

İN SAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ KURUMSALLAŞMA ALGISI ÜZERİNDEKİ ÖNCÜLLÜK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Metin IŞIK * 

Dr. Öğr. Üyesi Berat ÇİÇEK * 

ÖZET

İşletmeler kâr elde etme, sürekli büyüme, topluma hizmet etme ve çalışan istihdam etmek gibi birtakım amaçlara sahiptir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesinde ise işletmenin kurumsallaşma düzeyi oldukça önem arz etmektedir. Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyini ifade eden birçok gösterge olmakla birlikte, bunlardan birisi de insan kaynakları uygulamalarıdır. İnsan kaynaklarının işe alım, eğitim ve geliştirme, performans ve ücret yönetimi gibi temel uygulamaları kurumsallaşmış işletmelerdeki bilinen yaygın uygulamalardır. Bu bağlamda, araştırmamız Türkiye’de kurumsallaşmanın en başarılı örneklerinden, bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmada insan kaynaklarının temel uygulamalarının, kurumsallaşma algısı üzerindeki öncüllük etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul ilindeki özel ve kamu banka çalışanlarından anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Verilerin analizi neticesinde İK uygulamalarının, kurumsallaşmanın alt boyutlarından olan; yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama, süreklilik ve yönetimin profesyonelleşmesi boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmanın literatüre katkı sunmasının yanı sıra ülkemizdeki en önemli sektörlerden olan bankacılık sektörü açısından çözüm önerileri getirmesi de beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İK Uygulamaları, Kurumsallaşma, Bankacılık.

JEL Sınıflandırılması: M12, M19, M54.

THE ANTECEDENT ROLE OF HUMAN RESOURCES PRACTICES ON INSTITUTIONALIZATION PERCEPTION

ABSTRACT

Enterprises have a number of purposes, such as profit generation, continuous growth, serving the community and employing employees. In order to realize these objectives, the institutionalization level of the enterprise is very important. There are many indications of the institutionalization level of an enterprise one of which is human resources practices. The basic practices of human resources such

* Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-mail: imetin@beu.edu.tr

* Muş Alparslan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-mail: b.cicek@alparslan.edu.tr

Makale Gecmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 11 Mart / March 2019

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 16 Nisan / April 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 15 Mayıs / May 2019

as recruitment, training and development, performance and remuneration management are common practices in institutionalized enterprises. In this context, our research was carried out in the banking sector which is one of the most successful examples of institutionalization in Turkey. In this study, it is aimed to reveal the antecedent effects of basic human resources practices on institutionalization perception. For this purpose, survey data were collected from private and public bank employees in Istanbul. As a result of the analysis of the data, it was seen that HR practices have a positive and significant effect on the sub-dimensions of institutionalization like making the structure and the operation or native, providing a positive competitive advantage and continuity and professionalization of the management. In addition to contributing to the literature, the study is expected to offer solutions in terms of the banking sector which is one of the most important sectors in our country.

Keywords: HR Practices, Institutionalization, Banking Sector.

JEL Classification: M12, M19, M54.

1. GİRİŞ

Kurumsallaşmayı başarabilen işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları daha kolaydır. Bir örgüt yapısının amaçlara uygun bir şekilde oluşturulması, herkesin iş ve görevlerinin belirtilmesi, prosedürlerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların her kademede ayrıntılı olarak belirlenerek profesyonel bir yönetime geçiş gibi hususlar, bir işletmenin kurumsallaşmasına işaret etmektedir. Bu bakımdan kurumsallaşma kısaca, her birimde işlerin önceden belirlenen kurallar ve prosedürler dahilinde yapılmasını ifade etmektedir (Sebilcioğlu vd., 2013: 11). Daha kapsamlı bir tanım olarak, bir işletmenin bireysel nitelik ve kabiliyetlere bağlı olmaksızın önceden ayrıntılı olarak kabul edilmiş politikalarla, standartlarla, prosedürlerle iş yapma usulünün benimsenmesini, kurumun kendine has bir kültür oluşturması ve böylelikle kendisini diğer işletmelerden ayıran bir kimliğe bürünmesi kurumsallaşma olarak ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2004: 45). Kurumsallaşmadaki asıl gaye, birey veya bireylerin kendine özgü iş yapma usullerinden bağımsız olarak, kurumsal bir iş yapma usulünün işletme bütününe yerleştirilmesidir (Aylan ve Koç, 2017: 566). Bu tanımlar doğrultusunda, etkin ve verimli bir iş ortamını oluşturmak isteyen bir işletmenin önceden belirlenen kurallar ve politikalar çerçevesinde kurum içi işleyişi yönetmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Kurumsallaşma süreci bir değişim ve dönüşüm sürecini gerektirir. Bu süreci başlatan ve bundan etkilenen yegâne yapı ise insan kaynağıdır. Dolayısıyla bir işletmenin kurumsallaşması sürecinde insan kaynakları yönetimi, çeşitli fonksiyonlarda yeniden düzenleme yaparak veya daha önce işletmede hiç gerçekleştirilmemiş uygulamaları yürürlüğe koyarak kurumsallaşmaya geçişi kolaylaştırmaya çalışır (Karabulut, 2008: 92). Bu bakımdan bir işletmede insan kaynakları yönetimi departmanı, işletme hedeflerine uygun olarak diğer departmanların nasıl konumlandırılması gerektiği noktasında genel çerçeve oluşturarak kurumsallaşma sürecinde etkin bir rol oynar. Bu süreçte özellikle işletmenin amaçları çerçevesinde hazırlanan ve bir anlamda insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturan,

vizyon, misyon, ilke ve değerler bütününi açıkça ve yazılı olarak belirleyip diğer birimlerce de bilinirliğini sağlar (Bayraktaroğlu, 2002: 24). Dolayısıyla, insan kaynakları departmanının işletmenin hedeflerine uygun vizyon, misyon, değer ve normları açıkça ifade eden yazılı bir insan kaynakları politikasının bulunması ve bunun diğer departmanlarca bilinmesi, kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının önemli bir göstergesidir (Sarı, 2010: 83). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde, insan kaynağına önem verildiğinden dolayı bu işletmelerde işe alma, planlama, eğitim ve geliştirme, ücretleme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi süreçleri kapsayan insan kaynakları uygulamalarını icra eden insan kaynakları yönetimi departmanlarının bulunduğu görülmektedir (Pembe, 2004: 41; Sarı, 2010: 83). Şayet bir işletmede insan kaynakları birimi oturmamış ise, işletmeler işe alma, eğitim, ücret, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi uygulamalar için genel olarak danışmanlık firmalarından yardım almaktadırlar (Ersühel, 2012: 43). İşletmelerin kurumsallaşması sürecinde, en kritik unsurlar açıkça görüldüğü gibi insan kaynağındaki profesyonel pozisyonlardır. Uygun insan kaynağına sahip olmadan kurumsallaşma sürecinin gerçekleşmesi pek mümkün değildir (Ersühel, 2012: 43). Bundan hareketle belirli bir büyüklüğe ulaşan ve kurumsallaşmayı başaran işletmelerde insan kaynakları birimi dahilinde belirli uygulamaların yapılması gerektiği söylenebilir.

Bir işletmenin işgücünü çekmek, seçmek, tutmak, motive etmek ve geliştirmek için insan kaynakları uygulamaları oldukça önemlidir (Özçelik vd., 2016: 333). İK uygulamaları sayesinde çalışanlar örgütleri tarafından önemsendikleri ve kendilerine değer verildiği hissi duymakta ve böylelikle örgütleri için çabalarını artırmaktadırlar (Salanova ve Schaufeli, 2008). Yine literatürde pek çok araştırmacı İK uygulamalarının farklı örgütsel sonuçlarına dikkat çekmişlerdir. Bunlar; insan kaynakları uygulamalarının verimliliği (Bartol, 1984), örgütsel bağlılığı (Whitener, 2001; Wright vd., 2003; Yu ve Egri, 2005) ve örgütsel performansı artırdığını (Delaney ve Huselid, 1996; Youndt vd., 1996; Huselid vd., 1997; Abdullah vd., 2009) ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını (Macduffie, 1995; Delery ve Doty, 1996; Birdi vd., 2008) ortaya koyan araştırmalardır. İnsan kaynakları belirtilen bu öneminden dolayı işletmelerdeki varlığı ve etkililiği önem arz etmektedir. Bu uygulamaların varlığı ve etkililiği ise ancak kurumsallaşmayı başaran işletmelerde olabilir. Nitekim, Armstrong ve Taylor (2014: 39) İK fonksiyonunun organizasyonu ve kadrosunun oluşturulması işletmenin büyüklüğüne, operasyonların merkezden uzaklaştırılma derecesine, yapılan işin türüne, çalışan kişilerin türüne ve İK fonksiyonuna atanan role bağlı olduğunu belirtmiştir. İK uygulamaları, personel bulma, eğitim ve geliştirme, performans ve ödül yönetimi, çalışan ilişkileri ve yönetimi gibi İK politikalarının ve programlarının uygulanmasında yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014:10).

Kurumsal olarak İK uygulamalarını en sağlıklı şekilde uyguladığı düşünülen sektörlerden birisi de bankacılık sektörüdür. İşe alım süreçleri, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi temel İK uygulamaları (Huselid, 1995; Bjorkman ve Lu, 2001; Guthrie, 2001) bankacılık

sektöründe bilinen yaygın uygulamalardır. Alan yazın incelendiğinde kurumsallaşma ve insan kaynakları ilişkisinin irdeleyen araştırmaların çoğu (Örneğin, Pembe, 2004; Karabulut, 2008; Sarı, 2010; Kobanoğlu, 2013; Taşkın, 2014; Başkurt, 2016; Dinçay, 2016; Mumcuk, 2016; Uzunlar, 2018) konuyu aile şirketleri kapsamında ele aldıkları görülmüştür. Yine söz konusu araştırmalarda kurumsallaşma ve insan kaynakları ilişkisinin çalışan algısı üzerinden incelenmediği, ayrıca bazılarının nitel araştırma, bazılarının da işletme sahipleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ile yapılan nicel araştırmalar olduğu görülmüştür. Son olarak yapılan literatür taramasında, kurumsallaşma ve insan kaynakları ilişkisini ele alan araştırmalarda, kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları uygulamalarının (kadrolama, eğitim geliştirme, performans ve ücret gibi temel uygulamalar) etkisinin yeterince ele alınmadığı tespit edilmiştir. Bu noktada, araştırmamızda kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarının temel uygulamalarının etkisi ele alınmıştır. Ayrıca araştırma Türkiye’de kurumsallaşmanın en başarılı örneklerinden bankacılık sektörü ve bu sektör çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiştir. Böylelikle araştırmanın, kurumsallaşma ve insan kaynakları uygulamaları ilişkisine farklı bir perspektiften bakılabileceğine işaret etmek suretiyle literatüre katkı sunması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsallaşma

Bir işletmenin en temel amaçlarından birisi hiç şüphesiz varlığını sürdürmesi yani sürekliliktir. Süreklilik ise çeşitli unsurlardan etkilenmekle birlikte bunlardan en önemlilerden biriside kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma bir işletmenin varlıklarının sürekli kılınması için hedef uyumunun sağlanması, tüzel bir kişilik oluşturulması ve kurumsal bir kimlik edinilmesi süreçleri sonucunda oluşmaktadır (Dinç ve Karakaya, 2014: 22). Kurumsallaşma kavramı ve süreci ilk olarak Philip Selznick tarafından bir işletmenin çevresiyle olan etkileşimi esas alınarak 1949 yılında geliştirilen “Doğal Sistem Modeli” ile literatüre girmiştir (Scott, 1992: 64). Kurumsallaşma literatürde, bir işletmenin çevresiyle olan etkileşimi neticesinde gün yüzüne çıkan, tutarlı ve uyumlu faaliyetler sistemi ve bu sistemin neticesi olarak ortaya çıkan kuralların, politikaların, prosedürlerin ve uygulamaların yapılması süreci şeklinde tanımlanmıştır (Scott, 1992: 118). Daha kapsamlı ve sosyolojik bir tanım olarak kurumsallaşma, bir bireyin ait olduğu toplumdaki ilişkiler ve sosyal süreçlere, kişisel yaşamından aile yaşamına, kurum ve kuruluşlara kadar tüm süreçlerde belirli kuralların uygulanmasıdır (Fındıkçı, 2008: 82). Bu tanımlar çerçevesinde işletme bilimi açısından daha yerinde bir kurumsallaşma tanımı olarak; bir işletmenin bireylerden bağımsız olarak belirli politikaları, kuralları, prosedürleri benimsemesi ve uygulaması, kendine has iş yapma teknikleri ile kendisini diğer işletmelerden ayıran bir kurumsal kimliğe sahip olması (Alayoğlu, 2003: 63) tanımı verilebilir. Kurumsallaşmadaki asıl gaye, bireyler ve bireylerin kendine özgü iş yapma usullerinden bağımsız olarak, kurumsal bir iş yapma usulünün işletme bütününe yerleştirilmesidir. Aynı zamanda, bir çalışan işe gelmediği takdirde de işlemlerin aksaması, işe yeni başlayan çalışanların işletmenin kendine özgü iş yapma tekniklerini nasıl geliştirdiğini ve uyguladığını

öğrenebiliyor olması, bir işletmede kurumsallaşmanın önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Aylan ve Koç, 2017: 566).

Kurumsallaşma, bir işletmenin sağlam bir örgütsel yapıya sahip, kurallar dahilinde bir işleyiş, çalışanlara, devlete, müşterilere ve tedarikçilerine katkıda bulunan ve iş ilişkilerini birbirine bağlayan belirli özelliklere sahip olmasını gerektirir (Turhan, 2016: 43). Bir işletmede kalıcı bir kar elde edilmesinde gerek işlerin gerekse de yönetim anlayışının sürdürülebilirliğinin benimsenmesinde kurumsallaşma büyük bir rol oynamaktadır (Coşkun ve Altındağ, 2017: 156). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, işleyişini bireysel değer ve inançlardan bağımsız tutarak örgütün misyonu doğrultusunda hedeflenen amaçları gerçekleştirme yolunda ilerlemeye çalışırlar (Bilgin, 2007: 28). Kurumsallaşma ile birlikte, işletmelerin daha dengeli bir yapıya gelmeleri, hayatta kalmaları ve varlıklarını sürdürmeleri daha kolay olmaktadır. Dolayısıyla, bir işletmenin kurumsallaşması, onun çevresi tarafından kabul edildiğini ve süreklilik kazandığını göstermektedir (Kondra, 1998). Kurumsallaşmanın bahsedilen olumlu yönlerinin yanı sıra kurumsallaşma olgusuna yönelik en temel eleştiri, örgütlerin zamanla birbirine benzediğini (izomorfizm) bu bakımdan kurumsallaşmanın; örgütleri birbirine benzeten bir sınırlama süreci (Mizruchi ve Fein, 1999) şeklindeki bakış açısıdır.

Kurumsallaşma süreci, işletmenin kuruluşu ve gelişimi ile başlar (Kimberly, 1979: 72). Bir işletmenin kuruluşundan varlığı devam ettiği süre boyunca, yapısal olarak geçirdiği değişim ve dönüşümleri, aynı alanda faaliyet gösterdiği işletmelerden farklılaşma düzeyini ve kurumsallaşmayı ne kadar sağladığını gözlemlemek ve ölçmek için sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik olmak üzere dört kritere bakmak gerekir (Çakır ve Bedük, 2013: 85). Yine bir işletmenin kurumsallaşma düzeyi, yasal tanınma, süreklilik, bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumu ve kurumsal kimlik kazanma (Karpuzoğlu, 2002:93) şeklinde dört aşamaya görede değerlendirilmektedir. Kurumsallaşma ile ilgili literatür, formelleşme, stratejik planlama, profesyonelleşme, yetki devri, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin varlığı, hesap verebilirlik gibi kurumsallaşma kriterlerinin ya da boyutlarının olduğunu ortaya koymuştur (Wallece, 1995: 230; Walker, 1997: 76). Bunların yanı sıra, Çiçek ve Karakaş'ın (2015) araştırmasında kurumsallaşma boyutları şu şekildedir; *yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi* boyutu: işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve bunu sağlayan mekanizmaların kurallar çerçevesinde gerçekleşmesini, *süreklilik boyutu*; işletmenin büyümesini, gelişmesini, başarılı yapısını sürekli kılmayı, *yüksek performans ve rekabet avantajı* boyutu; kurumsallaşmayı, işletmelere yüksek performans sağlayan ve rekabet avantajı kazanmasına yardım eden bir olgu ve son olarak *yönetimin profesyonelleşmesi* boyutu ise; kurumsallaşmanın, işletmenin profesyonel bir anlayışla yönetilmesi olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada belirtilen kurumsallaşma boyutları esas alınmıştır.

2.2. İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları

İşletmelerin yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri en uygun maliyetli şekilde üretmek, değişime uyum sağlamak ve ürün ya da süreç yenilikleri yoluyla işletmenin rekabet edebilirliğine katkı sağlamak için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmesi bakımından İK önemli bir fonksiyondur (Birdi vd., 2008: 471). İnsan kaynakları yönetiminin insanların etkin biçimde yönetilmesi olduğu ve insanın en değerli kaynağının ise bilgi olduğu düşünüldüğünde İK uygulamaları ve bilgi yönetimi ile çalışanların geliştirilmesi oldukça önemlidir (Sezer ve Ak, 2017: 214). Guest (1997: 268) İK uygulamalarının çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmiş ve bunu da şu üç önermeye dayandırmıştır: **1)** İK uygulamalarının doğrudan katılım, bağlılık, motivasyon ve beceri gibi çalışan özellikleri üzerinde doğrudan bir etki yapabileceği; **2)** eğer çalışanlar bu özelliklere sahiplerse, verimlilik, kalite ve yüksek seviyede müşteri hizmeti sunumu açısından örgütsel performansın iyileşmesi muhtemeldir; ve **3)** örgütsel performansın bu yönleri gelişirse, işletme tarafından elde edilen finansal sonuçlar iyileşecektir. İşletmeler, çalışan becerilerini geliştirmek için çeşitli İKY uygulamalarını benimseyebilir. İlk olarak, çabalar, işe alınan kişilerin kalitesini artırmaya veya mevcut çalışanların becerilerini ve yeteneklerini yükseltmeye veya her ikisine de odaklanabilir. İkinci olarak da, işletmeler seçimden sonra kapsamlı eğitim ve gelişim faaliyetleri sunarak mevcut çalışanların kalitesini artırabilir (Delaney ve Huselid, 1996: 951). Ayrıca, birbiriyle ilişkili, örtüşen İK uygulamalarının, çalışanların beceri kazanmaları için (örneğin, iş dışı ve iş başında eğitim, iş rotasyonu, problem çözme grupları) ve motivasyonu artırmak bakımından çeşitli teşvikler almaları için çeşitli yollar sunar (örneğin, performansa dayalı ücret ve karar verme ve iyi iş tasarımı katılımının kendine özgü ödülleri gibi dışsal ödüller gibi) (MacDuffie, 1995: 200).

İK uygulamaları, insanların yönetimi ve geliştirilmesinde ve istihdam ilişkisinin yönetiminde yer alan, hat yöneticileri ve çalışanları tarafından yapılması gereken işlerin belirli bir düzen içinde sistematik olarak yürütmesi için uygulanan İKY faaliyetlerinden oluşmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 36). İK, bir işletmede çalışanlarının seçilmesi ve işe alınması, geliştirilmesi ve yönetimi, iş değerlendirme, eğitim, takım çalışması, iletişim, yetkilendirme, hedefleri gerçekleştirmeyi teşvik etmek, yazılı politika, iletişim stratejisi, performans, ücret ve istihdam güvenliği ile ilgili faaliyetleri yerine getirmektedir (Wall ve Wood, 2005: 430). Huselid (1995), çalışanların işe alınması ve seçim prosedürleri, ücretlendirme ve performans yönetimi sistemleri, çalışanların katılımı ve çalışan eğitimi gibi İK uygulamalarının çalışanların işten ayrılma eğilimi, verimliliği, kısa ve uzun vadeli kurumsal finansal performans üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Özellikle, çalışanlara yatırım yapılmasını öneren ve çalışanların katılımını teşvik eden İK uygulamaları, örgütün çalışanı desteklediğini ve çalışanlarla sosyal değişim ilişkisi kurmaya ya da sürdürmeye çalıştığını göstermektedir (Alen vd., 2003: 100). İK uygulamaları, bir işletmenin insan sermayesinin edinilmesi ve geliştirilmesi yoluyla çalışan becerilerini etkilemektedir (Huselid, 1995: 637). Yukarıda belirtildiği üzere birçok İK uygulaması mevcuttur. Çalışmamızda inceleme konusu yapılan İK uygulamaları; **i)** Çalışan Bulma, Seçme ve

Yerleştirmeii) Eğitimi ve Geliştirmeiii) Performans Değerlendirmeiv) Ücret Yönetimi boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar Huselid (1995), Bjorkman ve Lu, (2001)ile Guthrie'nin (2001) araştırmalarında belirtmiş olduğu üzere temel İK uygulamalarıdır.

2.2.1. Çalışan Bulma, Seçme ve Yerleştirme

İşe alım, örgütün ihtiyaç duyduğu insanları bulma ve işe alma sürecidir. Seçim, işe alım sürecinin, hangi aday veya adayların işlere atanması gerektiğine karar verilmesiyle ilgili bir süreçtir (Armstrong ve Taylor, 2014: 226). Bu süreç kapsamında işin nitelik ve gereklerine uygun bilgi, beceri ve davranıştaki çalışanın seçilmesi hedeflenir (Çetin ve Özcan, 2013: 57). Bu verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan tüm örgütler için zorunlu bir eylemdir (Bingöl, 2013: 229). Gerçekte araştırmalar personel seçimindeki seçiciliğin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Becker ve Huselid, 1992). Çalışan bulma sürecinde ilk önce iç kaynaklara bakılmalı ayrıca, eski çalışanları kuruma geri dönmeleri için ikna etmeye çalışmak ya da mevcut çalışanlardan öneriler alınmalıdır. Bu yaklaşımlar işe yaramazsa, online işe alım, sosyal medya, reklam, işe alım ajansları, çalışan bulma merkezleri, danışmanlık firmaları, işe alım süreçleri olarak dış kaynak tedarikçileri ve eğitim kurumları gibi yöntemlerle adaylar bulunmaya çalışılır (Armstrong ve Taylor, 2014: 228). Daha sonra, görüşme, mülakat, teknik ve psiko-teknik uygulama, sağlık denetimi yapılır; adayın işe ilgisi ölçülür, son olarak işe yeni alınan çalışanın oryantasyon süreci gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 28). Seçimin amacı, adayların uygunluğunu, ne kadar başarılı bir şekilde rol oynayabileceklerini tahmin etmektir. Adayların yeterlilikleri, deneyimleri, nitelikleri, eğitim ve öğretim anlamında özelliklerinin hangi şartlar ile eşleştiğine karar vermeyi ve ardından adaylar arasında seçim yapmak için bu değerlendirmeyi kullanmayı içerir. Seçim yöntemlerinin “klasik üçlüsü”, başvuru formlarından, röportajlardan ve referanslardan oluşur. Bunlara seçim testleri ve değerlendirme merkezleri eklenmelidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 236). İK sisteminde, seçici işe alım önemli bir yere sahiptir. Seçim süreci boyunca, firmalar çalışanların problem çözme ve takım çalışmasına yönelik hangi tutum ve davranışları olduğunu öğrenmelidirler. Buna ek olarak, firmalar yetenekli çalışanları cezbetmeli ve bunları firmanın değerleri ve hedefleriyle uyumlu hale getirmelidir (Kaya, 2006: 2076). Armstrong ve Taylor (2014: 226) işe alım ve seçme aşamalarını sırasıyla; gereksinimlerin tanımlanması, adayları çekmek, eleme uygulamaları, görüşme, test etme, adayları değerlendirme, referans kontrolü, uygulamaları kontrol etme, iş teklifi ve sonrasında süreci takip etme şeklinde belirlemiştir.

2.2.2. Eğitimi ve Geliştirme:

İK'nın temel işlevlerinden biri olan eğitim ve geliştirme, işletmeleremali bir külfete neden olmaktadır. Bu bakımdan, öncelikle eğitim ve geliştirme ihtiyacının varlığı ve varsa eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun planlı bir şekilde ortaya konulması gerekir (Bingöl, 2013: 290). Eğitime yapılan yatırımların yararlı örgütsel sonuçlar doğurduğuna dair önemli kanıtlar bulunmaktadır (Bartel, 1994; Knoke ve Kalleberg, 1994). Bunlardan en önemlisi eğitim ve geliştirmenin çalışanın iş performansını

ve memnuniyetini azaltan faktörleri ortadan kaldırmasıdır (Xiao, 1996: 59). Bartel (1994: 18) tarafından yapılan bir araştırmada, 1981'den 1986'ya kadar resmi bir eğitim programı uygulayan işletmelerin en az %20 oranında verimlilik artışı gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu veri, işletmelerin verimliliği artırabilmeleri için eğitim ve geliştirme programlarının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Eğitimde etkinlik elde etmek için, eğitim programları işletmenin stratejisine ve çalışma sürecine uygun olmalıdır. Ayrıca, çalışanın bireysel performansı artıran öğrenme çabaları ödüllendirilmelidir (Lee ve Miller, 1999). Eğitim ve geliştirme uygulamalarında pek çok yöntem mevcuttur. Bunlar; özel olarak kurulup donatılmış eğitim mekanları ya da dışardan getirilen uzmanlar aracılığıyla çalışana iş yerinden veya işinden ayırmadan kendisinden daha tecrübeli veya üst kademedeki bir çalışan aracılığıyla yapılan iş başında eğitim ile yeni bilgi, beceri ve işletme süreçleri gibi konular hakkında bilgi vermeyi amaçlayan iş dışı eğitimlerdir. Ayrıca temel beceri eğitimi, iş deneyimi, koçluk, mentorluk ve yönetici yetiştirilmesi gibi resmi ve gayri resmi eğitim yöntemleri de uygulanabilir (Huselid, 1995: 637; Burgoyne, 2010: 44). Her kademedeki çalışana uygulanacak eğitim ve geliştirme programları, çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerini artırıcı bir etkide bulunarak kurumsallaşma sürecine önemli bir katkı sağlar. Bu tür işletmelerde kendilerine kişisel gelişim olanaklarının sunulmayışla birlikte değer verildiğini hissedeler, bu sayede, çalışanların memnuniyet ve motivasyonları artmaktadır (Doğan, 1998: 156-157). Kurumsallaşmış işletmelere baktığımızda, eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazandığını ve bu işletmelerin, büyük bir titizlikle ve bilimsel esaslara dayalı olarak kurum içi eğitimleri gerçekleştirdikleri görülmektedir (Akat ve Altılgan, 1992: 32). Yine kurumsallaşmış işletmelerde eğitim ve geliştirme sürecinde öncelikle mevcut çalışan nitelikleri ile iş gerekleri arasındaki uyumsuzlukların bilimsel yöntemlerle tespit edilerek eğitim ihtiyacı belirlendiği ve planlı eğitim geliştirme programlarının düzenlenerek söz konusu uyumsuzlukların ortadan kaldırılmaya çalışılır (Pembe, 2004:56).

2.2.3. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi, bireylerin planlanan hedefler, standartlar ve yetkinlik gereklilikleri doğrultusunda neyin başarılacağı ve nasıl elde edileceği hakkında anlaşmaya varılmış bir çerçeve içinde iyi performans göstermeleri için araçlar sağlayarak daha iyi sonuçlar elde etmenin bir yoludur (Armstrong ve Taylor, 2014: 335). Ayrıca performans yönetimi, çalışan yeteneklerinin işin gereklerine ve niteliğine ne ölçüde uyduğunu araştıran ve çalışanın işi başarıma düzeyini belirlemeye yönelik bir uygulamadır (Şimşek vd., 2016: 36). Performans yönetimi, kurumlar için kilit süreçtir. Kurumların beklentileri nasıl ilettikleri ve önemli hedeflere ulaşmak için davranışları nasıl yönlendirdikleri; aynı zamanda, kurumların kalkınma programları veya diğer personel eylemleri için etkisiz performans gösterenleri nasıl belirlediği ile ilgilidir (Pulakos, 2009: 3). Cappelli (2008: 196)'e göre, çalışanlar işlerinde başarısız oldukları takdirde, örgütün bir kısmı da başarısız olmaktadır, performans yönetimi ile bu başarısızlık olasılığının ortadan kaldırılması en azından önemli ölçüde azaltılması mümkündür. Dolayısıyla performans değerlendirmesi, iş analizi ve görev tanımları doğrultusunda, bireyin potansiyel

yeteneklerini ve işi başarma düzeyini belirlemek (Fındıkçı, 1999: 298), görevlerini istenilen şekilde yapabilecek bireysel kabiliyetlere sahip olduklarını fark etmelerini sağlayarak, bu kabiliyetlerini kullanmaları konusunda onlara destek olmayı gerektirir (Özgen ve Yalçın, 2010: 215). Performans değerlendirme, işletmelerde İK'nın stratejik planlama, ücret-maaş yönetimi, kariyer geliştirme, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları ve insan kaynakları programlarının geçerliliğin belirlenmesi gibi çeşitli sistemlere veri sağlanması ve bu sistemler ile ilgili kararlar vermeye destek olarak kullanılır (Daley vd., 2002; Uyargil, 2008: 6-10). Belli sistemlere bağlanmış performans değerlendirme kriterlerine ancak kurumsallaşmayı başarmış işletmelerde rastlanmaktadır. Bu tür işletmelerde, gelişkin performans değerlendirme ve performans dayalı ücret/ödül sistemleri bulunmaktadır (Pembe, 2004: 64).

2.2.4. Ücret Yönetimi

İstihdam ilişkisinin başlangıç noktası, bir çalışanın işverene çalışanına bir maaş veya ücret sağlaması karşılığında beceri ve çaba sağlama taahhüdüdür (Armstrong ve Taylor, 2014: 414). Ücret hem çalışan hem de örgüt için çok yönlü anlamlara sahiptir. Ücretin ekonomik olarak ifade ettiği değer çalışanın ekonomik gücünü belirlediğinden, çalışanın ücret ile ilgilendiği en önemli nokta budur (Can vd., 2001: 232). Çalışanların gerek ücret düzeyi gerekse de ücret artışları belirlenirken, başarı ölçütü esas alınmalı ve başarılı olanların başarısız olanlara göre ücret yönünden daha iyi düzeyde olmaları sağlanmalıdır (Erdoğan, 1991: 256). Ücretin, çalışanın başarısı, örgüte yaptığı katkı ya da kıdeme göre mi verileceği bir politika olarak belirlenmelidir. Ne var ki örgütler çoğunlukla ücret artışlarını kıdeme göre belirlenmektedir (Palmer ve Winter, 1993: 88). Kurumsallaşmayı başarmış işletmelerde ücret yönetimi belli bir sisteme bağlanmıştır. Piyasa koşullarına ve performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine dayalı bir ücret sistemi; çalışanlar arasında adaleti oluşturmanın yanında, işletme karlılığını tahmin edilebilir kılma ve ihtilafları azaltma yönünde de olumlu bir etki yapacaktır (Karpuzoğlu, 2004). Esasında çalışanlar arasında adaletli bir ücret yönetimi için başarı değerlendirmesinin referans alınması daha yerinde olacaktır. Böylelikle hem başarının ödüllendirilmesi hem de motivasyonun artması sağlanmış olur.

3. YÖNTEM

Çalışmada nedensel tarama deseninde nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda bankacılık sektörü çalışanlarıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM, sosyal bilimler alanında, birkaç değişkenin ilişkisini bir modelde birlikte analizini sağlayan ve ölçüm hatalarını dikkate alan karışık ilişkileri modelleme yöntemi olarak ortaya çıkmıştır (Bayram, 2010). Iacobucci vd., (2007) YEM'in teorik ve ampirik çalışmaların istatistiki olarak daha gelişmiş bir zeminde yapılmasını sağladığını belirtmiştir.

Bu nedenle yapılan bu çalışmada literatürden hareketle oluşturulan;

H₁:Yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesinde İK uygulamalarının etkisi vardır;

H₂: Sürekliliğin sağlanmasında İK uygulamalarının etkisi vardır;

H₃: Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada İK uygulamalarının etkisi vardır;

H₄: Yönetimin profesyonelleşmesinde İK uygulamalarının etkisi vardır” hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul ilindeki kamu kesimi ve özel sektöre ait banka çalışan ve yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak ise kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Elektronik ortamda hazırlanan anket formları, çalışan ve yöneticilerin çalıştıkları bankaların insan kaynakları departmanından izin almak suretiyle elde edilen elektronik posta adreslerine gönderilmiş ve 268 çalışandan geri dönüş olmuştur. Fakat 203 anketin değerlendirmeye uygun olduğu görülmüştür. Değerlendirmeye alınan anketlerdeki katılımcıların %57,6'sı erkek (n=117), %42,4'ü (n=86) kadındır; %64'ü (n=130) özel bankalarda çalışırken, %36'sı (n=73) kamu bankalarında çalışmaktadır, yaş ortalamaları ise 34,6'dır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya veri toplamak amacıyla çalışan ve yöneticilere 3 bölümden oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Birinci bölümde demografik bilgiler yer alırken, ikinci bölümde İK uygulamalarını ölçmeye yönelik Yu ve Egri (2005) tarafından geliştirilen ve “işe alım uygulamaları”, “performans yönetimi uygulamaları”, “eğitim-geliştirme uygulamaları”, “ücret yönetimi uygulamaları” olarak adlandırılmış 4 boyuttan oluşan İK uygulamaları ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise Çiçek ve Karakaş (2015) tarafından geliştirilen ve “yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi”, “süreklilik”, “yüksek performans ve rekabet avantajı”, “yönetimin profesyonelleşmesi” olarak adlandırılmış dört boyuttan oluşan kurumsallaşma algısı ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte 7'li Likert tipinde hazırlanmış ve “1= Hiç Katılmıyorum” “7= Tamamen Katılıyorum” olarak kodlanmıştır.

Toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini görmek için öncelikle normallik testleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 25 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır.

3.3. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizinde kullanılan en yaygın yöntem, iki aşamalı yöntemdir. Buna göre ilk aşamada ölçüm modeli oluşturularak ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmelidir. İkinci aşamada ise yapısal modelin incelenmesi gerekmektedir (Anderson ve Gerbing,

1988). Bu yöntemden hareketle araştırmada ilk olarak faktör analizleriyle ölçüm modeli doğrulanmış daha sonra yapısal model test edilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Bartlett testi yapılmaktadır. (Tavşancıl, 2010). Ölçeklerin güvenilirliği test etmek için ise Cronbach's Alpha değerine bakılmaktadır (Zinbarg vd., 2005). İK uygulamalarını ölçmeye yönelik kullanılan ölçeğe ilişkin faktör analizi değerleri; KMO = 0,911; $\chi^2 = 1727,869$; $p = ,000 < 0,05$ bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin iyi KMO ve Bartlett değerlerine sahip olduğu ve faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Buna göre SPSS programıyla maximum likelihood modunda varimax çevirme yöntemi kullanılarak 4 boyutlu yapı faktör analizine tabi tutulmuştur. İK uygulamaları ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. İK Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliği

İK Ölçeği Boyutları ve Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans %	Cronbach's α
İşe Alım Uygulamaları			
İAU1: Genel olarak bankamın işe alım politikası ve süreci açık ve adildir.	,728	15,13	,689
İAU2: Bankamda çalışmaya başlamadan önceki beklentilerim büyük ölçüde karşılanmıştır.	,693		
İAU3: Bankamda çalışmaya başladığımda iş arkadaşlarım ve yöneticim tarafından çok iyi bir şekilde karşılandım.	,671		
Performans Uygulamaları			
PU1: İşimle ilgili belirlenmiş performans hedeflerim ve standartlarım var	,883	16,11	,753
PU2: İş performansımın nasıl ölçüldüğünü çok iyi biliyorum.	,811		
PU3: İş performans hedeflerim ve standartlarım zor ve teşvik edicidir	,798		
PU4: Bir performans hedefini karşılayamadığım zaman bunun nedenini yöneticilerime açıklamak zorundayım			
Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları			
EGU1: Bankam tarafından sağlanan kurum içi eğitimin (örneğin; teknik, kalite kontrolü, vb) yeterli ve faydalı olduğunu düşünüyorum	,821	18,13	,772
EGU2: Bankamda eğitim ve öğretim faaliyetleri teşvik edilmektedir	,774		
EGU3: İşe yeni başladığım dönemlerdeki koçluk desteğinin yeterli ve faydalı olduğunu düşünüyorum	,693		
EGU4: Bankamın genel eğitim ve geliştirme uygulamalarından memnunum	,613		
Ücret Uygulamaları			
U1: Bankacılık dışındaki benzer işler için ödenen ücretlerle karşılaştırıldığında maaşımdan memnunum	,945	21,12	,881
U2: Bankamdaki benzer işlerle karşılaştırıldığında, ay sonu / yıl sonu primlerinden memnunum	,903		
U3: Bankamdaki benzer işlerle karşılaştırıldığında, elde ettiğim faydalardan memnunum	,811		
U4: Bankamın genel ücret, ikramiye ve fayda sağlayan uygulamalarından memnunum	,714		
U5: Bankam yüksek iş güvenliği sunuyor.	,604		
U6: Bankamla gelecekteki istihdamım çok güvenlidir	,528		
Cronbach Alpha: ,894; Toplam Varyans: %70,49; Tekrarlama Sayısı: 6; Döndürme Yöntemi: Varimax. KMO Uygunluk: 0,911; Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2 = 1727,869$; Anlamlılık: $p = ,000$.			

Kurumsallaşma algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi değerleri; KMO = 0,883; $\chi^2 = 2044,802$; $p = ,000 < 0,05$ bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin KMO ve Bartlett değerlerinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Buna göre SPSS programıyla maximum likelihood modunda varimax çevirme yöntemi kullanılarak 4 boyutlu yapı faktör analizine tabi tutulmuştur. Kurumsallaşma algısı ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kurumsallaşma Algısı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirliği

Kurumsallaşma Algısı Ölçeği Boyutları ve Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans %	Cronbach’s α
Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi			
YİK1: Çalıştığım banka düzenli, sistemli bir örgüt yapısına sahiptir	,701	16,21	,901
YİK2: Çalıştığım bankada görev, yetki ve sorumluluklar bellidir	,615		
YİK3: Çalıştığım bankada kurallar yazılı hale getirilmiştir	,581		
YİK4: İşyerindeki rutin işlemlerde bir standart vardır	,507		
Süreklilik			
S1: Bankamsüreklili büyüme ve gelişmeyi hedefler	,813	18,13	,921
S2: Bankam yaşam süresini uzatmaya yönelik uygulamalar yapar	,618		
S3: Bankam çevreye uyum göstermek için çaba sarf eder	,598		
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Sağlama			
YPR1: Bankamızın öncelikli hedefi güvenilir bir kurum olmaktır	,818	17,07	,914
YPR2: Bankamızdaki günlük işlemlerde kalite ön plandadır	,778		
YPR3: Bankamızda müşteri memnuniyeti kârlılıktan önce gelir	,691		
YPR4: Bankamız uzun süre kullanılabileceği bir markaya sahiptir	,623		
Yönetimin Profesyonelleşmesi			
YP1: Bankamızın yönetim kademesi profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır	,908	14,2	,904
YP2: Yöneticilerimiz alanlarında uzmandır	,603		
YP3: İşletmemizde kararlar bireysel olarak değil, istişare kültürüyle alınmaktadır	,587		
Cronbach Alpha: ,890; Toplam Varyans: 65,61; Tekrarlama Sayısı: 15; Döndürme Yöntemi: Varimax. KMO Uygunluk: 0,883; Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2 = 2044,802$; Anlamlılık: $p = ,000$.			

Tablo 1 ve 2’den de anlaşılacağı üzere kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliği literatürde kabul gören sınırlar içerisinde.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Açımlayıcı faktör analizi, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000). Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce kullanıldığından ve literatürden yararlanılarak oluşturulan hipotezler YEM analizi ile test edileceğinden ölçeklere Amos 24 programı aracılığıyla DFA yapılmıştır. DFA ölçümü için oluşturulan modelde ilk olarak uyum indekslerini iyileştirebilmek için önerilen modifikasyonlar yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin uyum indeksleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklerin DFA Uyum İndeks Değerleri

	χ^2/df	AGFI	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
İK Uygulamaları	3,151	,905	,963	,918	,915	,904	,053
Kurumsallaşma Algısı	3,658	,946	,928	,905	,862	,901	,069

Uyum iyiliği değerlerinin belirlenmesinde literatürde yaygın kullanılan “kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri” esas alınmıştır (Cole, 1987). Tablo 3’teki değerler incelendiğinde, modifikasyonlar yapıldıktan sonra ölçeklerin iyi uyum indeksi kriterlerini yakaladığı görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999). Ayrıca modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrudanlığa (multicollinearity) bakılmıştır. Elde edilen VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan ($VIF < 5$) sonuçlar vermiştir (Craney ve Surles, 2002; Hair vd., 2006).

4. BULGULAR

4.1. İK Uygulamaları ile Kurumsallaşma Algısına İlişkin Yapısal Model Analizi

Çalışmada Anderson ve Gerbing’in (1988) önerdiği ilk adım olan ölçüm modeli doğrulandığından bu kısımda yapısal modelin analizine geçilmiştir. Analizlere geçmeden önce kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4’te verilmiştir.

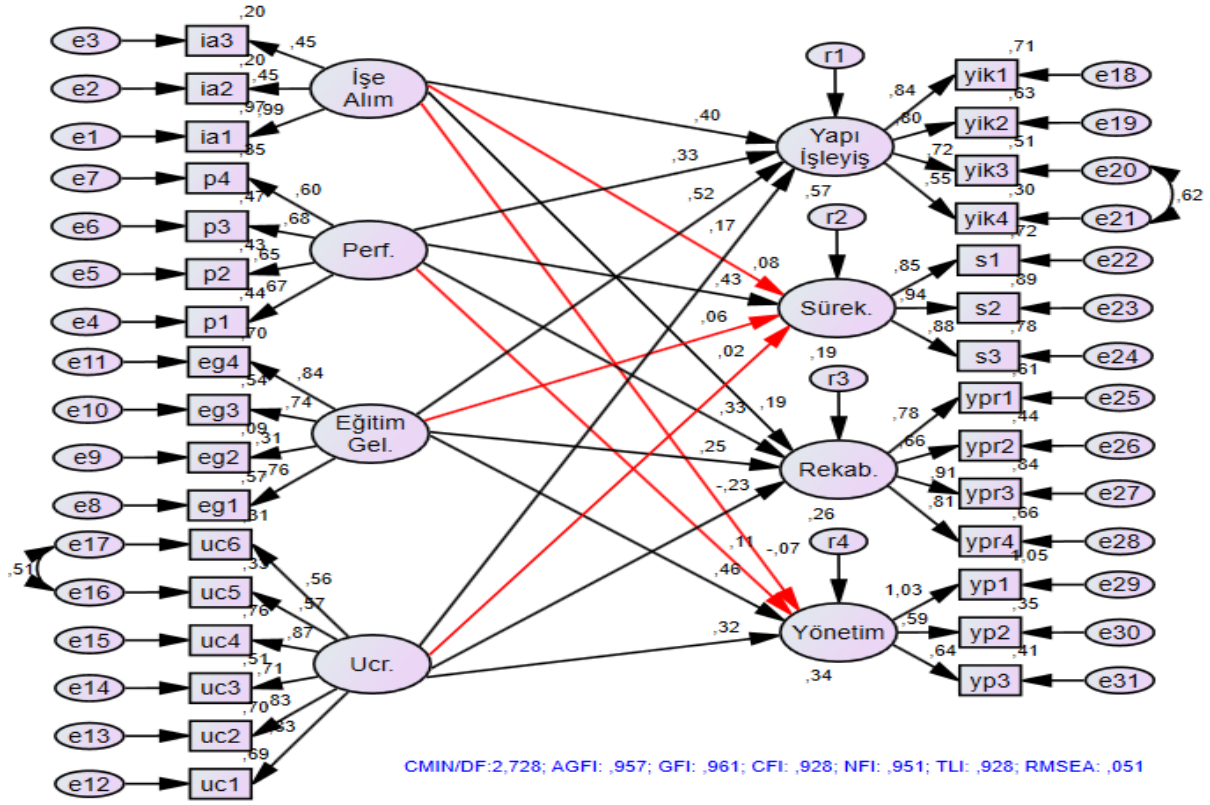
Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8
1(IAU)	4,71	1,27	-							
2(PU)	5,35	1,22	,60***	-						
3(EGU)	4,54	1,32	,66***	,56***	-					
4(ÜU)	3,97	1,49	,59***	,44***	,44***	-				
5(YİK)	5,81	1,58	,63***	,24**	-,19**	-,23**	-			
6(S)	5,31	1,54	,51***	,19**	,41***	,39**	,58***	-		
7(YPR)	5,60	1,44	,61***	,18**	,42***	-,13*	,64***	,69***	-	
8(YP)	5,31	1,56	,71***	,38***	,51***	,29**	,71***	,81***	,61***	-

N= 203; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; IAU= İşe Alım Uygulamaları; PYU= Performans Yönetimi Uygulamaları; EGU= Eğitim-Geliştirme Uygulamaları; ÜU= Ücret Uygulamaları; YİK= Yapı ve İşleyişin Kurallı Hale Gelmesi; S= Süreklilik; YPR= Yüksek Performans ve Rekabet Avantajı; YP= Yönetimin Profesyonelleşmesi.

Tablo 4’ten de anlaşılacağı üzere tüm boyutlar birbirleriyle anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca ortalama değerleri incelendiğinde banka çalışan ve yöneticilerinin çalıştıkları bankaya dair kurumsallaşma algılarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmadaki yapısal modele ilişkin yol analizi Amos 24 programıyla “maximum likelihood” modunda yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları Şekil 1’de ve Tablo 5’te verilmiştir. Verilen değerler standardize edilmiş değerlerdir.

Şekil 1. İK Uygulamaları ile Kurumsallaşma Algısı Arasındaki Yol Analizi



Şekil 1’de İK uygulamaları ile kurumsallaşma algısı arasındaki yol analizi sonuçları verilmiştir. Şekilde kırmızı ile işaretlenen yollar ilişkinin anlamsız olduğunu göstermektedir. Test edilen modelin İK uygulamalarının tüm boyutlarıyla, kurumsallaşma algısı boyutlarından yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=57\%$; süreklilik boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=19\%$, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=26\%$ ve yönetimin profesyonelleşmesi boyutunu açıklama yüzdesi $R^2=34\%$ ile anlamlı ($p<0.001$) bir model olduğu görülmüştür. Yapısal modelin iyi uyum değerlerine de sahip olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2/df: 2,728$; AGFI: ,957; GFI: ,961; CFI: ,928; NFI: ,951; TLI: ,928; RMSEA: ,051).

Test edilen modelin tahmin değerleri, standart hataları, kritik oran değerleri ve anlamlılık durumları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Yol Analizi Sonucunda Elde Edilen Değerler

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Yapı İşleyiş	<--- İşe Alım	,400	,062	4,626	***	
Sürek.	<--- İşe Alım	,078	,038	1,115	,265	
Rekab.	<--- İşe Alım	,191	,047	2,585	,010	
Yönetim	<--- İşe Alım	-,071	,059	-1,205	,228	
Yapı İşleyiş	<--- Perf.	,329	,093	4,392	***	
Sürek.	<--- Perf.	,427	,084	4,815	***	
Rekab.	<--- Perf.	,330	,092	3,944	***	
Yönetim	<--- Perf.	,113	,115	1,711	,087	

Yapı İşleyiş	<---	Eğitim Gel.	,524	,069	6,944	***
Sürek.	<---	Eğitim Gel.	,062	,051	,845	,398
Rekab.	<---	Eğitim Gel.	,249	,061	3,322	***
Yönetim	<---	Eğitim Gel.	,463	,089	6,720	***
Yapı İşleyiş	<---	Ucr.	,171	,044	2,723	,006
Sürek.	<---	Ucr.	,025	,038	,347	,729
Rekab.	<---	Ucr.	-,230	,045	-3,205	,001
Yönetim	<---	Ucr.	,323	,061	5,208	***

Tablo 5'tende anlaşılacağı üzere analizdeki yolların büyük çoğunluğu anlamlıdır. Kurumsallaşma algısının süreklilik boyutunu İK uygulamalarından yalnızca performans uygulamaları açıklamaktadır. İK uygulamalarının en iyi açıkladığı boyut ise $R^2=0,57$ ile yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi boyutudur. Ayrıca tüm İK uygulamalarının yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi boyutu ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama boyutu üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_1 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca süreklilik boyutu İK uygulamalarından yalnızca performans boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahipken, yönetimin profesyonelleşmesi boyutunun ise İK uygulamalarından eğitim geliştirme ve ücret boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_2 ve H_4 hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

5. SONUÇ

Bir işletmede insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve faaliyetlerin belirli bir düzen çerçevesinde yürütülmesi kurumsallaşmayı gerektirir. Kurumsallaşma sürecini başarmış işletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanı diğer bütün departmanların etkin ve verimli bir şekilde iş yapmasını bir takım insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirmektedir. Yani en basit şekilde kurumsallaşma sürecinin göstergesi olan insan kaynakları uygulamaları, işletmenin yönetsel kademelerden iş yapma biçimlerine kadar birçok alanda kendini göstermekte ve aynı zamanda bu süreçten de etkilenmektedir. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayan ve sürdüren bir işletmede, insan kaynakları çok daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir. Ayrıca kurumsallaşmayı başarıyla devam ettiren işletmelerde çalışanlar işletmelerinin kurumsallaşmasından memnuniyet duymakta ve çabalarını artırmaktadır. Çalışanların kurumsallaşma algısını etkileyen unsurlardan biride insan kaynakları uygulamalarının varlığıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının; çalışan bulma seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi temel unsurların kurumsallaşma algısını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın kurgusu; banka çalışanlarının kurumsallaşma algısında temel insan kaynakları uygulamalarının rolünün belirlenmesi şeklinde tasarlanmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların kurumsallaşma algısının çalıştıkları bankada uygulanan insan kaynakları uygulamalarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların kurumsallaşma algısı ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamalarına bakıldığında; yapı ve işleyişin kurallı hale gelmesi boyutunun en yüksek (5,81), süreklilik boyutunun ise en düşük (5,31) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Verilen yanıtlar, çalışanların bankalarının kurumsallaşma düzeyini iyi bulduklarını

göstermektedir. Kurumsallaşma algısı ölçeğindeki yapı ve işleyişin sürekli hale gelmesi boyutunun çalışanlar tarafından oldukça yüksek olarak değerlendirilmesi, bankacılık sektörünün düzenli, sistemli bir örgüt yapısı, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belli olması, rutin işleyişin belirli standartlar ve yazılı kurallar dahilinde yapıldığının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Yine, katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına verdikleri yanıtların ortalamalarında performans uygulamalarının en yüksek (5,35), ücret yönetimi uygulamalarının (3,97) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ülkemizde kurumsallaşma düzeyinin oldukça yüksek olduğu bilinen bankacılık sektöründe performans uygulamaları önceden belirlenen ve tüm çalışanlar tarafından bilinen standart ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarından performans uygulamalarının en yüksek ortalamaya sahip olması, bankaların genel merkez aracılığıyla bütün şubelerde çalışanlara önceden tebliğ edilen performans hedeflerinin varlığı ve bunlarında tüm çalışanlar tarafından bilinmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Ücret yönetimi uygulamalarının en düşük ortalamaya sahip olması; banka çalışanlarının aldıkları ücreti ya da bu ücrete yönelik yapılan değerlendirmeleri yeterli bulmadıklarını göstermektedir. Ücretin tatmin düzeyi kimi zaman subjektif bir değerlendirme olmakla birlikte, banka çalışanlarının yoğun iş temposu ve piyasa koşullarına göre emeklerinin karşılığını yeteri kadar alamadıkları düşüncesine sahip olduklarını söylemek mümkün.

Değişkenlere yönelik yapılan korelasyon analizinde, çalışanların kurumsallaşma algısı ile insan kaynakları uygulamalarının; çalışan bulma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu durum kurumsallaşma süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasında ilişkinin varlığına dair kurulan hipotezin desteklendiğini göstermekte olup bu bulgunun Kobanoğlu (2013) araştırma sonuçları ile örtüştüğü ancak, Onayve Vezneli (2011) araştırma sonuçları ile de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumun araştırmalarda kullanılan ölçek ve örneklem farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda gerek kurumsallaşma algısının gerekse de İK uygulamalarının Türkiye'deki bankacılık sektörü açısından ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sektörde işlerin büyük bir çoğunluğunun insanlar tarafından yapıldığı düşünüldüğünde, İK uygulamalarına önem vermenin gerekliliği zaten aşıkardır. Nitelikli çalışanın bulunması, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi ve memnun olacağı bir ücretle çalışmasının sağlanması bankaların gelecek hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecektir. Fakat sektörün bu uygulamalarla sınırlı kalması beklenmemelidir. Çalışma koşullarının sürekli günümüz değişen koşullarına uygun hale getirilmesi, özellikle yönetim ve İK konularında inovatif uygulamalardan kaçınılması önerilebilir. Ayrıca akademisyenlerce konunun başkaca hizmet ve üretim sektörleri açısından da incelenmesi gerek ilgili literatürü geliştirmek gerekse de uygulamaya yönelik yenilikler getirebilmek adına önerilebilir. Örneğin; insan kaynaklarının kariyer yönetimi, sendikal ilişkiler ve iş sağlığı ve güvenliği gibi uygulamalarının incelenmesi konun derinleşmesi açısından faydalı olabilir. Bunun yanı sıra İK uygulamaları ile

kurumsallaşma algısı arasındaki ilişkiye nepotizm, örgüt kültürü, değer temelli yönetim anlayışı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık rolü üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmaların, yukarıda bahsedilen değişkenlerle kurulu bir modeli test etmeleri önerilebilir.

Araştırma Türkiye'deki bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilen veriler ile yapıldığından, örneklem ve sektör açısından bir sınırlılık arz etmektedir. Ancak ülkemizin en büyük ili olan İstanbul ilinin kozmopolit yapısından dolayı araştırma bulgularının Türkiye bankacılık sektörü için genelleştirebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, Z., Ahsan, N. ve Alam, S.S. (2000) "The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, 4(6): 65-72.
- Akat, İ. ve Atılğan, T. (1992) "Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Dizisi", Ankara: TOBB Yayın No Genel:226; AYDB:115.
- Alayoğlu, N. (2003) "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014) "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice," Kogan: Page Publishers.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017) "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 564-585.
- Bartel, A.P. (1994) "Productivity Gains from The Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411-425.
- Başkurt, G. (2016) "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2002) "Stratejik ve Stratejik olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayram, N. (2010) "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları", İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1992) "Direct Estimates of SDy and The Implications for Utility Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 77: 227-233.

- Bilgin, N. (2007) “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, D. (2013) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. ve Wood, S.J. (2008) “The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, 61(3): 467-501.
- Bjorkman, I. ve Lu, Y. (2001) “Institutionalization and Bargaining Power Explanations of HRM Practices in International Joint Ventures-The Case of Chinese-Western Joint Ventures”, *Organization Studies*, 22(3): 491-512.
- Burgoyne, J. (2010) “Crafting a Leadership and Management Development Strategy”, in (eds) J Gold, R Thorpe and A Mumford, *Gower Handbook of Leadership and Management Development*, Farnham: Gower.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (2001) “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, (4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cappelli, P. (2008) “Talent on Demand: Managing Talent in an Uncertain Age”, Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Cole, D.A. (1987) “Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4): 584.
- Coşkun Z. ve Altındağ, E. (2017) “Effects of Institutionalisation Factors and Benchmarking Techniques on the Firm Performance”, *Journal of Business, Economics and Finance (JBEB)*, 6(2): 155-167.
- Craney, T.A. ve Surles, J.G. (2002) “Model-Dependent Variance Inflation Factor Cut off Values”, *Quality Engineering*, 14(3): 391-403.
- Çakır, B.Ö. ve Bedük, A. (2013) “Çalışanların Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Değerlendirmeleri ve Kurumsallaşma Algıları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30): 81-91.
- Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2013) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.
- Çiçek, B. ve Karakaş, E. (2015) “Girişimcilik Eğitimi Alan Adayların Kurumsallaşma Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi*, Malatya.
- Daley, D., Vasu, M.L. ve Weinstein, M.B. (2002) “Strategic Human Resource Management: Perceptions among North Carolina County Social Service Professionals”, *Public Personnel Management*, 31 (3): 359-375.

- Delaney, J.T. ve Huselid, M. A. (1996) “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delery, J.E. ve D.H. Doty. (1996) “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39: 802–35.
- Dinç, E. ve Karakaya, A. (2014) “Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27): 21-50.
- Dinçay, İ.H. (2016) “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. (1998) “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13: 143-168.
- Erdoğan, İ. (1991) “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ersühel, E. (2012) “The Importance of The Effective Human Resources Management in the Process of Institutionalization: Case Study in Turkish Security Service Sector”, Master’s Thesis, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (1999) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2008) “Aile Şirketleri”, (3. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Guest, D.E. (1997) “Human Resource Management and Performance; a Review of the Research Agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263–276.
- Guthrie, J.P. (2001) “High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand”, *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006) “Multivariate Data Analysis (6 ed.). NJ: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Hu, L.T. ve Bentler, P.M. (1999) “Cut off Criteriafor Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Huselid, M.A. (1995) “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

- Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R. S. (1997) “Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Iacobucci, D., Saldanha, N. ve Deng, X. (2007) “A Meditation on Mediation: Evidence that Structural Equations Models Perform better than Regressions”, *Journal of Consumer Psychology*, 17(2): 139-153.
- Karabulut, K. (2008) “Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karpuzoğlu, E. (2002) “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kimberly, J. (1979) “Cultures in Organizations”, England: Oxford.
- Knoke, D. ve Kalleberg, A.L. (1994) “Jobtraining in U.S. Organizations”, *American Sociological Review*, 59: 537-546.
- Kobanoğlu, M.S. 2013 “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kondra, Z.A. (1998) “Organizational Diversity and Change in Institutional Theory”, *Organization Studies*, 19(5): 743-767.
- Lee, J. ve Miller, D. (1999) “People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms”, *Strategic Management Journal*. 20: 579–93.
- Lounsbury, J.W., Steel, R.P., Gibson, L.W. ve Drost, A.W. (2008) “Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals”, *Human Resource Development International*, 11(4): 351-366.
- Macduffie, J.P. (1995) “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Mizruchi, S.M. ve Fein, L.C. (1999) “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism”, *Administrative Science Quarterly*, 44: 653-683.
- Mumcuk, A. (2016) “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Konya İli Matbaa Sektöründeki Aile Şirketlerinde Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2011) “Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın “Duyarsızlığı”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 167-176.
- Özçelik, G., Aybas, M. ve Uyargil, C. (2016) “High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-Based View Considerations”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 235: 332-341.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010) “İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım”, Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993) “İnsan Kaynakları”, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Pembe, M.Ö. (2004) “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pulakos, W.D. (2009) “Performance Management”, Chichester, Wiley-Blackwell.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salanova, M. ve Schaufeli, W.B. (2008) “A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behavior”, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.
- Sarı, E. (2010) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Kırıcılar ve İskender Karşılaştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sezer, Ö., ve Ak, M. (2017) “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2): 205-226.
- Scott, W.R. (1992) “Organizations Rational, Natural and Open Systems”(3’th Ed.), Prentice-Hall.
- Sebilcioğlu F., Koçer B., Karacar, G., Naipoğlu, S., Arkun, F. ve Koçer B. (2013) “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi”, (5.Baskı), İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Sümer, N. (2000) “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., ve Akatay, A. (2016) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları”, (3. Baskı), Eğitim Kitabevi, Konya.
- Taşkın, G. (2014) “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2010) “Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi”,(4. Baskı), Ankara: Nobel Akademi.

- Turhan, R. (2016) “Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uyargil, C. (2008) “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,” (2. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uzunlar, Y. 2018 “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Walker, O.C. (1997) “The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1): 75-82.
- Wall, T.D. ve Wood, S.J. (2005) “The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and The Case for Big Science”, *Human Relations*, 58(4): 429-462.
- Wallace, J.E. (1995) “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228–255.
- 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.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. ve Moynihan, L.M. (2003) “The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units”, *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21-36.
- Xiao, J. (1996) “The Relationship between Organizational Factors and The Transfer of Training in The Electronics Industry in Shenzhen, China”, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): 55–73.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean Jr, J.W. ve Lepak, D.P. (1996) “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.
- Yu, B.B., ve Egri, C.P. (2005) “Human Resource Management Practices and Affective Organizational Commitment: A Comparison of Chinese Employees in a State-Owned Enterprise and A Joint Venture”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3): 332-360.
- Zinbarg, R.E., Revelle, W., Yovel, I. ve Li, W. (2005) “Cronbach’s α , Revelle’s β , and McDonald’s ω H: Their Relations With Each Other and Two Alternative Conceptualizations of Reliability”, *Psychometrika*. 70(1): 123-133.