

İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi

Zafer AĞDELEN*, Haluk ERKUT

İTÜ İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 34357, Maçka, İstanbul

Özet

Son yıllarda yapılan çalışmalar, firmaların sürdürülebilir bir rekabetçi avantajı başarabilmesinde, sahip oldukları insan kaynaklarının hayati öneme sahip bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetim uygulamalarının firma finansal performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla literatür araştırması sonucunda İnsan Kaynakları Katkı Modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen modelin işletilmesi için firmalardan veri toplanmış ve model istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilerek değerlendirilmiştir. Türkiye'de üretim sektörünün farklı alanlarında faaliyet gösteren 54 firmadan toplanan verilere dayanan sonuçlar, insan kaynakları yönetim uygulamalarının firma finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Firma performansı, insan kaynakları yönetimi, katkı modeli.

The impact of human resource management on firm financial performance

Abstract

Firms are operating in a rapidly changing market and environment. To be competitive with their competitors in a market is not enough for the companies. Firms should generate competitive advantage and more importantly, they have to sustain this advantage. Recently, research on the impact of human resource management practices on firm performance suggests that human resources which a company owns can play an important role for the companies in order to sustain a competitive advantage. The aim of this study is to analyze the impact of human resources management on firm financial performance. This study has two basic concepts. These are human resource management practices and firm financial performance. Additionally, firm institutional characteristics and firm managerial characteristics, which are known, as control variables are also included in the study. After literary survey on this topic, basic studies related with human resource management practices and firm performance link are examined and the Human Resource Contribution Model is generated. After collecting data from Turkish companies operating in different manufacturing sectors, the model was analyzed by using multivariate statistical methods. Results based on the findings of the statistical evaluations indicate that human resource management practices have a statistically significant impact on firm financial performance.

Keywords: Firm performance, human resource management, contribution model.

*Yazışmaların yapılacağı yazar: Zafer AĞDELEN. zagdelen@gau.edu.tr; Tel: (392) 822 32 03.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ İşletme Fakültesi'nde tamamlanmış olan "Firmalar için insan kaynakları katkı modeli yayılımı" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 14.04.2003 tarihinde dergiye ulaşılmış, 12.05.2003 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 31.12.2003 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Giriş

Bugün bilgi toplumu ya da bilgi çağı olarak adlandırılan ve her alanda büyük bir değişim ve dönüşümün yaşandığı global bir Dünya'da yaşıyoruz. Bu ortamda organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için, bu değişimin anahtarı olan insana, sadece bir çalışan olarak değil, firma başarısında en önemli kaynaklardan biri olarak bir bütün olarak bakmak durumundadırlar.

Bilginin son derece hızlı arttığı ve başarıda en önemli faktörlerin başında geldiği bir ortamda firmalar, rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltarak, ürün ve proseslerini yenileyerek, kaliteyi ve üretkenliği geliştirerek ve pazara hızlı nüfuz ederek, sürekli olarak performanslarını artırmak durumundadırlar. Son zamanlarda, sürdürülebilir rekabetçi avantajın potansiyel ve önemli bir kaynağı olarak insan sermayesinin rolü, akademik çevrelerde önemli bir ilgi odağı haline gelmiştir (Becker ve Huselid, 1998).

Bugün birçok sektörde önde gelen global firmaların sahip olduğu makine, ekipman ve teknolojiyi satın almak mümkündür. Dolayısıyla, makine, ekipman ve teknolojiye sahip olmak, günümüzde firmalar için ayırt edici faktör olmaktan çıkmıştır. Firmaları farklı kılan, bunları etkin olarak kullanacak yeteneğe sahip bir işgücünü temin etmek, geliştirmek ve tutmaktır.

Günümüzde geleneksel rekabetçi avantaj kaynakları olan kalite, teknoloji, ölçek ekonomisi vb. kaynakların tümünün kopyalanmasının daha kolay olduğu bir ekonomik rekabet ortamı mevcuttur. Bununla birlikte başarılı firmaların sahip oldukları insan kaynakları sistemlerinin kolayca kopyalanmadığı, hatta kopyalanması durumunda bile kopyalayan firmalara aynı etkinliği sağlamaları olasılığının düşük olduğu bilinmektedir. Bu durum, firmalara özgü ve kopyalanması çok zor olan kültür ve değerlerin varlığı ile firma stratejisinin ve insan kaynakları sistemlerinin entegre hale getirilmiş olması ile yakından ilişkilidir.

İnsan kaynakları-firma performansı konusunda yapılan birçok çalışma, geniş kapsamlı işçi

tedarik ve seçim prosedürleri, teşvikli ücret ve performans yönetim sistemleri, işçilerin yaygın olarak katılımı ve eğitim gibi sistemleri içeren yüksek performans iş sistemlerinin kullanımının firma üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu konudaki çalışmalar, bu sistemlerin kullanımının bir firmanın mevcut ve potansiyel işçilerinin yetenek, beceri ve bilgilerini geliştireceği, onların motivasyonunu artıracığı, işten kaçmayı azaltacağı ve kaliteli işçilerin firmada tutulmasını artırırken performansı kötü olanların firmayı terk etmelerini teşvik edeceği tartışması üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bu durum, firmaların sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj kaynağı olarak, insan kaynaklarının firma başarısında son derece hayati öneme sahip bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle literatürde bu alandaki tartışmalar, bir firmanın mevcut ve potansiyel insan kaynaklarının, firmanın stratejik iş planlarını geliştirme ve yürütmede dikkate alınması gereken çok önemli bir faktör olduğu üzerine odaklanmıştır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan yeni dönemde, ekonomide, insan sermayesinin değer yaratmanın en temel ve dinamik elemanlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Değer yaratmanın esas olarak insan sermayesine ve görünmeyen varlıklara dayandığı bir ekonomide, insan kaynakları uygulama ve stratejileri ile bunların sonuçlarının yarattığı katma değer ölçülmesi önem arz etmektedir. Bunun için ilk yapılması gereken insan kaynakları fonksiyonunun kantitatif terimlerle ölçülmesi ve firma başarısına nasıl katkı yaptığının belirlenmesidir (Fitz-enz, 1995).

Dünya literatüründe yayınlanmış kuramsal ve deneysel çalışmalar, insan kaynakları rolünün firmalarda değer yaratma konusunda çok önemli olabileceğini göstermektedir. Nitekim bu alandaki teorik ve deneysel çalışmalar, bir firmanın insan kaynakları yönetim sisteminin kalitesi ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu hipotezini doğrulamaktadır.

Uluslararası literatürde yapılan birçok çalışmada, insan kaynakları yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İşyeri katılımının üretkenlik üzerindeki etkileri konusunda yapılan

geniş kapsamlı bir araştırmada, bu etkilerin pozitif olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalarda kullanılan temel katılım ölçüleri, kalite çemberleri, iş takımları, iş konseyleri ve aynı zamanda bu tür gruplara katılan işçilerin sayıları gibi insan kaynakları uygulamalarından oluşmaktaydı. Bu araştırmadan çıkan önemli bir sonuç da, katılım programlarının uygulanmasının, prodüktivitede uzun süreli, anlamlı bir artış yaratma olasılığının yüksek olduğudur (Levine ve Tyson, 1990).

Kar paylaşımının prodüktivite üzerindeki etkilerini araştıran geniş çaplı bir araştırmada, ekonometrik çalışmalardaki istatistiksel testlerin çoğunluğu (%57), kar paylaşımı ile prodüktivite arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Genel olarak, kar paylaşım planları olan firmalarda prodüktivitenin, olmayanlara göre %3-%5 arasında daha yüksek olduğu saptanmıştır (Kruse, 1993).

Eğitimin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmak için yapılan bir çalışmada, formel eğitim programlarının kullanımının, anlamlı derecede daha büyük prodüktivite artışları ile ilişkili olduğu görülmüştür (Bartel, 1994).

Huselid (1995), tarafından insan kaynakları uygulamalarının, firma performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve literatürde bu alanda en önemli kilometre taşlarından biri olarak görülen çalışmada, insan kaynakları yönetim uygulamalarının, prodüktivite, varlıkların brüt geri dönüş oranı ve borsa değerinin toplam varlıklara oranı gibi finansal performans ölçüleri ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Macduffie (1995), tarafından yapılan başka bir çalışmada yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının, firmanın operasyonel stratejileri ile de uyumlu olması durumunda, prodüktivite ve kalitenin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Delery ve Doty (1996), tarafından bankacılık sektörü üzerinde yapılan bir araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ile firmanın finansal performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gerhard (1997), tarafından yapılan bir araştırmada, yüksek performans iş uygulamaları olarak bilinen, performansa dayalı ücret, kararlara katılım, eğitime yatırım vb., uygulamaların ve insan kaynakları etkinliği gibi ölçülerde, insan kaynakları uygulamaları ortalamasının bir standart sapma üzerinde olan firmalarda, bir muhasebe kar ölçüsü olan varlıkların geri dönüş oranının, yaklaşık %20 daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

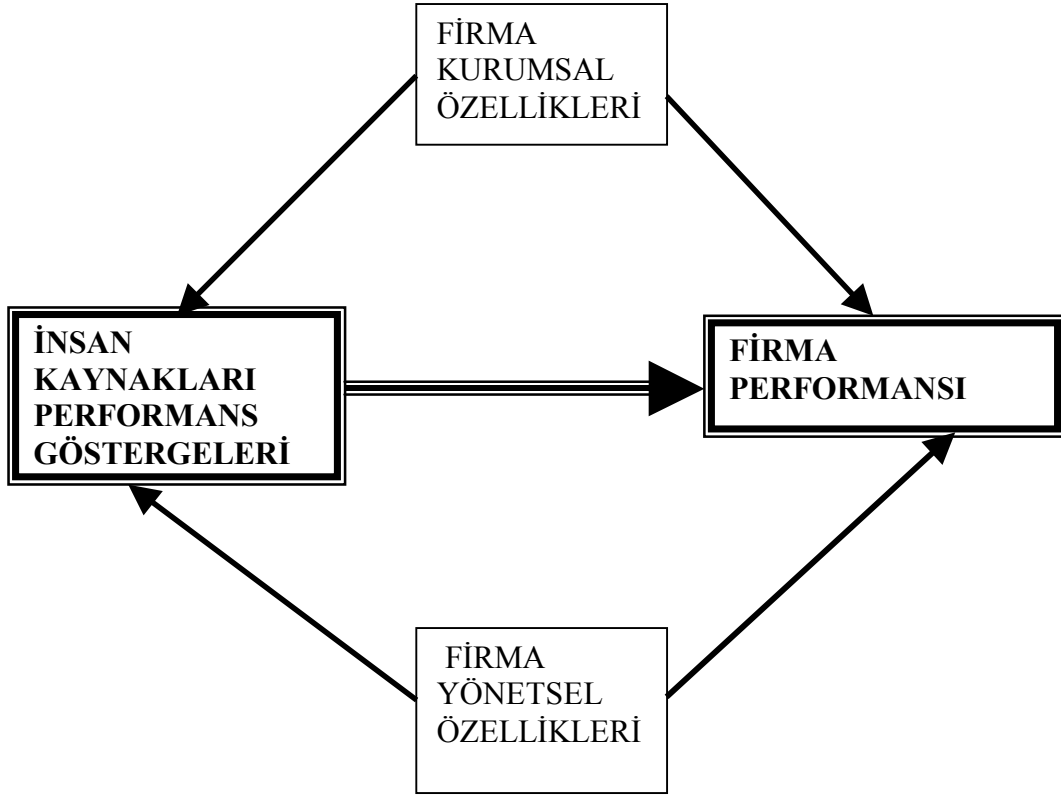
Harel ve Tzafir (1999), tarafından yapılan bir araştırmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının algısal firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Harel ve Tzafir (1999) değişik insan kaynakları uygulamaları arasında eğitim uygulamalarının, algısal firma performansı üzerinde istatistiksel anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Fey ve Björkman (2000), tarafından insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkinin araştırılması için yapılan çalışmada, hem yönetici hem de yönetici olmayan personel için farklı algısal insan kaynakları uygulamalarının, algısal firma performansı ile anlamlı derecede ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmada "İnsan kaynakları yönetiminin artan önemi ve firma performansı üzerinde nasıl bir etki yaptığının araştırılması ve bu sonuçlarla, Dünya literatüründeki sonuçların karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede oluşturulan İnsan kaynakları katkı modeli (Şekil 1) esas olarak, "Türkiye'de insan kaynakları fonksiyonunun başarısı, firmaların finansal başarısını nasıl etkilemektedir?" sorusunun cevabını araştırmaktadır. Çalışmada oluşturulan hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: İnsan kaynakları performans göstergelerinden işgücü devir oranı ve devamsızlık oranı ile firma finansal performansı arasında negatif bir ilişki, diğer insan kaynakları performans göstergeleri ile firma finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. .

Hipotez 2: Tüm kurumsal ve yönetsel özellikler de dahil edildiği zaman insan kaynakları yönetim uygulamaları ile firma finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1. İnsan kaynakları katkı modeli

Uygulama ve yöntem

Örnek hacmi ve veri toplama

Bu çalışma kapsamına Türkiye'de üretim sektörünün değişik alanlarında faaliyette bulunan firmalar dahil edilmiştir. Uygulama kapsamındaki firmalarda 2000 yılı için ortalama çalışan sayısı ise 164 kişidir. Çalışma kapsamında 300 firmaya anket gönderilmiş ve 2000 yılı için anket formunu doldurmaları istenmiştir. 70 firma anketi cevaplamış, bunlar arasından 54 adet değerlendirmeye katılabilecek sağlıklı firma verisi elde edilmiştir. Anketleri cevaplama oranı %23.3'dür.

Çalışmada geliştirilen modelle ilgili verilerin toplanması için hazırlanan anket formunda firmanın insan kaynakları yönetim uygulamaları ile ilgili yer alan sorular, insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi bulunmayan firmalarda ise insan kaynaklarından sorumlu olan veya bu işleri yürüten sorumlu kişi tarafından doldurulmuştur. Firmanın finansal performansı ile ilgili sorular finans veya muhasebeden sorumlu yönetici tarafından doldurulmuştur.

Değişkenlerin ölçüm yöntemleri

Bağımlı değişkenler-Bu çalışmada kullanılan bağımlı değişkenler literatürde yaygın olarak kullanılan ve firma finansal performansı ile ilgili göstergelerdir. Çalışmada 3 adet bağımlı değişken kullanılmıştır. Bunlar sırasıyla işgücü verimliliği, karlılık oranı ve yatırımın geri dönüş oranıdır.

İşgücü verimliliği firma performansını gösteren ve yaygın olarak kullanılan bir ölçüdür. Bir firmanın belli bir dönem içindeki satışlarının (ciro) toplam çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanır.

Karlılık oranı belirli bir kazancı elde edebilmek için gerekli olan iş hacmini, satışları gösteren bir ölçüdür. Karlılık bir firmada net karın net satışlara bölünmesi suretiyle elde edilen orandır.

Yatırımın geri dönüş oranı bir firmanın bir yıl boyunca yapmış olduğu yatırımın yıl sonunda ne kadarını geri kazandığını yüzde olarak gösteren bir ölçüdür. Yatırımın geri dönüş oranı yıl sonunda elde edilen net gelirin toplam yatırım miktarına bölünmesi suretiyle hesaplanır.

Bağımsız değişkenler-Çalışmada aşağıdaki insan kaynakları yönetim uygulamaları kullanılmıştır:

İşgücü devir oranı: Bu oran bir yıl içinde işten ayrılanların sayısının toplam çalışan sayısına oranı olarak tanımlanmıştır. Firmada beyaz ve mavi yakalı personel için ayrı ayrı hesaplanabileceği gibi tüm çalışanlar için tek bir ölçü olarak da hesaplanabilir. Çalışmada işgücü devir oranı genel tek bir ölçü olarak ele alınmıştır.

Devamsızlık Oranı: Bu oran bir firmada çalışanların bir yıl içinde yapmış oldukları devamsızlık sürelerinin, o yıl içindeki toplam çalışma zamanına oranı olarak tanımlanmaktadır.

Kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti: Philips, (1996) insan kaynakları maliyetini, bir firmada insan kaynakları bölümünde çalışan tüm personelin işletim masraflarından oluştuğunu ifade etmektedir. Kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, toplam insan kaynakları maliyetinin firmada çalışan toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanır.

Kişi başına ortalama eğitim saati: Firmalarda eğitim ve geliştirmeye yapılan harcama yanında, eğitim için harcanan sürenin de firma başarısında önemli bir faktör olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle kişi başına saat olarak harcanan eğitim de bir ölçü olarak kullanılmıştır. Kişi başına ortalama eğitim saati çalışmada mavi ve beyaz yakalı personel için ayrı olarak firmadan istenmiş ve analizlerde kullanılmıştır.

Kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafı: Firmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerin yapılan harcamalar son derece önem arz etmektedir. Bu ölçü bir yıl içerisindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerine harcanan paranın toplam çalışan sayısına bölünmesi ile hesaplanır.

İnsan kaynakları faaliyet indeksi: Bu ölçü literatürde 'yüksek performans iş sistemleri' olarak kabul gören çeşitli insan kaynakları uygulamalarından oluşturulan bir indekstir. Bu indeksin hesabında kullanılmak üzere 11 adet insan kaynakları uygulaması ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ve

firmada çalışan personel sayılarından yola çıkılarak aşağıdaki formül yardımıyla insan kaynakları faaliyet indeksi hesaplanmıştır:

$$İKFI = \frac{\sum_{i=1}^{11} (A_i \times B + C_i \times D)}{11} \quad (1)$$

İKFI	:İnsan kaynakları faaliyet indeksi
i	:İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili soru numarası
A _i	:Yöneticiler için i. sorunun yüzdesi
B	:Firmada çalışan yöneticilerin toplam çalışan sayısına oranı
C _i	:Yönetici olmayanlar için i. sorunun yüzdesi
D	:Firmada çalışan yönetici olmayanları toplam çalışan sayısına oranı

Kontrol değişkenleri-Hiç bir organizasyon boşlukta faaliyette bulunmamaktadır. Bu yüzden insan kaynakları faaliyetleri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi anlamak için firma kurumsal ve yönetsel özelliklerini de araştırmak ve analizlere dahil etmek önemlidir. Bu çalışmada kullanılan kontrol değişkenleri şunlardır: Firmanın kurumsal özellikler olarak, firmanın öz sermayesi, firmada çalışan sayısı, firma yaşı, firmada çalışanların ortalama yaşı, çalışanların ortalama kıdem yaşı, sahiplik (firmanın şirket yapısı ile üst düzey yönetimde kimlerin yer aldığı belirlenmeye çalışıldığı özellik) ve insan kaynakları kadro oranı (firmada çalışan toplam çalışan sayısının insan kaynakları bölümünde çalışan kişi sayısına oranı) analizlere dahil edilmiştir. Bunun yanında firma yönetsel özellikleri olarak hiyerarşik seviye sayısı, yönetsel yoğunluk (firmada çalışan yönetici sayısının toplam çalışan sayısına oranı), merkezilik, standardizasyon ve formalizasyon çalışmaya dahil edilmiştir (Ceylan, 1993).

Elde edilen sonuçlar

Tablo 1a, Tablo 1b ve Tablo 1c, çalışmada kullanılan tüm değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistik değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Firma finansal performans göstergelerinin kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 1a. Tüm değişkenler için ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İşgücü verimliliği ⁺	10.06	1.24	1							
2. Karlılık oranı ⁺	1.52	1.20	0.24*	1						
3. Yatırımın geri dönüş oranı (%)	20.85	17.41	0.43*	0.63*	1					
4. İşgücü devir oranı (%)	16.68	9.71	-0.53*	-0.51*	-0.41*	1				
5. Devamsızlık oranı (%)	4.58	3.16	-0.31*	-0.44*	-0.43*	0.46*	1			
6. Kişi başına insan Kaynakları maliyeti ⁺	4.67	1.07	0.25*	0.16	0.00	-0.17 ^a	-0.18 ^a	1		
7. Kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafları ⁺	3.91	1.57	0.52*	0.45*	0.28*	-0.55*	-0.39*	0.46*	1	
8. Mavi yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	2.14	1.22	0.38*	0.51*	0.46*	-0.59*	-0.58*	0.21 ^a	0.62*	1
9. Beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	2.33	1.09	0.23*	0.52*	0.29*	-0.58*	-0.41*	0.13	0.53*	0.95*
10 İnsan kaynakları faaliyet indeksi	49.18	21.31	0.37*	0.64*	0.52*	-0.61*	-0.49*	0.02	0.57*	0.66*
11 Merkezilik	3.01	0.47	-0.27*	-0.50*	-0.29*	0.44*	0.37*	0.20 ^a	-0.51*	-0.33*
12. Formalizasyon	1.61	0.53	0.38*	0.39*	0.34*	-0.52*	-0.33*	-0.00	0.44*	0.31*
13. Standardizasyon	39.23	8.59	0.36*	0.40*	0.36*	-0.40*	-0.19 ^a	0.04	0.30*	0.17 ^a
14. Hiyerarşik seviye sayısı	4.37	1.11	-0.27*	-0.31*	-0.12	0.24*	0.14	-0.12	-0.19 ^a	-0.00
15 Yönetmelik yoğunluk	0.11	0.05	0.23*	-0.20 ^a	-0.16	0.04	-0.09	0.27*	0.19 ^a	-0.14
16 Çalışan sayısı ⁺	4.57	1.08	0.05	0.21*	0.16 ^a	-0.31*	-0.12	-0.53*	-0.01	0.25*
17 Çalışanların ortalama yaşı	32.04	4.91	0.20 ^a	-0.11	-0.10	0.08	0.24*	-0.01	-0.06	-0.13
18 Çalışanların ortalama kıdem ⁺	1.84	0.72	-0.00	0.13	-0.08	-0.14	-0.08	-0.31*	-0.10	-0.10
19 Firma yaşı ⁺	2.67	0.83	0.20*	0.15	0.09	-0.21 ^a	-0.15	-0.17 ^a	0.02	0.19 ^a
20 Öz sermaye ⁺	13.36	1.58	0.54*	0.43*	0.20*	-0.50*	-0.33*	0.16 ^a	0.52*	0.29*
21 İnsan kaynakları kadro oranı	84.78	60.76	0.13	0.19 ^a	0.05	-0.05	0.19 ^a	-0.62*	-0.04	0.15
22 Sahiplik	2.51	1.15	-0.38*	-0.10	-0.10	0.09	0.19 ^a	-0.06	-0.26*	0.07

* p < 0.01; ^a p < 0.05⁺ Bu değişkenlerin doğal logaritmaları alınmıştır.

Tablo 1b. Tüm değişkenler için ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	9	10	11	12	13	14	15	16
9. Beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	1							
10 İnsan kaynakları faaliyet indeksi	0.65*	1						
11 Merkezilik	-.39*	-.68*	1					
12. Formalizasyon	0.39*	0.56*	-.55*	1				
13. Standardizasyon	0.25*	0.39*	-.48*	0.73*	1			
14. Hiyerarşik seviye sayısı	-.09	-.21*	0.30*	-.47*	-.57*	1		
15 Yönetmelik yoğunluk	-.16 ^a	-.07	-.03	0.15	-.06	-.04	1	
16 Çalışan sayısı ⁺	0.34*	0.32*	-.05	0.27*	0.22*	-.04	.55*	1
17 Çalışanların ortalama yaşı	-.07	-.24*	0.17 ^a	-.08	0.03	-.02	-.00	0.02
18 Çalışanların ortalama kıdem ⁺	-.02	0.01	-.08	0.10	0.09	-.09	-.21*	0.28*
19 Firma yaşı ⁺	0.19 ^a	0.14	-.04	0.16 ^a	0.09	-.06	-.14	0.44*
20 Öz sermaye ⁺	0.27*	0.41*	-.24*	0.44*	0.37*	-.24*	0.15 ^a	0.37*
21 İnsan kaynakları kadro oranı	0.24*	0.25*	0.07	0.14	0.12	-.07	-.31*	0.73*
22 Sahiplik	0.12	-.21*	0.34*	-.32*	-.34*	0.43*	-.33*	0.13

* p < 0.01; ^a p < 0.05 ⁺ Bu değişkenlerin doğal logaritmaları alınmıştır.

Tablo 1c. Tüm değişkenler için ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	17	18	19	20	21	22
17 Çalışanların ortalama yaşı	1					
18 Çalışanların ortalama kıdem ⁺	0.34*	1				
19 Firma yaşı ⁺	0.33*	0.37*	1			
20 Öz sermaye ⁺	-.00	0.05	0.21*	1		
21 İnsan kaynakları kadro oranı	0.01	0.10	0.20 ^a	0.33*	1	
22 Sahiplik	-.06	0.07	-.07	-.40*	-.04	1

* p < 0.01; ^a p < 0.05 ⁺ Bu değişkenlerin doğal logaritmaları alınmıştır.

Firma finansal performans göstergeleri ile insan kaynakları performans göstergeleri arasındaki korelasyonların yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca korelasyon analizi sonucunda, hem firma finansal performans hem de insan kaynakları göstergelerinin kontrol değişkenlerinin birçoğu ile ilişkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar hipotez 1'in doğruluğunu desteklemektedir.

Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4 regresyon analizleri sonucunda elde edilen, firma finansal performans göstergeleri ile insan kaynakları performans

göstergeleri ve kontrol değişkenleri arasındaki sonuçları göstermektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, tüm insan kaynakları performans göstergeleri ve kontrol değişkenleri analize dahil edildiği zaman sonuçların, istatistiksel olarak anlamlı ve işgücü verimliliğindeki değişimin %73.9'nu açıkladığı tespit edilmiştir. İşgücü devir oranı, kişi başına düşen insan kaynakları maliyeti, insan kaynakları faaliyet indeksi, firma yaşı, öz sermaye ve sahiplik değişkenlerinin, işgücü verimliliği ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 2. İşgücü verimliliği regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata
Sabit	5.723**	0.756
İşgücü devir oranı	-0.026**	0.007
Devamsızlık oranı	-0.09	0.010
Kişi başına insan kaynakları maliyeti ⁺	0.557**	0.085
Kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafları ⁺	0.068	0.085
Mavi yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	0.594	0.273
Beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	-0.087	0.032
İnsan kaynakları faaliyet indeksi	0.011**	0.03
Merkeziilik	-0.363	0.042
Formalizasyon	0.234	0.124
Standardizasyon	0.036	0.014
Hiyerarşik seviye sayısı	0.016	0.057
Yönetmel yoğunluk	1.879	2.176
Çalışan sayısı ⁺	-0.682	0.179
Çalışanların ortalama yaşı	0.080	0.015
Çalışanların ortalama kıdemi ⁺	-0.264	0.115
Firma yaşı ⁺	0.227**	0.068
Öz sermaye ⁺	0.232**	0.059
İnsan kaynakları kadro oranı	0.007	0.003
Sahiplik	0.224**	0.054
R ²	0.739	
Dengelenmiş R ²	0.695	
F	16.695**	

* p < 0.05; ** p < 0.01; ⁺ Doğal logaritma değeri

Karlılık oranı ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. İnsan kaynakları performans göstergelerinin tümü ve kontrol değişkenleri analize dahil edildiği zaman elde edilen sonuçlar, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve karlılık oranındaki değişimin %60.1'ni açıkladığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı, insan kaynakları faaliyet indeksi ve firmanın hiyerarşik seviye

sayısının, karlılık oranı ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 3. Karlılık oranı regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata
Sabit	0.474	0.384
İşgücü devir oranı	0.044	0.012
Devamsızlık oranı	0.013	0.052
Kişi başına insan kaynakları maliyeti ⁺	-0.085	0.167
Kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafları ⁺	-0.123	0.115
Mavi yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	-0.690	0.351
Beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	0.293**	0.091
İnsan kaynakları faaliyet indeksi	0.023**	0.005
Merkeziilik	0.251	0.311
Formalizasyon	0.572	0.418
Standardizasyon	-0.013	0.020
Hiyerarşik seviye sayısı	-0.166**	0.056
Yönetmel yoğunluk	-9.417	2.914
Çalışan sayısı ⁺	-0.740	0.227
Çalışanların ortalama yaşı	-0.025	0.019
Çalışanların ortalama kıdemi ⁺	-0.012	0.151
Firma yaşı ⁺	0.149	0.119
Öz sermaye ⁺	0.399	0.130
İnsan kaynakları kadro oranı	-0.001	0.004
Sahiplik	0.140	0.111
R ²	0.601	
Dengelenmiş R ²	0.529	
F	8.396**	

* p < 0.05; ** p < 0.01; ⁺ Doğal logaritma değeri

Tablo 4, başka bir finansal firma performans göstergesi olan yatırımın geri dönüş oranı ile ilgili regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. İnsan kaynakları ile ilgili değişkenler ve kontrol değişkenlerinin tümünün analize dahil edilmesi sonucunda elde edilen sonuçların, istatistiksel olarak anlamlı ve yatırımın geri dönüş oranındaki değişimin %60.6'sını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Yatırımın geri dönüş oranı regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata
Sabit	6.271	7.336
İşgücü devir oranı	0.034	0.169
Devamsızlık oranı	-1.246**	0.375
Kişi başına insan kaynakları maliyeti ⁺	-9.950	2.291
Kişi başına düşen eğitim ve geliştirme masrafları ⁺	-1.221	1.413
Mavi yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	-6.793	5.555
Beyaz yakalı personel için kişi başına eğitim zamanı ⁺	11.178	5.462
İnsan kaynakları faaliyet indeksi	0.397**	0.112
Merkezilik	2.294	4.034
Formalizasyon	10.263**	2.468
Standardizasyon	-0.584	0.236
Hiyerarşik seviye sayısı	-2.068	0.947
Yönetsel yoğunluk	-48.521*	19.797
Çalışan sayısı ⁺	-3.093	2.995
Çalışanların ortalama yaşı	-0.001	0.250
Çalışanların ortalama kıdemini ⁺	6.668**	1.514
Firma yaşı ⁺	0.712	1.623
Öz sermaye ⁺	5.868	1.777
İnsan kaynakları kadro oranı	-0.221	0.047
Sahiplik	3.558**	1.087
R ²	0.606	
Dengelenmiş R ²	0.539	
F	9.077**	

* p < 0.05; ** p < 0.01; ⁺ Doğal logaritma değeri

Sonuç ve tartışma

İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ile firma finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmada, insan kaynakları faaliyetlerine önem veren firmaların performanslarının arttığı sonucu elde edilmiştir.

Çalışma kapsamındaki firmalarda kişi başına insan kaynakları maliyetinin artması, firma çalışanlarının insan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımlarının artması, firmada sahiplerin ağırlığının fazla olması ve firma öz sermayesinin yüksek olması işgücü verimliliğini

artırmaktadır. Bununla birlikte işgücü devir oranının artması işgücü verimliliğini olumsuz etkilemektedir.

Çalışma kapsamındaki firmalarda beyaz yakalı personelin eğitimine ayrılan zamanın artması ve insan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımların artması firmanın karlılığına olumlu etki yaparken, hiyerarşik kademe sayısının fazla olması karlılığı olumsuz etkilemektedir.

Çalışma kapsamındaki firmalarda insan kaynakları faaliyetlerine ve uygulamalarına katılımların artması, çalışanların kıdemlerinin artması, firma sahiplerinin söz sahibi olması ve firmanın formel bir yapıya sahip olması, yatırımın geri dönüş oranını artırmaktadır. Ancak devamsızlık oranı ve yönetici sayısının fazla olması yatırımın geri dönüşüne olumsuz etki yapmaktadır.

Sıralanan tüm bu sonuçlar insan kaynakları performansı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Performanslarını artırmak isteyen firmalar insan kaynakları ile ilgili uygulamaları firmalarında hayata geçirirken çalışanların katılımını sağlayıcı bir ortamı da yaratmalıdırlar. Firmaların operasyonel etkinliklerini ve performanslarını artırmak için birçok insan kaynakları yönetim uygulamalarını kullanmaları yararlıdır. Fakat stratejik bir pozisyon elde etmek için insan kaynakları yönetim uygulamalarını, sinerji etkisi yaratacak bir şekilde birleştirmeleri gereklidir.

Acımasız bir rekabetin yaşandığı günümüzde firmaların hayatta kalabilmesi, rekabet edebilmesi, rekabette avantajı yakalayabilmesi ve bu rekabetçi avantajı sürdürebilmesi için başarıda her şeyden önce insanın en ayırt edici faktör olduğunun algılanması ve insana gerçekten yatırım yapılması son serece önem arz etmektedir.

Türkiye'de üretim sektörünün değişik alanlarında faaliyet gösteren firmalar için yapılan bu çalışma sonucunda insan kaynakları performansının firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer çalışmaların belirli sektörler için ayrı ayrı yapılması, sektörler arası karşılaştırma yapabilmek için faydalı olacaktır.

Kaynaklar

- Bartel, A., (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations*.
- Becker, B., E., ve Huselid, M., A., (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Journal*, **16**, 1, 53-101.
- Ceylan, C., (1993). *Organizasyonel Yapı Kriterleri ve Ölçümü*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Delery J. E., Doty D. H., (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, **39**, 4, 802-835.
- Fey, C., F., Björkman, I., (2000). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, Working Paper, Stockholm School of Economics in St. Petersburg, *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No. 2000:6.
- Fitz-enz, J., (1995). *How to Measure Human Resource Management*, 2e, McGraw-Hill Inc.
- Gerhard, B., (1997). Human Resource Management and Firm Performance: Measurement Issues and Their Effect on Causal and Policy Inferences, *Paper presented at the Cornell Center for Advanced Human Resource Studies Conference on Human Resource Strategy*, Ithaca, NY.
- Harel, G., H., ve Tzafrir, S., S., (1999). The Effect of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm, *Human Resource Management*, Fall, **38**, 3.
- 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
- Kruse, D., (1993). Profit Sharing: Does It Make a Difference?, *Kalamazoo*, MI, Upjohn Institute.
- Levine, D., I., ve Tyson, L., D., (1990). *Participation, Productivity, and the Firm's Environment*, in Alan Blinder, ed., *Paying for Productivity*, Washington, The Brookings Institution, 183-235.
- Macduffie, J., P., (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and flexible Productions Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, **48**, 2, January 197-221.
- Philips, J., J., (1996). *Accountability in Human Resource Management*, Gulf Publishing Company, 1996.