking sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 178–191.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 423–435.
- Zhang, Y.-C., & Li, S.-L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2331–2348.