

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: PLASTİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA\*

Berrin FİLİZÖZ<sup>1</sup>

Emine ATALAY<sup>2</sup>

### ÖZET

*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), yatay ve dikey boyutları olan bir alandır. SİKY'nin yatay boyutu, İKY uygulamalarının birbirine uyum sağlayacak ve birbirini destekleyecek şekilde oluşturulmasıdır. Dikey boyut ise, İKY uygulamalarının örgütsel stratejilerle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesini ifade etmektedir. Çalışmanın temel amacı, SİKY'yi kavramsal olarak açıklamak, SİKY'nin uygulama düzeylerinin tespit edilerek; çalışanların performans algısı üzerine etkilerini belirleyip, SİKY ve çalışanların performans algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının bulunmasıdır. Bu bağlamda, plastik üretimi yapan bir işletmede gönüllülük esasına dayalı anket tekniği uygulanmış ve sonuçlar SPSS analizine göre yorumlanmıştır. Buna göre demografik değişkenlerin SİKY'de yaş ve eğitim değişkenlerinde farklılaştığı saptanırken, çalışanların performans algısının hiçbir demografik değişkende farklılaşmadığı görülmüştür. SİKY ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilirken ilişkinin yönü ve etkisi model çerçevesinde açıklanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yatay Uyum, Dikey Uyum, Performans

## THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE PERCEPTION OF EMPLOYEES: A RESEARCH IN THE PLASTIC MANUFACTURING ENTERPRISE

### ABSTRACT

*Strategic Human Resource Management (SHRM) is a field with horizontal and vertical dimensions. The horizontal dimension of SHRM is that Human Resources Management (HRM) practices are designed to adapt to each other and support each other. The vertical dimension refers to the integration of Human Resource Management practices into organizational strategies and to support organizational strategic objectives. The main purpose of the study is to explain the concept of strategic human resources management, identifying the level of strategic human resources management; Determine the effects of employees on performance perception and find out whether strategic human resources management and employee performance perceptions differ according to demographic variables. In this context, a survey based on volunteerism was applied to a plastic manufacturing enterprise and the results were interpreted according to the SPSS analysis. According to this, while demographic variables are found to differ in age and education variables in strategic human resources management, it has been observed that the performance perception of employees does not differ in any demographic variant. When the relationship between strategic human resources management and employees' perception of performance is determined, the direction and effect of the relationship is explained in the framework of the model.*

**Key Words:** Strategic Human Resource Management, Horizontal Dimension, Vertical Dimension, Performance

\*Bu çalışma, 2017 yılında Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak yazılan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performans Algısı Üzerine Etkisi: Plastik Üretim İşletmesinde Bir Araştırma" başlıklı tezden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr](mailto:bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr). ORCID ID: 0000-0001-6442-9867.

<sup>2</sup>Öğr. Gör., Tarsus Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [emineatalay@tarsus.edu.tr](mailto:emineatalay@tarsus.edu.tr) ORCID ID: 0000-0002-1911-4951.

## GİRİŞ

Strateji kavramı, etimolojik olarak Latince “yol, çizgi ya da yatak” anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiş bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda “strateji” kavramı, oyunun yeni kurallarının araştırılması ve oyunun kazanılabilmesine yönelik yeni yollar denenmesi anlamında kullanılabilir (Eren, 2013: 3). İşletme yönetimi kapsamında da “strateji” kavramı; “katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin izlemeleri gereken hareket biçimi” ve “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının belirlenmesine ve bu amaçlara ulaşılabilmesi sürecinde gerekli kaynakların tahsis edilmesi ve kullanılmasına yönelik belirlenmiş olan yollar” anlamında tanımlanabilmektedir (Pamuk ve diğerleri, 1997: 19).

Strateji; işletme ile işletme çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi doğrultusunda işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesini, bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tespit edilmesini ve örgüt yapısının bu temelde yeniden düzenlenmesine yönelik kaynaklarının tahsis edilmesini sağlamaktadır (Dinçer,2013: 7). Bu nitelikleri doğrultusunda stratejik yönetim düşüncesi, oldukça yeni bir düşünce anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Zira 1960 – 1990 yılları arasını kapsayan dönemde stratejik yönetim düşüncesinin temellerinin oluşturulmasına yönelik birtakım çalışmalarda bulunduğu görülmekle birlikte, özellikle 1990’lı yılların ardından stratejik yönelim düşüncesinin işletmelerin gelecek yönelimleri kapsamında ele alınması söz konusudur.

Bu bağlamda 1960 – 1990 yılları arasını kapsayan dönem stratejik yönetim çalışmalarında “klasik stratejik yönetim düşüncesi” olarak adlandırılmaktayken; 1990 sonrasında gündeme gelen konu ile ilgili gelişmeler, küresel dünyadaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak gündeme gelen daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerini içermektedir (Dinçer,2013: 57).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşünce sisteminin ardında yer alan felsefenin hayata geçirilmesini ifade eden sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda da stratejik yönetim; işletme yöneticilerinin işlerini zorlaştırmaya yönelik belirlenmiş bir durum değil, tam aksine işletmeye rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlayan değişim yönelimli bir yönetim felsefesi olarak görülmelidir (Baird ve Meshoulam, 1988: 117).

### Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı ve süreci; “insan kaynağının örgütün stratejik başarısı açısından en önemli faktörlerden biri olduğu noktasından hareketle, İKY programlarının stratejik çıktılarla ilişkilendirilmesi ve örgütsel yapılanma içerisinde İKY fonksiyonunun ve rolünün incelenmesi doğrultusunda makro – örgütsel bir anlayış olarak kendisini ortaya koymaya başlamıştır” (Wright ve Mc Mahan, 1992: 298). Bu temelde stratejik İKY, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı yaratan “stratejik sürprizlerle (strategic surprises)” baş edebilmelerini sağlamaktadır (Rowden, 1999: 23).

Stratejik İKY kavramı “Reaktif Yaklaşım”, “Proaktif Yaklaşım” ve “Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı” temelinde aşağıda verilen kapsamda farklı bakış açıları ile ele alınarak tanımlanabilmektedir (Wright & Nishii vd., 2007: 5);

#### • Reaktif Yaklaşım

“Reaktif Yaklaşım”a göre stratejik İKY; İK fonksiyonlarının işletme seviyesindeki stratejileri takip etmesini ve bu stratejiler doğrultusunda İK politikalarının ve uygulamalarının şekillendirilmesini içermektedir.

- **Proaktif Yaklaşım**

“Proaktif Yaklaşım” a göre stratejik İKY; İKY yöneticilerinin stratejinin oluşum sürecine aktif olarak katılmalarını ve strateji belirlerken İK departmanının özelliklerini göz önünde bulundurmalarını içermektedir.

- **Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı**

“Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı” ise, İKY politikalarının ve örgüt stratejilerin birbirleriyle uyumlu ve bütünleşik olarak belirlenmesini ve uygulanmasını içermektedir. Bu bağlamda Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı, İKY politikalarının ve örgüt stratejilerinin aşağıda verilen kapsamda saptanması gerektiğini ifade etmektedir;

- İK politikaları ve uygulamaları ile stratejik yönetim süreci birbirleriyle ilişkili olarak yürütülmelidir.

- İK departmanının örgütle bütünleştirilmesi adına hareket edilmelidir.

- Stratejik amaçlar ile işgücünün ya da insan kaynaklarının bütünleştirilmesi adına hareket edilmelidir.

### **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum**

Uyum kavramı; bir duruma yönelik ihtiyaçların, isteklerin ve amaçların, bir başka durumun ihtiyaçları, istekleri ve amaçları ile tutarlı bir yapı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Milliman ve diğerleri, 1991: 319). Bu bağlamda stratejik İKY kapsamında uyum kavramı, “yatay uyum” ve “dikey uyum” olmak üzere temel iki süreç kapsamında değerlendirilmektedir. “Yatay uyum ya da iç uyum”, farklı İK politikaları ve faaliyetleri arasında söz konusu olan karşılıklı uyumu ifade etmeye yönelik kullanılmaktayken; “dikey uyum ya da dış uyum”, işletmenin genel stratejileri ile İK stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Wright ve Snell, 1998: 758).

### **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu**

Stratejik İKY’de “yatay uyum” ya da “içsel uyum”, İKY uygulamalarının birbirlerini tamamlamasını ve bu uygulamaların birbirleri ile tutarlılığını ifade etmektedir. Bu bağlamda yatay uyum, birbirleri ile uyumlu İK uygulamalarının bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesini ve bireysel İK uygulamalarından genel İKY sistemlerine dek bu uyum devam ettirilmektedir (Armstrong, 2006: 61).

“Stratejik İKY’de yatay uyumun temel varsayımı, bir İKY uygulamasının etkinliğinin diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğu anlayışıdır. Bu anlayış temelinde eğer tüm İKY uygulamaları birbirleri ile uyumlu ise, genel İKY strateji ve politikalarının da çalışan performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmekte ve İKY uygulamalarının her birinin tek başına uygulanması durumunda sağlayacağı etkiden daha fazla etki elde edeceği kabul edilmektedir” (Delery, 1998: 291). Buna göre; eğer İKY uygulamaları kapsamında yer alan ücretlendirme uygulamaları performans değerlendirme ya da kariyer geliştirme uygulamalarını desteklemekteyse, bu doğrultuda tüm işletme stratejilerinin desteklenmesi söz konusu olmaktadır.

### **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu**

“Stratejik İKY’de “dikey uyum” ya da “dışsal uyum”, İKY stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesini ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemeye yönelik düzenlenmesini ifade etmektedir” (Gratton, 2003:7).

Stratejik İKY’de dışsal uyum bağlamında işletme stratejileri ile İKY stratejilerinin uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalardan birisi “Durumsallık Yaklaşımı” kapsamında değerlendirilmektedir. Durumsallık Yaklaşımı, aşağıda verildiği şekilde temel iki varsayım doğrultusunda temellendirilmektedir (Bird ve Beechler, 1995: 25);

- **Birinci varsayıma göre;** İK uygulamalarının seçimi ve bu uygulamaların birbirleri ile bütünleştirilmesi örgüt stratejileri temelinde gerçekleştirilmekte ve örgüt çevresinden kaynaklanan kısıtlamalardan direkt olarak etkilenmektedir.
- **İkinci varsayıma göre ise;** örgüt çevresinden kaynaklanan kısıtlamalar, örgütün stratejik gereksinimlerinin belirlenmesinde ve dolayısıyla da İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır ve bu süreçte uyumu yakalayabilen işletmeler çok daha yüksek düzeyde performans sergileyebilmektedirler.

Eğer bir örgüt içerisinde temel rekabet stratejisi olarak yenilik stratejisi benimsenmişse; bu işletmede risk alma konusunda istekli, gerekli uzmanlık bilgisine sahip ve uzun dönemli bakış açısı ile hareket edebilen işgören seçimine yönelik İKY uygulamalarında bulunmaktadır. Bu durum farklı örgüt stratejileri doğrultusunda çalışanların farklı roller üstlenmelerine ve farklı özellikler sergilemelerine neden olmaktadır (Jackson, Schuler ve Rivero, 1989: 731 – 732). Aynı şekilde performans değerlendirme sistemleri de değişmekte ve ücret politikalarından istihdam güvencesine ve eğitim programlarına yönelik tüm süreç bu temelde şekillendirilmektedir.

### **Performans ve Performans Yönetimi Kavramları**

Günümüz itibariyle, önceki dönemlere göre, her alanda çok daha büyük gelişmelere ve değişimlere maruz kalındığını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgüt yapılarının ve işlevlerinin değişmesi de, bu artan rekabet ortamında; örgüt içerisinde işgörenin öneminin artması, gereksinimlerinin çeşitlenmesi ve işgörene bakış tarzının farklılaşması olarak kendisini göstermektedir (Bandaranayake, 2001).

Bu bağlamda da “işgörenlerin kurumlarına katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimin de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Performans Yönetimi’nin genel amacı; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak olarak ifade edilmektedir” (Aguinis, 2011: 1 – 2).

“Performans Yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar, takım performansı ile de ilgili ve devamlı bir süreçtir. Sadece yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılması sağlıklı olmayacaktır ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanılmasını, yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamak durumundadır” (Armstrong, 2006: 495).

Performans Yönetimi süreci içerisinde, örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içerisinde değil, takım arkadaşları olarak görülmekte, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılmakta ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan ilişkiler, normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Bandaranayake, 2001).

Performans Yönetimi; “kendini yönetme” üzerine yoğunlaşmaktadır. “Bu temelde de, insanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar” (Armstrong, 2006: 496). “Performans Yönetimi ile ulaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte; işgörenler geri bildirim elde

ederler, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar” (Bartel, 2004: 183).

“Performans yönetimi; örgüt, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konularıyla ilgilenir ve amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Bu bağlamda da performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanan bir süreci ifade etmektedir” (Canman, 1995: 261).

### **Araştırmanın Amacı**

Günümüzde gerçekleşen değişimler örgütlerin hedeflerine erişmek için insan kaynağına olan gereksinimi daha da artırmıştır. İnsan Kaynakları Uygulamalarını etkin bir şekilde, örgütün ihtiyacına göre belirleyen ve örgütün stratejilerinin belirlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetimini göz önünde bulunduran örgütler hedeflerine ulaşabilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında dikkate alınmasıyla birlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKYY) kavramı ortaya çıkmıştır. SİKYY işgöreni stratejik bir kaynak olarak görmekle birlikte işgörenin örgütün performansını artırmada ki önemini vurgulamaktadır. SİKYY günümüzde küresel şartlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. SİKYY, çalışan performansının örgütün stratejileri ile bütünleşmesinden etkilenmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı SİKYY'nin uygulama düzeylerinin tespit edilerek çalışanların performans algısı üzerine etkilerini belirleyip, SİKYY ve çalışanların performans algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını bulmasıdır.

Bu çalışmanın 3 ana hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler, H1, H2 ve H3 olmak üzere, “H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların performans algısını etkiler. “H2: Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” ve “H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezleridir.

### **Araştırmanın Hipotezleri**

**H1:** Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların performans algısını etkiler.

**H1-a:** Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu çalışanların performans algısını etkiler.

**H1-b:** Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu çalışanların performans algısını etkiler.

**H2:** Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2-a:** Çalışanların performans algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2-b:** Çalışanların performans algısı yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2-c:** Çalışanların performans algısı eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2-d:** Çalışanların performans algısı maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2-e:** Çalışanların performans algısı çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H2-f:** Çalışanların performans algısı çalışan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3:**Stratejik insan kaynakları yönetimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3-a:** Stratejik insan kaynakları yönetimi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3-b:** Stratejik insan kaynakları yönetimi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3-c:** Stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3-d:**Stratejik insan kaynakları yönetimi maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3-e:**Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H3-f::** Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini, plastik üretimi yapan bir işletme oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı şirket kurumsallaşmış bir şirket olması dolayısıyla özellikle tercih edilmiştir. Söz konusu işletme üretimini merkez ve ek üretim tesisi olarak iki farklı yerde gerçekleştirmektedir. İşletmenin merkez üretim tesisinde 200 işgören ve yönetici, ek üretim tesisinde ise 200 işgören çalışmaktadır. Merkez üretim tesisinde 107 işgören ve 61 yöneticiyle görüşülerek toplamda 168 kişi gönüllülük esasına dayalı olarak anketleri cevaplandırmış ve bu anketler analize tabi tutularak yorumlanmıştır.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Zaman ve maliyet unsurları dikkate alınarak işletmede çalışan, sınırlı sayıda işgören ve yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiş olan bu araştırma şu varsayımlara dayandırılmıştır.

- Araştırmanın inşa edildiği SİKY ve çalışanların performans algısına yönelik, veri toplama araçlarının, mevcut durumu güvenilir ve geçerli düzeyde ölçtüğü ve tüm detayları kapsadığı varsayılmaktadır.
- Araştırma ölçeklerinin uygulanması esnasında deneklerin her bir ölçek maddesine gerçek durumu yansıtan, samimi ve tarafsız yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse;

Türkiye'deki firmalar için SİKY kavramı yeni bir kavram ve farklı bir anlayış olması nedeniyle ve SİKY'nin uygulanabilmesi için firma büyüklüğü, firma içerisinde planlama yapılıp yapılmaması önem arz etmektedir. İKY departmanlarının firma içindeki konumu da SİKY'yi etkileyen faktörlerden biridir. Bu şartlara sahip olan işletme sayılarının az olması çalışma için kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı çalışmanın yapıldığı sektörle ilgilidir. Çalışma sadece plastik üretimi yapan bir işletmede yapılmıştır. Farklı sektörlerde uygulama yapılmamıştır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, örneklem grupta yer alan işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ne denli yer verdiklerinin belirlenmesine yönelik olarak “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği” ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların performans algısı üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik olarak “Çalışanların Performans Algısı Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada uygulanacak olan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği” Green ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilmiş, Cingöz ve Akdoğan (2013) tarafından “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada kullanılmıştır.

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu - İlk 7 soru**

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu - Son 14 soru**

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay ve Dikey Boyutu – Toplam 21 Soru.**

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay ve Dikey Alt Boyutu”, 5’li Likert Ölçeği temelinde geliştirilmiştir. 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

“Çalışanların Performans Algısı Ölçeği”, mavi ve beyaz yakanın performans algılarını ölçmek için, ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş; Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve ilaveten Rahman ve Bullock (2004) tarafından genişletilmiş, bu anket Türkiye’de Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada bu geliştirilen ölçeğin çalışanların performans algısı ile ilgili 5 sorusu kullanılmıştır. Anketlerdeki tüm ifadeler 5’li Likert Ölçeği “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlanmaktadır. Anket soruları EK-1 ve EK-2’de yer almaktadır.

### **Veri Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler araştırmanın genel amaç ve alt amaçları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Veriler öncelikle kodlanarak SPSS 22.0 istatistik paket programına aktarılmıştır. Daha sonra paket program aracılığıyla değişkenlerin frekansları ve tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin ölçülebilmesi için öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış, ölçek ve alt boyutları için Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Verilen cevapların farklı niteliklere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının ölçülebilmesi için tek yönlü varyans (Oneway Anova), T-testi ve Tukey testi uygulanmıştır.

Son olarak SİKY ölçeği ile çalışanların performans algısı arasında ki ilişkinin incelenbilmesi için “Korelasyon Analizi” ve etkiyi ölçmek için “Regresyon Analizi” yapılmıştır.

### **Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Araştırma kapsamında ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik için Cronbach’s Alpha değeri hesaplanmıştır.

Bu kapsamda Cronbach Alpha değerine göre “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği” güvenilirlik katsayısı 0.764 ile oldukça güvenilirdir. Katılımcılarının performans algısının ölçüldüğü “Çalışanların Performans Algısı Ölçeği” nin güvenilirlik katsayısı 0.808’dir. Ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçektir. Böylece iki ölçekte güvenilirlik katsayısı bakımından araştırma için uygun görünmektedir.

### Örneklem Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Tablosu

Demografik özellikler başlığı altında toplanan veriler; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, maaşı, kurumda çalışma süresi ve kurum içi pozisyonunu içermektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucu bulunan değerler tabloda daha detaylı incelenebilmektedir.

**Tablo 1.Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Bireysel Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>		
<i>Kadın</i>	68	40.48
<i>Erkek</i>	100	59.52
<b>Yaş</b>		
<i>23 – 29</i>	26	15.50
<i>30 – 36</i>	61	36.31
<i>37 – 45</i>	64	38.10
<i>46 – 53</i>	17	10.12
<b>Eğitim</b>		
<i>İlkokul / İlköğretim</i>	47	28.00
<i>Ortaokul</i>	44	26.20
<i>Lise</i>	37	22.00
<i>Üniversite ve Lisans üstü</i>	40	23.8
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Tabloda araştırma katılımcılarının kişisel özelliklerine ilişkin değerler yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların %40.48’i kadın, %59.52’i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında zaman çoğunluğun %38.10 ile 37-45 yaş arası bireylerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Buna ek olarak 30-36 yaş arası katılımcıların oranı %36,31 olarak görülmektedir. Bu tabloya göre firma çalışanlarının yaklaşık %75’i 30-45 yaş aralığındadır. Firma istihdamını daha çok orta yaşlı çalışanlardan oluşmaktadır.



Araştırmamıza katılan çalışanların eğitim durumları incelendiği zaman %28'i oluşturan bir bölümün ilkökul mezunu olduğu görülmektedir. Firma çalışanlarının %26.2'si ortaokul mezunu, %22'si ise lise mezundur. Bu durumda şirket çalışanlarının yaklaşık %76'sı yükseköğrenim görmemiştir. Firma yükseköğrenim görenler %24'lük bir bölümü kapsamaktadır. Bu bölümde çalışanların bireysel özellikleri incelenmiş ve yukarıdaki verilere ulaşılmıştır.

Araştırma katılımcılarının iş özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans bulgularına bakmak gerekirse; katılımcıların iş özelliklerine ilişkin veriler;

**Tablo 2.Araştırmaya Katılanların İş Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>İş Özellikleri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Görev Yapılan Pozisyon</b>		
<i>Beyaz Yaka</i>	61	36.30
<i>Mavi Yaka</i>	107	63.70
<b>Gelir</b>		
<i>1351 – 1600 TL</i>	39	23.2
<i>1601 TL ve Üzeri</i>	129	76.79
<b>Tecrübe</b>		
<i>1 – 5 Yıl</i>	112	66.67
<i>6 – 10 Yıl</i>	37	22.02
<i>11 – 15 Yıl</i>	19	11.31
<b>Toplam</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

Tabloya göre katılımcıların %36.3'ü beyaz yaka, %63.7'si ise mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda şirket çalışanlarının büyük bölümü mavi yaka personelden oluşmaktadır. Anket katılımcılarının gelir dağılımlarını incelediğimizde şirket personelinin yaklaşık %76'sı 1600 TL üzeri gelir seviyesinde çalışanlardır. Bununla beraber sadece %36.30'luk bir bölüm 1600 TL ve altında bir gelir seviyesinde bulunmaktadır. Araştırma katılımcılarının %66.67 sinin şirkette 1-5 yıl arası çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %22.02'si 6-10 yıl, %11.31'i 11-15 yıl kurumda çalışmıştır.

### **Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara İlişkin İstatistikî Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılarının ölçeklere ve alt boyutlarına verdikleri yanıtlara ilişkin açıklayıcı istatistikî verilere yer verilmiştir. Bu değerler şöyledir;

### **Tablo 3.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Çalışanların Performans Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<i>Ölçek</i>	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>s. s.</i>
SİKY (Yatay-Dikey)	168	4.18	0.78
Çalışanların Performans Algısı	168	4.19	0.74
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>4.18</b>	<b>0.77</b>

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların stratejik insan kaynakları ölçeğine ve bu ölçekle beraber yöneltilen performans algısı ölçeğine verdikleri yanıtların sayısı 168'dir. Bu rakam bize dolayısıyla katılımcı sayılarını vermektedir. Yine katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde bu değerlerin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Bu durum bize ölçeklerde yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından pozitif yönde değerlendirildiğini göstermektedir. Ölçeklere verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerinin daha çok kullanıldığı ortalama değerlerinin 4'ün üzerinde olmasından anlaşılabilmektedir.

#### **Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T testi, Anova testi ve Tukey Testi Sonuçları**

Araştırma kapsamında örgüte duyulan bağlılığın demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için kullanılmamız gereken istatistiksel analizlere fark testleri denir. Fark testlerini yapılabilmesi için aralık ölçeğinde ölçülmüş bir özelliğin ve bağımsız ayırık alt gruplardan oluşan sınıflı bir değişkenin olması gerekmektedir. Sınıflı iki değişkenin iki alt gruptan oluşması durumunda bağımsız değişkenler için "t-testi"; sınıflı değişkenin ikiden fazla alt gruptan oluşması durumunda ise tek yönlü varyans analizi yani "ANOVA" kullanılır (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2010: 117).

Bağımsız iki örnek ortalaması arasındaki farkın test edilmesinde bağımsız örnek t testi kullanılmaktadır. Ancak bağımsız örnek sayısı 2'den fazla olduğu durumlarda t testinin kullanılmasında, 2'li karşılaştırmalar olacağından yapılacak olan işlem sayısı artacaktır. Karşılaştırma sayısının uygulamada daha da artacağı düşünülürse, 2'den fazla örnek ortalamasının karşılaştırmasında t testinin kullanımı yerine Anova testinin kullanılması daha doğru olacaktır. Tukey testi, John Tukey tarafından "Tukey's Honestly Significant Difference" olarak önerildiğinden, Tukey HSD testi, olarak kullanılmaktadır. Bu test sadece ikili karşılaştırmalar için ve genellikle gruplardaki gözlem sayıları eşit olduğunda kullanılan bir test olmasıyla birlikte, gruplar arasında herhangi iki ortalama arasındaki farkın mutlak değeri hesaplanır ve T değeri ile karşılaştırılır. Ortalamaların farkı t değerinden büyükse, iki grup arasında fark vardır kararı alınır (Güriş& Astar, 2014: 214-217).

Bu bölümde araştırmaya katılanların bireysel özelliklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar kişilik özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. Kişisel özelliklere göre yapılan bu değerlendirme;

#### **Tablo 4.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde Bireysel Özellikler Anova, T-Testi, Tukey Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

<b>Bireysel Özellikler</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>s. s.</b>	<b>F/t</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
----------------------------	----------	-------------	--------------	------------	----------	--------------

							<i>HSD</i>
<b>Cinsiyet</b>	<i>Kadın<sup>a</sup></i>	68	4.20	0.31	0.137	0.712	-
	<i>Erkek<sup>b</sup></i>	100	4.16	0.34			
<b>Yaş</b>	<i>23-29<sup>a</sup></i>	26	4.01	0.38	2.955	0.032	a-b, a-c
	<i>30-36<sup>b</sup></i>	61	4.22	0.29			
	<i>37-45<sup>c</sup></i>	64	4.21	0.31			
	<i>46-53<sup>d</sup></i>	17	4.17	0.37			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<i>İlköğretim<sup>a</sup></i>	47	4.15	0.29	3.598	0.011*	c-d
	<i>Ortaokul<sup>b</sup></i>	44	4.16	0.31			
	<i>Lise<sup>c</sup></i>	37	4.33	0.30			
	<i>Üniversite ve Lisans üstü<sup>d</sup></i>	40	4.05	0.39			

Tablodaki verilere göre stratejik insan kaynakları yönetiminde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Yine tablo incelendiği zaman yaş gruplarının stratejik insan kaynakları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir ( $p< 0.032$ ). Bu farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı Tukey-HSD analizi ile incelendiğinde ise 23-29 yaş grubunun 30-36, 37-45 yaş gruplarına göre farklılık vardır. Bu farklılığın sebebi jenerasyon farklılığı ile açıklamak mümkündür. Bu işletmede 23-29 yaş gurubu işgörenlerin diğer işgörenlere kıyasla stratejik insan kaynakları yönetimine uyumluluğunun daha düşük olduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise eğitim düzeylerinin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde ise lise tahsili olan katılımcıların üniversite ve lisansüstü tahsili olanlara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre; üniversite ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerin kurum içerisindeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulama ve yaklaşımlarına karşı daha sorgulayıcı olduğu, eğitim düzeyi düşük işgörenlerin ise sorgulamadan olduğu gibi kolayca bu uygulama ve yaklaşımları kabul ettiği söylenebilir. Yine üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlerin kurum içerisinde daha sorgulayıcı olması üst düzey yönetimin kendini denetlemesi, uygulama ve yaklaşımları farklı bakış açılarıyla değerlendirmesini sağlayabilir.

### **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılanların iş özelliklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar iş özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi(anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının

ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. İş özelliklere göre yapılan bu değerlendirme Tabloda incelenebilmektedir.

**Tablo 5.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde İş Özellikleri Anova, T-Testi, Tukey Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

İş Özellikleri		n	Ort.	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Görev Yapılan Pozisyon	Mavi Yaka	107	4.19	0.32	0.000	0.998	
	Beyaz Yaka	61	4.15	0.33			
Gelir Düzeyi	1351-1600 TL <sup>b</sup>	39	4.24	0.21	2.036	0.155	
	1601 ve üzeri <sup>c</sup>	129	4.16	0.35			
Tecrübe	1-5 Yıl <sup>a</sup>	112	4.14	0.33	2.677	0.072	
	6-10 Yıl <sup>b</sup>	37	4.26	0.28			
	11-15 Yıl <sup>c</sup>	19	4.26	0.35			

Araştırma katılımcılarının çalışan profili yani mavi yaka veya beyaz yaka olması stratejik insan kaynakları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ). Çalışanların gelir düzeyleri incelendiğinde ise gelir düzeylerinin de yine stratejik insan kaynakları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir ( $p>0.05$ ). Stratejik insan kaynakları ile çalışma süreleri de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

#### **Katılımcılarının Performans Algısının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılanların bireysel özelliklerinin performans algısı ölçeği ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar kişilik özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla grupta farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. Kişisel özelliklere göre yapılan bu değerlendirme;

**Tablo 6.Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde Bireysel Özellikler Anova, Tukey, T-Testi Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

Bireysel Özellikler		n	Ort.	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	Kadın <sup>a</sup>	68	4.25	0.57	0.241	0.624	-
	Erkek <sup>b</sup>	100	4.16	0.55			
Yaş	23-29 <sup>a</sup>	26	4.01	0.65	2.352	0.074	
	30-36 <sup>b</sup>	61	4.19	0.54			
	37-45 <sup>c</sup>	64	4.31	0.52			

	46-53 <sup>d</sup>	17	4.04	0.52			
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim <sup>a</sup>	47	4.16	0.57	2.370	0.073	
	Ortaokul <sup>b</sup>	44	4.14	0.48			
	Lise <sup>c</sup>	37	4.40	0.50			
	Üniversite ve lisans üstü <sup>d</sup>	40	4.10	0.62			

Yapılan analizlerde cinsiyet değişkeni ile performans algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Çalışanların yaş grupları da performans algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ( $p>0.05$ ). Eğitim düzeyi ve performans algısı ilişkisine bakıldığında ise; eğitim düzeyi ve performans algısı arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

### Katılımcılarının Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların iş özelliklerinin performans algısı ölçeği ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar iş özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla grupta farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. İş özelliklerine göre yapılan bu değerlendirme Tabloda incelenebilmektedir.

**Tablo 7. Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde İş Özellikleri Anova, Tukey, T-Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

İş Özellikleri		N	Ort.	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
<b>Profil</b>	Mavi Yaka	107	4.23	0.54	1.457	0.229	
	Beyaz Yaka	61	4.12	0.57			
<b>Gelir Düzeyi</b>	1351-1600 TL <sup>b</sup>	39	4.24	0.59	0.402	0.527	
	1601 ve üzeri <sup>c</sup>	129	4.18	0.57			
<b>Tecrübe</b>	1-5 Yıl <sup>a</sup>	112	4.15	0.56	0.875	0.419	
	6-10 Yıl <sup>b</sup>	37	4.29	0.57			
	11-15 Yıl <sup>c</sup>	19	4.22	0.38			

Tabloda görülebileceği gibi çalışanların profilleri incelendiği zaman katılımcıların mavi yaka veya beyaz yaka olmasının, performans algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ). Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde gelir düzeyinin performans algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ( $p>0.05$ ). Yine katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiği zaman bu sürenin performans algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz ( $p>0.05$ ).

### Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi ile değişim gösteren iki veya daha fazla değişkenin kendi aralarındaki ilişkisi incelenir. İlişkinin yönü ve ilişkinin kuvveti korelasyon katsayısı adı

verilen bir katsayı ile belirlenir. Bu katsayı Pearson korelasyon katsayısı olarak bilinir (Güriş & Astar, 2014: 249).

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test eden ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucu doğrusal bir ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ifadesi ile gösterilirken +1 ile -1 arasında değerler alır. Eğer X değişkeni artarken Y değişkeni de artıyorsa veya X değişkeni azalırken Y değişkeni de azalıyor; değişkenler arasında pozitif korelasyonun olduğunu gösterir. Değişkenlerden birine ait değer artması durumunda diğer değişken azalıyor; değişkenler arasında negatif korelasyon olduğunu gösterir (Kalaycı, 2016: 115).

Çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutları ile performans arasında korelasyon uygulanarak değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

**Tablo 8. SİKİY Yatay, Dikey Boyutu ile Çalışanların Performans Algısı Arasındaki İlişki**

<b>R</b>	<b>SKİY Yatay B.</b>	<b>SKİY Dikey B.</b>	<b>SKİY</b>	<b>Performans</b>
<b>SKİY Yatay B.</b>	1			
<b>SKİY Dikey B.</b>	0.605**	1		
<b>SKİY</b>	0.837**	.942**	1	
<b>Performans Algısı</b>	0.705**	0.374**	0.555**	1

Korelasyonda kesin sınırlar olmamakla birlikte 0,50'nin altında korelasyon zayıf; 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta; 0,70 üzeri korelasyon da kuvvetli ilişki gösterecektir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 145). Korelasyon analizi sonuçlarına ayrı ayrı bakmak gerekirse;

Analiz sonuçlarına göre, SİKİY'nin yatay boyutu ile çalışanların performans algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r=0.705$ ;  $p<0.05$ ). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yatay boyutunun etkinliği arttıkça, çalışanların performans algısı da aynı seviyede artar.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu 0.705, ortalamanın üstünde, bir değer olması nedeniyle çalışanların performans algısı ile arasındaki ilişkinin güçlü olduğu varsayılabilir.

SİKİY'nin dikey boyutu ölçeği ile çalışanların performans algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r=0.374$ ;  $p<0.05$ ). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dikey boyutunun etkinliği arttıkça çalışanların performans algısı da aynı seviyede artış gösterecektir. Bu ifadenin tam tersi de doğrudur. Burada ilişki seviyesinin düşük çıkmasından dolayı çalışanların performans algısı da düşükte olsa bir artış gösterecektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu 0.374, ortalamanın altında, bir değer olması nedeniyle çalışanların performans algısı ile arasındaki ilişkinin zayıf olduğu varsayılabilmektedir.

Yapılan incelemede stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişki  $r=0,555$  olarak saptanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta kuvvettedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça, çalışanların performans algısı da orta seviyede artış gösterecektir. Bu ifadenin tam tersi de doğrudur.

Bundan sonraki kısımda stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısına etkisini matematiksel olarak formüle edip yorumlamak için regresyon analizine yer verilmiştir.

### Regresyon Analizi ve Sonuçları

Stratejik insan kaynakları yönetimi yatay ve dikey boyutun bağımsız değişken çalışanların performans algısının ise bağımlı değişken olduğu alınarak doğrusal regresyon analizi yapılmış. Analize ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 9.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan Alt Boyutların Çalışanların Performans Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Model	Bağımsız	B	St. Hata	t	p	R	R <sup>2</sup>	F/
	Değişken							p(sig.)
	Sabit	0.491	0.396	1.255	<b>0.021</b>	0.709	<b>0.502</b>	83.154 0.000
	Yatay Boyut	1.022	0.093	10.949	<b>0.000</b>			
	Dikey Boyut	-0.137	0.115	-1.195	<b>0.023</b>			

Performans değişkenini açıklamakta yatay ve dikey boyutun katkı sağladığı görülmektedir. Modelde beta değeri en yüksek olan boyut yatay boyuttur. Yatay boyut ile performans algısı arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Dikey boyut ise negatif beta değeri ile performans algısı ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Oluşturulan model aşağıda ifade edilmektedir.

Model:

$$\text{Performans} = 0.519 + 1.065 * \text{Yatay B} + (-0.185) * \text{Dikey B}.$$

biçimindedir. Tablo 3.14'de incelenebileceği gibi stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturan alt boyutların çalışanların performans algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $F = 83.154$ ,  $p < 0.05$ ). Yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutları ile oluşturulan boyutlar arasında yüksek düzeyde bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R = 0.709$ ). Oluşturulan modelin performans değişkenini %50.2 oranında açıkladığı görülmektedir ( $R^2 = 0.502$ ). Yatay boyuta ilişkin beta değerinin ( $\beta = 1.022$ ) diğer boyut olan dikey boyuttan daha yüksek

olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, en yüksek değere sahip açıklayıcı bağımsız değişkenin yatay boyut olduğu ifade edilebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gerçekleşen bir birimlik artışın çalışanların performans algısında orta derecede bir etkiye yol açacağı görülmektedir ( $p: .021$ ;  $R^2=.502$ ). Alt boyutların etki dereceleri incelendiğinde ise stratejik insan kaynaklarının dikey boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış çalışanların performans algısında  $-0.137$  birim azalışa neden olacaktır. Buradaki negatif etki, işletmenin amaç ve stratejilerinin İnsan Kaynakları stratejileriyle uyumlaştırılmasına yönelik yaklaşımların işgörenlerin performans algısını negatif bir şekilde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. İşletme kendi stratejileriyle İnsan Kaynakları stratejilerini uyumlaştırma aşamasında çalışanların durumu, istek ve önerilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Küçülme stratejisi belirleyen bir işletme durumu işgörelere doğru bir şekilde izah etmeden işten çıkarmalar gerçekleştirdiğinde, bu durum işten ayrılan işgöreleri etkilemesinin yanı sıra kalan işgörelere de endişe ve korku içerisinde çalışmalarına ve performanslarında düşüşe neden olabilir. Bunun aksine yatay boyutta gerçekleşecek bir birimlik artış ise çalışanların performans algısını  $1.022$  birim artışa neden olacaktır. Bu durum işletme içerisindeki içsel uyum arttıkça çalışanların performanslarının olumlu yönde etkileneceği ve işgörelere motivasyonlarının daha yüksek olabileceği şeklinde yorumlanabilir. İnsan Kaynakları uygulamaları arasındaki uyum çalışanlar arasında da uyumu beraberinde getirecektir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma kapsamında plastik üretimi yapan bir işletmede görevli yönetici ve işgörelere, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısına etkisini incelemenin hem sektöre hem de literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla kurgulanan hipotezlerin testi için 61 yönetici ve 107 işgörelere “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performans Algısı Üzerine Etkisi” başlıklı bir anket yapılmış, İK müdürü ile “Derinlemesine Görüşme” gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler çerçevesinde istatistiksel analizler yapılarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular bağlamında varılan sonuçlar şunlardır;

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışanların performans algısı ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, katılımcıların verdikleri yanıtlarda kesinlikle katılıyorum ifadesine yakın oldukları görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği açısından çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim ve gelir düzeyi, çalışma süreleri, pozisyonları ve çalışma hayatındaki tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna istinaden, bu farklılıkların eğitim düzeyinden ve çalışanların yaşından kaynaklandığı söylenebilir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde ise eğitim düzeyi açısından lise ve üniversite ile lisans üstü eğitim gruplarında farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yapılan uygulamalar lise düzeyindeki çalışanlar için daha “anlamlı ya da anlaşılabilir bulunmuştur.” Ayrıca, üniversite ve lisans üstü eğitim düzeyindeki çalışanlar daha sorgulayıcı olarak düşünülürken, lise ve düzeyindeki çalışanlar daha kolay kabullenici kişiliklerinden dolayı stratejik uygulamaları kolay benimseyebildikleri ifade edilebilir. Yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde aralarında çok büyük farklılıkların olmamasına rağmen var olan bu farklılığın sebebi kuşak değişimi ile açıklanabilir. Buna göre 23-29 yaş grubu çalışanlarının, 30 yaş ve üstü çalışanlara kıyasla stratejik insan kaynakları yönetimi uyumluluğunun daha düşük olduğu görülmüştür. Son



olarak, çalışanların cinsiyet, çalışan pozisyonu, gelir düzeyi, tecrübe değişkenleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışanların performans algısı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelendiğinde ise yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi, çalışma süresi, çalışanın pozisyonu ve tecrübesi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Bu araştırma sonucunda “stratejik insan kaynakları uygulamaları” ile “çalışanların performans algısı” arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Eğer firma doğru stratejik insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirirse ve insan kaynaklarının politika ve uygulamalarında stratejiyi daha fazla öne çıkarırsa çalışanların performans algısı bundan doğru orantılı olarak etkilenecek ve artış gösterecektir. Bunun yanı sıra, araştırmada, stratejik insan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların performans algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen veriler, yatay boyutun çalışanların performans algısı üzerinde bir etkisini göstermektedir. Bu sonuç, SİKY uygulamalarında içsel uyumun ne kadar önemli olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır. Firma içerisindeki İKY uygulamalarındaki uyum ve tutarlılık beraberinde getirdiği bütünlük algısı ile çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve motive bir çalışandan beklenildiği üzere bu içsel uyum onun performansını da artıracaktır. Öte yandan, SİKY boyutlarından dikey boyutun da çalışanların performans algısı üzerinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ancak veriler, dikey uyumun çalışanların performans algısını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu işletme için, örgütün stratejik amaçlarına ve örgütün bütünlüğüne yönelik atılan her adım aslında çalışanların performans algısını olumsuz etkilemektedir. Burada sorgulanması gereken nokta bu SİKY uygulamalarının çalışanlarca doğru anlaşılıp anlaşılmadığı olabilir. Aynı zamanda, çalışanların anketi değerlendirirken işletmeleri ile olan anlık ilişkisinin ne şekilde olduğu da önemlidir. Üst yönetim ve alt yönetim arasındaki ilişki ve irtibat, uygulamaların değerlendirilmesini etkileyecektir. Yüksek düzeyde olması beklenen bir faydanın çalışanların ruh haline ve beklentisine göre değerlendirildiği noktasının göz ardı edilmemesinde fayda bulunmaktadır. Plastik sektörünün Türkiye’deki gelişimine bakıldığında 1960’lı yıllardan bu yana en hızlı büyüyen sektör olduğu görülmektedir. Plastik sektörü Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olmanın yanında ülke ekonomisinin önemli aktörleri arasında yer almaktadır. Bu sektörün ülke ekonomisine sağlamış olduğu katkı her geçen gün artmaktadır. Sektörün konjonktürdeki değişimlere ayak uydurması sektörün devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Teknolojiye ve değişime uyum bu sektörde oldukça önem arz ettiğinden değişen dünyada personel yönetiminden stratejik insan kaynaklarına doğru evrilen değişime de ne kadar uyum sağladığı önemlidir. Bu sebeple araştırma için bu sektör seçilmiş ve çalışanlar üzerinde araştırma uygulanmıştır.

Elde edilen tüm sonuçlar insan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. SİKY’nin çalışanların performans algısı üzerinde bir etkisi olup olmadığını irdeleyen çalışmanın, bu araştırma sorusu ile yola çıktığı düşünülürse; çalışmadan elde edilen bulgular ile çalışmanın amacına ulaştığı söylenebilir. Eğer insan kaynakları biriminin faaliyetleri amaca dönük olarak yapılandırılırsa ve örgütün stratejisiyle bütünleşecek şekilde organize edilirse SİKY uygulamaları etkili bir şekilde gerçekleşir. Böylelikle, SİKY’nin etkin şekilde uygulanmasının sonucu olarak çalışanların performans algısının da etkileneceği varsayılabilmektedir.

Bu çalışmada belli kısıtlar bulunmaktadır. Çalışma SİKY’nin çalışanların performans algısı üzerine etkisi ölçmeyi hedeflemiş ancak ilişkiyi etkileyecek ara değişkenlerin varlığı ölçülmemiştir. Bu sebeple, sonraki çalışmalarda mevcut araştırma modeline ara değişkenler eklenebilir. Bir diğer kısıt ise araştırmanın tek bir sektörde gerçekleştirilmesidir. Mevcut

çalışma plastik üretimi yapan bir işletme üzerinde yapılmıştır. Ancak sonraki çalışmalar için farklı sektörlerde yapılarak sonuçların sektörlerdeki değerlerine bakılabilir.

## KAYNAKÇA

Aguinis, H. (2011). *Performance Management*, Edinburgh Business School Heriot – Watt University, Edinburgh.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, KoganPage, London and Philadelphia.

Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, Volume: 13, Number: 1, pp. 116 – 128.

Bandaranayake, D. (2001). “Assessing Performance Management of Human Resources for Health in South – East Asian Countries: Aspects of Quality and Outcome”, *Workshop on Global Health Workforce Strategy Annecy: France / 9 – 12 December 2000*, World Health Organization Department of Organization of Health Services Delivery, Geneva – Switzerland.

Bartel, A. (2004). “Human Resources Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking”, *Industrial and Labour Relations Review*, January, Volume: 57, Number: 2, pp. 181 – 203.

Bird, A. & Beechler, S. (1995). “Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S. – Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*, Volume: 26, Number: 1, pp. 23 – 46.

Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz – Aralık Dönemi, ss. 91 – 122.

Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Delery, E. J. (1998). “Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research”, *Human Resource Management Review*, Volume: 8, Number: 3, pp. 289 – 309.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Alfa Yayınevi.

Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze:Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul:Beta Yayınevi.

Gratton, L.; Hope Hailey V.; Stiles P. & Truss C. (2003). *Strategic Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.

Güriş, S. ve Astar, M. (2014). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*, İstanbul:Der Yayınları.

Jackson, S. E. ;Schuler, R. S. & J. Rivero, C. (1989). “Organizational Characteristics as Predictors of Personel Practices”, *Personnel Psychology*, Volume: 42, pp. 727 -786.

Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın.

Pamuk, G. ve diğ., (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayınevi.

Rowden, R. W. (1999). “Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Volume: 64, Number: 3, pp. 22 – 34.

Sipahi, B.,Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Basım.

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). “Toward A Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Volume: 23, Number: 4, pp. 756 – 772.

Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). “Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis”, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series*, Volume: 2, Number: 8, pp. 1 – 24.

EK – 1.

Lütfen her maddede belirtilen özelliklere, ne derece sahip olduğunuzu düşündüğünüzü, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olduğunuzu düşünmekteyseniz 5'i, eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olmadığınızı düşünmekteyseniz 1'i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.  
(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YATAY VE DİKEY BOYUTU					
1) İşletmemizde herhangi bir İKY uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).	1	2	3	4	5
2) İşletmede belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	1	2	3	4	5
3) İşletmede birbiriyle uyumlu olmayan İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
4) İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
5) İKY / personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	1	2	3	4	5
6) İKY / personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
7) İKY / personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
8) Üst yönetim, örgütün gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini / verilerini kullanır.	1	2	3	4	5
9) Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	1	2	3	4	5
10) Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden / bilgilerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
11) İşletme stratejilerinin fayda – maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
12) Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	1	2	3	4	5
13) Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	1	2	3	4	5
14) İşletmenin benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	1	2	3	4	5
15) İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	1	2	3	4	5
16) İK / personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	1	2	3	4	5
17) İşletmede insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
18) İK / personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif olarak katılır.	1	2	3	4	5
19) İK / personel birimi, stratejilerin uygulanmasında üst yöneticiler ve birim yöneticileri ile birlikte çalışır.	1	2	3	4	5
20) İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır.	1	2	3	4	5
21) İşletmede insan bir maliyet unsurudur.	1	2	3	4	5

**EK – 2.**

Lütfen her maddede belirtilen özelliklere, ne derece sahip olduğunuzu düşündüğünüzü, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olduğunuzu düşünmekteyseniz 5'i, eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olmadığını düşünmekteyseniz 1'i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

**ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISİ ÖLÇEĞİ**

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISİ ÖLÇEĞİ					
1. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	2	3	4	5
2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
3. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
5. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5