

**AMAÇ YAKLAŞIMINA GÖRE  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKİLİLİĞİNİ ÖLÇMEYE  
YÖNELİK BİR DURUM ÇALIŞMASI**

Hatice ÖZUTKU

**ÖZET**

Bu çalışma insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililik düzeyinin, örgütsel etkililiği açıklayıcı yaklaşımlardan amaç yaklaşımına göre ölçülebilirliğini araştırmaya yöneliktir. Çalışma kuramsal temele dayanan bir durum çalışması niteliğindedir. Elde edilen veriler, Riggs'in "Amaç Matrisi" modeli kullanılarak amaç yaklaşımı kapsamında analiz edilmiştir. Riggs'in modeli uyarlanarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililik düzeyinin zaman içerisinde izlenmesi ve geliştirilmesinin olanaklı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Etkililik, Etkililik Ölçümü, İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğinin Ölçümü

**MEASURING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT ON THE BASIS OF GOAL APPROACH: A CASE  
STUDY**

This study investigated the measurability of the level of effectiveness of human resource management practices on the basis of goal approach of the approaches describing organizational effectiveness. The study is a case study based on theoretical ground. The data obtained were analyzed using Riggs's "objective matrix" model. It is found that by applying Riggs's model it is possible to observe and improve the effectiveness of human resource management practices over time.

**Key Words:** Organizational Effectiveness, Effectiveness Measurement, Measuring Human Resource Management Effectiveness

**1. GİRİŞ**

Örgütsel etkililik (organizational effectiveness) konusu, bilimsel yönetim düşüncesinin gelişmeye başladığı yıllardan günümüze ulaşan süreçte örgüt yazınında belki de üzerinde en çok durulan, tartışılan çalışma alanlarından biridir.

Yönetim ve organizasyon alanında yürütülen çalışmaların çoğunda, örgütsel etkililik kavramının sıklıkla kullanılmasına ve insan kaynakları yönetiminin etkililiğinin ölçümüne ilişkin çeşitli çalışmalar olmasına karşın özellikle Türkçe yazında insan kaynakları yönetiminin etkililiğinin nasıl ölçülebileceğine ilişkin kuramsal ve/veya görgül çalışmaların yeterince yer almadığı izlenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de seramik sağlık gereçleri sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşta insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğini, örgütsel etkililiği açıklayıcı yaklaşımlardan amaç yaklaşımına dayanarak ölçmeye çalışmaktır.

Bu kapsamda bir durum çalışması yapılmıştır. Analiz birimi olan kuruluşun, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinin ölçülmesinde Riggs’in “Amaç Matrisi” model olarak kullanılmıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞİ AÇIKLAYICI YAKLAŞIMLAR**

Etkililik (effectiveness) kavramı örgüt teorisinde temel konulardan biri olmasına karşın tanımlanmasıyla, sınırlarının belirlenmesiyle ve etkililiğin değerlendirilmesi için uygun kriterlerin neler olduğuyla ilgili tartışmalar örgüt yazınında devam etmektedir (Cameron, 1986a:539). Kavramın tanımlanmasına yönelik çok sayıda model ve yaklaşım kullanılmış ve çok sayıda araştırmacı tarafından çeşitli etkililik kriterleri tanımlanmıştır ancak ortak kabul görmüş bir teoriye ulaşamamıştır (Thibodeaux ve Favilla, 1996:21). Bir modelin diğerine göre üstünlüğü tartışmaları halen devam etmektedir (Quinn ve Cameron, 1983:41). Bu tartışmalara girmeden örgütsel etkililikle ilgili yaklaşımların genel bir sınıflaması için Daft’ın (2000) çalışması sistematik gözükmektedir.

Daft, örgütsel etkililikle ilgili yaklaşımları “durumsal (contingency) etkililik yaklaşımları” ve “dengeli (balanced) etkililik yaklaşımları” olarak iki grupta toplamıştır. Durumsal etkililik yaklaşımları kapsamında amaç yaklaşımı, süreç yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşım yer almaktadır (Daft, 2000:65).

Amaç yaklaşımı, bir örgütün çıktılarıyla ilgili amaçlarını belirlemeyi ve bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını değerlemeyi içerir. Süreç yaklaşımı, örgüt içi faaliyetlerle ilgilenir, örgüt sağlığı ve verimliliğini etkililik değerlemesinde gösterge olarak kabul eder. Kaynak temelli yaklaşıma göre, örgütsel etkililik mutlak ya da göreceli koşullarda kıt ve değerli kaynakların elde edilmesi, başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi ve yönetilmesi yeteneği olarak tanımlanmıştır. Örgütsel etkililiği açıklamaya yönelik amaç, süreç ve kaynak temelli yaklaşımlar örgütü bir bütün olarak ele almaktan ziyade örgütün bazı kısımlarıyla ilgilendiği için eksik olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel etkililik konusunda kısmi odaklanmalar yerine örgütün çeşitli kısımlarını birlikte dengeli olarak ele almaya çalışan dengeli (balanced) yaklaşımlar bu eksiklikleri kapatma çabasıdadırlar. Dengeli etkililik yaklaşımları kapsamında çıkar grubu (stakeholder) ve rekabetçi değerler (competing values) olarak adlandırılan yaklaşımlar yer almaktadır.

Çıkar grupları yaklaşımına göre, örgüt içinde ve dışında örgütün performansında bir paya sahip çıkar grupları vardır. Amaç ve sistem yaklaşımlarından farklı olarak bu yaklaşım çıkar gruplarının tatminini örgütün etkililiğinin değerlemesinde belirleyici olarak kabul etmektedir (Zammuto, 1984:606). Rekabetçi değerler yaklaşımı, yöneticiler ve araştırmacılar tarafından kullanılan farklı etkililik göstergelerinin bir araya getirilmesiyle geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkililiği belirleyen değerlerle ilgili göstergeler çok boyutludur (Daft, 2000:69). Quinn ve Rohrbaugh (1983:369), örgütsel etkililiği belirleyen göstergeleri üç değer boyutuna göre sınıflandırmışlardır. İlk değer boyutu örgütsel odaklanmayla ilgilidir. Bu odaklanma mikro içsel boyuttan makro dışsal boyuta kadar uzanır. İkinci değer boyutu örgütsel yapıyla ilgilidir. Buradaki vurgu durağanlıktan esnekliğe doğrudur. Üçüncü değer boyutu örgütün amaçlara ulaşma yolu ve çıktılarıyla ilgilidir. Buradaki vurgu önemli süreçlerden nihai çıktılara doğrudur.

Yukarıda söz edildiği gibi örgütsel etkililiği açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlarının her birinin özgün bir vurgusu vardır. Bu çalışmada örgütsel etkililiği açıklayıcı yaklaşımlardan amaç yaklaşımı temel alınacaktır. Amaç yaklaşımının ayırt edici özelliği örgütsel etkililiği bir örgütün amaçlarına ulaşma düzeyine göre tanımlanmasıdır (Thibodeaux ve Favilla, 1996:21).

Amaç yaklaşımı, örgütsel etkililiği değerlendirmede kullanılan en eski ve en yaygın yaklaşımdır. Bu yaklaşımla ilgili çok sayıda varyasyon ve örnek mevcuttur. Amaç yaklaşımı teorisyenlerinin ve uygulamacılarının genel olarak üzerinde durdukları temel vurgu sonuçlar (outcomes) ve altsonuçlar (suboutcomes) ile ilgilidir. Buna göre önceden belirlenmiş bir takım hedeflere, amaca, misyona ulaşan bir örgütün faaliyetlerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu bakış açısı, örgütlerin amaçlara göre yönlendirilen varlıklar olduğunu ve buna bağlı olarak da amaçlara ulaşma düzeyinin ölçülmesi ile değerlendirilebileceklerini ima etmektedir (Strasser vd., 1981:323).

Örgüt tanımları incelendiğinde tüm tanımlarda ortak olan noktanın ortak bir amacın gerçekleştirilmesi olduğu görülmektedir. Örgütün amacının çeşitli işlevleri vardır. Amaçların belki de en önemli işlevi, örgütün başarı derecesinin belirlenmesinde standart olarak kullanılmalarıdır.

Örgütlerin amaçları birbirinden farklı olabilir ama amaç bir kavram olarak bu farklılıkları azaltan kuramsal bir dayanak noktasıdır. Bu gerekçeler, etkililik üzerinde duran bir örgüt araştırmasının amaçtan hareket etmesini zorunlu hale getirmektedir (Tosun, 1981:8).

Örgütlerin amaçlarına ulaşma düzeyiyle ilgili anlamlı bir değerlendirme yapılabilmesi için amaçlarıyla ilgili varsayımlarının incelenmesi gerekir. Farklı örgütler farklı amaçlara sahip oldukları için etkililiğin anlamı da amaçlara bağlı olacaktır. Bu nedenle amaçlardaki ve etkililik anlamındaki farklılıkları göz önüne alabilecek dinamik bir ölçüm mekanizması gerekecektir (Rogers ve Wright, 1998:312). Amaç yaklaşımına göre etkililik ölçümlerinde genel olarak;

karlılık, büyüme, verimlilik, doyum gibi ölçütler kullanılmaktadır (Strasser v.d.1981: 327).

### **3. AMAÇ YAKLAŞIMINA GÖRE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETKİLİLİK VE ÖLÇÜMÜ**

Örgütsel etkililiğin değerlendirilmesinde amaç yaklaşımının temel vurgusu, örgütün belirlemiş olduğu ana ve alt amaçlara ulaşma yönündeki ilerleyiştir (Daft, 2000:66). Bu yaklaşıma göre, örgüt amaçlarına ulaştığında etkili olarak kabul edilir.

Her ne kadar örgütün ve/veya örgütü oluşturan alt birimlerin amaçları tanımlanmış olsa da etkililiğinin değerlendirilmesinin çok sayıda zorluk içerdiği birçok akademisyen tarafından tartışılmaktadır. (Cameron, 1986b:87).

Bu zorluklardan birisi etkililik değerlemesiyle ilgili en iyi kriterlerin neler olduğuna ilişkindir. Araştırmacılar, açık bir biçimde tanımlanmış amaçlara sahip olmayan örgütlerde, etkililik kriterleri belirlemenin amaçları açıkça tanımlanmış örgütlere göre daha güç olduğunu, daha az geçerli ve güvenilir kriterlerle çalışmak durumunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle açıkça tanımlanmış amaçlara sahip olmayan örgütlerde, etkililik kriterlerinin belirsiz olması nedeniyle, etkililiğin anlamı daha belirsiz, daha öznel ve ortak görüşten uzak olacaktır (Cameron, 1986b:88).

Etkililik ölçümündeki zorluklardan diğeri örgütlerin çok sayıda amaca sahip olabilmeleri ile ilgilidir. Çoklu amaçlara ulaşmaya çalışan örgütlerde etkililik ölçümü, etkililik derecelendirmesi ile ilgili anlamlı tek bir değere ulaşmak için örgüt yönetiminin her bir hedef için hedefin önemine göre öngöreceği ağırlıklar kullanılarak yapılabilir. Strasser v.d. (1981) yapmış oldukları incelemelerde amaç yaklaşımı uygulayıcılarının ve teorisyenlerinin amaç kriteri için olması gereken en iyi veya ulaşılması zor ama mümkün en son derece olan 1.00 ağırlığını, diğer bazı kriterler içinde 0 ağırlığını kullanarak değerlendirme yaptıklarını görmüşlerdir. Çoklu amaçlara sahip olan örgütlerde amaç kriterinin toplamı her zaman 1.00'a eşit olacaktır. Bu eşitliğe ulaşırken genel etkililik fonksiyonu içindeki her bir amaca farklı ağırlıklar verilebilecektir (Strasser v.d.,1981:326).

Örgütsel etkililik ölçümündeki zorluklar, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile ilgili etkililik ölçümleri için de söz konusudur (Ferris, v.d.,1998:242).

Amaç yaklaşımına göre, insan kaynakları yönetiminin etkililiği, insan kaynakları ile ilgili amaçlara ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre insan kaynakları yönetiminin amaçlarının bilinmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynaklarının örgüt içindeki önemine ve rolüne bağlı olarak zaman içinde genişlemiştir.

Amaç yaklaşımı kapsamında, insan kaynakları yönetiminde etkililik ölçümü konusunda yapılan yazın incelemesi sonucu Ulrich (1997), Huselid vd.

(1997), Wintermantel ve Mattimore (1997)'un çalışmaları dikkat çekicidir ve çalışmanın teorik dayanağını oluşturmaktadır.

Ulrich (1997), insan kaynakları yönetiminde etkililik ölçümü için başlangıç noktası olarak işletme amaçlarının açık bir şekilde anlaşılması ve bu amaçların ölçülebilir insan kaynakları uygulamalarına dönüştürülmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ulrich'e göre insan kaynaklarıyla ilgili ölçümler üç biçimde olabilmektedir. Bunlar, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili ölçüm, insan kaynakları uzmanlarıyla ilgili ölçüm ve departman yada fonksiyonla ilgili ölçüm biçiminde ele alınabilir. Ulrich, insan kaynakları departmanı ya da fonksiyonu ile ilgili ölçümün birkaç biçimde yapılabildiğini ileri sürmektedir. Bunlardan biri, insan kaynakları fonksiyonunun tüm göstergelerinden hareketle insan kaynakları yönetiminin etkililiğinin ölçülmesidir. Bu kapsamda insan kaynakları işlevleriyle ilgili çeşitli oranlar kullanılmaktadır. Oran analizleri bir işledeki ilerlemeyi gösterdiği için yararlı olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin genel etkililiğini göstermekte de oldukça kullanışlıdır (Ulrich, 1997: 316).

İnsan kaynakları yönetiminin etkililiğini ölçmede bir başka yol insan kaynakları departmanının etkililiğinin standartlarla kıyaslanmasıdır. Ancak böyle bir karşılaştırmanın yapılabilmesi için genel kabul görmüş ve karşılaştırma yapmaya uygun standartların olması gerekir (Ulrich,1997:316).

İnsan kaynakları yönetiminde etkililik ölçümü konusundaki önemli bir çalışma da Huselid vd.'nin (1997) çalışmalarıdır. Huselid vd., insan kaynakları yönetiminin etkililiğini, insan kaynakları yönetiminin teknik etkililiği ve insan kaynakları yönetiminin stratejik etkililiği olarak iki grupta ele almışlardır. Teknik etkililiği açıklamak için de kurumsallaşma yaklaşımından yararlanmışlardır (Huselid vd.,1997: 171).

Kurumsallaşma konusunda çalışan teorisyenler, organizasyonları sosyal olarak kavramsallaştırılmış çevrelerde faaliyetleri için kabul görmeye çalışan varlıklar olarak görürler. Örgütlerin davranışları için kabul görme yönündeki beklentileri, çıkar grupları tarafından kabul görme ve meşruiyet kazanma yolu ile karşılanır. Bu nedenle uzun zaman periyotları boyunca çıkar gruplarının ilgilendiği insan kaynakları yönetimi faaliyetleri firmalar aracılığı ile yayılır.

Örgüt dışındaki çıkar gruplarının (bu gruplar arasında devlet, istihdam uygulamalarıyla ilgili yasal düzenleyiciler ve muhtelif profesyonel organizasyonlar yer alır) beklentileri teknik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının biçimlenmesinde özellikle önemlidir. Bu çıkar gruplarının beklentileri tüm firmalar için benzer olma eğilimindedir ve tüm firmalar bu çıkar gruplarının baskılarına uygun davranmaları gerektiğinin farkındadırlar. Ayrıca kilit konumdaki örgüt içi çıkar grupları (hat yöneticiler ve yönetim yetkisi olan kişiler) teknik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yüksek kaliteli olmasını isterler. İşgören bulma ve seçme, performans değerlendirme, yetiştirme, ücret ve yan ödemelerin yer aldığı teknik insan kaynakları yönetimi

faaliyetleri artan ölçüde çıkar gruplarının beklentileri tarafından düzenlene gelmektedir (Huselid, vd., 1997:172).

Teknik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kabul görmesine karşılık, stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri nispeten yenidirler. Bu nedenle de çıkar grupları, henüz organizasyonların bu uygulamalara uyum sağlamaları için baskı uygulamamakta veya güçlü beklentiler taşımamaktadırlar. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin (ücretlendirme sistemleri, takım temelli iş tasarımı, esnek işgücü, kalite iyileştirme uygulamaları, personeli güçlendirme, rekabet stratejisini ve operasyonel amaçları gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin geliştirilmesinin planlanması) etkili bir şekilde nasıl yerine getirileceği ile ilgili genel kabul görmüş bir anlayış mevcut değildir. Ayrıca bu konuda mesleki uzmanlaşma henüz oluşmamıştır. Tüm bunlar dikkate alındığında etkin stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri yalnızca bazı firmaları ilgilendirecektir (Huselid, vd., 1997: 173).

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin değişen rolüne bağlı olarak insan kaynakları departmanının bir misyona sahip olması gerektiği fikri yaygınlaşmıştır. Etkililikle ilgili birçok tartışmada misyona başvurulduğu izlenmektedir (Price,1997: 334, Wintermantel ve Mattimore, 1997:337).

Wintermantel ve Mattimore (1997:338), bir insan kaynakları organizasyonunun olası beş farklı misyon aşamasından birisinde olacağını ve etkililik ölçümünde, içinde bulunulan misyon aşamasının dikkate alınarak ona uygun ölçüm yöntemleri uygulanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çizelge 1'de insan kaynakları yönetiminin misyon aşamaları ve her bir misyon aşamasına uygun etkililik ölçüm yöntemi görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin değişen rolüne bağlı olarak, firmaların insan kaynakları yönetimi birimleri beş farklı misyon aşamasından birisinde olacaklardır. Zaman içerisinde rollerindeki değişime bağlı olarak farklı misyon aşamalarına geçebileceklerdir. Çizelge 1'e göre I. misyon aşaması insan kaynakları yönetiminin hizmet rolüyle uyumlu, geleneksel misyon aşamasını ifade etmektedir. V. aşama, çağdaş misyon ifadesiyle ilgilidir. Diğer aşamalar ise geleneksel misyon aşamasından çağdaş misyon aşamasına uzanan basamakları ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının amaç yaklaşımına göre etkililiğinin ölçümünde Ulrich'in ölçüm yaklaşımı, Wintermantel ve Mattimor'un insan kaynakları yönetiminin misyon aşaması modeli ve Huselid vd.'nin kurumsallaşma teorisine dayanarak açıkladıkları teknik insan kaynakları yönetimi uygulamaları modeli çalışmada temel alınmıştır.

Yukarıda ifade edilen ölçümlere temel oluşturacak çeşitli bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Gereksinim duyulan bu bilgiler çeşitli kaynaklardan sağlanabilmektedir. Başlıca bilgi kaynakları olarak, insan kaynaklarıyla ilgili kayıtlar, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynaklarıyla ilgili araştırmalar,

insan kaynaklarıyla ilgili kıyaslamalar kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 1997:579; Greengard, 1995:64).

Çizelge 1. Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Genişleyen Misyonu

MİSYON AŞAMALARI	MİSYON	BAŞARI KRİTERLERİ	BAŞLICA ÖLÇÜM TÜRLERİ
I. AŞAMA	İ.K. ile ilgili hizmetler sunma	Müşteri isteklerine cevap verme	Faaliyet temelli ölçümler
II. AŞAMA	İ.K. sistemlerini ve süreçlerini optimize etme	İ.K. faaliyetlerinin verimli bir biçimde yerine getirilmesi	Çıktı ve maliyet temelli ölçümler
III. AŞAMA	Verimli organizasyonlar yaratmaya yardımcı olarak rekabet avantajı oluşturma	İşletmenin stratejisini uygulayabilmesi	İ.K. hizmetine yönelik talepleri karşılamaya yönelik ölçümler
IV. AŞAMA	İşletmenin gelecekteki başarısını biçimlendirme	İ.K.Y.'nin yardımıyla işletmenin kazandırıcı stratejiler oluşturmaları	İşletme stratejisine etkisine yönelik ölçümler
V. AŞAMA	İnsan sermayesinden ve entelektüel sermayeden yararlanma	Entelektüel sermayenin korunması, çoğalması ve ulaşılabilir olması	Entelektüel sermayenin korunması, çoğalması ve ulaşılabilirliğine yönelik ölçümler

Kaynak: Wintermantel ve Mattimore, 1997, s.338.

#### 4. AMAÇ YAKLAŞIMINA GÖRE A İŞLETMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKİLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

##### 4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak “durum (örnek olay) çalışması” seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000:190). Durum çalışmasının analiz kısmında nicel bir model olan “Amaç Matrisi” yöntemi kullanılarak sayısal çözümler yapılmıştır. Böylece nitel araştırma yöntemlerinin geneli için söz konusu olan geçerlilik ve güvenilirlik sorunu bu çalışma açısından en aza indirgenmeye çalışılmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Sorusu**

Araştırmanın temel sorusu, örgütsel etkililiği açıklayıcı yaklaşımlardan amaç yaklaşımına dayanarak bir kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinin amaç matrisi modeli ile ölçülebilirliğinin sorgulanmasına ilişkindir.

#### **4.3. Analiz Biriminin Saptanması**

Araştırma, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünleri üreten bir kuruluşta yürütülmüştür. Söz konusu kuruluşun analiz birimi olarak seçilmesinin nedeni sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarında öncü konumda olması ve 45 yıldır faaliyet gösteriyor olmasıdır. Örgütsel açıdan etkili kuruluşların varlıklarını uzun dönemde başarılı bir biçimde sürdürebildikleri önermesinin genel kabul görmüş olması da sektöründe uzun ve başarılı bir geçmişe sahip olan bu işletmeyi seçmemize katkıda bulunmuştur.

Toplam satışlarının % 38'i iç pazara %62'si dış pazara yönelik olan kuruluş, Türk pazarında lider konumdadır. Seramik sağlık gereçleri sektörü ihracatının %75'i söz konusu kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Evreni**

Kuruluşta 135 beyaz yakalı ve 527 mavi yakalı olmak üzere toplam 662 kişi çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bir işletmenin tüm çalışanlarını kapsadığı için araştırmada örnekleme gidilmemiş, kuruluşun tüm çalışanları araştırma kapsamında yer almıştır.

#### **4.5. Verilerin Toplanması**

Veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme, doküman incelemesi ve arşiv kayıtları birlikte kullanılmıştır. Kuruluşun insan kaynaklarından sorumlu yöneticisi, araştırma için gerekli olan her türlü dokümanı ve arşiv kayıtlarını kullanımımıza sunmuştur. Gerekli olan tüm konularda insan kaynakları yöneticisi ile görüşülerek derinlemesine bilgi alınmıştır. Böylece araştırmanın veri tabanının zenginleşmiş olması ve araştırma sonucunda ulaşılabilecek sonuçların daha zengin bir perspektifle değerlendirilmesi, sonuç olarak da araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğinin yüksek olması hedeflenmiştir.

#### **4.6. Verilerin Analizi: Amaç Matrisi Modeli ile Analiz Biriminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiğinin Ölçülmesi**

Nitel verileri sayısallaştırma yöntemlerinden birisi verinin yüzdelerle indirgenmesidir. Gözlem, görüşme veya doküman verisinin sistematik bir biçimde sayısallaştırılması konusunda "yüzdeler" hesaplamaları önemli bir yer tutmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s.178). Buna göre, Riggs'in amaç matrisi yöntemi, çıktı/maliyet temelli bir ölçüm yöntemi olması ve bir örgütün veya bir birimin etkililiğini yüzdelerle ifade etmesi nedeniyle çalışmanın veri analizi için uygun olabileceği düşünülmüştür (Riggs, 1986).

Modele ilişkin açıklamaları, kuramsal açıklamalar ve modelin uygulanmasına ilişkin açıklamalar olarak iki grupta ele almak mümkündür.



**Kuramsal Açıklamalar:** Çalışmada model olarak kullanılan amaç matrisi J.L.Riggs tarafından geliştirilmiş ve Oregon Verimlilik Merkezinde (ABD) uygulamaya konulmuştur. Matris bir değerlendirme periyodu süresince etkililik düzeyini gösteren bir puanın hesaplanmasına olanak verdiği gibi hem mevcut hem de önceki dönem toplam etkililik göstergesi ve endeksini de gösterir (Riggs, 1986:39).

Model, insan kaynakları yönetiminin etkililiğini ölçmek dışında, herhangi bir örgütsel işlevin veya işlevler grubunun etkililiğini ölçmek amacıyla da kullanılabilir. Öte yandan model, herhangi bir örgütsel işleve veya işlevler grubuna yönelik olarak tüm kuruluşta uygulanabileceği gibi bir bölüm yada ekip için de kullanılabilir (İncir v.d.,1995:632).

Model, insan kaynakları yönetiminin etkililiğini belirleyen çeşitli işlevlere ilişkin başarımlar göstergelerini içeren ve bu göstergelerin başarımlar değerlerinin, hedef değerlere ne kadar yaklaştığını, zaman süreci içinde izlemeye yarayışlı bir matristir. Başka bir deyişle model çeşitli başarımlar göstergelerini, belli bir ağırlıklandırma yöntemiyle, birlikte değerlendirmeye elverişli, matris biçiminde, genel tanımla bir toplam başarımlar, özel tanımla bir etkililik göstergesidir.

Matrisin uygulanması için, bazı kaynak değerlere gereksinim vardır. Bu değerler, taban (baz) değerler ve hedef değerlerdir. Taban değerleri, karşılaştırmaya temel oluşturacak başlangıç değerleridir. Taban değeri olarak, matriste yer alan göstergelere ilişkin bir yıl önce ölçülmüş değerler alınır. Matrisin uygulamaya konulduğu ilk yıl, bir yıl önceki veriler elde bulunmayabilir. Bu durumda daha geriye gidilebilir veya benzer kuruluşların, benzer etkinliklerine ilişkin verilerden yararlanılabilir; yada veriler tahmin yoluyla belirlenmeye çalışılır. Hedef değer kavramı ise, ulaşılabilecek en iyi değer anlamına gelmektedir. Matrisi uygulayacak kuruluşun hedef değerlerini, belli bir zaman süreci içerisindeki koşullarını, olanaklarını ve kısıtlarını göz önünde bulundurarak kendisinin belirlemesi gerekir.

Matrisin diğer bir boyutu da ağırlıklandırmadır. Matriste yer alan her göstergenin, etkililiği ölçülmek istenen örgütsel işlevin başarı düzeyine etkisi diğer bir deyişle katkısı birbirinden ayrımlıdır. Bu nedenle her göstergenin toplam başarımlar düzeyine katkısı göz önünde bulundurularak ve toplam puan 100 olacak şekilde tüm göstergelerin ağırlıklandırılması gerekir (İncir v.d, 1995: 633).

**Modelin Uygulanmasına İlişkin Açıklamalar:** Model üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm tanımlama ile ilgilidir. Bu bölüm iki satırdan oluşur. 1. satırda seçilen etkililik göstergeleri yer alır. İkinci satırda göstergelerin o yıl ölçülen değerleri yer alır. Etkililik kriterleri matrisin en üstünde bulunan oranlardan oluşur ve bir iş biriminin ya da işlevin etkililiğini tanımlar. Bu kriterler bağımsız olmalı ve kolayca ölçülebilmelidir. Etkililik kriterleri tam olarak tanımlandığında matrisin kalan kısımları kolayca tamamlanabilir (Riggs, 1986:42).

Modelin ikinci bölümü 11 satırdan, diğer bir tanımla 11 başarımlar düzeyinden oluşan bir ölçek biçimindedir ve etkililik kriterlerine ulaşma

düzeylerini gösterir. Bölümün üç nolu satırına göstergelere ilişkin taban başarımların değerleri, 10 nolu satırına ise hedef başarımların değerleri yazılır. Değerleme periyodu için gerçekçi hedefler (hedef değerler) 10. nolu satırda gösterilmiştir. Bu düzey için hedef belirleme en kritik faaliyettir. Matrisi ismini veren performans hedefleridir. Her etkililik kriteri için bir performans hedefi belirlenir. Hedef değer, ulaşılabilecek en iyi değer anlamına gelmektedir (İncir vd., 1995:633).

0, 3 ve 10. nolu düzeylerin kayıtlarının geliştirilmesi için ölçüm yapan bir çalışma grubu gereklidir. Geri kalan sıralardaki tüm kayıtlar 0. nolu düzey ile 3. nolu düzey arasında ve 3 ile 10 nolu düzey arasında doğrusal interpolasyon yoluyla oluşturulur. 10 nolu düzey ile 3 nolu düzey arasındaki fark her düzeydeki artışa ve basamaklı artışların hesaplanmasına yol gösterir (Riggs, 1986:42).

Başka bir deyişle, 10. nolu satır değerlerinden 3. nolu satır değerleri çıkartılarak bulunan değerler 7'ye bölünür. Elde edilen değerler, 3.nolu satır değerlerine kümülatif olarak eklenerek aşağıdan yukarıya doğru basamaklar oluşturulur. Aynı yöntem 3. nolu satırdan aşağıya doğru bu kez çıkarma işlemi yapılarak yinelenir.

Modelin üçüncü bölümü etkililik göstergesinin hesaplandığı bölümdür (Riggs, 1986: 42). Bu bölüm üç satırdan oluşur. Birinci satır etkililik puanlarını gösterir. Etkililik puanlarını hesaplamak için, matrisin birinci bölümünün ikinci satırında yer alan ve içinde bulunulan yıl ölçülen başarımların değerleri matrisin ikinci bölümündeki basamak değerleriyle karşılaştırılır. İçinde bulunulan yıla ait başarımların değerlerine eşit yada en yakın başarımların değerinin yer aldığı basamak sırası o göstergenin puan değeri olarak üçüncü bölümün birinci satırına yazılır.

İkinci satıra her gösterge için saptanan ağırlık değerleri yazılır. Puanlarla ağırlıkların çarpımı olan ağırlıklı puanlar 3. satırda yer alır. 3. satırdaki puanların toplamı "toplam puan"ı verir. İkinci bölümün 10. satırındaki değerlerin ağırlıklı puan toplamları "hedef puan"ı verir.

Model bir etkililik indeksi oluşturularak ilk dönemi izleyen yıllar için etkililik düzeyindeki değişimleri de izlemeye olanak verir.

$$\text{Performans İndeksi} = \frac{\text{Mevcut Dönem Etkililik Puanı} - \text{Bir Önceki Dönem Etkililik Puanı}}{\text{Bir Önceki Dönem Etkililik Puanı}} \times 100$$

Bu indeksin uzun yıllar anlamlı kalabilmesi için matrisi kullanılan oranlarda ve ağırlıklandırmalarda değişiklik yapılmaması gerekir (Akal, 1998:294).

**Amaç Matrisi Modelinin Türk Yazınında Kullanımı:** Modelin Türk yazınındaki kullanımı araştırıldığında bu yöntemi açıklayan veya bu yönteme dayanarak yapılan yalnızca birkaç çalışma olduğu görülmektedir. Bu

çalışmalardan Akal'ın (1998) çalışmasında yöntemin tanıtımının yer aldığı görülürken, Akdeniz ve Durmaz'ın (1998) çalışmalarında söz konusu yöntem uygulanarak bir organizasyonun tanımlanan rekabet boyutları açısından performans düzeylerinden yola çıkılarak genel performansı değerlendirilmiştir. Bunların dışında İncir, vd.'nin (1995) çalışmalarında amaç matrisi temel alınarak insan kaynakları yönetiminde etkililik ölçümüne yönelik model geliştirilmiştir.

Söz konusu çalışmalar incelendiğinde amaç matrisinin bazı çalışmalarda bir performans ölçüm modeli olarak ele alındığı görülürken bazı çalışmalarda örgütün veya birimlerinin etkililiğini ölçmeye yarayıp model olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu çalışmalardan da görüldüğü gibi performans ve etkililik kavramlarıyla ilgili karmaşanın Amerikan yazınında olduğu gibi Türk yazınında da söz konusu olduğu görülmektedir.

Amerikan yazınında etkililiğin performansla ilgili bir kavram olarak ele alındığı (Nelly, 1999:206) gözlenirken Türk yazınında da benzer eğilimin hakim olduğu görülmektedir. Riggs (1986) tarafından geliştirilen, bazı çalışmalarda bir performans ölçüm modeli bazı çalışmalarda ise bir etkililik ölçüm modeli olarak kullanılan amaç matrisi bu çalışmada bir kuruluşun insan kaynakları yönetiminin etkililiğini hem alt işlevler açısından hem de bir bütün olarak değerlendiren bir model olarak kullanılmıştır.

#### **Modelin Analiz Biriminde Uygulanması**

Modelin analiz biriminde uygulanmasında amaç yaklaşımı kapsamında yer alan iki çalışma temel alınmıştır. Bu çalışmalardan birincisi Wintermantel ve Mattimore (1997) tarafından ileri sürülen insan kaynakları yönetiminin misyon aşamaları modelidir. Diğer Huselid vd.'nin (1997) ileri sürdükleri insan kaynakları yönetimi işlevlerinin sınıflandırılması ile ilgili çalışmadır.

Modelin uygulandığı kuruluşun, “çağdaş insan kaynakları uygulamalarında öncü olmak” olarak ifade ettiği misyon bildirgesinin Wintermantel ve Mattimore'un (1997) modeline göre II. misyon aşamasına uygun olduğu, yani birimin geleneksel rolün ötesine geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri açısından yenilikçi olan bu işletmenin insan kaynakları yönetimi misyonunun, insan kaynakları sistemlerinin ve süreçlerinin optimizasyonu ile ilgili olduğu görülmektedir. Başarı kriterleri, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin verimli bir biçimde yerine getirilmesi ile ilgilidir. Başlıca ölçüm türleri olarak çıktı ve maliyet temelli ölçümler uygundur. Modelin ikinci aşamasının özellikleri Huselid vd.'nin (1997) ileri sürdükleri teknik nitelikteki insan kaynakları yönetimi işlevleri ile de örtüşmektedir.

**Göstergelerin Seçimi:** Analiz birimi olan kuruluşta, etkililiği ölçülecek insan kaynakları yönetimi işlevlerinin seçiminde Huselid vd.'nin (1997) ileri sürdükleri ve kurumsallaşma teorisine göre kabul gördüğünü ifade ettikleri teknik nitelikteki işlevler olan, insan kaynakları planlaması ve işe alma, performans değerlendirme, yetiştirme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme; etkililiği ölçülecek işlevler olarak ele alınmıştır. İnsan kaynakları yöneticisiyle

yapılan görüşmelerde de stratejik nitelikteki insan kaynakları uygulamalarının dolayısıyla buna ilişkin verilerin yeterince olmadığı anlaşılmıştır.

Adı geçen işlevlerde gösterilen başarı düzeyinin, insan kaynakları yönetiminin etkililiğini belirlediği varsayılmıştır.

Modelde söz konusu işlevlerin etkililik düzeylerinin belirleyicisi olarak kabul edilen göstergelerin belirlenmesinde bu konuda yapılmış diğer çalışmalardan yararlanılmıştır (Akal, 1998: 251; İncir v.d., 1995:634; Ulrich, 1997: 313; Delenay ve Huselid, 1996:954).

Çizelge 2: Etkililik Göstergeleri

<b>ETKİLİLİK GÖSTERGELERİ</b>	
<b>İnsan Kaynakları Planlaması ve İşe Alma</b>	<b>Performans Değerleme</b>
Toplam Fiili Çalışan Sayısı / Planlanan Çalışan Sayısı	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösteren Çalışanlar / Toplam Çalışanlar
Toplam Devamsızlıklar / Çalışılan Süre	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişmeye Muhtaç Çalışanlar / _Toplam Çalışanlar
Yönetici Personel Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı	Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Kötüye Giden Çalışanlar / Toplam Çalışanlar
Görüşme İle Alınanların Sayısı / Yapılan Toplam Görüşmeler	<b>Ücretlendirme ve Ödüllendirme</b>
İşe Almada Psikoteknik Uygulanan Kişi Sayısı / İşe Alınan Kişi Sayısı	Toplam Ücretler/ Toplam Çalışan Sayısı
X Gün İçinde Deneme Sürelerini Tamamlayanlar / Yeni İşe Alınanlar	Toplam Ücret ve Maaşlar / Toplam İşletme Maliyeti
<b>Yetiştirme ve Geliştirme</b>	Fazla Çalışma Ücretleri/ Toplam İşletme Maliyeti
Eğitim Maliyetleri / Toplam Çalışan Sayısı	Yıllık Ücret Artışlarının Maliyeti / Toplam Çalışan Sayısı
Toplam Eğitim Süreleri/ Toplam Çalışan Sayısı	Toplam Prim Ödemeleri / Toplam Ücretler
Yöneticilik Eğitimi Alan Yönetici Sayısı /Toplam Yönetici Sayısı	Sosyal Ödeme ve Tazminatlar / Toplam Ücretler
Geliştirme Eğitimi Almış Çalışan Sayısı/ Toplam Çalışan Sayısı	Yıllık Öneri Sayısı/ Toplam Çalışan Sayısı
	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısı/ Toplam Çalışan Sayısı
	Parasal Ödülleri Yeterli Bulan Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı
	Parasal Olmayan Ödülleri Yeterli Bulan Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı

Yukarıdaki oransal göstergelere ilişkin değerler, kuruluşun veri kayıtlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

**Hedef Değerler:** Modelin uygulanmasında kullanılan hedef değerler, amaç yaklaşımına göre Strasser v.d'nin (1981) ileri sürdüğü ulaşılması güç ama mümkün en son değer olan 1.00 değeridir. Bu değer, kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak belirtilen göstergelerde ulaşabileceği ideal değerleri ifade etmektedir. Etkililik ölçümü sonucuna göre hedeflenmesi gereken, "1" değerine olanaklı olduğunca yaklaşmaktır.

**Taban Değerler:** Modele göre, taban değerler bir yıl önce ölçülen değerlerdir. Göstergelere ilişkin taban değerleri kuruluşun veri kayıtlarından çıkarılmıştır.

**Ağırlıklandırma:** Kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğini belirlemede, seçilen göstergelerin etkisinin kuruluş açısından taşıdığı önem göz önüne alınarak her bir işlevin toplam puanı 100 olacak şekilde ağırlıklandırılmıştır. Bu ağırlıklandırmada amaç yaklaşımına göre Strasser v.d'nin (1981:326) ileri sürdükleri ağırlıklandırma biçimi esas alınarak, göstergelerin kuruluş açısından taşıdığı önem ve ağırlıkları, insan kaynakları yönetiminden sorumlu yönetici tarafından belirlenmiştir.

#### **Modelin Uygulanmasını Gösteren Matrislerin Oluşturulması, Etkililik Ölçütlerinin Hesaplanması ve Sonuçların Değerlendirilmesi**

Modelin uygulanması ile ilgili açıklamalarda belirtilen göstergelerin, hedef değerlerin, taban değerlerin ve ağırlıklandırmanın modele uygulanarak belirtilen hesaplamaların yapılması sonucu elde edilen matrisler ve etkililik oranları aşağıda görülmektedir.

Çizelge 3: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşe Alma İşlevi İle İlgili Matrisin Oluşturulması ve Etkililik Ölçütünün Hesaplanması

GÖSTERGELER	Toplam Fiili Çalışan Sayısı/ Planlanan Çalışan Sayısı	Toplam Devamsızlıklar/ Çalışılan Süre	Yönetici Personel Sayısı/ Toplam Çalışan Sayısı	Görüşme İle Alınanların Sayısı/Yapılan Toplam Görüşmeler	İşe Almada Psikoteknik Uygulanan Kişi Sayısı/İşe Alınan Kişi Sayısı	X Gün İçinde Deneme Sürelerini Tamamlayanlar/Yeni İşe Alınanlar	A	
	ÖLÇÜLEN DEĞERLER	0.99	0.90	1.00	1.00	1.00		1.00
HEDEF DEĞERLER	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	10	
	0.99	0.98					9	
	0.99	0.96					8	
	0.99	0.95					7	
	0.99	0.93					6	
	0.99	0.92					5	
	0.99	0.91					4	
	0.99	0.90	1.00	1.00	1.00	1.00	3	
	0.98	0.88					2	
	0.98	0.87					1	
0.98	0.85					0		
TABAN DEĞERLER	0.99	0.90	1.00	1.00	1.00	1.00		
PUANLAR	9	3	10	10	10	10		
	AĞIRLIKLA	10	20	10	20	20	20	
	AĞIRLIKLI PUANLAR	90	60	100	200	200	200	C

**TOPLAM PUAN: 850 HEDEF PUAN: 1000**

**ETKİLİLİK ORANI:  $850/1000 \cdot 100 = \%85$**

Çizelge 3'de yer alan insan kaynakları planlaması ve işe alma işlevinin etkililiğinin ölçülmesiyle ilgili matrisin incelenmesi sonucu elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Birinci gösterge olan "Toplam Fiili Çalışan Sayısı / Planlanan Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıla göre hiçbir gelişme yoktur.

İkinci gösterge olan "Toplam Devamsızlıklar / Çalışılan Süre" göstergesinde bir önceki yıla göre hiçbir gelişme yoktur.

Üçüncü gösterge olan "Yönetici Personel Sayısı / Toplam Personel Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşmıştır.

Dördüncü gösterge olan "Görüşme İle Alınanların Sayısı / Yapılan Toplam Görüşmeler" göstergesi bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşmıştır.

Çizelge 4: Performans Değerleme İşlevi İle İlgili Matrisin Oluşturulması ve Etkililik Ölçütünün Hesaplanması

GÖSTERGELER	P.D.Sonuçlarına Göre Gelişme Gösteren Çalışanlar (K.I)/Toplam Çalışanlar(K.I)	P.D. Sonuçlarına Göre Gelişmeye Muhtaç Çalışanlar(K.I)/Toplam Çalışanlar	P.D.Sonuçlarına Göre Kötüye Giden Çalışanlar(K.I)/Toplam Çalışanlar	A
	ÖLÇÜLEN DEĞERLER	0.94	0.96	
HEDEF DEĞERLER	1.00	1.00	1.00	10
	0.98	0.97	0.99	9
	0.97	0.96	0.99	8
	0.96	0.95	0.99	7
	0.95	0.94	0.98	6
	0.94	0.92	0.98	5
	0.93	0.91	0.98	4
TABAN DEĞERLER	0.92	0.90	0.98	3
	0.90	0.88	0.97	2
	0.88	0.87	0.97	1
	0.87	0.85	0.97	0
PUANLAR	5	8	9	
AĞIRLIKLAR	40	30	30	
AĞIRLIKLIL PUANLAR	200	240	270	

TOPLAM PUAN: 710

HEDEF PUAN: 1000

ETKİLİLİK ORANI: 710/1000.100=%71

Beşinci gösterge olan "İşe Almada Psikoteknik Uygulanan Kişi Sayısı / İşe Alınan Kişi Sayısı" göstergesi bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşmıştır.

Altıncı gösterge olan "X Gün İçinde Deneme Sürelerini Tamamlayanlar / Yeni İşe Alınanlar" göstergesi bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşmıştır.

Kuruluşun insan kaynakları planlaması ve işe alma işlevinin etkililik oranı %85 olarak bulunmuştur.

Çizelge 4'de yer alan performans değerlendirme işlevinin etkililiğinin ölçülmesiyle ilgili matrisin incelenmesi sonucu elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Birinci gösterge olan "Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişme Gösteren Çalışanlar/Toplam Çalışanlar" göstergesinde bir önceki yıla göre iki başarı basamağı yükselme vardır.

İkinci gösterge olan "Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Gelişmeye Muhtaç Çalışanlar/Toplam Çalışanlar" göstergesinde bir önceki yıla göre altı başarı basamağı yükselme vardır.

Üçüncü gösterge olan "Performans Değerlemesi Sonuçlarına Göre Kötüye Giden Çalışanlar/Toplam Çalışanlar " göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarı basamağı yükselme vardır.

Kuruluşun performans değerlendirme işlevinin etkililik oranı %71 olarak bulunmuştur.



Çizelge 5: Yetiştirme ve Geliştirme İşlevi İle İlgili Matrisin Oluşturulması ve Etkililik Ölçütünün Hesaplanması

GÖSTERGELER	Eğitim Maliyetleri/ Toplam Çalışan Sayısı	Toplam Eğitim Süreleri/ Toplam Çalışan Sayısı	Yöneticilik Eğitimi Alan Yönetici Sayısı/ Toplam Yönetici S.	Geliştirme Eğitimi Alan Çalışan Sayısı/ Toplam Çalışan Sayısı	A
	ÖLÇÜLEN DEĞERLER	1.00	1.00	1.00	
HEDEF DEĞERLER	1.00	1.00	1.00	1.00	10
					9
					8
					7
					6
					5
					4
TABAN DEĞERLER	1.00	1.00	1.00	1.00	3
					2
					1
					0
PUANLAR	10	10	10	10	
AĞIRLIKLAR	30	30	20	20	
AĞIRLIKLIL PUANLAR	300	300	200	200	C

**TOPLAM PUAN: 1000 HEDEF PUAN: 1000**  
**ETKİLİLİK ORANI: 1000/1000.100=%100**

Çizelge 5'de yer alan yetiştirme ve geliştirme işlevinin etkililiğinin ölçülmesiyle ilgili matrisin incelenmesi sonucu elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Birinci gösterge olan "Eğitim Maliyetleri/Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşılmıştır.

İkinci gösterge olan "Toplam Eğitim Süreleri/Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşılmıştır.

Üçüncü gösterge olan "Yöneticilik Eğitimi Alan Yönetici Sayısı /Toplam Yönetici Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşılmıştır.

Dördüncü gösterge olan "Geliştirme Eğitimi Almış Çalışan Sayısı /Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yıl da hedef değere ulaşılmıştır.

Kuruluşun yetiştirme ve geliştirme işlevinin etkililik oranı %100 olarak bulunmuştur.

Çizelge 6: Ücretlendirme ve Ödüllendirme İşlevi İle İlgili Matrisin Oluşturulması ve Etkililik Ölçütünün Hesaplanması

GÖSTERGELER	A									
	Toplam Ücretler/Toplam Çalışan Sayısı	Toplam Ücret ve Maaşlar/Toplam İşletme Maliyeti	Fazla Çalışma Ücretleri/Toplam İşletme Maliyeti	Yıllık Ücret Artışlarının Maliyeti/Toplam Çalışan Sayısı	Toplam Prim Ödemeleri/Toplam Ücretler	Sosyal Ödeme ve Tazminatlar/Toplam Ücretler	Yıllık Öneri Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı	Terfi Edebilecek Çalışan Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı	Parasal Ödülleri Yeterli - Bulan Ç.S./Toplam Çalışan Sayısı	Parasal Olmayan Ödülleri Yeterli - Bulan Ç.S./Toplam Ç.S.
ÖLÇÜLEN DEĞERLER	1.00	1.00	0.99	0.99	0.99	0.98	1.00	0.99	0.99	0.99
HEDEF DEĞERLER	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
TABAN DEĞERLER			0.99	0.99	0.99	0.99		0.99	0.99	0.99
			0.99	0.99	0.99	0.99		0.99	0.99	0.99
			0.98	0.99	0.98	0.98		0.98	0.98	0.98
			0.98	0.99	0.98	0.98		0.98	0.98	0.98
			0.98	0.99	0.98	0.97		0.98	0.98	0.98
			0.98	0.99	0.98	0.97		0.98	0.98	0.98
	1.00	1.00	0.98	0.99	0.98	0.97	1.00	0.98	0.98	0.98
			0.97	0.98	0.97	0.96		0.97	0.97	0.97
			0.97	0.98	0.97	0.96		0.97	0.97	0.97
			0.97	0.98	0.97	0.95		0.97	0.97	0.97
PUANLAR	10	10	9	9	9	7	10	9	9	9
AĞIRLIKLAR	15	15	10	5	10	5	10	10	10	10
AĞIRLIKLIL PUANLAR	150	150	90	45	90	35	100	90	90	90

**TOPLAM PUAN: 930 HEDEF PUAN: 1000**

**ETKİLİLİK ORANI: 930/1000.100=%93**

**KURULUŞUN İ.K.Y İŞLEVİNİN GENEL ETKİLİLİK ORANI:**

**0.85+0.71+1.00+1.00=3.56/4=%89**

Çizelge 6'de yer alan ücretlendirme ve ödüllendirme işlevinin etkililiğinin ölçülmesiyle ilgili matrisin incelenmesi sonucu elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Birinci gösterge olan "Toplam Ücretler/Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yılda hedef değere ulaşılmıştır.

İkinci gösterge olan "Toplam Ücret ve Maaşlar / Toplam İşletme Maliyeti" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yılda hedef değere ulaşılmıştır.

Üçüncü gösterge olan "Fazla Çalışma Ücretleri /Toplam İşletme Maliyeti" göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarım basamağı yükselme vardır.

Dördüncü gösterge olan "Yıllık Ücret Artışlarının Maliyeti/Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıla göre hiçbir gelişme yoktur.

Beşinci gösterge olan "Toplam Prim Ödemeleri/Toplam Ücretler" göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarım basamağı yükselme vardır.

Altıncı gösterge olan "Sosyal Ödeme ve Tazminatlar / Toplam Ücretler" göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarım basamağı yükselme vardır.

Yedinci gösterge olan "Yıllık Öneri Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıl olduğu gibi bu yılda hedef değere ulaşılmıştır.

Sekizinci gösterge olan "Terfi Edebilecek Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarım basamağı yükselme vardır.

Dokuzuncu gösterge olan "Parasal Ödülleri Yeterli Bulan Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarım basamağı yükselme vardır.

Onuncu gösterge olan "Parasal Olmayan Ödülleri Yeterli Bulan Çalışan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı" göstergesinde bir önceki yıla göre bir başarım basamağı yükselme vardır.

Kuruluşun, ücretlendirme ve ödüllendirme işlevinin etkililik oranı % 93 olarak bulunmuştur.

Kuruluşun insan kaynakları yönetimi işlevinin genel etkililik oranı da seçilen işlevlerin etkililik düzeylerinin ortalaması alınarak %89 olarak bulunmuştur. Kuruluşun insan kaynakları yönetimi işlevinin etkililiğine ilişkin olarak elde edilen bu sonuçları aşağıdaki gibi değerlendirmek mümkündür.

Kuruluşun insan kaynakları yönetimi işlevinin etkililik düzeyini belirleyen alt işlevlerden “yetiştirme ve geliştirme” alt işlevinin etkililik düzeyi hedef değere eşit bulunmuştur. Bu sonuç insan kaynakları yönetimi işlevinin etkililiğini oluşturan alt işlevlerden söz konusu işlevin katkısının diğer alt işlevlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmelerde ve kuruluşun insan kaynakları politikalarının incelenmesi sonucunda eğitime özellikle önem verildiği, çalışanların eğitimi için büyük miktarlarda yatırım yapıldığı, kişi başına yüksek saatlerde eğitim gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yöneticisi, eğitime verilen önem sonucunda son derece olumlu sonuçlar aldıklarını belirtmiştir. Bu durum, yetiştirme ve geliştirme uygulaması için Riggs'in modeli ile elde edilen sonucun kuruluşun elde ettiği sonuçlarla örtüştüğünü dolayısıyla modelin

uygulaması sonucu elde edilen etkililik düzeylerinin geçerliliğinin kuruluş tarafından doğrulandığını göstermektedir.

Etkililik düzeyleri hedef değerlerin altında kalan “insan kaynakları planlaması ve işe alma”, “performans değerlendirme”, “ücretlendirme ve ödüllendirme” işlevlerinin etkililik düzeylerinin nasıl yükseltilebileceğine ilişkin olarak çalışmanın kuramsal temeline dayanarak bazı önerilerde bulunmak mümkündür.

Özellikle Huselid vd., (1997), insan kaynakları yönetimi işlevinin etkililik düzeyi açısından insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliklerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin etkililiğini artırmanın bir yolu olarak teknik nitelikteki insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilgili uygun yeteneklerin yada yetkinliklerin geliştirilmesini önermişlerdir. Buna göre insan kaynakları uygulamalarının etkili bir biçimde yerine getirilmesi ve geliştirilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin gerekli ve yeterli yetkinliklere sahip olmaları gerekecektir. (Huselid vd., 1997).

İnsan kaynakları yönetimi kadrolarında bulunan kişilerin bu yeteneklere sahip olması yoluyla işletmeye özgü insan kaynakları gereksinimleri anlaşılacak ve işletmenin dikkatinin çekilmesi sağlanacaktır.

## **5. SONUÇ**

Örgütsel etkililik konusu, örgüt yazınında üzerinde çok çalışılan konulardan biridir. Ancak, örgütsel etkililik konusunun geniş kapsamlı ve karmaşık olması nedeniyle, örgütsel etkililiği tüm yönleriyle ölçmeye uygun ölçüm yöntemleri konusunda görüş birliğine varılamamış olduğu izlenmektedir. Bunun yerine, örgütsel etkililiğin ölçümüyle ilgili olarak örgütün farklı kısımlarına odaklanılmıştır. Bu kapsamda kaynak temelli yaklaşım, içsel süreç yaklaşımı ve amaç yaklaşımı örgütsel etkililiği ölçmeye ve değerlemeye yönelik başlıca yaklaşımlar olarak dikkat çekmektedir. Söz edilen yaklaşımlardan bu çalışmada esas alınan amaç yaklaşımı bir örgütün çıktılarıyla ilgili hedeflerini belirlemeyi ve örgütün bu hedeflere ulaşma yönündeki ilerleyişini ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Amaç yaklaşımı, çıktılarla ilgili hedeflerinin ölçümünün yapılabilmesine elverişli olması nedeniyle işletmeler için uygulanabilir bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Ancak, amaç yaklaşımı her ne kadar örgütsel etkililiği değerlemede mantıksal bir yol olarak önerilse de mevcut etkililik düzeyinin ölçülmesinin karmaşık bir süreç olduğu bilinmektedir.

Bu çalışmada Riggs tarafından geliştirilen “amaç matrisi”, örgütsel etkililiği açıklayıcı yaklaşımlardan amaç yaklaşımı çerçevesinde model olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda söz konusu model, seramik sağlık gereçleri sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinin ölçülebilirliğini ortaya koymak amacıyla kuruluşta uygulanmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular, amaç yaklaşımının teorik yararını ve modelin uygulanabilirliğini doğrulayıcı niteliktedir. Buna göre, ölçülebilir hedeflere sahip olan ve etkililik ölçütleri belirli olan örgütlerde hedeflere doğru ulaşma düzeyinin ölçülebileceği, araştırmaya konu olan kuruluş açısından doğrulanmıştır.

Başka bir ifadeyle, Riggs'in "amaç matrisi" modelinin seramik sağlık gereçleri sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşta uygulanması sonucu, kuruluşun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililik düzeyinin ölçülebileceği ve zaman içinde izlenebileceği yargısına ulaşılmıştır.

Bu çerçevede, söz konusu modelin diğer kuruluşlarda da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinin değerlendirilmesi ve izlenmesinin yanı sıra diğer işlevler açısından da uygulanabilir bir model olacağı ifade edilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda, "amaç matrisi" modeli ile etkililik ölçümü bir kuruluşun tüm işlevlerini kapsayacak biçimde yapılarak kuruluşun genel etkililik düzeyine ilişkin saptamalar yapılabilir ve örgütsel etkililiğin geliştirilmesi için yol gösterici olabilir.

#### KAYNAKÇA

AKAL, Zuhâl (1998), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

AKDENİZ, H.Ahmet ve Faruk DURMAZ (1998), "Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 11, s. 85-99.

CAMERON, Kim (1986a), "Effectiveness As A Paradox: Consensus and Conflict In Conceptions Of Organizational Effectiveness", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, May, s. 539-553.

CAMERON, Kim (1986b), "A Study of Organizational Effectiveness And Its Predictors", *Management Science*, Vol. 32, No. 1, January, s. 87-112.

DAFT, Richard (2000), *Organization Theory*, Ohio: South Western, U.S.A.

DELENAY, John T. ve Mark A. HUSELID (1996), "The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, s. 949-969.

FERRIS, Gerald., ARTHUR Howard, M.BERKSON (1998), "Toward A Social Context Theory of Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No 3, Fall, s. 235-265.

GREENGARD, Samuel (1995), "Discover Best Practices Through Benchmarking", *Personnel Journal*, November, s.62-73.

- HUSELID, Mark A., Susan JACKSON ve Randall SCHULER (1997), "Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol 40, No 1, s. 171-188.
- İNCİR, Gülten, Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, Rıdvan BOZKURT (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliğini Ölçmeye Yararlı Sayısal Bir Model", *Beşinci Ergonomi Kongresi*, İstanbul.
- MATHIS, Robert ve John JACKSON (1997), *Human Resource Management*, West Publishing, U.S.A.
- NEELY, Andy (1999), "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No.2, s.205-228.
- QUINN, Robert ve Kim CAMERON (1983), "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol.29, No.1, January, s.33-51.
- QUINN, Robert ve John ROHRBAUGH (1983), "A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis", *Management Science*, Vol.29, No.3, March, s. 363-377.
- PRICE, James (1997), "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal Of Manpower*, Vol.18, No.4-6, s.303-559.
- RIGGS, James (1986), "Monitoring With A Matrix That Motivates As It Measures", *Industrial Engineering*, Vol.XVIII, No.1, s.34-43.
- ROGERS, Edward ve Patrick WRIGHT (1998), "Measuring Organizational Performance In Strategic Human Resource Management" *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.3, Fall, s. 311-333.
- STRASSER, Stephen, J.D.EVELAND, Gaylord CUMMINS, Lynn DENISTON, John ROMANI (1981), "Conceptualizing The Goal and System Models of Organizational Effectiveness-Implications for Comparative Evaluation Research", *Journal of Management Studies*, Vol.18, No.3, s.321-340.

- THIBODEAUX, Mary S. ve Edward FAVILLA, E. (1996), “Organizational Effectiveness And Commitment Through Strategic Management”, *Industrial Management And Data Systems*, Vol. 96, No.5, s.21-25.
- TOSUN, Mustafa (1981), *Örgütsel Etkililik*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- ULRICH, Dave (1997), “Measuring Human Resources: An Overview Of Practice And A Prescription For Results”, *Human Resource Management*, Vol.36, No. 3, Fall, s.303-320.
- WINTERMANTEL, Richard E. ve Karen L. MATTIMORE (1997), “In The Changing World Of Human Resources: Matching Measures To Mission”, *Human Resource Management*, Vol.36, No. 3, Fall , s.337-342.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan ŞİMŞEK, (2000), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ZAMMUTO, Raymond F. (1984), “A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, s.606-616.