yönetim ve ekonomi araştırmaları dergisi
journal of management and economics research
Cilt/Volume: 15 Sayı/Issue: Ek Sayı 1/Additional Issue 1 Aralık/December 2017 ss./pp. 23-40
B. Yıldırım, E. Şen Doi: http://dx.doi.org/10.11611/yead.327673

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA[1]

Barış YILDIRIM*

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN**

ÖZ

Küreselleşmenin ekonomik boyutunda, işgücünün yapısal olarak farklılaşması ve entelektüel sermaye unsuru olarak bilgi işçilerinin oluşması insan kaynakları uygulamalarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Günümüzde yapılan işler, gerek süreç gerekse içerik olarak, eskiye göre büyük farklılık göstermektedir. Çalışanların geçmişe kıyasla daha fazla bilgi ve uzmanlık sahibi olmaları gerektirmektedir. Birçok işletmenin başarısının temelinde insan sermeyesinin etkin, etkili ve verimli kullanılması bulunmaktadır. Yönetimde insan faktörünün bu denli önem kazanması insan kaynakları yönetimi kavramı ve uygulamalarını da etkilemiştir. İnsan kaynakları yönetimi etkinlikleri firmalar için stratejik önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin vurgulanmasının önemli sebeplerinden biri de, ürettiği farklı ve değerli bilgiyle rekabet avantajı sağlayan başat unsurun insan olmasıdır. Kaynak olarak insan değişkeni, işletmeye uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramsal açıdan ele alınarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için İstanbul Üniversitesi'nde anket çalışması yapılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ve alt boyutlarının, kurumsal performansı nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinin; kurumsal performans politikalarını ve kurumsal performans rekabeti ile pozitif yönlü bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Performans, Performans, Strateji*

JEL Sınıflandırması: *M10, M12, M19*

---

[1]Bu makale, Barış Yıldırım'ın İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Yrd. Doç. Dr. Erdal Şen danışmanlığında tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı, byildirim@bandirma.edu.tr

**İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, Öğretim Üyesi, esen@gelisim.edu.tr, sen@senizm.com

Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi / Journal of Management and Economics Research
Cilt/Volume: 15 Sayı/Issue: Ek Sayı 1/Additional Issue 1 Aralık/December 2017 ss./pp. 23-40
B. Yıldırım, E. Şen Doi: http://dx.doi.org/10.11611/yead.327673

THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE CORPORATE PERFORMANCE: AN APPLICATION AT ISTANBUL UNIVERSITY

ABSTRACT

As the economical dimension of globalization, the differantiation of workforce structure and creation of knowledge workers as a factor of intellectual capital leads to the creation of differentiated human resources practices. Contrast to the past, the activities done at today's workplace are changes according to the context and processes. Employees are needed to be able to gain more knowledge and expertise among their work statement. In today's world, the basis of the success of many businesses are related with the effective, efficient and productive usage of human capital. As the rise of the importance of human factor for managment practices affected the concept and implementation of human resource maangement activities. Human Resources Management practices has gained importance as a strategic activity for all organizations. One of the most important reason to emphasize the strategic importance of human resources management, with different and valuable information created, that can provide a competitive advantage is the human factor. As a resource factor for organizations; human variable is one of the fact that can provide competitive advantage. In this study, strategic human resource management is analysed conceptually and the effects of strategic human resource management on organizational performance has been considered. To achieve these aims, a survey was conducted at the İstanbul University. Strategic human resources management and its sub-dimensions, analyzed among the effects on corporate performance. As a result of the analysis, the process of strategic human resources management was found to have a positive effect on corporate performance policies and corporate performance competition.

Key Words: *Strategic Human Resources Management, Human Resources Management, Corporate Performance, Performance, Strategy*

JEL Classification: *M10, M12, M19*

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında birçok değişkene bağlı nedenlerden kaynaklı; insan ve kurumlara dair her şey, geçmişe kıyasla, hızlı bir biçimde değişmekte, dönüşmektedir (Şen,2017: 150). Teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda yaşanan bu değişim süreci kurumların amaçlarına ulaşmalarında insan kaynağına olan bağımlılığı artırmıştır. Örgütler İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarını, süreçlerini

ve sistemlerini; örgüt gereksinimlerini dikkate alarak geliştirdiklerinde ve uyguladıklarında amaçlarına ulaşabilmektedirler. Ancak, bu tek başına yeterli olmamakta, kurumsal stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında da İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alınması gerekmektedir. Bu gelişmeler İKY ile stratejik yönetim alanının bütünleşmesini gerekli kılmıştır ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) anlayışı gündeme gelmiştir. Böyle bir bütünleşme ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan stratejik bir kaynak ise, bu kaynağın da kurum içindeki diğer kaynaklar gibi stratejik olarak yönetilmesi gereğidir. Ayrıca, İK yöneticilerinin ve İK bölümlerinin işletme içinde daha stratejik bir rol oynamaya başlamaları da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini (SİKY) gerekli kılmıştır.

Bu doğrultuda üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde öncelikle, stratejik yönetim ve İKY alanları üzerinde durulmuş; daha sonra Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKY) tarihsel gelişimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni (SİKY) ortaya çıkaran faktörler incelenerek, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKY) tanımı yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Bu çerçevede öncelikle kurumsal performans kavramları incelenmiş, her iki kavramın da boyutları ve öncülleri ortaya konmaya çalışılmış, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKY) bu alanları nasıl etkilediği kavramsal olarak açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü ise "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKY) kurumsal performans üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik bir araştırma" konulu uygulamaya ayrılmıştır. İstanbul Üniversitesinde yapılmıştır. Bu bölümde, örnek kapsamındaki kurumda gerçekleştirilen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) düzeylerinin yanı sıra, kurumun örgütsel performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (SİKY) kurumsal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalar anket yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan anketler sonucu elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Strateji anlam olarak çok uzun yıllar askeri alanda ele alınmıştır. Askeri bir kavram olarak strateji, karşı tarafın yapacaklarını belirlemek suretiyle plan yapmayı ve kendi güçlerinden yararlanmak suretiyle harekete geçmeyi içerir. Strateji kavramı yönetim açısından ise 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, bu bağlamda işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenlemek suretiyle rekabeti yakalamada kaynakları harekete geçiren teknik bir anlama sahiptir (Fidan, 1998: 206).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kapsamında Frederick W. Taylor, çalışanların iş verimliliğini artırmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda işgörenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesine yarayan performans ölçütlerinin ortaya konulması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Ancak, iş tatminini geride bırakan bu çalışmalar üretim odaklı olmayı esas aldığı için 1920'lerden sonra bu anlayış yavaş yavaş etkisini yitirmeye başlamıştır.

Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi için organize edilmiş insan kaynakları faaliyetleri olarak ele alınabilir (Keçecioğlu ve Ayyıldız, 2009: 174). Ayrıca insan kaynakları kavramının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan iş gücü devri, finansal performans ve verimlilik gibi konularda örgüt performansının artırılması için önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerde özellikle 1980'li yıllardan itibaren birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur (Bayat, 2008: 73).

Son zamanlarda yapılan çalışmalar, insan kaynakları yönetimini doğru planlayan işletmelerde performans artışı yaşandığını ve buna bağlı olarak işletme performansının da yükseldiğini kaydetmiştir. Global yaşamda pazarda rekabet etmek, insan kaynaklarının daha iyi yönetimini gerekli kılmaktadır. Bunun sonucu olarak iş yaşamında rekabet daha fazla yaşanılır hale gelmektedir. İşletmenin başarısı, insan kaynaklarının etkin yönetilmesinden geçmektedir ki, bu da örgüt ve insanın eşdeğer olarak ele alınmasına sebep olmaktadır (Aykaç, 2006: 20). Öte yandan insanın gerek birey gerekse grup olarak var olduğu her süreç ve konu, yönetim kavramının kapsamındadır. Bireyin özyönetimden başlayarak, küresel ölçekte büyük ölçekli kurumsal firmaların işletme yönetimi süreçlerine kadar tüm örneklerde yönetim kavram ve değişkenler değerlendirilmekte ve yönetim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir (Şen, 2017: 35).

İşletmelerde insan kaynağı da iyi yönetildiği takdirde, personel devir hızında düşmeler, ücret adaletsizliklerinin giderilmesi, performansın istenen düzeyde olması ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gibi uygulamalar istenen düzeyde gerçekleştirilmiş olur. Bu nedenle işletmelerin iş stratejileri, insan kaynakları çalışmalarının odak noktasında yer almaktadır (Akgemci, 2008: 242).

İnsan kaynakları yönetimi uygulama alanında stratejik çalışmaların gerçekleştirilmesi birbirini izleyen beş aşamalı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır:

1) Örgütün Stratejik Amacının Belirlenmesi
2) Stratejik Planın ve Senaryoların Uygulamaya Taşınması
3) Stratejik Konumlandırma
4) Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi

5) İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması

2. 1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE 5P MODELİ

İnsan kaynakları yönetimi bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında, politikaları, yetkinlikleri, kültürel değerleri, değer oluşturma becerilerini ve bunların uygulanmasını içeren bir dizi uygulamayı içinde barındırmaktadır. Schuler (1992) insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında 5P modelini geliştirmiştir. Bu model değişen insan kaynakları beklentileri ile örgütün stratejik beklentilerini birbirine entegre etmiştir. Schuler'in geliştirdiği 5P modelini şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

İnsan Kaynakları Psikolojisi: Psikoloji örgütsel ve kültürel değerlerle ilgili etkinliklerin çalışanları nasıl etkilediği ile ilgilidir. Çalışanların başarıları sonucunda ödüllendirilmesinin yanında onlara değer verildiğini gösteren uygulamaları açıklamaktadır.

İnsan Kaynakları Politikaları: Stratejik anlamda karşılanması gereken iş ihtiyaçlarının dikkate alınmasına olanak sağlayan politikalar, kalifiye iş gücünün işe alınması, performans ve verimliliklerinin artırılması, bu sayede maliyetlerden tasarruf sağlanması ve çalışanlarının güvenli iş ortamında çalışmalarının sağlanması konusunda işletme çevresinin gözden geçirilmesi, iş gören devir hızının azaltılması ve çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması alanındaki çalışmaları kapsamaktadır.

İnsan Kaynakları Programları: Programlar, stratejik olarak işin gerektirdiği işletme faaliyetlerini stratejik anlamda oluşturmak, bunun tüm işletmeye yayılmasını sağlamak ve bu alana özel olarak tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarını içermektedir.

İnsan Kaynakları Pratikleri: Pratikler, bir işletme için lider yönetimin etkin yerine getirilmesi konusunda, operasyonel boyutta olmazsa olmaz bir gereksinimdir. Liderden beklenen davranış şekilleri performansını artırıcı bir özellik olarak öne çıkmaktadır.

İnsan Kaynakları Prosesleri: Süreçler, işletmede var olan tüm etkinliklerin birbiriyle entegrasyonunu ve işbirliği çabalarını ifade eder. Planlanan girişimlerin nasıl, hangi ortamda yani nerde ve hangi zaman aralığında yapılacağının tanımıdır (Eren, 2006: 136).

5P modelinin en önemli yararı gerçekleştirilen uygulamaların birbiriyle uyumunu incelemesidir.

3. KURUMSAL PERFORMANS KAVRAMI

İnsan kaynakları yönetimi stratejik boyutta ele alındığında incelenmesi gereken öncelikli konu uygulamaların performans ile ilişkilendirilmesidir. İşletmenin elinde olan kaynakların ona rekabetçi bir konum kazandıracağı görüşü kaynak tabanlı yaklaşımın bakış açısını ortaya koymaktadır. Yaklaşım işletmenin elinde mevcut olan kaynakları rekabetçi bir avantaj elde etmek için nasıl hareket ettirdiğine ve dış çevrede kendini nerede konumlandırmak istediğine odaklanmaktadır. Kaynak tabanlı bakış açısına göre; insan kaynağının başarısını artırma konusu göz ardı edilmekte olmasına rağmen işletmenin rekabetçi avantaj kazanmasında insan kaynağının önemi vurgulanmaktadır (Delery, 1996: 35).

Performans işi gerçekleştiren kişinin, grubun ya da kurumun o işle ilgili olarak amaçlanmış olan hedef ya da hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiğini, nelerin sağlanabildiğini; miktar ve kalite yönünden ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999: 399). Kurumsal performans ise örgütün temel ekonomik hedeflerine ulaşmasını, değişen çevresel koşullara adaptasyonunu ve rakiplerine karşı varlığını sürdürebilmesinde yenilik başarısı ile sıkı ilişkidedir (Hagedoorn ve Cloodt, 2003). Kurumsal performans, önceki dönemde belirlenmiş ve uygulanmış olan stratejilerin rekabet ortamında başarılı olup olmadığı ile ilgilidir. Belirlenmiş bir zamanda sektördeki rakiplere göre kurumun performansının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin neler olduğunun belirlenmesi önemli bir unsuru oluşturmaktadır. Performansın ölçülmesi sonucunda elde edilen veriler, başta örgüt stratejilerde başarılı olunup olunmadığının tespit edilmesinde, stratejik karar alma süreçlerinde dikkate alınan önemli verilerdir.

Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve sektörde rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, faaliyet gösterdikleri alanda yüksek performansa sahip çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların performanslarının yüksek olması örgüt ve çalışan açısından büyük öneme sahiptir çünkü kendi işlerinin gerektirdiklerini yapmak çalışan için gurur ve tatmin kaynağı iken; çalışma performanslarının yüksek olması da daha fazla gelir, kariyer ve sosyal statü gibi önemli birçok sonucunda ana faktörüdür (Yelboğa, 2006: 200).

4. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Performans değerleme işlevi yerine getirilirken amaç, iş görenlerin kendi arasında iyi ya da kötü ayrımının yapılması değil, ulaşılmak istenen hedefin çalışanlarca benimsenmesi ve bu hedeflerin başarılması doğrultusunda güdülenmelerini sağlayarak huzurlu bir çalışma ortamında, hedeflerin minimum düzeyde de olsa gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Bir işletmede uygulanan performans değerleme iş görenin iş alanına odaklanmasını sağlayarak, buna uygun tutum geliştirmesine yardımcı olmakla beraber, çalışanlarla ilgili kanılar oluşturmaya, kararları ortaya koymaya yardımcı sosyal bir uygulamadır. Performans değerleme bir iletişimdir, çalışanı güdüleme unsurudur ve olayların sosyal açıdan ele alınmasını sağlayan sosyal bir süreçtir. Bu nedenle tüm organizasyonun performansıyla bütünleştirilmelidir.

Üst, ast, çalışanın aynı seviyedeki diğer arkadaşları ve bireyin kendisi performans için kullanılan kaynaklardır. Gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre aynı kademe iş görenler, üst ve kendini değerleme yöntemleri arasında negatif ya da pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Performansın değerlendirilmesi ve uygulama sistemine güven arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı mevcuttur. Yaptığı değerleme uygulamaların konusunda durumdan memnun olmayan izleyici, memnun olan bir değerlendiriciye göre daha olumlu bir inceleme yapmaktadır (Uysal, 2005: 66).

Değerleme aşamasında iş gören, üstünün kendisine olan davranışlarından ve eşitlik çerçevesinde gerçekleştirilen değerleme uygulamalarından yola çıkmak kaydıyla üst seviyede bir performans sergileyecektir. Performans değerlemeden tatmin olmayan ve onun adil olmadığını düşündüren bir uygulama olumsuz sonuçları ve başarısızlığı da beraberinde getirir (Eren, 2006: 88). İşletmelerde uygulanan performans değerleme işlevleri, çalışana verilecek ücret tespitlerine yardımcı olmaktadır. Sonuçlar ışığında işini başarıyla gerçekleştiren personele terfi imkânı doğmaktadır.

5. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEME İÇERİSİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletme içerisinde stratejik açıdan insan kaynakları uygulamaları ele alındığında, insan kaynaklarının yerine getirdiği işlevler kapsamında stratejik nitelikli bir performans sergilemektedir. İnsan kaynakları uygulama alanı ile işletmenin değişim yaşaması konusunda bir entegrasyon durumu söz konusudur.

Günümüz işletmeleri için artık bilginin önem kazandığı bir ekonomik anlayış çerçevesinde insan kaynakları bölümü başarı elde etme konusunda diğer bölüm çalışanlarıyla da işbirliği ve iletişim halinde olmak durumundadır. İşletmeler tarafından kültürün işlerliğinin devam ettirilememesi ve iş ortamında sorunlu bir ortamın varlığı değişimin önüne geçmektedir (Yavan, 2012: 7).

Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi / Journal of Management and Economics Research
Cilt/Volume: 15 Sayı/Issue: Ek Sayı 1/Additional Issue 1 Aralık/December 2017 ss./pp. 23-40
B. Yıldırım, E. Şen Doi: http://dx.doi.org/10.11611/yead.327673

Bir işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmesi insan kaynakları uygulama işlevinin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bir işletmenin kendine ait hedefler belirleme konusunda insan kaynakları uygulamaları önemli bir yere sahiptir.

6. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI

Bu çalışmada bir kamu kurumu olan üniversitelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurum performansına etkisini ölçmek amaçlanmaktadır.

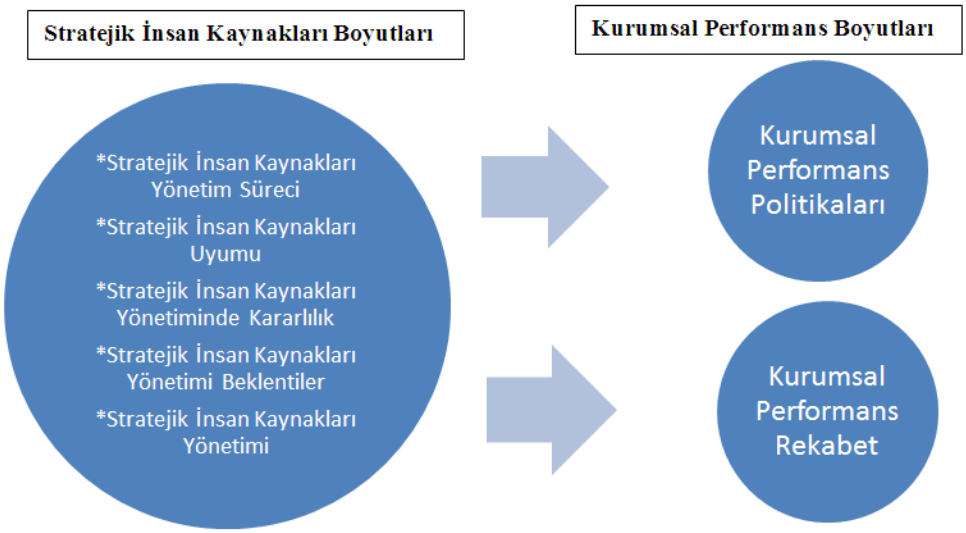
6.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evreni üniversitede görev yapan çeşitli birim ve pozisyonlardaki 175 kamu çalışanıdır, bu çalışanlara anket yöntemi uygulanmıştır.

6.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performans üzerine etkisi üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

Şekil-1 Araştırmanın Modeli



H1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Stratejik İnsan Kaynakları Uyumu, Kurumsal Performans Politikalarını olumlu etkilemektedir.

H3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kararlılık, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Beklentileri, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H7: Stratejik İnsan Kaynakları Uyumu, Kurumsal Performans Rekabetini olumlu etkilemektedir.

H8: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kararlılık, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H9: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Beklentileri, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H10: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

6. 3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM ARAÇLARI

Stratejik İnsan Kaynaklarının yatay ve dikey boyutlarının belirlenmesinde Green, Meldin ve Meldin'in (2006: 566) tarafından geliştirilmiş olan ve ilgili çalışmalarında kullanılan orijinal ölçek esas alınmıştır.

SİKY'nin yatay ve dikey boyutlarını temel alarak oluşturulan ölçek 5'li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum aralığında) tarzındadır ve toplam 26 ifadeden oluşmaktadır (Cingöz, 2011: 212).

Son olarak anket formunda kurumun İK departmanlarının fonksiyonları, İK uzmanlarının rolleri, araştırmaya katılan kurumun ve formu dolduran çalışanların özelliklerine ilişkin durum tespitine yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu sorular tezin teorik bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır (Cingöz, 2011: 221).

Cingöz (2011) ve Bolat (2014) tarafından geliştirilen ölçeklerden hazırlanan ve 14 maddeden oluşan ölçektir. Ölçek, 5'li Likert tipinde olup; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde puanlandırılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22 paket programıyla analiz edilmiştir.

6.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Bu araştırma diğer araştırmalara benzer bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların araştırmalara tereddütle yaklaşması, sınırlı sayıda bir örneklem hacminin olması, araştırmaya örnek olarak seçilen kurumun tesadüfi olmayan biçimde seçimi ve tüm çalışanlara ulaşılamama durumu bu araştırmanın sınırlılıklarıdır.

6.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri, faktör, regresyon ve korelasyon yardımı ile sunulmuştur.

6.5.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bulguları başlığı altında ilk olarak demografik bulgulara yönelik sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları paylaşılmıştır.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Frekans	Yüzde
Yaş Aralıkları		
20-30	57	32,6
31-41	73	41,7
42-52	38	21,7
53-63	7	4
Medeni Durum		
Evli	108	61,7
Bekâr	67	38,3
Eğitim Durumu		
Lise	19	10,9
Ön Lisans	15	8,6
Lisans	56	32
Yüksek L.	48	27,4
Doktora	37	21,1
Çalışma Süresi		
1.Eki	84	48
Kas.20	57	32,6
21 - 30	34	19,4
Pozisyon		
Akademik Personel	71	40,6
İdari Personel	104	59,4
TOPLAM	175	100

Tablo-1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların %32,6'sı 20-30, %,41,7'si 31-41, %21,7'si 42-52, %4,0'ü ise 53-63 yaş aralığındadır.

Ankete katılanların çalıştıkları pozisyonlara ait frekans analizi sonuçları Tablo-1'de verilmiştir. Bu verilere göre çalışanlar 2 farklı pozisyonda görev yapmaktadırlar. Çalışanların %40,6'sı akademik kadroda, %59,4'i ise idari kadroda görev yapmaktadır.

6.5.2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Ölçek Maddeleri

Faktör İsimleri	Faktörün Altında Toplanan Maddeler
Süreci	23, 25, 26, 20, 22, 18, 19
Uyumu	2, 3, 1, 4
Kararlılık	7, 8, 9
Beklentileri	14, 13, 12
Politikası	17, 15

Tablo 3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Faktör Boyutları

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha
Süreci	3,511	18,478	0,853
Uyumu	2,798	14,726	0,832
Kararlılık	2,294	12,074	0,768
Beklentileri	2,175	11,446	0,756
Politikası	1,801	9,48	0,744

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=0, 874, Bartlett's Test of Sphericity: $p<0,001$ (Chi-Square 1467,945, df=171). Toplam varyans: 66,2.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'nin bir bütün olarak Cronbach Alpha değeri 0,902'dir. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmektedir.

6.5.3 Kurumsal Performans Ölçeği Faktör Analizi

Kurumsal Performans Ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0,872 ve Bartlett'in test değeri 1298,416 ($p<0,001$) olarak bulunmuştur. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 58,6'sını açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'de verilmektedir. Kurumsal Performans Ölçeği'nin bir bütün olarak Cronbach's Alpha değeri 0,908'dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerine ait Cronbach's Alpha değerleri Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Kurumsal Performans Ölçeği Faktörleri ve Faktörleri Oluşturan Ölçek Maddeleri

Faktör İsimleri	Faktörün Altında Toplanan Maddeler
Politika	12, 11, 10, 13, 14, 7, 8, 9
Rekabet	4, 5, 2, 6, 3, 1

Tablo 5. Kurumsal Performans Ölçeği Faktör Boyutları

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha
Politika	4,68	33,432	0,905
Rekabet	3,535	25,249	0,829

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği=0, 872, Bartlett's Test of Sphericity: p<0,001 (Chi-Square 1298,416, df=91). Toplam varyans: 58,6.

6.5.4. Korelasyon Analizisine İlişkin Bulgular

Tablo-6 Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci (1)	1					
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Örgüt yapısı ile uyumu (2)	,329**	1				
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararlılık (3)	,481**	,556**	1			
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Beklentiler (4)	,491**	,444**	,541**	1		
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikası (5)	,399**	,313**	,378**	,497**	1	
Kurumsal Performans Politika (6)	,653**	,234**	,328**	0,273	,336**	1
Kurumsal Performans Rekabet (7)	,441**	,250**	,310**	,250**	,304**	,575**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Korelasyon katsayısının gösterdiği büyüklüğün yorumlanmasında üzerinde kesin olarak anlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısı mutlak değer olarak

- 0,70-1,00 arasında ise ilişki yüksek düzeydedir.
- 0,70-0,30 arasında ise ilişki orta düzeydedir.
- 0,30-0,00 arasında ise ilişki düşük düzeydedir.

Tablo 6 incelendiğinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi boyutlarının (faktörlerinin) kendi aralarında anlamlı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir.

6.5.5. Hipotez Testlerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın modeli kısmında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene istatistiki olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir. Çalışma modeli kapsamında 2 ayrı model bulunmaktadır. İlk olarak

Kurumsal performans politikalarının bağımlı değişken olduğu model ve bulguları aşağıdaki Tablo-7'de, Kurumsal performans rekabet bağımlı değişken olduğu model ve bulgular aşağıdaki Tablo-8'de sunulmuştur.

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans Politika Faktör 1

Bağımsız Değişkenler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci Faktör1, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu Faktör2, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararlılık Faktör3, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Beklentiler Faktör4, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları Faktör5

Tablo 7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının, Kurumsal Performansın, Kurumsal Politika Faktör 1 Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	SİKY Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
Politika	Sabit	0,783	2,988	0,003	0,666	0,000
	faktör1	0,666	9,241	0		
	faktör2	0,027	0,378	0,706		
	faktör3	0,027	0,343	0,732		
	faktör4	-0,134	-1,733	0,085		
	faktör5	0,128	1,846	0,067		

Regresyon analizi sonucunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreç Faktör1'in, Kurumsal Performans Politika Faktör1'i pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer boyutları, kurumsal performansın "Kurumsal Performans Politika Faktör1" boyutunu etkilememektedir.

Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans Rekabet Faktör2

Bağımsız Değişkenler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci Faktör1, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uyumu Faktör2, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararlılık Faktör3, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Beklentiler Faktör4, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları Faktör5

Tablo 8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının, Kurumsal Performansın, Kurumsal Performans Rekabet Faktör2 Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	SİKY Boyutları	Standardize Edilmemiş Katsayılar	t değeri	p değeri	R	F anlam
Rekabet	Sabit	1,456	5,283	0	0,476	0,000
	faktör1	0,327	4,315	0		
	faktör2	0,066	0,887	0,376		
	faktör3	0,077	0,916	0,361		
	faktör4	-0,067	-0,821	0,413		
	faktör5	0,13	1,79	0,075		

Regresyon analizi sonucunda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreç Faktör1'in, Kurumsal Performans Rekabet Faktör2'yi pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer boyutları, Kurumsal Performansın "Kurumsal Performans Rekabet Faktör2" boyutunu etkilememektedir.

Tablo-9 Hipotez Testlerine Yönelik Analiz Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi

Hipotez No	Hipotez	Kabul / Red
H1	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim süreci, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2	Stratejik İnsan Kaynakları uyumu, Kurumsal Performans Politikalarını olumlu etkilemektedir.	Red
H3	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlılık, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H4	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi beklentileri, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H5	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Politikalarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H6	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim süreci, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H7	Stratejik İnsan Kaynakları uyumu, Kurumsal Performans Rekabetini olumlu etkilemektedir.	Red
H8	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde kararlılık, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H9	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi beklentileri, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H10	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Politikaları, Kurumsal Performans Rekabetini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Red

7. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1970'lerin sonunda yaşanan iki gelişmeyle birlikte stratejik boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerden birincisi geleneksel personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi alanına doğru yaşanan geçiştir. İkinci önemli gelişme ise jenerik stratejik modellerin örgütün içsel yapılanmasında incelenmeye ve tartışılmaya başlanmasıyla bu yönde yaşanan tutum değişiklikleridir.

Örgütlerde insanın kilit faktör haline gelmesiyle birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. Bu noktadan hareketle kilit faktör olan insanın performansı da rekabet avantajı sağlayan ve kurumsal performansı etkileyen en temel faktörlerden biridir. Çalışmamızda stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performansa etkisi incelenmiştir. Araştırmada anket uygulaması, üniversitede çeşitli birim ve pozisyonlarda görev yapan kamu çalışanlarıdır.

Araştırmada önce, demografik bulgular frekans analizleri yardımı ile sunulmuştur. Ardından parametrik analizlerin gerçekleştirilebilmesi için veri tarama işlemi yapılmıştır. Araştırmanın modeli kısmında belirtilen hipotezler bağımsız değişkenin bağımlı değişkene istatistiki olarak anlamlı etkisini sorgulayan hipotez türleridir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi tercih edilmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda;1970'li yıllarda ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi kamu kurumlarında yeni yeni gelişmeye başladığı, model alınan üniversitede ve birçok üniversitede İnsan kaynakları departmanları, Personel Daire başkanlığı ya da personel müdürlükleri olarak adlandırılmakta olduğu gözlemlenmiştir. Son yıllarda birçok kamu kurumu, personel performansı ve kurum performansını üst düzeye çıkarmak ve aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer kurumlarla rekabet edebilmek için, kurum politikalarını ve bu politikalara yönelik stratejiler geliştirmekte, geliştirilen bu stratejiler personel departmanları ile çalışanlara uygulanmaya çalışılmaktadır.

İstanbul Üniversitesi yıl içinde açtığı çeşitli hizmet içi eğitimlerle personelin gelişimi için eğitim programları planlamaktadır, bu çalışmalar sonunda yapılan değerlendirmeler ile personelin ve ilgili birimin eksikleri tespit edilip, çözüm önerileri geliştirilmektedir. Anket ölçeği sonucunda geliştirilen hipotezlerin iki tanesinin kabul edilmesi ve diğer hipotezlerin red edilmesi göstermektedir ki, kurumların stratejik insan kaynakları yönetimi planlaması yaparken bu stratejileri çalışanlarına daha anlaşılır bir şekilde aktarması gerekmektedir.

Kurum misyonunu, vizyonunu, faaliyet alanını, beklentilerini açık anlaşılır bir biçimde çalışanlarla paylaşmalı ve bu paylaşımların geri dönüşümünü takip etmelidir. Kurum çalışan performansını artırıcı tedbirler almalıdır. Kuruma aidiyet duygusu olmayan bir çalışanın performansı,

kurumun marka değerini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir; takdir edilen, fırsat eşitliği tanınan, kendini rahat bir şekilde ifade eden çalışan, kurumun imajını ve performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Korelasyon analizleri sonucunda çıkan sonuçlar genel olarak, model üniversitenin stratejik insan kaynakları yönetimini uyguladığını faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan iki bağımlı ve beş bağımsız değişken arasında anlamlı pozitif orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon analizine göre ise faktör analizi sonucu ortaya çıkan iki bağımlı ve beş bağımsız değişken arasında ise sadece iki faktör birbirini etkilemektedir. Analiz sonuçlarına göre kurum stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemesinin ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini geliştirmesinin kurum performansını arttıracağı söylenebilir. Bu amaçla model üniversitenin stratejik İKY'nin kurumsal performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Gelecekte ise, araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek, stratejik İKY'nin öncülleri ile olan ilişkisini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada yapılan uygulama sonuçları değerlendirildiğinde, İstanbul Üniversitesi'nde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerini uygulayabilmek için bir takım koşulları sağladığı ifade edilebilir. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimseyen kamu kurumları, diğer kamu kurumlarına model olarak sunulması da stratejik insan kaynakları yönetim anlayışının olumlu yönde geliştirilmesi açısından da yararlı olabilir. Bu çalışma İstanbul üniversitesinde yapılmıştır. Buna paralel olarak araştırma da ulaşılan çalışan sayısı sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçların daha da geliştirilmesi amacıyla, benzer çalışmaların, diğer üniversitelerde de uygulanması ulaşılacak çalışan sayısını arttıracak ve bu konuda elde edilecek sonuçların daha geniş ve kapsamlı olmasına neden olabilecek, bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Dergiler

Bayat, B. C. (2009) "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10/3.

Delery E.,John ve Doty, D.Harold,C. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic Contingency, and Configurational Performance Predictions", The Academy of Management Journal, 39(4).

Hagedoorn, J. ve Cloodt, M., (2003) "Measuring İnnovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple İndicators?", Research Policy, 32, 1365-1379.

Keçecioğlu, T., Ayyıldız, A. Nazlı,C. (2009) " İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan

Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review, 9(4).

Patrich, M.W. ve Gary C. McMahan.C. (1992) "Theoretical Perspectivefor Strategic Human Resource Management", Journal of Management, Vol. 18, No. 2.

Schuler, R. S. (1992) "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics, 21(1), 18-32.

Tınaz, P.(1999) "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, 389-406.

Yavan, Ö. (2012) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı", Akademik Bakış Dergisi, Celalabat, Kırgızistan, 1-20.

Yelboğa, A. (2006) "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 196-211.

Kitaplar

Akgemci, T. (2008) "Stratejik Yönetim", Ankara: Gazi Kitapevi, Yenilenmiş 2. Baskı.

Aykaç, B. (1999) "İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyüköztürk, Ş. (2006) "Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı", Ankara: Pagem A Yayıncılık.

Eren E.(2006) "Stratejik Yönetim", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.

Ferecov, R. (2011) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama", 1. Baskı: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Aralık.

Fidan, Y.C. (1998) "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.

Şen, E. (2017) "Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim", İstanbul: Beta Yayınevi.

Şen, E. (2017) "Genel İşletme", İzzet Gümüş (Ed.). "2. Bölüm, Yönetim ve Strateji". (s.34-79). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.

Tezler

Bolat M. (2015) "İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Cingöz, A. (2011) "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve iç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Uysal, G. (2005) "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.