



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2019, 3(2):1-13.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.113](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.113)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## KAVRAMSAL MAKALE

### İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Açıklayan Teorik Modeller Üzerine Bir İnceleme\*

Arş. Gör. Dr. Mert GÜRLEK, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, e-posta: [mgurlek@mehmetakif.edu.tr](mailto:mgurlek@mehmetakif.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0024-7746>

Prof. Dr. Akyay UYGUR, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, e-posta: [uygura@gazi.edu.tr](mailto:uygura@gazi.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8930-0696>

## Öz

Bu derleme çalışması insan kaynakları yönetimi (İKY) ve örgütsel performans arasındaki ilişki zincirini açıklayan teorik modelleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak, İKY literatürde en çok kullanılan altı teorik model incelenmiş ve her bir teorik modelin katkısı özetlenmiştir. Son otuz yıldır İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişki zinciri araştırmacıların ve uygulamacıların gündeminde yer almaktadır. Araştırmacılar teorik modeller geliştirmek suretiyle İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin doğasını açıklamaya çalışmaktadır. İKY alanında genel kabul gören araştırma paradigması: bir teorik model ile başlamak, onu test etmek ve doğrulamaktır. Bu nedenle mevcut teorik modellerin araştırmacıların bilgisine sunulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Performans, Teorik Modeller

**Makale Gönderme Tarihi:** 31.12.2018

**Makale Kabul Tarihi:** 2019

## Önerilen Atf:

Gürlek, M. ve Akyay, U. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Açıklayan Teorik Modeller Üzerine Bir İnceleme, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(2):1-13.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

\* Bu araştırma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.



**Journal of Management, Economic and Marketing  
Research**

2019, 3(2):1-13.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.105](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.105)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



## CONCEPTUAL PAPER

### **An Investigation on the Theoretical Models Explaining the Relationships Between Human Resource Management and Organizational Performance**

Research Assistant Dr. Mert GÜRLEK, Mehmet Akif Ersoy University, School of Tourism and Hotel Management, Burdur, e-mail: [mgurlek@mehmetakif.edu.tr](mailto:mgurlek@mehmetakif.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0024-7746>

Prof. Dr. Akyay UYGUR, Ankara Hacı Bayram Veli University, Tourism Faculty, Ankara, e-mail: [uygura@gazi.edu.tr](mailto:uygura@gazi.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8930-0696>

#### **Abstract**

This review study aims to examine the theoretical models explaining the relationship between human resource management (HRM) and organizational performance. For this purpose, the six most commonly used theoretical models in the HRM literature were examined and the contribution of each theoretical model was summarized. For the last three decades, the relationship between HRM and organizational performance has been on the agenda of researchers and practitioners. Researchers try to explain the nature of the relationship between HRM and organizational performance by developing theoretical models. The research paradigm, which is generally accepted in the field of HRM, is to start with a theoretical model and test it. Therefore, it is expected that the explanation of the theoretical models contributes to the literature.

**Keywords:** Human Resource Management, Organizational Performance, Theoretical Models

**Received:** 31.12.2018

**Accepted:** 2019

#### **Suggested Citation:**

Gürlek, M. and Akyay, U. (2019). An Investigation on the Theoretical Models Explaining the Relationships Between Human Resource Management and Organizational Performance, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(2):1-13.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Giderek daha rekabetçi hale gelen küresel ekonomi, rekabet avantajı elde etmenin bir yolu olarak örgütleri mevcut tüm kaynaklarından yararlanmaya zorlamaktadır. Rekabet avantajının temel kaynaklarından biri örgütlerin insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin yönetimiyle elde edilecek üstün performans, rekabet avantajının sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Wright ve Gardner, 2000:3). Bu nedenle araştırmacılar insan kaynakları sisteminin nasıl örgütsel performansı artırabileceğini anlamaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ve örgütsel performans arasındaki ilişki zincirinin araştırılması, otuz yılı aşkın bir süredir hem akademik hem de uygulamacı tartışmalarına egemen olmuştur (Purcell ve Kinnie, 2007:533). İKY sisteminin hangi değişkenleri tetiklemek suretiyle örgütsel performansı artırdığı bu tartışmaların temel konusudur. Hangi İK uygulamaları nasıl ve hangi koşullar altında örgütsel performansı üst düzeye çıkarır? sorusu henüz cevaplanamamıştır (Kaufman ve Miller, 2011: 530). İKY örgütsel performans üzerinde ne gibi bir etkiye sahiptir? sorusuyla başlayan cevap arayışları, İKY hangi koşullar altında örgütsel performansı etkiler sorusuyla devam etmektedir (Guets, 2011: 7).

Bu derleme çalışması İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişki zincirini açıklayan teorik modelleri incelemeyi amaçlamaktadır. İKY alanında genel kabul gören araştırma paradigması: bir teorik model ile başlamak, onu test etmek, doğrulamak veya rafine etmektir (McKenna, Singh ve Richardson, 2008:119). Bu nedenle mevcut teorik modellerin araştırmacıların bilgisine sunulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında ele alınan teorik modeller temel olarak: İKY sistemini şekillendiren stratejilere (Guest, 1997), hat yöneticilerinin İK sistemindeki rolüne (Becker vd., 1997), amaçlanan, gerçekleşen, algılanan İK uygulamalarına (Wright ve Nishii, 2006), beceri, motivasyon ve fırsat artırıcı İK uygulamalarına (Appelbaum vd., 2000) ve İKY-performans ilişkisinde bağlamsal şartların rolüne (Den Hartog vd., 2004), odaklanmaktadırlar.

## İnsan Kaynakları Sistemi ve Örgütsel Performans İlişkisinde Kara Kutu Problemi

İnsan kaynakları uygulamalarının firma performansını nasıl ve hangi şartlar altından artırdığı önemli bir araştırma sorusudur (Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996; Bartel, 2004; Paauwe ve Boselie, 2005). Bu iki temel yapı arasındaki ilişki mekanizmasını hangi değişkenlerin oluşturduğu ve bu ilişkiyi ne gibi bağlamsal değişkenlerin farklılaştırdığı henüz aydınlatılamamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) araştırmacıları bu aydınlatılamayan bölümlere kara kutu adını vermektedir (Boselie vd., 2005: 77). SİKY yazınında İK uygulamaları ve performans ilişkisini açıklamaya yönelik 30 yıllık tecrübe araştırma sorularının ne yöne doğru evirildiği hakkında fikir vermektedir. Örneğin, “İK örgütsel performans üzerinde ne gibi bir etkiye sahiptir?” sorusuyla başlayan cevap arayışları, İK hangi şartlar altında örgütsel performansı etkiler?” sorusuyla devam etmektedir (Guest, 2011:7).



Şekil 1. İKY-performans genel modeli

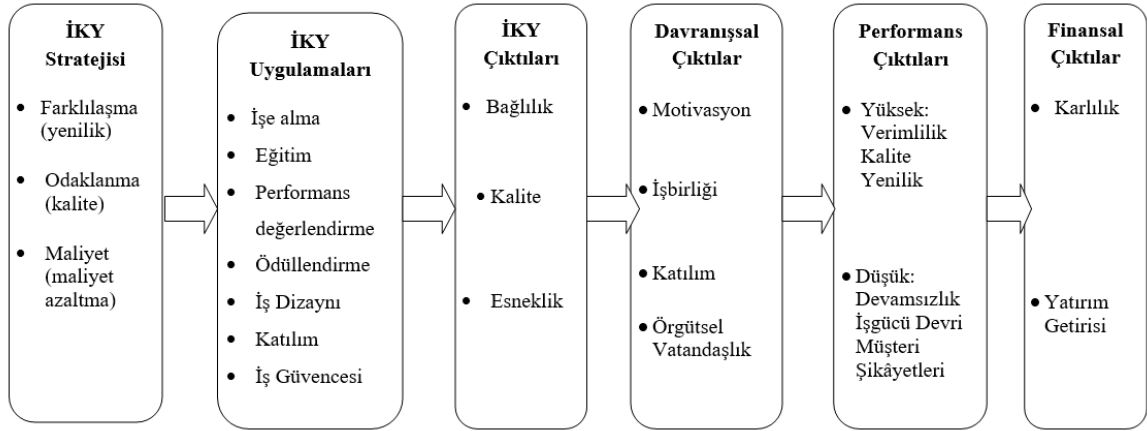
Kaynak: (Paauwe ve Richardson, 1997: 258; Katou ve Budhwar, 2014: 35)

Her ne kadar literatürde İK uygulamaları ve performans arasında doğrudan ilişki olduğuna dair kanıtlar olsa da (Huselid ve Becker, 1996), genel kanı iki değişken arasında dolaylı ilişki (Şekil 1) olduğu yönündedir (Edwards ve Wright, 2001: 571; Wright vd., 2005: 419). Esasen dolaylı ilişki: bir ilişki zincirine işaret etmektedir. İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki zincirinde kaç tane kutunun olacağı ve her bir kutuda kaç tane değişkenin olacağı üzerinde uzlaşa sağlanamayan bir konudur. Diğer taraftan, hangi kutuların ilişki zincirine önce eklenmesi konusu da çözüme kavuşmamıştır. Bir başka ifade ile, kavramsal modellere dahil edilecek doğru değişkenler grubu hakkında fikir birliği yoktur. Araştırmacılar sadece bazı aracı değişkenlerin kullanılması gerektiğini ve bu değişkenlerin daha spesifik ve daha iyi olduğunu savunmuşlardır (Wright ve Gardner, 2000: 6).

Kara kutu girdilerin (örn: insan sermayesini) kullanılabilir çıktıya (örn: finansal performans) dönüştürüldüğünde ortaya çıkan belirsiz süreçleri ifade etmektedir (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2010: 429). Kara kutu girdileri çıktıya dönüştürür fakat girdiler ve çıktılar arasında ne tür bir ilişki olduğuna dair bir açıklama yapmaz (Fleetwood ve Hesketh, 2008: 129). Bu nedenle, İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi şekillendiren mekanizmaları daha derinlemesine düşünme gereksinimi bulunmaktadır (Harney ve Jordan, 2008: 278). Bu bakımdan stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) yazınında yer alan İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan teorik modelleri ortaya koymakta yarar bulunmaktadır. Aşağıda bu teorik modeller incelenecektir.

### Guest'in (1997) İK-Performans Modeli

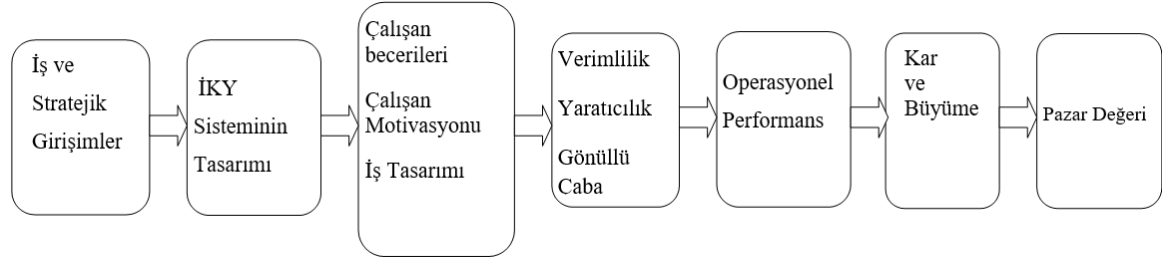
Guest'in (1997) modeli, strateji yönelimi ile başlayıp yatırım getirisi ve karlılık gibi finansal sonuçlarla biten altı kutudan oluşmaktadır (Şekil 2). Model stratejinin rolünü dikkate almakla beraber, özünde İK uygulamalarının yüksek performans çıktılarına sebep olacak şekilde tasarlanmasına odaklanmaktadır. Her bir strateji farklı bir uygulama seti gerektirmektedir. Örneğin: yenilik stratejisi benimsenmişse, işgörelere bilgi ve beceri kazandırabilecek ya da bu özelliklere sahip işgörelere işe alınmasına yardımcı olabilecek uygulamalar (eğitim ve seçici işe alma) gerçekleştirilmelidir (Guest, 1997:268-269). Benimsenen stratejiye uygun olarak seçilen uygulamalar kendine özgü İK çıktıları (bağlılık, kalite, esneklik) meydana getirecektir. Bu tür İK çıktıları da belirli davranışsal çıktılarına (motivasyon, iş birliği, katılım, örgütsel vatandaşlık) sebep olacaktır. Davranışsal çıktılar ise, performans çıktılarına (yüksek verimlilik, kalite, yenilik, düşük işgücü devir oranı, daha az müşteri şikayetleri) tetikleyecektir. Sonuç olarak bu ilişki zinciri finansal performansla ilgili sonuçları artıracaktır (Guest, 1997:270).



Şekil 2. Guest'in İK-performans modeli  
Kaynak: (Guest, 1997: 270)

### Becker Vd., (1997) İKY-Performans Modeli

Becker vd., (1997) modeli, firmanın işi ve stratejik girişimleri ile başlayıp, pazar değeri ile biten 7 kutudan oluşmaktadır (Şekil 3). Bu modelin temel özelliği, şirketin işi ve stratejik girişimleriyle İK sisteminin yüksek derecede ilişkili olmasıdır. Model temel iş önceliklerine odaklanan; karlılığı, büyümeyi ve nihai olarak piyasa değerini artıran işgören davranışları üreten bir İKY sistemini içermektedir. Modele göre, İK uygulamaları işgörenlerin becerilerini motivasyonlarını ve iş tasarımı etkiler ve böylece işgörenlerin yaratıcılığı, verimliliği ve isteğe bağlı davranışını artırır. Sonuç olarak sırasıyla örgütün operasyonel performansı, karlılığı ve pazar değeri artar (Becker vd., 1997: 40-41).



Şekil 3. Becker vd., İKY performans modeli  
Kaynak: (Becker vd., 1997: 40)

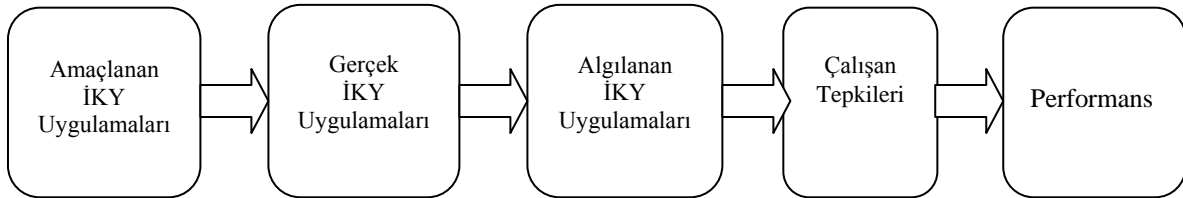
### Purcell Vd., (2003) İnsan Performans Modeli

Purcell vd., (2003) tarafından geliştirilen insan ve performans modeli, 12 vaka çalışmasına dayalı olarak oluşturulmuştur. Model iki temel konuya dikkat çekmiştir. Birincisi, model örgütün temel iş gereksinimlerini karşılamanın ötesinde isteğe bağlı davranışları tetikleyebilme yeteneğinin daha yüksek performansa neden olacağını ileri sürmektedir (Hutchinson vd., 2003: 4). İkincisi, model göre hat yöneticileri İK uygulamaları ve işgörelere karşı davranış biçimleri üzerinde takdir yetkisine sahip oldukları için işgörelere iş tatminlerinin ve bağlılık

düzeylerinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu da işgörenlerin gönüllü bir çaba göstermelerine ve iş rollerinin ötesinde davranışlar geliştirmelerini sağlamaktadır (Harney ve Jordan, 2008: 279-280). Model göre İK uygulamaları işgörenlerin beceri, motivasyon ve fırsatlarının artırmaktadır. Hat yöneticilerinin yönetim stilleri bu İK çıktılarını davranışsal sonuçlara (örn: iş tatmini, bağlılık) dönüştürmektedir. Böylece işgörenler daha fazla isteğe bağlı çaba göstererek işletme performansını artırmaktadırlar (Purcell ve Hutchinson, 2007: 6-7).

### Wright Ve Nishii'nin (2006) İKY Performans Modeli

Wright ve Nishii'nin (2006) modeli İKY-performans ilişkisinde ortaya çıkabilecek bazı aracı süreçleri kavramsal olarak incelemekte ve çok seviyeli özelliklerini açıklığa kavuşturmaya çalışmaktadır (Şekil 4). Model beş farklı kavramdan oluşmaktadır. İlk kavram amaçlanan/tasarlanan İK uygulamalarıdır. Bu uygulamalar karar vericilerin istenen işgören tepkilerini etkili bir şekilde ortaya çıkaracağına inandığı bir İK sistemini veya uygulamalarını ifade etmektedir. İkinci kavram, gerçek İK uygulamalarıdır. Bu uygulamalar tasarlanan uygulamalar arasından gerçekleşen uygulamaları ifade etmektedir. Gerçek İK uygulamaları, amaçlanan tüm İK uygulamalarının gerçekte uygulanmadığı veya başlangıç niyetinden farklı şekillerde uygulanabileceği varsayımına dayanmaktadır (Wright ve Nishii, 2006: 9-11). Üçüncü kavram algılanan İK uygulamalarıdır. Bu kavram, işgörenler tarafından İK uygulamalarına dönük öznel algılamaları ve yorumlamaları ifade etmektedir. Kavram bireysel farklılıklar nedeniyle gerçek İK uygulamaları ve algılanan İK uygulamaları arasında bir farklılık olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Dördüncü kavram işgören tepkileridir. Algılanan İK uygulamalarına dayanarak, işgörenlerin gösterdiği tepkileri ifade etmektedir (Purcell ve Kinnie, 2007: 541). Her bir işgören algıladığı bilgileri bazı tepkilere yol açacak şekilde işleme tabi tutar. Bu tepkiler duygusal (örgüsel bağlılık, iş tatmini) bilişsel (artan bilgi ve beceriler) ve davranışsal (gönüllü davranışlar) olabilir. Beşinci kavram performanstır. Modele göre örgütsel düzeydeki sonuçların oluşabilmesi için bireylerin tepkileri iş grubu düzeyinde olumlu olmalıdır. Bu nedenle bir örgüt içinde belirli iş gruplarıyla ilgili olarak farklı İKY uygulamaları mevcut olacağı varsayımında hareketle, bu model genel örgütsel performanstan ziyade iş grubu/iş birimi performansına odaklanmaktadır (Wright ve Nishii, 2006: 12-13; Purcell ve Kinnie, 2007:542).



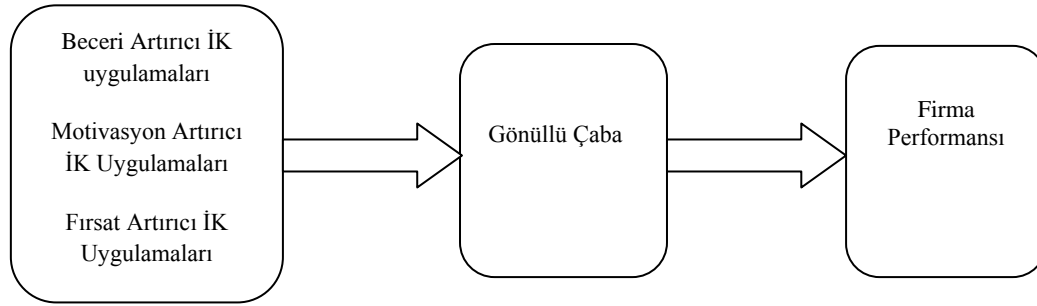
Not: Sırasıyla analiz birimleri: iş grubu, iş grubu, bireysel, bireysel, iş grubu

Şekil 4. Wright ve Nishii'nin İKY performans modeli

Kaynak: (Wright ve Nishii, 2006: 10)

### AMO İKY-Performans Modeli

Appelbaum vd., (2000) başta olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından ele alınan AMO (Ability-Motivation-Opportunity) modeli (Lepak vd., 2006; Boxall ve Purcell, 2011), 2000 yılından sonra en çok kullanılan teorik taslak olma özelliğini taşımaktadır (Marin-Garcia ve Tomas, 2016:1041). AMO modeli hem bireysel performansı (Ehrnrooth ve Björkman, 2012: 1110; Bos-Nehles vd., 2013: 862), hem de örgütsel performansı açıklamak için kullanılmaktadır (Subramony, 2009). Modelin temelini işgörenlerin becerilerini, motivasyonlarını ve fırsatlarını artıracak İK uygulamaları oluşturmaktadır (Gardner, Moynihan, Wright, 2007: 13). Seçici işe alma ve yoğun eğitim beceri artırıcı uygulamaları; gelişimsel performans yönetimi, ödüller, kariyer fırsatları ve iş güvenliği motivasyon artırıcı uygulamaları; esnek iş tasarımı, güçlendirme, takım çalışması ve bilgi paylaşımı fırsat artırıcı uygulamaları temsil etmektedir (Jiang vd., 2012, 1266-1267). Modele göre bu tür uygulamalar işgörenlerin gönüllü çabalarını artıracak ve böylece bireysel veya örgütsel performans artacaktır (Paauwe ve Boselie, 2005: 73). AMO modeli Şekil 5'te gösterilmiştir.

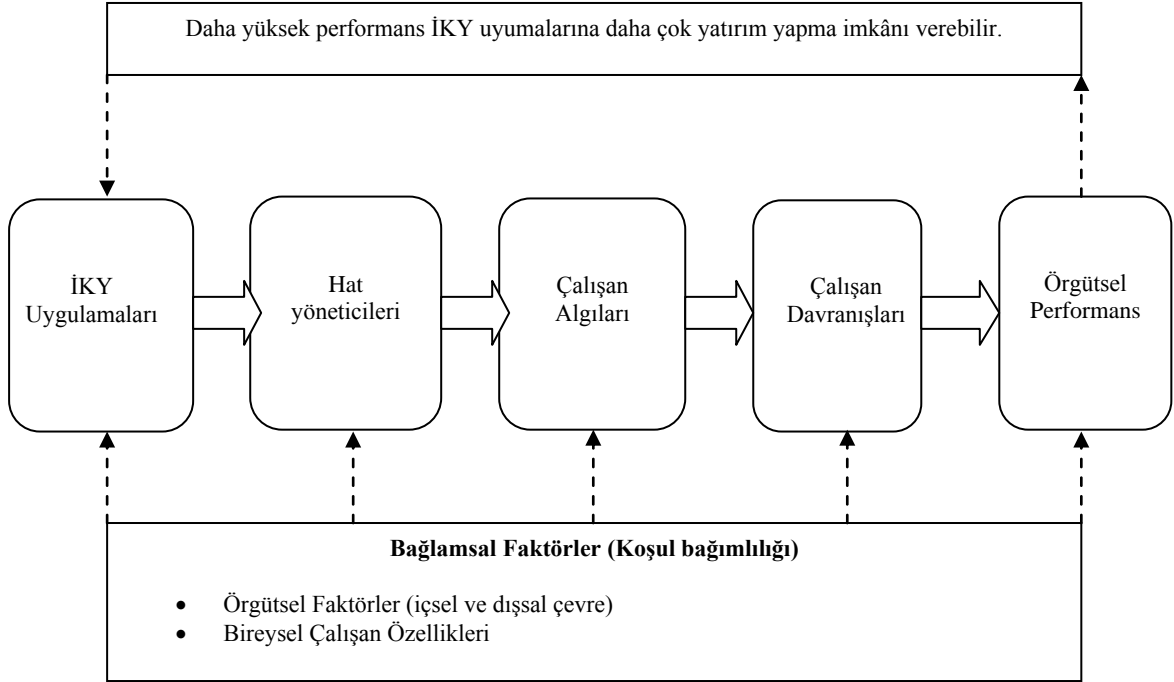


Şekil 5. AMO İKY-performans modeli

Kaynak: (Boselie, 2010: 45; Jiang vd., 2012: 1274)

### Den Hartog Vd., (2004) İKY-Performans Modeli

Den Hartog vd., (2004) İKY-performans modeli temel olarak, İKY uygulamaları-performans ilişkisinde yöneticilerin ve bireysel-örgütsel düzeyde bağlamsal faktörlerin rolüne dikkat çekmiştir (Şekil 6). İlişki mekanizmasında yer alan kutuların sırası önceki modeller (örn: Guest, 1997) ile benzerdir: İKY uygulamaları işgörenlerin tutum ve davranışları yoluyla örgütsel performansı artırmaktadır. Model İK departmanı tarafından tasarlanan İK uygulamalarının, hayata geçirilmesinin hat yöneticilerinin rolüne bağlı olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan İK uygulamalarının işgören davranışları yoluyla performans artışlarına neden olması, bireysel faktörlere bağlıdır. Örneğin; psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi ve örgüt uyumsuzluğu İK-performans ilişki kalitesini etkilemektedir (Den Hartog, Boselie ve Paauwe, 2004: 563-564). Yani sıra, hem iç (örn: örgüt kültürü) hem de dış (örn. endüstrideki sendikalaşma derecesi) bağlamsal faktörler İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri sınırlayabilmektedir. Son olarak model, İK uygulamaları-performans ilişkisine ters açıdan da bakılabileceğini önermektedir. Şöyle ki, model örgütsel performansı yüksek olan örgütlerin İK uygulamalarına daha çok yatırım yapma imkânına sahip olabileceklerine vurgu yapmaktadır (Den Hartog vd., 2004: 565).



Şekil 6. Den Hartog vd., İKY-performans modeli

Kaynak: (Den Hartog vd., 2004:562)

## SONUÇ

Son 30 yıldır “insan kaynakları (İK) uygulamaları örgütsel performansı nasıl artırır” sorusu yönetim araştırmacılarının gündeminde yer almaktadır (Paauwe ve Richardson, 1997; Guest, 1997; Becker ve Huselid, 2006; Guest, 2011). İK ve performans arasındaki ilişki mekanizması, İK uygulamalarının bir takım aracı değişkenler vasıtasıyla örgütsel performansı artıracığı varsayımına dayanmaktadır (Wu ve Chaturvedi, 2009:1229; Jiang, vd., 2012: 1264-1265; Katou ve Budhwar, 2014: 35). Her ne kadar literatürde İK uygulamaları ve performans arasında doğrudan ilişki olduğu vurgulansa da genel kanı iki değişken arasında dolaylı ilişki olduğu yönündedir (Wright vd. 2005:419). Araştırmacılar İK uygulamalarının doğrudan örgütsel performansı etkilemediğini, aksine bu uygulamaların bazı işgören tutum ve davranışlarını ve İK süreçlerini tetiklemek suretiyle performans artışlarına neden olduğunu ortaya koymuşlardır (Youndt ve Snell, 2004; Kuvaas, 2008; Takeuchi, 2009). Birçok araştırmacı uygulamaların örgütsel düzeydeki çıktıları dolaylı olarak etkilediğini ortaya çıkarmasına rağmen, İK uygulamaları ve performans ilişkisinde hangi değişkenlerin rol oynadığı belirsizliğini korumaktadır (Paré ve Tremblay, 2007: 327). Araştırmacılar bu belirsizliği ortadan kaldırmak için değişik teorik modeller geliştirmişlerdir. Aşağıda bu teorik modellerin yazına katkıları özetlenecektir.



Guest'in (1997) İK-performans modeli, İKY uygulamalarının dizayn edilmesinde stratejinin önemine dikkat çekerek literatürü genişletmektedir. İşletmelerin stratejik yönelimine göre İK uygulamaları seti değişim göstermektedir. Örneğin yenilik stratejisini benimseyen örgütler işgörelere bilgi ve beceri kazandırabilecek uygulamalar gerçekleştirirler. Benimsenen stratejiye uygun olarak seçilen uygulamalar kendine özgü İK çıktıları (bağlılık, kalite, esneklik) meydana getirir (Guest, 1997:268-269). Becker vd., (1997) İKY-performans modelinin temel özelliği şirketin işi ve stratejik girişimleri ile İK sistemi arasında bir bağlantı kurmasıdır. Model temel iş önceliklerine odaklanan, karlılığı, büyümeyi ve nihai olarak piyasa değerini artıran işgörel davranışları üreten bir İKY sistemini içermektedir.

Purcell vd., (2003) insan-performans modelinin iki temel katkısı bulunmaktadır. İlki, model İKY mimarisinin çalışanlar arasında isteğe bağlı davranışları tetikleyebilme yeteneğinin daha yüksek performansla neden olduğunu ileri sürmektedir (Hutchinson vd., 2003: 4). İkincisi, model hat yöneticilerinin İK uygulamaları ve işgörelere karşı davranış biçimleri üzerinde takdir yetkisine sahip oldukları için işgörelerin iş tatminlerinin ve bağlılık düzeylerinin artırılmasında önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Bir başka ifade ile, hat yöneticilerinin yönetim stilleri İK çıktılarının (beceri, motivasyon ve fırsatlar) davranışsal sonuçlara (örn: iş tatmini, bağlılık) dönüşmesinde belirleyici olmaktadır (Purcell ve Hutchinson, 2007: 6-7).

Wright ve Nishii'nin (2006) İKY performans modelinin temel katkısı İK uygulamalarını üç farklı gruba ayırmasıdır: amaçlanan, gerçekleşen, algılanan İK uygulamaları. Amaçlanan İK uygulamaları, istenen işgörel davranış ve tutumlarını ortaya çıkarmak için karar vericiler tarafından tasarlanan İK uygulamalarıdır. Gerçekleşen İK uygulamaları amaçlanan uygulamalar arasından gerçekleşen uygulamaları ifade etmektedir. Gerçekleşen İK uygulamaları, amaçlanan tüm İK uygulamalarının gerçekte uygulanmadığı veya başlangıç niyetinden farklı şekillerde uygulanabileceği varsayımına dayanmaktadır (Wright ve Nishii, 2006: 9-11). Algılanan İK uygulamaları, işgörelerin İK uygulamalarına dönük öznel algulamalarını ve yorumlamalarını ifade etmektedir. Kavram bireysel farklılıklar nedeniyle gerçek İK uygulamaları ve algılanan İK uygulamaları arasında bir farklılık olabileceği varsayımına dayanmaktadır (Purcell ve Kinnie, 2007: 541).

AMO İKY-performans modeli (Appelbaum vd., 2000) literatürde en çok kullanılan teorik taslak olma özelliğini taşımaktadır (Marin-Garcia ve Tomas, 2016:1041). Model işgörelin becerilerini, motivasyonlarını ve fırsatlarını artıracak İK uygulamalarına dikkat çekmektedir (Gardner vd., 2007: 13). Seçici işe alma ve yoğun eğitim beceri artırıcı uygulamaları; gelişimsel performans yönetimi, ödüller, kariyer fırsatları ve iş güvenliği motivasyon artırıcı uygulamaları; esnek iş tasarımı, güçlendirme, takım çalışması ve bilgi paylaşımı fırsat artırıcı uygulamaları temsil etmektedir (Jiang vd., 2012, 1266-1267). Modele göre bu tür uygulamalar işgörelin gönüllü çabalarını artıracak ve böylece örgütsel performans artacaktır (Pauwe ve Boselie, 2005: 73).

Den Hartog vd., (2004) performans modelinin temel katkısı, İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide bireysel-örgütsel düzeydeki koşulların rolünü ele almasıdır. Model İK uygulamalarının işgörel davranışları yoluyla performans artışlarına neden olmasının, bireysel faktörlere bağlı olduğunu öne sürmektedir. Örneğin; psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi ve örgüt uyumsuzluğu İK-performans ilişkisi kalitesini etkilemektedir (Den Hartog

vd., 2004: 563-564). Diğer yandan, model hem iç (örn: örgüt kültürü) hem de dış (örn. endüstrideki sendikalaşma derecesi) koşulsal faktörlerin İK uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin düzeyini değiştirebileceğini ileri sürmektedir (Den Hartog, vd., 2004: 565).

Bu araştırma insan kaynakları sistemi ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiler ağını açıklayan teorik modelleri inceleme amacını gütmüştür. Bu amaca yönelik olarak, araştırma kapsamında İKY alanyazınında en çok kullanılan altı teorik model incelenmiş ve her bir teorik modelin katkısı özetlenmiştir. İKY alanında en çok kullanılan araştırma paradigması teorik düzlem oluşturma, model inşa etme, test etme ve rafine etme sürecine dayanan (Creswell, 2003), pozitivist paradigmadır (McKenna vd., 2008). Bu nedenle literatürde mevcut olan teorik modellerin tanıtılması önem taşımaktadır. Araştırmacılar mevcut modelleri test ederek, modelleri doğrulamakta veya yanlışlamaktadırlar. Bu doğrulama veya yanlışlama süreci sonucundan yeni teorik modeller oluşturulabilmektedir. Sonuç olarak, gelecek çalışmalara tüm modelleri dikkate alarak bütünsel ve geniş kapsamlı bir model oluşturmaları tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *ILR Review*, 57(2), 181-203.

Becker, B. E. and Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. and Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. and Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.

Boxall, P. and Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. (3th edition). NY: Palgrave Macmillan.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Delery, J. E. and 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.

- Den Hartog, D. N., Boselie, P. and Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569.
- Edwards, P. and Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.
- Ehrnrooth, M., and Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- Fleetwood, S. and Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Wright, P. M. (2007). The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover. CAHRS Working Paper, Cornell University.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Harney, B., and Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275-296.
- Harney, B. and Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275-296.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
- Hutchinson, S., Kinnie, N. and Purcell, J. (2003). *Bringing policies to Life: discretionary behavior and the impact on business performance*. UK: University of Bath: School of Management.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Katou, A. A. and Budhwar, P. (2014). HRM and firm performance. In P. Budhwar, J. Cranshaw, & A. Davis (Eds.), *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London (UK): SAGE, pp. 26-47.
- Katou, A. A. and Budhwar, P. (2014). HRM and firm performance. In P. Budhwar, J. Cranshaw, & A. Davis (Eds.), *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. London (UK): SAGE, pp. 26-47.

- Kaufman, B. E. and Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices: Economics meets strategic human resource management. *ILR Review*, 64(3), 526-557.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, (vol. 25: 217–271). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Marin-Garcia, J. A. and Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- McKenna, S., Singh, P. and Richardson, J. (2008). The drunkard’s search: Looking for ‘HRM’ in all the wrong places. *Management International Review*, 48(1), 115-136.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J. and Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Paré, G. and Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Purcell, J. and Kinnie, N. (2007). HRM and business performance, In P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, pp.533-551.
- Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson S., Rayton B. and Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- Savaneviciene, A. and Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the “black box” between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4), 426-434.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Takeuchi, N. (2009). How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34-56
- Wright, P. M. and Gardner, T. M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice–firm performance relationship*. Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper 00 – 04. Ithaca, NY: Cornell University

Wright, P. M. and Gardner, T. M. (2000). *Theoretical and empirical challenges in studying: The HR practice - firm performance relationship* (CAHRS Working Paper #00-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper #06-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. and Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.

Wu, P. C. and Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.

Youndt, M. A. and Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.