

YÜKSEK PERFORMANSLI İŞ UYGULAMALARININ HAVACILIK SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LERDE KULLANILABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Rüstem Barış Yeşilay¹
Ege Üniversitesi,
İzmir

Zeynep Üçok²
Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği,
İzmir

ÖZET

Yüksek Performanslı İş Uygulamaları (YPIU); rekabetçi, yenilikçi ve yüksek kalite standartlarına sahip havacılık sektöründe çalışan katılımını esas alarak, firmaların rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla uygulanabilecektir. Çalışma Polonya, Portekiz, İspanya ve Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyette bulunan firmaların yüksek performanslı iş uygulamaları ile ilgili farkındalık düzeylerini, bu uygulamalara yönetim sistemlerinde yer verip vermediklerini, uygulama sırasında karşılaşılan sorunları ve bu uygulamaların geliştirilebilmesi için firmalarda hangi alanların önceliğe sahip olması gerektiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda veri toplamak için geliştirilen anket³ dört ülkede de uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, ülkeler arasında bazı farklılıklar göstermekle birlikte firmaların çok azının bu uygulamaları kullandığı, çoğunun ise uygulamadan uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma sonuç bölümü ile bitirilmiştir.

GİRİŞ

YPIU, firmanın iş stratejisi, kaynakları ve önceliklerine göre düzenlenmiş, bilinen İKY uygulamalarının esnek kombinasyonlarıdır [Appelbaum vd., 2000; Bélanger vd., 2002]. Bu uygulama çalışanları da sürece dâhil ederek, yöneticilerce desteklenmesi gereken; iş organizasyonu ve yöntemlerinin köklü değişikliklere uğrayabileceği iç örgüt yapısı değişimi gerektirir. Bu uygulamaların "yüksek performanslı" olarak adlandırılmasının nedeni, firma performansını olumlu yönde etkileyen üstün performans için tasarlanması, firmanın sosyal sermayesini geliştirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Bu konudaki çalışmalar, 1990'lı yıllarda ABD'de başlamış ve değişik boyutlarda ilgi görmüştür. İngiltere dışındaki diğer Avrupa ülkeleri ve Türkiye'de de konuyla ilgili çalışmalar oldukça azdır [Yılmaz, 2012].

YPIU, çalışan katılımını esas alan ve çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini geliştiren, motivasyonlarını artıran, nitelikli çalışanların devamlılığını sağlayan ve firma performansı ile ilişkili olan bir sistemdir [Huselid, 1995]. YPIU, ABD orijinli bir iş sistemi olup değişik kültürel bağlam ve sektörlerde firma performansına yaptığı olumlu katkılar pek çok bilimsel çalışmanın sonuçları ile desteklenmektedir [Osterman, 1994; Guthrie, 2001; Angelis ve Thompson, 2007; Zhang ve Jia, 2010].

Değişimin devamlılık kazandığı küresel ekonomik sistemde sürdürülebilir rekabet önem kazanmakta, firmalar uzun dönemli büyümeye odaklandığından strateji kritik olmaktadır. Bu durum yeni yetkinliklerle birlikte esnekliği gerektirmektedir. Yani, değişime ayak uydurabilecek, gelişen teknolojiye uyum sağlayarak kullanabilecek, firma stratejisini benimseyerek çıktılara katkı yapacak, çok yönlü ve farklı yeteneklere sahip çalışanlara olan ihtiyaç gündeme gelmiştir. YPIU, bireylerin ve firma performansının artırılmasına odaklanmakta ve insan bir maliyet olarak değil; bir değer, performansa katkı yapan bir sermaye ve güç olarak görülmektedir [Yılmaz, 2012, s. 4].

YPIU KAVRAMSAL BOYUT

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için çoğu firma insanı birinci sıraya koymaktansa küçülme, çalışan maliyetlerini azaltma gibi yöntemler uygularken, insanı stratejilerinin merkezine koyan firmalar daha uzun dönemli geri dönüşler elde etmektedir [Pfeffer ve Veiga, 1999].

¹ Yrd. Doç. Dr., Havacılık Meslek Yüksekokulu, E-posta: rustem.baris.yesilay@ege.edu.tr

² Genel Koordinatör, E-posta: zeynep@hukd.org.tr

Yönetimde yüksek performanslı bir yaklaşım doğarak, firmalar ilkin kaliteye, insan kaynağını geliştirmeye ve çalışan katılımına yönelmiştir [Ramsay vd., 2000].

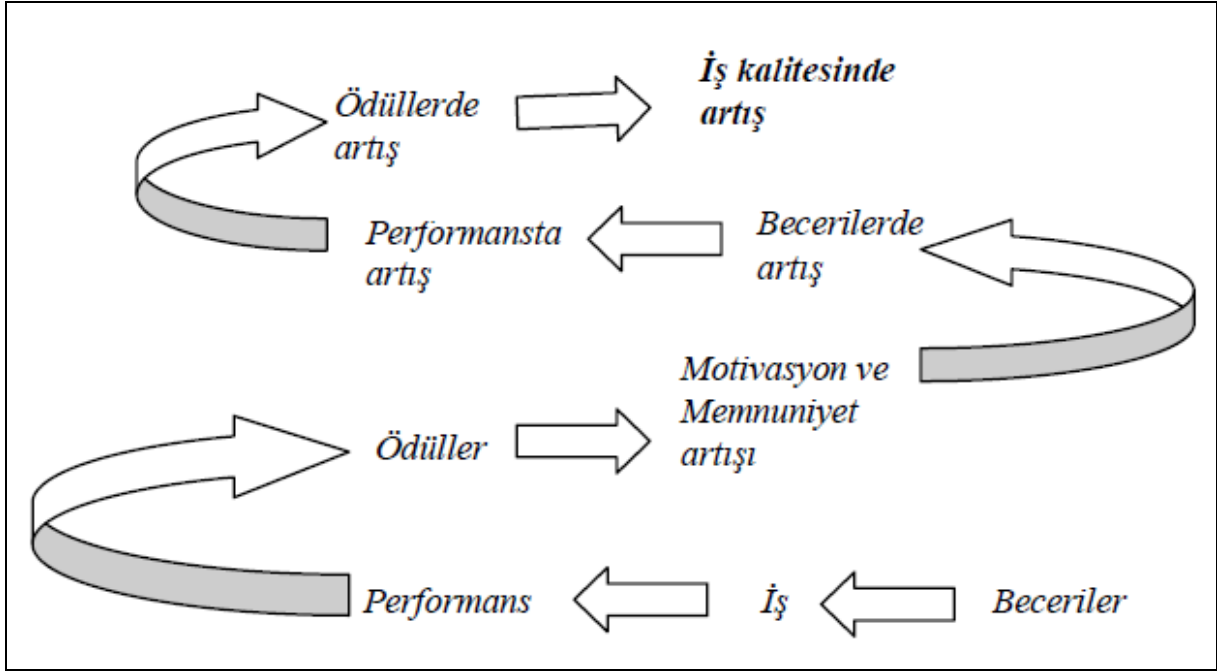
YPIU, çalışanları bir rekabet avantajı kaynağı haline getiren ve çalışanlara beceri, bilgi, motivasyon ve inisiyatif sağlayan bir yönetim yaklaşımı [Guthrie vd., 2009] boyutuna da sahiptir. Bu bağlamdaki en önemli uygulamalar; kapsamlı eğitim, durumsal ücretlendirme, performans değerlendirme sistemi, seçici çalışan temini ve çalışanların katılımı olduğu görülmektedir [Angelis ve Thompson, 2007].

YPIU'nun üç ana boyutu: 1. Yüksek beceri ihtiyacı, 2. Çalışanların bilgi ve becerilerini diğer çalışanlarla birlikte kullanabilme imkân ve serbestliğini veren iş tasarımı, 3. Bağlılık ve motivasyonu güçlendiren yapıdır [Batt, 2002].

YPIU uzun dönemli başarıyı sağlamaya ilgili olup çalışanların, teknolojinin, yönetimin ve verimliliğin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlayabilmek için bütünleşmesini ifade etmektedir. YPIU çalışanların firmanın teşviklerine karşılık vermesini ve böylelikle firmaya olan bağlılıklarının artmasını [Sun vd., 2007] öngörmektedir. Buna ek olarak "YPIU bir firmanın mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmekte, motivasyonlarını artırmakta, düşük performans gösterenleri firmadan ayrılmaya yönlendirerek nitelikli çalışanların devamlılığını sağlamakta ve kayıtlarını azaltmaktadır" [Huselid, 1995: 635]. Ayrıca yüksek güven ve bağlılığa dayanan çalışan ve işveren ilişkisini güçlendirmekte ve çalışanları, işin temel gereklerinin ötesinde performans göstermeleri yönünde motive etmektedir [Batt, 2002]. Çalışanlar ve firma arasında bu türlü karşılıklı güvene dayalı ve destekleyici bir bağ kurulduğunda verimlilikte artışa yol açan örtük bilginin paylaşılmasını da sağlamaktadır [Sun vd., 2007].

YPIU'nun "yüksek performanslı" olarak isimlendirilmesinin sebebi firma performansını olumlu yönde etkileyen üstün performans için tasarlanması, firmadaki sosyal sermayeyi destekleyerek ve geliştirerek sürdürülebilir rekabeti sağlamasıdır [Messersmith ve Guthrie, 2010]. Bunlar temel olarak çalışan katılımını esas alan yönetim yaklaşımlarıdır [Yang, 2011] ve aslında çalışmada işbirliği ve ortaklık demektir. Bu sayede komuta kontrol sistemi yerine çalışanların iş tatmini ve ödülleri artırmayı öngören uygulamalarla çalışan performansının yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu yönüyle "YPIU daha çok esneklik, verimlilik ve katılımı teşvik eden yönetsel bir yaklaşımdır" [Wood ve deMenezes, 2011: 1588]. Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan inisiyatif geliştirme, diğer çalışanlarla daha etkin iletişim kurma ve problemlere etkin tepki vermeyle ilgilidir" [Wood ve deMenezes, 2011: 1588]. Bu sayede çalışanların firma süreçlerine katılımını ve özellikle kendi işleri ile ilgili konularda karar verme olanağı sağlanmasını gerektiren bir yönetim tarzıdır.

Lawler [2003] fayda döngüsü olarak adlandırdığı kavramda, firmanın neye izin verdiği, çalışanlarından neler beklediği ve onlara neler sunacağı ifade edilmeden insanların firmanın değer ve hedeflerine inandığından emin olunamamakta ve bu durumda fayda döngüsünün veya mübadelenin başlaması mümkün olmamaktadır. "Çalışanlar ve yönetim arasındaki bu fayda döngüsü, firmanın stratejiyle uyumlu, çalışanları teşvik eden ve geliştiren tutumları uygulamasıyla başlamakta ve neticesinde çalışanları ödüllendiren, motivasyon ve bağlılıklarını artıran yüksek performanslı kültürü ortaya çıkarmaktadır" [Lawler, 2005]. Şöyle ki çalışanlar becerilerini işe aktarmaya başladıklarında, iş performansında doğal olarak artış olmaktadır. İş performansındaki bu artış firmanın belirlediği şekillerde ödüllendirilmektedir. Bu ödüllendirme çalışanın motivasyon ve iş tatmininde artışa, bu artış ise çalışanın becerilerini işine daha çok yansıtmasına sebep olmaktadır. Daha çok gönüllü beceri ve bilginin işe aktarılması çalışanın performansını artıracığından bu performans artışı da firma tarafından ödüllendirilecektir. Sonuç olarak iş performansı yüksek çalışanlar kazanılarak, firma performansında artış gerçekleşmektedir.



Şekil 1: Çalışan ve Firma Arasında Gerçekleşen Fayda Döngüsü, Lawler [2003]'den uyarlayarak geliştiren [Yılmaz, 2012].

YPIU kapsamına; güçlendirme, seçici işe alım, iş güvencesi, performans değerlendirme ve sonucunda artabilen ücret, iş aile dengesi politikaları, kendini yöneten takımlar, performansla dayalı (durumsal) ücretleme, sembolik eşitlikçilik (statü farklarının azaltılması), bilgi paylaşımı, kapsamlı eğitim, çalışan katılımı, çalışan mülkiyeti, takım ve iş yeniden tasarımı, iş rotasyonu ve çapraz eğitim, içeriden (firma çalışanları arasından) terfi [MacDuffie, 1995] uygulamaları girmektedir. Bu uygulamalar kısa değil uzun dönemli başarıya odaklanmaktadır. YPIU firmanın uzun dönemde rekabet gücünü geliştirmesini, sürdürmesini ve geri dönüşlerini öngörmektedir. Bu görüşten hareketle YPIU'nun başarısında firma stratejisi ve bu stratejiyle uyumlu olması gerektiği görülmektedir.

YÖNTEM

Araştırma Türkiye, İspanya, Polonya ve Portekiz'deki havacılık sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik olarak yapılmıştır. Bu kapsamda veri toplamak için geliştirilen anketin linki firmalara gönderilmiş, ankette yer alan sorularla ilgili tereddütleri olması durumunda linki gönderenlerin iletişim bilgisi paylaşılmıştır. Ankette firmalara anketin kapsamı, hangi amaçla yapıldığı ve hedefleri doğrultusunda bilgilere yer verilmiştir.

Anket yanıtlayıcısı firmaların çoğu havacılık sektöründe faaliyet göstermektedir ve havacılık kümelenmesi üyesidirler. Anketin amacına hizmet edebilmesi için yanıtlayıcıların firma sahipleri, üst düzey yöneticiler veya İnsan Kaynakları Yöneticisi olmaları istenmiştir. Çevrimiçi anket uygulaması ile veri toplanmıştır. Ankette yer alan soruların az sayıda ve kısa olmasına dikkat edilmiştir.

Açık uçlu sorulara oldukça az yer verilirken, çoğu sorunun yanıtı 5'li Likert Ölçeğine göre 1 olumsuz, 5 olumlu ucu temsil edecek şekilde oluşturulmuştur. 3 yanıtı kayıtsızlık değeri olarak alınmıştır. Anketteki 3'ün altındaki herhangi bir değer negatif olduğu, 3'ün üstündeki skorların ise pozitif değere sahip olduğu varsayılmıştır.

Ankette öncelikle firmaları tanımlayıcı verileri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Daha sonraki sorular, firmaların YPIU ile ilgili farkındalıklarını / bilgi düzeyleri ile YPIU kapsamındaki uygulamaları ne seviyede kullandıklarını ölçmeye yönelik bir ana grup ile firmaların bu uygulamalar kapsamında önceliklerini ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik ikinci bir ana gruptan oluşmaktadır.

BULGULAR

Bu bölümde ilkin tanımlayıcı analize, sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak faktör analizine yer verilmiştir. Sonrasında ankete verilen yanıtlardan elde edilen bulgular değerlendirilmeye alınmıştır.

Bu çalışmada, “High Performance Work Practices for Competitive SMEs in Aviation Sector” başlıklı ve Avrupa Birliği Komisyonunca Erasmus + Stratejik Ortaklıklar çağrısı altında desteklenen proje (No: 2015-1-PL01-KA202-016745) kapsamında uygulanan anketin bulgularına yer verilmiştir. Projede, çalışan katılımını esas alan YPIU'nun dört ülke havacılık firmalarındaki uygulanma derecesi ortaya konulmak suretiyle firmaların farkındalıklarının artmasına katkı sunulması hedeflenmektedir. Yüksek teknolojiye sahip havacılık sektöründeki küçük-orta ölçekli firmaları da içerecek şekilde, YPIU sisteminin yaygın kullanımının rekabetçiliği arttıracığı düşünülmektedir.

Tanımlayıcı Analiz

Tanımlayıcı bilgiler elde edebilmek için ankette yer alan ilk sorular firmanın adı, çalışan sayısı, yıllık ciro vb. şeklindedir. Bu sorulardan elde edilen yanıtlar sayesinde Avrupa Komisyonunun kriterlerine göre (çalışan sayısı 10'dan az ve yıllık cirosu 2 milyon €'dan az veya eşit olan firma mikro, çalışan sayısı 50'den az ve yıllık cirosu 10 milyon €'dan az veya eşit olan firma orta, çalışan sayısı 250'den az ve yıllık cirosu 50 milyon €'dan az veya eşit olan firma orta) firmaları mikro, küçük ve orta olmak üzere büyüklüklerine ayırmak da mümkün olmuştur. Buna göre firmaların %23,1'i mikro, 36,5'i küçük ve %40,4'u orta büyüklüktedir.

Çizelge 1: Örneklem bilgileri

		Frekans	Yüzde
Ülke	Polonya	20	38,5
	Portekiz	10	19,1
	İspanya	11	21,2
	Türkiye	11	21,2
Şirket Büyüklükleri	Mikro	12	23,1
	Küçük	19	36,5
	Orta	21	40,4

Tablo 1'de görüleceği üzere anket Polonya (20), Portekiz (10), İspanya (11) ve Türkiye'den (11) toplam 52 KOBİ tarafından yanıtlanmıştır. Firmaların ağırlıklı bir kısmı Polonya'dandır. Diğer ülkelerden anketi yanıtlayan firmaların eşit dağıldığı görülmektedir.

Tablo 2, firmalara yöneltilen soruların tanımlayıcı analizini içermektedir. Tablodan da net bir şekilde görüleceği üzere diğer dört ölçek ile kıyaslandığında İO daha düşük bir ortalama değere ve standart sapmaya sahiptir. İAE ise diğer ölçeklere göre oldukça yüksek ortalama sahiptir. Bu durum firmaların İO konusunda kendilerini yeterli görmediklerini ancak İAE konusunda ise oldukça yeterli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Çizelge 2: Anket sorularının ortalama ve standart sapması

Değişkenler	Ort.	SS.
<i>İşe Alım ve Entegrasyon Uygulamaları (İAE)</i>		
1. Mülakatlar, Psikometrik testler, teorik ve/veya uygulamalı testler	4,25	1,15
2. Yeni çalışanlar için İşe Başlatma (İndüksiyon) programı	3,50	1,57
3. Stajlar ve Stajyer programları	3,37	1,42
<i>Çalışanların katılımını sağlayan uygulamalar (ÇKS)</i>		
1. İş Çok Yönlülüğü (Work Versatility) ve fonksiyonel esneklik	3,12	1,37
2. Çalışanın performansına ilişkin resmi geribildirim (kabiliyet değerlendirme, hedefler vb.)	3,06	1,51
3. İçsel İletişim (bültenler, bloglar, intranet, şirket web sitesi, e-posta vb.)	2,94	1,55
4. Çalışanların önerilerine yönelik programlar	2,73	1,40
5. Periyodik anketler (örgüt iklimi, memnuniyet, vb.)	2,58	1,50
6. Şirketin stratejisi ve iş sonuçlarını açıklama	2,90	1,47
7. Kariyer geliştirme planı	2,29	1,43
<i>Eğitim uygulamaları (EĞ)</i>		
1. Eğitim planı	3,31	1,50
2. Çalışanlarca talep edilen eğitimler	2,83	1,23
3. Şirketçe desteklenen şirket dışı eğitim/öğretim faaliyetlerine katılma imkânı	2,81	1,28
4. Eğitim ihtiyaç analizi	2,96	1,46
5. Eğitim etki değerlendirme	2,83	1,54
<i>Telafi edici uygulamalar (ödüllendirme ve çalışma koşulları) (TE)</i>		
1. Şirket hedeflerine bağlı ikramiye	2,48	1,38
2. Bireysel performansa göre değişkenlik gösteren ikramiyeler	2,62	1,33
3. Çalışana doğrudan ödeme yapılmayan avantajlar (sağlık sigortası, araba, bilgisayar, akıllı telefon vb.)	2,75	1,44
4. Esnek çalışma koşulları (vardiya - shift, lokasyon vb.)	2,60	1,26
5. "Aile - Dostu" Politika	2,38	1,46
<i>İş organizasyonu uygulamaları (İO)</i>		
1. Kendi kendini yöneten veya yönlendiren ekipler	2,38	1,29
2. Sürekli iyileştirme araçları (Kaizen, 5S vb.)	2,08	1,38
3. Süreç yönetimi ve haritalaması (mapping)	2,27	1,40
4. Yalın Programlar	1,79	1,19

Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirliğini test etmek için kullanılan en yaygın ve kabul görmüş yöntem bilindiği üzere Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasıdır [Andy, 2005]. Tüm sorular için elde edilen α değeri anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0,7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir, $\alpha > 0,8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir [Nunnally, 1978]. Tablo 3'de de görüleceği üzere ankette yer alan sorulara dair α değeri 0,73 – 0,94 aralığında yer aldığından anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 3: Güvenilirlik analizi

YPIU Kategorisi	Ölçek Güvenilirliği (Cronbach's α)	Açıklanan varyans (%)	Öge sayısı
<i>İşe alım ve entegrasyon uygulamaları</i>	0,73	66,6	3
<i>Çalışanların katılımını sağlayan uygulamalar</i>	0,93	70,2	7
<i>Eğitim uygulamaları</i>	0,94	81,9	5
<i>Telafi edici uygulamalar (ödüllendirme ve çalışma koşulları)</i>	0,74	50,1	5
<i>İş organizasyonu</i>	0,85	67,9	4

Araştırmanın geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity analizleri uygulanmıştır. KMO ve Bartlett Testleri sonucunda (KMO=0,813, Bartlett's Test of Sphericity=1062,015, df=276, p=,000) verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Çünkü Andy'ye göre [2005] KMO değerinin 0,50 den büyük olması gerekir; 0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyi ve 0,8 ile 0,9 arası değerler ise mükemmel olarak tanımlanmaktadır. Öz değer (eigen value) yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyansın da yükseldiği ve %40 varyans oranının yeterli olduğu dikkate alındığında, faktörlerin öz değerlerinin (öz değer 1 düzeyinde) % 50,1 – % 81,9 arasında yer alması faktör analizi için yeterli bir sonuçtur (Tablo 3).

Anket Verilerinden Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Ankette yer alan «Yüksek Performanslı İş Uygulamaları konsepti ile ilgili bilginiz var mı?» sorusuna sadece yedi firma evet yanıtını vermiştir. Firmaların %86,5'i «Hayır» yanıtını vermiştir. Evet, yanıtı veren yedi firmadan da sadece dördü konu hakkında bazı bilgileri paylaşabilmiştir. Ancak firmalar YPIU ile ilgili bilgi sahibi olmamalarına rağmen bu kapsamda yer alan bazı uygulamalara sahip veya aşına oldukları görülmektedir. Tablo 4'de yer alan yüzde değerleri sorulara uygulamalara verilen "sıklıkla, nerdeyse her zaman ve her zaman" yanıtlarının yüzdeleridir.

Firmaların büyük çoğunluğu YPIU ile ilgili bilgi sahibi olmadıklarını deklare ettikleri halde bu uygulamalar kapsamına giren uygulamalara bünyelerinde yer verdikleri görülmektedir. Anova testi sonucuna göre işe alım ve entegrasyon uygulamalarında (0,1 anlamlılık düzeyinde), eğitim uygulamalarında (0,05 anlamlılık düzeyinde) ve iş organizasyonunda (0,05 anlamlılık düzeyinde) ülke grupları arasında anlamlı bir ilişki olduğu; çalışanların katılımını sağlayan uygulamalar ve telafi edici uygulamalar açısından ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 4'de görüldüğü üzere "İşe alım ve entegrasyon uygulamalarına" dört ülkede de yüksek oranda yer verilmektedir. Bu noktada en düşük değere sahip ülke %72,8 ile Türkiye olmaktadır. Eğitim uygulamalarında ise Polonya'nın diğer ülkelere göre % 40 değeri ile en düşük olduğu görülmektedir. Diğer ülkeler bu konuda Polonya'nın iki katı değere sahiptirler. İş organizasyonu konusunda da yine %15 ile Polonya en düşük ortalamaya sahiptir. İş organizasyonu bağlamında Türkiye en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu veriler çerçevesinde Polonya dışındaki ülkelerin YPIU bağlamında hazır olma durumlarının yüksek seviyede oldukları ifade edilebilir.

Çizelge 4: Ülke bazında YPIU kullanımı

Uygulamaların Kullanımı (Sıklıkla, Nerdeyse Her Zaman ve Her Zaman)	Ülkeler (%)				Ortalama
	Polonya	Portekiz	İspanya	Türkiye	
<i>İşe alım ve entegrasyon</i>	90,0	80,0	90,9	72,8	83,4
<i>Çalışanların katılımı</i>	45,0	70,0	45,5	54,6	53,8
<i>Eğitim uygulamaları</i>	40,0	80,0	81,9	81,9	70,1
<i>Telafi edici uygulamalar</i>	45,0	80,0	63,7	54,6	60,8
<i>İş organizasyonu</i>	15,0	40,0	45,5	54,6	38,8

YPIU farkındalığı olan ve olmayan firmalar kıyaslandığında farkındalık sahibi olan firmaların özellikle çalışanların katılımı ve iş organizasyonu konularında diğerlerine göre iki katına varan uygulamaya sahip oldukları görülmektedir (Tablo 5). Çalışanların katılımı ve telafi edici uygulamalarda da farkındalığı olan firmaların daha fazla uygulaması vardır. Sadece işe alım ve entegrasyon uygulamalarında farkındalığı olmayan firmalar daha üstün gözükmeyle birlikte aradaki fark çok düşük seviyede ve önemsizdir.

Çizelge 5: YPIU farkındalığı ve uygulama ilişkisi (%)

YPIU Farkındalığı / Uygulama*	İşe alım ve entegrasyon	Çalışanların katılımı	Eğitim	Telafi edici uygulamalar	İş organizasyonu
<i>Hayır</i>	84.8	47.8	65.2	56.5	30.4
<i>Evet</i>	83.3	83.4	66.7	66.7	66.7

* (Sıklıkla, Nerdeyse Her Zaman ve Her Zaman)

Eğitim uygulamalarına göre mikro, küçük ve orta işletmeler analiz edilmiştir. Yapılan anova testine göre firmaların eğitim uygulamalarının ortalamasının eşit olmadığı ortaya çıkmıştır. En az bir ölçekteki firmanın eğitim ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu durum, anova testi neticesinde, iş organizasyonu için de geçerlidir ($p < 0,05$). Bu testler çerçevesinde küçük ölçekli firmaların dışında kalan mikro ve orta ölçekli firmalarda eğitim ve iş organizasyonu uygulamalarına daha çok yer verildiğini ifade etmek mümkündür.

Çizelge 6: YPIU Farkındalığı ve uygulama ilişkisi (%)

İşletme Büyüklüğü / Uygulama*	İşe alım ve entegrasyon	Çalışanların katılımı	Eğitim	Telafi edici uygulamalar	İş organizasyonu
<i>Mikro</i>	81,9	72,8	63,7	72,7	45,5
<i>Küçük</i>	90,0	35,0	40,0	50,0	15,0
<i>Orta</i>	80,9	57,1	90,5	57,1	47,6

* (Sıklıkla, Nerdeyse Her Zaman ve Her Zaman)

Tablo 7, YPIU yapıları arasındaki korelasyon matrisini göstermektedir. Çalışanların katılımının uygulamalarının diğer uygulamalar olan işe alım ve entegrasyon, eğitim, telafi edici uygulamalar ve iş organizasyonu arasında güçlü (0,512 – 0,747) ve birinci derecede anlamlı bir ilişkisi söz konusudur. İş organizasyonu dışındaki diğer iki değişkenin ise (eğitim ve telafi edici uygulamaların)

işe alım ve entegrasyon ile zayıf (0,352 – 0,361) ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Yine eğitim uygulamalarının telafi edici uygulamalar ve iş organizasyonu ile birinci dereceden anlamlı ve güçlü (0,622 – 0,623) bir ilişkisi görülmektedir. Telafi edici uygulamalar da iş organizasyonu ile güçlü (0,588) ve birinci dereceden anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Korelasyon analizi neticesinde bu YPIU yapılarının (faktörlerinin) bir kısmının kombine ve uyumlu bir şekilde kullanıldığını ifade etmek mümkün olmaktadır.

Çizelge 7: Her bir faktör için korelasyonlar

	Çalışan kat.	İşe alım ve ent.	Eğitim	Telafi edici uyg.	İş org.
<i>Çalışanların katılımı</i>	1				
<i>İşe alım ve enteg.</i>	,512**	1			
<i>Eğitim</i>	,734**	,352*	1		
<i>Telafi edici uyg.</i>	,747**	,361**	,622**	1	
<i>İş organizasyonu</i>	,621**	,262	,623**	,588**	1

** , * Korelasyon 0,01 ve 0,05 düzeyinde (iki uçlu) anlamlıdır.

Tablo 8'de çalışanların katılımı ile diğer YPI uygulamaları arasındaki regresyon sonuçları görülmektedir. Buna göre çalışanların katılımı ile iş organizasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. İşe alım ve entegrasyon, eğitim ve telafi edici uygulamaları ile çalışanların katılımının arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu ve bunun pozitif yönde olduğu görülmektedir. Çalışanların katılımına etki eden en önemli unsur telafi edici uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.

Çizelge 8: Çalışanların Katılımı ile diğer YPIU kapsamındaki uygulamaların regresyon sonuçları

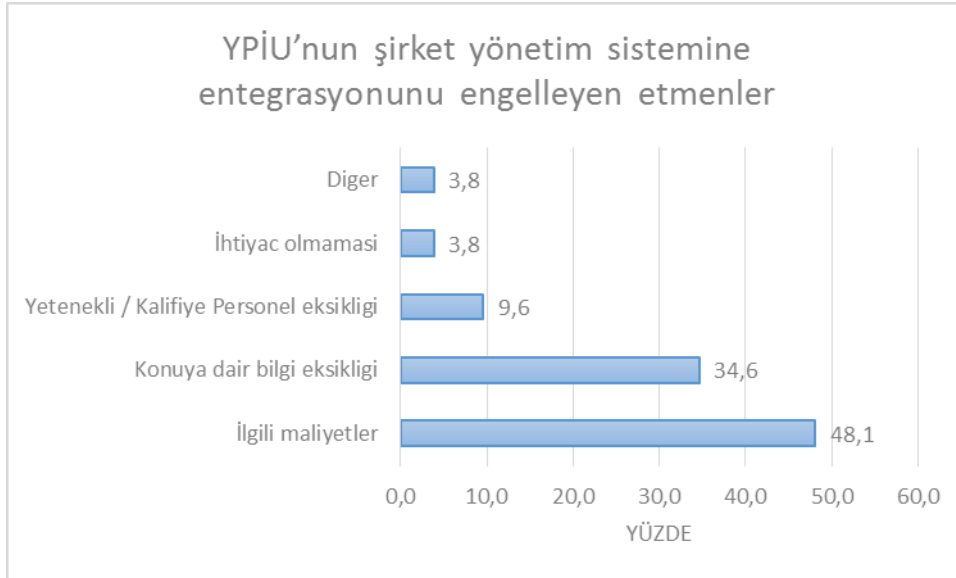
Çalışanların Katılımı	Beta D.	T değeri	P	R ²	F değeri	P değeri
<i>İşe alım ve entegrasyon</i>	0,240	2,665	0,009	0,727	31,237	0,000
<i>Eğitim</i>	0,324	3,140	0,003			
<i>Telafi edici uygulamalar</i>	0,482	3,634	0,001			
<i>İş organizasyonu</i>	0,144	1,239	0,221			

Firmaların hangi alanları YPIU kapsamında öncelikli gördüklerini tespit etmeye yönelik soruya verilen yanıtların sonuçlarının analizi Tablo 9'da yer almaktadır. Tablodaki veriler ışığında firmaların şirket içi iletişim, örgüt iklim anketi, sürekli iyileştirme programı, işe alım ve seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planları ve işin yeniden tasarlanması alanlarını yüksek önemde veya acil olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuç havacılık sektöründeki firmaların öncelikli alanların çoğunda YPIU'yu en kısa sürede adapte etmek istediklerini açığa çıkarmaktadır.

Çizelge 9: YPİU Kapsamında Öncelikli Alanlar (%)

YPİU / Öncelikli Alanlar	İlgisiz veya Düşük Önemde	Orta Derecede Önemli	Yüksek Önemde veya Acil
Şirket içi İletişim	5,70	15,40	78,90
Örgüt İklimi Anketi	7,70	32,70	59,70
Sürekli İyileştirme Programı	0	15,40	84,60
İşe Alma ve Seçim	9,60	17,30	73,10
Eğitim	1,90	11,50	86,50
Performans Değerlendirme	3,80	23,10	73,10
Kariyer Planları	7,70	26,90	65,40
Performansı arttırmak için "İşin (yeniden) tasarlanması"	11,50	34,60	53,90

Öncelikli alanların acil olup olmadığının tespitinden sonra YPİU'yu engelleyen etmenlerin ne olduğunu tespitiye yönelik soruya da ankette yer verilmiştir. Bu soruya verilen cevaplardan elde edilen verilerden hareketle oluşturulan Şekil 2'ye göre ilgili maliyetler %48,1 ile ilk sırayı almaktadır, konuya dair bilgi eksikliği %34,6 ile ikinci sırada yer almaktadır. Yetenekli personel eksikliği ile ihtiyaç olmaması engel olarak değerlendirilmemektedir. YPİ uygulamalarına ihtiyaç olmamasının oldukça düşük olan %3,8 değeri almış olması YPİU kapsamında öncelikli alanların aciliyetine verilen oldukça yüksek cevaplarla uyumlu gözükmektedir.



Şekil 2: YPİU'nun şirket yönetim sistemine entegrasyonunu engelleyen etmenler

Firmaların %82,7'si YPİU hakkında eğitim kursu veya eğitim materyaline dair bilgiye sahip olmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu durum ülke bazında değerlendirildiğinde (Tablo 10) Türkiye'deki firmaların hiçbirinin YPİU konusunda bir eğitimin olup olmadığını bilmedikleri

görülmektedir. YPIU konusunda eğitimin varlığına dair en fazla bilgiye sahip olan firmalar İspanya'da yer almaktadır.

Çizelge 10: YPIU eğitimi farkındalığı

Ülke / YPIU eğitimi farkındalığı	Polonya		Portekiz		İspanya		Türkiye	
Hayır	18	%90	9	%90	5	%45.5	11	%100
Evet	2	%10	1	%10	6	%54.5	0	%0

Firmaların sadece 6'sı (toplam firma sayısının %11,5'i) çalışanlarının YPIU eğitimi alması konusunda istekli değillerdir. Tablo 11'de yer alan veriler ülke bazında incelendiğinde ise Türkiye'den ve İspanya'dan anketi yanıtlayan firmaların tamamının YPIU konusunda eğitime açık oldukları, Polonya'daki firmaların ise %25'inin eğitim konusunda istekli olmadıkları görülmektedir. Polonya firmalarının işe alım ve entegrasyon uygulamaları dışındaki uygulamalara bünyelerinde pek yer vermedikleri gerçeği ile eğitim konusunda isteksizliklerinin yüksekliğinin birbirini desteklediği görülmektedir.

Tablo 11: YPIU eğitimine duyulan istek

Ülke/ YPIU eğitimi isteği	Polonya		Portekiz		İspanya		Türkiye	
Hayır	5	%25	1	%10	0	%0	0	%0
Evet	15	%75	9	%90	11	%100	11	%100

SONUÇ

Elde edilen bulgulara göre, anket kapsamında ele alınan ülke firmalarının arasında küçük farklılıklar olmakla birlikte firmaların çok azının bu uygulamaları yeter düzeyde kullandığını, çoğunun ise uygulamadan ya çok uzak olduğunu ya da YPIU'yu bütünlükle değil de kısmen uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Ancak firmalar YPIU'nun eğitim, sürekli iyileştirme, şirket içi iletişim gibi süreçlere dâhil edilmesinin verimlilik artışı bağlamında olumlu katkıları olabileceğini değerlendirmektedirler. Bu amaçla firmalar ilk etapta çalışanlarının YPIU konulu eğitimlerle konuya hâkim olmalarını sağlamayı, bu sayede çalışan katılımı ile iş kalitesinde artışı gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler.

YPIU'nun firmaların rekabetçiliğini artırıcı bir etkisi olduğu ancak kısa vadede değil uzun vadede sonuç verdiği ifade edilebilir. YPIU'nun olumlu bir sonuç verebilmesi için maliyet, konuya dair bilgi eksikliği vb. engellerin üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için uygulamaların firma stratejisi ile uyumlu olması, üst yönetimin konuyu sahiplenmesi, çalışanların maliyet unsuru olarak görülmemesi ve ödüllendirme mekanizmalarının işletilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Andy, F. 2005. *Discovering Statistic Using SPSS*, 2nd ed., SAGE Publications, London.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg and A.L. Kalleberg. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, (Ithaca, NY: Cornell University Press).
- Batt, R., 2002. *Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth*. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bélanger, J., A. Giles and G. Murray. 2002. 'Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions', in G. Murray, J. Belanger, A. Giles and P.A. Lapointe (eds), *Work*

and Employment Relations in the High-Performance Workplace, (London and New York: Continuum).

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., Flood, P.C., Liu, W. ve Maccurtain, S. 2009. *High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes*. The International Journal of Human Resource Management, 20(1), 112-125.

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.

Angelis, J. J., & Thompson, M. 2007. *Product and service complexity and high performance work practices in the aerospace industry*. Journal of Industrial Relations, 49(5), 775-781.

Lawler III, E.E., 2003. *What it means to treat people right*. Ivey Business Journal, November/December, 1-6.

Lawler III, E.E., 2005. *New loyalty: Build relationships*. Leadership Excellence, 22(3), 14-15.

MacDuffie, J. P., 1995. *Review of Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Administrative Science Quarterly, 40(3), 524-527.

<http://doi.org/10.2307/2393796>

Messersmith, J.G. ve Guthrie, J.P., 2010. *High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance*. Human Resource Management, 49(2), 241-264.

Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.

Osterman, P., 1994. *How common is workplace transformation and who adopts it?* Industrial and Labor Relations Review, 47(2), 173-188.

Pfeffer, J. ve Veiga, J.F., 1999. *Putting people first for organizational success*. Academy of Management Executive, 13(2), 37-48.

Ramsay, H., Scholarios, D. ve Harle, B., 2000. *Employees and high- performance work systems: Testing inside the black box*. British Journal of Industrial Relations, 38(4), 501-531.

Sun, L., Aryee, S. ve Law, K.S., 2007. *High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective*. Academy of Management Journal, 50(3), 558-577.

Wood, S. ve DeMenezes, L.M., 2011. *High involvement management, high performance work systems and well-being*. The International Journal of Human Resource Management, 22(7), 1586-1610.

Yang, Y., 2011. *High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors in service setting*. The Service Industries Journal, 1-19.

Yılmaz, A., 2012. *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Zhang, Z. ve Jia, M., 2010. *Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China*. Human Resource Management, 49(4), 743-765.