

# İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİKLERİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

Derya CİHAN ÖKSÜZOĞLU\*

Elvan KARAARSLAN\*\*

Arş. Gör. Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ\*\*\*

Prof. Dr. Yonca Deniz GÜROL\*\*\*\*

## Özet

Bu araştırmada temel olarak çalışanlar tarafından algılanan insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan performansına etkisi ilgili literatürü güçlendirmek adına test edilmiş, daha sonra ise araştırmanın temel amacı olan özel ve kamu sektörü çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algıları karşılaştırılmıştır. Araştırma nicel araştırma teknikleri kullanılarak yapılmış ve anket yöntemi ile toplam 255 katılımcı kapsamında yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre algılanan insan kaynakları yetkinlikleri çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca insan kaynakları yetkinliklerinin özel sektör ve kamu sektörü çalışanları tarafından algılanmasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özel sektör çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algıları kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yetkinlikleri, Çalışan Performansı, Kamu Sektörü, Özel Sektör

## RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES COMPETENCIES AND EMPLOYEE PERFORMANCE: PUBLIC AND PRIVATE SECTOR COMPARISON

### Abstract

In this study, the effects of human resources competencies perceived by the employees on employee performance were tested to strengthen the related literature, and then the human resource competencies perception of the private and public sector employees, which is the main objective of the research, was compared. The research was carried out using quantitative research techniques and it was carried out under the total of 255 participants. According to the results, the perceived human resources competencies positively affect employee performance. There is also a significant difference in the perception of human resources competencies by private and public sector employees. Private sector employees' perceptions of human resources competencies are higher than those of public sector employees.

**Keywords:** Human Resources Competencies, Employee Performance, Private Sector, Public Sector

---

\* Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

\*\* Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

\*\*\* Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Bölümü e-mail: fatih.sengullendi@gmail.com (Sorumlu Yazar)

\*\*\*\* Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

## **GİRİŞ**

İşletmelerin temel amaçlarından birisi de Çalışanlarının potansiyelini performansa dönüştürmek ve bu performansı da karlılığa etki edecek şekilde yönlendirmektir. Çalışanların performanslarının takip edilmesi ve artırılması için işletme fonksiyonlarından insan kaynakları departmanı bu noktada önemli bir misyon üstlenmektedir. İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının da çalışanlarının performansları ile her türlü takibi yapabilmeleri ve performanslarını artırabilmeleri Vicere'nin 1985 yılında ortaya koyduğu modele göre stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, insan kaynakları ile ilgili teknik bilgi, yönetim ve liderlik becerisi gibi yetkinliklerin insan kaynakları departmanı çalışanlarında bulunması gerekmektedir (Dede,2007, s.126).

Araştırmanın amaçlarından birincisi insan kaynakları yetkinliklerinin kamu sektörü ve özel sektör çalışanları tarafından algılanmalarında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının araştırılmasıdır. Araştırmada özel ve kamu çalışanları diye genel bir ayrıma gidip bu grupların insan kaynaklarını yetkinlikleri algılarının karşılaştırılmak istenmesinin sebebi çalışmanın bu alandaki ilklerden biri olması, bu alandaki çalışmaların bu şekilde başlanılıp daha sonra sektörel olarak çeşitlendirilmek istenmesindedir. Araştırmanın bir diğer amacı ise çalışanlar tarafından algılanan insan kaynakları yetkinliklerinin performanslarına etkisini incelemektir.

Araştırmada öncelikle insan kaynakları yetkinlikleri ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Daha sonra ise insan kaynakları yetkinliklerinin ilişkisinin araştırılacağı performans değişkeni hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise insan kaynakları yetkinlikleri ve çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir. Son olarak ise kamu ve özel sektör çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algıları karşılaştırılmıştır.

### **1. İnsan Kaynakları Yetkinlikleri**

Yetkinlik kavramının ilk tohumları Flanagan'ın 1941 – 1946 yılları arasında ABD Hava Kuvvetleri'nde yaptığı ve daha sonra Kritik Olay Tekniği olarak isimlendirdiği çalışması ile atılmıştır. Bu çalışma “yetkinlik” kavramını oluşturmasa da bir işteki başarı ya da

başarısızlığı tahmin edebilmek adına iş analizi yapılarak iş gereksinimlerinin tespit edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı yetkinlik çalışmaları için zemin hazırlamıştır (Rothwell ve Lindholm, 1999, s.92).

David C. McClelland personel seçiminde akademik sınavların ve okul notları gibi araçların iş performansını ve hayat başarısını ön görmediğini ileri sürmüştü ve bunların yerine yetkinliklerin değerlendirilmesini önermiştir. McClelland'a göre yetkinlikler, üstün ve düşük iş performansına sahip çalışanları birbirinden ayırabilmekte ve zekâ ya da kişilik özelliklerinin aksine eğitim vb. ile geliştirilebilir niteliktedir. McClelland yetkinliklerin belirlenebilmesi için özellikle üstün performansa sahip çalışanlarla davranışlara dayalı mülakat yapılmasını önermiştir (McClelland, 1998, s.331-339).

1980 yılında Patricia McLagan yaptığı araştırmalar sonucunda, yetkinlik modelinin tüm İK uygulamalarının odak noktası ve karar verme aracı olması gerektiğini belirtmiştir (McLagan, 1996, s.63).

McClelland'ın yöntemini kullanan Boyatsız, 1982'de 12 şirketteki 41 farklı pozisyondan 2.000 yönetici ile çalışmış ve yüksek performansa sahip yöneticilerin yetkinliklerini belirlemiştir. Boyatsız yetkinliği şu şekilde tanımlamıştır: “örgütsel çevre parametrelerini dikkate alarak iş taleplerini, dolayısı ile arzu edilen sonuçları elde etmesini mümkün kılan davranışları sergileyebilmesi için kişinin sahip olduğu kapasite”. Boyatsız bu tanımlamayla, bireyin üstün performans göstermesi için kendi yetkinliklerinin yanı sıra işte kendisinden beklenenlerin ve örgütsel çevrenin önemli olduğunu belirtmiştir (Boyatsız, 1982'den aktaran Dede, 2007, s.106).

Spencer ve Spencer (1993), yaptıkları araştırmada üstün performansı açıklayan en yaygın yirmi yetkinliği belirlemiştir. Spencer'lar yetkinliği, “bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel özellikler” olarak ifade etmektedir. Temel özellik, kişiliğin değişik durumlara uyarlanabilen, devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerini ifade etmektedir. Neden sonuç ilişkisi ise bir yetkinliğin belli bir davranışa yol açması ya da bunu öngörmesidir. Spencer ve Spencer yetkinlikleri; güdüler, kişilik özellikleri, benlik algısı, beceriler ve bilgi olarak beş kategoride ele almış ve bunların yetkinliği oluşturmasını ifade eden ve pratikte yetkinlik konusunda en bilinen metafor olan buzdağı benzetmesini ortaya atmıştır. (Spencer ve Spencer, 1993'ten aktaran Dede, 2007, s.107).

## **2. İK Yetkinlik Modelleri**

Yetkinlik tanımından yol çıkarak, İnsan Kaynakları Profesyonellerinin başarılı olması için gereken özellikleri İnsan Kaynakları Yetkinlikleri olarak tanımlamak mümkündür.

Ulrich vd. (1995, s.474) İK yetkinliklerinin neden önemli olduğunu aşağıdaki gibi gerekçelendirmektedir:

1. İş koşulları dramatik bir hızda değişmektedir.
2. Örgütler, çalkantılı koşullara cevap verebilmek için sürdürülebilir rekabet avantajlarına odaklanmalıdır.
3. Rekabet gücü, rakipler tarafından kolay taklit edilemeyen, eşsiz kaynaklar üretebilmekle mümkündür.
4. Organizasyonel kabiliyetler, müşterilere değer yaratan ve kolay kopyalanamayan örgütsel özelliklerdir.
5. İK uygulamaları, organizasyonel kabiliyetleri yaratma ve korumada merkezi rol oynamaktadır.
6. Eğer İK profesyonelleri, organizasyonel kabiliyet yaratan İK uygulamalarını tasarlamak ve uygulamak üzere yetkinliklerini geliştirirse, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmasını sağlayacaktır.
7. İK profesyonelleri, örgütlerinin rekabet etmelerine yardımcı olduklarında, mesleki yetkinlik sergilemektedir.

Bu kapsamda en çok bilinen İK yetkinlik modelleri SHRM (Society for Human Resources Management), Vicere ve Ulrich modelleridir.

### **2.1. SHRM Modeli**

Lawson ve Limbrick 1989 yılında Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (*Society of Human Resource Management, SHRM*) işbirliği ile İK yöneticilerinin yetkinliklerine ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma İK yetkinlikleri çalışmalarını için öncü nitelikte sayılabilir. Araştırma, iş hayatındaki yeni gelişmelerin İK yöneticilerinin rollerinde yarattığı değişimi ve İK yöneticilerinin sahip olmaları gereken yetkinlikleri belirlemeye çalışmıştır. Amerika'nın çeşitli bölgelerindeki şirketlerde çalışan üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlarda yüksek

performanslı İK yöneticileri ile orta-düşük performanslı İK yöneticilerini ayırıştırın bir yetkinlik modeli oluşturulmuştur. (Lawson ve Limbrick, 1996, s.68).

Bu model ilerleyen yıllarda SHRM tarafından yapılan anket vb. çalışmalarla zenginleştirilmiştir. Modelin son hali şu şekildedir (SHRM; [01.05.2018]):

- **İK Uzmanlığı:** Etkin İK yönetimi için prensipler, uygulamalar, fonksiyonların bilinmesi
- **İlişki Yönetimi:** Organizasyonu destekleyecek hizmetler için ilişki yönetimi
- **Danışmanlık:** Paydaşlara rehberlik sunma
- **Liderlik ve Yönlendirme:** Organizasyon içindeki girişimlere ve süreçlere katkıda bulunma ve yön verme
- **İletişim:** Paydaşlarla etkin bilgi alışverişi
- **Global ve Kültürel Etkililik:** Tüm tarafların geçmişi ve bakış açısını dikkate alma ve bunlara değer verme
- **Etik Uygulamalar:** Temel değerleri, bütünlüğü ve hesap verebilirliği organizasyonun tüm uygulamalarına entegre etme
- **Eleştirel Değerlendirme:** İş kararları vermek ve öneriler sunmak için verileri yorumlama
- **İş Zekâsı:** Organizasyonun stratejik planına katkıda bulunmak için bilgiyi anlama ve kullanma.

## 2.2. Vicere Modeli

Vicere, 1985'te başlayıp 8 yıl boyunca yürüttüğü çalışmasında ideal insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemeye çalışmıştır. Bu uzun süreli araştırma ve takip eden Pensilvanya Devlet Üniversitesi, Prescott ve Hua tarafından yapılan çalışmalar, modelin Türkçe versiyonu olan Dede (2007) çalışması sonucunda İK yöneticisinin şu yetkinliklere sahip olması gerektiği belirtilmiştir: Stratejik Yönetim Zihniyeti, Değişim Yönetimi, İşletme Bilgisi, İK ile İlgili Teknik Uzmanlık, İK Çabalarını Planlama ve Uygulama, Yönetim ve Liderlik Becerisidir (Prescott, 1999 ve Hua, 2002'den aktaran Dede, 2007, 126-137). **Stratejik yönetim zihniyeti:** İK yöneticisinin işletmenin uzun dönemli amaçlarını, işletme stratejisini, bir bütün olarak şirket stratejisini ve çevrenin bu stratejiler üzerindeki etkisini kavrayabilmesidir. **İşletme**

**bilgisi:** İK yöneticisinin şirketin kullandığı teknoloji, şirketin müşterileri, rakipleri ve finansal durumu hakkında bilgi sahibi olması; geliştirdiği İK uygulamalarının şirketin finansal sonuçları üzerindeki etkisini öngörebilmesidir. **Değişim Yönetimi:** Değişim yönetimi gibi İK yöneticisinin örgütsel problemlere yaratıcı çözümler sunabilmesi; diğer bölüm yöneticilerine personel veya ilgili konularda iç danışmanlık hizmeti sunarak iş planlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmasıdır. **İnsan Kaynakları ile ilgili teknik uzmanlık:** İnsan kaynaklarının çalışma alanları olan işe alım, performans yönetimi, kariyer yönetimi vb. ilgili tüm konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olunmasıdır. **İnsan kaynakları çabalarını planlama ve uygulama:** İK yöneticisinin insan kaynakları alanındaki en son gelişmeleri takip etmesi ve bu konuda ilgili kişileri bilgilendirmesi; şirket hedefleri ile uyumlu teşvik sistemleri, eğitim ve geliştirme programları tasarlayıp uygulaması; emir komuta yöneticilerinin insan kaynağı ihtiyacına yönelik gelecekte karşılaşılabilecek problemleri önceden görebilmesi; iş koşullarında değişiklikler olması durumunda insan kaynakları planlarında ayarlamalar yapabilmesi; uzun dönemli hedeflerle uyumlu kısa dönemli planlar ve programlar geliştirmesi, İK yöneticisinin geliştirdiği İK uygulamalarının maliyet ve fayda analizlerini yapabilmesi; önerdiği İK çözümlerini diğer yöneticilere benimsetebilmesi ve bu programları tespit edilen bütçe sınırları içerisinde gerçekleştirebilmesi. **Yönetim ve liderlik becerisi:** İK yöneticisinin en uygun astları temin edip seçebilmesi ve geliştirmesi; astları ve diğer çalışanlar ile iyi iletişim kurabilme becerisine sahip olması (Vicere, 1987, s.68).

### **2.3. Ulrich Modeli**

Bu alanda gerçekleştirilen öncü çalışmalardan biri 1987’de başlayan Yeung, Brockbank ve Ulrich tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Araştırmacılar kıdemli yöneticiler ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmiş, İK yöneticisinin kendisinden beklenen rollerde, etkin performans gösterebilmesi için sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmeye çalışılmıştır (Ulrich ve diğ. 1995, s.480).

1987 – 2016 yılları arasında yedi defa veri toplanmasıyla yapılan çalışmalar sonucunda kısaca “Ulrich Modeli” olarak ifade edilebilecek modelin güncel versiyonunda İK yetkinlikleri şu şekilde tanımlanmıştır (Ulrich ve diğ., [11/04/2018]):

- **Stratejik Konumlayıcı (Strategic Positioner);** İK profesyonellerinin iç ve dış iş bağlamını yorumlaması, paydaş beklentilerini bilmesi ve işletme operasyonlarını anlaması yoluyla organizasyonun başarılı olması için iç görü geliştirmesidir.
- **Güvenilir Aktivist (Credible Activist);** İK profesyonellerinin başkalarıyla gerçek bir ilişki kurarak, kişiliğiyle onları etkileyerek ve sonuç üreterek hem güvenilir ve saygı duyulan hem de değerli bir iş ortağı olarak görülmesidir.
- **Paradoks Navigatör (Paradox Navigator);** İK profesyonellerinin birbiriyle çelişen fikir ve çıktılarının yarattığı gerginliği yönetmesidir. Ör: stratejik vs. operasyonel öncelikler, müşteri / yatırımcı vs. çalışan odaklılık, kalite vs. sonuç odaklılık, global vs. lokal talepler, değişim vs. istikrar ihtiyacı
- **Değişim & Kültür Şampiyonu (Culture and Change Champion);** İK profesyonelinin kültürü tasarlayarak ve değişimi yöneterek tutarlı ve kalıcı değişimi sağlamasıdır.
- **İnsan Sermayesi Sorumlusu (Human Capital Curator);** İK profesyonellerinin kurumlarındaki yetenekleri, teknik becerileri ve liderleri geliştiren, performansı tetikleyen, entegre ve yenilikçi çözümler sunmasıdır. İK'yı biraz daha sanatsal bir bakış açısıyla ele almayı ifade etmiştir.
- **Toplam Ödül Yöneticisi (Total Rewards Stewards);** İK profesyonellerinin ücret ve yan hakları yöneterek maddi ve anlamlı iş tasarımı yaparak maddi olmayan ödüller yaratmasıdır.
- **Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi (Technology and Media Integrator);** sosyal medya araçlarını etkin kullanarak ve teknolojiyi kurumun iş akışını kolaylaştırmak üzere kullanarak yüksek performanslı organizasyon yaratmasıdır.
- **Analitik Tasarımcı ve Yorumcu (Analytics Designer and Interpreter);** İK profesyonellerinin doğru veriyi elde ederek ve iş verilerini yorumlayarak karar verme mekanizmasına etki etmesidir.
- **Yasal Haklar Yöneticisi (Compliance Manager);** İK profesyonellerinin yasal düzenlemelerle uyumlu İK uygulamaları yapması, çalışanların haklarını savunması ve yasal hak ve sorumluluklarla ilgili çalışanları ve yöneticileri bilgilendirmesidir.

### **3. Çalışan Performansı**

Performans kavramının Türk Dil Kurumuna göre sözlük anlamı “başarım”dır (TDK, [20.5.2018]). Örgütsel davranış açısından birey davranışının tiplerinden biri olarak ele alınan İş Performansı; kurumun hedeflerini destekleyen, kurumun amaçlarına odaklı ve çalışanın kontrolünde olan davranışlardır. Bu davranışlar sayesinde kurum istediği mal ve hizmetlere erişir (McShane ve Von Glinow, 2016; s.27).

Kurumlar için performans kavramı günlük iş akışının ve gelecek planlamalarının tam merkezinde yer alan bir konu olduğundan tüm İK süreçlerinin de odağında olan bir konudur. İnsan Kaynakları (İK), kurumun yüksek performans elde etmesi ve bu performansını sürdürdürebilmesi için yüksek performanslı olabilecek kişileri işe almak, performansını sürekli geliştirmek, kullanmak, yönetmek ve yüksek performanslı çalışanları elde tutmak üzere tüm uygulamalarını şekillendirir.

Performans; çalışana görevini yerine getirirken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması açısından da günümüzde kurumlar tarafından çokça benimsenen ve geliştirilmeye çalışılan bir kavramdır. İş performansı çalışanın motivasyonu, yeteneği ve iş rolünü algısı sonucu şekillenir (McShane ve Von Glinow, 2016; s.24). Çalışanın işine motive olması görevini yerine getirmek için fiziksel ve zihinsel olarak daha çok çabalamasını sağlamaktadır. Yetenek, çalışanın işini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu özelliklerdir. İş rolü algısı ise çalışanın işle ilgili kendisinden beklenenleri ne kadar net biçimde algıladığıyla ilgilidir (McShane ve Von Glinow, 2016, s.26).

Kaynak Temelli Görüş, bir örgütün insan kaynaklarının da içinde bulunduğu kaynaklarının çeşitliliğinin ve bu kaynakların kendi içinde farklı kombinasyonlarının örgüt için rekabet gücü yarattığını savunur. Özellikle Penrose, Wernerfelt ve Barney tarafından geliştirilen yaklaşım, kurumun rekabet üstünlüğü sağlamadaki en önemli kaynağının insan kaynağı olduğunu ileri sürmüştür. Sürdürülebilir rekabet gücü için kaynakların değerli, nadir bulunan, benzersiz (taklit edilemeyen) ve organizasyon tarafından desteklenen kaynaklar olmaları gerekmektedir ve örgütün tüm kaynakları içinde sadece insan kaynağı bu kriterleri karşılamaktadır (Armstrong, 2017; s.40). Bu nedenle yüksek rekabetin ve değişimin olduğu bugünkü iş dünyasında kurumların rekabet üstünlüğü elde etmesinde temel unsur çalışanlarıdır. O halde insan kaynağının yani çalışanların performansı bir kurum için sürekli iyileştirilmesi gereken bir unsurdur.



Çalışan performansına etki eden pek çok unsur bulunmakla beraber, bu araştırmanın kapsamında yer alan yetkinliklerin çalışan performansına olumlu etkisi bilinmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003). Ayrıca daha önce belirtildiği üzere pek çok çalışma ile İK aktivitelerinin kurumun performansına etkisi de bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Bu bağlamda, özetle; kurumun performansını artırmak üzere çalışanların performansını artırmak, çalışan performansını artırmak için İK aktivitelerinin etkinliğini artırmak ve bunun için de İK yetkinliklerini artırmak gerektiği öne sürülebilir. Araştırma, bu önermeyi test etmek üzere tasarlanmıştır.

#### **4. Araştırmanın Metodolojisi**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmada temel olarak çalışanlar tarafından algılanan insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan performansına etkisi ilgili literatürü güçlendirmek adına test edilmiş, daha sonra ise araştırmanın temel amacı olan özel ve kamu sektörü çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algıları karşılaştırılmıştır.

Corley ve Gioia'ya (2011) göre bir bilimsel araştırmanın katkısı kendisini iki düzlemde göstermektedir. Bu düzlemler araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; ikincisi ise geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğüdür. Araştırma bu kapsamda insan kaynakları yetkinliği algısının çalışan performansına etkisini ortaya koyması ve insan kaynakları yetkinliklerinin kamu/özel sektör ayrımı çerçevesinde algılanmasının farklılık yaratıp yaratmadığı hususundaki teorik katkısı; kamu ve özel sektör yöneticilerine rehber niteliği teşkil etmesi açısından pratik katkısı araştırmanın birinci düzlemdeki yararlılığıdır. Araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkinin bilimsel olarak incelenip literatürdeki boşluğu doldurması ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğüdür.

##### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Kısıtlılıkları**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki özel ve kamu sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada algılanan insan kaynakları yetkinliklerinin kamu ve özel sektör çalışanları kapsamındaki farklılığı inceleneceğinden araştırma sadece insan kaynakları çalışanları

kapsamında yapılmamıştır. Araştırmada tüm departmanlardan çalışanlar bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırma evreninden toplamda 255 anket toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket sayısının sınırlı kalması araştırmada kullanılan insan kaynakları yetkinlikleri ölçeğinin uzun olması ve dolayısıyla katılımcıların bu durumdan kaçınmaları araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### **4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmada, verilerin güvenilir bir şekilde toplanması ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yönelik olarak anket yöntemi kullanılacaktır. Araştırma kapsamında Vicere (1987) tarafından geliştirilen ve daha sonra Dede (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan ve toplamda 65 maddeden oluşan insan kaynakları yetkinlikleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Stratejik Yönetim Zihniyeti, Değişim Yönetimi, İşletme Bilgisi, İK ile İlgili Teknik Uzmanlık, İK Çabalarını Planlama ve Uygulama, Yönetim ve Liderlik Becerisidir. Çalışan performansı ölçeği olarak ise, Fuentes vd.nin (2004) ve Rahman-Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan, ayrıca Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından ticari işletmelere uygulanan “Çalışan Performansı Ölçeği” kullanılmıştır.

Yapılan literatür incelemesinin sonucunda elde edilen bilimsel bilgilerden yola çıkılarak araştırma modeli kurulmuştur. Literatürde daha önceden yapılmış araştırmalar insan kaynakları yetkinliklerinin performansa olumlu etki edeceği yönündedir (Biçer ve Düztepe, 2003). Liu ve diğerleri (2005) insan kaynakları yetkinliklerinin belirlenmesi, insan kaynağından optimum verimin alınacağını öne sürmektedirler. Dolayısıyla bu durumun da çalışanların performansına artırıcı bir nitelik taşıyacaktır. Bu noktadan hareketle;

**H1:** *İnsan kaynakları yetkinlikleri algısı çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

Yüksel'e (2000) göre özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıkları kamu çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına göre daha yüksektir. Örgütsel bağlılık, örgütün başarısının devam etmesi adına örgüte bağlı olanların gösterdikleri çabaların tümüdür. Geartner ve Nollen (1989) örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesi olarak adlandırmıştır. Çalışanların örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleşmesi örgütün tüm

fonksiyonların ve fonksiyonlarının gereklerinin (insan kaynakları fonksiyonunun gerektirdiği yetkinlikler) çalışanlar tarafından içselleştirilmesi durumudur. Bu noktalardan hareketle;

**H2:** Çalışanların sektör farklılıkları insan kaynakları yetkinliklerini algılamalarında farklılık oluşturmaktadır.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

#### 4.4. Verilerin analizi

Araştırmada özel sektör ve kamudan toplamda 255 adet anket toplanmıştır. İlk olarak toplanan anketler kapsamında katılımcıların demografik niteliklerine yönelik frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin analize uygunluklarının sınanması adına güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Sonrasında araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi için korelasyon analizi ve insan kaynakları yetkinlikleri algısının çalışan performansına etkisinin sınanması için regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise insan kaynakları yetkinlikleri algısının kamu ve özel sektör çalışanları kapsamında farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesi için T-Test uygulanmıştır.

#### Frekans analizi

Frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %61,2'si özel sektör, %38,8'i ise kamu çalışanıdır. Katılımcıların %55,7'si erkek, %44,3'ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %49,4'ü lisans, 29,8'i yüksek lisans, %8,2'si meslek yüksekokulu, %6,3'ü lise, %6,3'ü ise doktora mezundur.

#### Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değerlerinin insan kaynakları yetkinlikleri ölçeği için 0,958,

çalışan performansı ölçeği için 0,883 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Field, 2009). Ayrıca her iki ölçek için faktör yükleri en az 0,50 olacak şekilde çıkmıştır (Hair vd., 2010). Faktör bileşenlerinin toplam açıklanan varyansları insan kaynakları yetkinlikleri ölçeği için %72,039 çalışan performansı ölçeği için ise %60,144 çıkmıştır. Dolayısıyla ölçekler veri analizine uygundur.

### **Güvenilirlik Analizi**

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir.

**Tablo 1:** Güvenilirlik Analizi

<b>Değişken</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
<i>Stratejik Yönetim Zihniyeti</i>	0,869	8
<i>Değişim Yönetimi</i>	0,953	14
<i>İşletme Bilgisi</i>	0,882	7
<i>İK İle İlgili Teknik Uzmanlık</i>	0,950	12
<i>İK Çabalarını Planlama ve Uygulama</i>	0,951	11
<i>Yönetim ve Liderlik Becerisi</i>	0,965	13
<i>Çalışan Performansı</i>	0,849	14

Güvenilirlik analizinde görüldüğü üzere tüm değişkenlerin Cronbach's Alpha değeri istenen değer olan 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### **Korelasyon Analizi**

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir ve bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu bilinmektedir. Bunun yanında negatif değerler iki değişken

arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Korelasyon analizi neticesinde araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var bulunduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2:** Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Stratejik Yönetim Zihniyeti	1							
2.Değişim Yönetimi	,764**	1						
3.İşletme Bilgisi	,635**	,573**	1					
4.İK İle İlgili Teknik Uzmanlık	,675**	,749**	,544**	1				
5.İK Çabalarını Planlama ve Uygulama	,680**	,716**	,551**	,846**	1			
6.Yönetim ve Liderlik Becerisi	,620**	,613**	,549**	,641**	,644**	1		
7.İnsan Kaynakları Yetkinlikleri	,855**	,873**	,762**	,886**	,881**	,802**	1	
8.Çalışan Performansı	,411**	,334**	,305**	,309**	,296**	,310**	,385**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre çalışanların insan kaynakları yetkinlikleri algıları kendi performansları ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir ( $\beta=0,385$ ,  $***p<0,001$ ).

### Regresyon Analizi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
H1	İnsan Kaynakları Yetkinlikleri	Çalışan Performansı	0,385***	6,640	,000
			$R^2 = 0,14$ $F=44,085$ $p<0,001$		
(* $p<0,05$ ; ** $p<0,01$ ; *** $p<0,001$ )					

Regresyon analizi sonucuna göre çalışanların insan kaynakları yetkinlikleri algıları performanslarını pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=0,385$ ,  $***p<0,001$ ). Dolayısıyla H1 desteklenmiştir.

### Farklılık testi

Çalışanların insan kaynakları yetkinlikleri algılarının sektörel açıdan (kamu/özel) farklılık gösterip göstermediğinin saptanması açısından T-test yapılmıştır. Yapılan test sonucunda Katılımcıların çalışma hayatlarına devam ettikleri sektör insan kaynakları yetkinliklerini algılamada farklılık oluşturmaktadır ( $p<0,05$ ). Bununla birlikte kamu

sektöründe çalışanların mı yoksa özel sektörde çalışanların mı insan kaynakları algılarının daha yüksek olduğu sonucuna bakıldığında ise özel sektör çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algılarının kamu sektörü çalışanlarının insan kaynakları algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H2 desteklenmiştir.

İnsan Kaynakları Yetkinlikleri						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Sektör	T-Test	Özel Sektör	4,1263	0,024	Fark Var p<0.05
			Kamu Sektörü	4,0010		

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin temel amaçları olan sürdürülebilirlik ve piyasa değerini maksimize etme amaçlarının gerçekleştirilmesi adına sürekli değişen çevresel şartlara ayak uydurabilen örgütler açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin değişime ayak uydurması ancak bu konuda basiretli yöneticileri ve çalışanları sayesinde gerçekleşebilir. Bu açıdan işletme fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları fonksiyonu devreye girmektedir. Nitelikli insan kaynağına sahip işletmeler dönüşümü daha kolay bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Flanagan'ın yapmış olduğu araştırmalar yönetim literatürüne "insan kaynakları yetkinlikleri" kavramını kazandırmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalar ise bu kavramı genişletip geliştirerek günümüze kadar ulaşmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yetkinlikleri temel olarak ideal insan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken yetkinliklerin neler olması gerektiği ile ilgilienmektedir. Bu yetkinliklere sahip insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları ancak bu sayede işe alım, oryantasyon ve performans yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarını optimum seviyede icra edebilirler. Tüm bu bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı kamu ve özel sektör çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algılarının performansları ile ilişkisini inceleyip daha sonra insan kaynakları yetkinlikleri algısının kamu ve özel sektör çalışanları tarafından algılanma düzeylerini karşılaştırmaktır. Bu açıdan ilk olarak araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Araştırmada katılımcıların %61,2'si özel sektör, %38,8'i ise kamu çalışanıdır. Katılımcıların %55,7'si erkek, %44,3'ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %49,4'ü lisans, 29,8'i yüksek lisans, %8,2'si meslek yüksekokulu, %6,3'ü lise, %6,3'ü ise doktora mezundur. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yeterlilikleri test edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre kullanılan ölçekler güvenilir ve geçerlidir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan insan kaynakları yetkinlikleri ve araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi adına korelasyon analizi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar literatürde daha önce yapılan araştırmaları destekler niteliktedir (Biçer ve Düztepe, 2003; Liu ve diğerleri, 2005). Sonuç olarak insan kaynakları yetkinliklerinin performansa olumlu etki edeceği yönündedir. Aynı şekilde insan kaynakları yetkinliklerinin çalışan performansına etkisinin sınanması adına regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre çalışanların insan kaynakları yetkinlikleri algıları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir ( $\beta=0,385$ ,  $***p<0,001$ ). Dolayısıyla H1 desteklenmiştir. Araştırmanın örneklemini kapsamında düşünüldüğünde çalışanların, insan kaynakları departmanı çalışanlarının stratejik yönetim zihniyetine sahip olmaları, değişim yönetimi stratejisi izleyebilmeleri, temel işletme bilgisine sahip olmaları, yaptıkları temel iş olan insan kaynakları ile ilgili teknik uzmanlık bilgisi nitelikleri, liderlik ve yöneticilik yapabilme becerileri gibi yetkinliklere sahip olmaları kendi performanslarını artırmaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı olan insan kaynakları yetkinliklerinin kamu ve özel sektör çalışanları tarafından algılanma biçimlerinin karşılaştırılmasının incelenmesi adına farklılık testi (T-Test) yapılmıştır. Yapılan test sonucuna göre özel sektör çalışanları ile kamu çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algıları farklılık göstermektedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H2 desteklenmiştir. Bu kapsamda karar vericilere önerilecek temel nokta şudur; insan kaynakları yetkinlikleri algısının artması performansı da artıracığından özellikle kamu sektöründe insan kaynakları departmanının etkinliğinin (yetki ve sorumluluk kapsamında) artırılarak bunun performans çıktısına yansıtılmasıdır.

Araştırma kapsamındaki tüm bulgular ışığında gelecek araştırmalar için öneriler, araştırmanın daha kapsamlı bir evrende yapılarak geçerliğinin artırılması, insan kaynakları yetkinlikleri ile çalışan performansı ilişkisinde demografik özelliklerin aracı bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi ve insan kaynakları yetkinliklerinin çalışanlar tarafından algılanma biçimlerinin karşılaştırılması noktasında insan kaynakları yöneticilerine çapraz sorgulama yöntemiyle sektör bazında (turizm, eğitim, teknoloji) farklılık analizlerinin yapılması olabilir.

## **KAYNAKÇA**

Armstrong, M., (2017), Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı, (Çeviri Editörü: Gürol, Y.), 6. baskıdan çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 4.bölüm)

Bayraktar, O. (2002). İnsan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin kullanılması ve bankacılık sektöründe bir vaka araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.

Boyatzis, R.E.(1982). The competent manager: a model for effective performance, New York: Wiley, 1982, s.13-14.

Burgoyne, J.; (1993); The competence movement: issues, stakeholders and prospects, *Personnel Review*, Vol.22, No.6, s. 6-13.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.

Dede, N., (2007), "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma", (Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE)

Geartner, K.N.; Nollen, S.D. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, 42 (11), 975-991.

Lawson, T.E., Limbrick, V., (1996), Critical competencies and developmental experiences for top HR executives, *Human Resource Management*, Vol. 35, No.1, Spring, s.68.

LeDeist, F. D.; Winterton, J.; (2005) "What Is Competence?", *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, 27-46, March, s.27

Liu, X., Ruan, D., & Xu, Y. (2005). A study of enterprise human resource competence appraisal. *Journal of enterprise information management*, 18(3), 289-315.

McClelland, D.; (1998); Identifying competencies with behavioural-event interviews, *Psychological Science*, 9-5, s.331-339.

McLagan; P.; (1996); Great ideas revisited; *Training and Development*; January, s.60-65

McShane, S.L.; Von Glinow, M.A.; (2016); Örgütsel davranış; (Çeviri Editörleri: Günsel, A.; Bozkurt, S.); 2.basımdan çeviri; Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık

Prescott, R.K.; (1999); "The changing role of hrm: a comparative study of importance factors concerning HR competencies among general managers, Phd. Thesis, The Pennsylvania State University, The Graduate School, Department of Adult Education, Instructional Systems, and Workforce Education and Development.

Rothwell, W.J., Lindholm, E., (1999), Competency identification, modelling and assessment in the USA, *International Journal of Training and Development* 3:2 ISSN 1360-3736



SHRM (Society for Human Resources Management), (2012), SHRM competency model, Erişim Tarihi: 01/05/2018, [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

Spencer, L.M.; Spencer, S.M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons, 1993.

TDK (Türk Dil Kurumu); [20.05.2018]; [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K., Lake, D.G., (1995), Human resource competencies: an empirical assessment, *Human Resources Management*, 34-4, s.473-495

Ulrich,M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W., Slade , J., (2016), 2016 HR competency model, Human Resource Competency Conference 2016 Konferans Metni, Erişim Tarihi: 11/04/2018, [www.rbl.net](http://www.rbl.net)

Vicere, Albert A. “Break The Mold: Strategies For Leadership”, *Personnel Journal*, May, 1987: 67-73

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.