

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ROLLERİNİN
YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGISINA ETKİSİ VE BU
SÜREÇTE ÖRGÜT YAPISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**Murat TUYSUZ
2502130149**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER**

İSTANBUL-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MURAT TUYSUZ Numarası : 2502130149
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER
Tez Savunma Tarihi : 26.06.2019 Saati : 11:30
Tez Başlığı : İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ROLLERİNİN YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGISINA ETKİSİ VE BU SÜREÇTE ÖRGÜT YAPISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER		Kabul
PROF.DR.A.OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul
PROF.DR.İNCİ ERDEM		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		

- * Oybirliği durumunda "Düzeltilme" veya "Red" kararı veren jüri üyeleri ittifak ettikleri öneri ve görüşlerini burada kendilerine ayrılan yere yazarlar.
- ** Oyçokluğu veya oybirliği durumunda "Düzeltilme" veya "Red" kararı veren jüri üyeleri ittifak hali dışında kişisel öneri ve görüşlerini burada kendilerine ayrılan yere yazarlar.

Belirtilecek açıklamalar için ayrılan yerlerin yeterli olmaması durumunda formun arka yüzü veya ek bir kağıt da kullanılabilir.

ÖZ

İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü

Murat TUYSUZ

Bu çalışmada, örgütlerde insan kaynakları departmanının üstlendiği rollerin (stratejik ortak, değişim ajanı, çalışan şampiyonu ve idari uzman) yöneticiler tarafından nasıl algılandığı, bu rollerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin algısına etkisi ve bu süreçte algılanan örgüt yapısının düzenleyici (moderatör) rolü araştırılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada ilk olarak örgüt yapısı kavramı ele alınmış, daha sonra insan kaynakları rolleri detaylı olarak incelenmiş ve son olarak İK katkısı ana hatlarıyla tanımlanmıştır. Çalışmanın son bölümü, İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren 250 ve üzeri çalışana sahip büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen bir araştırmayı içermektedir. Toplamda 433 yöneticinin katıldığı araştırmada, veriler Pearson korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız gruplar t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma vb. tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları rollerinden stratejik ortak, çalışan şampiyonu ve idari uzman rollerinin yöneticilerin insan kaynakları katkısı algısına etkisi olduğu değişim ajanı rolünün ise olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt yapısına göre yapılan analizlerde örgüt yapısının organik olarak algılandığı örgütlerde stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rolünün, örgüt yapısının mekanik olarak algılandığı örgütlerde ise değişim ajanı ve idari uzman rolünün yöneticilerin İK katkısı algısına etkisi olduğu bulunmuştur. Algılanan örgüt yapısının ise insan kaynakları rolleri ve İK katkısı arasında düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, insan kaynakları rolleri ve İK katkısı algısının insan kaynakları ve hat yöneticileri arasında farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca, araştırma sonucunda insan kaynakları rolleri ve İK katkısı algısının yöneticilerin yönetim kademesine göre de farklılık gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Roller, Örgüt Yapısı, İnsan Kaynakları Katkısı, Stratejik Ortak



ABSTRACT

The Effect of Human Resources Department Roles on Human Resources Management Perception and Moderator Role of Organizational Structure in This Process

Murat TUYSUZ

In this study, how the roles of the human resources department (strategic partner, change agent, employee champion and administrative expert) are perceived by the managers, the impact of these roles on managers' perception of human resources management and the moderator role of the perceived organizational structure in this process are investigated. In this context, firstly the concept of organizational structure is discussed, then the human resources roles are examined in detail and finally the contribution of HR is described mainly. The final part of the study includes a research conducted in large scale companies with over 250 employees operating in Istanbul and Kocaeli provinces. The research was conducted on 433 managers and the data were analyzed using Pearson correlation analysis, multiple linear regression analysis, one-way analysis of variance (ANOVA) and independent groups t-tests. Besides, descriptive statistical analysis such as frequency and percentage distributions, arithmetic mean and standard deviation were also used. According to the research results, it is determined that role of strategic partner, employee champion and administrative expert affect human resources contribution perception of managers whereas change agent role does not. In addition, it has been found that in the analysis made according to the organizational structure, the strategic partner and employee champion roles in organizations where organization structure is perceived organically and the change agent and administrative expert roles in organizations where organizational structure is perceived mechanically affect HR contribution perception of managers. It has been also determined that the perceived organizational structure has no moderating role between human resource roles and HR contribution. As a result of the research, it has been seen that the perception of human resources roles and HR contribution perception differ between human resources and line managers. In addition, it has been reached the conclusion that the perception of human resource

roles and HR contribution perception differs according to the management level of the managers as well.

Keywords: Human Resources Roles, Organizational Structure, Human Resources Contribution, Strategic Partner



ÖNSÖZ

Günümüz örgütlerinde insan kaynakları departmanlarının iş ortağı olarak nitelendirilmeye başlandığı görülmektedir. Bu bağlamda İK'nın, iş ortağı rolünün bileşenlerinden biri olan, stratejik ortak rolünü örgütler içerisinde güçlü bir biçimde oynaması gerekmektedir. Ancak, İK'nın örgütler içerisinde iş ortağı olması için sadece stratejik ortak rolü değil, iş ortağı rolünün tamamlayıcısı olan değişim ajanı, idari uzman ve çalışan şampiyonu rollerini de gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada, örgütlerde insan kaynakları departmanının üstlendiği rollerin yöneticiler tarafından nasıl algılandığı, bu rollerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin algısına etkisi ve bu süreçte algılanan örgüt yapısının düzenleyici (moderatör) rolü araştırılmaktadır. İK rollerini İK'nın örgüte sağladığı katkı ve örgüt yapısı bağlamında ele alan araştırma konusunun, yerli yazında yok denecek kadar az çalışmada incelenmesi araştırmanın önemini göstermektedir.

İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli örgütlerdeki yöneticiler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu örgütlerden kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 433 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler söz konusu yöneticiler için hazırlanan anket formu ile elde edilmiş ve çeşitli istatistik analizleri ile incelenerek değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ise ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Tez çalışmam boyunca değerli görüş, değerlendirme, yönlendirme ve katkılarıyla desteğini esirgemeyen öncelikle değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER'e, tez süreci boyunca ayırdıkları değerli zaman ve gösterdikleri ilgileri için tez jüri üyelerimden Sayın Prof. Dr. Cavide UYARGİL, Sayın Prof. Dr. A. Oya ÖZÇELİK, Sayın Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez süreci boyunca desteğini hissettiğim Sayın Prof. Dr. Gönen DÜNDAR'a da teşekkür ederim. Ayrıca değerli jüri üyelerinden Sayın Prof. Dr. Deniz BÖRÜ, Sayın Doç. Dr. Fulya Aydın KULAK ve Sayın Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde verdiği katkılardan dolayı değerli arkadaşım Ar. Gör. Melike ARPINAR’a ve verilerin analizi sürecinde verdiği destekten ötürü değerli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Ömer Erdem KOÇAK’a teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecinde desteğini esirgemeyen Marmara Üniversitesi Kütüphanesi çalışanlarına ve araştırmaya katılan tüm değerli yöneticilere de teşekkür ederim.

Ayrıca hayat boyu ve tez süreci boyunca her zaman yanımda olan kıymetli babama, anneme ve abim Mustafa TUYSUZ’a, sabrından dolayı kıymetli eşim Rabia METİN TUYSUZ’a teşekkür eder ve vaktinden çaldığım oğlum Ertuğrul’a sevgilerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI

1. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI	3
1.1. ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR	5
1.1.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma (Work Specialization)	5
1.1.2. Departmanlaşma (Bölgümlere Ayırma) Departmentalization	6
1.1.2.1. İşlevlere Göre	6
1.1.2.2. Ürüne Göre	8
1.1.2.3. Bölgeye Göre (Coğrafi)	10
1.1.2.4. Müşteriye Göre	11
1.1.2.5. Sürece ve Donanıma Göre	13
1.1.3. Emir-Komuta Oluşturma (Chain of Command)	14
1.1.4. Kontrol Alanı (Span of Control)	15
1.1.5. Merkezileşme Derecesi (Centralization and Decentralization)	16
1.1.6. Biçimsellik Derecesi (Formalization)	18
1.1.7. Karmaşıklık (Komplekslik) Derecesi (Complexity)	19
1.1.7.1. Yatay Karmaşıklık	20

1.1.7.2. Dikey Karmaşıklık	20
1.1.7.3. Coğrafi Karmaşıklık.....	20
1.2. ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	20
1.2.1. Teknoloji	22
1.2.2. Çevre	27
1.2.3. Büyüklük.....	32
1.3. ÖRGÜT YAPISI TÜRLERİ	35
1.3.1. Mekanik ve Organik Yapılar.....	35
1.3.1.1. Mekanik Yapılar.....	35
1.3.1.2. Organik Yapılar.....	37
1.4. ÖRGÜT YAPISI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	41

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ

2. İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ	47
2.1. HARSCHNEK VE DİĞERLERİNE GÖRE İK ROLLERİ	51
2.2. BEACH'E GÖRE İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ.....	52
2.2.1. Politika Oluşturma Rolü.....	52
2.2.2. Danışman Rolü.....	53
2.2.3. Hizmet Sağlayıcı Rolü	53
2.2.4. Kontrol Rolü	53
2.3. TYSON VE FELL'E GÖRE İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ	54
2.3.1. İdari İşler Şefi.....	54
2.3.2. Sözleşme Müdürü.....	54
2.3.3. Mimar	55
2.4. STOREY'E GÖRE İK ROLLERİ	55
2.4.1. Değişim Yaratıcı	57
2.4.2. Düzenleyici	57
2.4.3. Danışman	57
2.4.4. Hizmet Sağlayıcı	57

2.5. CALDWELL'E GÖRE İK ROLLERİ	58
2.5.1. Danışman	58
2.5.2. Hizmet Sağlayıcı	59
2.5.3. Düzenleyici	59
2.5.4. Caldwell'e Göre İK Değişim Ajanı Rollerini	60
2.5.4.1. Şampiyon	62
2.5.4.2. Uyarlayıcı	62
2.5.4.3. Sinerjist	62
2.5.4.4. Danışman	63
2.6. SCHULER'E GÖRE İK ROLLERİ	63
2.7. ULRICH'E GÖRE İK ROLLERİ	65
2.7.1. Stratejik Ortak	68
2.7.1.1. Örgüt Mimarisini Tanımlama	71
2.7.1.2. Değerlendirme Süreci Yaratma	72
2.7.1.3. Uygulamaların Geliştirilmesi için Liderlik Etme	73
2.7.1.4. Öncelikleri Tanımlama	74
2.7.2. İdari Uzman	75
2.7.2.1. İK Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması	76
2.7.2.2. Merkezi/Merkezkaç Yapı İkileminden Kaçınmak	77
2.7.2.3. Bir Değer Yaratma Çerçevesi Belirlemek ve Uygun İK Departmanını Yaratmak	78
2.7.2.3.1. İK Hizmet Merkezi	80
2.7.2.3.2. Kurumsal İK	81
2.7.2.3.3. Bütünleşik İK	83
2.7.2.3.4. İK Danışmanlık Merkezi	85
2.7.2.3.5. Operasyonel Yürütücü	86
2.7.3. Çalışan Şampiyonu	87
2.7.3.1. Kaynak/Talep Çatışmasını Çözmek	88
2.7.3.2. Çalışan Katkısını Arttırmak	89
2.7.4. Değişim Ajanı	94
2.7.4.1. Süreç Değişimi	96

2.7.4.1.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi.....	97
2.7.4.1.2. Kritik Başarı Faktörlerinin Yönetilmesi	98
2.7.4.1.3. İyileştirme Faaliyetlerinin Tanımlanması ve Sürekliliğinin Sağlanması	99
2.7.4.2. Kültürel Değişim.....	99
2.7.4.2.1. Kültür Değişimi Kavramını Tanımlamak ve Açıklamak ..	100
2.7.4.2.2. Kültür Değişiminin Neden Örgütün Başarısının Merkezi Olduğunu Belirtmek.....	101
2.7.4.2.3. Mevcut Kültür ve Gelecekteki Kültür Arasındaki Boşluğu Tanımlamak.....	102
2.7.4.2.4. Kültür Değişimi Yaratmaya Yönelik Alternatif Yaklaşımları Tanımlamak.....	103
2.7.4.2.5. Kültür Değişikliği için Bir Eylem Planı Oluşturmak.....	104
2.8. BROCKBANK'E GÖRE İK ROLLERİ.....	105
2.8.1. Operasyonel Reaktif Rolü	106
2.8.2. Operasyonel Proaktif Rolü.....	106
2.8.3. Stratejik Reaktif Rolü.....	106
2.8.4. Stratejik Proaktif Rolü.....	107
2.9. ULRICH VE BEATTY'E GÖRE İK ROLLERİ.....	107
2.10. ULRICH VE BROCKBANK'E GÖRE İK ROLLERİ.....	110
2.10.1. Çalışan Savunucusu	111
2.10.2. Beşeri Sermaye Geliştiricisi.....	113
2.10.3. İşlevsel Uzman	115
2.10.4. Stratejik Ortak	117
2.10.5. İK Lideri.....	118
2.11. İK ROLLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	123
2.12. İNSAN KAYNAKLARI KATKISI.....	131
2.13. İNSAN KAYNAKLARI KATKISI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	144

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ROLLERİNİN YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGISINA ETKİSİ VE BU SÜREÇTE ÖRGÜT YAPISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	154
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	156
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI	157
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	157
3.4.1. Araştırmanın Modeli	157
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	159
3.4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	160
3.4.4. Pilot Çalışma	162
3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	163
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	164
3.5.1. Demografik Bulgular	165
3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirliğe İlişkin Bulgular	167
3.5.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	177
3.5.4. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	178
3.5.5. Hipotez Testleri.....	178
3.5.5.1. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisi.....	179
3.5.5.2. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu ve İdari Uzman Rollerinin İK Algısına Etkisi.....	180
3.5.5.3. Organik Örgütlerde İK Rollerinin İK Algısına Etkisi	184
3.5.5.4. Mekanik Örgütlerde İK Rollerinin İK Algısına Etkisi	186
3.5.5.5. İK Rollerinin İK Algısına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü.....	189
3.5.5.6. İK Rollerinin ve İK Algısının Örgüt Yapısının Mekanik veya Organik Olmasına Göre Farklılaşması.....	190

3.5.5.7. İK Rollerinin ve İK Algısının İK ve Diğer Yöneticilere Göre Farklılaşması.....	192
3.5.5.8. İK Rollerinin ve İK Algısının Yönetim Kademesine Göre Farklılaşması	195
SONUÇ.....	201
KAYNAKÇA	211
EKLER.....	225
ÖZGEÇMİŞ.....	232

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Teknolojik Karmaşıklık ve Yapısal Karakteristikler Arasındaki İlişki	23
Tablo 2. Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı Arasındaki Farklar.....	40
Tablo 3. İK Rollerinin Tanımları.....	67
Tablo 4. İK Faaliyetlerinde Rekabet Avantajı Boyutları.....	106
Tablo 5. İK Rollerini ile İlgili Başlıca Yazarlar ve Rol Tanımları.....	123
Tablo 6. Demografik Özellikler	165
Tablo 7. Departman ve Yönetim Kademesine Göre Yanıtlayanların Özellikleri ...	166
Tablo 8. Stratejik Ortak Rolü Doğrulamayı Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	168
Tablo 9. Uyum Ölçütleri ve Eşik Değerleri	168
Tablo 10. Stratejik Ortak Rolü DFA Uyum Ölçütleri	170
Tablo 11. İdari Uzman Rolü Doğrulamayı Faktör ve Güvenilirlik Analizi	171
Tablo 12. İdari Uzman Rolü DFA Uyum Ölçütleri.....	171
Tablo 13. Değişim Ajanı Rolü Doğrulamayı Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	172
Tablo 14. Değişim Ajanı Rolü DFA Uyum Ölçütleri	172
Tablo 15. Çalışan Şampiyonu Rolü Doğrulamayı Faktör ve Güvenilirlik Analizi ...	173
Tablo 16. Çalışan Şampiyonu Rolü DFA Uyum Ölçütleri	174
Tablo 17. İK Katkısı Algısı Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	175
Tablo 18. Örgüt Yapısı Faktör ve Güvenilirlik Analizi	176
Tablo 19. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	177
Tablo 20. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	178
Tablo 21. İK Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu	179
Tablo 22. İK Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu.....	179
Tablo 23. İK Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu.....	180
Tablo 24. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu ve İdari Uzman rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu	181
Tablo 25. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	182
Tablo 26. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu	182

Tablo 27. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu (Organik Örgütler).....	184
Tablo 28. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu (Organik Örgütler)	185
Tablo 29. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu (Organik Örgütler)	185
Tablo 30. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu (Mekanik Örgütler)	187
Tablo 31. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu (Mekanik Örgütler)	187
Tablo 32. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu (Mekanik Örgütler)	188
Tablo 33. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Model Özeti Tablosu.....	189
Tablo 34. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Modele Ait Regresyon Değerleri	190
Tablo 35. Örgüt Yapısına Göre İK Roller Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	190
Tablo 36. Örgüt Yapısına Göre İK Roller Grup İstatistikleri.....	191
Tablo 37. İK ve Diğer Yöneticilere Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları ..	193
Tablo 38. İK ve Diğer Yöneticilere Göre Grup İstatistikleri.....	193
Tablo 39. Yönetim Kademesine Göre Grup Varyansları Homojenlik Testi	195
Tablo 40. Yönetim Kademesine Göre ANOVA Tablosu.....	196
Tablo 41. Yönetim Kademesine Göre Tukey Testi Sonucu.....	196
Tablo 42. Yönetim Kademesine Göre Tanımlayıcı İstatistikler.....	197
Tablo 43. Yönetim Kademesine Göre Welch ve Brown-Forsythe Testi.....	198
Tablo 44. Yönetim Kademesine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	199
Tablo 45. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar.....	200

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Rollerinin Tarihsel Gelişimi.....	48
Şekil 2. İK Rollerı Karmaşası	51
Şekil 3. İK'nın Dört Rolü	56
Şekil 4. İK Değişim Ajanı Rollerı	60
Şekil 5. Ulrich'e Göre İK rollerı	66
Şekil 6. İK Organizasyonu.....	79
Şekil 7. İK Oyuncusunun Birbirine Bağlı Rollerı.....	108
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	158

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
Bkz.	: Bakınız
BT	: Bilgi Teknolojisi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Vd.	: ve diğerleri
Vb.	: ve bunun gibi

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının etkili bir biçimde yönetilmesini ifade eden bir kavram olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları rolleri ise örgüt içerisinde insan kaynakları departmanının hangi işleri yaptığını tanımlamaktadır. Buna göre İK rolleri temelde stratejik ve operasyonel roller olarak ifade edilmektedir. Tarihsel olarak bu roller incelendiğinde, insan kaynaklarının stratejik rolüne ulaşana kadar farklı roller üstlendiği görülmektedir. İK departmanı, 1900'lerin başında örgüt içerisinde dosyalama vb. operasyonel faaliyetleri yürüten, 1960'lardan 1990'lı yıllara kadar örgüt içerisinde idari görevleri ağırlıklı olan, 1990'lı yıllardan itibaren ise stratejik boyutunun önemi artan bir departman olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde ise küreselleşme, müşteri talepleri, teknolojik yenileşim (inovasyon) ve bilgi erişimi ile değişen ve gelişen çevre koşullarının hızı örgütleri ve örgüt yapılarını etkilemektedir. Buna bağlı olarak, örgüt içerisinde İK işlevlerini yürüten departman olan İK departmanının rolleri de bu durumdan etkilenmekte ve buna göre farklı İK rolleri ortaya çıkmaktadır. Bu roller; İK departmanlarının İK uygulama, süreç ve politikalarının örgütün genel stratejisiyle uyumlu ve bütüncül olarak kullanılmasını ifaden eden stratejik ortak rolü, İK süreçlerinin örgüt içerisinde daha fazla nasıl etkili hale getirileceğini ifade eden idari uzman rolü, çalışanların örgüte katkısının nasıl arttırılacağını ifade eden çalışan şampiyonu rolü ve örgüt içerisinde değişimin nasıl sağlanacağı konuları ile ilgilenen değişim ajanı rolleri olarak tanımlanmaktadır.

İK departmanının örgüte katkısının örgütün başarısı ile bağlantılı olduğu konusunda, literatürde çok az uyumsuzluk bulunmaktadır. Yöneticilerin örgüt içerisinde İK'nın nasıl çalıştığını hissettikleri ve İK'nın örgüte farklı boyutlarda nasıl katkıda bulunduğunu belirten İK katkısı algısının İK rolleri ile ilişkili olduğu, İK rollerinin İK katkısı algısını etkilediği ve İK rollerinin algılanan örgüt yapısına göre (mekanik, organik) değişeceği düşünülmektedir.

Dolayısıyla bu tez çalışmasında, İK rollerinin yöneticiler tarafından nasıl algılandığı, algılanan örgüt yapısına göre İK rollerinin değişip değişmediği araştırılacak ve algılanan İK rolleri ve İK katkısı algısı arasında örgüt yapısının düzenleyici rolü olup

olmadığı da tespit edilecektir.

Tez kapsamında ilk olarak literatür taraması gerçekleştirilmiş, üç bölümden oluşan tez çalışmasında ilk bölümde örgüt ve örgüt yapısı, örgüt yapısının boyutları, örgüt yapısını etkileyen faktörlerin neler olduğu ve örgüt yapısı türleri ele alınmış ve tüm bu alt bölümler özellikle mekanik ve organik yapı bağlamında ele alınarak bu bölümde incelenmiş ve konu ile ilgili güncel araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde farklı araştırmacılar tarafından ele alınan İK rolleri kronolojik olarak incelenmiştir. Tezin araştırma bölümünde yararlanılan İK rollerinin yanı sıra farklı yazarların tanımladıkları roller de detaylı olarak ele alınmış ve çeşitli karşılaştırmalar yapılarak, konu ile ilgili güncel araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca yine bu bölümde İK katkısı başlığı altında öncelikle verimlilik, etkinlik ve etkililik kavramları ele alınarak incelenmiştir. Daha sonra, İK katkısı bağlamında İK etkililiği kavramı farklı yazarların farklı değerlendirme yöntemlerini de içerecek bir biçimde ana hatlarıyla ele alınmış ve bölüm sonunda konu ile ilgili güncel araştırma sonuçlarına da yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde ise konuyla ilgili yapılan bir araştırma yer almaktadır. Bu bölümde, İstanbul ve Kocaeli illerinde 250 ve üzeri çalışana sahip büyük ölçekli işletmelerdeki 433 yönetici üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, metodolojisi, modeli, veri toplama araçları, bulguları yer almaktadır. Sonuç bölümünde ise araştırma bulguları yorumlanmış, genel bir değerlendirme yapılarak, ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI

Bu bölümde; örgüt yapısı ve kavramı, örgüt yapısını belirleyen unsurlar, örgüt yapısını etkileyen faktörler ve örgüt yapısı türleri ile ilgili başlıklar ele alınmaktadır.

1. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI KAVRAMI

Örgüt, insanlar tarafından belli bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde ortaya çıkan yapı olarak tanımlanabilir.¹

Örgütler insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarına olanak veren ya da gerçekleştirdikleri amaçlarını ise daha ileriye götürmelerini sağlayan bir araç olarak da tanımlanmaktadır.²

Bazı tanımlarda ise, önceden planlanan iş ilişkilerinden oluşan bir yapı, şema veya bir düzenleme olarak belirtilmektedir. Tanıma bakıldığında bir örgütün belli bir düzeni ve düzene koymayı ifade ettiği anlaşılmaktadır.³

Örgütler, bilinçli olarak yapılandırılmış ve koordine edilmiş olarak hareket eden, belli bir amaca odaklanmış sosyal kuruluşlardır. Bir örgütün faaliyet göstermesinde önemli olan, belirlenmiş kurum politikaları ve prosedürlerinden ziyade insanların diğer insanlar ile olan ilişkileridir. Örgüt, insanların birbirleri ile olan uyumu sayesinde bir amaç etrafında buluşmakta ve onu meydana getirmek için hareket etmektedir.⁴

Sonuç olarak örgüt ifadesinden, iki veya daha fazla insanın amaçlarına ulaşmak için davranışlarını belli kurallar çerçevesinde düzenlediği bir yapı anlaşılmaktadır.⁵

Örgüt yapısı, örgütlenme süreci sonunda bir örgüt içindeki işlerin belli kurallara dayalı

¹ Stephen P. Robbins, Mary K. Coulter, **Management**, 11th. Ed., New Jersey, Prentice Hall, 2012, s. 6.

² Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, 1979, s. 23.

³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 71-72.

⁴ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Mason, Ohio, South-Western Cengage Learning, 2010, s. 11.

⁵ Tamer Bolat, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s. 105.

bir şekilde düzenlenmesidir.⁶ Örgütlenme, bir örgütün yapısını oluşturma süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç sonunda ortaya çıkan örgütsel yapı ise, bir organizasyon içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin belli kurallar çerçevesinde bölümlenmesi, gruplanması ve koordine edilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁷

Örgüt yapısı, örgüt çalışanlarını görev ve raporlama ilişkilerini belirlemek suretiyle motive ve koordine eden resmi bir sistemdir. Böylece örgüt çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışabilirler. Ayrıca örgüt yapısı örgüt içinde kimin kime rapor vereceğinin ve kimin hangi işleri yapacağını belirlenmesinin de bir düzene sokulmasını sağlar.⁸

Örgütsel yapı bir organizasyonun tüm görevleri çalışanları arasında paylaşırması ve onları koordine etmesidir. Bu yapı örgüt içindeki raporlama süreçleri, kontrol, yönetim ve karar alma süreçlerine destek olur.⁹

Örgütsel yapının bir kurumda tesis edilmesi, temel olarak aşağıdaki maddelerin var olması ile gerçekleştirilmektedir¹⁰:

- Yapılan işler kendine özgü departmanlara ayrılarak ifa edilir.
- Ayrı ayrı işlerle ilgili görev ve sorumluluklar devredilir.
- Farklı örgütsel işler koordine edilir.
- Benzer işler birimlere verilerek kümelenmeler yapılır.
- Birimlere, gruplara ve departmanlara göre örgüt içi ilişkiler kurulur.
- Yönetim tarafından belirlenmiş formel hatlar belirlenir.
- Örgütsel kaynaklar ayrılır ve dağıtılır.

⁶ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s. 265.

⁷ Stephen P. Robbins, v.d., **Fundamentals of Management**, 7th. Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc, 2014, s. 126.

⁸ Angelo Kinicki, Brian Williams, **Management: A Practical Introduction**, New York, McGrawHill, 2010, s. 237.

⁹ Michael A. Hitt, v.d., **Management**, New Jersey, Pearson Education, 2012, s. 134.

¹⁰ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s. 265.

1.1. ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR

Örgüt yapısını belirleyen unsurlar; iş bölümü ve uzmanlaşma, departmanlaşma (bölümlere ayırma), emir-komuta oluşturma, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, biçimsellik derecesi ve karmaşıklık olarak sayılabilmektedir. Bu unsurlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

1.1.1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma (Work Specialization)

İş bölümü ve uzmanlaşma, işlerin farklı görevlere ayrılarak, tüm çalışanların tüm işleri yapması yerine, özellikle belirlenmiş çalışanların yine özellikle belirlenmiş işleri yapmaları olarak tanımlanmaktadır.¹¹ Örgütün çalışanlarının bulunduğu pozisyonun ileri düzeyde uzmanlaşma mı yoksa belirli bir iş içinde farklı görevler bir araya toplanarak genelleşmeye mi gidileceğine karar vermesi gerekmektedir. Bu konuda klasik yaklaşım öncelikli olarak teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağını belirlenmesini öngörmekte ve ikinci planda olan insan ögesi olan çalışanlardan bu doğrultuda davranmasını talep etmektedir.¹²

İş bölümü çalışanların sahip olduğu farklı yeteneklerin en verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Örgütlerde bazı işler yüksek beceri ve yetenek gerektirirken bazı işler düşük beceri ve yetenek ile gerçekleştirilebilir. Yüksek beceri ve yeteneğe sahip çalışanlar, düşük beceri ve yeteneğe sahip çalışanlara göre daha yüksek ücret almaktadır. Bu şekilde, çalışanın beceri ve yeteneğin oranında örgüte yaptığı katkıya göre ücretlendirilmesi durumunda da kaynakların verimli kullanımı sağlanmış olacaktır.¹³

Örgütlerin iş bölümü ve uzmanlaşmayı sıkı bir şekilde uygulamaları ise, çalışanların sürekli aynı, sınırlı ve tekrarlayan işleri yaparak sıkılmalarına neden olabilir. Böyle bir çalışma ortamı da çalışanları işlerine yabancılaştırabilir.¹⁴ Yine böyle bir durum,

¹¹ A.e.

¹² Koçel, a.g.e., s. 184.

¹³ Robbins, Coulter, a.g.e., s. 265.

¹⁴ Courtland L. Bovée, Jhon V. Till, **Business in Action**, 6th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2012, s. 166.

Çalışanların işe olan ilgilerini kaybetmeleri, işlerinden daha az tatmin olmaları ve organizasyon içindeki rollerini dikkate almamalarına neden olabilmektedir.¹⁵ Dolayısıyla bazen uzmanlaşma yerine, çalışanlara birkaç içi birden yapma sorumluluğu veya grup olarak çalışanları sonuç alma ile ilgili gevlendirmek hem performansın yükseltilmesi hem de iş tatminini arttırabilmektedir.¹⁶

Bir örgütte uzmanlaşmaya mı gidileceği yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi gidileceği kararı önem ifade etmektedir. Mekanik rgtlerde iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verilirken organik örgütlerde işler çeşitlilik göstermektedir.¹⁷

1.1.2. Departmanlaşma (Bölümlere Ayırma) Departmentalization

İş bölümü ve uzmanlığa göre belirli görevlerin bir araya getirilmesi ile işler meydana gelmektedir. Departmanlaşmış kurumlarda kontrol ve koordinasyon da kolay olmakta ve yöneticiler farklı birimlerin performanslarını daha rahat görebilmektedirler. Departmanlar ise rastgele bir şekilde oluşturulmamaktadır. Belli tehditlere, hedeflenen amaçlara göre de mantıklı gruplamalar yapılmaktadır.¹⁸ Belirli işler bir araya getirilerek pozisyonlar ve bunlarda bir araya getirilerek departmanlar / bölümler oluşturulmaktadır.¹⁹ Bölümlere ayırma ise aşağıda açıklandığı gibi işlevlere göre, ürüne göre, bölgeye göre, müşteriye göre, sürece ve donanıma göre yapılmaktadır.

1.1.2.1. İşlevlere Göre

İşlerin ve görevlerin niteliklerine göre bir araya getirilmesine işlevlere göre bölümlere ayırma denilmektedir. Çalışanlar, uzmanlık ve yetkinlik durumlarına göre gruplara ayrılarak bu bölümlerde görev yapmaktadırlar. İşlevlere göre bölümlere ayırmada her bölüm yöneticisi sadece yönettiği bölümün faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır.²⁰

¹⁵ Ronald J. Ebert, Ricky W Griffin, **Business Essentials**, 9th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2013, s. 142.

¹⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 184.

¹⁷ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 109.

¹⁸ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 143.

¹⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 185.

²⁰ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 117.

Bu şekilde kurgulanmış olan örgüt yapılarında, güçlü bir dikey hiyerarşik yapılanma gözlenmektedir. Bilgi, bu dikey hiyerarşi üzerinde hareket etmektedir. Emir ve komuta da tepe yönetim üzerinde toplanmaktadır. Daha alt seviyedeki çalışanlar üst seviyedeki yöneticilerden gelen görev ve kararları kabul ederek çalışmalarını sürdürürler. Aynı işlevsel birimde görev alan yönetici ve çalışanlar benzeri eğitim ve tecrübeye sahip olmaları nedeniyle uyum içinde çalışırlar. Örgüt içindeki kurallar ve prosedürlere uymak, tüm çalışanların görev ve sorumlulukları içindedir.²¹

İşlevlere göre bölümlere ayırma, basit, anlaşılır ve mantıksal olması gibi nedenlerle, başta küçük ölçekli işletmeler olmak üzere uygulamada en sık karşılaşılan bölümlere türüdür. Bu tür bölümlere ayırmada departmanların alt bölümleri de bulunabilmektedir.²² Örneğin üniversitelerde akademik faaliyetlerle ilgili enstitü ve fakülteler, idari faaliyetlerle ilgili genel sekreterlik ve daire başkanlıkları ve bunlara bağlı departmanlar bulunmaktadır. Sanayi işletmelerinde ise işlevlere göre bölümlere ayrılmış üretim, finans, satış departmanları temel departmanlardan bazıları olarak örnek verilebilmektedir.²³

Uygulamada birçok işletme tarafından tercih edilmesine rağmen işlevlerine göre departmanlaşmanın bir takım olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.²⁴ İşlevsel uzmanlaşmaya imkân vererek²⁵ ve benzeri bilgi ve yeteneğe sahip çalışanları bir araya getirerek²⁶ verimliliğin artırması, bölümler içinde eşgüdümlemenin olması, koordinasyonu kolaylaştırması ve kaynakların kullanımında etkinliği artırması²⁷ benzeri araç ve gereçlerle çalışan personelin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanarak uzmanlık seviyelerinin artması²⁸ gibi özellikleri olumlu yönleri olarak öne çıkmaktadır.

²¹ Richard L. Daft, Dorothy Marcic, **Understanding Management**, Mason, OH, South-Western Pub, 2009, s. 258.

²² Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 144.

²³ Gary Dessler, Jean Philips, **Managing Now**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2008, s. 266.

²⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2015, s. 218.

²⁵ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 118.

²⁶ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s. 266.

²⁷ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, s. 284.

²⁸ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 118.

Olumsuz yönlerine bakıldığında ise; sorunlara sadece kendi fonksiyonu açısından bakmayı kuvvetlendiren yapısı nedeniyle, departman yöneticilerinin kendi departmanlarının menfaatlerini örgütün veya diğer departmanların menfaatlerine tercih etmeleri söz konusu olabileceği görülmektedir. Bölümler arasındaki iletişimin yöneticiler tarafından kurulması nedeniyle, zayıf bir iletişim ve koordinasyona neden olmaktadır. Üretilen mal ve hizmetin artışına göre iletişimde ve karar alma süreçlerinde gecikmeler ortaya çıkacaktır.²⁹ Ek olarak çevresel değişikliklere uyum sağlamada yavaşlık, düşük yenileşimli (inovasyonlu) mal ve hizmet üretimi, örgütsel hedeflere ulaşmada düşük motivasyon gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.³⁰ Tepe yönetimin işler üzerinde kontrolü daha yüksek olduğundan, tepe yönetimin iş yükünü de artırması söz konusu olmaktadır.³¹ Bunlara ek olarak işletmelerin müşterilerine duyarlılığını ve hizmet kalitesini azaltabilmektedir. Örneğin, Amerikan JCPenny firması ülke çapında tanzim teşhir, satın alma ve personel departmanı olarak bölümlere ayrılmış, müşteri beklentileri farklı olan ülkenin Şikago şehrinde veya Elpaso şehrinde aynı şekilde hizmet vermektedir.³² Dolayısıyla bu durum müşteri memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir.

İşlevlere göre bölümlere ayırmanın başarılı olup olması örgütün içinde bulunduğu çevre ile yakından ilişkilidir; durgun bir çevrede faaliyet gösteren, küçük ve orta ölçekli, rutin teknoloji kullanan ve karşılıklı bağımlılığın olduğu örgütler için avantajlı olmakla birlikte diğer şartlarda riskler barındırmaktadır.³³

1.1.2.2. Ürüne Göre

Ürüne göre bölüme ayırma, organizasyonun ürün ve hizmetleri ile ilgili olarak departmanların çok fonksiyonlu olarak düzenlenmesi olarak da tanımlanabilir.³⁴ Üretim sektöründe yer alan bazı işletmeler, işletmenin özel ürün veya hizmetlere göre bölünmesi anlamına gelen ürüne göre departmanlaşmayı tercih etmektedirler.

²⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 250.

³⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 104.

³¹ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 266.

³² **A.e.**, s. 267.

³³ Ataman, **a.g.e.**, s. 285.

³⁴ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 267.

Örneğin, dünyanın en büyük gıda firmalarından biri olan Kraft Gıda İşletmesi bünyesinde hot dog ve öğlen yemeği için et ürünlerini üreten Oscar Mayer firmasını, peynir üreten Kraft Cheese firmasını, kahve üreten Maxwell House firmasını ve mısır gevreği üreten Post firmasını ürüne göre bölüme ayırma anlayışı ile bölümlere ayırmıştır. Böylelikle her işletme kendisi için tanımlanmış olan ürün veya hizmet üzerine odaklanmakta ve yöneticilerin belirlenmiş ürünler veya hizmetle ilgili net olarak tanımlanmış üretim hatlarına daha fazla yoğunlaşması mümkün kılınabilmektedir.³⁵ İşletme, belli bir ürün grubu üzerine yoğunlaşan daha küçük ve esnek birimlere bölündüğünden ve her birimin kendi içinde işlevsel olarak ayrılmış olması nedeniyle, belirli ürünler üzerine çalışan küçük ve esnek işletmelerin üstünlüklerine sahip olmaktadır.³⁶ Bunlara ek olarak ürüne göre departmanlaşma işletmelere aşağıda sıralanan diğer bazı avantajları da sağlamaktadır.³⁷

- Tek tek tüm ürünlerin başarısını, genele olan katkısını, maliyetini ve sorunlarını çözmeye destek olur,
- Üründe yapılacak yenilikleri hızlandırır,
- Müşteri talep ve beklentileri daha iyi şekilde karşılanır,
- Yöneticilerin işlevler arası koordinasyon sağlamasını kolaylaştırır.

Ürüne göre departmanlaşmanın sağladığı avantajlar yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar:³⁸

- Her bir ürün için fonksiyonların tekrarı kaynak ve yeteneklerin etkin olarak kullanımına engel olunabilmesi,
- Farklı üretim hatları arasında koordinasyon sorunları çıkabilmesi,
- Personel maliyeti yükselmesi ve çalışanların esnek kullanımını zorlaştırması olarak sıralanabilmektedir.

Ürüne göre departmanlaşma çok sayıda ürün üreten çok farklı müşteri grubuna dönük

³⁵ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 143.

³⁶ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 120.

³⁷ Ataman, **a.g.e.**, s. 286.

³⁸ **A.e.**

olarak çalışma zorunluluğu olan büyük örgütlerde uygulandığı takdirde başarılı olmaktadır.³⁹ Buna, Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük 50 sanayi firmasından biri olan Birleşik Teknoloji İşletmesi (UTC) örnek verilebilir. Bu işletme, Carrier (iklimlendirme), Otis (asansör), Pratt&Whitney (uçak motorları) ve Sikorsky (helikopter) olmak üzere çok farklı ürün üretmekte ve işletme ürüne göre bölümlere ayrılmış işletmelerden oluşmaktadır.⁴⁰

1.1.2.3. Bölgeye Göre (Coğrafi)

Bölgeye göre departmanlaşma, işletmelerin dünyada ya da ülke genelinde faaliyet gösterdiği coğrafi alanlara göre bölünmesidir.⁴¹ Bu tür departmanlaşmada yönetim, işletmenin faaliyet gösterdiği her bölgede diğer bölgelerde de yer alan farklı departmanları bir araya getirir. Burada her bölge kendi yönetim birimine sahiptir ve bölgelerden bağımsız üretim, satış-pazarlama ve insan kaynakları faaliyetleri bulunmaktadır. Bölgeye göre departmanlaşmaya Colgate-Palmolive firması örnek olarak verilebilir. Firma, Kuzey Amerika, Avrupa, Latin Amerika, Uzak Doğu bölgelerinden her bölgenin ihtiyacına göre bölümlere ayrılmıştır.⁴²

Diğer departmanlaşma türleri ile kıyaslandığında bölgeye göre departmanlaşmanın en temel avantajı her bir bağımsız bölgenin kendi faaliyet gösterdiği bölgenin ihtiyacına göre hareket etmesi olarak ifade edilebilir.⁴³ Merkezkaç yönetimin sağlayacağı avantajları ön plana çıkarması, üretim ve satış işlevlerinde taşıma süresinin azaltılması, kültürel ve yasal farklılıklar değerlendirilerek, bunlara uygun hareket edilmesi ve müşteri şikayet ve beklentilerine daha etkin çözüm bulunması gibi unsurlar ise diğer avantajları olarak belirtilebilir.⁴⁴

Bölgeye göre departmanlaşmanın temel sakıncası her bölgede aynı faaliyetlerin tekrar

³⁹ A.e., s. 287.

⁴⁰ Richard L. Daft, **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**, Ankara, Nobel Yayınları, 2015, s. 71.

⁴¹ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 144.

⁴² Daft, Marcic, **a.g.e.**, s. 259.

⁴³ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 271.

⁴⁴ Ataman, **a.g.e.**, s. 285.

edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁵ Pazarlama, üretim, muhasebe vb. departmanların her bir bölgede ayrı ayrı oluşturulması da maliyeti arttırmaktadır. Buna ek olarak, farklı bölge amaçlarının çatışması nedeniyle örgütün toplam olarak amaçlarına ulaşması da engellenebilmektedir. Standardizasyon ve faaliyetler arasında koordinasyon zayıflığı, tepe yönetimin farklı bölgelerdeki faaliyetlerde kontrolünün güçlüğü⁴⁶ gibi konular ise diğer dezavantajlar olarak sayılabilir.

Bu tür bölümlere ayırma çok uluslu işletmeler veya taşınması yüksek maliyetli hammadde kullanan işletmeler için daha uygun olmaktadır.⁴⁷ Ancak, önceleri iletişim olanaklarının zayıf olması ve faaliyetlerin uzaktan yönetilmesinin güçlüğü dolayısıyla bölgesel departmanlaşma daha fazla anlam ifade ederken günümüzde internetin yayılması ve buna bağlı olarak çeşitli iletişim teknolojilerinin gelişmesi nedeniyle önemini yitirmektedir. Dünya çapında rekabetin yoğunlaşması ve ürün üzerinde gerçekleştirilen yenileşimin (inovasyonun) bölge bazında daha yavaş yayılması riskleri de bölgesel departmanlaşmanın önemini yitirmesine neden olmaktadır.⁴⁸

1.1.2.4. Müşteriye Göre

Müşteriye göre departmanlaşma ürüne göre departmanlaşmaya benzemekle birlikte, bu tip bölümlere ayırmada tepe yönetim, işletmenin departmanlarını hizmet verilen müşteriye göre bölümlendirmektedir. Bu tip departmanlaşmada yönetim takımı ya da birimi ilgili müşterilere odaklanacağından, verilen hizmetin işlevlere göre olan departmanlaşma türünden daha hızlı ve daha iyi olması beklenebilir. Bu tip departmanlaşmada ayrıca, işletme her bir müşteri için çeşitli üretim birimlerine ve satış yöneticisine sahip olabilmektedir.⁴⁹ Dolayısıyla bu durum, özellikle müşteri ihtiyaçları birbirinden çok farklı olduğunda, farklı müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde daha

⁴⁵ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 271.

⁴⁶ Ataman, **a.g.e.**, s. 286.

⁴⁷ **A.e.**

⁴⁸ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 272.

⁴⁹ **A.e.**, s. 270.

fazla etkili olabilmektedir. Bu tür departmanlaşmanın sağladığı avantajları aşağıdaki gibi özetlenebilir⁵⁰:

- Örgütün müşteri odaklı düşünmesini kolaylaştırır,
- Hedef kitlenin daha iyi tanınmasını sağlar,
- Farklı müşterilerin farklı talep ve beklentileri daha hızlı çözülebilir.

Bu tip bölüme ayırmanın, diğer departmanlaşma türleri gibi sağladığı avantajlar yanında dezavantajları da;⁵¹

- Bölümler arasında yaratılan rekabet sonucu bazı müşterilere ayrıcalıklı davranılabilmesi ve,
- Departmanlarda tek iş yapan araç ve uzmanlaşmış çalışanların atıl kapasiteyle çalışmasına neden olunabilmesi olarak sıralanabilir.

Müşteriye göre departmanlaşma özellikle hizmet işletmelerinde⁵² ve perakende sektöründe görülmektedir. Mağazalar departmanlarını kadın, erkek, çocuk, bebek, bahçe ürünleri vb. ayırarak her bir departman belirli müşterilere özgü ürün ya da hizmetleri sunmaya odaklanır. Böylelikle mağaza daha etkili yönetilmekte ve çalışanlar belirli mağazadaki müşterilere göre uzmanlaşarak daha iyi hizmet vermektedir. Bu tip departmanlaşma bu sektörler ek olarak farklı sektörlerde de görülebilmektedir. Örneğin bankalarda, bankaların müşterilerini bireysel ve kurumsal müşteriler olarak segmente etmesi ve buna göre departmanlaşması şeklinde görülmektedir.⁵³ Kamu sektöründe de örnekleri karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Amerikan Vergi Dairesi müşterilerini bireysel, küçük işletmeler, kurumsal işletmeler, sivil toplum kuruluşları veya devlet kurumları olmak üzere dört farklı vergi mükellefi grubuna göre yeniden düzenlemiştir.⁵⁴ Müşteriye göre departmanlaşmaya üretim sektöründe de karşımıza çıkmaktadır. Buna örnek olarak bir diğer Amerikan firması olan Grayson Demir Çelik İşletmesi verilebilir. Firmanın temel bölümlendirilmesi

⁵⁰ Ataman, **a.g.e.**, s. 287.

⁵¹ **A.e.**

⁵² **A.e.**

⁵³ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 144.

⁵⁴ Daft, Marcic, **a.g.e.**, s. 259.

hizmet verilen müşteri gruplarına göre ayrılmıştır; metal ve kimyevi müşteriler, paketleme sistemi müşterileri, uzay ve endüstriyel müşteriler ve uluslararası grup.⁵⁵ Genel olarak, bu tip departmanlaşmada hedef müşterilere daha kaliteli hizmet sunmak olarak özetlenebilir.

1.1.2.5. Sürece ve Donanıma Göre

Bir diğer bölümlere ayırma türü olan, genel olarak imalat sektörünün kullandığı üretim sürecine göre bölümlere ayırmadır.⁵⁶ Bu tür bölümlendirme, çoğunlukla alt organizasyon seviyesinde ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır.⁵⁷ Örneğin bir ürünün; kesme, delme, kalıplama, paketleme, vb. üretim sürecine bakılarak bölümlene yapılabilmektedir.⁵⁸ Bölümlendirme donanıma göre yapılıyorsa makinelerle ilgili bölümler oluşturulmaktadır. Örneğin, torna, freze, galvanizleme vb. Amacı ekonomiklik olan bu tür bölümlendirmede⁵⁹, her bir süreç farklı donanım ve çalışan becerisi gerektirdiğinden her bir süreç için ayrı departmanlar oluşturulmaktadır.⁶⁰

Bu tür bölümlere ayırmada amaç donanıma göre uzman çalışan ve yöneticilere sahip olarak donanımın verimliliği ve etkinliğini arttırmaktır. Donanımsal verimlilik makinelerin belirli bir seri işlemi için uygun şekilde yerleştirilerek üretim daha hızlı ve zaman kayıpları ve fireler azalacak şekilde yürütülebilecektir.⁶¹ Sürece ve donanıma göre departmanlaşmaya Vlasic firması örnek olarak verilebilir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmede, turşu üretimi için kullanılacak salatalıkları üç farklı ürüne çevirecek farklı donanım ve farklı süreçler kullanılmaktadır. Dolayısıyla firma bu donanım ve süreçler için farklı departmanlar oluşturarak ürünlerini

⁵⁵ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 270.

⁵⁶ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 143.

⁵⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011, s. 251.

⁵⁸ Tamer Bolat, v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2016, s. 140.

⁵⁹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 2002, s. 343.

⁶⁰ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 183.

⁶¹ Eren, **a.g.e.**, s. 251.

üretmektedir.⁶²

1.1.3. Emir-Komuta Oluşturma (Chain of Command)

Örgüt yapısını belirleyen unsurlardan biri olan emir komuta, bir örgütün içindeki tüm kişileri birbirine bağlayan, kimin kime rapor edeceğini belirten bir hat yetkisidir. İki temel ilkesi bulunmaktadır: Emir komuta birliği ve hiyerarşik yapı ilkesi. Emir komuta birliği her astın sadece bir üste karşı sorumlu olması anlamına gelmektedir. Hiyerarşik yapı ilkesi ise her bir kademe için açık olarak belirlenmiş bir hat yetkisini tanımlamaktadır.⁶³

Emir komuta, bir örgütün düzgün işlemlerini iki konuyu netleştirerek sağlar: Her bir görev için kim sorumludur ve karar alma yetkisi kimdedir. Örgütlerde tüm çalışanlar belli bir miktarda sorumluluğa sahiptir. Bu sorumluluk çalışanların işleriyle ilgili amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli görevleri yerine getirmesi zorunluluğudur. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmenin sağlanmasında, çalışanların üstlerine iş sonuçları ile ilgili raporlarla hesap verme zorunluluğu ve eğer iş sonuçları beklentilerin gerisinde kalmışsa bunun nedenlerini açıklama zorunluluğu da bulunmaktadır.⁶⁴

Emir komuta zinciri bir örgütün yetki yapısını tanımlaması bakımında önem ifade etmektedir.⁶⁵ Yetki, karar alma, emir verme, kaynakları dağıtma, hareket planını belirleme gücüdür. Yöneticiler emir komuta yetkilerini kullanarak görevlerin gerçekleştirildiğinden emin olmaktadır. Örgüt içerisinde yetki, yöneticilerin sahip olduğu pozisyon ile kazanılarak ve yönetim piramidinden aşağıya doğru aktarılmaktadır.⁶⁶ Emir komuta ile ilgili olan bir diğer unsur olan yetki devri ise, yöneticilerin karar verme ile ilgili bazı haklarını astlarına devretmeleri anlamına gelmektedir.⁶⁷

⁶² Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 144.

⁶³ Daft, Marcic, **a.g.e.**, s. 250.

⁶⁴ Bovée, Till, **a.g.e.**, s. 167.

⁶⁵ Daft, Marcic, **a.g.e.**, s. 250.

⁶⁶ Bovée, Till, **a.g.e.**, s. 168.

⁶⁷ Koçel, **a.g.e.**, s. 261.

Emir komuta sisteminin en basit ve genel örgütlenme tipi hat tipi örgütlenmedir. Hat tipi örgütlenmede yukarıdan aşağıya doğru açık bir yetki akışı bulunmaktadır. Tüm çalışanlar hangi kararları kimin alacağı ve kimin kime hesap vereceğini açıkça bilmektedir. Ancak örgütün faaliyetlerinin teknik karmaşıklığından dolayı yöneticilerin sahip olmadığı ve kolaylıkla elde edemeyeceği uzmanlık gerektiren bilgiye ihtiyaç duyulduğunda hat tipi örgütlenme yeterli olamamaktadır. Daha karmaşık bir sistem olan hat ve kurmay tipi örgütlenme, yönetim kontrolü ve uzmanlaşmayı birleştirmek için kullanılan bir örgütlenme tipidir. Bu tip örgütte emir komuta zincirindeki yöneticiler danışmanlık ve uzmanlaşmış hizmet sunan kurmay olarak bilinen örgütün genel emir komuta zincirinde yer almayan çalışanlarla ve işlevsel gruplarla desteklenmektedir.⁶⁸

1.1.4. Kontrol Alanı (Span of Control)

Kontrol alanı bir üste doğrudan rapor veren ast sayısıdır. Bir yöneticiye rapor veren ortalama sayı işletmede kaç yönetim kademesi olduğunu belirtir.⁶⁹ Çok sayıda çalışanın bir yöneticiye doğrudan rapor verdiği durumlarda geniş bir kontrol alanından bahsedilmektedir. Bu durum genel olarak yönetim hiyerarşisinde göreceli olarak az kademe olan yatay örgütlerde görülmektedir. Dikey örgütlerde bunun tersi bir durum ortaya çıkmakta hiyerarşik kademelerin daha fazla olduğu, her bir yöneticiye daha az rapor veren çalışanlar bulunmaktadır. Bu örgütlerde kontrol alanı dardır. Günümüzde birçok işletme örgüt yapılarını, karar alma aşamasını daha hızlı hale getirmek için, yönetim kademelerini azaltarak, yetki ve sorumluluğu daha alt kademelere yönlendirerek daha yatay hale getirmektedir. Bu durum kıdemli yöneticilerin müşterilerle ve işletmenin günlük faaliyetlerine daha yakın ilişkide olmaları gibi faydalar sağlamaktadır.⁷⁰

Kontrol alanının dar veya geniş olmasıyla ilgili bir diğer konu ise işlerin rutin, tekrar eden tipte mi yoksa karmaşık bir yapıda olup olmadığı konusudur. Ebert ve Griffin'e göre montaj hattındaki gibi rutin ve birbirine bağlı işler doğası gereği daha az yönetici

⁶⁸ Bovée, Till, **a.g.e.**, s. 168.

⁶⁹ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 285.

⁷⁰ Bovée, Till, **a.g.e.**, s. 169.

gerektirmekte dolayısıyla kontrol alanı geniştir. Ancak işlerin çeşitli ve değişim hızının yüksek olduğu, daha fazla kontrol isteyen işler ise daha dar kontrol alanı gerektirmektedir.⁷¹ Bu düzenlemelerin yanı sıra günümüzde çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar ön plana çıkmış, kontrol alanının gerekliliği ise daha çok tartışılır hale gelmiştir.⁷²

1.1.5. Merkezileşme Derecesi (Centralization and Decentralization)

Merkezileşme derecesi bir örgütün karar verme yetkisinin örgüt içerisinde nasıl dağıtılacağını belirler. Merkezileşmiş yapılarda yetki genellikle üst yönetimde toplanırken, merkezkaç yapılarda ise yetki alt kademelere devredilir. Bir önceki bölümde belirtilen kontrol alanı kavramı ile merkezileşme derecesi arasında yakın bir bağlantı vardır. Kontrol alanı dar olan örgütlerde merkezileşme derecesi yüksek, kontrol alanı geniş olan örgütlerde ise merkezileşme derecesi düşüktür.⁷³

Merkezileşme üst yönetimin örgüt hedeflerini örgütün tüm birimlerine etkili bir biçimde aktarmasını sağlamak anlamında örgüte fayda sağlayabilir. Ayrıca, işletmelerin büyük ölçekli faaliyetlerinde onlara daha etkili koordinasyon sağlayarak kararların alınmasını tartışmalara ve anlaşmazlıklara fırsat vermeden hızlandırılmasında destek olmaktadır.⁷⁴

Merkezkaç yapılarda ise karar verme yetkisi tüm örgütü ilgilendiren konular üst yönetimin kontrolünde olmak suretiyle örgütün daha aşağı kademelerine aktarılmaktadır. Eğer düzgün uygulanabilirse, merkezkaç yapı kararların daha az hiyerarşiden geçmesi nedeniyle örgütün daha hızlı çözüm üretmesini sağlayabilir. Fakat merkezkaç yapı her firmaya her durumda uygun olmayabilir. Bazı durumlarda öncelikli hedeflerine yoğunlaşması için örgütün karmaşık projeleri koordine etmesi veya müşterilerine vereceği birlik imajının sağlanması için güçlü bir emir komuta zinciri gerekmektedir. Merkezkaç yapı aynı zamanda örgütün farklı birimlerinin benzer işleri yaptığı durumlarda verimsizliğe neden olabilir. Bu durumda örgütün

⁷¹ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 147.

⁷² Ataman, **a.g.e.**, s. 281.

⁷³ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 124.

⁷⁴ Bovée, Till, **a.g.e.**, s. 170.

merkezi ya da merkezkaç yapıya duruma özgü karar vermesi gerekmektedir.⁷⁵ Çoğu örgüt merkezi ve merkezkaç yapı bağlamında ne tam merkezi ne de tam merkezkaç yapıya sahip olmamakla birlikte ikisinin ortasında bir konumda durmaktadır. Merkezi yapı genellikle göreceli olarak durağan ve öngörülebilir çevrede faaliyet gösteren ve küçük ve orta ölçekli örgütlerde bulunurken, merkezkaç yapı ise karmaşık ve dinamik çevrede ve daha büyük örgütlerde bulunmaktadır.⁷⁶

Yönetimsel boyuttan bakıldığında merkezkaç yapı ürüne göre bölüme ayırma olarak uygulanmakta, ürüne göre ayrılan iş birimleri genellikle kendi ayrı örgütleri gibi yönetilmekte, kendi ürünleri ile ilgili kararları ise üst yönetimin onayına sunmadan alabilmektedirler.⁷⁷ Bu durum, örgüte farklı müşteri beklentilerinin karşılanması anlamında olanak vermektedir.⁷⁸ Bazı araştırmacılar, merkezkaç yapının stratejik olarak farklı iş birimlerinin kendi ihtiyaçlarına özgü yeni prosedürler geliştirerek kendi çevrelerine uyum sağlanmasına olanak sağladığını ileri sürmüşlerdir.⁷⁹ Aynı zamanda merkezkaç yapı iş birimleri arasında yenileşimin (inovasyonun) geliştirilmesiyle daha girişimci bir yapının sağlanmasında kolaylaştırıcı bir rol görmektedir.⁸⁰ Bununla birlikte üst yönetim daha temel, örneğin yeni bir fabrika üretme vb. kararları merkezden almaktadırlar. Burada unutulmaması gereken nokta etkili merkezi kontrolün olmadığı merkezkaç yapıların oluşturulamayacağıdır.⁸¹ Buradaki önemli konu, hangi kararların merkezden alınacağı hangilerinin alınmayacağına karar verilmesidir. İzlenecek yol; örgütün merkezden alınması uzun süren ve sadece o iş birimini veya ürünü ya da bölgeyi ilgilendiren kararların orada alınmasının sağlanması fakat örgütün tümünü ilgilendiren ve hızlı alınabilecek kararların merkezden alınmasını sağlamaktır.⁸²

Bilgi teknolojilerinin ilerlemesi örgütlerin operasyonlarını uzaktan kontrol etmesini

⁷⁵ A.e.

⁷⁶ Ebert, Griffin, **a.g.e.**, s. 146.

⁷⁷ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 282.

⁷⁸ Hitt, Black, Porter, **a.g.e.**, s. 140.

⁷⁹ Andrew A King, v.d., "The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard", **Academy of Management Journal**, C.48, No:6 2005, s. 1091-1106.

⁸⁰ Hitt, Black, Porter, **a.g.e.**, s. 140.

⁸¹ Dessler, Philips, **a.g.e.**, s. 282.

⁸² A.e., s. 284.

kolaylaştırmış, örgütlerin merkezkaç yapılarının tekrar merkezi yapıya dönüştürülmesi hızlanmıştır. Merkezileşmenin diğer bir uygulaması ise ortak hizmetler (**shared services**) departmanlarının oluşturulmaya başlanması olarak belirtilebilir.⁸³ Ortak hizmet departmanları, örgütlerde gerçekleştirilen işlevleri, sistemleri ve süreçleri birleştiren, standart hale getiren ve yeniden yapılandıran ayrı iş birimleridir.⁸⁴ Bu birim, örgütler içerisinde en az birkaç iş birimi tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilen aynı nitelikteki faaliyetleri birleştirerek, minimum maliyet maksimum verimlilik sağlamak için kurulmaktadır.

1.1.6. Biçimsellik Derecesi (Formalization)

Biçimsellik derecesi, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirirken belirli kurallar, prosedürler, ilke ve politikaların izlenmesi konusunda verilen önemi ifade eder.⁸⁵ Biçimselleşme çalışanları yönlendirme ve kontrol etmek için oluşturulan yazılı kurallar, politikalar, prosedürler, iş tanımları ve yönetmeliklerden meydana gelmektedir.⁸⁶

Kuralların, düzenlemelerin, iş tanımlarının oluşturulması, iş süreçlerinin genellikle standartlaştığı yapılar biçimsel yapılardır. Bir örgütün biçimselleşme derecesi yüksekse, standartların uygulanmasına dönük eğitimler uygulanmakta kurallara uyulmasına özen gösterilmektedir. Hangi işlerin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından gerçekleştirileceğine ilişkin ayrıntılı olarak belirtildiği bürokratik yapılar aşırı biçimseldir.⁸⁷ Biçimselleşme derecesi arttığında çalışanların aynı girdiyle aynı çıktılara ulaşacağı varsayılır. Çalışanların görevlerinin genel olarak tanımlanmadığı durumda ise çalışanlar işlerini yapmakta daha özgür durumdadırlar. Burada izlenebilecek yol, işlerin gerçekleştirilmesinde çalışan davranışları önem ifade ediyorsa biçimselleştirme derecesinin yükseltilmesi ve çalışanların alternatif çalışma

⁸³ A.e., s. 285.

⁸⁴ Beata Ślusarczyk, “Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia”, **Economics & Sociology**, C.10, No:3 2017, s. 47.

⁸⁵ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 124.

⁸⁶ Efil, **a.g.e.**, s. 330.

⁸⁷ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 124.

şekillerini seçmemesinin sağlanması gerekmektedir.⁸⁸

Çalışan davranışlarının öngörülmesi ve kontrol edilmesi biçimselleşmenin amacı olarak söylenebilir, dokümantasyonun yararları olmakla birlikte istenen düzeyin üzerinde kırtasiyeciliğe neden olmaktadır ve örgütü aşırı bürokratik bir yapıya dönüştürmektedir.⁸⁹ Bürokratik yapı rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı durumlarda daha uygun olabilmekte, fakat sürekli değişen işlerin ve kişiye bağlı ustalığa ihtiyaç duyan durumlarda uygun olacak⁹⁰ organik yapılarda ise biçimsellik derecesi daha düşüktür.⁹¹ Günümüzde örgütlerin esneklik sağlamak ve global rekabete yanıt verebilmek için biçimselleşme derecelerini düşürmekte oldukları gözlenmektedir.⁹² Biçimselleşme derecesi örgütler arasında farklılaşmakla birlikte, aynı örgüt içerisinde farklı birimlerde biçimselleşme derecesi birimlere göre de değişebilmektedir.⁹³ Ayrıca örgütlerde biçimselleşmenin dengeli olması gerektiğini savunan anlayışlarda bulunmaktadır. Bu anlayış, yöneticilerin kuralları ne zaman, nasıl ve hangi amaçla koyacakları veya iptal edeceklerini, ne zaman istisnalar yapacaklarını sorgulayarak örgütte en uygun biçimselleşme seviyesini oluşturmalarını ön görmektedir.⁹⁴

1.1.7. Karmaşıklık (Komplekslik) Derecesi (Complexity)

Karmaşıklık veya komplekslik, örgütün dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini belirtir. Örgütün faaliyetleri arttıkça ve faaliyet gösterdiği çevre kompleks hale geldikçe örgütün karmaşıklık derecesi de artacaktır.⁹⁵

⁸⁸ Efil, **a.g.e.**, s. 330.

⁸⁹ **A.e.**

⁹⁰ Koçel, **a.g.e.**, s. 291.

⁹¹ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 124.

⁹² Efil, **a.g.e.**, s. 330.

⁹³ Stephen. P. Robbins, Timothy. A. Judge, **Essentials of Organizational Behaviour**, 12th Ed., New Jersey, Pearson Education, 2014, s. 236.

⁹⁴ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations** 11th. Ed., Mason, OH, South Western Cengage Learning, 2014, s. 447.

⁹⁵ Koçel, **a.g.e.**, s. 185.

1.1.7.1. Yatay Karmaşıklık

Yatay karmaşıklık örgütteki birimler arasındaki ayrılma derecesini ifade etmektedir. Bir örgütte uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren faaliyetlerin miktarı arttıkça yatay karmaşıklık derecesi de artmaktadır ve bu durum çeşitli iletişim ve koordinasyon sorunlarına neden olmaktadır.⁹⁶

1.1.7.2. Dikey Karmaşıklık

Dikey karmaşıklık örgütte hiyerarşinin yüksekliği ile ilgilidir. Örgütte çalışanlarla kademe sayısı arttıkça örgüt o ölçüde karmaşık demektir. Kontrol alanı boyutuyla da ilgili olan dikey karmaşıklık iletişim, karar alma ve koordinasyonu güçleştirmekte ve üst yönetimin faaliyetleri yakından izlemesini engellemektedir.⁹⁷

1.1.7.3. Coğrafi Karmaşıklık

Coğrafi karmaşıklık bir örgütün imalat, satış, servis gibi tesislerinin ve çalışanlarının coğrafik olarak yayılma derecesini ifade etmektedir. Örgüt coğrafi olarak ne kadar dağılırsa karmaşıklık derecesi artmakta iletişim, koordinasyon ve kontrol mekanizmaları daha güç çalışmaktadır.⁹⁸

Karmaşıklık derecesi ile birlikte, örgüt yapısını belirleyen unsurların açıklanması tamamlanmıştır. Bir sonraki başlıkta ise örgüt yapısını etkileyen faktörler açıklanacaktır.

1.2. ÖRGÜT YAPISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt yapısının unsurlarını tanımladıktan sonra, yapının oluşmasında rol oynayan ve bu yapıyı etkileyen faktörleri de incelemek gerekmektedir. Burada değerlendirilecek nokta, örgüt tasarımının yapılacağı yapının nasıl ve hangi şartlar altında ve hangi nedenlerle kullanıldığının nedenlerine ulaşılması gerektiğidir. Literatür

⁹⁶ Efil, a.g.e., s. 331.

⁹⁷ A.e.

⁹⁸ A.e., s. 332.

incelendiğinde, örgüt teorilerinin örgütü ele alış itibariyle farklılıkları bulunduğu görülmektedir. Klasik teori örgütü kapalı bir sistem olarak ele almış bunun sonucunda da örgüt içi etkinliğin nasıl sağlanacağı ve bunun sağlanması için belirlenen evrensel ilkeleri kabul etmiş ve hep en iyi örgüt yapısının nasıl oluşturulabileceğini tanımlamaya çalışmış fakat iç ve dış çevre koşullarında değişen şartlara değinmemiştir. Ayrıca klasik teori, örgütlerin ve örgütte gerçekleştirilenleri ve örgütün içinde bulunduğu ortamı değerlendirerek örgüt yapısını belirlemek yerine, her örgütte bu ilkelerin uygulanmasını öngörmektedir.⁹⁹

Klasik yönetimin en iyi organizasyon yapısı düşüncesinin tersine, durumsallık yaklaşımı her zaman en iyi örgüt yapısı ve kuralları olmadığını belirtmektedir. Örgütün içinde bulunduğu durum, çevre koşulları, kullandığı teknoloji, büyüklüğü arasındaki ilişkiler durumsallık yaklaşımı ile yoğun bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Durumsallık yaklaşımının temel noktası, klasik teorideki ilkeler yerine belli durumlarda ve belli şartlar altında öngörücü bir şekilde örgütleri açıklamasıdır. Bu yaklaşım, içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre bir örgüt yapısı önermektedir. Dolayısıyla iç ve dış şartlar arasında uygun bir birleşim örgütlerin etkinliğini sağlamaktadır.¹⁰⁰

Durumsallık yaklaşımı ve önceki bölümde tanımlanan örgüt yapısı ilişkisine bakılırsa organizasyon yapısı, örgütteki işler ve bunları yapacak çalışanlar arasındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesi, organizasyon şemasının oluşturulmasıyla birlikte formal yapının ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Formal örgüt yapısı önceki bölümde tanımlanan örgüt yapısının unsurları olarak sıralanabilir.

Formal yapıyı etkileyen örgüt yapısının faktörlerine bakıldığında; yapılan araştırmalarda teknoloji, çevre ve büyüklük¹⁰¹ faktörlerini ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki bölümde kısaca ele alınmaktadır.

⁹⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 205.

¹⁰⁰ **A.e.**, s. 273.

¹⁰¹ **A.e.**, s. 278.

1.2.1. Teknoloji

Örgütün kullandığı hammadde, bilgi, sermaye gibi girdilerin ürün ve hizmet gibi çıktılara dönüştürülmesinde kullanılan teknik ve işlemlere teknoloji denilmektedir.¹⁰² Örgütün kullandığı teknolojinin örgütün amaçlarının başarılmasında önemli bir yeri vardır. Teknoloji, örgütte hangi işlerin yapılacağı, bunları yapacak çalışanlarda bulunması gereken özellikler, iş tatmini, üretim miktarı ve kalitesi, çalışanların kişisel ya da grup olarak mı çalışacağı, iletişim, örgütsel ilişkiler, yönetim süreç ve teknikleri vb. konuları etkileyecektir. Örgütte kullanılan teknolojinin karmaşıklığı örgütte koordinasyonun sağlanmasının önemini ön plana çıkararak, etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıyla yakından ilgilidir.¹⁰³

İşletmelerde kullanılan teknolojinin örgütlerin yapılarını nasıl etkilediğine dair birçok araştırma yapılmış ve bu konu çeşitli açılardan incelenmiştir. Joan Woodward, Aston Grubu, James Thompson ve Charles Perrow araştırmaları bu araştırmalardan sayılabilir. Bu araştırmalarda ön plana çıkarılmak istenen teknolojinin örgüt yapısı üzerindeki ve kullanılacak yapı türündeki etkisidir. Diğer bir deyişle teknolojinin yapıyı şekillendirdiğidir.¹⁰⁴

Woodward ve ekibi işletmelerde bir dizi gözlem ve görüşmeler gerçekleştirmiş, kullanılan formlar, imalat süreçleri ve yöntemleri, yönetim tarzı (sözlü ve yazılı iletişim yolları, ödüllendirme) gibi boyutları incelemişlerdir. Ayrıca örgütlerin ticari başarısını gösterecek çeşitli veriler de işletmelerden temin edilmiştir.¹⁰⁵

Woodward geliştirdiği ölçekle işletmeleri, üretim sürecindeki teknolojik karmaşıklığa göre birim (**unit**), kitle üretimi (**mass production**) ve süreç üretimi (**process production**) olmak üzere 3 kategoride sınıflandırmıştır. Teknolojik karmaşıklık imalat sürecindeki makineleşme düzeyini temsil etmektedir. Yüksek karmaşıklık işlerin

¹⁰² Ataman, **a.g.e.**, s. 145.

¹⁰³ Koçel, **a.g.e.**, s. 279.

¹⁰⁴ Eren, **a.g.e.**, s. 232.

¹⁰⁵ Daft, **a.g.e.**, s. 256.

Çalışanlardan çok daha fazla oranda makineler tarafından yapılması, düşük karmaşıklık ise tam tersini ifade etmektedir.¹⁰⁶

Tablo 1. Teknolojik Karmaşıklık ve Yapısal Karakteristikler Arasındaki İlişki

Teknoloji Türü	Teknoloji		
	Birim Üretimi	Kitle Üretimi	Süreç Üretimi
Yönetim Kademesi Sayısı	3	4	6
İlk Kademe Yönetici Kontrol Alanı	23	48	15
Direkt / Endirekt İşgücü Oranı	9\1	4\1	1\1
Yönetici / Toplam Personel Oranı	Düşük	Orta	Yüksek
Çalışanların Beceri Seviyesi	Yüksek	Düşük	Yüksek
Formalleşmiş Prosedürler	Düşük	Yüksek	Düşük
Merkezileşme	Düşük	Yüksek	Düşük
Sözlü İletişim Miktarı	Yüksek	Düşük	Yüksek
Yazılı İletişim Miktarı	Düşük	Yüksek	Düşük
Genel Yapı	Organik	Mekanik	Organik

Kaynak: Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, Mason, Ohio, South-Western Cengage Learning, 2010, s.258

Tablo 1’de Woodward’ın çalışmasının bazı temel bilgileri yer almaktadır. Örneğın, yönetim kademesi sayısı, yöneticilerin toplam çalışanlara oranı birim üretimden süreç üretimine yükseldikçe teknik karmaşıklıkta kesin yükselme görölmektedir. Bu da karmaşık teknolojinin yönetilmesi için yönetim yoğunluğın gerektiğini göstermektedir. Direkt endirekt işgücü oranı karmaşık makine aksamının bakımı ve desteğİ için gerekli olduğundan düşmektedir. Diğer özelliklere bakıldığında, örneğın kontrol alanı, biçimselleşmiş prosedürler ve merkezileşme kitle üretimi için yüksek diğerleri için düşük olmasının nedeni kitle üretiminde işın standartlaşma oranının daha yüksek olmasıdır. Birim ve süreç üretimi teknolojileri işletmede kullanılan donanım için ileri derecede beceri ve değışen koşullara adapte olmayı dolayısıyla sözlü iletişimin

¹⁰⁶ A.e.

yüksek olmasını gerektirmektedir. Kitle üretimi standartlaşmış ve rutin faaliyetler yapıldığından özel durumlarla az karşılaşmakta dolayısıyla sözlü iletişim oranı daha az ve çalışanların becerileri düşüktür. Genel olarak birim ve süreç üretiminde organik bir yapı gerekmekte, standartlaşmanın az olması, adaptasyonun fazla olması, prosedürlerin daha az olmasını gerektirmektedir. Kitle üretimi bunun aksine mekanik bir yapı gerektirmekte, işlerin standartlaştığı, formalleşmenin yüksek olduğu prosedürlerin olmasını gerektirmektedir. Woodward'ın çalışması teknolojinin örgüt yapısında nasıl rol oynadığını göstermiş, Woodward'a göre farklı teknolojiler farklı örgütlerde ve bireylerde farklı talepleri gerektirmektedir ve uygun örgütsel yapının da bu talepleri karşılaması gerekmektedir.¹⁰⁷

Woodward ticari başarı açısından yapı ve teknoloji ilişkisini karşılaştırmış ve başarılı işletmelerin birbirini tamamlayıcı yapı ve teknolojisine sahip olduğunu tespit etmiştir. Diğer bir bulgu da başarılı işletmelerin yapısıyla ilgilidir: Birim üretimi olan işletmelerin organik yapıda, kitle üretimi olan işletmelerin mekanik yapıda, süreç üretimi olan işletmelerin ise organik yapıda başarılı olduklarıdır.¹⁰⁸ Bunun başlıca sebepleri arasında birim teknoloji kullanan işletmelerde, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri organik olmak zorundadır çünkü ürün ya da hizmet sağlanan müşterilerin özelliklerine göre şekil alan bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla faaliyetler rutin olmaktan çıkıp standartlaşma görülmemektedir. Buna benzer olarak süreç teknoloji kullanan işletmelerde kullanılan donanımın karmaşıklığı ve otomasyon kullanımı daha az çalışana ihtiyaç duyulmasını sağlamakta, işletme de bulunan çalışanlar ise teknik ve açıdan bilgili ve becerili olduğundan çok yakın kontrole ihtiyaç duyulmamaktadır. Kitle üretiminde ise üretimin büyük partiler halinde yapılması ekonomikliğini sağlamakta, bu durum standartlaşmayı gerektirmekte dolayısıyla iş tanımlarının detaylı olmasını ve iş akışlarının belirlenmiş olmasını gerektirmektedir.¹⁰⁹

Aston Grubu teknoloji ve yapı arasındaki ilişkide örgüt yapıları ile ilgili faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması, iş akışının kontrolü değişkenlerini

¹⁰⁷ A.e., s. 258.

¹⁰⁸ A.e., s. 259.

¹⁰⁹ Koçel, a.g.e., s. 284.

araştırmışlardır. Faaliyetlerin yapılandırılması; çalışan davranışı ve standart geliştirme ile ilgili, otorite yoğunlaşması; karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademedede kullanılacağı ile ilgili, iş akışının kontrolü ise iş akışının emir komuta yöneticileri kararlarına mı informel olarak mı uygulandığı ile ilgilidir. Aston grubu Woodward'ın araştırma sonuçlarını destekleyici olarak standartlaşmanın olduğu örgütlerde mekanik örgüt yapısının olduğunu vurgulamaktadır. Aston çalışmalarının ortaya çıkardığı önemli bir sonuç ise yapı ve büyüklük arasındaki ilişkilerdir. Bu bağlamda örgüt büyüdükçe uzmanlaşma ve formalleşmenin artacağı sonucu da ortaya çıkmıştır. Aston Grubu'na göre teknolojinin büyük örgütlerde birimler arası teknolojik farklılıklar incelenmelidir.¹¹⁰

Bir diğer sınıflama James Thompson tarafından teorik olarak yapılmıştır. Woodward'ın çalışmasındaki imalat işletmelerine ek olarak hizmet işletmelerinde de kullanılan teknoloji türünü de kapsamaktadır.¹¹¹ Thompson örgütün kullandığı teknoloji çözümleyici – aracı (**mediating**), bağlı (**long-linked**) ve yoğun (**intensive**) teknoloji olarak üçe ayırmaktadır. Sınıflamasında çözümleyici – aracı teknoloji yapılan faaliyetlerin ilgili kişileri ya da grupları birbirine bağlayarak, faaliyetlerde bütüncüleyici karşılıklı ilişkiler oluşturmaktadır. Birimlerde yapılan faaliyetlerin etkinliği birbirinden bağımsız ardışık, sıralı veya karşılıklı bir bağımlılık bulunmamakta ancak toplamda tüm örgütün etkinliğini etkilemektedir. Burada standartlaşmanın önemi ortaya çıkmakla birlikte farklı müşteri ve tüketicilerin beklenti ve isteklerine uygun farklı girdi ve çıktılarla mal ve hizmet üreten mekanik örgüt yapısına yakın işletmelerdir. Örneğin banka veya fastfood gıda işletmeleri birimleri aynı standart prosedür ve yöntemlerle iş görürler ama farklı bölge ve müşterilere hizmet verirler.¹¹² Bağlı teknolojilerde önemli olan yapılan faaliyetlerin işlem sırasına göre karşılıklı bağımlılık ilişkisinde olmasıdır. Kitle üretimi buna örnek olarak verilebilmektedir. Çözümleyici teknolojide olduğu gibi standartlaşma, ayrıca planlama

¹¹⁰ A.e.

¹¹¹ W.Richard Scott, **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Prentice Hall, 2003, s. 231.

¹¹² Kadri Mirze, **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma: Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma**, İstanbul, Beta Yayınları, 2016, s. 276.

önemlidir.¹¹³ Montaj hattı gibi bir bölümün çıktısının diğer bir bölüme çıktı olarak iletildiği zincirleme teknolojilerde bölümler arası oluşacak problemlerin çözümünde planlar, programlar, irtibat personeli gibi uygulamalar kullanılabilir.¹¹⁴ Otomotiv, kimya, kağıt gibi sektörler örnek olarak verilebilir.¹¹⁵ Yoğun teknolojiye örgütte gerçekleştirilen tüm faaliyetler karşılıklı olarak birbirine bağlıdır. Dolayısıyla bu bağlılık araştırma – geliştirme yoğun olan endüstrilerde ve hastanelerde, inşaat endüstrilerinde¹¹⁶ çalışanların yüksek düzeyde iletişim becerisine, empati yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Organik yapı yoğun teknoloji kullanan örgütler için uygundur.¹¹⁷

Örgüt yapısı ve teknoloji ile ilgili diğer bir çalışma Charles Perrow'un çalışmasıdır. Perrow teorik olan çalışmada, örgütlerde amaçlarını gerçekleştirmek için rutin ve rutin olmayan işlerin gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Rutin işler bu işlerin yapılması için kullanılacak teknik ve yöntemlerin tam olarak bilindiği, girdilerin bu yöntemlerle dönüşüm sürecine girdiği ve belirsizliğin minimum olduğunu belirtmektedir. Rutin olmayan işler ise işlerin yapılması için mevcut teknik ve yöntemlerin yetersiz olduğu standart olan girdilerin azlığı dolayısıyla belirsizliğin arttığı durumları belirtmektedir.¹¹⁸

Perrow işletmelerin departmanlarında gerçekleştirilen örgüt yapısı ve süreciyle ilgili ilişkili işlerin iki boyutundan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi iş özelliğindeki istisnaların sayısının belirttiği görevlerin çeşitliliği (**task variety**) konusudur. İşlerin çeşitliliği işler gerçekleştirilirken meydana gelen beklenmedik ve yeni olayların sıklığı olarak tanımlanabilir. İş çeşitliliği çalışanların girdileri çıktıya dönüştürürken iş süreçlerinin hep aynı şekilde mi yoksa zaman zaman değişip değişmediği ile ilgilidir.¹¹⁹ Çalışanlar büyük oranda sürekli beklenmedik sorunlarla karşılaştığında çeşitliliğin yüksek olduğundan, tam tersi durumlarda günlük işlerde çok az sorun

¹¹³ Koçel, **a.g.e.**, s. 289.

¹¹⁴ Eren, **a.g.e.**, s. 235.

¹¹⁵ Mirze, **a.g.e.**, s. 277.

¹¹⁶ Eren, **a.g.e.**, s. 235.

¹¹⁷ Koçel, **a.g.e.**, s. 289.

¹¹⁸ **A.e.**, s. 290.

¹¹⁹ B. T. Pentland, "Sequential Variety in Work Processes", **Organization Science**, C.14, No:5, Sep-Oct 2003, s. 528-540.

çıktığı ve işle ilgili faaliyetlerin tekrar ettiği durumlarda teknolojinin az çeşitlilik içerdiği ve dolayısıyla çeşitliliğin düşük olduğundan söz edilebilmektedir. Çeşitlilik geleneksel montaj hattındaki gibi çok az ya da hastanelerin acil müdahale servislerinde olduğu gibi çok çeşitli olabilir.¹²⁰

Perrow'un belirttiği ikinci teknoloji boyutu ise işlerin analiz edilebilirliğidir. İş süreçleri analiz edilebildiğinde, iş mekanik bir aşamaya indirgenebilir ve çalışanlar problem çözmek için hazırlanan prosedürleri takip edebilirler. Örgütte problem çözme standart talimatlar, el kitapları, teknik kitapçıklar gibi prosedürlerin kullanılmasını içerebilmektedir. Bazı işlerin analiz edilmesi çok güç olmakta, problem çıktığında etkin çözümü bulmak çok zor olmaktadır. Çalışanlar bu durumda iş yerinde biriktirdikleri deneyimleri, sezgileri veya muhakeme yeteneklerine başvurumaktadırlar. Bu durumda nihai çözüm ise standart prosedürler dışındaki çözümler olmaktadır.¹²¹

1.2.2. Çevre

Örgüt yapısını etkileyen diğer bir faktör olan çevrenin genel olarak tanımı; örgütün sınırları dışında kalan ve tümünü ya da bir bölümünü etkileme potansiyeli olan tüm unsurlar olarak yapılabilir. Örgütün çevresi örgütün faaliyet gösterdiği sektör analiz edilerek anlaşılabilir. Örgütün etkinlik alanı faaliyet göstermek için seçilen çalışma sahasıdır. Örgütün çalışma alanı, sunulan ürün, hizmet ve hangi pazarda faaliyet gösterdiğine göre değişmektedir. Örgütü etkileme potansiyeli olan bu unsurlar arasında faaliyet gösterilen endüstri koşulları, finansal kaynaklar, pazarın durumu, yukarıda ele alınan teknoloji unsurları, yasal koşullar, sosyokültürel koşullar, uluslararası koşullar, demografik yapı, politik koşullar vb. sayılabilir.¹²²

Örgütün çevre tarafından nasıl etkilendiği birçok faktör tarafından açıklanabilmektedir: Çevrenin dengelilik durumu, durağan ya da dinamik olup olmadığı, homojen olup olmadığı, karmaşıklık (komplekslik) durumu, belirsizlik durumu. Dengelilik, çevredeki unsurların dinamiklik durumunu ifade etmektedir.

¹²⁰ Daft, a.g.e., s. 272.

¹²¹ A.e.

¹²² A.e., s. 140.

Durgunluk, örgütün etkinlik alanının ay ya da yıl süresinde aynı kalma durumunu ifade etmektedir. Dinamiklik durumunda çevredeki unsurlar kısa sürede değişmektedir. Günümüzde çoğu örgüt için çevre durağanlıktan uzak görünmektedir. Kompleks olma durumu; örgütün faaliyetlerine etki eden dış faktörleri içeren çevrenin heterojen olması, birbirine benzerlik göstermemesi anlamına gelmektedir. Dış çevre faktörlerinin çok farklı olması ve düzenli bir biçimde örgütü etkilemesi, örgütün etkinlik alanında birçok işletmenin bulunması karmaşıklığı arttırmaktadır. Belirsizlik, karar vericilerin dış çevredeki değişiklikleri öngörmede zorlanması anlamına gelmekte, bu durum ise örgütün ihtiyaçlara cevap vermede sorun yaşaması ve çeşitli beklenmedik maliyetler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgüt bu faktörlerle etkili bir şekilde mücadele etmek zorundadır.¹²³

Çevre ile ilgili yapılan çalışmalarda, çevre şartlarının nasıl incelenmesi gerektiği ile ilgili araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği bulunmadığını belirtmek gerekse de¹²⁴ literatürde çoğunlukla ele alınan araştırmalar; Burns ve Stalker, Lawrence Lorsch, Emery Trist, James Thompson ve Robert Duncan'ın çalışmalarıdır.

Londra Tavistok Enstitüsü'nden Burns ve Stalker İngiltere'de 20 endüstri işletmesinde gerçekleştirdikleri araştırmada, işletmelerin örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarının çevre tarafından nasıl etkilendiği ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Araştırmaya göre suni ipek işletmesinde rekabet şiddetinin yoğun olduğu, iş tanımlarının detaylı ve politika, ilke ve yöntemlerin ayrıntılı olarak yapıldığını, elektronik işletmesinde ise araştırma geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu, görev tanımlarının ayrıntılı olmadığı ve emir komuta zincirinin kesin olarak belirlenmemiş olduğunu saptamışlardır.¹²⁵ Burns ve Stalker çevreyi, teknoloji ve işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın değişim hızına göre inceleyerek, değişim hızını ise yeni ürünlerin piyasaya çıkış hızı, teknolojik yenilikler, yeni ürünlere artan talebin oranı gibi konularda ele almışlardır. Yaptıkları çalışma sonucu örgüt yapılarını mekanik ve organik olmak üzere iki gruba

¹²³ A.e., s. 146.

¹²⁴ Koçel, a.g.e., s. 294.

¹²⁵ Dessler, Philips, a.g.e., s. 287.

ayırılmışlardır.¹²⁶

Örgüt yapıları bölümünde detaylı olarak incelenecek bu yapılardan mekanik yapı, çevre şartlarının durgun ve dengeli, değişim hızının ise az olduğu, organik yapı ise çevre şartlarının sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda örgütlerde olması gereken en uygun yapıyı tanımlamaktadır.¹²⁷ Mekanik yapılar çevresel şartlarda istikrarın hakim ve belirsizliklerin daha az olduğu, değişim ihtiyacının nadiren olduğu, yeni mal ve hizmet üretme ve geliştirmeye genellikle ihtiyaç olmadığı sektörlerde yer alan işletmeler için uygundur. Organik yapılarda ise istikrarın hakim olmadığı çevrede, örgüt yapısının katı olmadığı, değişen koşullara uyaranabilen yapılar işletmeler için daha uygundur.¹²⁸

Lawrence ve Lorsch ise yaptıkları araştırmada değişik çevre koşullarında hangi örgüt yapılarının daha etkin olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarında farklılaşma, koordinasyon (bütünleşme) ve çevredeki belirsizlik boyutlarını ele almışlardır. Farklılaşma boyutu örgütteki birimlerin formal yapı farklılıkları ve bu birimlerde çalışanların bilişsel, duygusal yönelimlerini belirtmektedirler. Farklılaşma örgüt yapısının formallığı, amaçlar karşısındaki yönelim, zaman karşısındaki yönelim ve bireylerarası ilişkilerde yönelim boyutlarını ölçmektedir. Koordinasyon ise örgütte yer alan birimlerin arasındaki yardımlaşma durumu, kalitesi ve bunun nasıl sağlandığı gibi konuları tanımlamaktadır.¹²⁹ Farklılaşma ne kadar artarsa bütünleşme o kadar azalmaktadır. Bütünleşmeyi sağlamak için klasik yöntemler kullanılabileceği gibi, özel birimler kurmak veya matriks yapılar kurma yoluna gidilebilir.¹³⁰ Çevredeki belirsizlik örgütün veya birimlerinin içinde bulunduğu çevrenin şartlarındaki zamanla oluşacak değişiklikler, bu koşullar hakkında bilgi edinmedeki belirlilik derecesi, kararların sonuçlarından alınan geri bildirimin süresi boyutları ile ele alınmıştır. Lawrence ve Lorsch araştırmalarında farklı birimlerin, farklı prensip ve metotlar, farklı kontrol ve değerlendirme sistemleri ile farklı zaman ve amaç yönelimi olacağını

¹²⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 295.

¹²⁷ **A.e.**

¹²⁸ Eren, **a.g.e.**, s. 78.

¹²⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 301.

¹³⁰ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 60.

belirtmişler ve dolayısıyla örgüt içerisinde mekanik ve organik yapıların her iki yapının da yer alabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda ulaşılan ise; bir örgütte tek düze bir yapının olmayacağını birimlerin yapılarının ilgili çevre ve şartlara bağlı olarak değişim göstereceği, örneğin; değişken bir çevrede örgütün birimleri farklılaşmış ve bütünleşmiş olması gerekirken, durgun bir çevrede ise fazla bir farklılaşma gerekmeyeceğidir. Dolayısıyla en iyi örgüt yapısı çevre şartlarının özelliklerine uyum gösteren yapıdır.¹³¹

Tavistok Enstitüsü'nden Emery ve Trist çalışmalarında örgütün veya örgütlerin çeşitli alt birimlerinin alakalı olduğu çevreleri sınıflayarak, bu çevrelerle örgütün ilişkisini nasıl yürüteceği ile ilgili izlenmesi gerekli stratejileri tanımlamışlardır.¹³² Çalışmalarında örgütlerin evrensel olarak aynı ilkelerin ve karar yöntemlerinin izlenemeyeceğini, örgütlerin çevrelerine göre hareket etmeleri gerektiğini açıklamışlardır. Buna bağlı olarak da çevrelerine göre örgüt yapısının oluşacağını belirtmişlerdir. Örgüt yapısını oluşturan öğelerin nasıl olması gerektiğini ise açıklamamış, yapının stratejiyle uyumlu olması gerektiğinden bahsetmişlerdir.¹³³

Örgütle çevresi arasındaki ilişkide dört farklı ilişkiden söz eden Emery ve Trist, sonuncu ilişki olan çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkisinin diğerlerinden daha önemli ve bu ilişkinin zorluk derecesi olarak en zor olanı olduğunu açıklamışlardır. Bu ilişki türü örgütün etkileme gücünün en az olduğu alıcılar, satıcılar ve sosyal ilişkilerden oluşmaktadır. Birinci ilişki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkileri, örgütün kontrolünde örgütün içindeki departmanların kendi aralarındaki ilişkidir. Bu tarz ilişki yatay ve dikey farklılaşmanın fazla olduğu örgütlerde görülmektedir. İkinci ilişki, örgütün girdilerini temin ettiği girdi alışveriş karşılıklı bağımlılık ilişkileri, üçüncü ilişki örgütün çıktılarını ilettiği çevrelerle olan çıktı alışveriş karşılıklı bağımlılık ilişkileridir. Bu ilişkiler ise örgütün doğrudan dış çevresiyle olan ilişkileri tanımlamaktadır. Örgütün kısmen hakim olabileceği bu tür ilişkilerde örgüt rekabeti azaltıcı anlaşmalar, bilgi alışverişleri olabilmekte ve örgüt çevredeki değişimleri dikkatle izleyebilmekte ve

¹³¹ Koçel, **a.g.e.**, s. 301.

¹³² **A.e.**, s. 302.

¹³³ **A.e.**

gerektiğinde önlem alabilmektedir.¹³⁴

Çalışmalarının sonunda en iyi örgüt yapısının olmadığı, yapının çevre şartlarına göre yapının değişeceğini belirten¹³⁵ Emery ve Trist dördüncü ilişki türü olan çevresel karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bulunduğu çevreyi dörde ayırmışlardır: Durgun dağınık, durgun yoğunlaşmış, dengesiz tepki gösterici, çalkantılı bağı. ¹³⁶

- Durgun dağınık çevre, örgüt için değişimin az olduğu, belirliliğin fazla olduğu çevredir.
- Durgun yoğunlaşmış çevrede değişim hızı yavaş, çevresel unsurlar örgüte tehdit oluşturabilmektedir.
- Dengesiz tepki gösterici çevre, ilk iki çevre türünden daha karmaşık, rakip sayısının fazla olduğu, bazı işletmelerin baskın olduğu çevredir.
- Son çevre türü çalkantılı bağı çevre ise örgütler için en karmaşık, değişim hızının çok yüksek ve çevresel unsurların birbirine bağı olarak karşılıklı birbirini etkilediği, devlet müdahalesi, rakipler ve tedarikçilerin hareketlerinin yakından izlenmesi gereken çevredir.¹³⁷

Çevre ile ilgili bir diğer araştırma olan James Thompson'ın teorik çalışması, örgütün çevresini sınıflandırması, çevrenin özelliklerini belirtmesi, çevre ve örgüt yapısı ilişkisini göstermesi ve çevreye yönelik bazı stratejileri belirtmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmasında herhangi bir örgüt yapısına sahip olan örgütün teknik (operasyonel), koordinatif (operasyonel, yönetsel) ve kurumsal (stratejik-**institutional**) olmak üzere üç farklı alt sistemi olduğunu belirtmiş ve bunu etkileyen çevreyi de iki boyutlu bir matriksle açıklamıştır.¹³⁸

Bu bölümde incelenen son araştırmacı olan Duncan, yaptığı araştırmada çevreyi kuramsal ve operasyonel olarak incelemiş, çevresel unsurların tanımlanması ve

¹³⁴ A.e., s. 304.

¹³⁵ Ataman, a.g.e., s. 173.

¹³⁶ Koçel, a.g.e., s. 304.

¹³⁷ A.e., s. 306.

¹³⁸ A.e., s. 310.

ölçülmesi anlamında çalışmalar yapmıştır.¹³⁹ Çevreyi kavramsal olarak basit-karmaşık ve statik-dinamik olarak tanımlamıştır. Basit çevre, çevrede bulunan faktörlerin sayısal olarak az olması ve benzerlik oranının yüksek olması, karmaşık çevre ise bunun tam tersi olması anlamına gelmektedir. Statik-dinamik boyutu ise örgütün dikkat etmesi gereken çevresel faktörlerin değişim derecesini ifade etmekte, değişim şiddeti azsa statik, tam tersi durumda ise dinamik bir çevreyi ifade etmektedir. Duncan araştırmasında bir diğer boyut olan belirsizliği de eklemiş örgütün rutin nitelikte işleri fazla, zamana bağlı ve çevrenin örgüte etkisi belirli ise mekanik olarak tanımlanacağını, tam tersi yüksek belirsizlik durumunda ise daha fazla informal yapıdan söz edileceğini belirtmiştir.¹⁴⁰ Duncan'ın araştırmasında belirttiği en önemli noktalardan birisi, bir örgütün etkinliğinin ve amaçlarına ulaşmasının, kullanılan karar mekanizmaları, örgütün yapısı ve çevresel faktörlerle uygunluğu ile doğru orantılı olmasıdır.¹⁴¹

1.2.3. Büyüklük

Teknoloji ve çevre yanında örgüt yapısını etkileyen faktörlerden biri de örgütün büyüklüğüdür. Büyüklük faktörü bazı araştırmacılar tarafından diğer faktörlerin¹⁴² yanında doğrudan etken olarak kabul edilmezken, çoğu araştırmacı büyüklüğü yapıyı etkileyen önemli bir faktör olarak görmektedir.¹⁴³ Hickson, Pugh ve Pheysey araştırmalarında büyüklüğü temel belirleyici olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar ise büyüklüğün teknoloji faktörü ile ilişkili olarak incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Blau ve Schonherr büyüklüğü örgüt yapısını etkileyen en önemli öğelerden biri olarak tanımlamışlardır.¹⁴⁴

Woodward'a göre örgütsel büyüklük, çalışan sayısı, satış oranı, bütçe, sermaye yatırım

¹³⁹ A.e., s. 314.

¹⁴⁰ A.e.

¹⁴¹ Ataman, a.g.e., s. 180.

¹⁴² Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, a.g.e., s. 65.

¹⁴³ Tamer Keçecioglu, "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, No:2 2008, s. 1-29.

¹⁴⁴ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, a.g.e., s. 65.

oranı vb. noktalarla ölçülebilir.¹⁴⁵ Bazı araştırmacılar büyüklüğü iş yerinin alan genişliği ile, bazıları işletmenin sahip olduğu makine, teçhizat sayısı, hastanelerde yatak sayısı, okullarda sınıf sayısı, işletmenin üretim miktarı, satış miktarı ya da müşteri sayısı gibi ölçütlerle tanımlamaktadır.¹⁴⁶

Örgütün boyutu örgütün yapısını anlamlı bir biçimde etkilemektedir.¹⁴⁷ Küçük ölçekli örgütlerde genellikle informal yapı hakim, girişimciliği ve yenileşimi (inovasyonu) teşvik eden bir yapı, uzmanlaşma seviyesi düşük, kural ve düzenlemelerin sayısı az, kurmay çalışan sayısı az, bütçe ve performans değerlendirme sistemleri genellikle bulunmamakta, buna karşın büyük ölçekli örgütlerde uzmanlaşma seviyesi yüksek, kurmay çalışanlar fazla, kural ve düzenlemeler yaygın, içsel bir kontrol sistemi bulunmaktadır.¹⁴⁸ Mintzberg örgüt yapısı ile büyüklük arasında bazı faktörler öne sürmüştür. Mintzberg'e göre örgüt büyüdükçe örgütün gösterdiği davranışlar daha fazla biçimselleşmektedir. Bu görüşü destekler biçimde Aston grubu bir önceki araştırmalarını dört ve beş yıl arasındaki sürede tekrar ettiklerinde, araştırma yaptıkları 14 örgütün 13'ündeki faaliyetlerde biçimselleşmenin arttığını görmüşlerdir.¹⁴⁹

Mintzberg'in belirttiği bir diğer faktör, örgütün büyüdükçe yapısının ayrıntılı bir hale gelmesi, görevlerde uzmanlaşmanın artması ve örgütün birimlerinde farklılaşma oranının yükselmesidir. Bu anlamda Lawrence ve Lorsch'n da belirttiği gibi yönetimde koordinasyon daha da önemli bir hale gelmektedir. Dolayısıyla büyük örgütler daha detaylı koordinasyon araçlarına gereksinim duymaktadırlar. Mintzberg örgüt büyüdükçe örgüt içinde yer alan birimlerin ortalama büyüklüklerinin de artacağını belirtmektedir. İşletmeler genel olarak hayatlarına küçük ölçekli, organik olarak başlarlar. Gelişme ve büyüme aşamalarında ise bu yapı değişerek¹⁵⁰ çalışan sayısının da artmasıyla büyüyen bu yapıların mekanik olması daha fazla beklenmektedir.¹⁵¹ Örgüt büyüdükçe çalışan sayısı artacak, yönetici oranı yükselecek,

¹⁴⁵ Henry Mintzberg, **Örgütler ve Yapıları**, Çev. Ed. Ahmet Aypay, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, s. 230.

¹⁴⁶ Mirze, **a.g.e.**, s. 281.

¹⁴⁷ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s. 505.

¹⁴⁸ Daft, **a.g.e.**, s. 337.

¹⁴⁹ Mintzberg, **a.g.e.**, s. 231.

¹⁵⁰ **A.e.**, s. 241.

¹⁵¹ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s. 505.

hiyerarşik yapı oluşacak, kontrol alanı da genişleyerek daha önemli hale gelecektir.¹⁵² Büyük örgütlerde, örneğin 2000 çalışanı olan bir işletmenin küçük işletmelere göre daha fazla uzmanlaşmaya, daha fazla bölümlere ayırmaya, dikey olarak farklılaşmaya ve daha fazla prosedür kullanmaya eğilimi vardır.¹⁵³

Büyüklikle ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, konunun genellikle farklılaşma ve işlevsel bölünme, karmaşıklık ve mesleki uzmanlaşma olarak iki farklı bağlamda ele alındığı gözlenmektedir.¹⁵⁴ Farklılaşma ile örgütte çalışanların iş bölümü, hiyerarşik kademe, sayısal olarak pozisyon sayısı, bağlı bölümlerin sayısı vb. ele alınabilir. Örgüt büyüklüğü arttıkça, farklılaşma da artmakta, büyüklüğün en belirgin etkisi ise daha fazla farklılaşmış bir yapı ile kendisini göstermektedir. Örgüt büyüdükçe, iş bölümü, hiyerarşik kademeler, bölümler ve yapılan işlemler sayısal olarak artmaktadır.¹⁵⁵

Daha önceki bölümde üzerinde durulan karmaşıklık konusuna ekleme yaparsak, temelde büyük örgütlerin küçüklere göre daha karmaşık olduğunu tanımlayabilmekteyiz. Büyüklük dikey karmaşıklığı yükselterek, biçimselleşmeyi arttırmaktadır.¹⁵⁶ Literatürdeki birçok araştırma, örgütün büyüklüğü arttıkça, örgüt yapısının daha karmaşık hale geleceğini, iş bölümünün farklılaşacağını, uzmanlaşmanın artacağını ve örgütte yeni birimler oluştuğundan dolayı koordinasyonun önemli hale geleceğini öne sürmektedir.¹⁵⁷

Örgüt yapısını etkileyen çeşitli faktörler açıklandıktan sonra, bir sonraki bölümde örgüt yapısı türleri açıklanacaktır.

¹⁵² Mintzberg, **a.g.e.**, s. 232.

¹⁵³ Robbins, Coulter, **a.g.e.**, s. 505.

¹⁵⁴ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 65.

¹⁵⁵ **A.e.**, s. 66.

¹⁵⁶ Keçecioğlu, **a.g.e.**, s. 182.

¹⁵⁷ Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, **a.g.e.**, s. 67.

1.3. ÖRGÜT YAPISI TÜRLERİ

Örgüt yapısı ile ilgili literatür incelendiğinde, literatürde konu ile ilgili farklı sınıflamalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmada bu sınıflamalardan, Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik yapılar olarak belirledikleri sınıflama kullanılmıştır.

1.3.1. Mekanik ve Organik Yapılar

T. Burns ve G. M. Stalker'ın mekanik / organik yapılara ilişkin durumsallık teorisi, literatürde en yaygın olarak kullanılan yönetim teorilerinden biridir ve modern örgütsel çalışmaların en başarılılarından biri olarak görülmektedir.¹⁵⁸ Çevre başlığında de ele alınan, örgüt yapısı üzerinde Burns ve Stalker'ın işletmelerin dış çevre koşullarına göre yapılarının nasıl etkilendiğine dair araştırmalarının sonucunda, örgütün faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlik durumuna göre mekanik ve organik olmak üzere iki farklı tür yapı oluştuğunu tespit etmişlerdir.

1.3.1.1. Mekanik Yapılar

Mekanik yapı, çevre şartlarının durgun ve dengeli, değişim hızının ise az olduğu, organik yapı ise çevre şartlarının sürekli ve hızlı değiştiği durumlarda örgütlerde olması gereken en uygun yapıyı tanımlamaktadır.¹⁵⁹ Dış çevre istikrarlıyken örgüt içindeki yapıyı standart kurallar, standart iş prosedürleri ve net bir hiyerarşik otorite karakterize etmektedir. Bu tarz yapılarda örgüt biçimselleşmiştir ve çoğu karar üst yönetim tarafından alınmaktadır.¹⁶⁰ Mekanik yapı klasik yönetim yaklaşımı özelliklerini ifade eden verimlilik esaslı, iş bölümünün fazla olduğu, yetki ve hesap verme ilkesi ağır olan merkeziyetçi, aşırı bölümlendirmenin olduğu biçimselleşmiş bir yapıdır.¹⁶¹ Mekanik yapılar çevresel şartlarda istikrarın hakim ve belirsizliklerin daha az olduğu, değişim ihtiyacının nadiren olduğu, yeni mal ve hizmet üretme ve geliştirmeye genellikle ihtiyaç olmadığı sektörlerde yer alan işletmeler için uygundur.

¹⁵⁸ Stacey R. Kessler, v.d., "Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought?", *International Journal of Management Reviews*, C.19, No:4 2017, s. 531-555.

¹⁵⁹ Koçel, **a.g.e.**, s. 295.

¹⁶⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 233.

¹⁶¹ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2010, s. 162.

Mekanik yapıların öne çıkan özelliklerinden biri de tahmin edilebilir, ön görülebilir bir çevreye uygun olmasıdır. Bu yapıda çalışanların iş ve görevleri düzenlenmiş, planlanmış, yetki ve otorite problemleri belirli, sorumluluklar net olarak tanımlı, kural ve prosedürler oluşturulmuştur.¹⁶² Burada önemli olan konulardan birisi de dış çevrenin istikrarlı olduğu durumlarda, örgütün iç çevresinin; standart kurallar, prosedürler ve açık bir otorite hiyerarşisi olan, kararların tepe yönetim tarafından yukarıdan aşağıya doğru yönlendirildiği, merkezileşmiş bir yapı ile karakterize edilmesidir.¹⁶³

Mekanik yapıların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹⁶⁴

- İş ve görevler oldukça detaylı tanımlanmış, daha dar kapsamlı ve basittir. İşler tanımlandığı biçimde yerine getirilmelidir.
- İş ve görevlerde çalışanların yetki, sorumluluk, teknik yöntemleri belirgin bir biçimde tanımlanmıştır.
- Örgüt içerisinde emir – komuta düzeni, iletişim ve kontrol dikey yukarıdan aşağıya doğru olarak tanımlanmıştır. Bu tarz, çalışanlar arasında da tercih edilmektedir.
- Üst yönetim örgüt içerisinde karar alma, faaliyet ve davranışları yönlendirmektedir.
- Üst yönetim karar ve uygulamalarına uyum ve işletmeye bağlılık vurgulanmaktadır.

Mekanik yapılar farklı biçimlerde ve seviyelerde oluşturulabilecekken, sert özelliklere sahip bir yapıdır. Bir makine gibi tanımlanmış davranışları bulunan bu yapı Weber'in saf (ideal) bürokratik yapısına benzeyen özelliklere sahip olduğu aşikardır. Verimlilik esaslı, düşük çevresel belirsizliğe sahip bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için uygundur. Dış çevreyi dikkate almayan ve işletme içine odaklanarak verimlilik sağlamaya çalışan klasik ve neoklasik yaklaşımların öngördüğü, kontrol ve

¹⁶² Mirze, a.g.e., s. 212.

¹⁶³ Daft, a.g.e., s. 153.

¹⁶⁴ Gerald A. Cole, **Management Theory and Practice**, London, Cengage Learning EMEA, 2004, s. 84.

koordinasyonu yüksek derecede sağlayan, düşük belirsizliğe uygun yapı türüdür.¹⁶⁵ Bu yapıda tepe yönetim ve her kademedeki yöneticiler örgütte yapılan işlerle ilgili güçlü bir denetime sahip olmaktadır. Bu özelliği dolayısıyla maliyetli bir yapı olan mekanik yapıda, kural ve prosedürlerin hazırlanması vb. biçimselleşmeler göreceli maliyet artışına sebep olabilmektedir. Kural ve prosedürlerin yoğun olması, örgütün esnek bir şekilde hareketini engellediği için karar mekanizmasının yavaş işlemesine sebep olmaktadır.¹⁶⁶ Ayrıca mekanik yapılarda çalışanlara örgüte üye olmalarından dolayı sadakat vurgusu yapılarak, yönetime itaat konusu ön plana çıkarılmaktadır.¹⁶⁷

Bir işletmede mekanik yapının tasarımı için önem verilmesi gerekli üç konu bulunmaktadır.¹⁶⁸

- Kural ve prosedürlerin açık bir biçimde hazırlanması, belirlenmesi ve uygulanması: Bu konuda çalışanların davranışlarının belirlenen kural ve prosedürlere tamamen uyması beklenir. Burada davranışlarla ilgili bir esneklik söz konusu değildir.
- Dar kontrol alanı: Kural ve prosedürlerin uygulanmadığı durumlarda, üst yöneticilerin, astlarına karşı otoritesi dar kontrol alanı ile sağlanmaktadır.
- Kurmay desteği: Mekanik yapıda uzmanlaşmanın ön planda olması nedeniyle, kural ve prosedürler harici durumlarda kurmay yetki ile danışmanlık yoluyla çözülmeye çalışılır.

1.3.1.2. Organik Yapılar

Organik yapı değişen ve düzensiz koşullara uygun olarak tasarımı yapılan yapı ve yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Mekanik yapının tersi özelliklere sahip esnek bir yapı biçimidir. Mekanik yapı için uygun olamayacak belirsizlik derecesinin yüksek olduğu çevrede, çalışana takdir etkisi veren yetki ve otorite sistemi ile yatay ve çapraz ilişkilerle de örgüt içi iletişim kanallarının geliştirildiği, çalışanların

¹⁶⁵ Mirze, **a.g.e.**, s. 213.

¹⁶⁶ **A.e.**, s. 214.

¹⁶⁷ Kessler, Nixon, Nord, **a.g.e.**, s. 533.

¹⁶⁸ Daniel Robey, Carol A. Sales, **Designing Organizations**, USA, Richard D. Irwin, 1994, s. 95-96.

güçlendirildiği¹⁶⁹ organik yapı, istikrarsız bir çevrede, değişen koşullar için daha uygundur.¹⁷⁰ Hızlı değişen çevrede, örgüt içi yapılanma çok daha gevşek, serbest hareket eden ve çevreye uyumlaşmaya meyillidir. Kurallar ve düzenlemeler genel olarak yazılı değildir, yazılı olsa da dikkate alınmaz, göz ardı edilir. Hiyerarşik otorite net değil karar verme yetkisi örgüt içerisinde dağıtılmıştır.¹⁷¹

Mekanik yapının aksine uzmanlaşmaya önem vermeyen organik yapı bireysel gelişme ve sorumluluğa daha fazla önem vermekte, esnekliğini ön plana çıkarmaktadır. Ürün ve müşteri esaslı departmanlaşmaya önem verdiği için biçimselleşmenin yoğun olmadığı, çalışanların gereksiz kontrolden uzak tutan, karar almada yöneticilerine ve alt seviye çalışanlara serbesti tanıyan, üst yönetimin bir grup olarak karar aldığı yapılardır.¹⁷² Organik yapılarda mekanik yapıların aksine formal bir kontrol sistemi yerine paylaşılan değerlere vurgu yapılmaktadır. Çoğu araştırmacı organik yapının iş tatmini ile daha önemlisi örgüte ve işe bağlılık, güçlendirme, güven konuları ile pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁷³

Organik yapıların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹⁷⁴

- İş ve görevler çalışanların da düşüncesi dikkate alınarak daha esnek, yetki devri ve güçlendirme esasında belirlenmiştir.
- Esnek iş gücü anlayışı çerçevesinde, şartlara göre değişen esnek, duruma göre uyumlaştırılabilen bir yapılanma bulunmaktadır.
- Örgüt içerisinde değişen şartlara uyum sağlayabilen, dikey hiyerarşi yanında, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim ve kontrol gelişmiştir.
- Örgütün faaliyetleri ile ilgili karar alınma sürecinde, iç ve dış paydaşlarında görüşü alınarak, karar verilmekte, tepe yönetim bu durumda, danışma, görüş bildirme işlevleri ile destek olmaktadır.
- İş yapış tarzlarında, sonuç odaklı, çalışanların sadakati ve disiplin konuları geri

¹⁶⁹ Mirze, **a.g.e.**, s. 214.

¹⁷⁰ Eren, **a.g.e.**, s. 78.

¹⁷¹ Daft, **a.g.e.**, s. 233.

¹⁷² Şimşek, **a.g.e.**, s. 163.

¹⁷³ Kessler, Nixon, Nord, **a.g.e.**, s. 542.

¹⁷⁴ Cole, **a.g.e.**, s. 85.

planda olmak üzere davranışlar bulunmaktadır.

Çevresel belirsizlik yükseldikçe yetki sorumluluğu alt kademelere dağıtan örgütler daha organik olma eğilimindedir. Organik yapılarda, çalışanları doğrudan takım çalışması halinde sorunlara çözüm üretilmeye çalışılmakta ve informal ilişkilerle işler yürütülmektedir.¹⁷⁵ Mekanik ve organik yapı ve sistemi kaşıt kutuplarda olmalarına rağmen, bu iki yapı arasında, değişen çevre koşullarına göre, çeşitli farklı yapı uygulamaları da bulunmaktadır. Hatta bazı durumlarda örgütler gerektiğinde hem mekanik hem de organik yapı karakteristikleri gösteren melez (**hybrid**) yapılar biçiminde de olabilmektedir. Çevre koşullarına göre durgun ve dengeli olan çevrede mekanik ağırlıklı, değişken ve düzensiz çevrede ise organik ağırlıklı yapı ve yönetim sisteminin uygun olacağı kesin olmakla birlikte, araştırmacılara göre şartların belirleyeceği yapı ve sistemin tercih edilmesi daha uygundur.¹⁷⁶ Organik yapılar kendisinde bir ağ düzeneği bulunan, pazara ya da teknik değişimlere hızlıca adapte olabilen, katılımcı bir yönetim tarzıyla örgütsel problemlere yaklaşan sistemler olarak görülmektedir.¹⁷⁷ Brown'a göre bir işletmenin mükemmelliğini sürdürülebilir kılması için organik yapının özelliklerini benimsemesi gerekmektedir. Bu durum yenileşim (inovasyon) ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve aynı zamanda mükemmelliği sürdürmek için gerekli olan değişim dönüşüm çalışmalarını desteklemekte ve geliştirmektedir. Organik yapıyı benimsemeyen örgütlerde yönetici ve çalışanlar kalite ve mükemmelliği örgüt içerisine yerleştiremeyecek ve bu çabalar sonuçsuz kalacaktır.¹⁷⁸

Aşağıdaki tabloda mekanik ve organik yapıların özellikleri özetlenmiştir (Tablo 2). Takip eden bölümde ise örgüt yapısı ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

¹⁷⁵ Daft, **a.g.e.**, s. 233.

¹⁷⁶ Mirze, **a.g.e.**, s. 214.

¹⁷⁷ Hakkı O. Yeloğlu, "Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.3, No:2 2008, s. 155-170.

¹⁷⁸ Alan Brown, "Organisational Paradigms and Sustainability in Excellence: From Mechanistic Approaches to Learning and Innovation", **International Journal of Quality and Service Sciences**, C.6, No:2/3 2014, s. 181-190.

Tablo 2. Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı Arasındaki Farklar

	Mekanik	Organik
Planlama		
Amaçlar	Spesifik	Genel
Standartlar	Katı- Rijid	Esnek
İlke ve Yöntemler	Çok ve spesifik	Az ve geniş
Planlar	Ayrıntılı ve az esnek	Genel ve esnek
Tahminler	Geçmişin trendi	Kalitatif, geleceği tahmin
Karar Verme	Yönetim bilimi teknikleri	Yaratıcılık- Sezgi
Organizasyon		
Emir Komuta İlişkisi	Açık-sapma yok	Geniş sapma mümkün
Emir- Komuta- Kurmay	Açık seçik farklılaşma	Pek az farklılık
Departmanlara Ayırma	Uzmanlaşmış birimler	Genişletilmiş birimler
Yetki Devri	Az	Çok
Kontrol Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-komuta zinciri ile	Özel koordinatörler ile
Düzenleme- Yetiştirme		
Görev Tanımları	Açık seçik dar kapsamlı	Geniş, “açık uçlu”
İş Spesifikasyonları	Eğitim, yetenek	Eğitim potansiyel
Seçim Metotları	Özel performans testleri	Genel eğitim ve tutum testleri
Performans Kriteri	Özel ve çıktıya bağlı	Genel ve geliştirmeye bağlı
Performans Değerleme	Grafik değerlendirme ölçekleri	Kritik olaylar
Eğitim – Yerleştirme	Yetenek eğitimi	Organizasyon geliştirme
Emir-Komuta		
Liderlik Tarzı	Otokratik eğilimli	Demokratik
Liderlik Yapısı	Önceden planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon Kaynağı	Dışsal (extrinsic)	İçsel (intrinsic)
Psikolojik Ortam, İklim (climate)	Planlı performansla yönelik	Katkıda bulunucu, geliştirmeye yönelik
Kontrol		
Standartlar	Belirli, etkinliğe yönelik	Genel, bilgi verici
Kontrol Tarzı	Yukarıda belirlenmiş	Kendi kendini kontrol
Performans Kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin nasıl yapıldığına göre	Sonuç üzerinde

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 298

1.4. ÖRGÜT YAPISI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgüt yapısı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde konunun literatürde birçok farklı değişken ile birlikte incelendiği görülmektedir. Strateji, performans, çevre, teknoloji, örgütsel adalet, örgütsel güven, öğrenme, liderlik, takım çalışması, stres, marka imajı, İK ve IT vb. konuların araştırmacılar tarafından ele alındığını söyleyebiliriz. Araştırmalar bu konuların ayrıca örgüt yapısının mekanik ve organik olduğunda farklılaşıp farklılaşmadığını da ele almış, örgüt yapısı değişkeni moderatör, ara değişken vb. farklı değişkenler olarak kullanılmıştır. Bu araştırmalardan genel olarak ortaya çıkan sonuç ise örgüt yapısının mekanik veya organik olduğu durumlarda ele alınan değişkenlerin farklı sonuçlar ortaya koyması olarak ifade edilebilir. Araştırmalar incelendiğinde, İK ve örgüt yapısı arasında ve bu tez konusu bağlamında ele alınan İK rolleri ve İK katkısı ile ilgili kısıtlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Genel olarak bu araştırmalarda örgüt yapısının moderatör ya da ara değişken olarak anlamlı sonuçlar ortaya koyması sonucunda bu araştırmada da örgüt yapısı değişkeninin moderatör olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Aşağıda örgüt yapısı ve İK rolleri konuları ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Covin ve diğerleri 96 işletme 68 farklı sektör üzerinde yaptıkları çalışmalarında karar verme stili ile firma performansı arasındaki ilişkinin çevresel teknolojik karmaşıklık ve organizasyon yapısından nasıl etkilendiğini araştırmışlar, araştırmaya göre yüksek teknoloji ve düşük teknoloji kullanan işletmelerde farklı stiller ve yapı kombinasyonlarının finansal performans ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin, yüksek teknoloji kullanan işletmelerde, karar verme stilinin teknokrasi boyutu ve örgüt yapısının organiklik boyutu olumsuz yönde ilişkili olduğunda, satış artış oranları daha yüksek bulunmuştur. Diğer taraftan, düşük teknoloji kullanan işletmelerde, bu boyutlar arasında olumlu ilişkili olduğu durumlarda, satış artış oranları daha yüksek bulunmuştur.¹⁷⁹ Araştırma ayrıca farklı değişkenlerle örgüt yapısının moderatör etkisini tespit etmesi bakımından önem ifade etmektedir.

¹⁷⁹ Jeffrey G. Covin, v.d., “Strategic Decision Making in An Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations”, **Journal of Business Research**, C.52, No:1 2001, s. 51-67.

Ambrose ve Schminke, örgüt yapısının, örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, algılanan örgütsel destek ve yöneticiye güven boyutları arasında, düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, farklı örgüt yapısı koşulları altında, prosedürel ve etkileşimsel adaletin, örgütsel sosyal mübadelenin ve yönetsel sosyal mübadelenin kalitesini belirlemede önemli rol oynayacağını ileri sürmektedir. Araştırma sonucunda, prosedür adaleti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin mekanik organizasyonlarda daha güçlü, etkileşimsel adalet ve yöneticiye güven arasındaki ilişkinin ise organik örgütlerde daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuçlar, algılanan örgütsel destek üzerinde tüm örgütsel adalet türlerinin olumlu etkisini, mekanik örgütsel yapının ise olumsuz etkisini ortaya çıkarmıştır. Sonuçlara göre, yöneticiye güven üzerinde ise sadece prosedürel ve etkileşimsel adaletin olumlu etkisi bulunmaktadır. Araştırma sonucunda yazarlar, mekanik örgütlerde formal prosedürlerin örgütsel adalet algısını oluşturduğunu tespit etmişlerdir.¹⁸⁰

Bucic ve Gudergan stratejik iş birliklerinde yaratıcılık ve öğrenme üzerinde örgüt yapısının etkisini inceledikleri araştırmalarında, stratejik iş birliklerinde merkezi yapıların yaratıcılığı ve öğrenmeyi engellediğini ve formalleşmenin ise öğrenmeyi geciktirici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla araştırmacılar, mekanik yapıların örgütün yeteneklerinin gelişimini engellediğini, buna karşın organik yapıların stratejik iş birliği ortamında daha elverişli olduğunu belirtmektedirler.¹⁸¹

Zahavy ve Freund, örgüt yapısına göre (mekanik ve organik) takım etkinliğinin niceliksel stres (çalışanlardan beklenen yoğun talep, zaman baskısı, iş yükü vb.) ve niteliksel stres (son derece karmaşık görevler, rutin olmayan işler, ulaşılması zor performans standartları vb.) altında değişip değişmediğini tespit etmek için 73 farklı sağlık kuruluşundaki görev takımlarını incelemişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, niceliksel stres altında çalışan ekipler için mekanik yapılanmanın

¹⁸⁰ Maureen L. Ambrose, Marshall Schminke, "Organization Structure as A Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", **Journal of Applied Psychology**, C.88, No:2 2003, s. 295.

¹⁸¹ Tania Bucic, Siegfried P. Gudergan, "The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances", **M@n@gement**, C.7, No:3 2004, s. 257-273.

takım bağıllığı ile pozitif ilişkili olduğunu, bunun da takım etkinliğini artırdığını, niteliksel stres altında çalışmada ise organik yapılanmanın ekip etkinliğini artırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışma sonucunda mekanik yapıların niceliksel stres üzerinde, organik yapıların ise niteliksel stres üzerinde takım etkinliğini düzenlediğini, tespit etmişlerdir.¹⁸² Bu araştırma sonuçlarının örgüt yapısının organik olduğu durumlarda çalışan şampiyonu olarak İK'nın takımlar üzerinde niteliksel stresi azaltarak çalışanların örgüte katkısının arttırabileceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Aryee ve diğerleri Çin'de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 285 yönetici üzerinde, istismarcı yönetim ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide, duygusal tükenmenin aracı ve örgüt yapısının düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmada, duygusal tükenmenin, istismarcı yönetim ve bağlamsal performansın boyutları olan işe adanmışlık ve kişilerarası kolaylaştırma arasında aracı etkisi olduğunu, ayrıca örgüt yapısının organik olduğu durumlarda bu değişkenler arasında moderatör etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁸³ Araştırma sonucunda yazarlar, örgütlerde istismarcı yönetimin etkilerini azaltmak için örgütün organik yapı özelliklerini geliştirmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Tavitiyaman ve diğerleri çalışmalarında rekabet stratejilerinin (Marka imajı, İK ve IT) ve örgüt yapısının otel performansı üzerindeki etkisini ve örgüt yapısının rekabet stratejileri ve otel performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, rekabetçi insan kaynakları stratejisinin otelin davranışsal performansı üzerinde doğrudan, rekabetçi IT stratejisinin ise finansal performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt yapısının ise bu stratejiler ve davranışsal performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Fakat araştırma sonuçları marka imajı ve otel performansı arasındaki ilişkide örgüt yapısının düzenleyici etkisini doğrulamamıştır. Araştırmacılar, organik bir yapıyı benimseyen otellerin işletme

¹⁸² Anat Drach-Zahavy, Anat Freund, "Team Effectiveness under Stress: A Structural Contingency Approach", **Journal of Organizational Behavior**, C.28, No:4 2007, s. 423-450.

¹⁸³ Samuel Aryee, v.d., "Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure", **Management and Organization Review**, C.4, No:3 2008, s. 393-411.

içinde daha fazla esneklik sağladığından dolayı çalışanlar üzerinde ve işletme verimliliğinde esnek bir kontrol sistemi, mekanik yapı ise durağan bir çevrede faaliyet gösteren oteller için çalışanların kontrolü ve verimliliği için daha fazla sıkı bir kontrol sistemi tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Çalışma sonucunda rekabet stratejileri ve örgüt yapısının otel performansını açıklamasında İK ve IT stratejilerinin anlamlı olduğu ancak marka imajı ve örgüt yapısının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yazarların tespit ettiği bu sonuca ek olarak, organik yapıların aksine mekanik yapılarda rekabetçi İK stratejileri ve davranışsal performans arasında özellikle operasyonel seviyede yüksek derecede ilişki olduğudur.¹⁸⁴

Lee ve Yang çalışmalarında, örgüt yapısının ve rekabetin performans ölçüm sistemlerinin tasarımı ve performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt yapısının performans ölçüm sistemlerinin tasarımıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmektedir. Mekanik örgütlerle karşılaştırıldığında, organik örgütler entegre önlemlerden ve performans ölçüm sistemlerinin daha gelişmiş sistemlerinden daha fazla faydalanmaktadır. Araştırmacıların elde ettikleri diğer bir sonuç ise entegre ölçüm yöntemlerinin kullanımının, mekanik örgütlerde örgütsel performans açısından organik olanlara göre daha anlamlı olduğudur. Bu bağlamda organik örgütlerde stratejik ortak rolünün İK'nın örgütlere katkı sağladığı ile uyumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuca göre yazarlar, organik örgütlerde sebep sonuç ilişkisini temel alan dengeli başarı göstergesi gibi (BSC) performans yönetim sistemlerinin daha fazla kullanılmasının olası olduğunu ifade etmektedir. Ancak kritik başarı göstergesi (CSF) gibi performans sistemlerinin ise mekanik örgütlerde başarılı olacağını belirtmektedirler. Yazarlar entegre performans yönetimi sistemini idari bir yenileşim (inovasyon) olarak görmektedirler.¹⁸⁵

Leo'n ve Garcia çalışmalarında hangi tür örgüt yapısının örgütsel öğrenmenin gelişimi için uygun koşulları sağladığını belirlemeye çalışmışlardır. Yazarlara göre örgüt yapısı

¹⁸⁴ Pimpong Tavitiyaman, v.d., "The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.24, No:1 2012, s. 140-159.

¹⁸⁵ Chia-Ling Lee, Huan-Jung Yang, "Organization Structure, Competition and Performance Measurement Systems and Their Joint Effects on Performance", **Management Accounting Research**, C.22, No:2 2011, s. 84-104.

hangi bilginin örgüt içerisinde dağıtılacağını ve etkili bir biçimde kullanılacağını yansıtmaktadır. Dolayısıyla örgüt yapısı, örgüt içerisinde değişime, öğrenmeye, yenileşmeye (inovasyona) uyum gösterilmesini ve örgütün müşterilerine değer katmasını sağlamaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel öğrenmenin örgüt yapı türüne (organik ve mekanik) göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, organik yapı, mekanik yapıdan ziyade örgütsel öğrenmeye ve daha fazla bilgi yaratmaya destek olmaktadır.¹⁸⁶ Bu araştırmayı destekler biçimde, Brown, “Örgütsel paradigmlar ve mükemmellikte sürdürülebilirlik: Mekanistik yaklaşımlardan öğrenmeye ve yenileşmeye (inovasyona) kadar” isimli makalesinde, örgütlerin kalite ve iş mükemmelliği stratejisinin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için organik bir yönetim paradigması benimsemekten nasıl faydalanabileceğine odaklanmaktadır. Brown’a göre mekanistik yaklaşımlar uzun vadeli sürdürülebilirlik sunmamakta ve öğrenme ve yenileşimi (inovasyonu) kolaylaştırmamaktadır. Avustralya’da iş mükemmelliği ödülüne sahip işletmeler üzerinde yaptığı nitel araştırmasında, organik örgüt yapısı özelliklerine sahip işletmelerin kalite ve mükemmellikte sürdürülebilirliğe, liderlik, süreçler ve çalışanlar, stratejiler üzerine yoğunlaşarak ulaştığını tespit etmiştir. Mekanik yapıdaki örgütlerde ise örgüt içerisinde kalite ve mükemmelliği yerleştirmenin hem yöneticilerin hem de çalışanlar açısından oldukça zor olduğunu belirtmektedir.¹⁸⁷

Dust ve diğerleri, dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme konusundaki etkilerini ve bu etkilerin mekanik-organik örgüt yapılarına göre ne ölçüde farklılık gösterdiğini incelemektedir. Dönüşümcü liderlik, psikolojik personel güçlendirme ve işle ilgili davranışlar arasındaki ilişkilerin, mekanik yapıların aksine daha organik olan örgütlerde daha güçlü olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, psikolojik personel güçlendirmenin, dönüşümcü liderlik ile çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, daha detaylı olarak, dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme

¹⁸⁶ Inocencia María Martínez-León, Jose A. Martínez-García, “The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning”, **International Journal of Manpower**, C.32, No:5/6 2011, s. 537-566.

¹⁸⁷ Brown, **a.g.e.**, s. 181-190.

konusundaki etkisinin organik yapılarda daha gelişmiş, mekanik yapılarda ise kısıtlı olduğu belirtmektedirler.¹⁸⁸

Örgüt yapısı ve kavramı, örgüt yapısını belirleyen unsurlar, örgüt yapısını etkileyen faktörler, örgüt yapısı türleri ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar bu bölümde ele alındıktan sonra diğer bölümde İK rollerine değinilecektir.



¹⁸⁸ Scott B. Dust, v.d., “Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and The Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts”, **Journal of Organizational Behavior**, C.35, No:3 2014, s. 413-433.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ

Bu bölümde; insan kaynakları rolleri kavramı genel olarak ele alınmış, tarihsel olarak İK rollerinin gelişimine yer verilmiş ve çeşitli yazarlara göre İK rolleri kronolojik olarak ele alınmıştır. Ayrıca İK katkısı kavramı genel hatlarıyla aktarılmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ

İK'nın örgütlerde bir departman olarak ortaya çıkmasından günümüze dek değişen ve gelişen rolleri tanımlanmadan önce rol tanımının yapılması faydalı olacaktır. Rol, bir örgütte herhangi bir pozisyona sahip bir örgüt üyesinin hangi davranış setine sahip olması gerektiğini tanımlayan, sosyal sistemin kritik bir özelliği olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁹ Biddle, rol teorisindeki önermesinde rollerin genel olarak dört şekilde tanımlanabileceğini belirtmiştir: Birincisi, kişilerin bulunduğu bağlama göre bazı kalıplaşmış davranış özelliklerine göre olan rolleri, ikincisi, ortak kimliği paylaşan kişilerle ilişkili roller, üçüncüsü bazı kişilerin bulundukları rollerin farkında olmaları dolayısıyla o rollerle yönetilmeleri sonucu oluşan rolleri ve sonuncusu kişilerin fonksiyonlarından dolayı geniş sosyal sistem içerisine gömülmüş kalıcı rolleri.¹⁹⁰ Ulrich ve Brockbank'e göre ise roller örgütte hangi işlerin yapılacağını açıklamaktadır.¹⁹¹ Katz ve Kahn ise rolleri bir örgütün sistemini oluşturan birbirine bağlı bileşenler olarak tanımlamaktadır. Belirli davranışlar ve iş performansını temel bileşenler olarak kullanmak yerine, bu bakış açısı bireylerden sosyal sistemlere doğru bir değişim göstermektedir.¹⁹² Bu çalışmada ise örgütlerin sahip olduğu insan kaynağını yöneten bir departman olarak İK departmanının rolleri incelenmektedir.

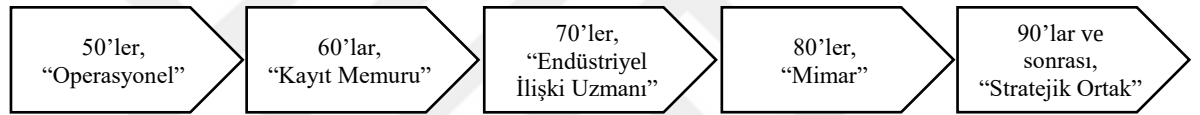
¹⁸⁹ B. J. T. Biddle, Edwin, J., **Role Theory: Concepts and Research**, New York, John Wiley, 1966, s. 29.

¹⁹⁰ Bruce J. Biddle, **Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors**, New York, Academic Press, Inc, 1979, s. 58.

¹⁹¹ Dave Ulrich, Wayne Brockbank, **The HR Value Proposition**, Boston, Harvard Business Press, 2005, s. 199.

¹⁹² Daniel Katz, Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, C.2, Wiley, New York, 1978, s. 95.

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması için yatırım yapılması gereken temel kaynaklarından biri olduğu literatürde uzun yıllardan beri belirtilmektedir.¹⁹³ İKY, örgüt içerisinde çalışanlara rollerini iletme, beklenen davranışları destekleme ve bu roller doğrultusunda performanslarını değerlendirme görevlerini üstlenen bir departman rolünü taşır.¹⁹⁴ Bu durum, örgüt içerisinde işletme için kritik önemi olan insan kaynaklarının nasıl yönetileceği ve örgüte nasıl katma değer sağlayacağı, İK ve örgüt stratejilerinin nasıl uyumlaştırılacağı, örgüt süreçlerinin nasıl yeniden yapılandırılacağı ve örgüt içerisinde değişim ve dönüşümün nasıl sağlanacağı konuları ile ilgilenen insan kaynakları departmanının rollerini ön plana çıkarmaktadır.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Rollerinin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak insan kaynakları rolleri incelendiğinde insan kaynaklarının stratejik rolüne ulaşana kadar çok farklı roller üstlendiği görülmektedir (Şekil 1). İK departmanları 1950'lere kadar genel olarak operasyonel rolü ile kabul gören, özlük işleri ve yasal zorunluluklara uyumu içeren çeşitli faaliyetler gerçekleştirmiştir. Daha sonraki yıllarda ise işe alımda ve ücret sistemlerinde değişikliklerin gerçekleşmeye başlamasıyla birlikte,¹⁹⁵ 1960'lardan itibaren işletmede idari rutin işleri gerçekleştiren "kayıt memuru" olarak değerlendirilmiştir. 1970'lerde endüstriyel ilişkilerle ilgili sözleşmeleri yöneten ve toplu pazarlıkta müzakereci rolü oynayan, personel politika

¹⁹³ David E. Guest, "Human Resource Management and the American Dream", **Journal of Management Studies**, C.27, No:4 1990, s. 377-397, Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the US: The Growth in Importance of the International Perspective", **Management Review**, C.16, No:1 2005, s. 11-35.

¹⁹⁴ Susan E. Jackson, Randell S. Schuler, "Understanding Human Resource Management In the Context of Organizations and Their Environments", **Annual Review of Psychology**, C.46, No:1 1995, s. 239.

¹⁹⁵ V. Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul, Beta, 2014, s. 14.

ve prosedürlerini yöneten “endüstriyel ilişki uzmanı”,¹⁹⁶ 1980’lerde ise iş planını tasarımıyan “mimar” rolü ile ön plana çıkmaktadır. Tüm bu rollere süreç olarak bakıldığında İK rollerinde stratejik olmayan rollerden stratejik olma durumuna doğru bir yönelme olduğu dikkat çekmektedir.¹⁹⁷

1980’li yıllarda yapılan araştırmalarda insan kaynaklarının örgütlerde tepki gösteren (reaktif) bir rol oynamasının nedeninin örgüt içerisinde insan kaynaklarına gerekli önemin verilmemesinden ve personel yöneticilerinin örgüt içerisinde üstlendikleri rollerin belirsizliğinden kaynaklandığı belirtilmektedir.¹⁹⁸ İnsan kaynakları çalışanları da aynı zamanda kendi departmanlarını özlük hakları, ücret vb. operasyonel fonksiyonlara yoğunlaşmış işletmenin genel stratejisinin bir parçası olarak görmemektedirler. Konuya diğer yöneticiler bağlamında bakıldığında, hat yöneticilerinin işletme içerisinde insan kaynakları fonksiyonunu genellikle bir idari ve uzmanlık görevi olarak gördüğü ifade edilebilir. İnsan kaynaklarının örgüte sağladığı katkı bağlamında düşünüldüğünde, bu konuda yapılan birçok araştırma bu eksikliği tespit etmek ve bunu gidermek için gerçekleştirilse de bu araştırmalar, İK’nın rekabet üstünlüğü sağlamada yeni bir kaynak olarak görülmesinde çok az etkisi olmuştur. Bu durum, İK yöneticilerinin de kendi rollerini farklı bir biçimde ele almalarını sağlamamıştır.¹⁹⁹

1990’lara gelindiğinde ise strateji üzerinde yeni bir önem ortaya çıkmış, İK sistemlerinin önemi artmaya başlamıştır. Araştırmacılar ve uygulamacılar birbirine benzer şekilde, İK sistemlerinin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesinin örgütün genel stratejisinin uygulanması çabalarına olumlu etkisini fark ederek, bu uyumun kalitesini değerlendirmeye başlamışlardır.²⁰⁰ Son yirmi yıl içerisinde yönetimin doğasındaki değişimlerin İK yöneticilerinin ve diğer insan kaynakları profesyonellerinin üzerinde

¹⁹⁶ Shaun Tyson, “The Management of the Personnel Function”, **Journal of Management Studies**, C.24, No:5 1987, s. 523-532.

¹⁹⁷ Brian E. Becker, v.d., **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**, Boston, Harvard Business Press, 2001, s. 1.

¹⁹⁸ David Guest, Robert Horwood, “Characteristics of The Successful Personnel Manager”, **Personnel Management**, C.30, No:May 1981, s. 48-51.

¹⁹⁹ Becker, Huselid, Ulrich, **a.g.e.**, s. 3.

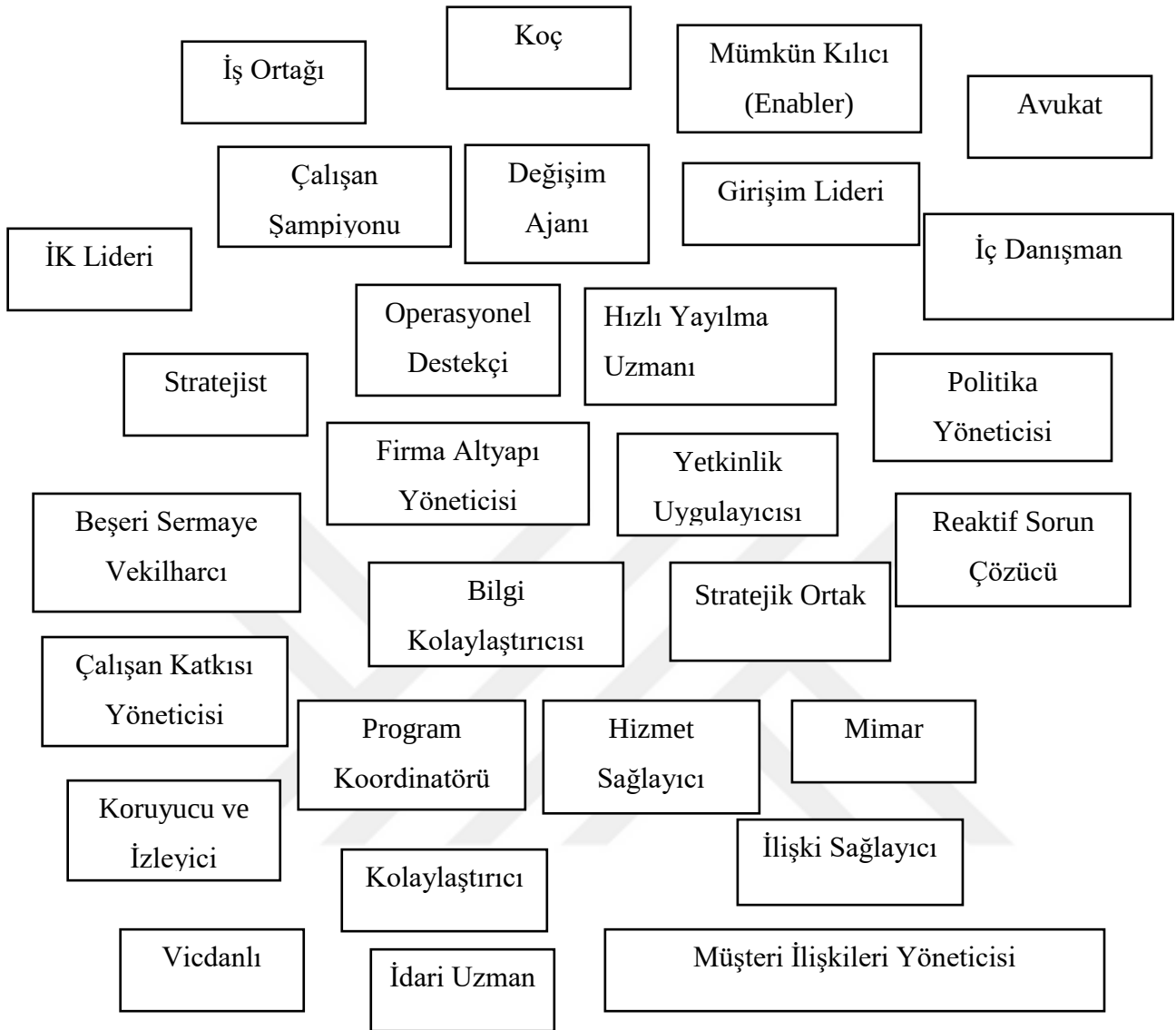
²⁰⁰ **A.e.**

derin bir etkisini olduğunu belirtilmektedir.²⁰¹

İK fonksiyonunun oynadığı rollerle ilgili literatürde birçok araştırma yapılmış ve birçok kavramsal model oluşturulmuş²⁰² ve bu modellerin kullanışlılığı ve geçerliliği ile ilgili görüşler belirtilmiştir. Literatüre bakıldığında Şekil 2’de belirtilen birçok İK rolünün bu araştırmalar sonucunda ortaya çıktığını ve dolayısıyla ortaya çıkan birçok konsept ve metaforun ise bir karmaşaya sebebiyet verdiği görülmektedir. Tam bu noktada, Ulrich’in bu sorunu görerek gerçekleştirdiği çalışmasında ortaya koyduğu, bu tez çalışmasında da kullanılan dört rol (Stratejik ortak, çalışan şampiyonu, idari uzman, değişim ajanı) dünya çapında bir popülerliğe kavuşmuştur. Daha ileriki yıllarda ise Ulrich ve Brockbank yaptıkları birçok çalışmayla bu rolleri de geliştirmeye çalışmışlardır. Tez çalışmasının bu bölümünde farklı yazarlar tarafından tanımlanan İK’nın bu rolleri ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

²⁰¹ Raymond Caldwell, “The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties”, **Journal of Management Studies**, C.40, No:4 2003, s. 983-1004.

²⁰² Dave Ulrich, **Human Resources Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997, Ulrich, Brockbank, a.g.e, John Storey, **Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review**, Oxford, Blackwell Publishing, 1992, Shaun Tyson, Alan Fell, **Evaluating The Personnel Function**, London, Hutchinson, 1986, Kathy Monks, “Models of Personnel Management: A Means of Understanding the Diversity of Personnel Practices?”, **Human Resource Management Journal**, C.3, No:2 1992, s. 29-41, a.e.



Şekil 2. İK Roller Karmaşası

Kaynak: Dave Ulrich, Wayne Brockbank, **The HR Value Proposition**, Boston, Harvard Business Press, 2005, s.200.

2.1. HARSCHNEK VE DİĞERLERİNE GÖRE İK ROLLERİ

Harschnek vd. İK rollerini; tam ortak, vitrin, satıcı ve gündelikçi olarak tanımlamıştır. Harschnek vd.'ye göre, İK'nın rollerine göre işlevleri de değişiklik gösterecektir. Tam ortak özelliğini gösteren bir insan kaynakları departmanında, üst yönetimin insan kaynaklarına gösterdiği önem ve destek diğerlerine göre daha yüksek, İK diğer yöneticilerle eşit söz hakkına sahip, vitrin rolünde İK sorunlara gerçek çözümler üretmek yerine fayda maliyet oranı düşük uygulamalara sahip, satıcı rolünde ise İK üst

yönetimi ikna edebildiği derecede destek görmekte ve diğer yöneticiler İK'yı sorunlara çözüm sağladığı ölçüde desteklemektedir. Gündelikçi rolünde İK planlaması işlevi görülmeyecek, İK günlük işlemlerin yerine getirilmesi ağırlıklı, örgüt politikasında söz sahibi olmayan bir departman görünümündedir. İK'nın bu roldeki varlığı diğer yöneticilerin işlerini hafifletmesi bağlamında destek görmektedir.²⁰³

Harschnek'in modelini kullanarak Türkiye'de ki emir komuta yöneticilerinin İK'yı algılama farklılıkları ve iş gücü devri üzerinde çeşitli kobilerde 112 yönetici üzerinde yapılan bir çalışmada emir komuta yöneticilerinin %65'i insan kaynaklarının çoğunlukla satıcı ve vitrin rolünü oynadığını belirtmişler, buna göre insan kaynakları diğer yöneticiler için çözüm ürettiği ölçüde desteklenmekte, fakat gösterişe dair yapılan uygulamalar İK'ya verilen bu desteği azaltmaktadır. Çalışma sonucunda ayrıca tam ortak rolünün iş gücü devri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.²⁰⁴

2.2. BEACH'E GÖRE İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ

Beach, insan kaynaklarının işletmedeki diğer departmanlar için destek, danışma veya ilişkileri kolaylaştırıcı özelliğine dikkat çekerek, insan kaynaklarının dört farklı rolü olduğunu belirtmektedir: Politika oluşturma, danışman, hizmet sağlayıcı ve kontrol.²⁰⁵

2.2.1. Politika Oluşturma Rolü

Politika oluşturma rolünde insan kaynakları, işletme içerisinde tekrarlanan sorunların çözümü ile ilgili yeni politikaları önerme ve şekillendirme sorumluluğunu yerine getirmekte ve bazı basit konuları kendi yetkisiyle tanımlayabilirken daha fazla önem taşıyan konularda ise üst yönetime politika değişikliği önerisini sunmaktadır.²⁰⁶

²⁰³ RA Harschnek Jr, v.d., "Which Personnel Department is Right for You?", **Personnel Administrator**, 1978, s. 58-66.

²⁰⁴ Demir Halis, "Emir Komuta Yöneticilerinin İK'yı Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi", **Yönetim**, C.49, No:15 2004, s. 65.

²⁰⁵ Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, New York, Macmillan, 1980, s. 50.

²⁰⁶ A.e.

2.2.2. Danışman Rolü

Danışman rolünde insan kaynakları, hat yöneticilerine insan kaynakları uygulama ve süreçleri ile ilgili tavsiyeler verme görevini yerine getirmektedir. İnsan kaynaklarının bir yandan çalışanlara çeşitli konularda destek olma sorumluluğu bulunurken diğer yandan örgütün işleyişinin sağlıklı olması ve örgüt yapısının da korunmasını sağlama sorumluluğu bulunmaktadır. Bu rolde insan kaynakları, örgüt üyelerine sözlü danışmanlık, iletişim bültenlerinin, raporların, örgüt el kitabının hazırlanması ve İK politikalarının doğru işleyip işlemediğinin takip edilmesi vb. faaliyetleri de yerine getirmektedir.²⁰⁷ Beach tanımladığı İK rollerinden en fazla bu role önem vermekte ancak Beach'in öne sürdüğü bu rol Ulrich'in tanımladığı idari uzman ve çalışan şampiyonu/avukatı rolünün birleşimine benzemekte, fakat burada iletişim, Ulrich'in çalışanın avukatı rolünde olan iki yönlü iletişim önermesinin aksine tek yönlü olarak yönetimden çalışanlara doğru ilerlemektedir.²⁰⁸

2.2.3. Hizmet Sağlayıcı Rolü

Hizmet sağlayıcı rolünde Beach'in tanımladığı roller, “insan kaynaklarının temin seçim, eğitim, ücret, özlük dosyalarının tutulması gibi klasik personel işlevleridir. Örneğin eğitim işlevinde insan kaynakları bu hizmetin sağlıklı yerine getirildiğinden emin olmak için, eğitimin planlanması, organize edilmesi ve katılımcıların belirlenmesi konularına ek olarak, eğitim ortamının ve materyallerinin ihtiyacı gidermeye uygunluğunu sağlamaktadır.²⁰⁹

2.2.4. Kontrol Rolü

Kontrol rolünde insan kaynakları, örgüt içerisinde İK politika, uygulama ve prosedürlerinin belirlenen standartlarda uygulanıp uygulanmadığını ve diğer

²⁰⁷ A.e., s. 51.

²⁰⁸ Ulrich, a.g.e., s. 123.

²⁰⁹ Beach, a.g.e., s. 51.

departmanların performansını izlemekte, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını prosedürel kontrol bağlamında kontrol etmektedir.²¹⁰

2.3. TYSON VE FELL'E GÖRE İNSAN KAYNAKLARI ROLLERİ

Tyson ve Fell, idari işler şefi, sözleşme müdürü ve mimar olmak üzere İK'nın geleneksel üç rolünü tanımlamıştır.²¹¹ Modelleri Weberyen anlamda “ideal tip” bir model olarak düşünülebilir yani modellerinde bir takım değişkenler hakkında idealize edilmiş geniş tanımlayıcı ifadeler bulunmaktadır: Personel politikaları, planlama ile ilgili zaman süreci, kontrol sistemleri, personel türü, İK'nın üstlendiği faaliyetler, ilişkilerin raporlanması, İK profesyonelleri için kariyer yolu ve İK'nın “politik” konumu tepe yönetime yakınlığı vb. Onlara göre, bu değişkenler içinde yeterli bir iç tutarlılık olduğunda, ana hatlarıyla belirtilen İK yönetiminin tahmin edilebilir tipik eylemlerinin bir dereceye kadar bir tutarlılığı da olacaktır.²¹²

2.3.1. İdari İşler Şefi

Bu İK rolü, stratejik özelliği olmayan bir idari destek faaliyetidir. Bu rolün ağırlıklı olduğu örgütte yetki daha fazla hat yöneticilerinde verilmiştir. Az sayıda İK sistemi bulunmaktadır ve işe alınan çalışanların çoğu çok az seviyede iş başı eğitimi almıştır. İK'nın temel görevleri özlük işlerini yürütmek ve temin seçim sürecinde hat yöneticilerine destek olmaktır. Ayrıca İK, ücret bilgisi vb. girdilerle sisteme girdi sağlamaktadır.²¹³

2.3.2. Sözleşme Müdürü

Mavi yakalı çalışanların ağırlıklı olduğu örgütlerde daha fazla görülebilecek bu rolde İK, hat yöneticileri için endüstriyel ilişkileri yürüten, sendika sözleşmelerinde

²¹⁰ A.e.

²¹¹ Shaun Tyson, “The Management of The Personnel Function”, *Journal of Management Studies*, C.24, No:5 1987, s. 525.

²¹² Tyson, a.g.e., s. 525.

²¹³ A.e., s. 526.

uzmanlaşmış, sendikalarla yaşanan rutin günlük sorunları çözmeye odaklanmıştır. Burada İK, kısa dönemli planlara odaklanmış ve sorunlara reaktif olarak yaklaşmaktadır. Bu tarz bir İK rolünde, İK profesyonelleri hızlı karar alabilen, informal ilişkileri güçlü, üst düzey yöneticiler arasındaki politik çatışmalara çekilebilmesi olası çalışanlar olmaktadır.²¹⁴

2.3.3. Mimar

Mimar rolü içinde hareket eden personel yöneticileri, örgütün başarısına katkı sağlamak için örgüt yapısını bir bütün olarak oluşturmayı ve inşa etmeyi amaçlamaktadır. İK bu rolde tepe yönetiminde temsil edilmekte, uzun vadeli planlarla, örgütün değişime uyum sağlaması için örgüt amaçlarına uygun politikalar geliştirerek, hat yöneticileri ve çalışanlara bilimsel teknikler kullanarak destek vermektedirler.²¹⁵ Tyson'a göre ayrıca, örgütsel değişimin durmak bilmeyen hızının değişim yönetiminin öncüsü olarak İK'ya mimar rolünü üstlenme konusunda büyük fırsatlar sunmaktadır. Tyson ayrıca değişimi oluşturmak konusunda dışarıdan sağlanacak danışmanların daha etkili olabileceğini de savunmaktadır.²¹⁶

Tyson ve Fell'in tanımladıkları bu üç İK rolü, günümüzün karmaşık örgütlerinde İK'nın farklılaşan görev ve sorumluluklarını tanımlamakta yetersiz kalmakta ve tek boyutlu olması nedeniyle Caldwell tarafından eleştirilmektedir.²¹⁷ Ayrıca Tyson'un modelinde İK sadece bir rolü oynamakta, fakat Ulrich'e göre İK'nın tüm rolleri dengeli olarak oynaması gerekmektedir.

2.4. STOREY'E GÖRE İK ROLLERİ

Storey, İngiliz kamu sektörü ve özel sektörde yaptığı araştırmaya dayanarak insan kaynaklarının dört potansiyel rolünü tanımlamıştır (Şekil 3). İki eksen üzerinde tanımladığı modelinde, insan kaynaklarının örgüt içerisinde müdahaleci / müdahaleci

²¹⁴ A.e.

²¹⁵ A.e., s. 527.

²¹⁶ Shaun Tyson, **Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management**, Financial Times Management, 1995, s. 136.

²¹⁷ Raymond Caldwell, "Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM", **Human Resource Management Journal**, C.11, No:3 2001, s. 40.

olmayan ve taktiksel / stratejik olmak üzere; değişim yaratıcı ve düzenleyici, danışman ve hizmet sağlayıcı rollerinden oluşan toplam dört rolü olduğunu ileri sürmüştür.²¹⁸

Müdahaleci tarafta İK, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için hat yöneticileri ile birlikte stratejik karar alma süreçlerine katılan proaktif bir konumdadır. Müdahaleci olmayan tarafta ise İK, sadece tepe yönetimi ve hat yöneticilerinin idari işler anlamında istek ve beklentilerini karşılayan reaktif bir konumda bulunmaktadır.²¹⁹ Aşağıda açıklanan bu modele ilişkin yapılan sonraki çalışmalarda, bu modele çeşitli eleştiriler getirilmiş, modelin ampirik ve analitik geçerliğini yitirdiği tespit edilmiştir.²²⁰



Şekil 3. İK'nın Dört Rolü

Kaynak: John Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Oxford: Blackwell Publishing, 1992, s.168.

²¹⁸ Storey, **a.g.e.**, s. 168.

²¹⁹ Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page, 2006, s. 72.

²²⁰ Caldwell, **a.g.e.**, s. 983.

2.4.1. Değişim Yaratıcı

Değişim yaratıcı rolü İK'nın müdahaleci boyutunda yer alan, stratejik anlayışa sahip, İK'nın çalışan motivasyon ve bağlılığını geliştirmesi gibi hem davranışsal hem de şirket performansına hitap eden katı niceliksel faktörlerine odaklanmaktadır. Aslında İK'yı geleneksel personel yönetimi anlayışından ayıran rol değişim yaratıcı rolüdür. İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi bu rolün en belirgin özelliklerinden biridir.²²¹

2.4.2. Düzenleyici

Düzenleyici rolü İK'nın müdahaleci boyutunda yer alan, İK'nın geleneksel rollerini oynayan temel olarak endüstri ilişkileri politikaları, istihdam kurallarının izlenmesi, yürürlüğe konulması, denetlenmesi vb. taktiksel rolleri oynamaktadır,²²² fakat İK'nın bu müdahaleleri daha geniş bir iş stratejisi ile nadiren bağlantılı olmaktadır.²²³

2.4.3. Danışman

Danışman rolü İK'nın kolaylaştırıcı rolü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu rolde İK, hat yöneticilerine fonksiyonel uzmanlığına giren alanlarda bir iç danışma birimi gibi hareket ederek ilgili konularda destek verip müdahaleci olmayan bir yapıdadır. Hat yöneticilerinin İK ile ilgili işlerdeki görev sorumluluğunun artması İK'nın danışmanlık rolünün önemini de arttırmaktadır.²²⁴

2.4.4. Hizmet Sağlayıcı

Hizmet sağlayıcı rolü müdahaleci olmayan boyutta yer alan, İK'nın hat yöneticilerine odaklanan, hat yöneticilerinin rutin işlemlerini yerine getiren reaktif bir roldür. Bu roller içerisinde, devamsızlıkların takibi, ücret kayıtları vb. özlük dosyalarının tutulması sayılabilir. Bu rol, Harsneck vd. tarafından tanımlanan gündelikçi rolündeki

²²¹ Storey, **a.g.e.**, s. 180.

²²² **A.e.**, s. 169.

²²³ **A.e.**, s. 175.

²²⁴ **A.e.**, s. 171.

İK yapısına benzer bir yapıdadır.²²⁵ Bu rolde ayrıca İK, çalışan şampiyonu rolüne benzer olarak çalışanların kişisel sorunları ile yakından ilgilenmektedir. Hizmet sağlayıcı rolünü danışman rolünden ayıran özellik, hizmet sağlayıcı rolünün daha fazla rutin, idari ve taktiksel görevleri içermesidir.²²⁶

2.5. CALDWELL'E GÖRE İK ROLLERİ

2001 yılındaki çalışmasında değişim ajanı rollerinin tek boyutlu olduğunu belirten ve değişim ajanı rollerinin dört boyutunu tanımlayan Caldwell,²²⁷ 2003 yılında 98 firma üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında değişim ajanı rolünü de içine alan İK'nın diğer rollerini, danışman, hizmet sağlayıcı, düzenleyici ve değişim ajanı olarak tanımlamıştır.²²⁸

2.5.1. Danışman

Caldwell'e göre danışman rolü İK'nın önemli rollerinden biridir. Danışman rolünde İK, örgüt içi bir danışman gibi uzmanlık alanına giren konularda ikna edici bir şekilde, emir ve direktif vermeden veya aşırı kuralcı olmadan hat yöneticilerine destek olmaktadır. Bu rolde insan kaynakları işlevleri, hat yöneticilerinin karar alma süreçlerine müdahale etmeyen bir biçimde stratejik olarak gerçekleştirilir. Bu rol değişim ajanı rolüyle daha uyumlu bir biçimde gerçekleştirilebilir. Ulrich'in de tanımladığı gibi İK hem stratejik hem de operasyonel olarak bir yandan kısa diğer yandan ise uzun döneme odaklanabilmelidir.²²⁹ Danışman rolünde dikkat edilmesi gereken; iş birimlerinin özerkliğinin çok fazla olduğu durumlarda rekabetçi baskıya karşı verilen içsel danışmanlığın bu rolü zayıflatması durumudur. Çünkü danışmanlık hat yöneticilerinin örgüt içi sorunları ile ilgili olduğundan, stratejik ve iş odaklı

²²⁵ A.e., s. 172.

²²⁶ A.e., s. 175.

²²⁷ Caldwell, a.g.e., s. 985.

²²⁸ A.e., ss. 993-1001.

²²⁹ Ulrich, a.g.e., s. 27.

olmaktan öte İK'nın kısa dönemli ve reaktif konulara odaklanmasına neden olmaktadır.²³⁰

2.5.2. Hizmet Sağlayıcı

Caldwell'in tanımladığı hizmet sağlayıcı rolü Storey'in hizmet sağlayıcı rolü ile benzerlik göstermekle birlikte Caldwell'e göre İK'nın önemli rollerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu rol İK'nın rekabetçi zorunluluklar karşısında diğer rollerine göre nispeten daha zayıf, örgüt yapısındaki değişiklikler sürdükçe, hat yöneticilerinin ihtiyaçlarına göre yeniden tasarlanan bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında, personel fonksiyonu, iş birimlerinin ve işlevlerinin daha rekabetçi ve müşteri odaklı hale getirilmesi için iç birimlerin ve piyasaların yönlendirildiği şekilde yeniden tasarlanarak değiştirilmiştir. 1990'lı yıllarda bu süreç, dış kaynak kullanımı ve İK işlevinin daha fazla dış hizmet sağlayıcılara taşeronlaştırılması yoluyla yürütülmesine yoğunlaşmış gibi gözükmemektedir. Ayrıca bu rol daha sonra, Ulrich tarafından proaktif 'İdari Uzman' olarak genişletilip tekrar yorumlanmıştır.²³¹

2.5.3. Düzenleyici

Düzenleyici rolü, Storey'in de tanımladığı gibi klasik endüstri ilişkilerini ve iş sözleşmelerini yürüten bir rol olarak tanımlanabilmektedir. Bu tarz prosedürel faaliyetler doğrudan iş performansı ile ilgili olmadıkları için müdahaleci bir boyutta yer alırken stratejik niteliği bulunmamaktadır. Sendika anlaşmalarında, düzenleyiciler temel olarak müzakereleri yürütme görevini üstlenmektedirler.²³² Ayrıca bu rolün şu anda sendikaların gücünün zayıflaması dolayısıyla bir gerileme sürecine girdiği görülmektedir. Düzenleyici rolü Ulrich'in çalışan şampiyonu rolü ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetiminin personel yönetimine göre, çalışanların katılımını gerektirdiği, çalışanlarla işveren arasında psikolojik sözleşmenin inşa edilmesine destek olması, çalışanların seslerini duyurması ve çalışan

²³⁰ Penny Tamkin, **From Admin to Strategy: The Changing Face of the HR Function**. IES Report 332, ERIC, 1997, s. 14-16.

²³¹ Caldwell, **a.g.e.**, s. 995.

²³² **A.e.**, s. 996.

beklentilerini karşılayacak araçlar içermesi açısından yönetim ve emek arasındaki tehlikeli dengeyi sağlayan bir rol olduğundan dolayı daha olumsuz bir konumdadır.²³³

2.5.4. Caldwell'e Göre İK Değişim Ajanı Roller

Caldwell, Ulrich'in modelinde bulunan değişim ajanı rolünün birçok farklı tipi olduğunu belirtmektedir. 98 farklı İngiliz firmasında yaptığı araştırmada Storey'in değişim yaratıcı ve Ulrich'in değişim sağlama ile ilgili rollerini daha detaylı ele almıştır. Çalışmasında bir ekseninde stratejiyi destekleyen ve operasyonel değişim, diğer ekseninde ise İK vizyonu ve İK uzmanlığı bulunan; şampiyon, uyarlayıcı, danışman ve sinerjist rollerini tanımlamıştır (Şekil 4).²³⁴



Şekil 4. İK Değişim Ajanı Roller

Kaynak: Raymond Caldwell, "Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM", **Human Resource Management Journal**, C.11, No:3 2001, s.45

Stratejiyi destekleyen değişim, örgütün tümünde İK politika ve uygulamalarına belirgin etkisi olan, stratejide, yapıda, sistem ve iş süreçlerinde büyük değişimleri tanımlarken, operasyonel değişim ise örgütteki faaliyetleri tek tek ya da bazı

²³³ A.e., s. 997.

²³⁴ Caldwell, a.g.e., s. 45.

fonksiyonları etkileyen İK politika, prosedür ve süreçlerinin kademeli olarak ayarlanması olarak tanımlanmaktadır. İK vizyonu, insan kaynaklarının mesleki alanında stratejik iş ortağı rolü olarak önem ifade eden, İK'nın örgütün misyonunu destekleyen meşruiyetini, statüsünü, inançlarını, değerlerini, ideallerini ve İK ilgi alanının toplamını tanımlamaktadır. İK uzmanlığı ise İK profesyonellerinin etkili insan yönetimini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan eğitim, bilgi, beceri, deneyim ve profesyonel davranışların kurumsal standartlarını ifade etmektedir.²³⁵ Yukarıda sayılan bu boyutlar aşağıda açıklanan dört farklı değişim ajanı rolünü ortaya çıkarmaktadır: Şampiyon, uyarlayıcı, sinerjist ve danışman.

2.5.4.1. Şampiyon

İK şampiyonu rolünü örgütün en üst kademesinde bulunan, büyük insan kaynakları politika ve girişimlerini öngören, yönlendiren ve uygulayan üst düzey yöneticiler ve direktörler oynamaktadır. Caldwell'e göre şampiyon rolü, İK profesyonellerinin işletme stratejilerini İK dönüşüm stratejileri ile organizasyonun en üst düzeyindeki değişimle tamlaştırma arzusunu yerine getirir. Bu rolde İK direktörü, bazı genel müdür eğilimlerine sahip bir personel uzmanı yerine, "personel uzmanlığı olan genel müdür" olarak davranmaktadır.²³⁶ Ulrich, İK rollerini tanımlarken stratejik ortak rolüne fazlasıyla yoğunlaşıp diğer rolleri yeterince oynamayan insan kaynaklarını uyarmakta, bu durumda insan kaynakları departmanlarının iş ortağı rolünü tam olarak yerine getirememesiyle sonuçlanabileceğini belirtmektedir.²³⁷ Dolayısıyla şampiyon rolü ile diğer roller dengeli olmak durumdadır. Değişim ajanı rolünde Ulrich insan kaynaklarını değişimi yerine getiren değil değişimin gerçekleşmesini sağlayan departman olarak tanımlamaktadır.²³⁸

²³⁵ A.e., s. 44.

²³⁶ A.e., s. 45.

²³⁷ Ulrich, a.g.e., s. 38.

²³⁸ A.e., s. 161.

2.5.4.2. Uyarlayıcı

Uyarlayıcı rolünü işletmenin iş birimleri ve temel işlevlerinde değişimi sağlayan ve ileri taşıyan orta düzey İK generalist ve İK uzmanları oynamaktadırlar. Uyarlayıcı rolündeki insan kaynakları departmanı örgüte değer katmak için iş performansının gerçekleriyle ve İK işlevinin gereksinimleriyle uyumludur. İK fonksiyonu içerisindeki şampiyon rolü değişim ihtiyacını hissettirme görevi görürken, uyarlayıcı rolü ise değişim vizyonunu uygulanabilir etkinlikler haline dönüştürerek değişimi sürdürülebilir bir yapı kazandırmaktadır. Stratejik değişim için ihtiyacı hissettirmek veya zorunlu kılmak, üst düzey yönetimden kurumsal veya departman düzeyinde gelebilmektedir. Uyarlayıcının bu noktada görevi, İK uygulama sürecini tasarlamak, denetlemek veya değişimi daha ileri taşımaktan oluşmaktadır. Bu noktada fark edilecek durum, değişimi başlatan lider konumundaki üst düzey yöneticiler iken, onu uygulanabilir düzleme çekme görevi ise uyarlayıcı rolündeki yöneticilerde bulunmaktadır.²³⁹

2.5.4.3. Sinerjist

Sinerjist rolünü, örgütün tamamında, karmaşık, büyük ölçekli ve çoklu değişim projelerini stratejik olarak koordine ederek örgütle uyumlu hale getiren, üst düzey İK yöneticileri ya da örgüte dışarıdan destek veren üst düzey İK danışmanları oynamaktadır. Danışman rolündeki İK, örgütte değişimi sağlamak için belirli bir çıktısı olan değişim projesine yoğunlaşmışken, sinerjist rolünde bulunan İK profesyonelleri de birçok değişim projesini koordine etme görevini üstlenmektedir. Bu durum genellikle dış faktörlerden dolayı ortaya çıkan yeni durumdan kaynaklanmakta ve örgüt içerisinde kültür dönüşümünü sağlamak için uygulanmaktadır. Bunlara ek olarak, değişim sürecinde örgüt dışından sağlanan danışmanlar İK süreçlerini daha iyi koordine etmek için kullanılabilir.

²³⁹ Caldwell, a.g.e., s. 47.

2.5.4.4. Danışman

Danışman rolü, örgüt veya örgüt dışından değişimle ilgili tecrübeye ya da değişimle ilgili temel aşamalara hakim İK uzmanları tarafından oynanmaktadır. Bu rolün uzmanlık alanında sadece soft davranışsal faktörler değil, sert niceliksel faktörlerde bulunmaktadır. Bu rol üst seviyelerde de sergilenebilirken, ücret sisteminin yeniden tasarlanması vb. görevleri yerine getirmesi gereken İK uzmanları tarafından daha fazla oynanmaktadır. Bu rol, Ulrich'in tanımladığı idari uzman rolüne yakın olmakla birlikte, danışmanlık becerisi ve karmaşık proje ve zaman yönetimi becerilerini de gerektirmektedir. Bu rolde İK uzmanları örgüte somut olarak, hat yöneticileri tarafından da açıkça anlaşılan, bir değer katmaktadır.²⁴⁰ Ne var ki bu rolün dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması geleneksel personel işlevini zayıflatmaktadır.²⁴¹

2.6. SCHULER'E GÖRE İK ROLLERİ

Schuler İK rollerini; İş ortağı (**business**), kolaylaştırıcı (**enabler**), denetleyici (**monitoring**), yenilikçi (**innovator**), ve uyarlayıcı (**adapter**) olarak tanımlamıştır.²⁴² Schuler'e göre rekabet şiddeti yüksek olan çevrede faaliyet gösteren işletmeler, İK departmanına işletme içerisinde birçok rol tanımlamışlardır. Bu roller bir yandan örgütün verimliliğine katkı sağlarken, diğer yandan çalışma yaşamının kalitesini yükseltmekte, örgütün ilgili yasal yükümlülüklerini yerine getirmesine, rekabet üstünlüğü sağlamasına ve iş gücü esnekliğini arttırmasına da destek olmaktadır.²⁴³

İK'nın geleneksel olarak, örgütün amaç ve hedeflerine katkısı sınırlı kalmakta, İK yöneticileri kadrolama, iş başı eğitimleri veya yıllık performans değerlendirmeleri ile ilgilenmektedir. Günümüzde ise İK, işletme ihtiyaçlarının bilincinde olarak, örgütün amaç ve hedeflerine daha fazla katkı sağlamaktadır. İK, iş ortağı rolü ile İK politika, uygulama ve prosedürlerinin işletmenin stratejik amaç ve hedefleri ile

²⁴⁰ Ulrich, **a.g.e.**, s. 97.

²⁴¹ Caldwell, **a.g.e.**, s. 48.

²⁴² Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, 5th. Ed., New York, West Publishing Company, 1994, s. 34-39.

²⁴³ **A.e.**, s. 34.

ilişkilendirilmesini sağlayarak kısa, orta ve uzun vadede örgüte destek olmaktadır. İK bu bağlamda ise üç farklı düzeyde faaliyet göstermektedir: Operasyonel, idari ve stratejik.²⁴⁴

Operasyonel düzeyde İK, kısa dönemli kadrolama, temin seçim, günlük rutin işlemlerin yürütülmesi, ücret yönetimi ve bazı eğitimlerin verilmesi ile ilgilenmektedir. İdari düzeyde İK, orta vadeli temin seçim ve beş yıllık ücret planları vb. ile ilgilenmektedir. Stratejik düzeyde ise İK, örgütün uzun vadeli karar verme sürecine dahil olmakta ve stratejik İK süreçlerini daha aktif bir biçimde yerine getirmektedir.²⁴⁵

Kolaylaştırıcı rolünde İK, hat yöneticilerinin ihtiyaçlarını iyi analiz ederek, İK uygulama ve prosedürlerini uygulamalarında onlara destek olmaktadır. Bu bağlamda İK, çalışanlarla yakından ilgilenerek, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bir anlamda İK'yı "kişiselleştirerek" işletmenin tüm müşterilerine destek olmasını sağlamaktadır.²⁴⁶ Denetleyici rolünde İK, İK uygulama ve prosedürlerinin istendik bir biçimde yerine getirilip getirilmediğini kontrol etmektedir. Bu durum gerekli bazı İK uzmanlıklarını ön plana çıkmakta ve çeşitli İK birimleri arasında sağlıklı bir koordinasyon gerektirmektedir.²⁴⁷

Yenilikçi (**innovator**) rolünde İK, güncel İK uygulamalarının işletme içerisinde uygulanması ve geliştirilmesi rollerini oynamaktadır. Bu bağlamda işletmeler, İK departmanlarından bir yandan verimliliği yükseltirken diğer yandan iş yaşamının kalitesini yükseltmesini beklemektedirler.²⁴⁸ Uyarlayıcı rolünde ise İK, yenilikçi rolüne benzer olarak yeni teknolojilerin, örgüt yapılarının, süreçlerinin, kültür ve prosedürlerinin rekabetin durumuna bağlı olarak tasarlanması rolünü üstlenmektedir. Ayrıca, dış çevrede değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak, örgüt içerisinde değişimin

²⁴⁴ A.e.

²⁴⁵ A.e., s. 36.

²⁴⁶ A.e., s. 38.

²⁴⁷ A.e.

²⁴⁸ A.e., s. 39.

sağlanması, örgütsel esneklik ve uyumun örgüte kazandırılması için gelecek odaklı çalışmaların yürütülmesini de sağlamaktadır.²⁴⁹

2.7. ULRICH'E GÖRE İK ROLLERİ

İK rolleri ile ilgili dünya literatürü incelendiğinde, İK rollerinin en fazla kabul gören çerçevesinin²⁵⁰ ve belki de en iyi bilinenlerinin Ulrich tarafından önerildiği fark edilecektir. İK rolleri ile ilgili en iyi sistematik çerçeve olması²⁵¹ nedeniyle dünya literatüründe kapsamlı olarak ele alınmış olan Ulrich'in İK rollerinin, (Şekil 5) bu çalışmanın da araştırma bölümünde kullanılması tercih edilmiştir. Ulrich, İnsan Kaynakları Şampiyonları isimli eserinde, İK'nın örgüt stratejileri ile İK stratejilerini uyumlaştırarak İK stratejilerinin uygulanması, örgütlerde idari etkililiğin sağlanması, çalışan katkısı ve değişim kapasitesinin artırılması olmak üzere dört temel rolüne odaklanmıştır. Ulrich'e göre İK profesyonellerinin insan kaynakları uygulamalarının tasarımını yaparken, bu tasarımların örgüte değer katacak ve sonuç odaklı olacak bir biçimde olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.²⁵² Ulrich'e göre, İK uygulamalarının iç ve dış müşteri ihtiyaçlarına uyumlu bir biçimde olması halinde ise işletmeler daha başarılı olacaktır. Ayrıca Ulrich, insan kaynakları departmanının İK uygulamalarının örgütte istenen ölçüde uygulanıp uygulanmadığının sıkı bir biçimde takip edilmesi anlamına gelen "politika polisliğini" veya "uygulama bekçiliğini" bırakıp, bu uygulamaların örgüte değer katıp katmadığını belirleyen bir iş ortağı olması gerektiğini vurgulamaktadır.²⁵³ Ulrich İK'nın iş ortaklığının gerçeğe dönüştürülmesi için önerdiği kavramsal modelde (Şekil 5),²⁵⁴ İK'nın idari görevlerinden stratejik görevlerine uzanan dört rol belirlemiştir. İki eksenli olarak oluşturulan bu modelin bir ekseninde stratejik ve geleceğe dönük odak noktasından, operasyonel ve günlük odak

²⁴⁹ A.e.

²⁵⁰ Steffen Raub, v.d., "The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in The Hospitality Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.18, No:2 2006, s. 135-144.

²⁵¹ Caldwell, a.g.e., s. 986.

²⁵² Ulrich, a.g.e., s. 24.

²⁵³ A.e., s. viii.

²⁵⁴ A.e., s. 24.

noktasına kadar olan işlemler, diğer ekseninde ise İK süreçlerinden insan yönetimi odak noktasına kadar olan işlemler bulunmaktadır.



Şekil 5. Ulrich'e Göre İK rolleri

Kaynak: Dave Ulrich, **Human Resources Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997, s.24

Bu iki eksen Tablo 3'te de özetlendiği gibi temel olarak dört insan kaynakları rolünü ortaya çıkarmaktadır:

1. Stratejik insan kaynaklarının yönetimi
2. İşletmenin yapılanmasının yönetimi
3. Çalışan katkısının yönetimi
4. Dönüşüm ve değişimin yönetimi

Bu roller için tanımlanan metaforlar ise aşağıdaki tabloda (Tablo 3) görülebileceği gibi Stratejik Ortak, İdari Uzman, Çalışan Şampiyonu, Değişim Ajanı rolleridir. Ulrich'e göre İK'nın iş ortağı rolünü tam anlamıyla gerçekleştirmesi bu dört rolün birden oynanmasını gerektirmektedir.²⁵⁵ İnsan kaynakları günümüzde “iş ortağı” olarak

²⁵⁵ A.e., s. 37.

anılmakta fakat bu tanım genel olarak dar anlamda üst yönetimle stratejiyi belirleme görevi olan “stratejik ortak” rolü ile karıştırılmakta, Ulrich’e göre iş ortaklığı yukarıda sayılan dört rolün tamamını oynamak anlamında gelmekte ve aşağıdaki gibi formülize edilmektedir:²⁵⁶

$$\text{İş Ortağı} = \text{Stratejik Ortak} + \text{İdari Uzman} + \text{Çalışan Şampiyonu} + \text{Değişim Ajanı}$$

Ulrich’e göre stratejik ortaklar iş ortaklarıdır çünkü İK sistemlerini işletme stratejisi ile uyumlu hale getirirler ve örgüt için İK önceliklerini belirlerler. İdari uzmanlar iş ortaklarıdır çünkü daha verimli İK organizasyonu ve İK sistemlerinin sunulması yoluyla örgüte finansal tasarruf sağlarlar. Çalışan şampiyonları iş ortaklarıdır çünkü hem çalışan bağlılığı hem de yetkinlikleri açısından çalışanların işe dönük katkılarının yüksek düzeyde olmasını sağlarlar. Değişim ajanları iş ortaklarıdır çünkü değişen iş koşullarına uyum sağlanması anlamında örgütün dönüşümüne destek olurlar. İş ortağı olmak, örgütün analiz edilmesi, örgütsel süreçlerin yeniden tasarlanması, çalışanların sorunlarının dinlenmesi ve giderilmesi ve kültürel dönüşümün yönetilmesi konusunda bazı yetkinlikleri gerektirmektedir. İK iş ortağı, örgüt stratejilerinin uygulanmasına destek olarak, idari etkililiği sağlayarak, çalışanların bağlılığını arttırarak ve örgüt içinde kültürel değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak örgüte değer katmaktadır.²⁵⁷

Tablo 3. İK Rollerinin Tanımları

Rol	Sonuç	Metafor	Faaliyet
Stratejik insan kaynaklarının yönetimi	Stratejiyi uygulama	Stratejik Ortak	İK ve örgüt stratejilerinin uyumlaştırılması: Örgüte teşhis koymak
İşletmenin yapılanmasının yönetimi	Etkili yapılanmanın inşa edilmesi	İdari Uzman	Örgüt süreçlerinin yeniden

²⁵⁶ A.e.

²⁵⁷ A.e., s. 38.

			yapılandırılması: Ortak hizmetler
Çalışan katkısının yönetimi	Çalışan bağlılığının ve yetkinliğinin artırılması	Çalışan Şampiyonu	Çalışanları dinleme ve cevap verme: Çalışanlara kaynak sağlama
Dönüşüm ve değişimin yönetimi	Yenilenmiş bir örgüt yaratılması	Değişim Ajanı	Dönüşümü ve değişimi yönetme: Değişim için kapasitenin sağlanması

Kaynak: Dave Ulrich, **Human Resources Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997, s. 25.

Yukarıdaki tabloda her bir İK rolü için rolün tanımı, rolün uygulanması sonucunda gerçekleşmesi beklenen sonuç, rolün metaforik olarak ismi ve rolle ilgili faaliyetin tanımı yer almaktadır. Bu bağlamda takip eden bölümde ilgili İK rolleri tanımlanacak ve bu rollerin örgütlerde başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşamalar detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

2.7.1. Stratejik Ortak

İK rollerinin ilki, stratejik insan kaynaklarının yönetilmesinin metaforu olan stratejik ortak rolüdür. Bu rol, insan kaynaklarının uygulama, süreç ve politikalarının örgütün genel stratejisiyle uyumlu ve bütüncül olarak kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu rolde insan kaynaklarının temel amaçlarından birisi işletme stratejilerine başarılı bir şekilde ulaşılmasıdır. İK departmanı örgüt stratejisini İK uygulamalarına dönüştürerek aynı zamanda örgütün kapasitesini de arttırmaktadır.²⁵⁸

Örgütsel kapasitenin artırılması üç olumlu sonucu ortaya çıkarmaktadır: Stratejiye uyum sağlanılmasında geçen süre kısaldığından dolayı örgütün değişime daha uyumlu hale gelmesi, müşteri hizmetleri ile ilgili stratejiler belirli politikalara ve uygulamalara dönüştürüldüğünden dolayı işletmenin müşteri taleplerini daha iyi karşılaması ve örgüt

²⁵⁸ A.e., s. 26.

stratejisinin daha etkili bir şekilde uygulanması yoluyla finansal performans elde edilmesi.²⁵⁹

Günümüzde örgütlerinde, İK departmanları stratejik ortak olarak kullanıldığında örgütsel hedeflerin daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak bu durumun özellikle İK yöneticileri arasında kabul görmediği görülmektedir.²⁶⁰ Bu durumda yapılması gereken, üst yönetimin hat yöneticileri ile birlikte çalışarak İK yöneticilerinin bu düşüncesini değiştirmek ve dolayısıyla işletme stratejilerinin İK stratejilerine uyarlanması sağlamaktır.²⁶¹

Ulrich'e göre stratejik ortak olmak hem dayanaklılık hem de disiplin gerektirmektedir. Bazı örgütler İK misyonu ile ilgili tanımlarına İK'nın stratejik ortak olduğu gibi ifadeleri eklemenin yeterli olacağını düşünsede, Ulrich, İK'nın stratejik ortak olması için aşması gereken beş nokta olduğunu belirtmektedir.²⁶²

Birincisi, örgütün vizyon, misyon, amaç, hedef ve politikaları belirlenirken, disiplinli, kapsamlı ve titiz bir çalışma yapılması gerekmektedir. Çünkü çoğu strateji iş çevresinin realitelerinden uzak olarak belirlenmekte ve sadece yazılı belgeler olarak kalmakta ve dolayısıyla uygulamaya geçilmeden yok olmaktadır. Stratejik ortak olarak İK'nın görevi, yazılı bu stratejik ifadeleri örgütsel eylemlere dönüştürerek bu noktanın aşılmasını sağlamaktır.²⁶³

İkincisi, dengeli başarı göstergesi (**balanced scorecard**) yaratmak. Dengeli başarı göstergesi yeni olmamasına rağmen, halen birçok örgüte paydaşlarına nasıl daha iyi hizmet verecekleri konusunda yol göstermektedir. Kaplan ve Norton tarafından ele alınan dengeli başarı göstergesi, örgütlerde yenileşme (inovasyon) süreci, stratejik öğrenme ve insan faktörü ve dolayısıyla çalışan faktörü ile kaçınılmaz bir biçimde

²⁵⁹ A.e., s. 27.

²⁶⁰ Gloria M. de Guzman, v.d., "Human Resources Roles: Ideal Versus Practiced: A Cross-Country Comparison among Organizations in Asia", **The International Journal of Human Resource Management**, C.22, No:13 2011, s. 2665–2682.

²⁶¹ Ulrich, a.g.e., s. 27.

²⁶² A.e., s. 57.

²⁶³ A.e.

ilişkilidir.²⁶⁴ İK'nın burada dikkat etmesi gereken iki nokta bulunmaktadır: Dengeli başarı göstergesinde İK'nın sadece İK ile ilgili konulardan sorumlu olmadığı ve örgütün diğer yöneticileri gibi örgütün tamamını ilgilendiren konularla ilgili hesap verebilmesidir. Bu iki noktanın gerçekleşmesi İK'nın stratejik ortak rolünü oynadığı anlamına gelmektedir. Bunlara ek olarak, İK'nın dengeli başarı göstergesinde yer alan çalışanlar bölümünü örgüt süreçlerini dikkate alarak tanımlaması gerekmektedir.²⁶⁵

Üçüncüsü, iş planıyla İK planlarının uyumlaştırılmasıdır. Burada insan kaynaklarının hat yöneticileri ile birlikte çalışarak, hangi İK uygulamasının örgütün stratejilerini gerçekleştirmesi için kullanılacağını tanımlaması gerekmektedir.²⁶⁶

Dördüncüsü, hızlı düzeltmelere dikkat edilmesidir. Ulrich bu konuda iki önemli konu olduğunu belirtmektedir. Birincisi kıyaslama (**benchmarking**) çalışmaları bir tuzak olarak İK'nın karşısına çıkabilmektedir çünkü kıyaslama yapılan örgütle asıl örgütün sadece belirli bir uygulamasının karşılaştırılması durumunda diğer noktaların göz ardı edilmesine sebep olunabilmektedir. Ulrich'in belirttiği diğer nokta ise örgütün stratejisine gerçekten hizmet etmeyen popüler İK uygulamalarını kullanmaktır.²⁶⁷

Beşinci ve sonuncu nokta ise örgütsel yeteneklere odaklanmadır. Örgütsel yeteneklere ve temel yetkinliklere odaklanma, stratejilerin nasıl uygulanabileceğini açıklığa kavuşturmaktadır. Belirli bir stratejiyi başarmak için örgütlerin belirli bir yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Örgütün yeni bir ürün ve hizmet üretmek için yarattığı bu stratejiler, başarılı olunması için gerekli yetkinliklere ve daha sonra İK uygulamalarına dönüşmektedir. İK'nın stratejik ortak olarak örgütün temel yetkinliklerine odaklanması ve uygulamalarını bu yönde geliştirmesi gerekmektedir. Ulrich'e göre İK bu beş noktayı aştığı sürece gerçek anlamda stratejik ortak olabilmektedir.²⁶⁸

Ulrich, stratejik ortaklık için yapılması gereken faaliyetin genel adını “örgüte teşhis koymak” olarak açıklamaktadır. Ulrich'e göre, İK örgüte teşhis koyarken, örgütsel

²⁶⁴ Helena Saraiva, “The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and its Effects on Change in Organizational Management”, **Estonian Business School Review**, C.28, 2011, s. 53.

²⁶⁵ Ulrich, **a.g.e.**, s. 58.

²⁶⁶ **a.e.**

²⁶⁷ Ulrich, **a.g.e.**, s. 62.

²⁶⁸ **A.e.**, s. 66.

hedeflere ulaşılmasında daha başarılı olmak ve onları geliştirmek için örgütsel sistem ve süreçleri incelemektedir. Ulrich'e göre belirlenen stratejiler ancak böylelikle ilgili faaliyetlere dönüşebilecek ve işletme hedefleriyle örgütteki uygulamaların uyumlaştırılması gerçekleşebilecektir. İK'nın örgüte teşhis koyma sürecinin dört aşaması bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının hat yöneticileri birlikte çalışıp bu dört aşamanın başarılı olduğundan emin olması gerekmektedir. Aşağıda detaylı tanımlanan bu aşamalar: Örgüt mimarisini tanımlama, bir değerlendirme süreci yaratma, uygulamaların geliştirilmesi için liderlik etme ve öncelikleri tanımlama olarak ifade edilebilir.

2.7.1.1. Örgüt Mimarisini Tanımlama

Örgüte teşhis koyma sürecinin ilk aşaması olan örgüt mimarisi örgütleri oluşturan sistemleri belirtmektedir. Bu sistemleri tasarlamak, birbirine entegre etmek ve işlemlerini sağlamak etkili örgütlerin özünü oluşturmaktadır.²⁶⁹ Örgütlerde beş etkili faktör bulunmaktadır: Strateji, yapı, ödüllendirme, süreçler ve sistemler.²⁷⁰ İnsan kaynaklarının örgüte teşhis koyarken örgütün sistem ve süreçlerini tanımlayan açıkça belirlenmiş bir örgüt mimarisi ile işe başlaması gerekmektedir. Strateji mimarı olarak İK, örgütün faaliyet gösterdiği sektör içerisinde, örgüt vizyonunun oluşturulması ve bunun çalışanlarla paylaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. İK, rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağı ile ilgili bir anlamda örgüte ışık tutmaktadır.²⁷¹

Örgüt mimarisini tanımlamak, İK'nın hizmet ettiği müşterilerin örgütün sistemlerine dair dar bir görüş edinmesini engellemektedir. Örneğin, bir örgüt içindeki sistemleri ve alt sistemleri tanımlayan bir mimari olmadan tepe yönetim, örgütün her bir biriminin eşit bir yapıya sahip olduğunu varsayabilmektedir. Ancak böyle bir varsayımda örgütsel altyapının diğer önemli unsurları hesaba katılamamakta ve yapılacak değerlendirmeler problemli olabilmektedir. Örgütlerde mali denetimler yapıldığında nasıl bir işin temel finansal süreçlerini tanımlayan bir mimari takip

²⁶⁹ A.e., s. 67.

²⁷⁰ Jay R Galbraith, **Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process**, Jossey-Bass, 1995, s. 14.

²⁷¹ Dave Ulrich, v.d., "The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization", **People & Strategy**, C.32, No:1 2009, s. 26.

edilmekte ise, örgüt mimarisini tanımlama ile yapılan değerlendirmelerde de benzer biçimde bir mimari izlenmelidir.²⁷²

Örgütün stratejilerinin başarıya ulaşması için tanımlanması gereken altı faktör bulunmaktadır: Paylaşılan zihniyet, yetkinlik, sonuç, kurumsal yönetim, iş süreci/değişim kapasitesi ve liderlik. Paylaşılan zihniyet, bir örgüt içindeki ortak kimliği ve kültürünü temsil eder. Yetkinlikler, bir örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasına destek olan, çalışanların örgüt içerisinde bir rolü etkin bir biçimde gerçekleştirmesi için kendilerinde bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek, kişilik özellikleri ve davranışları temsil etmektedir.²⁷³ Sonuçlar, ölçümleri, değerlendirme sistemlerini ve ödüllendirmeyi içeren performans yönetimi standartlarını temsil eder. Kurumsal yönetim, organizasyonun raporlama ilişkilerini, karar verme süreçlerini, politikalarını ve iletişim süreçlerini temsil eder. İş süreçleri, kuruluşların süreçleri nasıl geliştirdiklerini, değişimi nasıl yönettiklerini ve öğrenme sürecini nasıl geliştirdiklerini temsil eder. Liderlik ise örgütün yönünü nasıl biçimlendirdiğini, ilettiğini ve gerçekleştirdiğini temsil etmektedir.²⁷⁴ Bir örgüt, tüm bu altı faktörü tanımladığında, örgüt stratejilerini kurumsal zihniyete ve faaliyetlerine dönüştürme yeteneğine sahip olacaktır. İnsan kaynakları örgüt ile ilgili analizleri gerçekleştirmek için örgütsel mimarinin tanımlanmasını kullandığında, örgütün nasıl çalıştığı ile ilgili etkili bir örgütsel teşhis süreci gerçekleştirebilmektedir.²⁷⁵

2.7.1.2. Değerlendirme Süreci Yaratma

Örgüte teşhis koyma sürecinin ikinci aşaması bir değerlendirme süreci yaratmaktır. Değerlendirme aşaması formal veya informal olarak yapılabilmektedir. Ancak, nasıl yapılırsa yapılsın, örgütsel değerlendirme sürecini yönlendiren insan kaynakları stratejik ortak olarak işlev yapmakta, stratejiyi sistematik olarak örgütsel eyleme dönüştürmek için örgüte destek olmaktadır. Burada sorulması gereken sorular

²⁷² Ulrich, **a.g.e.**, s. 68.

²⁷³ Noordeen Gangani, v.d., “A Competency-Based Human Resource Development Strategy”, **Performance Improvement Quarterly**, C.19, No:1 2006, s. 127.

²⁷⁴ Ulrich, **a.g.e.**, s. 68.

²⁷⁵ **A.e.**, s. 72.

değerlendirme sürecinde örgütsel verileri kimin toplayacağı, kimin veri sağlayacağı, ne tarz veriler toplanacağı ve son olarak verilerin nasıl değerlendirileceğidir.²⁷⁶

İK temel görev ve sorumluluğu olarak örgüte teşhis koyma anlamında veri toplayabilmektedir. Ayrıca görev grubu gibi hareket eden hat yöneticileri ya da danışmanlık firmaları da verileri toplayabilmektedir.²⁷⁷ Veriler toplandıkları farklı grupların algılarını yansıttığından, farklı gruplardan veri toplanması önemlidir. Bu anlamda üç farklı kaynaktan veri toplanabilmektedir. Birincisi çalışanlar ve farklı departman ve kademelerdeki yöneticilerdir. Farklı kademedeki yönetici ve çalışanlardan veri toplanması bu yönetici ve çalışanların örgütün etkililiği ile ilgili algısının farklı olması dolayısıyla önem ifade etmektedir. Diğer bir kaynak olarak örgütün değer zincirinde bulunan tedarikçiler ve müşterilerden de örgütsel etkililikle ilgili veri toplanabilmektedir. Müşteri ve tedarikçileri bu sürece dahil etmek aynı zamanda onların örgüte olan bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Son olarak, rakiplerle ve sektördeki yüksek performans gösteren diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ile karşılaştırmalar yapılarak veri elde edilebilmektedir. Bu üç veri kaynağından elde edilen verilerin sentezi yapıldığında ise kapsamlı bir örgütsel değerlendirme süreci sağlanabilmektedir.²⁷⁸

2.7.1.3. Uygulamaların Geliştirilmesi için Liderlik Etme

İK liderliği örgütlerde genel olarak kolaylaştırıcı bir liderlik tarzı olarak görünmektedir. Bu liderlik tarzı ise günümüz örgütlerine, örgütlerin daha informal bir yapıda olduğu düşünüldüğünde, daha uygun bir tarz olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁷⁹ İK liderliğini diğer bölümlerin liderliğinden ayıran ise; İK'nın çalışma alanının örgütün tümünün olması, odaklandığı hedefler bakımından hem kısa hem de orta vadeli hedefler olması, üretilen ürün veya hizmet bakımından ise üretim kaynaklarına değer katan, müşterilere başarılı bir şekilde teslim edilen süreçler olmasıdır. İK'nın hammadde ise bu hizmetleri veya ürünleri ortaya koyan ve müşterine sunan

²⁷⁶ A.e., s. 74.

²⁷⁷ A.e.

²⁷⁸ A.e.

²⁷⁹ Linda Holbeche, **HR Leadership**, London, Routledge, 2010, s. 3.

çalışanlardır. İK liderliğinin örgüte belirgin bir biçimde katkısı ise örgütün kısa ve orta vadeli amaç ve hedeflerine ulaşması için, İK işlev ve uygulamaları yoluyla örgütsel yeteneğin geliştirilmesidir.²⁸⁰

Bu liderlik etme sürecinde İK uygulamalarının geliştirilmesi için değerlendirme sürecinin ötesinde, yukarıda sayılan altı faktörün (Paylaşılan zihniyet, yetkinlik, sonuç, kurumsal yönetim, iş süreci/değişim kapasitesi, liderlik) gerçekleşmesi için insan kaynakları departmanı alternatif eylem ve uygulamalar ürettiğinde örgüte değer katmaya başlayacaktır. İnsan kaynakları, kültür değişimi, yetkinlik (kadrolama ve geliştirme), sonuç (performans değerlendirme ve ödüllendirme), kurumsal yönetim (örgüt tasarımı, politika ve iletişim) ve iş süreçleri (değişim ve öğrenme) konularında öneriler yaparak farklı insan kaynakları uygulamalarını yaratıp, örgüte katkıda bulunmaktadır.²⁸¹

2.7.1.4. Öncelikleri Tanımlama

Örgüte tanı koyma sürecinin son aşaması önceliklerin belirlenmesi yani örgüt için en önemli, en kritik konu ne olabilir sorusunun yanıtlanmasıdır. Bunu belirleyen ise iki kriter bulunmaktadır: Birincisi etki kriteri ki, İK uygulamalarının stratejiyle uyumu, İK uygulamalarının birbirleriyle uyumu ve İK uygulamalarının dış müşterilerle etkileşimi vb. konulardır.²⁸² İkinci ise uygulanabilirlik kriteri ki, İK uygulamalarının başarıyla yürütülmesi için gerekli finansal ve beşeri yetenekler gibi kaynaklar ve yönetimin İK uygulamalarına ne derece odaklanabileceği vb. konulardır. Burada önemli olan nokta İK'nın örgütteki farklı İK uygulamalarının önceliklerini hat yöneticileri ile birlikte belirlemesidir.²⁸³ Stratejik ortak olarak İK'nın, hat yöneticilerinin kararlarına her zaman katılıp katılmamakla birlikte, stratejileri gerçekleştirmek için gerekli örgüt yapısının nasıl oluşturulması gerektiği konusunda ciddi öneriler getirmesi gerekmektedir. Stratejik ortak olarak İK, hat ekibinin hizmetkarı olmamalı, ancak örgüt içinde dengeli başarı göstergesini oluşturmak için

²⁸⁰ A.e., s. 2.

²⁸¹ Ulrich, a.g.e., s. 75.

²⁸² A.e., s. 77.

²⁸³ A.e., s. 78.

çalışmalıdır. İK stratejik ortak olarak, örgüte teşhis koyma yeteneği ile örgütsel mükemmelliği sağlamak ve dolayısıyla saygı ve güvenilirlik kazanmaktadır.²⁸⁴

2.7.2. İdari Uzman

İşletmenin yapılanmasının yönetimi metaforu olan idari uzman rolü, İK'nın belki de üzerinde en fazla zaman harcadığı geleneksel rolüdür. İdari uzman rolü, sürekli tekrar eden ve nadiren değişen günlük operasyonel görevleri içermektedir. Operasyonel İK görevlerini uygulamak, İK'nın stratejik ilişki ya da yeni bilgi yaratması yerine İK işlev ve uygulamalarının yürütülmesine odaklanmasını gerektirmektedir.²⁸⁵

Bu rol İK süreçlerinin daha fazla nasıl etkili hale getirileceği ile ilgili, İK'nın temin seçim, eğitim, ücret, performans değerlendirme vb. süreçlerinin tasarımı ve bu süreçlerin örgüt içerisinde etkili bir biçimde akışının yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu rolde İK profesyonelleri bu süreçleri sürekli izleyerek süreçlerin etkili ve en iyi hale getirilmesi için çalışmalar yürütmektedir.²⁸⁶ Bu rol önemsizleşmiş, odak stratejiye kaymış gibi görünse de insan kaynaklarının süreçleri yeniden tasarlayarak etkinliği sağlamak, işletmede kaliteyi arttırmak ve maliyeti düşürmek gibi özellikleri bu rolün temel işlevlerinden biri olarak örgütlere halen katkı sağlamaktadır.²⁸⁷

İnsan kaynakları idari etkililiği iki yolla sağlamaktadır: Birincisi, yeniden yapılanma süreci ile İK süreçlerinde etkililiği sağlamak, ikincisi ise İK'nın temin seçim sürecinde verimliliği göz önünde bulunduracak zihniyete sahip kişileri, özellikle yöneticileri işe almasıdır. Ayrıca İK, idari olarak yeniden yapılanma sürecinde yeni bir organizasyon biçimi olan ortak hizmetler (**shared services**) yoluyla daha etkili bir biçimde hizmet vermeye başlamıştır.²⁸⁸ Hizmet sunumunu yeniden yapılandırması ile İK hem İK

²⁸⁴ A.e., s. 80.

²⁸⁵ Zaharul Nizal Zabidi Nik Nazimah Nik Mat, Maznah Salleh, "Linking the line managers' HRM role to HRM effectiveness: Some evidence from Malaysia", **Advanced Science Letters**, C.21, 2015, s. 1440.

²⁸⁶ Ulrich, **a.g.e.**, s. 27.

²⁸⁷ A.e., s. 28.

²⁸⁸ A.e.

organizasyonu hem de bir bütün olarak örgüt için verimli altyapılar yaratan bir idari uzman haline gelmektedir.²⁸⁹

Ulrich, İK'nın İdari uzman olabilmesi için temelde iki farklı görev tanımlamıştır: İKY süreçlerinin bilgi teknolojileri, yeniden yapılanma takımları ve kalite gelişimi yoluyla yeniden yapılandırılması, merkezi/merkezkaç yapı ikileminden kaçınarak, bir değer yaratma çerçevesi belirlemek ve uygun İK departmanını yaratarak hizmetlerinin sunulması.²⁹⁰

2.7.2.1. İK Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması

Yeniden yapılanma terimi son yıllarda örgütlerde yapılan işlerin daha etkili nasıl yapılacağı konusunda hem hat yöneticileri hem de İK'nın üzerinde çalıştığı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁹¹ İK sunduğu hizmeti hem İK süreçleri hem de bir bütün olarak örgüt için hazırlayacağı verimli altyapılarla yeniden yapılandırarak, idari uzman haline gelmektedir.²⁹²

İnsan kaynaklarının idari uzman haline gelmesi için, yeniden yapılanma sürecinin iki aşamasında yer alması gerekmektedir: Birinci aşama örgütün iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasına yardımcı olmaktır. Bu ise örgütte temel süreçler belirlendiğinde, İK'nın belirlenen bu süreçlerin daha basit, daha verimli ve etkili olması için geliştirme ekipleri içerisinde çalışmasıdır. Örgütlerde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları, genellikle BT uzmanları tarafından rasyonellik ön planda olacak bir biçimde mekanistik bir anlayışla yapılmakta, dolayısıyla çalışanlarla ilgili olan hassas konularda İK'nın katkısı beklenen düzeyde olamamaktadır. Belki de örgütün yeniden yapılanmasında İK katılımının olmaması, bu çabaların yaklaşık yüzde 25'inde başarısızlığa neden olmaktadır.²⁹³

²⁸⁹ A.e., s. 83.

²⁹⁰ A.e., s. 120.

²⁹¹ Arthur Yeung, Wayne Brockbank, "Reengineering HR Through Information Technology", **People and Strategy**, C.18, No:2 1995, s. 24.

²⁹² Ulrich, a.g.e., s. 83.

²⁹³ Ronald N Ashkenas, "Beyond Fads: How Leaders Drive Change with Results", **People and Strategy**, C.17, No:2 1994, s. 25.

Örgütün yeniden yapılanma çalışmalarında, İK süreçlerinin etkili bir biçimde yeniden yapılandırılması için altı aşama bulunmaktadır:²⁹⁴

- Hedef süreçlerin belirlenmesi, mevcut durumun modelinin geliştirilmesi,
- Temel varsayımların sorgulanması,
- Olması gereken modelin geliştirilmesi,
- Modelin pazarlanması ve uygulanması,
- İş üzerindeki etkisinin ölçülmesi.

Bütün bu çabaların altında yatan nispeten basit bir hedeftir: Genellikle teknoloji yatırımları yoluyla bazı İK faaliyetlerini durdurmak ve bazılarını ise basitleştirmek. Fakat idari uzman olmak sadece maliyeti düşürmek ve iş süreçlerini basitleştirmek anlamına gelmemekte, İK'nın aynı zamanda değer yaratması da gerekmektedir.

Yeniden yapılanma sürecinin ikinci aşaması, süreç tasarımı çalışmalarında İK'nın bu çalışmalara davet edilmemiş olsa dahi kendi İK süreçlerine giren konularda idari uzmanlığını kullanarak, İK hizmetinin daha etkili tasarımı için uzmanlığını sergilemesini kapsamaktadır. Böylelikle İK, örgütün iş süreçlerine ve örgüt içerisinde değişime katkı sağlayarak itibarını arttırmış olacaktır. Birinci aşamada İK, süreçleri geliştirmek için, süreç haritası, akış şemaları vb. klasik yöntemlerle etkisiz süreçleri belirlemekte, ikinci aşamada ise bunun ötesinde örgüt yapısını yeniden değerlendirerek, örgüte yüksek derecede değer katmaktadır.²⁹⁵

2.7.2.2. Merkezi/Merkezkaç Yapı İkileminden Kaçınmak

Yapı ile ilgili İK ve diğer departmanların ya da bütüncül olarak örgüt yapısının kurulmasında egemen olan paradigma geleneksel olarak bir örgütün merkeziliğe karşı merkezkaç bir yapıda mı olacağı konusu ve İK faaliyetinin tasarımının ve koordinasyonunun kurumsal mı yoksa iş birimi düzeyinde mi olacağı konularıdır. Bu konudaki temel tartışma güç ve otorite etrafında dolaşmakta: İK sistemlerini kimin

²⁹⁴ Arthur Yeung, David Ulrich, **Effective Human Resource Practices for Competitive Advantages: An Empirical Assessment of Organizations in Transition**, Boston, Springer, 1990, s. 311-325.

²⁹⁵ Ulrich, a.g.e., s. 88.

tasarlayacağı, kimin İK uygulamalarını sunacağı ve İK faaliyetlerinin nasıl yapılacağı konusunda kimin karar verme yetkisine sahip olduğudur. Merkezi yapıda güç genelde kurumsal diğerinde ise iş birimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ulrich'e göre bu tartışmalar genelde güç ve otorite konusuna odaklanmakta ve tatmin edici bir sonuca ulaşamamaktadır. Burada asıl sorulması gereken soru ise İK işlevinin içerisinde ne olması gerektiği değil, İK'nın kime hizmet edeceği sorusu olmalıdır.²⁹⁶

2.7.2.3. Bir Değer Yaratma Çerçevesi Belirlemek ve Uygun İK Departmanını Yaratmak

Ulrich'e göre değer hizmeti verenler tarafından değil, hizmeti alanlar tarafından tanımlanmaktadır. İdari uzman olarak İK'nın, yaratacağı değeri kendi algıladığı biçimde değil, hizmet verdiği müşteriler bağlamında yaratması gerekmektedir. Örgütlerde gerçekleştirilen İK çalışmalarının, İK ne yapmaktadır sorusundan önce İK örgüte nasıl katma değer sağlar sorusunu tanımlaması gerekmektedir. Güç ve yetki konusu ön plana çıktığında, kurumsal ve iş birimi yapılarında İK işlevini yürüten bir İK departmanı ortaya çıkarken²⁹⁷, değer konusu ön plana çıktığında ise insan kaynaklarının işletme içerisinde farklı bir işletme/organizasyon olarak faaliyet göstermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.²⁹⁸ Örgüt yapıları genelde merkezi (verimlilik ve kontrol sağlamak amacıyla) ya da merkezkaç (etkililik ve esneklik sağlamak amacıyla) olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Holding yapılarında portföy stratejisi bulunmakta ve bu yapı birçok bağımsız iş biriminden oluşmaktadır. Bu yapıda rekabetçi kararlar o iş biriminde alınmaktadır. İK süreçleri ise genel olarak iş birimine göre düzenlenmektedir. Bu yapıda kurumsal İK ya göreceli olarak küçüktür ya da hiç bulunmamaktadır. Bunun tam tersi tek bir işletmeden oluşan şirketlerde, iş birimi ve şirket aynı olduğundan kurumsal İK ve iş birimi İK'sı aynıdır. İş portföyü mantığı ilişkisiz farklılaşmaya dayanan bir örgütte, örgüt genelinde görülen farklılıklar benzerliğe göre daha fazladır. Bu durumda, İK mantığı yerel işletmelere göre oluşturulmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken, tek bir yaklaşımın tüm işletmelere

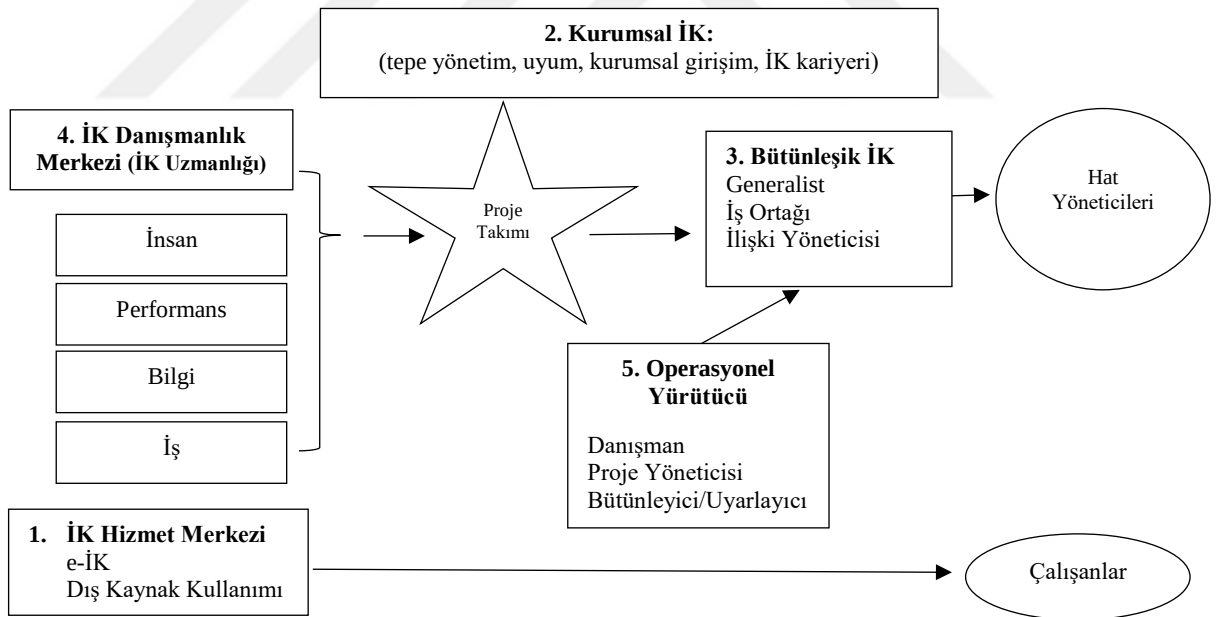
²⁹⁶ A.e., s. 89.

²⁹⁷ A.e., s. 96.

²⁹⁸ Dave Ulrich, v.d., "The Twenty-First-Century HR Organization", **Human Resource Management**, C.47, No:4 2008, s. 829.

uygun olabileceği inancının yanlış olduğunu fark etmektir.²⁹⁹ İlişkili farklılaşma esasına göre düzenlenmiş holding yapılarında ise şirketler arasındaki benzerlikler farklılıktan daha ön plandadır. Bu durumda İK mantığı, İK stratejilerinin ve İK uygulamalarının oluşturulması ve bunların iş birimleri içerisinde paylaşılmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken ise, İK uygulamalarının tasarımı ve gerçekleştirilmesinde gereksiz uygulamaların olmamasını sağlamaktır.³⁰⁰

Ayrıca İK departmanının yapısının, günümüzde merkezi ya da farklılaştırılmış/merkezkaç iş modelleri hakim olması nedeniyle, işletmenin örgüt yapısıyla uyumlu olması gerekmektedir. Bu durum ise beş farklı İK ortak hizmetler (**shared services**) yapısını (Şekil 6) ortaya çıkarmaktadır: İK hizmet merkezi (**service centers**), kurumsal (**corporate**) İK, bütünleşik (**embedded**) İK, İK danışmanlık merkezi (**center of expertise**), ve operasyonel yürütücü (**operational execution**).³⁰¹



Şekil 6. İK Organizasyonu

Kaynak: Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, “The Twenty-First-Century HR Organization”, **Human Resource Management**, C.47, No:4 2008, s.835

²⁹⁹ Dave Ulrich, v.d., **HR Transformation: Building Human Resources from The Outside In**, New York, McGraw-Hill Education, 2009, s. 60.

³⁰⁰ A.e.

³⁰¹ Ulrich, Younger, Brockbank, a.g.e., s. 829.

2.7.2.3.1. İK Hizmet Merkezi

1990'ların sonlarına doğru ortaya çıkan hizmet merkezleri İK'nın birçok idari görevi merkezi ve standart bir biçimde daha etkili yerine getirebileceklerini fark etmeleri sonucunda oluşturulmuştur.³⁰² Buradaki düşünce, çalışanların rutin ve standart problemlerine hizmet merkezi yoluyla kısa sürede çözüm bulmaktır.³⁰³ Bilgi teknolojilerinin de gelişmesi de örgütlerin hizmet merkezlerini Hindistan, Doğu Avrupa gibi düşük maliyetleri coğrafyalara taşımasına katkı sağlamıştır.³⁰⁴ Hizmet merkezleri ölçekler ekonomisinden yararlanmakta kısa sürede daha fazla çalışana destek olmaktadır. Hizmet merkezi geleneksel İK işlemlerini e-İK ve dış kaynaklardan faydalanılarak gerçekleştirmektedir. İK portalları vb. uygulamalarla %60 oranına kadar özlük işleri, emeklilik planları, nakil işlemleri, eğitim vb. uygulamalar elektronik olarak self servis biçiminde iş saatleri dışında da gerçekleştirilmekte, çalışanlar ve İK ise normalde bu işlemler için ayırdığı süreyi azaltarak vakitten ve maliyetten tasarruf etmektedir. Bu merkezler teknolojinin yardımıyla 7/24 ulaşılabilir.³⁰⁵

Bu uygulamaları çözüme dönüştürürken bazı seçenekler bulunmaktadır: Uyarlamak, sıfırdan oluşturmak veya hazır satın almak, verimliliği vurgulamak veya çalışanlarla yakın ilişkiler, verileri bir araya getirmek ve bilgi üretmek, gizlilik, bilgileri arşivleme ve güncellemek.³⁰⁶

İşletmelerin kendi İK bilgi işlem sistemini oluşturmazınsa dışarıdan hazır bir paket almak hem maliyet hem de verimlilik açısından daha anlamlı olmaktadır. İK self servis uygulamaları her ne kadar çalışanların işlemlerini hızlı ve kolay bir biçimde yapmasını sağlamaya yönelik olsa da ilişki temelli İK anlayışıyla, gerektiğinde İK'dan destek alabilmek önem ifade etmektedir. İK self servisin bir faydası kullanıcıların eğilimleri ve ihtiyaçları ile ilgili veri toplayabilmektir. Gerektiğinde bu verilerin analiz edilmesi, farklı alternatifler belirlemek için kullanılmasını sağlamaktadır. İK verilerin gizliliği

³⁰² A.e., s. 835.

³⁰³ Tüzüner, a.g.e., s. 30.

³⁰⁴ Ulrich, Younger, Brockbank, a.g.e., s. 835.

³⁰⁵ Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, a.g.e., s. 63.

³⁰⁶ A.e., s. 64.

konusuna dikkat etmelidir. Ayrıca verilere her yerden ulaşmak iş yaşam dengesini de bozabileceği göz önüne alınması gereken diğer bir noktadır. Ayrıca İK bütçesinde sistemin güncel tutulması amacıyla ayrı bir kalem bulunması gerekmektedir.³⁰⁷

Dış kaynak kullanımı bilgi ve süreçlerin satın alınmasına gerek kalınmadan kullanılması anlamına gelmektedir. İşletmeler ortak girişimler oluşturduğunda, İK uzmanlığı bir işletmeden diğerine geçmektedir. Dış kaynak olarak kullanılan işletme en güncel İK araştırma ve teknolojileri takip ederek bilgi, tek bir işletme için kullanılmasının ötesinde donanım ve teknoloji yatırımı yapılmasıyla ölçek ekonomisinden yararlanmaktadır.³⁰⁸

Bazı İK işlevlerinin dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesi maliyet tasarrufu, standartlaşma, hizmetin kalitesinin ve hızının artması ve İK'nın daha stratejik konulara odaklanmasını sağlamaktadır.³⁰⁹ Dış kaynak kullanılması %20-25 civarında tasarruf yapılmasını sağlamaktadır. Günümüzde birçok işletmenin satın alma veya birleşmeler yoluyla farklı İK sistemlerini bünyelerine katması şirket içerisinde yıllarca süren çalışmalar sonucunda oluşacak bir tutarlılık seviyesini işletmeye bir anda katmasıdır. Dış kaynak kullanımı, örgüt içerisinde teknoloji ve sürekli geliştirmelerle ölçek ekonomisinin güncel olmasını sağlar. Operasyonel İK çalışmalarını dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirmek, İK'nın daha stratejik konulara odaklanmasına destek olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gerekenler; dış kaynak kullanırken doğru hizmet sağlayıcı seçmek, sözleşmelerin iyi yönetilmesini sağlamak, İK için değişim yatırımı yapmak ve süreci kontrol etmek ve IT departmanı ile iş birliği yapmaktır.³¹⁰

2.7.2.3.2. Kurumsal İK

Kurumsal İK'nın odak noktası, işletmenin uzun vadeli stratejik planlarının oluşturulması ile ilgili tepe yönetime danışmalık yapmaktır. Kurumsal İK

³⁰⁷ A.e., s. 65.

³⁰⁸ A.e.

³⁰⁹ Tüzüner, a.g.e., s. 30.

³¹⁰ Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, a.g.e., s. 67.

profesyonelleri, İK organizasyonu içerisinde aşağıda sıralanan altı önemli alana odaklanması gerekmektedir:³¹¹

- Örgüt kültürünü ve örgüt kimliğini işletme genelinde oluşturmak,
- Örgüt hedefleri doğrultusunda tepe yönetimin faaliyetlerini biçimlendirmek,
- Örgüt amaçlarının ve İK amaçlarının uyumlu olduğundan emin olmak,
- Uzmanlık merkezi ve bütünleşik İK arasındaki anlaşmazlıkları çözmek,
- Örgüt içerisinde kurumsal düzeyde çalışanların yetiştirilmesinden sorumlu olmak ve
- İK profesyonellerinin gelişiminden sorumlu olmak.

Kurumsal İK, örgüt içerisinde farklı stratejilere sahip iş birimleri olsa bile ortak bir kültürün yerleşmesi için değer ve ilkelere yoğunlaşarak örgütün bütününde paylaşılan bir kültürün oluşturulmasına katkı sağlar. İş stratejisi ne kadar çeşitli olursa olsun, işletme bir yatırım portföyü gibi faaliyet gösteren holding yapısı olmadığı takdirde, çeşitli paydaşlarla ilişkiler kurulacaktır. Kurumsal İK örgütün tamamında ilkeleri kurumsallaştırmakla sorumludur.³¹²

Kurumsal İK'dan beklenti tepe yönetimin çalışmalarını İK faaliyetleri bağlamında tasarlaması, yatırım ve faaliyet planına dönüştürmesidir. Çoğu üst düzey yöneticinin, küreselleşme, ürün yenileşimi (inovasyonu), müşteri hizmetleri veya sosyal sorumluluk gibi bir stratejik gündemi bulunmaktadır. Kurumsal İK'nın bu gündemi yatırım ve faaliyet planına dönüştürmesi beklenmektedir. İK kurumsal yeteneği arttırmak için hazırlık yapmayı, İK uygulamalarını tasarlamayı, örgütün genelinde İK çalışmalarını uygulamak için çalışmaktadır.³¹³

Örgüt içerisinde, İK faaliyetlerinin örgütün amaçları ile uyumlu olup olmadığını, İK stratejilerinin buna göre düzenlenmesini sağlamak ve kontrol etmek kurumsal İK'nın diğer bir görevidir. Kurumsal İK, farklı faaliyet ve iş alanlarında benzerlik ve farklılıklar üzerine yürütülen çalışmalarda bir hakem görevi üstlenmektedir. Hangi

³¹¹ Tüzüner, **a.g.e.**, s. 30.

³¹² Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, **a.g.e.**, s. 67.

³¹³ **A.e.**, s. 68.

uygulamanın dönüştürücü, hangisinin operasyonel olduğu konusuna netlik kazandırır. Hedefler belirlenirken, iş birimi İK departmanı ile ortak çalışılması gerekmektedir.³¹⁴

Uzmanlık merkezi ve bütünleşik İK arasındaki anlaşmazlıkları çözmek kurumsal İK'nın bir diğer görevidir. Uzmanlık merkezi tutarlılık konusuna yoğunlaşırken, bütünleşik İK ise farklı paydaşlara hizmet etmek için esnekliği vurgulamaktadır. Kurumsal İK'nın diğer bir görevi bu tarz uyuşmazlıkları çözüme kavuşturmaktır. Uygulamalarda ne zaman standart bir yaklaşım ne zaman farklılaşma olacağının tam bilmemekle birlikte kazan/kazan mantığı ile arabuluculuk yapmak gerekmektedir.³¹⁵

Kurumsal İK'nın diğer görevi, örgüt içerisinde kurumsal düzeyde çalışanların yetiştirilmesinden sorumlu olmaktır. Bu durum örgütün başka bir seviyesindeki İK rolüne tam olarak benzememektedir. Kıdemli İK profesyonellerinin, kıdemli hat yöneticilerine liderlik tarzları, kilit çalışanların yer değiştirmesi, yedekleme, kurum kültürü vb. konularda koçluk yapması konuları ön plana çıkmaktadır.³¹⁶

Kurumsal İK'nın son görevi, İK profesyonellerinin gelişiminden sorumlu olmaktır. İK çoğu zaman diğerlerinin gelişimi için zaman ayırırken kendi gelişimine yatırım yapamamaktadır. İK'nın etkisi, İK profesyonellerinin eski rollerini ve çalışma biçimlerinin yenilenmesi ile mümkündür.³¹⁷

2.7.2.3.3. Bütünleşik İK

Bütünleşik İK, İK profesyonellerinin özellikle büyük ölçekli işletmelerde üretim, satış, ar-ge vb. birimlerde görevlendirilmesi şeklinde bir yapıdır. Doğrudan hat yöneticileri ile birlikte çalışan, örgüt stratejilerinin netleştirilmesi, örgüt seviyesinde İK kontrollerinin yapılması, stratejilerin uygulanması, İK fonksiyonlarının yürütülmesinden sorumlu, İK Generalist, İK İş Ortağı, İlişki Yöneticisi gibi unvanlar alabilmektedirler. Bütünleşik İK'nın bazı görev sorumlulukları:³¹⁸

³¹⁴ A.e.

³¹⁵ A.e.

³¹⁶ A.e.

³¹⁷ A.e., s. 69.

³¹⁸ Tüzüner, a.g.e., s. 32.

- İşletme stratejisi görüşmelerine katılmak ve destek vermek,
- Çalışanların çıkarlarını ve değişimin sonuçlarını temsil etmek,
- İşletme amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan konuları ve sorun yaratabilecek konuları belirlemek ve tanımlamak,
- İşletme stratejisinin gerçekleştirilmesini sağlayacak en uygun İK uygulamalarını seçmek ve uygulamak,
- İşletme tarafından yapılan İK yatırımlarının istenen değeri sağlayıp sağlamadığını görmek için performansı ölçüp takip etmek olarak sayılabilir.

Bütünleşik İK, yöneticilere işletme stratejisinin gerçekleştirilmesi ve kaynakların performansı nasıl arttırabileceği konularında destek vermektedir. İK burada, örgütün yeni iş fırsatları yakalaması için yatırım yapılabilecek alanları ve buna göre yapılacak olan eylem planlarını tepe yönetime bildirir. Aynı zamanda mevcut yatırımların performansının arttırılmasında da üst yönetime görüşlerini sunar. Proaktif bir biçimde örgütün geleceği ile ilgili bir vizyona sahiptirler. Burada İK'nın sahip olması gereken yetkinlik “stratejik mimar” olarak tanımlanabilir.³¹⁹

İşletme stratejileri bağlamında işgücü kararları vermekte ve aynı zamanda çalışanların temsilcisi rolünü de oynamaktadır. Örneğin, çalışanların ne kadarının yeniden eğitilmesi, örgütlenmesi veya sayısının değiştirilmesi vb. konularda çalışanlara net mesajlar iletmelidir.³²⁰

Stratejilerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi sürecinde, işletmenin denetlenerek amaç ve hedeflere ulaşılması için hangi faaliyetlerin yapılması gerektiği, kurum kültürü ve dış paydaşların bunu algılama derecesi arasındaki tutarsızlık olan durumları belirme, hat yöneticileri ile birlikte çalışarak bilgi toplayıp gereken faaliyetleri gerçekleştirme çalışmalarına katılır. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan stratejilere değer katan en uygun İK uygulamalarını seçer ve uygular. İK danışmanlık merkezinden de destek alarak, girdilerin işle ilgili ihtiyaçları karşılamasını sağlar.³²¹

³¹⁹ Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, **a.g.e.**, s. 841.

³²⁰ **A.e.**, s. 70.

³²¹ **A.e.**, s. 71.

Aynı zamanda İK'ya yapılan yatırımların istendik sonuçları sağlayıp sağlamadığının görülmesi için performans sonuçlarının da ölçülmesi bütünleşik İK'nın görevidir.³²²

2.7.2.3.4. İK Danışmanlık Merkezi

İK danışmanlık merkezleri, kurum içinde uzmanlaşmış danışmanlık firmaları gibi çalışmaktadırlar. İşletme, bölge ya da ülke genelinde işletmenin boyutuna göre faaliyet göstermektedir. Farklı iş birimlerine hizmet eden işletmeler gibi çalışmaktadırlar. İK danışmanlık merkezinin bazı görev ve sorumlulukları:³²³

- İşletme stratejileri ile uyumlu İK hizmet listesini oluşturmak,
- İK uygulamaları ile ilgili ihtiyaçları analiz etmek ve işletmeye önermek ve
- Bütünleşik İK ile birlikte uygun hizmetin seçilmesi ve uygulanması ile çalışmak olarak sayılabilir.

Örgütün süreç danışmanı olan İK profesyonelleri, İK danışmanlık merkezinde Bütünleşik İK ile en iyi İK uygulamaları hakkında görüş alışverişinde bulunarak kendileri için en iyi olanları seçmesine destek olur. Burada eğer İK danışmanlık merkezinin seçenekleri ihtiyacı karşılamayacak düzeyde ise uygulama geliştirilmeye çalışılır³²⁴ ve burada önemli olan konu eğer işletme, danışmanlık merkezinin sağladığı hizmeti değerli bulmaz ise bütünleşik İK bu hizmeti dışarıdan başka bir sağlayıcı tarafından satın alma yoluna da gidebilmektedir.³²⁵

Örgütün yeni süreç ve işlerinde kullanılacak hizmet menüsünün boyut ve kapsamını yönetmekte danışmanlık merkezinin bir görevidir. Örgütün farklılaşma derecesinin ilişkili ya da ilişkisiz farklılaşmaya göre menülerin büyük ya da küçük olması etkilenecektir. Danışmanlık merkezi örgüt içerisinde üretilen yeni bir fikir veya süreci diğer birimlerle paylaşarak o birimlerin ayrıca bir çalışma yapmasına gerek kalmadan

³²² Tüzüner, a.g.e., s. 32.

³²³ A.e.

³²⁴ A.e., s. 33.

³²⁵ Ulrich, Younger, Brockbank, a.g.e., s. 842.

işletme içerisinde yayılımını sağlayabilmektedir. Burada önemli olan kurumsal İK ve bütünleşik İK arasındaki ilişkinin sürekli ve kesintisiz olmasıdır.³²⁶

2.7.2.3.5. Operasyonel Yürütücü

Bütünleşik İK profesyonellerinden stratejik konularda zaman harcamaları ve örgütsel teşhislerde bulunmaları beklenmekte fakat asıl amaçlarıyla çelişen disiplin, işe alım, ücret değerlendirme, oryantasyon vb. operasyonel işleri gerçekleştirmektedirler. Operasyonel işlerde hizmet merkezleri bu işleri yerine getirememekte, danışmanlık merkezleri ise uzmanlıklarından dolayı bu işlemleri yerine getirebilirler, bütünleşik İK ise iş yükleriyle nedeniyle bu işleri yapmaktadırlar.³²⁷

Operasyonel yürütücü, İK'nın işletmeyi amaçlarına ulaştıracak, yenilikçi ve gelişmiş İK uygulamalarını operasyonel olarak planlara dönüştürecek İK yapısını ifade etmektedir. İK faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini kapsayan bu rol stratejik bir anlamda değildir. Bu rolde İK bütünleşik İK gibi stratejik, danışmanlık merkezi gibi yeni bilgiler yaratmaya yoğunlaşmak yerine daha fazla uygulama ve gerçekleştirme görevi üstlenmektedir. Operasyonel İK profesyonelleri için proje ve uygulama yönetimi becerileri kadar ekip becerileri de önemlidir. Bu bağlamda bu rol için doğru kişilerin seçilmesi önemlidir. Bir diğer etken iş yükünün yönetilmesidir. Operasyonel İK için hangi görevlerin uygun olduğunu belirlemek önem ifade etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, diğer İK birimlerinin yapmak istemedikleri işleri operasyonel İK'ya tanımlamak yerine gerçekten operasyonel olan işlerin tanımlanmasıdır. Bu durum diğer yönetici ve çalışanların katılımını ve bağlılığını da önlemektedir. Operasyonel İK'nın faaliyetlerinde, örgütün odak noktasını korunması her örgüt yapısı için önemlidir. Son olarak operasyonel İK, İK yatırımlarının katkısının ölçülmesi ve bu yatırımların örgütün vizyon ve hedeflerini gerçekleştirecek örgütsel yetenekler haline çevrilmesi operasyonel İK'nın çalışma alanlarına girmektedir.³²⁸

³²⁶ Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, **a.g.e.**, s. 74.

³²⁷ **A.e.**, s. 75.

³²⁸ Tüzüner, **a.g.e.**, s. 33.

Genel olarak özetlemek gerekirse, İdari uzman olarak insan kaynaklarının burada yapması gereken örgüt yapısına en uygun İK yapısını tanımlayarak müşterilerine değer katmaktır.³²⁹

2.7.3. Çalışan Şampiyonu

Çalışan katkısının yönetilmesi ile ilgili olan çalışan şampiyonu rolü, İK'nın çalışanların sorunları ile ilgili bilgi sahibi olmaları, bu sorunlara çözüm üretmek için çalışanlar için zaman harcamaları ve hat yöneticilerini de bu yönde teşvik ederek iş süreçlerinden ziyade çalışanların kendisine odaklanmasını ifade etmektedir. Günümüzde beşeri sermayenin daha önemli hale geldiği örgütlerde, İK'nın bu sermayeyi daha etkili kullanması ve yönetmesi gerekliliği daha da artmıştır. İK'nın çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve bunları gidermesi çalışan katkısını arttırmaktadır. İK, çalışan katkısını örgütün başarısıyla ilişkilendirerek çalışan şampiyonu haline gelmektedir.³³⁰

İK'nın, İK uygulamaları ile çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi ve çalışan katkısını yönetmesinin bir sonucu da çalışanların bağlılığının ve yetkinliğinin artmasıdır. Böylelikle arttırılan entelektüel sermaye işletme için bir varlık olarak, müşteri beklentilerinin karşılanması açısından, örgütün finansal sonuçlarına etki edecektir. İK bu rolde, anket, öneri sistemi vb. araçlarla çalışanlara ulaşarak çözüm üretmekte, çalışanların sesinin örgüt içerisinde duyurulmasına imkan vermekte, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmakta, çalışanlar ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin de devamını sağlamaktadır.³³¹

Bu rolde İK, örgütün kaynakları ve çalışanların talepleri arasında bir denge unsudur. İK'nın, çalışanların kendilerinden beklenen talepler içerisinde boğulmasını engellenmek için çalışanlara alternatif yolları bulması ve aynı zamanda İK'dan beklentilerini de karşılaması gerekmektedir.³³² Ulrich'e göre bu rol için İK'nın iki

³²⁹ Ulrich, **a.g.e.**, s. 106.

³³⁰ **A.e.**, s. 29.

³³¹ **A.e.**, s. 30.

³³² **A.e.**, s. 129.

konuya yoğunlaşması gerekmektedir: Kaynak/talep çatışmasını çözmek ve çalışanların katkısını arttırmak.

2.7.3.1. Kaynak/Talep Çatışmasını Çözmek

Kaynak/talep çatışmasını çözmek için çalışanların taleplerinin giderilmesi üç şekilde yapılabilmektedir:³³³

- **Öncelikleri Belirleme:** Çalışan taleplerinin giderilmesi için İK, bu talepler arasından öncelikleri belirleyerek gereksiz olanları ortaya çıkaracaktır. Örgüt hedefleri içerisinde net olarak tanımlanmayan hedeflerin olması çalışanlardan beklenenleri aşırı derecede yükseltebilmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanların iş yüklerinin artmasına neden olmaktadır. Bunu önlemek için önemli olmayan bazı işlerin elimine edilmesi çalışanlar üzerindeki baskıyı azaltabilmektedir. Fakat burada önemli olan konu bu elemanın dikkatli bir biçimde yapılmasıdır.
- **Hedefe Odaklanma:** İK, örgütün çalışanlardan talep ve beklentilerini doğru hedeflere yönlendirerek çalışanların iş yükünü azaltabilmekte ve işçi – işveren çatışmasını önleyebilmektedir. Belirli hedeflere odaklanma, çalışanların performansını arttırmakta değer yaratan işlerin ön planda olmasını sağlamaktadır.
- **İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırma:** İK, karmaşık süreçleri basitleştirerek çalışanlardan beklenen talepleri azaltır. İş süreçlerini yeniden yapılandırmaya yönelik yaklaşımlar arasında, otomasyon ve iş basitleştirme bulunmaktadır. İK'nın yeniden yapılandırma sürecini başarı ile gerçekleştirmesi için İK süreçleri yanında diğer iş süreçlerine de hakim olması gerekmektedir.

³³³ A.e., s. 131.

2.7.3.2. Çalışan Katkısını Arttırmak

Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede rekabet şiddetinin yoğun olması, örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Bu durumda örgütler çalışan katkısını artırma yoluyla bu beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar.

İK ise bu beklentileri karşılamak için aşağıdaki yöntemleri kullanabilmektedir:³³⁴

- **Güçlendirme:** Güçlendirme çalışanların kendi işleriyle ilgili karar verme konusunda isteklendirilmesi ve daha güçlü bir duruma getirilmesi anlamında gelmektedir. Rekabet şiddetinin yükselmesi, müşterilere daha hızlı yanıt verilmesi gereksiniminin artması, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesi, örgütlerde demokratikleşmenin artması, değişen dış çevre faktörleri vb. yollarla güçlendirmenin önemi artmıştır.³³⁵ Yöneticiler gücün paylaşılması yoluyla, çalışanların güvenini arttırabilmekte ve bunun sonucu olarak da çalışan katılımını arttırmakta ve çalışan motivasyonunun derecesi de yükseltmektedirler. İK çalışan şampiyonu olarak, çalışanlara kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim fırsatları sağlayarak çalışanların bilgi, beceri ve yeteneğini arttıracaktır. Çalışanlara gerekli araç, gereç ve donanım imkanı verme yoluyla³³⁶ ise örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayacak ve dolayısıyla çalışan katkısını da arttırmış olacaktır.
- **Bağlılık:** Çalışanların bir örgüte kişisel olarak bağlı olduklarını hissettiklerinde, hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcadıkları görülmektedir. Çalışan bağlılığını oluşturan önemli etkenlerden birisi örgüt amaçlarını çalışanlara tutkuyla ileten ve örgüt vizyonunu çalışanlarla açık bir biçimde paylaşan bir liderdir. Bu vizyona sahip liderler, çalışanlara artan talep ile başarılı bir şekilde başa çıkma konusundaki kararlılıklarını arttıran yön ve kaynak sağlamaktadırlar.³³⁷

³³⁴ A.e., s. 134.

³³⁵ Koçel, a.g.e., s. 477.

³³⁶ A.e., s. 481.

³³⁷ Ulrich, a.g.e., s. 137.

- **Zorlayıcı İşler:** Çalışanların sürekli monoton ve sıkıcı işler yapması çalışanlarda tatminsizliğe ve verimsizliğe yol açmaktadır. Daha ilgi çekici işler yapmak ise çalışanlarda iş tatminini yükseltmektedir.³³⁸ İşin zorluk derecesini olumlu algılayan çalışanların iş tatminleri de artmaktadır.³³⁹ Çalışanların zorlayıcı işlerin etkilerini azaltmaları ve iş yüklerinin neden olduğu sorunlarını çözmeleri iş üzerindeki kontrollerinin artması ile bağlantılıdır.³⁴⁰
- **İş Birliği/Takım Çalışması:** Takımlar yarattıkları sinerji ile genellikle bireysel çabaları olağanüstü başarılarla dönüştürmektedirler. Yüksek performans gösteren takımlar üzerinde yapılan çalışmalar, takımların bireysel yetenekleri genellikle üstün kolektif başarılarla dönüştürdüğüne dair net kanıtlar sağlamaktadır. Takımlar yüksek talepleri karşılamakla ilgili sanılanın aksine daha iyi, daha hızlı ve daha etkin çözüm yolları bulabilmektedirler.³⁴¹
- **Başarıyı Destekleyici İş Kültürü:** Örgütlerin hedeflerine ulaştığında örgüt kültürünün bir ögesi olarak başarılarını kutlamasının çalışanlardan artan talep ve beklentilerin üstesinden gelinmesi için çalışanlara destek olabilmektedir. Bunun için öncelikle amaçları belirlemek, amaçlara ulaşılması için çalışmak ve başarılı olunduğunda kutlamaya değer durumları belirlemek gerekmektedir.³⁴² Kutlamalar, örgüt içerisinde negatif enerjinin dağılmasını sağlayacak, monotonluğu kırarak örgüt içinde çatışmaları da azaltabilecektir.³⁴³
- **Kazanç Paylaşımı:** Örgütler, giderek zorlaşan hedeflerine ulaşmalarının sonucunda elde edilen ekonomik kazanımlarını paylaşmanın, çalışanların motive olmasına yardımcı olduğunu öğrenmektedirler. Böyle bir kazanç paylaşımı diğerkamlık anlamına gelmemekte, çalışanın örgüte adanmışlığını arttırmak için tasarlanmaktadır. İK çalışan şampiyonu olarak, yüksek

³³⁸ A.e.

³³⁹ Sait Gürbüz, v.d., “İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C.2, No:1 2010, s. 71.

³⁴⁰ Fiona Jones, Ben Fletcher, “Job Control, Physical Health and Psychological Well-Being”, **The Handbook of Work and Health Psychology**, 2003, s. 121.

³⁴¹ Ulrich, a.g.e., s. 104.

³⁴² A.e., s. 140.

³⁴³ John W. Newstrom, “Makihng Work Fun: An Important Role for Managers”, **SAM Advanced Management Journal**, C.67, No:1 2002, s. 4.

performansın ödüllendirilmesine katkı sağlayarak çalışanların kendilerinden beklenen talebi daha iyi karşılamasına destek olmaktadır.³⁴⁴

- **İletişim:** Örgütlerin belirlediği stratejilerin örgütün tamamına yayılması için örgütlerde iletişim eksikliği bulunmaması gerekmektedir. Ancak bu durum örgütlerde genellikle karşılaşılan bir konudur. Belirlenen bu stratejilerin gerektirdiği bir faaliyetin neden, ne zaman, kim tarafından yapılacağını çalışanların daha iyi anlamaları, onlardan beklenen taleplerin daha kolay kabul edilmesini sağlamakta ve bunun dış paydaşlara aktarılması daha kolay olmakta ve verimlilik yükselmektedir.³⁴⁵
- **Bilgi Teknolojileri:** Bilgi teknolojileri çalışanlar üzerindeki beklenti ve talebi azaltmanın bir yolu olarak kullanılabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşmaya yardımcı olmakta ve iş süreçlerini basitleştirmektedir ve aslında süreçleri de yeniden yapılandırmaktadır. Çalışan şampiyonu olarak İK bilgi teknolojileri yoluyla dört farklı esnek çalışma modeli oluşturarak çalışanlar üzerindeki talepleri azaltabilir: Aynı yer / aynı zaman, aynı zaman / farklı yer, farklı zaman / aynı yer, farklı zaman / farklı yer. Aynı yer / aynı zamanda çalışanlar işletmelerde klasik çalışma sisteminde çalışmaktadırlar. Aynı zaman / farklı yerde çalışanlar dünya üzerinde aynı saat dilimlerinde çalışmakta fakat farklı yerlerde çalışmaktadırlar. Farklı zaman / aynı yerde çalışanlar vardiya sistemi vb. sistemlerde farklı saatlerle çalışmaktadırlar. Farklı zaman / farklı yerde çalışanlar evden çalışma, tele work vb. sistemlerde farklı zaman ve farklı coğrafi yerlerde çalışmaktadırlar.³⁴⁶

PWC'ın (pricewaterhousecoopers) Türkiye'de Kariyer.net ile birlikte yaptığı; "İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması" sonuçları, Türkiye'de İK bilgi teknolojileri kullanımına ilişkin, işletmelerin İK teknolojileri kullanma düzeyinin düşüğe yakın düzeyde olduğu ve İK süreçlerinin genel olarak manuel bir biçimde

³⁴⁴ Ulrich, a.g.e., s. 141.

³⁴⁵ A.e., s. 142.

³⁴⁶ A.e.

yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcıların yalnızca %11'inin işletmelerinde İK süreç ve uygulamalarına ilişkin entegre çalışmalar olduğu görülmektedir.³⁴⁷

- **Yetiştirme ve Geliştirme:** Çalışanlardan talep ve beklentiler arttıkça, çalışanların işlerini daha iyi yapması için yetkinliklerinin artırılması gerekmektedir. Çalışan şampiyonu olarak İK, dört farklı biçimde çalışanların bu talep ve beklentileri karşılmasına destek olmaktadır. Birincisi, belli bir eğitim planı çerçevesinde seviye gözetmeden örgütteki tüm çalışanlara eğitim verilebilir. İkincisi, iş rotasyonu, stajyerlik, koçluk, oryantasyon eğitimi, görev takımları ve iş başı eğitimleri yoluyla yetiştirme ve geliştirme faaliyetinde bulunulabilir. Üçüncüsü, örnek olay (vaka) yönetimi ile genellikle alt kademedeki yöneticilere gerçek bir olay, durum verilerek bunun üzerinde tartışma yoluyla, olayı analiz etme, farklı bakış açıları geliştirme ve karar verme yetenekleri geliştirilebilir.³⁴⁸ Dördüncüsü ve sonuncusu ise takım çalışması yoluyla çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesidir.
- **Çıkış Mülakatları:** Çıkış mülakatları, İK için kritik bir bilgi kaynağı olarak kullanılabilir. Bu mülakatlar ile İK, örgüt politikalarının veya yönetimin eylemlerinin çalışanlar üzerindeki hangi taleplere dönüştüğünü anlama şansına sahiptir. Çıkış mülakatları ile elde edilen verilerle İK, bu talep ve beklentilerin diğer çalışanlar üzerinde nasıl azaltılabileceği ile ilgili yolları bulabilmektedir.³⁴⁹
- **Yeni Yöneticilerin Uyumu:** İşletmeye yeni katılan yöneticiler çalışanlardan genellikle diğer yöneticilere göre daha fazla talepte bulunurlar. Yeni yöneticiye bağlı olan çalışanlar, yeni yöneticilerin çalışma şekli, beklentileri ve davranışları hakkında yetersiz bilgi sahibi olduğundan yüksek düzeyde stres yaşamaktadırlar. Diğer yandan yönetici de da aynı şekilde çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. İK, çeşitli grup toplantıları ile yapacağı

³⁴⁷ Pricewaterhousecoopers, "İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması", Çev., 27.12.2018, (Çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/insan-kaynaklari-sureclerinde-dijitallesme-endeksi-arastirmasi.html>. 15.02.2017.

³⁴⁸ M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2011, s. 266.

³⁴⁹ Ulrich, **a.g.e.**, s. 145.

karşılıklı görüş alışverişleriyle bu belirsizliği ortadan kaldırarak, iş süreçlerinin istenen biçimde uygulanması için yöneticiler ve çalışanlar arasında bir köprü görevi görebilmektedir.³⁵⁰

- **İş Yaşam Dengesi:** Clark, iş-yaşam dengesini; minimum rol çatışması ile iş ve iş dışı hayattan tatmin olarak tanımlamaktadır.³⁵¹ İş yaşamı ve çalışma yaşamı hayatındaki sınırlar bazen birbirine geçmekte, iş talepleri yaşam talepleri haline gelmektedir. Çalışan şampiyonu olarak İK, bu tarz durumları göz önüne alarak, çalışanlara özellikle aile yaşamını etkileyen konularda destek olarak talepleri azaltmaya çalışmaktadır. Aile dostu işletmeler, çalışanların ailelerini de destekleyen politika ve uygulamalara sahiptirler. Doğum, hastalık, ebeveyn bakımı ve benzeri konularda aile izni politikaları çalışanların stresini azaltmakta, işletmelerin içerisinde çocuk bakım programı ise çalışanların iş / yaşam dengesini kurmasına yardımcı olmaktadır. İşletme destekli aile tatilleri, geziler, müfredat dışı etkinlikler örneğin, spor ligleri etkinlikleri, baba-kız günü vb. uygulamalar çalışanların iş ve yaşam uyumuna yardımcı olmaktadır. Global olarak faaliyet gösteren firmalarda, aile eğitimi programları hem çalışanın hem de ailenin global koşullara uyum sağlamasına ve yabancı bir ülkeye yerleşmesine yardımcı olmaktadır.³⁵²
- **Çalışan Katılımı:** Katılım, bilgi paylaşımından ve karar verme yetkisini paylaşmaya yönelik fikir ve alternatifleri dile getirmeye kadar olan süreci kapsamaktadır. Çalışanları bir karara dahil etmek, genellikle kendileriyle o kararın bağlamını ve mantığını paylaşmak anlamına gelmektedir. Karar verme sürecine daha çok katılan, alternatif üreten ve tavsiyelerde bulunan çalışanların örgüte bağlılığı ve adanmışlığı daha fazla artacaktır. Kendi departmanına alınacak yeni ilk kademe yöneticilerini seçme sürecine katılan çalışanların yöneticilerine bağlılık oranı daha fazla olmaktadır. Ürün tanıtımları ile ilgili görüşlerini dile getiren çalışanlar, yeni ürüne daha fazla önem vermektedirler. Yeni bir tesisin veya tesisin kurulması konusunda bir sese (**voice**) sahip olan

³⁵⁰ A.e., s. 146.

³⁵¹ Sue Campbell Clark, "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", **Human Relations**, C.53, No:6 2000, s. 751.

³⁵² Ulrich, a.g.e., s. 146.

Çalışanların, yer değiştirme durumunda örgüte olan bağlılıkları daha fazla olacaktır. Yeni stratejiler konusunda görüşmelere katılan çalışanlar, stratejilerin gerçekleştirilmesinde daha kararlı hale gelmektedirler. Katılım yoluyla İK, çalışanlardan beklenen talepleri daha anlamlı hale getirerek, çalışanların kendilerinden beklenen talebi daha iyi karşılanmasına destek olmaktadır. Burada İK'nın görevi, karar alma sürecine uygun kişileri dahil etmek ve çalışanların talep ettiği kararları uygulayarak çalışan memnuniyetini arttırmaktır.³⁵³

2.7.4. Değişim Ajanı

Günümüzde küreselleşme, müşteri talepleri, teknolojik yenileşme (inovasyon) ve bilgi erişimi nedeniyle değişim hızı baş döndürücü bir şekilde artmaktadır. Dönüşüm ve değişimin yönetilmesinin metaforu olan değişim ajanı rolü, İK'nın örgüt içerisinde değişimin kolaylaştırılması, diğer departmanlara değişim sürecinde destek olunması, örgütün tamamında değişimin yayılması, değişimi pozitif olarak örgütün tamamında destekleyen politikalar uygulanması, değişimle ilgili personel sorunlarıyla ilgilenilmesi ve İK süreçlerinin değişime uygun esnek bir biçimde tanımlanması olarak tanımlanabilir.³⁵⁴

Dönüşüm, rgt içinde temel kültürel değişimi gerektirmekte, dönüşümü yöneten İK profesyonelleri, örgütte hem kültür koruyucuları hem de kültürel katalizörler haline gelmektedirler. Değişim ise örgütlerin üretim evirim süresinin (**cycle time**) düşürülmesi için yeni girişimleri tasarlamak ve uygulamak amacıyla yaptığı tüm örgütsel faaliyetler anlamına gelmektedir. İK ise bu sürece katılarak değişim süreçlerini tanımlamak ve uygulama açısından örgüte destek olmaktadır. Burada önemli nokta İK'nın iş ortağı olarak, hat yöneticileri ile birlikte değişim ajanı rolünü ön plana çıkararak çalışanlara destek olup, yeni kültürün örgüt içerisinde yayılmasına destek olmaktır.³⁵⁵ Değişim ajanı olarak görev yapan İK'nın dikkat etmesi gereken nokta, geleceğe yönelik hareket edilirken geçmişe saygı gösterilmesinin farkında

³⁵³ A.e., s. 151.

³⁵⁴ A.e.

³⁵⁵ A.e., s. 30.

olunmasıdır. İK, zaman içinde örgütün rekabet gücünü korumaya yardımcı olacak yeni davranışları belirledikçe, değerler konusunda bir diyalog kurmak zorundadır. Değişim ajanı rolü, İK'nın iş ortağı olarak örgüte net bir biçimde katkı sağlayan rollerinden biridir.³⁵⁶

Değişim ajanının faaliyetleri, örgüt içindeki problemlerin tanımlanması ve çerçevesinin çizilmesi, örgütte güven ilişkilerinin kurulması, sorunların çözülmesi, eylem planlarının oluşturulması ve bunların uygulanmasını içerir. Ulrich vd. İK yetkinlikleri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, değişim yönetimi ile ilgili İK'nın sahip olduğu yetki alanının, İK'nın başarılı olması için gerekli olan önemli bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir.³⁵⁷

Caldwell'e göre³⁵⁸ insan kaynakları profesyonellerinin değişim ajanı rolüne önem vermelerinin temel nedeni, İK uygulamalarının örgüt içerisinde yaygınlık kazanması ve uygulanabilmesidir. Tyson, bir örgütte İK profesyonellerinin değişimin yönetilmesi için aktif rol oynamasının önemli kazanımlar yaratacağını vurgulamıştır.³⁵⁹ Aynı zamanda Ulrich, örgütte yaşanan değişimlerin örgütlerde değişimin sağlanmasında İK profesyonellerini ön plana çıkardığını ancak İK'nın yetkin olmadığı durumlarda ise değişimin genel olarak hat yöneticileri tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Değişimi gerçekleştiren aslında İK değildir. İK bu durumda, değişimi kolaylaştırıcı, hat yöneticilerine değişimi sağlamada destek veren ve onlarla birlikte değişimi uygulayan bir rol üstlenmektedir.³⁶⁰

Bir örgütün değişime verdiği karşılık, o örgütün dışındaki çevrede değişimin hızı arttıkça artmalıdır. Değişim ajanı olan İK, örgüt içerisinde değişimin gerçekleştirilmesi için iki farklı araç kullanabilmektedir: Süreç değişimi ve kültürel değişim.³⁶¹

³⁵⁶ A.e., s. 31.

³⁵⁷ Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, a.g.e., s. 108.

³⁵⁸ Caldwell, a.g.e., s. 50.

³⁵⁹ Tyson, a.g.e., s. 136.

³⁶⁰ Caldwell, a.g.e., s. 1000.

³⁶¹ Ulrich, a.g.e., s. 151.

2.7.4.1. Süreç Değişimi

Süreç değişimde İK, örgütlerde yeni programların, projelerin veya prosedürlerin örgütler içerisinde nasıl uygulanabileceğine odaklanmaktadır. Bu tür bir değişim anlayışı, örgütsel iyileştirme sürecinin bir parçası olarak yeni organizasyon yapısının oluşturulması, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, kalite iyileştirme çabaları veya maliyet düşürme programı uygulamaları vb. çalışmalarla çoğu örgütte stratejik planlama yoluyla tanımlanmakta ve yıllık olarak uygulanmaktadır.³⁶²

Süreçler bir işin nasıl yapıldığına göre tanımlanmakta ve buna odaklanılarak değiştirilmektedir. Süreç değişiminde örgütler önce temel süreçleri tanımlamakta, ardından süreç basitleştirmesi, süreç katma değerinin değerlendirilmesi ve yeniden yapılandırma çalışmaları yoluyla ilgili süreçler geliştirilmeye çalışılmaktadır.³⁶³

Örgütler içerisinde süreçler değişikçe kültürel değişimler yaşanmakta ve örgütlerde işin yürütülmesindeki temel anlayış yeniden kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamda örgütün kimliği de hem çalışanlar hem de müşteriler açısından dönüştürülmektedir. Değişim ajanı olarak İK'nın görevi, değişime öncü olarak örgütün kapasitenin geliştirilmesine destek olmaktır. Başarılı bir değişim ajanının örgüt içerisinde değişime karşı oluşabilecek direnci çözerek ve çalışanların değişimle gerçekleştirebilecek kaygılarını da gidererek örgüte destek olması gerekmektedir.³⁶⁴

Ulrich, örgütlerin değişim sürecinde hayata geçirmeye çalıştıkları değişim hedeflerinin sonucuna ulaşamamasının nedenleri olarak; değişim çalışmalarının örgüt stratejisiyle bağlantılı olmaması, bu çalışmalarının hızlı düzeltmeler olarak görülmesi, kısa dönemli bakış açısına sahip olunması, örgüt içi politik konuların değişimi zayıflatması, değişimden beklentilerin büyük olmasına karşın değişim sonucunda küçük başarıların elde edilmesi, esnek olmayan değişim tasarımlarının olması, liderlik eksikliği,

³⁶² A.e., s. 152.

³⁶³ A.e.

³⁶⁴ A.e.

ölçülebilecek sonuçlarının eksikliği, belirsizlik durumu ve sürdürülebilir değişimin sağlanamaması gibi noktaları belirtmektedir.³⁶⁵

Değişim ajanı olarak İK'nın süreç değişikliklerinde ki görevi, değişimin kalitesini artırmak ve geliştirmek, değişimin sonucuna ulaşması için gerekli olan zamanı kısaltmak ve herhangi bir iş sürecine uygulanabilecek bir değişim modeli oluşturmaktır. İK'nın bu modeli oluştururken örgütte oluşturulacak yeni kültüre yön verecek faaliyetleri ve örgüt yapısını inşa etmesi gerekmektedir. Ulrich'e göre değişim ajanı olarak İK'nın, örgütün yeni hedeflerine hızlı bir biçimde ulaşmasına destek olması gerekmektedir. İK'nın bunun için gerçekleştireceği süreç değişimi için izlemesi gereken adımlar ise örgütün değişim kapasitesinin oluşturulmasında kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, kritik başarı faktörlerinin yönetilmesi, her başarı faktörü için iyileştirme faaliyetlerinin tanımlanması ve bunların sürekliliğinin sağlanmasıdır.³⁶⁶

2.7.4.1.1. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Ulrich başarı faktörlerini belirlerken, hedeflenen değişimin türüne göre sınıflandırma yapmaktadır: Örneğin, bireysel değişim, kişisel alışkanlıkların değiştirilmesi gibi, örgüt içerisindeki takımların değişimi, örgütsel değişim ve toplumsal değişim.

Ulrich'e göre herhangi bir değişimin sağlanması için gerekli yedi kritik faktör bulunmaktadır.³⁶⁷

- **Değişime Liderlik Etme:** Değişim inisiyatifinin sahibi olan bir değişim sponsoruna yani bir lidere sahip olmak.
- **Paylaşılan Bir İhtiyaç Yaratma:** Çalışanların örgütün neden değişmesi gerektiğini bildiğinden emin olmak ve değişime duyulan ihtiyacın değişime dirençten daha büyük olduğunu garanti etmek.

³⁶⁵ A.e., s. 157.

³⁶⁶ A.e., s. 158.

³⁶⁷ A.e.

- **Vizyon Yaratma:** Değişim sonucunda ulaşılması hedeflenen amaçların gerçekleşeceğini net bir biçimde ifade etmek.
- **Bağlılığı Harekete Geçirme:** Değişimi gerçekleştirmek için sürece dahil olması gereken kilit paydaşları belirlemek, sürece dahil etmek ve onlara söz hakkı vermek.
- **Sistem ve Yapıyı Değiştirme:** Değişimin örgütün altyapısına dahil edilmesini sağlamak için İKY araçlarını (İnsan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, organizasyon tasarımı, iletişim vb.) kullanmak.
- **İlerlemeyi İzlemek:** İlerlemeyi göstermek için ölçüm kriterlerini ve kilometre taşlarını tanımlamak.
- **Son Değişimi Yapmak:** Değişimin yapılan taahhütlerle ve uygulama planlarıyla gerçekleştirildiğinden emin olmak ve bunları takip etmek.

2.7.4.1.2. Kritik Başarı Faktörlerinin Yönetilmesi

Değişimin paradoksunun çözümlenmesi, yukarıda sayılan yedi kritik başarı faktörünün akademik bir anlayıştan yönetsel bir araca dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Yukarıda sayılan kritik başarı faktörlerinin, tüm değişim çalışmalarında etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerden her birini gözden geçirmek, örgütlerde değişim girişiminin sonucunun başarılı bir biçimde edilmesi olasılığını önemli ölçüde arttırmaktadır.³⁶⁸

Değişim ajanı olarak İK'nın, değişimin hedeflenildiği gibi tamamlandığından emin olması gerekmektedir. İK, değişim için arttırılmış olan örgüt kapasitesini kritik faktörleri belirleyerek ve değişim ekiplerine liderlik ederek yönlendirebilmektedir.³⁶⁹

³⁶⁸ A.e.

³⁶⁹ A.e.

2.7.4.1.3. İyileştirme Faaliyetlerinin Tanımlanması ve Sürekliliğinin Sağlanması

Süreç değişiminin sağlanması için gerekli son adım iyileştirme faaliyetlerinin tanımlanması ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Değişim çabalarını iyileştirmek için gerekli olan aşamalar tanımlandıktan sonra İK'nın, yukarıda sayılan bu yedi faktör üzerinde örgüt performansını artıracak faaliyetlerin belirlenmesine destek olması gerekmektedir. Bu yedi faktör ile ilgili örgütün tümünde diyalog kurulması, genellikle değişimin sağlanması ile ilgili olan herhangi bir “doğru” cevaptan daha önemlidir. İK bu yedi faktörün gerçekleştirilmesi için hat yöneticilerine liderlik ederek, hat yöneticilerinin konu ile ilgili bir eylem planı oluşturmaya destek olmaktadır. İK'nın değişim ajanı olarak yaptığı hata, değişimin gerçekleşmesi için yapılacak tüm eylemlere tek başına sahip olması gerektiğine inanmasıdır. İK'nın öncelikli görevi, süreç değişiminin sağlanması ile ilgili yükümlülük sahibi olanlara rehberlik ederek onların akıllı tercihte bulunmalarını sağlamaktır. Herhangi bir değişim girişiminde, değişim için gerekli bu yedi kritik faktöre sadece tek bir aşamada dikkat edilmesi yeterli değildir. Değişim sürecinin tamamında değişim ajanı olarak hareket eden İK'nın, değişim için gerekli bu yedi faktörün periyodik olarak yeniden gözden geçirilmesinden ve değişim gündeminin ileriye taşındığından emin olması gerekmektedir.³⁷⁰

2.7.4.2. Kültürel Değişim

Örgüt içinde değişimin gerçekleştirilmesi için kullanılacak ikinci araç kültürel değişimdir. Kültürel değişim süreç değişiminden farklı olarak, bir örgütün temel kimliğinin, değerlerinin ve kültürünün değişimi ile ilgilidir. Yenileme, yeniden yaratma, dönüşüm ya da yeniden yapılandırma gibi çeşitli biçimlerde bilinen bu kökten değişiklikler, ‘derin değişim’i üretmekte yani derinden kabullenilen değerler, inançlar

³⁷⁰ A.e., s. 165.

ve varsayımlara meydan okuyan ve onların değiştirildiği bir değişimi ifade etmektedir.³⁷¹

İK son yıllarda örgütlerde kültür değişiminin başarısında merkezi bir rol oynamaktadır. Basit bir biçimde açıklarsak, başarılı bir kültür değişiminin sağlanmasında İK'nın beş aşamalı rolü bulunmaktadır: Kültür değişimi kavramını tanımlamak ve açıklamak, kültür değişiminin neden örgütün başarısının merkezi olduğunu belirtmek, süreç olarak mevcut kültürü ve gelecekteki kültürü ve ikisi arasındaki boşluğu tanımlamak, kültür değişimi yaratmaya yönelik alternatif yaklaşımları tanımlamak ve son olarak kültür değişikliği için çoklu yaklaşımları birbirine entegre eden bir eylem planı oluşturmak.

2.7.4.2.1. Kültür Değişimi Kavramını Tanımlamak ve Açıklamak

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Örgüt kültürünü açıklarken bazı tanımlar kültürü, bir örgütün tarihine gömülü ve köklü olan temel değerlerini temsil eden değişmez bir biçimde,³⁷² diğerleri, kültürü tamamen şekillendirilebilir olarak, başka bir deyişle, bir örgütün çalışanlarının davranışlarından ve örgütün uygulamalarından daha fazlası olmadığı biçiminde açıklamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların ortak zihin yapısını yansıtmaktadır. Ortak zihniyet ise örgüt içindeki bireylerin herhangi bir konu ile ilgili ortak olan fikirlerini temsil etmektedir.³⁷³

Bu tarz ortak fikirler, örgütte yer alan bireylerin davranışlarının sorgulanmadan bilinç dışı bir biçimde kabul edilmesini sağlamaktadır. Bu tarz davranış kalıpları, örgütün iş akışında, iletişim/bilgi akışında, karar verme/yetki hiyerarşisi akışında ve insan kaynakları akışının içerisinde bulunmaktadır. İş akışı, işin örgüt içinde nasıl dağıtıldığı ve gerçekleştirildiği ile ilgilidir. İletişim/bilgi akışı, bilginin örgüt içinde nasıl oluşturulduğu ve paylaşıldığıyla ilgilidir. Karar verme/yetki hiyerarşisi akışı,

³⁷¹ Regina M O'Neill, Robert E Quinn, "Editors' Note: Applications of The Competing Values Framework", **Human Resource Management**, C.32, No:1 1993, s. 1-7.

³⁷² Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 1983, s. 339-358.

³⁷³ Dave Ulrich, Dale Lake, "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage", **The Executive**, C.5, No:1 1991, s. 88.

kararların nasıl verildiği ve örgütte belirli yetkilere sahip olan kademeler ile ilgilidir. İnsan kaynakları akışı, insanların örgüt içinde nasıl ele alındığı ile ilgilidir.³⁷⁴

Bilgi, çalışanlardan beklenen davranışlar hakkında veri sağlamakta, çalışanların işleri ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ise ortak bir zihniyet gösterme olasılıklarını arttırmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi, örgütteki resmi İK sistemlerinden ve çalışanların kendi aralarında yaptıkları informal iletişime kadar çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. Elde edilen bilgi ne kadar güvenilir ve tutarlı ise örgüt içindeki zihniyetin paylaşılması da o kadar olasıdır.³⁷⁵

Davranış, çalışanlardan işe dönük hangi eylemlerin beklenildiğini belirtmektedir. Çalışanların tutarlı davranışları ortak bir zihniyetten kaynaklanmaktadır. Davranışları değiştirmeye yönelik faaliyetler ise resmi İK uygulamaları veya informal olarak yapılan toplantılarla gerçekleştirilebilmektedir.³⁷⁶

Ortak zihniyet, bir bütün olarak örgüt içinde, bir örgütün farklı düzeylerinde ve onun içindeki herhangi bir birim için de olabilir. Bu zihniyet örgüt içinde çalışanlar arasında paylaşılırken, dışarıda müşteriler veya tedarikçiler arasında da paylaşılabilir. Tam paylaşılan bir zihniyetten söz etmek için hem çalışanların hem de müşteri ve tedarikçilerin örgütün süreçleri hakkında benzer düşünceleri benimsemesi gerekmektedir. Bir örgütte hâkim olan ortak zihniyetin değiştirilmesi zor olsa bile, tepe yönetimin kararlı olarak yeni bilgi ve davranış seti inşa etmesiyle, imkânsız değildir.³⁷⁷

2.7.4.2.2. Kültür Değişiminin Neden Örgütün Başarısının Merkezi Olduğunu Belirtmek

Kültürel değişimin mantığını iki varsayım ortaya koymaktadır: Örgüt kültürü bir işin yapılış biçimini etkiler ve eski süreçler güncellenmelidir. Ortak bir kültürü paylaşan çalışanların faaliyetlerinde bütünleşme olasılığı daha yüksektir ve bu bütünleşme örgüt performansını etkilemektedir. Bu bütünleşme bir örgütün kaynaklarına odaklanmasını,

³⁷⁴ Ulrich, **a.g.e.**, s. 170.

³⁷⁵ **A.e.**, s. 171.

³⁷⁶ **A.e.**

³⁷⁷ **A.e.**

müşteri ihtiyaçlarını karşılamasını ve stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Daha kapsamlı bir kültür paylaşımının olması yapılan işlerin genel olarak daha başarılı olma olasılığını yükseltmektedir.³⁷⁸

Bununla birlikte, kültürel birlik ve performans eğrisi arasındaki ilişki doğrusal bir ilişkiden daha karmaşıktır. Kültürel birlik, örgüt performansını da etkilemektedir çünkü birliğin olduğu yerde çalışanların dikkati doğru konulara odaklanmaktadır. Bir örgütün kültürü müşteri beklentileri ile uyumlu olduğunda, çalışanlar doğru konulara odaklanmakta ve iş performansı da iyileşmektedir. Güçlü bir kültürün sağladığı birlik, bir örgütün paydaşları tarafından nasıl algılandığını etkilemekte, örgütün faaliyet gösterdiği pazarda tanınması ve kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütler rakipleri tarafından finansal, teknolojik, ürün veya hizmet özellikleri gibi özellikler açısından kopyalanmakta ancak kültürel kopyalamanın yapılamaması örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.³⁷⁹

Durgun ve dengeli bir çevrede faaliyet gösteren örgüt kültürünü biçimlendirmek kolay olmakta iken, değişken ve düzensiz bir çevrede ise bu durum pek de kolay olmamaktadır. Gerçekte örgütler, giderek karmaşılaşan dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Sonuç olarak, değişen iş koşullarına göre, örgütlerin eski iş ihtiyaçlarına göre tanımladıkları kültürlerin mevcut pazar trendlerini yansıtan kültürlerle göre tanımlanması ve değiştirilmesi gerekmektedir.³⁸⁰

2.7.4.2.3. Mevcut Kültür ve Gelecekteki Kültür Arasındaki Boşluğu Tanımlamak

Mevcut ve gelecekteki kültür arasındaki boşluğu tanımlamak için ilk olarak yapılması gereken; çalışanlar ve yöneticiler arasında, birim, departman ve örgüt bazında, müşterilerimiz tarafından bilinmek istediğimiz ilk üç şey nedir sorusunun yanıtlanmasıdır. İkinci olarak, çalışan grubunun cevapları toplandıktan sonra benzer cevaplar gruplandırılarak, bunların paylaşılma derecesinin ölçülmesidir. Üçüncü

³⁷⁸ A.e.

³⁷⁹ A.e., s. 176.

³⁸⁰ A.e., s. 177.

olarak yapılması gereken ise tedarikçilerimizin bizimle ilgili neyi bilmesini istersiniz sorusunu sorarak mevcut kültür durumunun tespit edilmesidir. Buradan çıkan sonuçları karşılaştırmak ise çalışanların örgüte olan bakış açısıyla müşterilerin bakış açısının karşılaştırılmasını sağlayacak, aradaki fark ise boşluğu ortaya çıkaracaktır. Burada örgütün yapması gereken ise müşterilerinin bakış açısına göre kültür dönüşümünü gerçekleştirmektir.³⁸¹

2.7.4.2.4. Kültür Değişimi Yaratmaya Yönelik Alternatif Yaklaşımları Tanımlamak

Bir örgütte zihniyet değişimi ancak mevcut zihniyet ortaya çıkarıldığında ve boşluklar belirlendikten sonra gerçekleştirilebilir. Kültür değişimi çalışmaları üç farklı yolla gerçekleştirilebilmektedir.³⁸² Yukarıdan aşağıya direktif, yan yana süreç, aşağıdan yukarıya güçlendirme.

Yukarıdan aşağıya kültür değişikliği çabası, tepe yönetim tarafından örgütün her tarafına yönlendirilmektedir. Bu kültür değişikliği girişimleri çoğunlukla üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmekte, çeşitli İK süreçlerinin bir karışımı olarak örneğin, eğitim programları, ödüllendirme, ücret programları ve iletişim çabaları vb. işlevler aracılığı ile örgütün her yerinde uygulanmaktadır.³⁸³

Yukarıdan aşağıya uygulanan kültür değişimi yolunun önemi, yeni kültürle ilgili kurumsal çapta tutarlı, mesajlar sunmasıdır. Ayrıca yeni kültür, bilgiyi paylaşan ve çalışan davranışlarını şekillendirmeye çalışan İK uygulamaları aracılığıyla da kurumsallaştırılmaktadır. Ancak İK'nın bu noktada dikkat etmesi gereken konu, kültür dönüşümün tüm uygulamaların birbirini desteklediği bir yapıda gerçekleştirilmesidir ancak bu durumda istenen dönüşüm sağlanabilecektir.³⁸⁴

1990'ların başlarında kültür değişimine yönelik popüler olan süreç geliştirme, yukarıdan aşağıya doğru programlardan ziyade iş süreçlerini incelemek ve yeniden

³⁸¹ A.e., s. 178.

³⁸² A.e., s. 179.

³⁸³ A.e.

³⁸⁴ A.e., s. 180.

yapılandırmaya dayalı bir yaklaşımdır. Süreçlerin yeniden yapılandırılması işin nasıl yapıldığının incelenip daha sonra işlemleri kolaylaştırmaktır. Bunun için otomasyondan faydalanma, mükerrer işleri azaltma ve iş akışı ile müşteriler arasındaki görüş farklılıklarını iyileştirme suretiyle iş süreçlerini sistematik olarak geliştirme yolları kullanılabilir. Kültür değişimlerine göre süreçler incelendiğinde, yeni kültür yeni süreçlere aktarılarak yeniden yapılandırılacaktır. Süreç yaklaşımının kültür değişikliğindeki avantajı, değişikliklerin göreceli olarak kalıcı hale gelmesi, yeni süreçlerin net iş çıktıları sunması ve süreçlerin çalışanlar için yeni bilgi ve davranışları ortaya çıkarmasıdır. Süreç iyileştirmenin dezavantajı ise tamamlanması için çok fazla zaman almasıdır.³⁸⁵

Kültürel değişimde aşağıdan yukarıya doğru başarılı bir şekilde güçlendirme yaklaşımı, çalışanların bir araya gelerek işletmede neyin yanlış olduğu konusunda şikâyetle bulunmalarından daha farklı bir anlam taşımaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların ortaya çıkan problemleri proaktif bir şekilde düzeltilmesi beklenmektedir. Güçlendirme çabaları, çalışanların iyileştirmeler için öneriler sundukları öneri sistemlerinden daha fazlasıdır. Belirli bir zihniyetin belirli bir çalışan davranışına dönüştürülmesine odaklanmaktadır.³⁸⁶

2.7.4.2.5. Kültür Değişikliği için Bir Eylem Planı Oluşturmak

Bir örgütte kültürü değiştirmeye çalışan yöneticiler yukarıda ele alınan yaklaşımlardan herhangi biri ile dönüşüme başlayabilmektedir fakat burada esas olan bütüncül bir anlayışla bu üç yaklaşımın tümünün kullanılarak arzu edilen yeni zihniyetin ve kültürün örgütte yayılmasının sağlanmasıdır.³⁸⁷

Değişim ajanı olarak İK, kültür değişimi ile ilgili ilk olarak dış müşterilere değer katmak zorundadır. Kültür değişimini uygulamak, çalışanların bağlılığını artırmak için tek başına yeterli değildir. Kültür değişimi, bir örgütün pazardaki rekabetçi konumunu göz önünde bulundurarak, müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak gerçekleştirilmelidir.

³⁸⁵ A.e., s. 181.

³⁸⁶ A.e., s. 182.

³⁸⁷ A.e., s. 183.

Kültür değişiminde değişik girdi- çıktı (**input – output**) ilişkisi olan eş sonluluk (**equifinality**) kavramı da geçerli olmaktadır. Bu duruma göre kültür değişikliğini başarmanın birçok yolu bulunmaktadır.³⁸⁸

İK profesyonelleri kültür değişimlerinde merkezi ve kritik bir rol oynamaktadır. Değişen şartlar yeni yetkinlikler gerektirmektedir. Kültür değişiminde İK profesyonellerinden yararlanan örgütlerin bu yetkinlikleri geliştirerek örgüt kültürlerini değiştirmesi daha olasıdır. Kültür değişimini yönetmek, geleneksel İK uygulamaları yanında, İK'dan beklenen görevlerden biridir. İK kültür değişimini tasarlayıp liderlik yaptıkça, örgütünün dönüşüm sağlamasına yardımcı olmaktadır. İK'nın değişimi sağlamak için öncü ve kolaylaştırıcı, İK sistem ve uygulamalarını kültür değişimine göre tasarlayan tasarımcı ve değişimi başlatıcı olması gerekmektedir.³⁸⁹

2.8. BROCKBANK'E GÖRE İK ROLLERİ

Brockbank insan kaynakları rollerini tanımlarken stratejik ve operasyonel olmak üzere iki boyuttan söz etmektedir. Operasyonel insan kaynakları rolleri genellikle rutin, günlük işlemleri tanımlarken, stratejik insan kaynakları rolleri ise uzun dönemli, kapsamlı, planlı, tümleşik ve yüksek katma değerli işlemleri kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının operasyonel ya da stratejik olarak görülmesindeki etkenlerden biri olarak İK'nın proaktif ya da reaktif rol oynamasından kaynaklandığını ve aşağıda tanımlanan dört rolün İK'nın rekabet avantajına katkı sağlamakta kullandığını belirtmektedir. Bu dört temel rol ise operasyonel reaktiflik, operasyonel proaktiflik, stratejik reaktiflik ve stratejik proaktiflik olmak üzere açıklanmaktadır (Tablo 4).³⁹⁰

³⁸⁸ A.e.

³⁸⁹ A.e., s. 187.

³⁹⁰ Wayne Brockbank, "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", **Human Resource Management**, C.38, No:4, Winter 1999, s. 337–352.

Tablo 4. İK Faaliyetlerinde Rekabet Avantajı Boyutları

	Reaktif	Proaktif
Stratejik	Stratejinin Gerçekleşmesi	Stratejik Alternatifler Oluşturma
Operasyonel	Temel Faaliyetleri Uygulama	Temel Faaliyetleri Geliştirme

Kaynak: Wayne Brockbank, “If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage” **Human Resources Management**, C.38, No:4, Winter 1999, s. 339.

2.8.1. Operasyonel Reaktif Rolü

Operasyonel reaktif rolünde insan kaynakları, temel insan kaynakları işlevlerinin uygulanmasına odaklanmakta, işletmenin günlük rutin taleplerini karşılamaktadır. Brockbank’e göre bu faaliyetlerden bazıları; ücretlendirme, giriş seviyesinde elamanların işe alınması ve temel beceri eğitimleridir.³⁹¹

2.8.2. Operasyonel Proaktif Rolü

Operasyonel proaktif rolünde insan kaynakları, temel insan kaynakları işlevlerinin tasarımı ve sunulmasını geliştirerek, bu konularla ilgili sorunlar ortaya çıkmadan nitelik ve nicelik olarak nasıl çözüleceğini belirlemektir. Bu faaliyetlerden bazıları; İK süreçlerinin yeniden yapılandırılması, TKY prensiplerinin İK faaliyetlerine uyarlanması, iş gücünde moralin yükseltilmesinin sağlanması ve benzerleridir.³⁹²

2.8.3. Stratejik Reaktif Rolü

Stratejik reaktif rolünde insan kaynakları, işletme stratejilerinin (büyüme, çeşitlendirme, çevirim süresinin azaltılması, yeni pazarlara girilmesi vb.) başarıyla nasıl uygulanacağı konusuna odaklanmaktadır. Bu faaliyetler içerisinde çalışanların işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesi için gereksinim duyduğu taktiksel beceriler, işletme kültürü ve teknik bilginin tanımlanması ve geliştirilmesi yer almaktadır. Aynı

³⁹¹ A.e.

³⁹² A.e.

zamanda İK'nın bir hizmet merkezi biçimine dönüşerek örgütte değişimi sağlaması beklenmektedir.³⁹³

2.8.4. Stratejik Proaktif Rolü

Stratejik proaktif rolünde insan kaynakları, işletme için gelecekte uygulanabilecek stratejik alternatiflere odaklanmaktadır. Bu faaliyetler içerisinde örgüt içerisinde yenileşme (inovasyon) ve yaratıcılık kültürünün oluşturulması, birleşme ve satın alma olasılıklarının tanımlanması, pazardaki değişikliklerle ilgili ürün, sermaye ve bunların öncü göstergelerinin takip edilmesi sonucunda ortaya çıkacak çalışanların yeni yeteneklerinin örgüt içerisinde uyumlaştırılması vb. faaliyetler yer almaktadır. Bu rolü üstlenen insan kaynaklarından beklenen işletme için sadece alternatiflerin belirlenmesi değil, insan kaynaklarının birim ve işletme düzeyindeki katkı sürecinin ölçülmesinin sağlamasıdır.³⁹⁴ Brockbank'e göre insan kaynaklarının stratejik proaktif rolünü kazanması için gereken iki temel özellik bulunmaktadır: Birincisi İK'nın işletmenin finans, pazarlama ve üretim gibi diğer işlevleri hakkındaki iş toplantılarına katkı sağlamak için yeterli derecede bilgiye sahip olması, ikincisi stratejik alternatiflerin tanımlanıp oluşturulabileceği İK gündem ve parametrelerinin genişletilmesi ve zenginleştirilmesidir. İK profesyonellerinin masada tam ortak olması her iki düzeyde sağlayacağı katkıya bağlıdır.³⁹⁵

2.9. ULRICH VE BEATTY'E GÖRE İK ROLLERİ

Ulrich ve Beatty İK'nın stratejik ortaklık rolünü bir adım öteye taşıyarak stratejik ortaklık rolüne farklı bir akış açısı getirmiş, İK'nın ortak yerine stratejik oyuncu olması gerektiğini belirtmiştir. İK'nın insan odaklı olarak iyi niyetli nazik olmanın, süreç ve prosedür odaklı olarak polis olmanın ötesinde, "iş oyununda" örgütün stratejik amaçlarına destek olacak İK çalışmalarını gerçekleştirmesi ve bu oyun içerisinde saha da fark yaratacak koç, mimar, inşa edici, kolaylaştırıcı ve hakem rollerini oynaması

³⁹³ A.e.

³⁹⁴ A.e., s. 340.

³⁹⁵ A.e., s. 344.

Şekil 7. İK Oyuncusunun Birbirine Bağlı Roller

Kaynak: Dave Ulrich, Dick Beatty, “From Partners to Players: Extending the HR Playing Field”, **Human Resource Management**, C.40, No:4 2000, s. 294

İK'nın örgüt mimarı olması için, örgüt kavramına hakim olması ve bu kavramı işletmeye uyarlaması gerekmektedir. Örgüt kavramı, nelerin etkili bir örgüt

³⁹⁷ **A.e.**, s. 296.

oluşturduğuna dair bir modele sahip olunması gerektiği anlamına gelmektedir. Ulrich bu anlamda beş boyuttan söz etmektedir: Strateji, yapı, ödüllendirme, süreç ve yetkinlikler. İK mimar olarak bu boyutların tasarımından sorumludur ancak boyutların asıl sahibi ve süreçlerin istenen biçimde yürütmesini sağlayacak olanlar hat yöneticileri olmaktadır.³⁹⁸

İK oyuncularını aynı zamanda inşa edici bir role sahiptir. İK inşa edici rolünde örgüt stratejilerine uygun olan işleri ve iş süreçlerini tanımlamaktadır. Burada İK'nın işletmenin hedeflediği dış müşterilerine yaratacağı değer önermesi ile ilgili hangi faaliyetleri yerine getireceğini de belirlemesi gerekmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerinin başarıyla ulaşması için çalışanların işin yapısına göre davranış tarzlarını belirlenmesi gerekmektedir. Eğer amaç maliyet liderliği ise, çok sıkı bir yapı ve çok daha bürokratik/mechanik bir örgütlenme gerekli olacaktır. Eğer amaç yenileşme (inovasyon) yoluyla kazanmaksa, o zaman yenilikçi ürün ve hizmetleri tasarlamak için özellikle daha gevşek bir yapı gerekebilir. Tüm bu süreçte, çalışan davranışlarını şekillendirmek için İK'nın, davranışları yönlendiren İK uygulamalarını tasarlaması ve sunması gerekmektedir.³⁹⁹

Kolaylaştırıcı rolü, İK'nın stratejik değişim liderliğini kapsamaktadır. İlk olarak İK, örgüt içerisinde takımların etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına destek olmaktadır. İK kolaylaştırıcı olarak, örgütün sahip olduğu tüm takımlara odaklanarak onların başarı sağladığından ve etkili bir biçimde işlev görme kapasitesine sahip olduğundan emin olmalı, ekipler oluşturarak ve koçluk yaparak ise çalışanların üstün performanslarını sürdürmelerini sağlamalıdır. Kolaylaştırıcılar ikinci olarak örgüt içerisinde değişimin gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Değişim ajanına ek olarak İK oyuncusu, kaynakları bir araya getirerek, kararların hızlı ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlayarak ve değişim hızını değişen koşullara göre düzenleyerek dikkat çekmektedir. Son olarak kolaylaştırıcılar birey seviyesindeki koçluktan farklı olarak

³⁹⁸ A.e., s. 298.

³⁹⁹ A.e., s. 299.

örgüt seviyesinde de koçluk yapmaktadırlar. Ayrıca, örgüt içerisinde çeşitli gruplarla iş birliği yaparak daha karmaşık sorunların çözümü için de çalışmaktadırlar.⁴⁰⁰

İK'nın kendi İK fonksiyonunu etkili ve verimli bir şekilde yönetmesi, İK'nın departman olarak güvenilirliğini arttırmaktadır. İK işletme içinde bir işletme olarak yönetilmelidir. Bir işletme olarak İK'nın kendi iş planına ihtiyacı vardır. Bu iş planı içerisinde işletmenin yaptığı işle ilgili gerçekler, İK vizyonu, iş sonuçları, İK yatırımları, İK yönetim anlayışı, İK ölçümleri ve İK profesyonelleri olmalıdır. İK oyuncusu bir lider olarak göstermesi gereken davranışları açıkça tanımlamalıdır ve bu davranışları örgüt içerisinde ve dışında etkili bir biçimde sergilemelidir.⁴⁰¹

İK hakem rolünde, işletme içerisinde diğer oyuncuların kural ve prosedürlere uyup uymadığını kontrol etme görevini yerine getirmektedir. Bu rol, işletme içerisinde etik davranış kurallarının diğer üyelere aktarılmasını gerektirmektedir. İK'nın işletmenin oyunu kazanması için bu oyunu etik kurallar çerçevesinde oynadığından emin olması gerekmektedir. Etik kuralları arasında, istihdam edilecek çalışanlarda din, dil, ırk, cinsiyet vb. konularda yapılan ihlaller, çevre kirliliği yaratacak konular, cinsel taciz, satış rakamlarının abartılı veya sorgulanabilir raporlaması ve istihdam teşviklerinin uygun kullanımı yer almaktadır. İK bir hakem olarak bu konulara işletme içerisinde dikkat çekerek çalışanların bu konulara uymalarını sağlayan bir hakem rolü oynamaktadır. Ulrich ve Beatty'e göre bu altı rolü oynayan İK örgüte değer katarak örgütün başarılı olmasına katkı sağlamaktadır.⁴⁰²

2.10. ULRICH VE BROCKBANK'E GÖRE İK ROLLERİ

Ulrich ve Brockbank İK Değer Önermesi isimli eserlerinde İK'nın örgüte değer katması için sahip olması gereken rolleri tanımlamışlardır. İK rolleri, işçi – işveren ilişkisinin karşılıklı değer yarattığından emin olmakla görevli 'çalışan savunucu'su, gelecekle ilgili iş gücünü inşa eden 'beşeri sermaye geliştiricisi', bireysel ve örgütsel yeteneğin gelişmesini sağlayan İK uygulamalarını tasarlayan ve onların

⁴⁰⁰ A.e., s. 302.

⁴⁰¹ A.e., s. 305.

⁴⁰² A.e., s. 306.

uygulanmasından emin olan ‘işlevsel uzman’, tüm kademelerdeki hat yöneticilerinin hedeflerine ulaşmasına destek olan ‘stratejik ortak’ ve son olarak örgüt ve departman içinde İK fonksiyonunun güvenilir ve gerçek ‘lider’i olarak tanımlanabilmektedir.⁴⁰³

2.10.1. Çalışan Savunucusu

Araştırmalara göre İK toplam zamanının %19'luk bir bölümünü çalışan ilişkileri üzerinde harcamaktadır.⁴⁰⁴ Bu oran ise İK danışmanlık merkezinden ziyade İK hizmet merkezleri için daha da artmaktadır. Çalışan savunucusu olan İK rolü, çalışanların ve aynı zamanda yöneticilerin gözüyle dünyayı görerek, onları dinlemek, kaygılarını anlamak, onlarla empati kurarak, onların başarılı olmaları için gerekli olan konularla ilgilenmeyi gerektirmektedir. Ulrich ve Brockbank, İK'nın iş ortağı olmasının yanında, örgütün çalışanlarına verdiği değeri göstermesi bakımından, sadece vitrin olmanın ötesinde, çalışanlara verilen değerın müşterilere verilen değer anlamına geldiğini, sonuçta da bunun yatırımcılara verilen değer anlamına geldiğini belirtmekte, çalışanlara verilen değerin paydaşlara verilen değeri dolaylı olarak etkilediğini de belirtmektedirler. İK örgüt içerisinde, örgüt çıkarlarını içinde barındıran, çalışanların doğal savunucuları olarak görülmektedir.⁴⁰⁵

Örgütsel sadakatin kaynağı olan çalışan ilişkilerinin etkin yönetilmesi ancak çalışanlara önem vermekle oluşmaktadır. Günümüzde örgütler, çalışanlarına uzun süreli istihdam garantisi vermemekte dolayısıyla çalışanlar bu durumu çalışanlara önem verilmediği gibi algılamaktadır. Aslında hem rekabetçi bir işletme yaratılırken hem de çalışan ihtiyaçlarına önem veren örgütleri yaratmak mümkündür. Burada önem vermekten kasıt finansal bazı ödüllendirmeleri içermemekte, çalışanları dinlemek, çalışanların işletme ile yaşadığı anlaşmazlıklarını çözmek, çalışan eşlerine destek olmak vb. uygulamaları içermektedir.⁴⁰⁶

Çalışan savunuculuğu aynı zamanda çalışan sorunlarına sistematik olarak yaklaşmak anlamına gelmektedir. Örneğin bir fabrika kapanacağında, üretim hattı

⁴⁰³ Ulrich, Brockbank, a.g.e., s. 201.

⁴⁰⁴ A.e.

⁴⁰⁵ A.e., s. 202.

⁴⁰⁶ A.e.

genişletileceğinde veya yeni bir pazara girileceğinde örgütün çalışanlarından bilgi alması ya da onlara bilgi vermesi, çalışanların bu stratejide ki avantaj ve dezavantajlı konumlarının ortaya çıkarılması yani bir anlamda onların ‘seslerini’ duyurmasının sağlanması yoluyla çözüm üretilebilmektedir.⁴⁰⁷

alışan savunuculuğu aynı zamanda iş ortamında farklılık yönetimini ve çalışanlar arasında karşılıklı saygıyı temin ederek, çalışanların farklı görüşlerini çekinmeden paylaşabilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıklar örgüt kültürü içerisinde liderlerin karar verme, çalışanlarla etkileşimi, çatışmaları çözme ve bilgi paylaşımı tarzlarıyla örgüt kültürü içerisinde yaratılmaktadır. Farklılıklar eğitim yoluyla, çeşitli iletişim yollarıyla ve istatistikler incelenerek yönetilebilmektedir. İK’nın çalışan savunucusu olarak, ayrımcı politikaları önleyerek sorunların önüne geçmesi ve örgütün ileride doğacak büyük sorunlardan zarar görmesini engellemesi gerekmektedir.⁴⁰⁸

alışan savunuculuğunun ilgilendiği örgütsel adalet ve eşitlik anlamında kurumsal itibar, çalışanlara adaletli davranma ile ilgilidir. alışan savunucusu rolü, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşullarının durumu, disiplin konularının örgütün tamamına yayılımının gerçekleştirilmesi vb. faaliyetleri kapsamaktadır. alışan savunuculuğu sadece pozitif konularla ilgilenmemekte, aynı zamanda çalışanların düşük performansının yükseltilmesi, hataların uyarılması ve işten çıkarmalar gibi konularla da ilgilenmektedir. alışan savunuculuğu rolünde İK’nın, cezalandırma ya da işten çıkarma vb. süreçlerde örgüt çapında şeffaf ve adil bir süreç yürütmesi gerekmektedir.⁴⁰⁹

alışan savunuculuğu rolü çalışanlara değer kattığı kadar örgütün paydaşlarına da değer katmaktadır. Hissedarlar örgütün hem maddi hem maddi olmayan yeteneklerine önem vermektedirler. Çalışanlar maddi olmayan yeteneklerin merkezinde yer almaktadır. Bu anlamda çalışanları desteklemek ise her ikisini de etkilemektedir. İK, verimlilik sonuçlarını takip edip rapor ederek çalışan katma değerini hissedarların

⁴⁰⁷ A.e.

⁴⁰⁸ A.e., s. 203.

⁴⁰⁹ A.e.

dikkatine sunabilmektedir. Yüksek verimlilik puanına sahip firmalar genellikle yatırımcıları çekmektedir. Çalışanlar örgütsel bağlılık ve yetkinlik yoluyla örgüt stratejilerini gerçekleştirirler. İşletmenin sahip olduğu çalışanlara güvenen yatırımcılar ise maddi olmayan bu değeri de yüksek bir oranda değerlendireceklerdir. İK, çalışan memnuniyet anketlerinin sonuçlarını özellikle örgütün içinde bulunduğu zor zamanlarda yatırımcılarla paylaşarak değer yaratabilmektedir.⁴¹⁰

Bir örgütün içindeki her şeyin hızlı bir biçimde müşterilere transfer olduğu düşünüldüğünde, bir örgüt içerisinde çalışanlara kötü davranılıyorsa, çalışanlarında işletmenin müşterilerine iyi davranması beklenmemelidir. Yetenekli çalışanları kaybeden örgütler hedef müşterilerini de kaybetmekte, çalışanlara kötü davranan örgütler muhtemelen müşterilerine de kötü davranmakta, pozitif ve özenli çalışma kültürü olan şirketler ise kalıcı müşterilere sahip olma eğilimindedir. Çalışan savunucusu olan İK, bir dizi davranış setiyle temelde müşterilerinde savunucusu konumundadır.⁴¹¹

2.10.2. Beşeri Sermaye Geliştiricisi

Sermaye klasik olarak örgütün sahip olduğu finansal varlıklar olarak tanımlanmakta, beşeri sermaye ise bir örgütün mevcut veya potansiyel çalışanlarının örgütün performansında olumlu sonuçlara yol açabilecek bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri olarak tanımlanmaktadır.⁴¹²

İK beşeri sermaye geliştiricisi olarak, bu sermayeyi yönetmek, iş gücünü geliştirmek ve örgüt süreçlerinden ziyade bireysel çalışanlara odaklanmaktadır. Beşeri sermayesi geliştiricisi olarak İK, geleceğe odaklanır, her bir çalışanın gelecekteki yeteneklerini geliştirmek için fırsatlar yaratarak gelişim planları oluşturur. Bu rolün aynı zamanda çalışanlara yeni yetenekler kazandırılmasının sağlanması görevi de bulunmaktadır. Gelecek odaklı olan bu rol, hızlı değişen şartlara sahip günümüzde çalışanlara geleceğe dönük yeni yetkinlikler kazandırma görevine de sahiptir. Bu anlamda hazırlanan

⁴¹⁰ A.e., s. 204.

⁴¹¹ A.e., s. 205.

⁴¹² Patrick M Wright, Gary C McMahan, “Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management”, **Human Resource Management Journal**, C.21, No:2 2011, s. 95.

gelişim planları örgütün İK portalinde yayınlanarak, çalışanların bunların içerisinde seçtiği eğitimlere gönüllü olarak katılımı sağlanabilmektedir. Örgütlerde aynı zamanda performans ve kariyer yönetimi programlarıyla çalışan gelişimi görüşmeleri sağlanabilmektedir.⁴¹³

Bir İK yapısı olarak İK danışmanlık merkezindeki İK profesyonelleri, çalışanların erişebileceği gelişim programlarını oluşturmaktadırlar. Bunun yanı sıra çalışanlara çalışan davranışlarının ve tutumlarının geliştirilmesi için koçluk yaparak onların motive edilmesi için çalışmaktadırlar. İK, aynı zamanda örgüt içerisinde takımların ilişkilerinin pozitif yönde gelişimi için formal takımların oluşturulması, takım üyeleriyle informal ilişkiler kurma vb. yollarla da çaba sarf etmektedir.⁴¹⁴

Beşeri sermaye geliştiricileri, çalışanlar ve hat yöneticileri için belirgin bir değer katmakta, bireysel iş beklentisini karşılayarak çalışan memnuniyetini arttırmakta ve herkesin sürekli olarak geliştirildiği ve böylece birbirlerinin işlerini daha iyi destekleyebilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Bunun yanı sıra, yatırımcılara ve müşterilere de çeşitli faydalar sağlamaktadır.⁴¹⁵

İK, koçluk yöntemiyle, mevcut liderler, gelecekteki potansiyel liderler ve önemli yatırımcılar arasındaki ilişkileri geliştirerek yatırımcı güvenini de arttırmaktadır. İK, yatırımcıları ya da kilit liderleri çalışan toplantılarına davet ederek ve yedekleme planlamasının taslak halini yatırımcılara sunarak ilişkileri geliştirebilmektedir. Beşeri sermaye geliştiricisi olarak İK, kilit çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerin kurulmasına yardımcı olarak, müşterilerin örgüte bağlılıklarının da geliştirilmesini desteklemektedir. İK koordine ettiği bireysel projeler, müşteri ziyaretleri, yönetici özetleri, müşteri seminerleri, müşteri araştırmaları vb. mekanizmalar aracılığıyla, çalışan-müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine ve müşterilerin işletme ile ilgili daha rahat hissetmesine destek olmaktadır.⁴¹⁶

⁴¹³ Ulrich, Brockbank, **a.g.e.**, s. 206.

⁴¹⁴ **A.e.**

⁴¹⁵ **A.e.**, s. 207.

⁴¹⁶ **A.e.**, s. 208.

2.10.3. İşlevsel Uzman

İK işlevsel uzman rolünün gerektirdiği yeteneğe doğal olarak sahiptir. Dolayısıyla İK tarafından bu rolün yerine getirilmesi neredeyse üzerinde hiç düşünülmeden gerçekleştirilmektedir. İK, bu rolün gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getiremiyorsa, başkalarının iş performansı hakkında bir değerlendirme yapması da zordur. Bir meslek olarak İK'ya bakıldığında, İK'nın kendi örgütü ile ilgili geniş bir bilgi kitlesine sahip olduğu görülebilmektedir. Bu bilgi kitlesine erişim ise İK profesyonellerinin sezgileriyle hareket etmesini sağlamakta, bunu yapmayan İK profesyonelleri ise kendi örgütleri için en iyi uygulamaları aramakta ama asla bulamamaktadır. İK'nın kendi örgütü ile ilgili sahip olduğu bu bilgi kitlesi, işlevsel uzman olarak İK'nın kararlarını iyileştirmekte ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında ona katkı sağlamaktadır.⁴¹⁷

İK toplam zamanının %17'luk bir bölümünü işlevsel işler üzerinde harcamaktadır.⁴¹⁸ Tabi ki bu işten işe değişmekte, İK danışmanlık merkezi bu alanda bütünleşik İK'dan çok daha fazla zaman harcamaktadır. Bütünleşik İK'ya iş ihtiyaçlarının teşhis edilmesi ve İK uygulamalarının sunulmasına destek olunması için uzman bulmak zorundadır. Dolayısıyla işlevsel uzmanlık birden çok aşamada çalışmaktadır.⁴¹⁹

Birinci aşama, rutin İK sorunlarına çözümler üretmeyi içerir. Bunlar arasında İK çözümlerinin işletmenin intraneti veya güvenli internet sitesi aracılığıyla çevrimiçi olarak sunulması bulunmaktadır. İkinci aşama İK uzmanlarının diğer işletmelerdeki teori, araştırma ve en iyi uygulamalardan yararlanarak menüleri oluşturduğu aşamadır. Bu aşama, İK alanı ile ilgili bilgiyi uygulama veya sürece dönüştürme becerisine dayanmaktadır. Üçüncü aşama İK programlarının örgütün ihtiyaçlarına göre uyarlanmasıdır. Bu aşama, problemleri teşhis etme ve çözüm üretme becerisini de içermektedir. Dördüncü aşama, İK uygulamaları için genel politika ve yön

⁴¹⁷ A.e.

⁴¹⁸ Edward E. Lawler III, How to Make HR a Strategic Partner, **13th Annual Southeast Human Resources Conference**, 2003, College Park, GA. s. 19.

⁴¹⁹ Ulrich, Brockbank, **a.g.e.**, s. 208.

belirlemektir. Bu aşama, strateji anlayışı ve stratejik bir bağlama uyum sağlama yeteneğini gerektirmektedir.⁴²⁰

İşlevsel uzman rolü uzmanlaşma gerektirmektedir. Ancak, İK alanının çalışma konuları günden güne artmakta ve tüm alana hakim olmak neredeyse imkansız hale gelmektedir. Yapılması gereken bir konuya yoğunlaşarak, o konuyla ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmaktır. İşlevsel uzman rolünde önemli olan, İK'nın bilgiye ihtiyaç olduğunda nasıl ulaşacağını bilmesidir.⁴²¹

İK'nın değişen şartlara göre örgüt içerisinde sunduğu uygulamaları güncellemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. İK'nın sunduğu seçenekler, örgütün altyapısını oluşturmak ve stratejilerini gerçekleştirme becerisini geliştirmek için uzmanlık alanıyla ilgili süreçleri şekillendirmek üzere tasarlanmalıdır. İşlevsel uzman olan İK, her süreci haritalandırabilmeli, mevcut ve gelecekte oluşacak talepleri karşılamak ve süreçleri geliştirmek için bazı ilkeleri, kaynakları ve araçları uygulayabilmelidir. İşlevsel uzman rolünü daha fazla oynayarak örgüte hizmet eden İK, genellikle menü tasarımı veya süreç uygulamasında çalışmaktadırlar.⁴²²

İşlevsel uzmanlık rolü, iş süreçlerinin örgüt süreçlerine dönüştürülmesi anlamında hat yöneticileri için en kullanışlı olan İK rolüdür. İşlevsel uzman aynı zamanda, İK'nın diğer paydaşlarına da değer katmaktadır. İşletmelerin İK uygulamaları, sektörlerindeki rakipleri ve diğer işletmeler için model haline geldiğinde yatırımcıların dikkatini çekmektedir. İK örgütün kurumsal itibarını İK uygulamalarıyla genel anlamda desteklemektedir. İK süreçleri hakkında müşteriler nadiren doğrudan düşünmektedirler. Hizmete değer veren müşteriler, kaliteli hizmet sunmak için insanları işe alan, ödüllendiren ve eğiten İK süreçlerinin farkındadırlar. İK süreçlerinin tasarımı ve yayılımı için müşterileri kullanmanın örgüte ayrıca faydası bulunmaktadır. Müşterilerle zaman harcayan fonksiyonel uzmanlar, müşterilerine değeri sağlayan İK süreçlerini oluşturma becerilerini de geliştirmektedirler.⁴²³ İşlevsel uzmanlar için

⁴²⁰ A.e., s. 209.

⁴²¹ A.e.

⁴²² A.e., s. 210.

⁴²³ A.e., s. 211.

İK'nın merkezi, çalışanlardır. İK uygulamalarının çalışanların yetkinliklerini ve bağlılığını geliştirecek şekilde tasarlandığından emin olunması gerekmektedir.⁴²⁴

2.10.4. Stratejik Ortak

İK stratejik ortak olarak örgütte değişimi sağlayarak, danışmanlık hizmeti vererek ve hat yöneticilerine eğitim yoluyla iş bilgisini aktararak değer yaratır. Stratejik ortaklık rolü iş zihniyeti ve işle ilgili okuryazarlığı gerektirmektedir. İK, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için hat yöneticileri ile birlikte iş ortağı olarak çalışmaktadır. Bu iş ortaklığı mevcut ve gelecekteki müşterilerin bilgisine dayanan iş stratejilerini ve işletme kaynaklarının bu taleplere uygun hale nasıl getirilebileceğini araştırmayı içermektedir. Stratejik ortak olarak İK, doğru kararlara odaklanarak, işletmenin ne yapması gerektiğine dair bilinçli bir biçimde fikir beyan ederek örgütün stratejilerinin oluşturulmasına destek olurlar.⁴²⁵

Stratejik ortak olarak İK, örgütün vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmesi için İK sistemlerini örgüt stratejisiyle uyumlaştırarak stratejinin uygulanmasına odaklanmaktadır. İK, böylelikle sistemin entegre bir biçimde çalışmasını ve stratejik planının farklı tüm unsurlarının koordineli bir biçimde bir araya gelmesini sağlamaktadır. İK ayrıca, doğru insanların strateji kararlarına katılmalarını sağlayarak strateji geliştirme sürecine katılmaktadır. Uygulamaya bakıldığında İK, yönetim ekibinin bir üyesi olarak, çalışanlar ve örgüt konusunda derin bir uzmanlığa sahiptir fakat yeterli düzeyde işletme bilgisine sahip olduğunda, örgütün gelecekteki hedeflerini de biçimlendirmeye katkı sağlamaktadır.⁴²⁶

Değişim ajanı olarak stratejik İK ortakları, örgüt sorunlarını teşhis eder, belirtileri sebeplerden ayırır, gelecekle ilgili gündem oluşturulmasına destek olur ve örgütün hedeflerine ulaşması için planlar geliştirir. Stratejik ortakların değişim için disiplinli süreçleri vardır ve bu süreçleri düzenli olarak örgütte gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Örgüt içi danışmanlar ve kolaylaştırıcılar olarak İK stratejik ortakları,

⁴²⁴ A.e., s. 212.

⁴²⁵ A.e.

⁴²⁶ A.e.

nelerin yapılması gerektiği konusunda liderlere tavsiyelerde bulunmakta ve değişim sürecini yönetmeye destek olmaktadırlar. İK sadece liderleri değil aynı zamanda örgütte işleri en iyi düzeyde yapması için çalışanları da İK uygulamalarıyla desteklemektedirler.⁴²⁷

Stratejik ortaklık aynı zamanda öğrenmenin örgütte yayılması faaliyetini de içermektedir. Büyük ve karmaşık örgütlerde yenileşme (inovasyon) genel olarak alt birimlerde meydana gelmektedir. İK bilgiyi tanımlayarak ve paylaşarak stratejik üstünlük kaynağı haline gelmektedir.⁴²⁸

Stratejik ortak rolü hat yöneticilerini doğrudan net bir biçimde desteklemektedir. Hat yöneticilerinin yanı sıra diğer paydaşlar da bu rolden yarar görmektedirler. Örneğin yatırımcılar, iyi niyetten ziyade sonuçlara daha fazla önem vermektedirler. Stratejik ortak olarak sonuç odaklı olan bir İK departmanı, örgütün itibarını yükselterek, maddi olmayan soyut bir biçimde örgütün değerini arttırmakta ve örgüte değer katmaktadır. İK bir müşteri temsilcisi gibi, yönetimin alacağı kararlarda hem iç hem dış müşterilerin sesini yönetime duyurması bakımından müşterilere değer katmaktadır. Örgüt stratejileri oluşturulurken İK, çalışanların beklentilerini yönetime iletmesi açısından da çalışanlara değer katmaktadır.⁴²⁹

2.10.5. İK Lideri

İnsan kaynakları liderliği öncelikle İK'nın kendi işlevine değer vermesi ve örgüt içinde bu anlamda liderlik yapmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütün tepe yönetiminde İK liderleri hem İK fonksiyonunun kendi içerisinde hem de diğer departmanlar için kararlar almakta ve bu kararların doğru yönlendirilmesi sonucunda güvenilirlik kazanmaktadırlar. İK, İK planlaması, temin seçim, eğitim, performans değerlendirmesi ve iletişim vb. İK işlevlerini iyi yönetmesiyle paydaşların gözünde öncelikli olarak değer kazanacaktır. Liderlik nitelikleri liderin yaptığı ve bildiği vizyonu belirlemek, dürüstçe davranmak, sürekli öğrenmek vb. özellikleri

⁴²⁷ Mark Lengnick-Hall, Cyndy Lengnick-Hall, **Human Resource Management in the Knowledge Economy: New challenges, New Roles, New Capabilities**, Berrett-Koehler Publishers, 2002, s. 41.

⁴²⁸ Ulrich, Brockbank, **a.g.e.**, s. 213.

⁴²⁹ **A.e.**, s. 214.

kapsamaktadır. Etkili liderlik ise açık hedefler belirlemek, kararlı olmak, içeri ve dışarı ile iletişim kurmak, değişimi yönetmek, yatırımcılar, müşteriler, hat yöneticileri ve çalışanlar için değer katan sonuçları tanımlamak anlamında gelmektedir.⁴³⁰

İK liderlerinin, örgüt seviyesinde tüm departmanlara gerekli olacak yeteneklerin tanımlanması ve geliştirilmesi amacıyla destek vererek örgüte değer katması gerekmektedir. Bunun yanı sıra İK'nın, finans departmanı ile finansal konularda, satış ve pazarlama ile müşterilerle ilgili, üretim departmanı ile verimlilikle ilgili, operasyon ile hızlı çözüm üretme ile ilgili, satın alma ile kaliteyi temin etmekle ilgili ve son olarak IT departmanı ile verilerin kararlara dönüştürülmesi ile ilgili iş birliği yapması gerekmektedir.⁴³¹

İK liderlerinin diğer departmanlar için ayrıca bütünleştirici bir görevi olabilmektedir. Ayrıca örgütün vicdanı olarak hareket eden İK liderleri, kurumsal yönetim (yönetişim) ile ilgili konularda kurumsal etiği ön plana çıkararak ve izleyerek aktif bir rol oynamaktadır.⁴³² Bu konuda hukuki politikaların anlaşıldığından ve takip edildiğinden emin olmak için konunun İK politikaları içerisine etkin bir biçimde yerleştirilmesi gerekmektedir. İK tepe yönetim ekibinin belirlediği değer ve davranış kurallarını örgüt içinde yayınlamalarına destek olarak konunun anlaşıldığından ve takip edildiğinden emin olması gerekmektedir.⁴³³

Bazı işletmeler eğitim, organizasyon tasarımı veya iletişim için ayrı departmanlar oluşturmakta ve İK'yı geleneksel personel alanlarına kısıtlamaktadırlar. Ulrich ve Brockbank'e göre tüm işlevlerin tek bir fonksiyonel İK organizasyonunda birleştirildiği durumlarda İK daha fazla değer katmaktadır ancak bu işlevlerin bölünmesi kararında ise işlevlerin birbirinden izole edilmemesi gerekmektedir. Bir örgüt içerisinde İK topluluğu sadece İK departmanında oluşmamakta, dış kaynak kullanımıyla örgüte hizmet eden firmaları da kapsamaktadır. İK liderlerinin İK

⁴³⁰ A.e., s. 215.

⁴³¹ A.e.

⁴³² Ulrich, Beatty, a.g.e., s. 294.

⁴³³ Ulrich, Brockbank, a.g.e., s. 216.

topluluğunu bir araya getirmesi önemlidir çünkü İK hizmetlerini kullanan kişiler, sağlanan hizmetin nereden geldiğine bağlı olmadan değerlendirme yapmaktadırlar.⁴³⁴

İK liderliği genel olarak örgütün tepe noktasından hareketle oluşturulmakta ancak İK yenileşimleri (inovasyonları) bazı durumlarda aşağıdan yukarıya doğru da hareket edebilmektedir. Bütünleşik İK (İK iş ortağı) bazı durumlarda kendi hizmet alanına özgü sorunlara birtakım çözümler sunabilmekte ve hat yöneticileri de bu çözümlerden fayda sağlamaktadırlar.⁴³⁵ İK liderliği, İK fonksiyonunun tüm paydaşlara tüm İK rollerinde sağladığı değerin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğer liderlik başarısız olursa, başka hiçbir şey işe yaramamaktadır. İK liderliği ayrıca her bir paydaşa kendi başına belirli avantajlar sağlamaktadır.⁴³⁶

Liderlik markası, liderlerin bir örgütte sahip oldukları sonuçları sunma konusundaki eşsiz niteliklerin ve yeteneklerin değerinin soyut olan kaynağı olabilir.⁴³⁷ İK liderleri kendi liderlik markasını temin seçim ve eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve bilgi paylaşımı uygulamaları aracılığıyla oluşturmalıdır. Süreç içinde, yatırımcılarında bu markayı edinmelerine destek olarak, yatırımcıların da örgütü değerlemesine yardımcı olabilmektedirler.⁴³⁸

İK liderleri dış müşterilerin değer verdiği davranışları örgüt içerisinde modellediğinde, çalışanların müşterileri örgüte çekmek ve müşterilerle bağlantı kurmak için ne yapmaları gerektiği daha kolay öğrenilmektedir. Örgütün müşterilerine sağladığı değer ise buna bağlı olarak artmaktadır. Etkili İK liderleri, İK'dan beklentileri kusursuz bir şekilde sunan bir İK örgütünü yönlendirip, hat yöneticilerinin diğer işlerine odaklanmasını sağlayarak örgüte değer katmaktadır. Buna ek olarak, İK liderleri örgütte farklı kurmay departmanları koordine ederek onların bütüncül bir biçimde çalışmasını sağlamaktadır.⁴³⁹

⁴³⁴ A.e.

⁴³⁵ A.e.

⁴³⁶ A.e., s. 217.

⁴³⁷ Dave Ulrich, Norm Smallwood, **Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value Through People and Organization**, John Wiley & Sons, 2003, s. 235.

⁴³⁸ Ulrich, Brockbank, **a.g.e.**, s. 217.

⁴³⁹ A.e., s. 218.

İK liderlerinin güvenilirliği tüm İK faaliyetlerine güvenilirlik katmaktadır. İK liderleri ayakta kalmadığında (sorun yaşadığında) tüm İK profesyonelleri de sorun yaşamaktadır. Özellikle, üst düzey İK liderinin değerleri ve dürüstlüğü örgütün etik davranışa olan bağlılığını göstermektedir.⁴⁴⁰

Ulrich ve Brockbank'ın önerdiği bu beş rol, İK alandaki farklı düşünceleri sentezlemekte ve İK'nın örgüte değer katması için ne yapması gerektiğine dair düşüncenin bir evrimini temsil etmektedir. Bilgi ekonomisi ve demografik değişimlerle çalışanlar bir örgütün başarısı için giderek daha kritik hale gelmektedir. Bu nedenle İK'nın sadece çalışan şampiyonu olmak yerine, hem çalışanlara (çalışan savunucusu) hem de potansiyel çalışanlara (beşeri sermayesi geliştiricisi) hizmet etmesi gerekmektedir. İK işlevsel uzmanlık rolünü çok yönlü olarak oynayabilmektedir. Ancak, İK profesyonellerinin İK hizmetlerini sadece online olarak geliştirmesi değil, işletme sorunlarına yenilikçi İK çözümleri de yaratması gerekmektedir. Örgütlerde stratejik ortak rolü varlığını devam ettirmektedir ancak bu rol yanında iş uzmanı, değişim ajanı, bilgi yöneticisi ve danışman gibi rollerde oynanmaktadır. Ulrich ve Brockbank'e göre İK liderliği rolü de İK içinde daha görünür ve merkezi hale gelmektedir.⁴⁴¹

İK bu rollerin hepsini birden aynı oranda oynamamaktadır. Örgütteki İK organizasyonun yapısına göre rollerin ağırlığı da değişmektedir. İK'nın bir yapısından diğerine örneğin İK hizmet merkezinden, bütünleşik İK'ya geçmek farklı rolleri gerektirmektedir. Bu durum aynı zamanda İK kariyer anlayışını da etkilemektedir. Birçok İK profesyoneli, İK danışmanlık merkezi gibi geniş bir alanda kalmayı ve bu görev için gerekli olan derinliği geliştirmeyi tercih etmektedir fakat buradaki sorun bir rolden diğerine geçildiğinde farklı yetkinlikler gerekeceği gerçekliğidir. Bu rollerin tamamında geliştirilecek yetkinlikler İK'nın örgüte değer katmasını sağlayacaktır.⁴⁴²

⁴⁴⁰ A.e.

⁴⁴¹ A.e.

⁴⁴² A.e., s. 219.

Böylelikle genel olarak literatürdeki İK rolleri ve başlıca yazarlar ele alınmış ve aşağıdaki tablo özet bir biçimde verilmiştir (Tablo 5). Daha sonraki başlıkta İK rolleri ile ilgili günümüzde yapılan araştırmalar ele alınacaktır.



Tablo 5. İK Rollerine İlgili Başlıca Yazarlar ve Rol Tanımları

Yazarlar	İdari Roller	Dönüşümsel Roller	Çalışan Destekçisi Roller	Stratejik Roller
Harsneck vd. 1978	Vitrin, Satıcı, Gündelikçi	-	-	Tam Ortak
Beach, 1980	Politika Oluşturma, Danışman, Hizmet Sağlayıcı, Kontrol	-	Danışman	-
Tyson ve Fell 1987	İdari İşler Şefi, Sözleşme Müdürü, Mimar	-	-	-
Storey, 1992	Düzenleyici, Hizmet Sağlayıcı	Değişim Yaratıcı	Danışman, Hizmet Sağlayıcı	Değişim Yaratıcı
Schuler, 1994	Denetleyici	Yenilikçi (innovator), Uyarlayıcı	Kolaylaştırıcı	İş (ortağı)
Ulrich, 1997	İdari Uzman	Değişim Ajanı	Çalışan Şampiyonu	Stratejik Ortak
Brockbank, 1999	Operasyonel Reaktif, Operasyonel Proaktif	Stratejik Reaktif	-	Stratejik Reaktif, Stratejik Proaktif
Kesler, 2000	İK Uzmanı Havuzu, Merkezi Hizmet Sağlayıcı	-	-	Ön Cephe İş Ortağı
Ulrich ve Beatty 2000	İnşa Edici, Mimar, Hakem	Kolaylaştırıcı	Koç	Lider
Caldwell, 2001, 2003	Hizmet Sağlayıcı, Düzenleyici	Şampiyon, Uyarlayıcı, Danışman, Sinerjist	Danışman	-
Ulrich ve Brockbank, 2005	İşlevsel Uzman	Stratejik Ortak	Çalışan Savunucusu, Beşeri Sermaye Geliştiricisi	Stratejik Ortak, Lider

2.11. İK ROLLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İK rolleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde konuya dünya çapında ilgi duyulduğu, konu ile ilgili dünya çapında farklı sektörlerde, farklı değişkenler kullanılarak çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü, İK etkinliği, İK katkısı, örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel etkililik, iş tatmini, elde tutma, verimlilik, örgüt performansı, İK yetkinlikleri vb. değişkenlerin araştırmacılar tarafından ele alındığını söyleyebiliriz. Dünyada genel olarak bu araştırmalarda öne çıkan konu; Ulrich'in modelinde yer alan dört rolün (stratejik ortak, çalışan şampiyonu, değişim ajanı ve idari uzman) aynı şekilde kabul görüp araştırmalarda farklı değişkenler olarak

kullanılmasıdır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuç; İK'nın örgütlerde çoğunlukla idari uzman olarak görüldüğü bazı Avrupa ülkelerinde ise çalışan şampiyonu rolünün ön plana çıktığıdır. Buna ek olarak araştırmalarda diğer öne çıkan konular ise farklı İK yapılarında rollerin nasıl olduğu, İK rolleri bağlamında İK yöneticileri ve hat yöneticileri arasındaki algı farkı ve İK rollerinin birbirleri olan ilişkinin tespit edilmesi konusudur. Birçok araştırma tepe yönetim, İK ve diğer yöneticilerin algı farklılığını tespit etmiş özellikle stratejik ortak rolünde farklı algılamalar ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak bazı araştırmalar İK işlevlerine göre de konuya değinmiştir. Araştırmalar ayrıca ele alındığında, aşağıda detayları verildiği şekliyle, araştırma sonuçlarının dünyada yapılan çalışmalarla genel olarak uyumlu olduğu görülmüş, konu ile ilgili araştırmalar kronolojik olarak ele alınmıştır.

Buyens ve De vos, İK'nın örgüte sağladığı katma değerle ilgili, üst düzey yöneticiler, İK yöneticileri ve hat yöneticileri tarafından nasıl algılandığını tespit etmek üzere, Ulrich'in modelini kullanarak yaptıkları araştırmada, İK fonksiyonunun algılanan değerinin, stratejik ortak rolünün yerine getirilmesinden daha fazlasını içerdiği tezini doğrulamaktadır. Araştırma sonuçlarına dayanarak, geliştirdikleri entegre modelde, İK'nın strateji oluşturma sürecine dahil olma derecesine göre iş üzerindeki etkilerinin de o kadar büyük olacağını iddia etmektedirler. Araştırmaya göre İK'nın örgüt içerisinde kararlara katılım düzeyinin, İK'nın örgüt içerisinde diğer yöneticiler tarafından takdiri ve örgüte uyumunun bir göstergesi olarak kabul edilebileceği sonucuna varmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, tepe yönetim, hat yöneticileri ve İK arasında idari uzman, rolünün örgüte katkısında algı farklılıkları tespit etmişlerdir. Örneğin tepe ve İK yöneticileri hat yöneticilerine göre seçme ve eğitim fonksiyonunun örgüte daha az katma değer sağladığını algılamaktadır. Çalışmaya göre, değişim ajanı rolüne üst düzey yöneticiler daha fazla önem vermektedir.⁴⁴³

Stephen T.T. Teo ve diğerleri Avusturalya'da 4 farklı yerel yönetim biriminde, üst düzey yöneticiler tarafından algılanan örgütsel kültür türleri ve İK rollerini araştırdıkları çalışmalarında, her bir yönetim biriminde farklı örgüt kültürü profili ve

⁴⁴³ Dirk Buyens, Ans De Vos, "Perceptions of The Value of The HR Function", **Human Resource Management Journal**, C.11, No:3 2001, s. 70-89.

İK rollerinin etkinliğinin farklı algılandığını tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre, özel sektör odaklı yerel yönetim birimlerinde insan kaynakları rolleri daha yüksek düzeyde etkinliğine sahiptir. Ayrıca araştırmacılar, idari uzman rolünün diğer rollere göre daha fazla ortalamaya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, idari uzman ve çalışan şampiyonu rollerinin yerel yönetim birimlerinde ağırlıklı olarak bulunduğunu ancak idari uzman rolünün İK'nın örgüte katkısında anlamlı olmadığını belirtmektedirler. Araştırmacılar ayrıca farklı örgüt yapılarında farklı roller olabileceğinden hareketle gelecek çalışmalarda farklı örgütlerde de araştırma yapılabileceğini de önermektedirler.⁴⁴⁴

Bhatnagar ve Sharma, 9 farklı kamu ve özel sektörde 600 yönetici üzerinde yaptıkları bir diğer araştırmada, İK ve hat yöneticilerinin stratejik İK rolleri algısı, stratejik İK rollerinin durumu ve örgütlerde yaşanan değişimlerin stratejik İK rolleri üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre, kamu ve çokuluslu firmaların yöneticileri arasında stratejik ortak rolünün algısına ilişkin anlamlı bir fark olmadığını görülmüştür. İK yöneticileri ve hat yöneticilerinin algılarında önemli bir fark bulunurken, yönetim kademesine göre İK'nın stratejik ortak rolünün algısının da etkilendiği belirlenmiştir. Ayrıca, stratejik İK rolünün, BT sektöründe orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.⁴⁴⁵

Bhatnagar ve Sharma, stratejik İK rolleri (stratejik ortak, çalışan şampiyonu, değişim ajanı, idari uzman) ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarının sonucuna göre İK rolleri ve örgütsel öğrenme yeteneğinin değişkenleri ve alt değişkenleri için çoğunlukla anlamlı ve pozitif olduğunu tespit etmişlerdir. Bhatnagar ve Sharma, İK'nın örgütsel değişkenlerle daha iyi uyumunun daha iyi bir performansa ve dolayısıyla rekabet avantajına yol açtığını belirttikleri çalışmalarında hat ve İK yöneticilerinin, her iki değişkene ilişkin algılarında ise önemli ölçüde farklılık olduğunu da tespit etmişlerdir. Araştırmada, hat yöneticileri ve İK yöneticilerinin algıları arasında stratejik ortak rolüne ve örgütsel öğrenmeye ilişkin

⁴⁴⁴ Stephen TT. Teo, v.d., "HR Role Effectiveness and Organizational Culture in Australian Local Government", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, C.41, No:3 2003, s. 298-315.

⁴⁴⁵ Jyotsna Bhatnagar, Anuradha Sharma, "Strategic HR Roles in India: HR-dares to Be The Think Tank?", *Management and Labour Studies*, C.29, No:3 2004, s. 153-172.

anlamalı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışma sonucuna göre ayrıca, çalışan şampiyonu ve stratejik ortak rolleri örgütsel gelişim ile yüksek derecede pozitif ilişkisi olan roller olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yazarlar, İK rollerinin işletmenin karlılığı ve finansal döngüsü ile tahmin edilebilecekken, örgütsel öğrenme ise sadece karlılıkla tahmin edilebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, İK örgüt stratejisine uyum sağladığında örgüte en iyi biçimde katkı sağlamaktadır olarak değerlendirilebilir.⁴⁴⁶

Konunun Türkiye’de ise CRANET araştırması bağlamında İK’nın stratejik rolü noktasında ele alındığı görülmektedir. Özçelik, CRANET-G 2004 araştırması kapsamında bulunan ülkelerdeki işletmelerden elde edilen veriler ışığında, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma gerçekleştirmiştir. 11 değişkenle İK’nın stratejik rolünü ölçen araştırma sonuçlarına göre, Amerika ve Türkiye arasında anlamalı farklılıklar bulmuştur. Araştırmada, ayrıca Türkiye’de bulunan İK departmanlarının yeterince stratejik rol üstlenmediği, İK departmanının yerine bu görevlerin genel olarak hat yöneticileri tarafından gerçekleştirildiğini ve Amerika’daki işletmelerin İK departmanlarının ise daha fazla stratejik rol oynadığını da tespit etmiştir.⁴⁴⁷ Ayrıca 2018 yılında İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Prof. Dr. Cavide Uyargil, Prof. Dr. V. Lale Tüzüner ve Doç. Dr. Fulya Aydınli Kulak tarafından yapılan CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırma sonuçlarına göre İK’nın üst kurullarda temsil oranı artmış olsa bile, genel olarak durumun değişmediği, Türkiye’de İK’nın stratejik ortaklık rolünden halen uzak olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre işletmelerin %55’inde İK stratejilerin uygulayıcısı konumunda bulunmaktadır.⁴⁴⁸

Raub ve diğerleri İK rollerinin kurumsal ve birim düzeyindeki farklılıkları ortaya

⁴⁴⁶ Jyotsna Bhatnagar, Anuradha Sharma, “The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational Learning Capability”, **The International Journal of Human Resource Management**, C.16, No:9 2005, s. 1711-1739.

⁴⁴⁷ Ayşe Oya Özçelik, “Türkiye ve ABD’deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.4, No:1 2006, s. 69-97.

⁴⁴⁸ Cavide Uaygil, Lale Tüzüner, Fulya Aydınli Kulak, **CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2015-2016 Türkiye Raporu**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2018, s.17.

koymak üzere konaklama sektöründe Ulrich'in modelini kullanarak yaptıkları çalışmada, kurumsal ve birim düzeyde İK rolleri arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Birim düzeyinde İK "idari uzman" ve "çalışan şampiyonu" rollerine odaklanırken, kurumsal düzeyinde İK "stratejik ortak" ve "değişim ajanı" rollerine odaklanmaktadır. Raub vd.'ye göre kurumsal düzeyde İK, örgütsel kararlarda, birim düzeydeki İK'dan daha önce katılım göstermektedirler. Araştırma sonucuna göre İK'nın her iki yönetim kademesinde de stratejik yönelim eksikliği bulunmaktadır. Birim ya da kurumsal düzeyde İK profesyonelleri her ne kadar farklı rollere odaklansa da araştırma sonuçlarına göre her iki düzeyde de idari uzman rolü diğer rollere göre ağırlıklı olarak yer almaktadır. Araştırmacılar ayrıca farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde İK'nın rollerinin örgütlere nasıl yansıdığının görülmesi adına araştırma yapılmasını önermektedirler.⁴⁴⁹

Calleja, İK rolleri, İK uygulamaları ve örgütsel etkililik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, Filipinler'deki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının mevcut durumu ile İK'nın çalışma sistemleri ve rollerini ele almaktadır. Bu değişkenlerle örgütsel performans algısı, çalışan verimliliği, beşeri sermaye tükenmesi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. 41 firmada İK ve hat yöneticileri üzerinde yapılan araştırmaya göre, Filipinler'deki işletmelerde İK departmanları stratejik İK rollerinde diğer rollere göre daha zayıftır. Araştırma sonucunda, İK rolleri, çalışma sistemleri ve örgütsel etkinlik algısı arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda yazar hat yöneticilerinin örgütlerde İK'nın etkililiğini orta seviyede ve İK rollerinin ise idari uzman ve çalışan şampiyonu ağırlıklı olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Yazar ayrıca idari uzman rolü ile çalışan verimliliği, çalışan şampiyonu rolü ile iş tatmini ve elde tutma arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Ancak stratejik ortak ve değişim ajanı rollerinin ürün ve hizmetlerin kaliteli algılanması değişkeni ile anlamlı ilişkisi olduğunu da yazar ayrıca tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada hiçbir İK rolünün örgütün finansal performans algısı ile ilişkili olduğu görülmemiştir. Yazar çalışma sonucunda ayrıca İK ve hat yöneticileri arasında İK etkililiği ve etkinliği, İK departmanının değeri değişkenlerinde oluşacak

⁴⁴⁹ Raub, Alvarez, Khanna, **a.g.e.**, s. 135.

algı farklılığının araştırılması gerektiğini de belirtmektedir.⁴⁵⁰

Long ve Ismail, Ulrich'in modelini kullanarak yaptıkları araştırmada İK'nın Malezya'nın imalat sanayide oynadığı rollerinin (Stratejik Ortak, Değişim Ajanı, İdari Uzman ve Çalışan Şampiyonu) örgüt performansı üzerindeki etkisini ve İK'nın stratejik ortaklık rolü önündeki engelleri incelemektedir. Yapılan araştırmaya göre idari uzman ve çalışan şampiyonu rolleri en yüksek puanı alan roller olarak, aynı zamanda idari uzman hariç tüm rollerin örgüt performansı ile ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Çalışan şampiyonu ve stratejik ortak rolünün, örgütün performansına en fazla katkı sağlayan roller olduğu bulunmuştur. İK'nın stratejik rolü oynamasının önündeki en önemli engellerden birisi ise idari rollere ayrılan zamanın fazla olması olarak tespit edilmiştir. Ancak yazarlar idari uzman rolünün örgüt performansı ile anlamlı ilişkisi olmadığını tespit etmişlerdir.⁴⁵¹

Yusoff ve diğerleri, Malezya'da 724 büyük ölçekli işletmede (150 veya daha fazla tam zamanlı çalışanı olan imalat sanayi ve 50'den fazla çalışanı olan hizmet sektörü işletmelerinde) 108 yönetici üzerinde, İK departmanının (stratejik ortak, değişim ajanı, çalışan şampiyonu ve idari uzman) rolleri ile, İK'nın etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rollerinin İK katkısı etkililiğiyle pozitif ilişkili olduğunu, diğer rollerin ise ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, Malezya'da İK departmanının rolü idari uzman rolünden stratejik ortak rolüne dönüşmektedir. Yazarlar ayrıca İK departmanının bu rol değişiminin, aynı zamanda İK'nın örgütün etkinliğini arttırmasına da destek olduğunu vurgulamaktadırlar.⁴⁵²

de Guzman ve diğerleri Ulrich'in modelini kullanarak Hindistan, Endonezya, Malezya ve Filipinler'de 359 İK yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada, İK'nın ideal ve

⁴⁵⁰ Mendiola T. Calleja, "The Relationship of Human Resources Management Roles and Practices and Organization Effectiveness", **Philippine Journal of Psychology**, C.39, No:1 2006, s. 122-145.

⁴⁵¹ Choi Sang Long, WK Wan Ismail, "The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on The Manufacturing Companies in Malaysia", **The Journal of International Management Studies**, C.3, No:2 2008, s. 116-135.

⁴⁵² Yusliza Mohd Yusoff, v.d., "HRM Effectiveness within The Role of HRM Department at The Large Companies in Malaysia", **International Journal of Business and Management Science**, C.3, No:1 2010, s. 31-45.

uygulama da olan rollerini karşılaştırmışlardır. Araştırmaya göre mevcut İK fonksiyonları ile ideal İK fonksiyonları arasında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre stratejik ortak ve değişim ajanı rollerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu ancak değişim ajanı rolünün ise olmadığı görülmüştür. Yazarlar ayrıca idari uzman rolünün ortalamasının en yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar araştırma yaptıkları kitlenin algısının, İK rollerinden stratejik ortak rolünün örgüt türüne, pozisyonuna göre, departmana göre ve ülkesine göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. İdari uzman rolünün eğitim seviyesi ve ülkesine göre, çalışan şampiyonun örgüt türü ve pozisyona göre ve son olarak değişim ajanı rolünün departmana ve eğitim durumuna göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre ülkeler arasında özellikle stratejik uygulamalar ve İK rolleri arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Örneğin, stratejik bir ortak olarak İK'ya bakış açısında dört ülke arasında farklılıklar vardır. Sonuçlar ilgili ülkelerde genel olarak İK'nın değişim ajanı rolünün en az anlaşıldığını ve çalışıldığını göstermektedir. Araştırmada, İK yönetiminde ideal ve uygulama arasındaki farklar, farklı yönetim kademelerinde de gözlemlenmiştir. Tepe yönetim İK'yı değişim sağlayıcı olarak görürken, alt yönetim ise stratejik ortak rolünün ağırlıklı olduğu bir departman olarak görmektedir. Bu sonuç bu araştırma ile uyumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmakta, Türkiye'deki durumda tepe yönetim İK'yı stratejik ortak olarak değerlendirmektedir. Yazarlar ayrıca, örgütün türüne, büyüklüğüne, İK yöneticilerinin ve İK departmanlarının ülkeler arasındaki farklılıklara göre de değiştiği gözlemlenmiştir.⁴⁵³

Darvish ve diğerleri bir İran petrol işletmesinde Ulrich'in İK rolleri ve İK yetkinlikleri modellerini kullanarak insan kaynakları rolleri (Stratejik Ortak, Değişim Ajanı, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman) ve İnsan kaynakları yetkinlikleri (Güvenilir Aktivist, Kültür ve Değişim Yöneticisi, Kültür Yöneticisi/Organizasyon Tasarımcısı, Strateji Mimarı, Operasyoncu, İş ortağı) arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, İK rollerinin, İK yetkinlikleri üzerinde etkisi olduğunu, özellikle stratejik ortak, çalışan şampiyonu ve değişim ajanı rollerinin tüm insan kaynakları

⁴⁵³ de Guzman, Neelankavil, Sengupta, a.g.e.

yetkinlikleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu, idari uzman rolünün ise hiçbir yetkinlikle anlamlı ilişkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Yazarlar, stratejik ortak rolünün kültür ve değişim temsilcisi yetkinliği ile, çalışan şampiyonu rolü ve değişim ajanı rolü ile orta derecede, diğer tüm yetkinliklere göre daha yüksek derecede ilişkili olduğu, idari uzman rolünün ise hiçbir yetkinlikle ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir.⁴⁵⁴

Thill K. ve diğerleri Ulrich'in modelini kullanarak yaptıkları araştırmada, üç DACH bölgesi ülkesinde (Almanya, Avusturya ve İsviçre) İK faaliyetlerinin mevcut stratejik odağının kapsamını incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre çoğunlukla idari ve süreç odaklı bir İK anlayışından gelen ülkeler olmalarına rağmen her üç ülkede de İK çalışan şampiyonu olarak görülmektedir. İlgili ülkelerde İK'nın idari uzman rolünün ağırlığı son beş yıl içerisinde azalmıştır. Yazarlara göre bu ülkelerde aynı zamanda İK rollerinin stratejik yönü de dikkat çekici biçimde değişmekte fakat bu değişim henüz tamamlanmamıştır. Araştırmaya göre ilgili ülkelerde İK profesyonellerinin yetkinliği artmasına rağmen İK'nın özellikle Almanya ve Avusturya'da bir yönetim pozisyonu olarak görülmemesi dikkat çekicidir. Araştırmaya göre İK rollerini, İK'nın bir yönetim pozisyonu olarak güçlendirmek ve İK profesyonellerinin stratejik ve yönetim yeterliklerini arttırmak önemlidir.⁴⁵⁵

Asadullah M. A. vd. tarafından Ulrich'in İK rolleri modelini kullanarak yapılan çalışmada, Pakistan'da kar amacı gütmeyen bir sağlık sektörü kurumunun insan kaynakları fonksiyonunun kalitesi incelenmiştir. İK ve hat yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen çalışma bulgularına göre, stratejik ortak ve değişim ajanı rolü en düşük, çalışan şampiyonu rolü niteliğinin en yüksek ve idari uzman rolünün ise orta seviyede olduğunu ortaya koyulmuştur. Yazarlara göre stratejik ortak rolünün düşük seviyede algılanması İK'nın geleneksel olarak idari rolüne önem verilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışma sonucunda yazarlar, gelecek çalışmalarla ilgili öneri bölümünde, yapılan araştırmanın sadece tek bir yerde yapıldığından dolayı farklı

⁴⁵⁴ Hasan Darvish, v.d., "Survey Relationship Between Human Resources Roles and Human Resources Competencies", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, C.2, No:9 2012, s. 254.

⁴⁵⁵ Katharina Thill, v.d., "HR Roles and Activities. Empirical Results from the DACH Region and Implications for A Future Development of The HR Profession", **International Journal of Business and Management**, C.2, No:4 2014, s. 97-109.

ülkelerdeki örgütlerde de araştırma yapılması ile ortaya çıkacak farklı İK rollerinin görülmesi adına önemli olduğunu belirtmektedirler.⁴⁵⁶

Karasek A., çalışmasında Polonya’da faaliyet gösteren 81 yenilikçi (inovatif) kuruluşta İK rollerini Dave Ulrich modelini kullanarak analiz etmiştir. Gerçekleştirilen çalışmaya göre, yenilikçi (inovatif) işletmelerde İK rollerinin en büyük payının sırasıyla çalışan şampiyonu, idari uzman, değişim ajanı ve stratejik ortak tarafından yürütüldüğünü görülmektedir. Ayrıca, çalışmada değişim ajanı ve idari uzman, stratejik ortak ve değişim ajanı rolü ile stratejik ortak ve çalışan şampiyonu arasında güçlü korelasyonlar tespit edilmiştir.⁴⁵⁷

Böylelikle İK rolleri ile ilgili araştırmalar incelenmiş, takip eden başlıkta ise İK katkısı ile ilgili literatür ele alınacaktır.

2.12. İNSAN KAYNAKLARI KATKISI

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütün insanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır.⁴⁵⁸ Ulrich ve Lake’in belirttiği gibi İKY sistemleri, işletmelerin yeni fırsatları öğrenmesini ve bunlardan yararlanmasını sağlayan örgütsel yeteneklerin arttırılmasının kaynağı olabilmektedir.⁴⁵⁹ Buna ek olarak Caldwell, İKY politikalarının hedeflerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır:⁴⁶⁰

- Çalışanları örgütün rekabet avantajının temel kaynağı olan varlıklar anlamında yönetmek,
- İKY politikalarını işletme politikaları ve kurumsal stratejilerle uyumlu hale

⁴⁵⁶ Muhammad Ali Asadullah, v.d., “Line Managers’ Perception about Quality of HR Function in Pakistan: A Case Study”, **South Asian Journal of Human Resources Management**, C.2, No:2 2015, s. 189-204.

⁴⁵⁷ Aneta Karasek: The Role of Hr Department in Innovative Enterprises. Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: **Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016**, C. (2016).

⁴⁵⁸ Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management-A Guide to Action**, 4th. Ed, London, Kogan Page, 2008, s. 10.

⁴⁵⁹ Dave Ulrich, Dale G. Lake, **Organizational Capability: Competing from The Inside Out**, New York, John Wiley & Sons, 1990, s. 39.

⁴⁶⁰ Raymond Caldwell, “Rhetoric, Facts and Self-Fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners’ Perceptions of Progress in Implementing HRM”, **Industrial Relations Journal**, C.35, No:3 2004, s. 196-215.

getirmek,

- İK politikaları, prosedürleri ve sistemleri arasında sıkı bir uyum sağlamak,
- Değişime daha hızlı yanıt verebilen daha basık ve daha esnek bir örgüt yapısı oluşturmak,
- Örgütsel sınırlar çerçevesinde takım çalışması ve iş birliğini teşvik etmek,
- Örgüt genelinde güçlü bir müşteri odaklılık felsefesi yaratmak,
- Çalışanların kendi gelişimlerini yönetmelerini sağlamak,
- Performans odaklı bir kültürü desteklemek için tasarlanmış ödül stratejileri geliştirmek,
- İç iletişim yoluyla, çalışan katılımını daha çok arttırmak,
- Örgüt içerisinde çalışan bağlılığını arttırmak,
- Hat yöneticilerinin İK politikaları bağlamında sorumluluğunu arttırmak,
- Yöneticilerin kolaylaştırıcı rolünü arttırmak.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, İKY sistemleri ve İKY politikalarının hedefleri genel olarak özetlendikten sonra, İK işlevinin örgüte katkısı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, konu ile ilgili çalışmaların, İK işlevinin faaliyetlerinin ve performansının ölçülmesi için gerekli adımların atılmaya başlandığı 1920'lere kadar uzandığı görülmektedir. 1940'larda ve 1950'lerde İK işlevi, örgütlerin meşru ve önemli bir parçası haline geldiğinde, uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından İK'nın katkılarını ölçmenin yolları araştırılmaya başlanmıştır. 1970'lerin sonuna gelindiğinde ise, İK katkısının değerlendirilmesi konusu bazı İK departmanlarının bir parçası haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'nin (SHRM) 1980'lerin başlarında, İK alanıyla ilgili yaptığı çalışmalar alana büyük katkı sağlamıştır. İK işlevinin katkısının örgütün başarısı ile bağlantılı olduğu konusunda, araştırmacılar arasında çok az uyuşmazlık bulunmaktadır.⁴⁶¹ Yöneticilerin örgüt içerisinde İK'nın nasıl çalıştığını hissettikleri ve İK'nın örgüte farklı boyutlarda nasıl katkıda bulunduğunu belirten İK katkısı⁴⁶² ile ilgili literatür incelendiğinde, İK'nın katkısı ile ilgili çalışmaların genel

⁴⁶¹ Jack Phillips, v.d., **Accountability in Human Resource Management: Connecting HR to Business Results**, Houston, TX., Routledge, 2016, s. 33.

⁴⁶² Patrick M. Wright, v.d., "Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions", **Human Resource Management**, C.40, No:2 2001, s. 114.

olarak İK'nın etkililiği başlığı altında ele alındığı görülmektedir.⁴⁶³ Bu bağlamda öncelikli olarak verimlilik, etkinlik ve etkililik kavramlarının açıklanması önem ifade etmektedir.

Verimlilik, mevcut kaynaklardan elde edilen çıktı miktarıyla ilgilidir. Genellikle, istenen çıktılara ulaşmak için gereken kaynak girdilerinin miktarını tanımlar ve bu nedenle “üretim birimi maliyeti”, “çalışan başına üretilen birimler” veya “çalışan başına kaynak maliyeti” olarak ifade edilmektedir.⁴⁶⁴ Genel anlatımıyla çıktıların girdilere oranı olarak ifade edilebilen verimlilik, kalite ögesini de dikkate almaktadır. Verimlilik arttıkça, birim başına düşen maliyet azalmakta ve işletmelerin rakiplerine göre rekabet üstünlüğü artmaktadır.⁴⁶⁵

Etkinlik, örgütün iş süreçlerine ilişkin daha sınırlı bir kavramdır. Örgütsel etkinlik, bir birim çıktıyı üretmek için kullanılan kaynak miktarını tanımlamaktadır. Bir işletme, belirli bir üretim seviyesini başka bir işletmeden daha az kaynakla elde edebilirse, daha etkin olarak tanımlanabilir.⁴⁶⁶ Etkinlik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmektir. Etkinlik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için ne kadar kaynak harcadığı ile ilgilidir. Verimlilik ve etkinlik arasındaki fark, verimlilik kavramının etkinlik kavramından daha güçlü anlam taşımasıdır. Bir işletme etkin olabilir ama verimli olmayabilir veya verimli olan bir işletme de etkin olmayabilir.⁴⁶⁷

Etkililik ise daha geniş bir terimdir, yani bir örgütün hedeflerine ulaşma derecesi anlamına gelmektedir. Etkililik hem örgüt hem de departman düzeyinde bir takım değişkeni dolaylı olarak dikkate almakta ister örgütün resmi hedefi ister operasyonel hedefleri olsun, birden fazla hedefin ne ölçüde gerçekleştiğini değerlendirmektedir.⁴⁶⁸ Etkililik aynı girdilerle, daha çok çıktının, daha iyi veya daha çok faydanın kazanılmasıdır.⁴⁶⁹ Etkinlik bazen etkililiğe yol açmakta ancak bu durum diğer tüm örgütler için geçerli olmamaktadır. Bir işletme çok etkin olabilir ancak hedeflerine

⁴⁶³ A.e., ss. 111-123.

⁴⁶⁴ Daft, a.g.e., s. 64.

⁴⁶⁵ Tüzüner, a.g.e., s. 45.

⁴⁶⁶ Daft, a.g.e., s. 75.

⁴⁶⁷ Tüzüner, a.g.e., s. 46.

⁴⁶⁸ Daft, a.g.e., s. 75.

⁴⁶⁹ Tüzüner, a.g.e., s. 46.

ulaşamamaktadır, çünkü talep edilmeyen bir ürün üretmektedir. Bu bağlamda örgütsel etkililik, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamak anlamını taşıyabilir.⁴⁷⁰ Aynı şekilde bir işletme kar hedeflerine ulaşabilir ancak etkin değildir. Özellikle ciddi maliyet düşürme yoluyla etkinliği artırmaya yönelik çabalar, işletmenin daha az etkili olmasını da sağlayabilmektedir.⁴⁷¹ örgütlerin büyük olması, bölümlere ayrılması ve çeşitlilik içermesinden dolayı örgütlerde nihai etkililiği hesaplamak zordur. Örgüt içerisinde aynı anda birden fazla iş yapılmakta, birçok hedefe ulaşılmaya çalışılmakta ve bekleyerek ya da beklemeyerek birçok çıktı üretilmektedir. Bu durumda yapılması gereken yöneticilerin hangi etkililiği ölçmek için hangi göstergelerin ölçüleceğine karar vermesidir. Günümüzde bu amaçla sert göstergeler yerine müşteri ve çalışan bağlılığı vb. “yumuşak” göstergelerin de kullanması gerekmektedir.⁴⁷²

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin etkililiği farklı açılardan değerlendirilebilmekte, Tüzüner’e göre bu konuda iki farklı kategori dikkate alınabilmektedir: İnsan kaynaklarının işletmeye olan katkısı ve insan kaynakları departmanının başarısı. İnsan kaynaklarının işletmeye olan katkısının etkililiğinde, İK uygulamalarının işletmenin finansal çıktılarına ne lde katkı sağladığı, dolayısıyla bu uygulamaların karlılık, rekabet, uyum ve işletme stratejilerinin uygulanması gibi farklı yönlerden değerlendirilmesi esas alınmaktadır. İK departmanının etkililiğinde ise, İK bir departman olarak faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin işletme, en kaliteli çalışanı temin etmek istemekte ancak bunu gerçekleştirirken işe alım maliyetini de en aza indirmeyi istemektedir. İnsan kaynakları departmanının işletmenin stratejileri ve hat yöneticilerinin gereksinimleri ile ilgili sahip olduğu bilgi seviyesi, işetme stratejileri ile uyumlu planlar geliştirilmesi ve stratejik planlama sürecine katılma derecesi, insan kaynaklarının örgüte olan katkısının ölçülmesi kriterleri arasında sayılabilir.⁴⁷³ İK departmanının etkililiğinde ise, İK işlevlerinin etkinliği ve etkililiği ele alınmaktadır.⁴⁷⁴ İnsan kaynakları departmanı işletmenin verimliliğinin artmasına, departman amaçlarını yerine getirmek

⁴⁷⁰ A.e.

⁴⁷¹ Daft, a.g.e., s. 75.

⁴⁷² Daft, a.g.e., s. 118.

⁴⁷³ Tüzüner, a.g.e., s. 52.

⁴⁷⁴ A.e., s. 53.

için daha iyi ve etkin yollar bularak doğrudan ve işletme içinde çalışanların çalışma yaşam kalitesini yükselterek dolaylı olarak katkı sağlamaktadır.⁴⁷⁵ Ulrich vd., 1200 işletme üzerinde yaptıkları araştırma da, İK departmanlarının, departman olarak işletme sonuçlarına, insan kaynakları profesyonellerinden dört kata kadar daha fazla etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ulrich vd., bu sonucun İK profesyonellerinin, departmanın kendisinden daha fazla takdir edilmesini varsayımını da sonlandırdığını belirtmektedir.⁴⁷⁶ Ulrich vd. etkili bir insan kaynakları departmanı yaratmak için, departmanın bilgiyi yönetmesi ve entegre İK çözümleri sunması gerektiğini belirtmektedir.⁴⁷⁷

Örgüt içindeki statü ve saygınlık arayışı, 40 yılı aşkın bir süredir insan kaynaklarının bir sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin küçülme, yeniden yapılanma ve dış kaynak kullanımı çağında, İK yöneticilerinin, İK işlevinin hizmetlerinin, rollerinin ve katkılarının işletme başarısı için kritik öneme sahip olduğuna dair inançları, hat yöneticileri tarafından paylaşılmayabilmektedir. İK bu durumda örgüte sağladığı değeri göstermeyle ilgili daha fazla çaba sarf etmektedir.⁴⁷⁸ Küreselleşme ile birlikte örgütler üzerinde artan rekabet baskısı, İK işlevinin etkililiğinin ölçülmesini ve örgüte katkısının ortaya konulmasını önemli hale getirmiştir. İlgili literatür incelendiğinde konunun birçok yazar tarafından farklı bir biçimde ele alındığı görülmektedir:

Flamholtz vd. İK'nın katkısının ölçülmesi için İK muhasebe sistemini önermiştir.⁴⁷⁹ 1960'lı yılların ortasından itibaren İKY faaliyetlerinin maliyetleri ortaya çıkarılarak, bu faaliyetlerin muhasebeleştirilmesi anlamına gelen Beşerî Kaynaklar Muhasebesi olarak ifade edilmektedir.⁴⁸⁰

A. S. Tsui, İK departmanının etkililiğini değerlendirmek için çoklu seçim yaklaşımını önermiştir. Tsui, İK'nın etkililiğinin değerlendirilmesi için müşteriler, çalışanlar ve

⁴⁷⁵ A.e., s. 46.

⁴⁷⁶ David Ulrich, v.d., **Victory Through Organization: Why The War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It**, New York, McGraw-Hill Education, 2017, s. 254.

⁴⁷⁷ A.e., s. 255.

⁴⁷⁸ Wright, McMahan, Snell, Gerhart, a.g.e., s. 111.

⁴⁷⁹ Eric G. Flamholtz, v.d., "Human Resource Accounting: A Historical Perspective and Future Implications", **Management Decision**, C.40, No:10 2002, s. 947-954.

⁴⁸⁰ Tüzüner, a.g.e., s. 68.

yöneticiler olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İK departmanı faaliyetlerini; kadrolama / İKP, örgüt / çalışan geliştirme, ücret / endüstri ilişkileri, çalışanların desteklenmesi, yasal yükümlülüklerle uyum, endüstri ilişkileri, politikaya uyum ve idari işler olmak üzere sekiz farklı gruba ayırmış, İK'nın etkililiği için ise; hızlı çözüm oluşturma, maliyeti yönetmek ve performansı yönlendirmek, proaktiflik ve yenilikçilik ve eğitim / geliştirme boyutlarını oluşturmuştur.⁴⁸¹

D. Guest ve R. Peccei İK etkililiğinin farklı şekillerde tanımlanabileceğini belirtmiştir: Örgütsel performansın İK etkililiğinin bir vekili gibi kullanılması, işgücünün elde tutulması ve devamsızlık oranı gibi niceliksel işgücü ile ilgili ölçümler, çalışan gelişimi hedeflerini karşılama gibi belirli hedeflere ulaşılması ya da paydaşların etkililik konusundaki değerlendirmelerini vurgulayan politik bir bakış açısı. Tsui'nin çoklu seçim yaklaşımını tercih ederek diğer yaklaşımları da bir bakıma içine aldığından dolayı, paydaşların değerlendirmelerinin bu konuda en uygun olacağını belirtmektedirler.⁴⁸²

D. Ulrich, İK işlevinin etkililiğini değerlendirmek için dengeli başarı göstergesi (**balanced scorecard**) yaklaşımı kapsamında İK denetimi (**HR audit**) yaklaşımını oluşturmuştur. Ulrich'e göre bu yaklaşımda 3 unsur ele alınmalıdır: Verimlilik, insan ve süreç.⁴⁸³

Verimlilik ölçümleri, dengeli başarı göstergesinin bir parçası olarak, genellikle çalışan başına bazı çıktı göstergelerine dayanmaktadır. Verimlilik göstergelerinin, çalışanların değerlendirilmesi ölçütü olarak dengeli başarı göstergesi üzerindeki avantajı, ölçümlerin görece basit, anlaşılabilir ve bir sektör içindeki firmalarla karşılaştırılabilir olmasıdır. Dezavantajı ise, verimlilik ölçümlerinin çalışan yetkinliğinin gerçek göstergeleri olmayabileceğidir.⁴⁸⁴ Dengeli başarı göstergesinin bir parçası olarak insan

⁴⁸¹ Anne S. Tsui, "Defining The Activities and Effectiveness of The Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach", **Human Resource Management**, C.26, No:1 1987, s. 35-69.

⁴⁸² David E. Guest, Riccardo Peccei, "The Nature and Causes of Effective Human Resource Management", **British Journal of Industrial Relations**, C.32, No:2 1994, s. 219-242.

⁴⁸³ Dave Ulrich, "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription for Results", **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management**, C.36, No:3 1997, s. 303-320.

⁴⁸⁴ A.e., s. 306.

kriteri ölçümü, örgüt içerisinde insanların ne yaptığı, nasıl hissettiği ve bilgi düzeyleri değerlendirilerek yapılabilir. Bu ölçümler, bir örgütte, çalışanların örgütün politika ve uygulamalarına verdiği tepki ile ilgilidir.⁴⁸⁵ Dengeli başarı göstergesinin bir parçası olarak süreç kriteri ölçümü, örgüt içindeki sistem ve dinamiklere odaklanmaktadır.⁴⁸⁶

J. J. Phillips, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Hesap Verebilirlik” isimli eserinde İK katkısının ölçülmesi için kullanılabilecek 12 yaklaşım tanımlamıştır.⁴⁸⁷ Tutum araştırmaları yaklaşımı, itibar yaklaşımı, insan kaynakları muhasebesi, insan kaynakları denetimi, vaka incelemesi, İK maliyetlerinin izlenmesi, kıyaslama, temel başarı göstergeleri, insan kaynakları etkililik indeksi, amaçlar ve hedefler yaklaşımı, İK kar merkezi ve İK yatırımının karlılığı.

Tutum araştırmaları yaklaşımı, işletmelerin çalışanlarının tutumları ile örgütsel performans arasında bir ilişki kurarak, İK işlevinin değerlendirilmesinde tutum araştırmalarını kullanılmaktadır. Hay grubu tarafından yapılan bir araştırmada daha iyi performansa sahip işletmelerdeki çalışanların daha olumlu tutuma sahip olduğu gözlenmiştir.⁴⁸⁸

İtibar yaklaşımı, İK departmanının iş birliğinde bulunduğu paydaşlardan (çalışanlar, müşteriler, tepe yönetim) aldığı geri bildirimlerin değerlendirilmesi üzerinde durmaktadır. İK yönetimi, paydaşların hızlı yanıt verme, yenilikçilik ve proaktiflik ve genel etkililik konularında verdiği geri bildirimlere göre düzenleme yapmaktadır.⁴⁸⁹

Yukarıda da kısaca değinilen, ileriki yıllarda beşeri kaynaklar muhasebesi olarak adlandırılan İK muhasebesi, çalışanların varlık olarak tanımlanarak; seçme, işe alma, eğitim ve geliştirme ve ücret işlevlerinin maliyetlerinin ekonomik olarak ölçülmesi anlamına gelmektedir.⁴⁹⁰

⁴⁸⁵ A.e., s. 307.

⁴⁸⁶ A.e., s. 308.

⁴⁸⁷ Jack J. Phillips, **Accountability in Human Resource Management**, Houston, TX., Routledge, 2009, s. 33-50.

⁴⁸⁸ Tüzüner, **a.g.e.**, s. 82, **a.e.**

⁴⁸⁹ A.e., s. 67.

⁴⁹⁰ A.e., s. 68.

İK denetimi, örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili tüm faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi anlamına gelmekte, hat yöneticilerine ve İK yöneticilerine sistematik olarak geri bildirim sağlayan, İKY programının yararlarını ve maliyetlerini ölçmeye dönük, geçmiş performansın etkinliğini ve etkililiğini ortaya koyan bir yöntemdir.⁴⁹¹

Vaka incelemesi yönteminde, örgüt içerisinde başarı hikayeleri ele alınarak, örgütün politika ve uygulamalarının analiz edilmesinden sonra bir rapor elde edilmektedir. Maliyet olarak düşük olan bu yöntem, gerçek olaylardan elde edilen bilgileri somutlaştırmakta ancak sadece belli faaliyetlerle ilgili olduğundan dolayı, İK'nın bütününe temsil etmemektedir.⁴⁹²

İK maliyetlerinin izlenmesi yönteminde, örgüt içerisinde İK ile ilgili yapılan faaliyetlerin maliyetleri izlenerek karşılaştırmalar yapılmakta, bu karşılaştırmalar sonucunda ise bu faaliyetlerin devam edip etmeyeceğine karar verilmektedir. Burada anahtar işlerin ve standartların belirlenmiş olması birbirleri arasında karşılaştırma imkanı vermektedir.⁴⁹³

Kıyaslama yönteminde örgütler, sahip oldukları bazı uygulama, ürün, hizmet ve yönetim sistemleri ile bu uygulamalara sahip olan en iyi uygulama örneklerinin yer aldığı diğer işletmeleri karşılaştırmakta ve bunun sonucunda elde edilen bilgilerle örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Diğerlerinden öğrenme olarak ifade edilebilecek bu yöntemin avantajı olduğu gibi bir uygulamanın sadece moda olarak diğerlerinden alınması gibi dezavantajları da bulunmaktadır.⁴⁹⁴

Bir stratejik yönetim aracı olarak değerlendirilebilecek temel başarı göstergeleri, örgüt amaç ve hedefleriyle İK amaç ve hedeflerinin uyumlaştırılmasında bir araç olarak kullanılabilir. Temel başarı göstergeleri finansal, verimlilik, etkililik ve müşteri hizmeti olarak dört farklı grupta uygulanabilmektedir. Finansal ölçümlerde hissedar değeri, katma değer, ekonomik katma değer, ciro, yaratılan gelir vb., verimlilik

⁴⁹¹ A.e., s. 75.

⁴⁹² A.e., s. 79.

⁴⁹³ A.e.

⁴⁹⁴ A.e., s. 90.

ölçümlerde adam başı katma değer, adam başı ciro, adam başı üretim vb., etkililik ölçümlerinde işletme tarafından yürütülen uygulama ve projelerin tamamlanması, müşterilere dönük faaliyetler, ürüne dönük faaliyetler ve yeni piyasalara giriş değeri vb., müşteri hizmeti ölçümlerinde ise müşteri memnuniyetine dönük ölçümler yer almaktadır.⁴⁹⁵

Örgüt performansı ve İK etkililiği arasındaki ilişki ile ilgili, insan kaynakları etkililik indeksi bağlamında yapılan çalışmalar; İK giderlerinin toplam operasyon giderlerine oranı, toplam ücret giderlerinin toplam işletme giderine oranı, toplam yan ödemeler maliyetinin toplam işletme giderine oranı, eğitim geliştirme giderlerinin toplam çalışan sayısına oranı, devamsızlık oranı, iş gücü devir oranı vb. oranların insan kaynakları etkililiğini açıklamakta kullanılabileceğini belirtmektedir.⁴⁹⁶

Farklı bir yöntem olarak amaçlar ve hedefler yaklaşımında, insan kaynakları faaliyetleri için belli başlı amaç ve hedefler geliştirilmekte, çalışanların ortaya koyduğu başarılar belirlenen bu amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak yorumlanmaktadır. Belirlenen bu amaçların sağlam dayanakları olması, ölçülebilir, erişilebilir ve belli bir zaman çerçevesinde çalışanlarda istek yaratacak biçimde olması gerekmektedir. İş tatmini, devamsızlık, iş gücü devir oranı ve iş sağlığı ve güvenliği konularında kullanılacak bu ölçümlerin, işletme performansı ile bağlantısının kurulması, İKY'ye katkısını göstermesi bakımından önem ifade etmektedir.⁴⁹⁷

İK kar merkezi yaklaşımı, İK'nın geleneksel olarak kabul edilen maliyet merkezi olma görüşünün aksine, bir kar merkezi olarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda, İK departmanı tarafından sağlanan hizmet ve faaliyetler belli bir bedel dahilinde fiyatlandırılarak uygulanmakta ve diğer departmanlar bu faaliyetleri satın alıp almama hakkına sahip olmaktadır. Bu durum ise İK departmanının müşteri odaklı bir anlayışa sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.⁴⁹⁸

İKY'nin çalışanları ilgilendiren kararlar alırken, yasaları, işçi-işveren ilişkilerini, dış

⁴⁹⁵ A.e., s. 112.

⁴⁹⁶ Phillips, a.g.e., s. 44.

⁴⁹⁷ Tüzüner, a.g.e., s. 81.

⁴⁹⁸ A.e., s. 111.

grupların baskılarını ve ekonomik sonuçları göz önünde tutması gerekmektedir. İK yatırımının karlılığı yaklaşımı işletmenin çalışanlarına sunacağı faydanın maksimize edilerek, çalışanların da bunun karşılığında işletmeye kazanç sağlaması olarak ifade edilebilir. Yatırımın karlılığı; İK programından sağlanan net faydanın, İK programının maliyetine olan oranı olarak tanımlanabilmektedir. Finansal ve finansal olmayan göstergelerle uygulanabilecek yatırımın karlılığı yaklaşımında, işletmelerin çalışanların bireysel gereksinimlerini de dikkate alması gerekmektedir.⁴⁹⁹

Phillips'in belirlediği bu yaklaşımlara ek olarak, B. E. Becker, M. A. Huselid ve D. Ulrich, İK'yı stratejik ortak olarak yönetmeyi ve İK'nın finansal başarıya katkısını göstermeyi amaçlayan İK başarı göstergesi yaklaşımını geliştirmişlerdir.⁵⁰⁰ İK başarı göstergesi, insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyet zincirinde, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması ve ilgili sonuçları izlemesi için gerekli olan, finansal ve finansal olmayan hedefler veya metrikler atamak için uygulanan sürecin yönetilmesi anlamına gelen bir sistemdir.⁵⁰¹

İK başarı göstergesinin oluşturulmasında, İK yöneticilerinin gereksinim duyduğu bilgiler arasında önceliği işletme stratejisi almaktadır. İşletme stratejisine göre, çalışanlardan hangi tarz davranışlar beklendiği, işletmenin çıktılarının hangisinin stratejik anlamda olduğu ve işletmenin performansının nasıl ölçüleceği konuları ortaya çıkmaktadır. Çalışan davranışları, işletme çıktıları ve performans arasındaki ilişki, önem ifade eden bir diğer bilgidir. İK yöneticilerinin son olarak ihtiyaç duyduğu konu ise ölçümlere duyulan ihtiyaçtır.⁵⁰² Bu bilgiler edinildikten sonra oluşturulacak İK başarı göstergesi yedi aşamadan oluşmaktadır:⁵⁰³

Birinci aşamada İK stratejisi açıkça tanımlanmalıdır. Bu aşamada, öncelikle işletme stratejisinin tanımlanması ve çalışanlar arasında net olarak anlaşıldığının bilinmesi gerekmektedir. Daha sonra, tanımlanan işletme stratejisinin nelerden oluştuğundan daha

⁴⁹⁹ A.e., s. 101.

⁵⁰⁰ Becker, Huselid, Ulrich, a.g.e., s. 53.

⁵⁰¹ Garry Dessler, **Human Resources Management**, 13th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2013, s. 82.

⁵⁰² Tüzüner, a.g.e., s. 128.

⁵⁰³ Becker, Huselid, Ulrich, a.g.e., s. 36.

önemlisi, İK'nın örgüt çapında stratejiyi nasıl uygulayacağı konusudur. Stratejik hedefler, örgüt içinde nasıl uygulanacaklarına ve çalışanlara iletileceğine yönelik bir gözle geliştirilmedikleri zaman, çok genel olma eğilimindedirler. Burada yapılabilecek ise örgüt stratejilerinin açık bir şekilde çalışanlara açıklanmasıdır ve doğru anlaşıldığından emin olunmasıdır.⁵⁰⁴

İkinci aşamada İK'nın işletme için stratejik bir varlık olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. İşletme stratejisini netleştirdikten sonra, insan kaynakları profesyonellerinin bu stratejiyi niçin ve nasıl destekleyebileceği konusunda net bir tavır sergilemesi gerekmektedir.⁵⁰⁵ İK işletme stratejilerine, İK işlev ve sonuçları arasında içsel tutarlılığı sağlayarak değer yaratıp, maliyetlerin de kontrolünü sağlayarak, operasyonel etkinliğin yükseltilmesi yoluyla katkı sağlamaktadır.⁵⁰⁶

Üçüncü aşama strateji haritasının oluşturulmasıdır. Bu aşamada işletmenin paydaşları için değer yaratacak temel ve ikincil etkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Strateji haritası oluşturulurken anahtar performans göstergeleri, öncü ve gecikmeli göstergeler, maddi ve maddi olmayan sonuçlar dikkate alınarak, işletmenin performansına etki eden örgütsel süreçlerin ve yeterliliklerin neler olduğu hat yöneticileri ile birlikte belirlenerek değerlendirilmektedir.⁵⁰⁷

Dördüncü aşamada, strateji haritasında İK sonuçlarının belirlenmesi gerekmektedir. İK yarattığı değerın çoğunu İK sistemi ve strateji uygulama sistemi arasındaki kesişme noktasında yaratmaktadır. Bu değerın en üst düzeye çıkarılması için bu kesişimin her iki tarafının da anlaşılması gerekmektedir. Geleneksel olarak bu kesişimin işletme stratejileri boyutu İK yöneticileri tarafından eksik bilinen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla İK yöneticilerinin, strateji haritasında yer alan İK performansını etkileyen unsurlarda ve İK sonuçlarının strateji haritasına aktarılması konusunda tam sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir.⁵⁰⁸

⁵⁰⁴ A.e.

⁵⁰⁵ A.e., s. 37.

⁵⁰⁶ Tüzüner, a.g.e., s. 129.

⁵⁰⁷ A.e., s. 130.

⁵⁰⁸ Becker, Huselid, Ulrich, a.g.e., s. 42.

Beşinci aşamada, İK yapıtaşlarının İK sonuçları ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada ayrıca İK yetkinlik modelleri ve geliştirme programlarından destek alınmaktadır. Bu ise strateji haritasında ve değer zincirinde içsel ve dışsal tutarlılığın oluşturulması anlamına gelmektedir. İçsel ve dışsal tutarlılık elde edilmediği durumlarda İK stratejisi işletme için değer yaratmamaktadır.⁵⁰⁹

Bir stratejinin başarısı, dikey veya dışsal uyum ve yatay veya içsel uyumun birleştirilmesiyle sağlanır. İlgili İK uygulamalarından oluşan İK demeti, işletme stratejisiyle yüksek düzeyde uyum sağladığından, daha yüksek bir performans seviyesine sahip olacaktır. İçsel uyumun İK demeti kavramının içinde yer alan düşüncesi; demet içindeki uygulamaların birbiriyle ilişkili ve içsel olarak tutarlı olduğu ve çoklu uygulamaların birbirleriyle örtüşen ve karşılıklı olarak güçlendirici etkisi nedeniyle, performans üzerindeki etkisinin daha fazla olması anlamına gelmektedir.⁵¹⁰

Dışsal uyum ise işletme ve insan kaynakları stratejilerinin uyumlu hale getirilmesi anlamına gelmektedir. İşletme ve İK stratejilerinin nasıl uyumlu hale getirileceği ele alındığında, işletme ve İK stratejilerinin birbirini etkilediği ve bunun da kurumsal ve iş birimi stratejilerini etkilediğinin ve ayrıca bu uyumun oluşturulmasında, dış ve iç çevredeki değişikliklere entegre edilmesi gerektiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.⁵¹¹

Altıncı aşamada İK ölçüm sistemi tasarlanmaktadır. Bu aşama, İK performansını ölçmek için yeni bir bakış açısını ve aynı zamanda birçok İK profesyonelinin aşına olmadığı bazı teknik sorunların çözümünü de gerektirmektedir. İK-işletme performans ilişkisinde İK sonuçlarını hassasiyetle ölçmek için, geçerli İK ölçümleri geliştirilmesi gerekmektedir. Bu görevin iki boyutu bulunmaktadır. Öncelikle, doğru İK performans göstergeleri ve sonuçlarının seçildiğinden emin olunması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek ise işletme içerisinde neden-sonuç zincirinin açıkça tanımlanmasını

⁵⁰⁹ Tüzüner, **a.g.e.**, s. 131.

⁵¹⁰ Armstrong, **a.g.e.**, s. 68.

⁵¹¹ **A.e.**, s. 67.

gerektirmektedir. İkinci boyut ise İK sonuçları için doğru ölçümlerin kullanılması⁵¹² ve İK politikalarının işletme performansına etkisinin ortaya konulmasıdır.⁵¹³

Son aşama ise, İK başarı göstergesinin uygulanmasıdır. Başarı göstergesinin gerçekte uygulanması, İK'nın işletme performansı üzerindeki etkisinin sadece "puan tutulması" konusundan çok daha fazlasıdır. Başarı göstergesi, işletme stratejisinin gereklilikleriyle uyumluysa, İK profesyonelleri, İK'yı stratejik bir varlık olarak yönetmek için neler yapmaları gerektiği konusunda yeni bir anlayışa sahip olacaklardır. Ayrıca bu süreç sürekli gözden geçirmeyi esnekliği ve değişimi gerektirmektedir. İK liderlerinin tanımlanan İK sonuçlarını güncel tutarak örgüte değer sağladıklarından emin olması gerekmektedir.⁵¹⁴

İK'nın etkililiğinin ölçülmesinde kullanılan bir diğer yöntem olan Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS), İşletmenin performansının artırılmasında çalışanların rolünü ortaya koyan ve örgütsel etkililiğin teşvik edilmesinde kendisinden faydalanan bir takım İK politikaları ve uygulamaları olarak tanımlanabilmektedir.⁵¹⁵

Bu sistemde, İK sisteminin her bir unsuru, örgüt genelinde insan sermayesinin genel kalitesini en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmıştır. Örgüt içerisinde yetenekli bir insan sermayesi birikimi oluşturmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için YPİS aşağıdakileri yapmaktadır.⁵¹⁶

- Seçme ve terfi kararlarını onaylanmış uzmanlık modelleri ile ilişkilendirmek,
- İşletmenin stratejisinin uygulanması için gereken becerilere zamanında ve etkili destek sağlayan stratejiler geliştirmek,
- Yüksek performanslı çalışanları cezp eden, elde tutan ve motive eden ücret ve performans yönetimi politikalarını yürürlüğe koymak.

Yüksek performans bakış açısına sahip olan örgütlerde tüm yöneticilerin, özellikle İK yöneticilerinin, İK'yı işletme stratejileri ile bütünleşik bir sistem olarak tanımlaması

⁵¹² Becker, Huselid, Ulrich, **a.g.e.**, s. 49.

⁵¹³ Tüzüner, **a.g.e.**, s. 133.

⁵¹⁴ Becker, Huselid, Ulrich, **a.g.e.**, s. 52.

⁵¹⁵ Tüzüner, **a.g.e.**, s. 123.

⁵¹⁶ Becker, Huselid, Ulrich, **a.g.e.**, s. 21.

gerekmektedir. Appelbaum ve diğerlerine göre bu sistem, çalışanların katılımının, becerilerinin geliştirmesinin ve motivasyonunun sağlanmasının kolaylaştırılması yönünde kullanılabilecek uygulamalar olarak tanımlanmaktadır.⁵¹⁷

1990'lı yıllarda ABD'de yaygınlaşmaya başlayan, işletmenin cirosu, kar oranı ve piyasa değeri ile pozitif ilişkili olan YPİS'ye⁵¹⁸ sahip işletmelerin özellikleri arasında kalite, verimlilik ve müşteri talep ve beklentilerini karşılamak üzere, çoklu becerilere sahip takımlar, güçlendirilmiş ön büro, yoğun eğitim, çalışan-yönetim iş birliği, kaliteye bağlılık ve müşteri tatmini vb. uygulamalar sayılabilir.⁵¹⁹

2.13. İNSAN KAYNAKLARI KATKISI İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Literatürde İK katkısı ile yapılan araştırmalar incelendiğinde konunun İK katkısı, İK katkısı beklentisi, İK katkısı etkililiği ve İK etkililiği bağlamında değerlendirildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra İK katkısı ile örgüt performansı, teknik İK, stratejik İK, İK hizmet kalitesi, İK yetkinlikleri, e-İKY, sosyal sermaye, İK uygulamaları, güçlü İKY gibi değişkenlerle de İK katkısının ele alındığı görülmektedir. Ayrıca farklı sektörlerde İK rolleri (stratejik ortak, çalışan şampiyonu, idari uzman, değişim ajanı) ile İK katkısı ilişkisini inceleyen çalışmalara da rastlanmıştır. Yapılan birçok araştırma İK yöneticileri, hat yöneticileri ve bazı çalışmalarda tepe yönetim ve sendika temsilcileri de eklenerek bunların arasında İK katkısı algı farklılığını ölçmeye odaklanmıştır. Genel olarak elde edilen sonuç ise bu gruplar arasında algı farklılığının olduğudur. Özellikle hat yöneticileri, İK'nın örgüte istenen ölçüde katkı sağlamadığını algılamaktadır. Araştırmalarda ortaya çıkan bir diğer sonuç ise İK'nın departman olarak örgüte katkısı algısının hat yöneticilerden daha yüksek olmasıdır ki bu tez çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca araştırmalarda İK rolleri bağlamında genel olarak İK'nın idari uzman olarak algılanması dolayısıyla stratejik ortak rolünün zayıf olduğu durumu yer almaktadır. Bu durum da İK'nın katkısının

⁵¹⁷ Tüzüner, a.g.e., s. 123.

⁵¹⁸ Huub JM. Ruel, v.d., "The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from A Quantitative Study in A Dutch Ministry", **Employee Relations**, C.29, No:3 2007, s. 280-291.

⁵¹⁹ Tüzüner, a.g.e., s. 123.

düşük olarak algılanmasına neden olmaktadır. Ayrıca bir diğer araştırmada İK değişim ajanı rolünün İK sosyal sermayesi ve etkililiği arasında moderatör etkisi olduğunu ve bu ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Araştırmalarda yazarlar ayrıca elde ettikleri sonuçların farklı ülkelerde, farklı örgütsel ve çevre koşullar olduğunda farklılaşabileceğini de belirtmekte ve bu durumun nasıl algılandığının görülmesi adına araştırma yapılmasını da önermektedirler. Yukarıda kısaca bahsedilen araştırmalara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Huselid vd. İK etkililiğini yüksek kalitede teknik ve stratejik İKY faaliyetlerinin işletme düzeyinde değerli sonuçlar yaratması olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar, çalışmalarında İK etkililiği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Geleneksel yaklaşım olarak gördükleri teknik İK'nın ve daha fazla gelişimsel ve bağlılık odaklı olarak düşündükleri stratejik İK'nın etkililiğini araştırdıkları araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan örgütlerin teknik İK faaliyetleri stratejik İK faaliyetlerinde daha etkilidir. Bu sonuca göre, genel olarak o yıllarda idari uzman rolüne ait olan teknik İK faaliyetlerinin Amerika'da da ağırlıklı olarak yerine getirildiği düşünülebilir. Buna ek olarak araştırmada İK'nın teknik kapasitesinin ortalamasının işletme kapasitesinden daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma sonucunda stratejik İK etkililiği ve örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, teknik İK etkililiği ve iş sonuçları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.⁵²⁰

H. Mitsuhashi vd. Çin Halk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren firmalarda, İK'nın önemi ve etkililiğinin hat yöneticileri ve İK yöneticileri tarafından nasıl algılandığını araştırmışlardır. Araştırmanın temel sonucu, İK ve hat yöneticilerinin, insan kaynakları yönetiminin her bir işlevsel alanının (eğitim, ücret vb.) önemine ilişkin algıları arasında, önemli bir farklılık olmamasına rağmen, bu alanların etkililiğine ilişkin algılarının hat ve İK yöneticileri arasında önemli farklılıklar olduğu yönündedir. Hem hat yöneticileri hem de İK yöneticileri, günlük faaliyetlerin yürütülmesi ve uzun vadeli stratejik planların oluşturulması için insan kaynaklarının geliştirilmesi ve

⁵²⁰ Mark A. Huselid, v.d., "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", **Academy of Management Journal**, C.40, No:1 1997, s. 171-188.

sürdürülmesi konusunu kritik bir konu olarak görmektedir. Ancak hat yöneticileri, İK'nın işlevsel alanlarında performans etkililiğini önemli ölçüde düşük olarak algılamaktadır. Bu nedenle İK departmanları, yöneticilerin performans beklentilerini karşılamamaktadır sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar, İK'nın örgüte katkısı algılarında hat yöneticileri ve İK yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Hat yöneticileri İK departmanının etkili olmadığını ve yeterince örgüte katkı sağlamadığını belirtmektedirler. İK yöneticileri ile hat yöneticilerine göre örgüte katkı noktasında daha yüksek ortalamalara sahiptir. Araştırmacılar çalışma sonucunda farklı ülkelerde, örgütsel ve çevresel ortamlar da bu durumun nasıl algılandığının görülmesi adına araştırma yapılmasını önermektedirler.⁵²¹

P. M. Wright vd. İK departmanının İK ve hat yöneticileri tarafından nasıl algılandığını araştırdıkları çalışmalarında İK etkililiğini, İK hizmet kalitesi, İK rolleri ve İK katkısı açısından değerlendirmiştir. İK hizmetleri olarak; kadrolama/yedekleme sistemleri, ücret, eğitim ve geliştirme vb., İK rolleri olarak; stratejik ortak, değişim sağlayıcı, uygulama uyarlayıcısı, hizmet sağlayıcı ve örgüt beceri ve yetenek geliştiricisi, İK katkısında ise İK'nın farklı boyutlarda örgüte katkısı ele alınmıştır. 14 işletmeden 44 İK ve 59 hat yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada yazarlar, İK hizmet kalitesinde hat ve İK yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İK yöneticileri hat yöneticilerine göre İK hizmet kalitesini daha yüksek olarak belirtmektedirler. İK rolleri bağlamında ise tekrar hat ve İK arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Hat yöneticileri İK'nın İK hizmetleri rolünü (klasik İK işlevleri) en iyi biçimde gerçekleştirdiğini, en zayıf rolünün ise değişim danışmanı (değişim ajanı) olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, İK yöneticilerinin hat yöneticilerine göre İK'nın katkısını daha yüksek olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda en büyük farklılıklar ise İK'nın stratejik yönlerinde gözlenmiştir.⁵²²

J. Han vd., Tayvan merkezli 39 yüksek teknoloji işletmesinde, 182 üst düzey yönetici, 152 İK yöneticisi, 320 hat yöneticisi ve 1.226 çalışan üzerinde algılanan İK

⁵²¹ Hitoshi Mitsuhashi, v.d., "Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in The People's Republic of China", **International Journal of Human Resource Management**, C.11, No:2 2000, s. 197-216.

⁵²² Wright, McMahan, Snell, Gerhart, **a.g.e.**, s. 111-123.

yetkinlikleri ve İK etkililiği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar, İK yetkinliklerinin İK alanı bilgisi, değişim yönetimi ve işletme bilgisi olarak üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler. Araştırma sonuçlara göre, algılanan İK yetkinlikleri boyutlarından İK alanı bilgisi ve değişim yönetimi ile algılanan İK etkililiği arasında yüksek derecede ilişki olduğu, işletme bilgisi arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda yazarlar İK'nın Tayvan'da idari uzman rolünün ağırlıklı, stratejik ortak rolünün ise zayıf olduğu belirtmektedirler.⁵²³

H. J. M. Ruel, T. V. Bondarouk ve M. V. D. Velde tarafından yapılan bir diğer araştırmada, e-İKY uygulamalarının İK etkililiğine katkısı ve bunun örgüte olan faydası araştırılmıştır. Araştırmaya 186 çalışan, 47 hat yöneticisi ve 44 İK profesyoneli olmak üzere toplam 277 kişi katılmıştır. Yazarlar, e-İKY değişkenini işle uyum, kullanımı kolay ve kalite olmak üzere üç boyut olarak tanımlamışlardır. Araştırma sonuçları, e-İKY uygulamalarının kalite boyutunun (uygulamaların içerik ve tasarımı) Huselid vd.'nin tanımladığı klasik, geleneksel İKY faaliyetlerine olan beklentiyi karşılama anlamına gelen teknik İKY etkililiğini ve işletmeler tarafından İKY yenileşimi (inovasyonu) anlamına gelen stratejik İKY etkililiğini⁵²⁴ etkilediğini göstermektedir. Araştırmacılar ayrıca e-İKY uygulamalarının algılanan kalitesi arttıkça, teknik ve stratejik İKY etkililiğinin de arttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca e-İKY değerlendirmesinde etkili olan faktörler ise iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından destek görme ve daha iyi bilgi sağlama olarak tespit edilmiştir.⁵²⁵

Y. M. Yusoff, H. S. Abdullah ve T. Ramayah tarafından yapılan bir diğer araştırmada, İK ve hat yöneticilerinin İK departmanının etkililiğine ilişkin değerlendirmesi, çok yönlü bir bakış açısı kullanılarak, Wright'ın Ulrich'ten uyarladığı İK'nın örgütte oynadığı İK rolleri (iş ortağı, stratejiye uygun uygulama, İK Hizmetleri, değişim danışmanı, örgütsel beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi) ve İK'nın örgüte olan katkısı açısından karşılaştırılmıştır. Malezya'da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren

⁵²³ Jian Han, v.d., "The HR Competencies-HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-Tech Companies", **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, C.45, No:3 2006, s. 391-406.

⁵²⁴ Huselid, Jackson, Schuler, **a.g.e.**, s. 172.

⁵²⁵ Ruel, Bondarouk, Van der Velde, **a.g.e.**, s. 280.

108 büyük işletme üzerinde yapılan araştırmada, 108 İK ve 140 hat yöneticisinin değerlendirmeleri arasında önemli farklılıklar görülmüştür. Yazarlar araştırma sonucunda hat İK yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. İK hizmetlerinde her iki grup da yüksek ortalamaya sahipken, iş ortağı rolünde en düşük ortalamaya sahiptirler ve tüm rollerde de anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca İK katkısında da her iki grup arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre İK yöneticilerinin, hat yöneticilerine kıyasla İK etkililiğini her iki boyutta (İK rolleri ve İK katkısı) daha yüksek değerlendirdikleri de tespit edilmiştir.⁵²⁶

S. Kim ve S. Ryu İK ve diğer yöneticiler arasındaki ilişkilerin İK'nın etkililiğini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Yazarlar çalışmalarında departmanlar arası sosyal sermayenin İK'nın etkililiğini arttırdığını ve İK'nın örgütün değişim faaliyetinde bulunduğu daha da güçlendiğini iddia etmektedirler. Güney Kore'de 300 işletme üzerinde, İK sosyal sermayesi (yapısal, bilişsel ve ilişkisel) ve İK etkililiği arasında değişim ajanı rolünün düzenleyici etkisini araştırdıkları çalışmaya göre, insan kaynakları departmanının örgüt içerisinde yüksek derecede etkili olabilmesi için, hat yöneticileri ve onların asları ile sosyal olarak iyi bir biçimde bağlantılı olması gerektiği belirlenmiştir. Yazarlar, İK'nın etkililiğinde İK departmanının hat yöneticileri ve çalışanlara destek olurken örgütün rekabet üstünlüğüne nasıl katkı sağladığını araştırmışlardır. İK'nın departmanlar arası sosyal sermayesi, bilgi, etki ve dayanışma yoluyla pozitif İK etkililiğini sağlamaktadır. Ayrıca İK değişim ajanı rolünün moderatör etkisini araştırdıkları çalışmada yazarlar, İK değişim ajanı rolünün moderatör etkisi olduğunu ve İK sosyal sermayesi ve etkililiği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini tespit etmişlerdir. Yazarlar, ayrıca bu duruma dikkat çekerek, elde ettikleri sonucun farklı ülkelerde farklı çevre koşulları olduğundan farklılaşabileceğini de belirtmektedirler.⁵²⁷

⁵²⁶ Yusliza Mohd Yusoff, v.d., "HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers", **International Journal of Business and Management**, C.4, No:2 2009, s. 158.

⁵²⁷ Sunghoon Kim, Seongmin Ryu, "Social Capital of The HR Department, HR's Change Agent Role, and HR Effectiveness: Evidence from South Korean Firms", **The International Journal of Human Resource Management**, C.22, No:8 2011, s. 1638-1653.

D. Guest ve N. Conway çalışmalarında 237 hat ve İK yöneticileri üzerinde, İK uygulamalarının, İK etkililiğinin ve ‘güçlü bir İK sistemi’nin örgütsel sonuçlara etkisini paydaş bakış açısıyla ele almışlardır. Çalışmaya göre, daha fazla İK uygulamasının daha yüksek İK etkililiği yarattığını, bunların ise örgüt performans sonucu ile ilişkili olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca örgüt performansı ile İK etkililiğinin ise İK uygulamalarının varlığından daha önemli olduğunu ve örgüt performansı ile İK etkililiği arasında ise güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İK etkililiğinin üç bileşeni olduğunu ifade eden araştırmacılar; ilk olarak İK uygulamalarının örgütte bulunması, daha sonra bu uygulamaların etkili bir biçimde değerlendirilmesi ve son olarak ise etkili bir biçimde uygulanması gerektiğini belirtmektedirler. Çalışmada İK’nın etkililiği anlamında tepe yönetim ve İK yöneticileri arasında fikir birliği olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar ayrıca güçlü bir İK sisteminin, örgütün amaç ve hedefleri ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını bulmuşlardır.⁵²⁸

J. F. Uen vd. Tayvan’da 42 işletme üzerinde İK yöneticileri ve tepe ve hat yöneticileri olmak üzere 244 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, İK hizmet kalitesi (girdi, süreç ve çıktı kalitesi) ve İK katkısı beklentilerinin İK stratejik katılımı üzerindeki etkisini incelemektedirler. Araştırma sonucunda, hat yöneticileri ve tepe yönetim anlamında İK hizmet kalitesi ve İK katkısı beklentisi ile İK stratejik katılımı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Ancak İK yöneticilerine yapılan korelasyon analiziyle İK katkısı beklentisinin İK hizmet kalitesi ve İK’nın stratejik katılımı arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Yazarlar İK’nın çıktı hizmet kalitesi ve İK katkısı beklentisi arttıkça stratejik katılımı daha da arttığını tespit etmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre araştırmacılar, İK profesyonellerinin, İK hizmet kalitesini yükselterek ve iç müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını karşılayarak örgütlerde İK’nın değerini proaktif bir biçimde artırabileceğini ve böylelikle İK’nın stratejik ortak olarak görülebileceğini tespit etmişlerdir. Çalışmadan İK katkısı beklentisi

⁵²⁸ David Guest, Neil Conway, “The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and A ‘strong HR system’ on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective”, **The International Journal of Human Resource Management**, C.22, No:8 2011, s. 1686-1702.

arttıkça İK'nın stratejik ortak olarak görüleceği biçiminde bir sonuç elde edilmiştir.⁵²⁹

S. D. Winne vd. 111 hat yöneticisi ve 363 sendika temsilcisinin İK departmanının etkililiğine yönelik algılarını karşılaştırdıkları çalışmalarında, İK departmanının yerine getirmesi gereken İK rollerinin (Stratejik Ortak, Değişim Ajanı, İdari Uzman, Çalışan Şampiyonu) bu iki grup tarafından nasıl tercih edildiğini incelemiştir. Ayrıca araştırmacılar, İK departmanının, hat yöneticileri ve sendika temsilcileri tarafından tercih edilen roller bağlamında, algılanan etkililiğinin belirlenmesinde güçlü İKY sisteminin (açıklık, tutarlılık, konsensüs) hangi özelliklerinin belirleyici olduğunu da test etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, İK departmanının operasyonel rollerde algılanan etkililiğinin, sendika temsilcilerinin İK etkililik değerlendirmesinde, genel olarak belirleyici olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, hat yöneticileri için süreç odaklı roller daha kritik olarak algılanmaktadır. Ayrıca, İK departmanı güçlü İKY sistem özelliklerine sahip olduğunda, İK rolleri de daha etkili olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, İKY sisteminin bazı özelliklerinin öneminin ise rol ve paydaşlara bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. İK katkısı bağlamında hat yöneticileri sendika yöneticilerine göre İK departmanını daha etkili olarak değerlendirmektedirler. Farklı İK rolleri ve İKY sistemi bağlamında da İK'yı daha etkili olarak değerlendirmektedirler. Sendika yöneticileri İK'yı idari uzman rolünde ve çalışan şampiyonu rollerinde daha etkili olarak düşünmektedirler. Hat yöneticileri ise İK'yı idari uzman ve stratejik ortak olarak algılamaktadırlar. Ancak stratejik ortak rolü bağlamında uyumluluk görülmemektedir. İK rollerinin İK etkililiğine etkisinde sendika yöneticileri bağlamında idari uzman, değişim ajanı ve çalışan şampiyonun etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hat yöneticileri bağlamında ise stratejik ortak ve idari uzman rolünün etkisi görülmüştür. Araştırmacılar hat ve sendika yöneticileri dışında İK'nın farklı paydaşlarından da veri toplanmasını önermektedirler. Yazarlar ayrıca farklı kültürlerde farklı İK rolleri olabileceğini belirtmekte, farklı kültürlerde de bu

⁵²⁹ Jin Feng Uen, v.d., "Increasing HR's Strategic Participation: The Effect of HR Service Quality and Contribution Expectations", **Human Resource Management**, C.51, No:1 2012, s. 3-24.

araştırmanın yapılmasını önermektedirler.⁵³⁰

M. Srimannarayana, Hindistan’da 642 hat yöneticisi ve 194 İK yöneticisinden elde ettiği verilerle gerçekleştirdiği çalışmada, hat ve İK yöneticilerinin İK hizmet kalitesi, İK hizmet alanlarının önemi, İK rolleri ve İK katkısının etkililiği konusundaki algılarını değerlendirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, İK yöneticilerinin hat yöneticilerine göre algılanan hizmet kalitesi, hizmet alanlarının önemi, İK rolleri ve İK katkısı konularında algı derecelerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. İK hizmet alanı değişkeninde en büyük fark İK’nın işletmenin mevcut ve gelecekteki hedeflerine katkısı ortalamasında görülmüştür. Ancak hem hat yöneticilerinin hem de İK profesyonellerinin, İK’nın işletmenin rekabet avantajının sağlamasında önemli rolü olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. İK ve hat yöneticileri tarafından, İK’nın etkililiğinin en önemli konulardan biri olarak algılandığı ve İK rollerinin ortalamasının ise İK yöneticileri tarafından daha yüksek olarak algılandığı tespit edilmiştir. İK rollerinden beşeri sermaye geliştiricisi en yüksek, İK lideri en düşük ortalamaya sahiptir. Hat yöneticisi algısında ise stratejik ortak rolü en düşük ortalamaya sahip rol olarak görülmektedir. Çalışma ayrıca, İK departmanının oluşturduğu İK politika ve prosedürlerinin ve bunların iyi entegre edilerek koordinasyonunun sağlanmasının, İK’nın en önemli katkısı olduğunu ortaya koymuştur. İK departmanının örgüte katkısında İK politika ve prosedürlerinin ve bunların koordinasyonunun en önemli katkısı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışma buna ek olarak, İK’nın önemi, etkililiği ve katkısının işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, coğrafi konumu ve büyüklüğüne göre de farklılaştığını ortaya koymaktadır. Hizmet sektöründe daha düşük ortalamalar varken, ilgili değişkenlerde üretim sektöründe daha yüksek ortalamalar bulunmaktadır. Bu durum örgüt büyüklüğüne göre de ortaya çıkmaktadır. Büyük örgütlerde İK rolleri, İK hizmetleri ve İK katkısı değişkenlerinde İK’nın önemi ve etkililiği daha yüksek derecede algılanmaktadır. Araştırmada çok uluslu işletmelerde de bu değişkenlerin yerel işletmelere göre daha yüksek algılandığı tespit edilmiştir. Araştırmacı ayrıca, IT sektöründe İK’nın rolleri, katkısı ve etkililiğinde üretim ve

⁵³⁰ Sophie De Winne, v.d., “Comparing and Explaining HR Department Effectiveness Assessments: Evidence from Line Managers and Trade Union Representatives”, **The International Journal of Human Resource Management**, C.24, No:8 2013, s. 1708-1735.

hizmet sektöründen daha önemli olarak algılandığını belirtmektedirler. Tüm bunlara ek olarak yazar, tepe yönetimin İK uygulama, süreç ve politikalarına dahil olması durumunda İK'nın daha etkili algılanmasını sağlamaktadır olarak belirtmektedir.⁵³¹

S. C. Kundu, N. Gahlavat ve A. S. Chawla Hindistan'da 226 İK ve 343 hat yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütlerde insan kaynakları departmanının etkililiğini araştırmışlardır. Araştırmada yazarlar, İK ve hat yöneticilerinin İK katkısına ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Yazarlar, bu sonucun İK yöneticilerinin algısını beklenen (**intended**) İKY algısı, hat yöneticilerini algısını ise algılanan İKY algısı tanımına uygun olduğunu belirtmektedirler. Araştırma sonucuna göre hat yöneticileri İK departmanını idari uzman olarak belirtmektedirler. Araştırma sonuçları, İK ve hat yöneticilerinin algılarında tutarsızlıklar olmasına rağmen, İK departmanının örgütlere önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre araştırmacılar, İK uygulayıcıları "İK uygulamalarının görünürlüğünü" arttırmaya odaklanarak diğer departman yöneticileri ve çalışanlarının, İK fonksiyonunun anlamı ile ilgili değerlendirmelerini olumlu yönde geliştireceğini belirtmektedirler.⁵³²

D. T. N. Nguyen ve S. T. T. Teo, insan kaynakları felsefesi ve örgütün çalışanlara bağlılığının, insan kaynakları yönetimi sisteminin önemli bileşenleri olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar, İK felsefesini; İK'nın örgütün rekabet avantajı sağlamasında merkezi bir rol oymasıyla, örgütün çalışanlara bağlılığını; örgütün çalışanlarına yaptığı yatırımla, stratejik İK oryantasyonunu; örgütsel etkililiği zenginleştiren insan yönetimindeki stratejik tercihlerle açıklamaktadır. İki aşamadan oluşan, toplam 597 hat yöneticisi üzerinde Vietnam'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında yazarlar, örgütün İK yönelimlerinin ve çalışanlarına bağlılığının İKY'nin etkili bir biçimde uygulanmasına etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, İK felsefesi, örgütün çalışanlarına bağlılığı, stratejik insan kaynakları yönelimi ve örgütte gerçekleştirilen İK uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca bu değişkenlerin İK

⁵³¹ M. Srimannarayana, "Line and HR Managers' Perceptions of HR Importance, Effectiveness and Contribution", **International Journal of Business and Management**, C.10, No:12 2015, s. 249.

⁵³² Subhash C. Kundu, v.d., "Evaluating The Effectiveness of HR Department: Evidence from Indian Organizations", **Management Mosaic**, 2016, s. 341-349.

departmanının etkililik algısını yönlendirdiğini de tespit etmişlerdir. Araştırmacılar buna ek olarak, İK felsefesinin ve örgütün çalışanlarına bağlılığının, İKY sistemlerinin örgüt içerisinde benimsenmesini destekleyen temel bileşenler olduğunu da öne sürmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları yönelimi ve gerçekleştirilen İK uygulamalarının, İK departmanının etkililiğinde önemli aracı etkisi de tespit edilmiştir. Yazarlar, sadece hat yöneticileri üzerinde yapılan bu araştırmanın tepe yönetim, İK yöneticileri ve çalışanlar üzerinde de yapılmasını önermektedirler.⁵³³

Bu bölümde; insan kaynakları rolleri kavramı genel olarak ele alınmış, tarihsel olarak İK rollerinin gelişimine yer verilmiş, çeşitli yazarlara göre İK rolleri kronolojik olarak ele alınmış ve konu ile ilgili yapılan diğer araştırmalar sunulmuştur. Bu bölümde ayrıca, İK katkısı kavramı genel hatlarıyla aktarılmış ve ilgili araştırmalara da yer verilmiştir. Son bölümde ise İK departmanının üstlendiği rollerin departman yöneticilerinin İK'nın örgüte katkısına ilişkin algısını etkileyeceği ve bu algının örgüt yapısına göre farklılaşacağı ve örgüt yapısının da bu bağlamda düzenleyici etkisi olabileceği düşüncesinden hareketle gerçekleştirilen bir araştırma ve araştırmanın sonucu yer almaktadır.

⁵³³ Diep T.N. Nguyen, Stephen T.T. Teo, "HR Orientations and HR Department Effectiveness in Vietnam", **Personnel Review**, 2018.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI ROLLERİNİN YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGISINA ETKİSİ VE BU SÜREÇTE ÖRGÜT YAPISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın konusu “İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algisına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü” olarak belirlenmiştir.

Çoğu örgüt rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için çalışanlarına farklı bir bakış açısıyla bakmanın gerekliliği konusunda hem fikir olmasına rağmen, İK’nın geleneksel rolü örgütlerde halen güçlü bir şekilde yer almaktadır. İK’nın esasında geleneksel olarak idari ve operasyonel odaklı rolleri oynamasının yanında değişen ve gelişen şartlara göre işletmenin nihai sonucuna katkı yapacak ve ona rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak ve insan kaynaklarını stratejik bir konuma yükseltecek geleceğe dönük ve stratejik odaklı rolleri de oynaması gerekliliği de apaçık bir gerçektir.

İK departmanı, diğer yöneticiler tarafından genel olarak örgüte katkısının sınırlı olduğu bir departman olarak algılanmaktadır. Bu anlamda İK’nın örgüte katkısına yönelik bu algısını farklılaştırmak için reaktif bir anlayıştan kurtularak proaktif bir biçimde örgüt içerisinde işletme için kritik önemi olan konularda, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine nasıl katkı sağlayacağı konusunda nasıl davranması gerektiği önem arz etmektedir. Bu doğrultuda İK’nın ne tür farklı roller üstlenerek bu katkıyı sağlayacağı konusu departman başarısı için kritik önemdedir. Örgüte ve dolayısıyla diğer yöneticilere katkı sağlaması ancak İK’nın diğer rollerinin yanında stratejik ortak ve/veya değişim ajanı gibi rollerini de oynaması ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda insan kaynaklarının oynadığı rollerin yöneticilerin İK’nın örgüte katkısına ilişkin

algısını etkilediği ve farklı yapılara sahip örgütlere göre de bu algının düzenlenebileceği düşünülmektedir. Literatürdeki araştırmalarda konunun farklı ülkelerde incelenmesi gerektiği önerisinden hareketle; Türkiye’de Ulrich’in tanımladığı İK rollerini ampirik olarak araştıran bir çalışmaya da rastlanılmamış olması dolayısıyla bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca literatürdeki araştırmalarda konunun farklı örgüt yapılarına göre de incelenebileceği önerisinden hareketle bu tez çalışmasında İK rollerinin, yöneticilerin İK katkısı algısını etkilemesinde örgüt yapısının düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın alt amaçlarından birisi; örgüt yapısına göre İK rollerinin departman yöneticilerinin İK algısını etkileyip etkilemediği, İK rollerinin, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısının İK yöneticileri ve diğer yöneticilere göre farklılaşıp farklılaşmadığını da tespit etmektir. Araştırmada örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rollerinin farklılaşıp farklılaşmadığı ve ayrıca tüm bu değişkenlerin, yöneticilerin yönetim kademesine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın bir diğer alt amacı olarak belirlenmiştir.

Yabancı literatürde İK rolleri, yöneticilerin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısı ve örgüt yapısı kavramlarına sık rastlanırken, yerel yazında bu kavramlara özellikle teorik çerçevede yaklaşıldığı görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın teorik bilgilerden öte, fiilen işletmelerde nasıl algılandığı ve uygulandığı konusunda katkı vereceği düşünülmektedir. Böylelikle yerel literatürde teorik ve uygulama açısından bu konuların yer alabileceği düşünülmektedir. İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilen araştırmanın, İK profesyonellerine de İK rollerinin ve İK departmanının örgüte olan katkısının diğer yöneticiler tarafından nasıl algılandığı konusunda geri bildirim vererek katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma bölümünde kullanılan İK katkısı algısı ifadesi, yöneticilerin İK departmanının işletmeye katkısına yönelik algısı ifadesinin yerine kullanılmıştır. Araştırma bölümünde ayrıca, hat yöneticisi ifadesi yerine diğer yöneticiler ifadesi kullanılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı, işletmelerde örgüt yapısına göre farklı İK rolleri olacağı ve dolayısıyla yöneticilerin İK'nın katkısına ilişkin algılarının farklı olacağı düşüncesinden hareketle belirlenmiştir. Bu bağlamda, İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli örgütlerdeki yöneticiler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu örgütlerden kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 433 yönetici oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler tanımlanırken 250 ve üzeri çalışanın olduğu işletmelerin seçilme nedeni ise 4 Kasım 2012 tarihli ve 28457 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik"e göre; 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden mikro, 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden küçük, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden işletmeler ise orta işletmeler sınıflandırması dikkate alınması olarak ifade edilebilir.⁵³⁴ İşletmelerin büyüklüğü, insan kaynakları departmanının işletmede var olup olmasını ve yapılanmasını etkilemekte⁵³⁵, dolayısıyla İK departmanının büyük ölçekli işletmelerde var olacağı ve farklı İK rollerinin ve buna bağlı olarak İK'nın katkısının büyük ölçekli işletmelerde diğerlerine göre daha fazla oluşacağı düşüncesinden hareketle çalışmamızın kapsamına 250 ve üzeri çalışan istihdam eden büyük ölçekli işletmeler dahil edilmiştir.

Araştırmada ulaşılabilen örgütlerde İK yöneticileri ve diğer yöneticilerle ile iletişime geçilerek araştırmaya davet edilmiş, araştırmada kullanılacak bilgilerin toplu olarak değerlendirileceği, sadece akademik amaçlı kullanılacağı, kişi ve kurum bilgisi tamamen gizli tutulacağı hem anketin kapak sayfasında hem de sözlü olarak belirtilmiş, bazı işletmelere çevrimiçi anket bağlantısı gönderilerek katılımcıların kendi anketlerini tamamladıktan sonra, anketi yönetici kademesinde çalışan diğer iş arkadaşlarına göndermeleri istenmiş, bazı anketler ise çeşitli işyerlerinde elden dağıtılmış, cevaplanan anketler elden ve/veya kargo yolu ile geri alınmıştır.

⁵³⁴ Resmi Gazete, 2012/3834.

⁵³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 12.

Araştırmada 600 anket elden veya çevrimiçi olarak gönderilmiş, elden toplanan anket 127, çevrimiçi 315 olmak üzere toplam 442 adet anket toplanmıştır. Elden toplanan anketlerden 9 adeti veri eksikliği nedeniyle araştırmaya dahil edilememiştir. Dolayısıyla araştırma analizleri 433 anket üzerinden elde edilen verilerle %72 oranında bir geri dönüşle gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmada zaman ve maliyet faktörleri dikkate alınarak verilerin toplanmasında kolayda örneklem yönteminin kullanılması ve araştırmacının ulaşabildiği işletmeleri örnekleme katması araştırmanın önemli kısıtlarından biridir. Araştırmada kolayda örneklem yönteminden yararlanılmış olması nedeniyle elde edilen sonuçlar örnekleme özgü olup ana kütleyi temsil etmesi zayıftır. Dolayısıyla sonuçlar ana kütleye genellenememektedir.

Ayrıca veri toplama araçlarından anket aracının verileri elde etmek için en uygun yöntem olduğu, araştırmaya katılanların anket sorularını doğru anlayıp yanıtladıkları ve analiz için kullanılan istatistik yöntemlerinin araştırmaya en uygun yöntem olduğu varsayılmıştır.

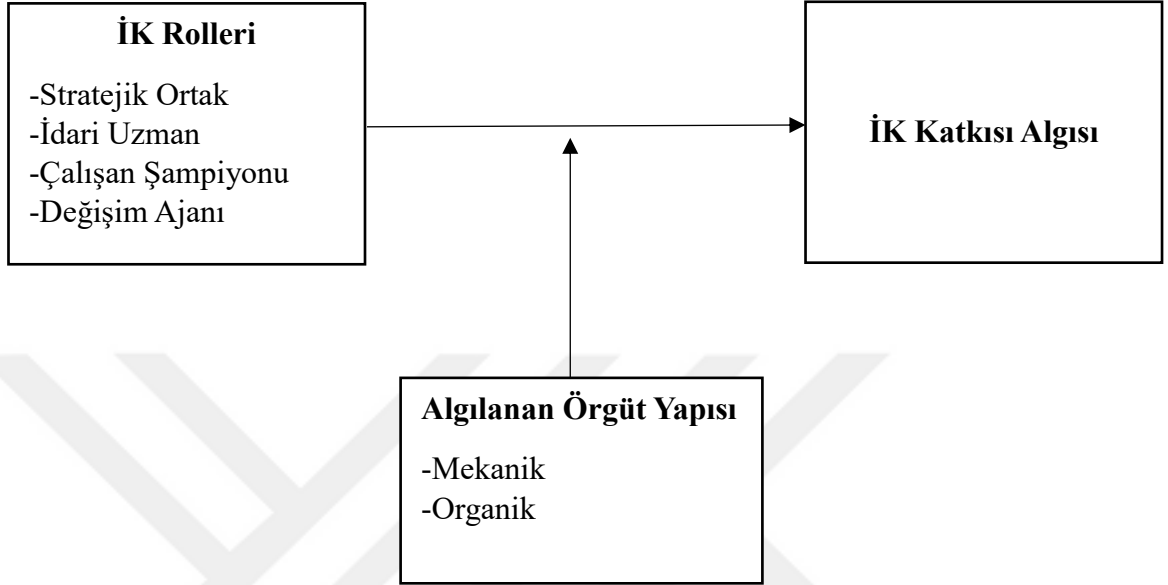
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı yöneticilerin İK departmanının üstlendiği rolleri ve bu roller kapsamında İK'nın katkısına ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Bu araştırma modeli çerçevesinde, İK rollerinin algılanan örgüt yapısına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, model kapsamında İK rollerinin ve İK'nın katkısına ilişkin algının İK yöneticileri ve diğer yöneticiler tarafından farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Ayrıca hiyerarşik kademelere göre fark olup olmadığı da incelenmiştir.

Anlaşılabileceği üzere araştırma modelini bu değişkenler arasında ilişkileri tanımlamak ve ileriye dönük tahminler yapmak üzere kullanılan tanımlayıcı araştırma olarak

belirtmek mümkündür.⁵³⁶ Bu bağlamda oluşturulan kavramsal çerçeve aşağıdaki araştırma modelinde Şekil 8’de sunulmuştur:



Şekil 8. Araştırma Modeli

Araştırmada, İstanbul ve Kocaeli’de faaliyet gösteren büyük ölçekli örgütlerdeki yöneticilerin İK rollerini nasıl algıladığını ve bu rollerin İK departmanının katkısına ilişkin algılarını nasıl etkilendiğini ve bu süreçte örgüt yapısına göre İK rollerinin değişip değişmediği, İK rolleri ile İK algısı arasında örgüt yapısının düzenleyici rolü olup olmadığı, ayrıca araştırmada İK rollerinin ve İK’nın katkısına ilişkin algının İK yöneticileri ve diğer yöneticiler tarafından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ayrıca hiyerarşik kademelere göre yöneticiler arasında İK rolleri ve İK katkısı algısı arasında fark olup olmadığı da incelenmiştir.

Bu bağlamda İK rolleri; insan kaynaklarının uygulama, süreç ve politikalarının örgütün genel stratejisiyle uyumlu ve bütüncül olarak kullanılması olarak tanımlanabilen Stratejik Ortak, İK süreçlerinin örgüt içerisinde daha fazla nasıl etkili hale getirileceği ile ilgili İK’nın temin seçim, eğitim, ücret, performans değerlendirme

⁵³⁶ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2010, s. 20.

vb. süreçlerinin tasarımı ve bu süreçlerin örgüt içerisinde etkili bir biçimde akışının yönetilmesi anlamına gelen İdari Uzman, İK'nın çalışanların sorunları ile ilgili bilgi sahibi olmaları, bu sorunlara çözüm üretmek için çalışanlar için zaman harcamaları, hat yöneticilerini de bu yönde teşvik etmesi, iş süreçlerinden ziyade çalışanların kendisine odaklanmalarını ifade eden Çalışan Şampiyonu, İK'nın örgüt içerisinde değişimi kolaylaştırıcı, diğer departmanlara değişim sürecinde destek olma, örgütün tamamında değişimi yayan değişimi pozitif olarak örgütün tamamında destekleyen politikalar uygulayan, değişimle ilgili personel sorunlarıyla ilgilenme, İK süreçlerinin değişime uygun esnek olarak tanımlanmasını ifade eden Değişim Ajanı bağımsız değişken, yöneticilerin örgüt içerisinde İK'nın nasıl çalıştığını hissettikleri ve İK'nın örgüte farklı boyutlarda nasıl katkıda bulunduğunu belirten İK katkısına ilişkin algı bağımlı değişken ve bir örgütteki işler ile bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi anlamına gelen örgüt yapısı ise düzenleyici (moderatör) değişken olarak belirlenmiştir. Bu bilgilerle birlikte anket formunda; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işyerindeki kıdem, iş hayatındaki toplam kıdem, çalışılan sektör, departman ve görev unvanı (pozisyon) sorularını kapsayan, toplam dokuz demografik sorudan da yararlanılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur. Bu değişkenler algı düzeyinde ölçülmüştür:

H1: İnsan kaynakları rolleri departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.

H1a: Stratejik ortak rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.

H1b: İdari uzman rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.

H1c: Çalışan şampiyonu rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.

H1d: Değişim ajanı rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.

H2: Organik örgütlerde insan kaynakları rolleri departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.

H3: Mekanik örgütlerde insan kaynakları rolleri departman yöneticilerinin İK algısını

etkiler.

H4: İK rollerinin yöneticilerin İK algısını etkilemesinde algılanan örgüt yapısının düzenleyici rolü vardır.

H5: Örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rolleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H6: Örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK algısı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.

H7: İK ve diğer yöneticilere göre İK rolleri ve İK algısı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.

H8: Departman yöneticilerinin yönetim kademesine göre İK rolleri ve İK algısı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak birincil kaynak verilerin toplanması için kullanılan yöntemlerinden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler katılımcıların belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışlarını önceden belirlenmiş bir sırada ve yapıda hazırlanmış sorularla elde etmeyi mümkün kılmaktadır.⁵³⁷

Çalışmada kullanılan anket formu, konu ile ilgili literatür taraması sonucunda elde edilen daha önceden geliştirilmiş ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra danışman öğretim üyesinin ve ilgili öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak araştırmaya uygun hale getirilmiştir. Anket dört bölüm ve toplam 57 maddeden oluşmakta, birinci bölümde insan kaynakları rollerini (40 madde), ikinci bölümde yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısını (10 madde) ve üçüncü bölümde ise algılanan örgüt yapısını (7 madde) ölçmeye yönelik ölçekler pilot çalışma yapılarak uygulanmıştır. Son bölümde ayrıca katılımcıların

⁵³⁷ Sait Gürbüz, Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s. 175.

demografik özelliklerini belirlemek için 9 soru bulunmaktadır. Pilot çalışma yapıldıktan sonra katılımcılardan gelen görüşler doğrultusunda ankete son hali verilmiştir.

İşletmelerde İK rollerini belirlemek üzere D. Ulrich ve J. Conner⁵³⁸ tarafından geliştirilmiş olan 40 maddeli insan kaynakları rolleri değerlendirme ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek, dünya çapındaki orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 256 orta ve üst düzey İK yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada kullanılmıştır.⁵³⁹ İşletmelerde farklı İK rollerini tespit etmek üzere kullanılan anket formunun birinci bölümünde 6'lı dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: biraz katılıyorum, 5: katılıyorum, 6: tamamen katılıyorum olarak değerlendirilmiştir. Anketin birinci bölümünde yer alan ilgili maddeler İK rollerine göre aşağıda sıralanmıştır:

- Stratejik Ortak (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37)
- İdari Uzman (2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38)
- Çalışan Şampiyonu (3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39)
- Değişim Ajanı (4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40).

Anket formunun ikinci bölümünde, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısını ölçmek için P. M. Wright, G. C. McMahan, S. A. Snell ve B. Gerhart⁵⁴⁰ tarafından geliştirilen 10 maddeli İK katkısı ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek, Amerika Birleşik Devletleri'nde 14 işletmeden 44 İK ve 59 hat yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada kullanılmıştır. 6'lı dereceleme kullanılan ölçek 10 maddeden oluşmakta, 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: biraz katılıyorum, 5: katılıyorum, 6: tamamen katılıyorum ifadelerine karşılık gelmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde algılanan örgüt yapısını ölçmek üzere semantik farklar ölçeği olarak kullanılmış, semantik farklar ölçeği bir veya birkaç nesnenin iki kutuplu

⁵³⁸ Ulrich, **a.g.e.**, s. 49.

⁵³⁹ Jill Conner, Dave Ulrich, "Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric", **People and Strategy**, C.19, No:3 1996, s. 38-49.

⁵⁴⁰ Wright, McMahan, Snell, Gerhart, **a.g.e.**, s. 122.

olarak karşılaştırılmasını kapsamakta,⁵⁴¹ ölçeğe yer alan maddeler örgüt yapısının mekanik ve organik yapı olmak üzere iki farklı tarafını belirlemektedir. Araştırmada algılanan örgüt yapısını ölçmek için ise P. N. Khandwalla⁵⁴² tarafından geliştirilen J. G. Covin, D. P. Slevin ve R. L. Schultz⁵⁴³ tarafından da Amerika’da 330 işletme üzerinde kullanılan 7 maddeli örgütsel yapı ölçeğinden faydalanılmıştır. Katılımcıların yer alan ifadelerle ne derecede katıldıklarını ölçmek için toplam 7 ifade bulunan, 6’lı dereceleme kullanılan ölçeğe; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: pek katılmıyorum, 4: biraz katılıyorum, 5: katılıyorum, 6: tamamen katılıyorum ifadelerine karşılık gelmektedir. Ölçeğe katılımcıların verdikleri yanıtların puanları arttıkça örgütün algılanan organiklik derecesi artmaktadır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işyerindeki kıdem, iş hayatındaki toplam kıdem, görev unvanı (pozisyon) vb. demografik özelliklerine ve çalışılan sektör ve departmana ilişkin sorular yer almaktadır.

Elektronik ve matbu biçimde hazırlanan anketleri göndermek amacı ile işletmelerle e-posta ve telefon yoluyla ulaşılmış, araştırma hakkında bilgi verilmek üzere randevu istenmiş randevu talebini kabul eden işletmelerde İK yöneticileri, bazılarında ise diğer yöneticiler ile görüşülerek konu hakkında bilgi verilmiş ve destek istenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelere araştırma linki ya da anketin matbu biçimi gönderilmiş veya elden teslim edilmiştir.

3.4.4. Pilot Çalışma

Pilot test/ön test amaçlı kullanılacak örnek kitlenin büyüklüğü ile ilgili literatürde bu sayının araştırmacının amacına ve hassasiyetine göre değiştiği ve genellikle 5 - 10 ile 50 - 100 arası olduğu belirtilmektedir.⁵⁴⁴ Pilot çalışma ile araştırmacının ön göremediği pürüz ve sorunlar giderilmeye çalışılmakta örneğin; soruların katılımcılar tarafından

⁵⁴¹ Gürbüz, Şahin, **a.g.e.**, s. 179.

⁵⁴² Pradip N. Khandwalla, **The Design of Organizations**, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1977, s. 648.

⁵⁴³ Jeffrey G. Covin, v.d., “Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices”, **Journal of Management Studies**, C.31, No:4 1994, s. 502.

⁵⁴⁴ Remzi Altunışık, “Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2007, s. 10.

yeterinde anlaşılıp anlaşılmadığı, eksik ya da zayıf kalan noktalar var ise giderilmesi ve araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması sağlanmaktadır.⁵⁴⁵ Pilot çalışma 62 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiş, 3 anket eksik veri nedeniyle değerlendirmeye alınmamış dolayısıyla 59 anket değerlendirmeye alınmış, toplanan veriler SPSS 20 programında analiz edilmiştir. Yapılan pilot çalışma ile araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin veriler elde edilmiştir.

Pilot çalışmada yapılan analizler neticesinde 40 maddeden oluşan İK rolleri değerlendirme ölçeği Bartlett testi p değeri değeri anlamlı ($p<0.05$) bulunmuştur. Dolayısıyla değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır. Bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,776 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ise 0,977 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

10 maddeden oluşan diğer yöneticilerin İK katkısına ilişkin algıya yönelik kullanılan ölçeğin Bartlett testi değeri p değeri anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,904 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,942 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

7 maddeden oluşan örgüt yapısı ölçeği Bartlett testi p değeri ise anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur. Dolayısıyla değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,830 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,795 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırma da ele alınan değişkenler kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi

⁵⁴⁵ Sami Güven, **Toplumbilimde Araştırma Yöntemleri**, C.1. bs, Bursa, 2006, s. 137.

amacıyla çeşitli istatistiki teknikler kullanılmıştır.

Yöneticilerin İK rollerinin ve İK katkısı algısının üst, orta ve alt düzey olarak yönetim kademelerine göre ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek için fark testlerinden biri olan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’dan, İK rolleri ve İK katkısı algısının ortalamalarının İK yöneticileri ve diğer yöneticiler arasında farklı olup olmadığının test edilmesi ve örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rollerinin ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için Bağımsız Gruplar t-Testi’nden yararlanılmıştır.

İnsan kaynakları rollerinin (Değişim ajanı, stratejik ortak, idari uzman, çalışan şampiyonu) yöneticilerin İK katkısı algısına olan etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra örgüt yapısının her iki grubu, mekanik ve organik yapılar, için ayrı ayrı çoklu regresyon analizi yapılarak sonuçlar karşılaştırılmıştır. Örgüt yapısının, İK rollerinin yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısına etkisinde düzenleyici (moderatör) rolünü test etmek amacıyla 2013 yılında Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen SPSS 20 paket programı içerisinde yer alan PROCESS makrosu Model 1’den yararlanılmıştır. Ayrıca değişkenlerin aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü analiz etmek için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işyerindeki kıdem, iş hayatındaki toplam kıdem, görev unvanı (pozisyon) vb. demografik özelliklerinin belirlenmesi için yapılan frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma vb. tanımlayıcı istatistik analizlerinin ve diğer tüm analizlerin hesaplanması için SPSS 20 paket programı, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için ise AMOS 20 paket programı kullanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırma bulguları kapsamında ilk olarak araştırmaya katılan örgütler ve yöneticilerle ilgili genel demografik bulgular sunulmuş, daha sonra veri toplama araçlarının geçerlik, güvenilirlik ve faktör analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve son olarak da

araştırmanın hipotez testleriyle ilgili analizlere yer verilmiştir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmada, İstanbul ve Kocaeli’de illerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli özel sektör işletmelerindeki 433 yöneticiden veri toplanmıştır.

Tablo 6. Demografik Özellikler

		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	267	61,7
	Kadın	166	38,3
	Toplam	433	100
Yaş	30 ve altı	90	20,8
	31-40	226	52,2
	41-50	98	22,6
	51 ve üstü	19	4,4
	Toplam	433	100
Medeni Durum	Evli	302	69,7
	Bekar	131	30,3
	Toplam	433	100
Eğitim Durumu	Lise	4	0,9
	Ön lisans	6	1,4
	Lisans	246	56,8
	Lisansüstü	177	40,9
	Toplam	433	100
Örgüt Kıdemi	5 yıldan az	188	43,4
	5-10 yıl	110	25,4
	10 yıldan fazla	135	31,2
	Toplam	433	100
Toplam Kıdem	5 yıldan az	47	10,9
	5-10 yıl	99	22,9
	10 yıldan fazla	287	66,3
	Toplam	433	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin 267’si erkek (%61,7), 166’sı (%38,3) kadındır. Ankete katılanlarından 90 kişinin (%20,8) 30 ve altı yaş grubunda, 226 kişinin (%52,2) 31- 40 arası yaş grubunda, 98 kişinin 41- 50 (%22,6) arası yaş grubunda, 19 kişinin (%4,4) ise 51 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla anketi

yanıtlayanların büyük bölümünün erkek olduğu, yaş grubunun ise orta yaş ve üstü olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında 302'sinin (%69,7) evli, 131 kişinin ise (%30,3) bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise 4 kişinin lise (%0,9), 6 kişinin ön lisans (%1,4), 246 kişinin (%56,8) lisans ve 177 (%40,9) kişinin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük çoğunluğunun evli ve neredeyse tamamının (%97,7) lisans ve yüksek lisans eğitim derecesine sahip olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca katılımcıların bulundukları örgütteki kıdemine bakıldığında 5 yıldan az kıdeme sahip olanların 188 kişi (%43,4), 5-10 yıl arası kıdeme sahip olanların 110 kişi (%25,4) ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların ise 135 kişi (%31,2) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların toplam kıdemlerine bakıldığında 5 yıldan az kıdeme sahip 47 kişi (%10,9), 5- 10 yıl kıdeme sahip 99 kişi (%22,9) ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların ise 287 kişi (%66,3) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların alt, orta ve üst düzey yöneticiler olduğu göz önünde tutulduğunda katılımcıların %90'a yakın bir bölümünün 5 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu ön plana çıkmaktadır (Tablo 6).

Tablo 7. Departman ve Yönetim Kademesine Göre Yanıtlayanların Özellikleri

		N	Yüzde (%)
Departman	İnsan Kaynakları	78	18
	Diğer	355	82
	Toplam	433	100
Pozisyon	Alt Düzey	195	45
	Orta Düzey	192	44,3
	Üst Düzey	46	10,6
	Toplam	433	100

Araştırmaya katılan yöneticilerden İK departmanında çalışmakta olan yönetici sayısı 78 kişi (%18), diğer departmanlarda çalışmakta olan yönetici sayısı ise 355 kişi (%82) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın büyük çoğunluğu diğer yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada yöneticilerin unvanlarını yazmaları istenmiş ve daha sonra elde edilen yanıtlar doğrultusunda alt, orta ve üst kademe olarak sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda; sorumlu, şef, yönetmen vb. unvanlar alt kademe, yönetici, müdür yardımcısı, müdür vb. unvanlar orta kademe, koordinatör, direktör, genel müdür yardımcısı, genel müdür, yönetim kurulu üyesi vb. unvanlar ise üst kademe olarak belirlenmiştir. Araştırmada alt kademe yönetici olarak çalışan sayısı 195 kişi (%45), orta kademe çalışan kişi sayısı 192 kişi (%44,3), üst kademe çalışan kişi sayısı ise 46 kişi (%10,6) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın büyük çoğunluğu alt ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır (Tablo 7).

3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirliğe İlişkin Bulgular

Araştırmada örgütlerde insan kaynakları rollerini belirlemek üzere kullanılan 40 maddeden ve dört farklı rolden oluşan (10 madde stratejik ortak, 10 madde değişim ajanı, 10 madde idari uzman ve 10 madde çalışan şampiyonu) insan kaynakları rolleri değerlendirme ölçeği⁵⁴⁶ için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) daha önceden geliştirilmiş olan ölçeklerin özgün yapısının elde edilen verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek için kullanılmakta, araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu belirtmektedir.⁵⁴⁷ Doğrulayıcı faktör analizi faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır.⁵⁴⁸ Dolayısıyla ölçme aracının geçerliliğini ölçmek üzere AMOS 20 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır ve bu analizde de en yüksek olabilirlik (**maximum likelihood**) kestirim yöntemi kullanılmıştır.

⁵⁴⁶ Ulrich, **a.g.e.**, s. 49.

⁵⁴⁷ Gürbüz, Şahin, **a.g.e.**, s. 340.

⁵⁴⁸ Nuran Bayram, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları**, İstanbul, Ezgi Kitabevi, 2010, s. 42.

Tablo 8. Stratejik Ortak Rolü Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	S.H.	t değeri (C.R.)	p	Cronbach's Alpha
İK, işletmenin stratejisini gerçekleştirmesi için İK stratejilerini uyumlu hale getiren süreçler ve programlar geliştirir.	0,839	0,074	16.304	***	0,913
İK, insan kaynakları ve iş stratejisini uyumlu hale getirmek için çalışır.	0,868	0,075	16.812	***	
İK, iş planlamasında aktif rol oynar.	0,708	0,081	13.903	***	
İK, stratejik konularda zaman harcar.	0,737	0,080	14.447	***	
İK, iş ortağı olarak görülür.	0,685	0,082	13.456	***	
İK'nın etkililiği, işletme stratejisinin gerçekleştirilmesine destek olma yeteneği ile ölçülür.	0,587	0,071	11.590	***	
İK, işletme stratejileri ve İK stratejilerinin uyumlu olduğundan emin olur.	0,789	0,073	15.407	***	
İK, işletme stratejilerinin tanımlanması sürecine katılır.	0,713	0,066	16.349	***	
İK, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek olur.	0,700				

*** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9. Uyum Ölçütleri ve Eşik Değerleri

Uyum İyiliği Endeksleri	Açıklama	Eşik Değeri	
		İyi Uyum	Kabul Edilebilir
χ^2	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder.	$P > 0,05$ (anlamsız olmalı)	
χ^2/DF	χ^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir.	< 3	$3 < (\chi^2/df) < 5$
CFI	Modeli temel modelle karşılaştırır.	$> 0,95$	$> 0,90$
SRMR	Evren kovaryansı ile örneklem kovaryansını test eder.	$< 0,05$	$< 0,08$
RMSEA	Modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.	$< 0,05$	$< 0,08$

Kaynak: Sait Gürbüz, Faruk Şahin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017 s.343

DFA analizinde ikinci olarak dikkat edilmesi gereken model uyum değerleridir. Bu sınıf altında Ki-kare değeri ve SRMR bulunmaktadır. Ki-kare uyum iyiliği değeri (**chi-square goodness of fit, χ^2**) modelin veri ile ne düzeyde uyum gösterdiğini tanımlamak

için kullanılan en eski uyum istatistiği değeridir. Araştırmacının kuramsal olarak önerdiği modelle verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. Diğer bir ifade ile örneklem kovaryansı ile evren kovaryansının birbirinden farklı olup olmadığını inceleyen bir istatistiktir. Buradaki önemli nokta χ^2 değerinin, kuramsal beklenti ile veri arasında uyum olmasını beklenildiğinden, anlamsız çıkması gerekmektedir. İkinci bakılacak değer χ^2 değerinin serbestlik derecesine (**degree of freedom, DF**) bölünmesi ile (χ^2/DF) elde edilen değer genel modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için daha doğru sonuçlar vereceği kabul edilmektedir. Bunun nedeni χ^2 değeri büyük örneklerde yükselme eğilimi gösterirken, küçük örneklerde de ($n < 200$) genellikle anlamlı çıkmaktadır.⁵⁴⁹ Genellikle χ^2/DF değeri 3 ve üçün altında olmalı, 3- 5 arasındaki değerler ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Üçüncü bakılacak değer, önerilen modeli iç içe geçmiş (**nested**) diğer alternatif modellerle uyumunu test eden karşılaştırmalı uyum indeksleri, CFI (**comparative fit indices**)’dir. Karşılaştırma uyum indekslerinin 0,90 ve üzerinde olması modelin kabul edileceğini göstermektedir. Dördüncü bakılacak değer ortalama hataların karekökü (**root mean square residual**) ve standardize ortalama hataların karekökü (**standardized root mean square residual**) değeridir. Bu değer örneklem ve evrene ait varyans veya kovaryans aritmetik ortalamaların farkıdır. SRMR’nin 0,008 ve altında olması modelin kabul edilebileceğini göstermektedir. Diğer bir bakılacak değer ise RMSEA (**root mean square error of approximation**) değeridir. Değer modelin örneklemle uyumlu olup olmadığını test etmekte, değer 0,08 ve altında olması modelin kabul edilebilirliğini göstermektedir (Tablo 9).

⁵⁴⁹ Gürbüz, Şahin, a.g.e., s. 343.

Tablo 10. Stratejik Ortak Rolü DFA Uyum Ölçütleri

Uyum İyiliği Endeksi	Değer	Referans Değeri	Uyum
χ^2	96,767	--	--
DF	26	--	--
χ^2/DF	3,722	1 ile 3 arası	Kabul Edilebilir
CFI	0,968	>0,95	Mükemmel
SRMR	0,034	<0,08	Mükemmel
RMSEA	0,079	<0,06	Kabul Edilebilir

Yapılan analiz neticesinde stratejik ortak rolünde faktör yükü 0,50'nin altında kalan bir R37 (İK'nın güvenilirliği, stratejik hedefleri yerine getirmekten gelir) kodlu madde analizden çıkarılarak DFA tekrar yapılmış, yapılan analize göre tüm değişkenlerin ($p<0.001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerinin ise 0,913 olduğu dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Tablo 8). Stratejik ortak rolü için yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=96,767$, $DF=26$, $\chi^2/DF=3,722$, $CFI=0,968$, $SRMR=0,034$, $RMSEA=0,079$) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 10).

Tablo 11. İdari Uzman Rolü Doğrulatory Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	S.H.	t değeri	P	Cronbach's Alpha
İK'nın etkililiği, İK süreçlerini verimli bir şekilde yerine getirme yeteneği ile ölçülür.	0,650	0,072	12.080	***	0,871
İK, dokümanları ve işlemleri etkin bir biçimde yerine getirmek için süreç ve programlar geliştirir.	0,636	0,073	11.846	***	
İK, insan kaynakları süreçlerini tasarlamak ve sunmak için aktif rol oynar.	0,785	0,079	14.195	***	
İK, operasyonel işlere zaman harcar.	0,540	0,083	10.195	***	
İK, idari uzman olarak görülür.	0,538	0,082	10.153	***	
İK, insan kaynakları süreçlerinin yerine getirilmesine katılır.	0,807	0,071	14.513	***	
İK, işletmenin verimliliğini artırmasına destek olur.	0,670				
İK, insan kaynakları süreçlerinin etkin bir biçimde yönetildiğinden emin olur.	0,824	0,084	14.748	***	

*** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12. İdari Uzman Rolü DFA Uyum Ölçütleri

Uyum İyiliği Endeksi	Değer	Referans Değeri	Uyum
χ^2	54,873	--	--
DF	19	--	--
χ^2/DF	2,888	1 ile 3 arası	Mükemmel
CFI	0,975	>0,95	Mükemmel
SRMR	0,039	<0,08	Mükemmel
RMSEA	0,066	<0,06	Kabul Edilebilir

İdari uzman rolü için yapılan DFA'da faktör yükleri 0,50'nin altında olan R26 (İK, idari süreçleri izlemek için çalışır) ve R38 (İK'nın güvenilirliği, verimliliği artırmaktan gelir) kodlu maddeler analizden çıkarılarak DFA tekrar yapılmış, yapılan analize göre tüm değişkenlerin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha

değerinin ise 0,871 olduğu dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Tablo 11). İdari uzman rolü için yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=54,873$, $DF=19$, $\chi^2/DF=2,888$, $CFI=0,975$, $SRMR=0,039$, $RMSEA=0,066$) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 12).

Tablo 13. Değişim Ajanı Rolü Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	S.H.	t değeri	p	Cronbach's Alpha
İK, organizasyonun kendini dönüştürmesine yardımcı olmak için süreçler ve programlar geliştirir.	0,850	0,057	19.456	***	0,933
İK, örgütsel değişim için davranışları yeniden şekillendirmeye çalışır.	0,846	0,058	19.342	***	
İK, örgütsel yenilenme, değişim veya dönüşümün etkin bir katılımcısıdır.	0,879	0,059	20.298	***	
İK, işletmenin rekabet üstünlüğünü korumak için çalışanlara yeni davranışlar kazandırılmasında zaman harcar.	0,814	0,067	18.417	***	
İK, değişim ajanı olarak görülür.	0,711	0,064	15.632	***	
İK, insan kaynakları süreçleri ve programlarının örgütün değişim yeteneğini arttırdığından emin olur.	0,830	0,057	18.898	***	
İK, kültür dönüşümü ve yenilenme için değişim kültürü sürecine katılır.	0,767	0,049	20.835	***	
İK, işletmenin değişime uyum sağlamasına destek olur.	0,773				
İK'nın güvenilirliği, değişimi gerçekleştirmesinden kaynaklanır.	0,571	0,059	12.162	***	

*** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14. Değişim Ajanı Rolü DFA Uyum Ölçütleri

Uyum İyiliği Endeksi	Değer	Referans Değeri	Uyum
χ^2	66,894	--	--
DF	26	--	--
χ^2/DF	2,573	1 ile 3 arası	Mükemmel
CFI	0,985	>0,95	Mükemmel
SRMR	0,025	<0,08	Mükemmel
RMSEA	0,060	<0,06	Kabul Edilebilir

Değişim ajanı rolü için yapılan DFA’da faktör yükleri 0,50’nin altında olan R36 kodlu madde (İK’nın etkililiği, işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği durumları öngörmeye ve onlara uyum göstermeye destek olma yeteneği ile ölçülür) analizden çıkarılarak DFA tekrar yapılmış, yapılan analize göre tüm değişkenlerin ($p<0.001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach’s Alpha değerinin ise 0,933 olduğu dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Tablo 13). Değişim ajanı rolü için yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=66,894$, $DF=26$, $\chi^2/DF=2,573$, $CFI=0,985$, $SRMR=0,025$, $RMSEA=0,060$) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 14).

Tablo 15. Çalışan Şampiyonu Rolü Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	S.H.	t değeri	p	Cronbach's Alpha
İK, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için süreç ve programlar geliştirir.	0,794	0,070	16.388	***	0,917
İK, çalışanların aile ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına yardım etmek için onlara teklifte bulunur.	0,689	0,073	14.018	***	
İK, çalışanları aktif bir biçimde dinler ve cevap verir.	0,828	0,070	17.063	***	
İK, çalışanları dinleme ve cevap vermeye zaman ayırır.	0,803	0,068	16.496	***	
İK, çalışanların şampiyonu olarak görülür.	0,638	0,069	12.998	***	
İK, insan kaynakları politika ve programlarının çalışanların kişisel ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olur.	0,812	0,063	16.812	***	
İK, çalışanların bağlılığını geliştirmeye katılır.	0,714	0,056	17.305	***	
İK, çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur.	0,750				

*** 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16. Çalışan Şampiyonu Rolü DFA Uyum Ölçütleri

Uyum İyiliği Endeksi	Değer	Referans Değeri	Uyum
χ^2	52,805	--	--
DF	17	--	--
χ^2/DF	3,106	1 ile 3 arası	Kabul Edilebilir
CFI	0,985	>0,95	Mükemmel
SRMR	0,028	<0,08	Mükemmel
RMSEA	0,070	<0,06	Kabul Edilebilir

Çalışan şampiyonu rolü için yapılan DFA’da, faktör yükleri 0,50’nin altında olan R35 (İK’nın etkililiği, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ile ölçülür) ve R39 (İK’nın güvenilirliği, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmaktan gelir) kodlu maddeler analizden çıkarılarak DFA tekrar yapılmış, yapılan analize göre tüm değişkenlerin ($p < 0.001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach’s Alpha değerinin ise 0,917 olduğu dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Tablo 15). Çalışan şampiyonu rolü için yapılan DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2=52,805$, $DF=17$, $\chi^2/DF=3,106$, $CFI=0,985$, $SRMR=0,028$, $RMSEA=0,070$) önerilen modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Tablo 16).

Tablo 17. İK Katkısı Algısı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Bu departman, müşteri (yöneticiler ve çalışanlar) ihtiyaçlarının karşılanmasında son derece duyarlıdır.	0,781	0,945
Bu departman, bana İK konuları hakkında kullanışlı ve güncel bilgiler sunar.	0,830	
Bu departman, işletmemizin rekabet gücünün arttırılmasına katkı sağlar.	0,825	
Bu departman, işletmemizin nihai kârına katma değer sağlar.	0,764	
Bu departman, işletmemizin temel yetkinliklerinin oluşturulması ve / veya sürdürülmesine katkı sağlar.	0,852	
Bu departman, rekabet avantajı kaynağı olarak işletmenin beşeri sermayesinin (çalışanlar/yöneticiler) oluşturulmasına katkı sağlar.	0,855	
İK departmanı, işini istenilen şekilde yerine getiriyor.	0,764	
İK departmanı tarafından sunulan politika, uygulama ve prosedürler diğer birim çalışanlarına yol gösterir.	0,844	
İK departmanı iyi koordine edilmiş bir takım politika, uygulama ve prosedür geliştirir.	0,875	
İK departmanı, insan kaynakları politika, uygulama ve prosedürleri işletmemizin iş planını destekler.	0,807	
Açıklanan Toplam Varyans		%67,317
KMO		0,945
Bartlett Küresellik Testi:		
Ki-kare		3478,167
DF (Serbestlik Derecesi)		45
p değeri		0,000

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan diğer yöneticilerin insan kaynakları departmanının katkısına ilişkin algısını ölçmek üzere kullanılan İK katkısı algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizine göre ölçeğin tek boyut altında toplandığı, KMO değerinin 0,945 olduğu dolayısıyla veri setinin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Tablo 17’de görüleceği üzere Bartlett testi ki-kare değeri 3478,167, DF değeri 45 olduğu ve test sonucunun anlamlı ($p < 0,05$) olduğu, dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir ifade ile veri seti faktör analizine uygundur. Açıklanan toplam varyansın ise %67,317 olduğunu görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach’s Alpha değeri 0,945 bulunmuştur bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 17).

Tablo 18. Örgüt Yapısı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Departmanların tamamında standart yönetim biçimi uygulanması konusunda oldukça ısrarcı bir anlayış vardır.	0,565	0,804
Yöneticilerin yönetim biçimleri formalden informale doğru değişim gösterebilir. İşletmede nihai kararların departman yöneticileri tarafından verilmesine önem verilir.	0,680	
Karar verme sürecinde departman yöneticilerini geçici olarak devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.	0,669	
İş koşullarındaki değişikliğe rağmen, denenmiş ve doğru yönetim ilkelerine sıkıca bağlı kalmaya önem verilir.	0,812	
Geçmiş uygulamalardaki durumlar çok fazla dikkate alınmadan iş koşullarındaki değişimlere serbestçe uyum gösterilmesine önem verilir.	0,764	
Çalışanların formal olarak belirlenmiş prosedürleri takip etmesi esastır. Formal prosedürler göz ardı edilse bile işin yürütülmesine önem verilir.	0,759	
İşletmede faaliyetlerin birçoğu karmaşık kontrol ve bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir biçimde kontrol edilir.		
İşlerin yerine getirilmesinde, informal ilişkiler ve iş birliği, informal ve gevşek kontrol esastır.		
Çalışanların belirlenmiş iş tanımlarına bağlı kalmalarına oldukça önem verilir. İşe uygun davranışların işin gerekleri ve çalışanın kişiliğine bağlı olarak tanımlanmasına önem verilir.		
Açıklanan Toplam Varyans		%50,798
KMO		0,821
Bartlett Küresellik Testi:		775,330
Ki-kare		15
DF (Serbestlik Derecesi)		0,000
p değeri		

Örgüt yapısı ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin yapılan analiz sonucunda MO1 kodlu (Oldukça yapılandırılmış iletişim kanalları olup, işletmeye ait önemli finansal bilgilere ulaşmak son derece kısıtlıdır. - İşletmede iletişim kanalları açık olup işletmeyle ilgili önemli finansal bilgilere rahat ulaşılır.) madde faktör yükünün 0,50 değerinin altında kaldığından analizden çıkarılarak ilgili sorular tekrar analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 6 maddenin tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. KMO testi 0,821 olduğu dolayısıyla veri setinin faktör analizine mükemmel seviyede uygun olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Tablodan görüleceği üzere Bartlett testi ki-kare değerinin 775,330, DF değeri ise 15 ve test sonucunun anlamlı ($p < 0,05$) olduğu dolayısıyla değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir ifade ile veri seti faktör analizine

uygundur. Açıklanan toplam varyansın ise %50,798 olduğunu görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre Cronbach's Alpha değeri 0,804 bulunmuştur bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 18).

3.5.3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan insan kaynakları rolleri, insan kaynakları katkısına ilişkin diğer yöneticilerinin algısı ve örgüt yapısına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 19. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
İdari Uzman	433	1,0	6,0	4,537	0,8876
Değişim Ajanı	433	1,0	6,0	4,222	1,0211
Stratejik Ortak	433	1,0	6,0	4,195	0,9983
Çalışan Şampiyonu	433	1,0	6,0	4,057	1,1106
Örgüt Yapısı	433	1,0	6,0	3,580	1,0144
İK Katkısı Algısı	433	1,0	6,0	4,075	1,0715

433 yöneticinin verdiği yanıtların ortalamaları dikkate alınarak incelenen veriler üzerinde, İK'nın örgütlerde oynadığı rollere göre yapılan analize göre idari uzman rolü ortalaması 4,537, değişim ajanı rolü ortalaması 4,222, stratejik ortak rolü ortalaması 4,195, çalışan şampiyonu rolü ortalamasının 4,057, örgüt yapısı ortalamasının 3,580, İK katkısına ilişkin algının ortalamasının ise 4,075 olduğu görülmektedir (Tablo 19). Dolayısıyla, verilere göre İK'nın halen ağırlıklı olarak güçlü bir biçimde idari uzman rolünü oynadığını söyleyebiliriz, bu rolü takip eden diğer rol ise değişim ajanı rolü olarak görülmektedir. İK'nın stratejik ortak olarak, İK ve örgüt stratejilerinin uyumlaştırılmasının henüz istenen düzeyde olmadığı da görülse de İK'nın idari görevlerinden hemen sonra örgüt içerisinde değişimi sağlayan bir departman olarak görüldüğü ifade edilebilir. Burada dikkat çeken nokta ise İK'nın çalışan şampiyonu olarak, örgüt içerisinde çalışanları dinleme ve çalışanların sorunlarının çözümü için onlara kaynak sağlama noktasında en düşük ortalamaya sahip olduğu ifade edilebilir. Verilere göre İK'nın stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rollerini güçlendirilmesi

gerektiğini söyleyebiliriz. İdari uzman ve stratejik ortak rollerinin standart sapma değerlerinin diğer rollere göre daha fazla homojenlik sağladığı görülmektedir. İK'nın örgüte katkısının orta noktanın biraz üzerinde olduğu ifade edilebilir.

3.5.4. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 20. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Değişim Ajanı	Stratejik Ortak	İdari Uzman	Çalışan Şampiyonu	İK Katkısı Algısı
Değişim Ajanı	-				
Stratejik Ortak	,910**	-			
İdari Uzman	,853**	,859**	-		
Çalışan Şampiyonu	,838**	,787**	,789**	-	
İK Katkısı Algısı	,809**	,811**	,786**	,793**	-

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Araştırma kapsamında değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analize göre stratejik ortak ve değişim ajanı rolleri arasında 0,910 kuvvetinde anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir literatürdeki çalışmalara baktığımızda değişim ajanı rolünü stratejik ortak rolünün içerisinde inceleyen çalışmaların olması⁵⁵⁰ bulgunun literatürle de uygunluğunu göstermektedir. Diğer roller arasında ise tekrar birbirleri ile kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. İdari uzman ve stratejik ortak rolleri arasında 0,859 kuvvetinde anlamlı pozitif bir ilişki görülmektedir. Son değişken olan İK katkısı algısı incelendiğinde İK katkısı algısı ile en kuvvetli pozitif ilişkinin (0,811) stratejik ortak rolü ile olduğu görülmektedir (Tablo 20). Buna göre İK stratejik ortak olarak hareket ettikçe yöneticilerin İK'nın katkısına yönelik algısı da aynı şekilde artmaktadır. Bu durum aynı zamanda diğer tüm değişkenler içinde geçerli olmaktadır.

3.5.5. Hipotez Testleri

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında geliştirilen ana hipotezler ve alt hipotezlere

⁵⁵⁰ Ulrich, Brockbank, a.g.e., s. 212.

yönelik analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Bu değişkenler algı düzeyinde ölçülmüştür.

3.5.5.1. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisi

Araştırmada bağımsız değişken olarak belirlenen insan kaynakları rollerinin departman yöneticilerinin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısına etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 21. İK Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR^2	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,851 ^a	,723	,723	,5642	,723	1127,355	1	431	,000	2,099

a. Açıklayıcılar: (Sabit), İK Roller

d. Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Yapılan regresyon analizi sonucunda modelin anlamlı ($F=1127,355$, $p<0,05$) ve düzeltilmiş R^2 değerinin 0,723 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 21). Dolayısıyla İK rolleri bir bütün olarak, yöneticilerin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algının %72,3'ünü açıklamaktadır. Herhangi bir modelde regresyon denkleminde hata terimlerinin ilişkili olması anlamına gelen otokorelasyon olup olmadığını tespit edilmesi için yapılan Durbin-Watson testinin genellikle 1,5- 2,5 civarında bir değerinin olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Modelde bu değer 2,099 olduğu tespit edilmiştir dolayısıyla otokorelasyon olmadığı görülmektedir (Tablo 21).

Tablo 22. İK Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	358,834	1	358,834	1127,355	,000 ^b
	Artık Değer (Residual)	137,186	431	,318		
	Total	496,021	432			

a. Bağımlı Değişken: İK Katkısı Algısı

b. Açıklayıcılar: (Sabit), İK Roller

ANOVA tablosu (Tablo 22) incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=358,834$, $p<0,05$).

Tablo 23. İK Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	İstatistiksel Anlamlılık	Bağıntı Teşhis İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	-,198	,130	-1,521	,129		
	İK Roller	,025	,001	,851	,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Modele ilişkin katsayılar tablosu incelendiğinde, İK rolleri ($\beta=0,851$, $p<0,05$) değişkeninin yöneticilerin insan kaynakları departmanının katkısına ilişkin algısının açıklanmasında anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Modelde çoklu bağıntı olmadığından emin olmak için son sütunda yer alan VIF değerinin incelenmesiyle VIF değerinin 10'dan küçük olması nedeniyle çoklu bağıntı olmadığını belirtebiliriz (Tablo 23). Buna göre İK rollerindeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,025 birimlik artışa neden olmaktadır. Buna göre modelin tahmin sonucu şu şekilde ifade edilebilir: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı =0,025 (İK Roller). Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.5.2. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu ve İdari Uzman Rollerinin İK Algısına Etkisi

Araştırmada bağımsız değişken olarak belirlenen insan kaynakları rollerinin hangilerinin, departman yöneticilerinin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısını açıklamada anlamlı katkı sağladığını belirlemek için, stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 24. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu ve İdari Uzman rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR^2	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,811 ^a	,658	,657	,6272	,658	829,737	1	431	,000	2,121
2	,849 ^b	,721	,720	,5675	,063	96,549	1	430	,000	
3	,854 ^c	,729	,727	,5598	,008	12,860	1	429	,000	

a. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak

b. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu

c. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman

d. Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda 1. modelin anlamlı ($F=829,737$, $p<0,05$) ve düzeltilmiş R^2 değerinin 0,657 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 24). Dolayısıyla modele ilk olarak modele alınan stratejik ortak rolünün, yöneticilerin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algıyı açıklanmasında %65,7'lik bir oranla en güçlü değişken olduğu belirlenmiştir. İkinci modelde stratejik ortak rolünden sonra, çalışan şampiyonu rolü de modele eklenmiş, regresyon analizine göre modelin anlamlı olduğu ($F=555,116$, $p<0,05$) ve bu değişkenin modele eklenmesiyle düzeltilmiş R^2 değerinin ise 0,720'ye yükseldiği dolayısıyla bu değişkenin açıklanan varyansa %7'ye yakın bir katkı sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 24). Üçüncü modelde stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rollerine ek olarak idari uzman rolü de modele eklenmiş, regresyon analizine göre modelin anlamlı olduğu ($F=384,570$, $p<0,05$) ve bu değişkeninde modele eklenmesiyle düzeltilmiş R^2 değerinin ise 0,727'ye yükseldiği dolayısıyla bu değişkenin açıklanan varyansa %0,007'lik oldukça düşük bir oranda katkı sağladığı ifade edilebilir (Tablo 24). Diğer rollerden bir olan değişim ajanı rolünün ise departman yöneticilerinin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısını açıklamada anlamlı katkı sağlamadığından dolayı modele dahil edilmemiştir. Durbin-Watson testinin değerinin 2,121 olduğu tespit edilmiştir, dolayısıyla otokorelasyon olmadığı görülmektedir.

Tablo 25. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	326,449	1	326,449	829,737	,000 ^b
	Artık Değer (Residual)	169,571	431	,393		
	Total	496,021	432			
2	Regresyon	357,542	2	178,771	555,116	,000 ^c
	Artık Değer (Residual)	138,478	430	,322		
	Total	496,021	432			
3	Regresyon	361,572	3	120,524	384,570	,000 ^d
	Artık Değer (Residual)	134,448	429	,313		
	Total	496,021	432			

a. Bağımlı Değişken: İK Katkısı Algısı

b. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak

c. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu

d. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman

ANOVA tablosu (Tablo 25) incelendiğinde tüm değişkenler eklendikten sonra modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=384,570$, $p<0,05$).

Tablo 26. Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	İstatistiksel Anlamlılık	Bağıntı Teşhis İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,423	,130		3,243	,001		
	Stratejik Ortak	,871	,030	,811	28,805	,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	,273	,119		2,293	,022		

	Stratejik Ortak	,528	,044	,492	11,894	,000	,380	2,631
	Çalışan Şampiyonu	,392	,040	,406	9,826	,000	,380	2,631
	(Sabit)	-,010	,141		-,071	,943		
	Stratejik Ortak	,401	,056	,374	7,136	,000	,230	4,340
3	Çalışan Şampiyonu	,338	,042	,350	8,016	,000	,331	3,017
	İdari Uzman	,228	,063	,189	3,586	,000	,229	4,376

Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Bağımsız değişkenlerin hangilerinin anlamlı olarak modele katkı sağladığının bulunması için her bir değişken incelendiğinde stratejik ortak ($\beta=0,374$, $p<0,05$), çalışan şampiyonu ($\beta=0,350$, $p<0,05$) ve idari uzman ($\beta=0,189$, $p<0,05$) değişkenlerinin yöneticilerin insan kaynakları departmanının katkısına ilişkin algısının açıklanmasında anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Modelde korelasyon tablosunda değişkenler arası yüksek korelasyon olduğundan dolayı çoklu bağıntı olmadığından emin olmak için son sütunda yer alan VIF değerinin incelenmesiyle tüm değişkenlerin VIF değerinin 10'dan küçük olması nedeniyle çoklu bağıntı olmadığını belirtebiliriz (Tablo 26). Buna göre stratejik ortak rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,401 birimlik artışa, idari uzman rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,228 birimlik artışa, çalışan şampiyonu rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,338 birimlik artışa neden olmaktadır. Buna göre modelin tahmin sonucu şu şekilde ifade edilebilir: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı = $0,401$ (stratejik ortak) + $0,228$ (idari uzman) + $0,338$ (çalışan şampiyonu). Bu doğrultuda H1a, H1b, H1c, hipotezleri kabul edilmiş ve H1d hipotezi reddedilmiştir.

Algılanan örgüt yapısının bağımlı değişken olan yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla, öncelikle örgüt yapısı değişkeni ($\bar{x}=3,58$; $\sigma=1,014$) standartlaştırılarak ortalamanın +1 standart sapma ve üzerinde bulunan katılımcıların organik örgüt yapısını temsil ettiği, -1 standart sapma ve altında bulunan katılımcıların ise mekanik örgüt yapısını temsil ettiği varsayılmıştır.

Buna göre örgüt yapısı değişkeninde ortalaması 2,57 ve altında olanlar mekanik örgütte çalışan bireyler olarak, ortalaması 4,60 ve üzerinde olanlar ise organik örgütte çalışan bireyler olarak belirlenmiştir. Daha sonra örgüt yapısının her iki grubu, mekanik ve organik yapılar, için ayrı ayrı çoklu regresyon analizi yapılarak sonuçlar karşılaştırılmıştır. Örgüt yapısının organik algılandığı (N=76) duruma ilişkin stepwise yönetimi ile yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir (Tablo 27, 28, 29).

3.5.5.3. Organik Örgütlerde İK Rollerinin İK Algısına Etkisi

Araştırmada organik örgütlerde hangi İK rollerinin insan kaynakları rollerinin departman yöneticilerinin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısını açıklamada anlamlı katkı sağladığını belirlemek için, stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 27. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu (Organik Örgütler)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR^2	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,846 ^a	,716	,712	,5975	,716	186,346	1	74	,000	2,376
2	,877 ^b	,770	,763	,5415	,054	17,107	1	73	,000	

a. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak

b. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu

c. Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda 1. modelin anlamlı ($F=186,346$, $p<0,05$) ve düzeltilmiş R^2 değerinin 0,712 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 27). Dolayısıyla ilk olarak modele alınan stratejik ortak rolünün, yöneticilerin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algıyı açıklanmasında %71,2'lik bir oranla en güçlü değişken olduğu belirlenmiştir. İkinci modelde stratejik ortak rolünden sonra, çalışan şampiyonu rolü de modele eklenmiş, regresyon analizine göre modelin anlamlı olduğu ($F=122,006$, $p<0,05$) ve bu değişkenin modele eklenmesiyle düzeltilmiş R^2 değerinin ise 0,763'ye yükseldiği dolayısıyla bu değişkenin açıklanan varyansa %6'ya yakın bir katkı sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 27). Diğer rollerden olan idari uzman

ve değişim ajanı değişkenlerinin ise örgüt yapısının organik olarak algılandığı durumda, departman yöneticilerinin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısını açıklamada anlamlı katkı sağlamadığından dolayı modele dahil edilmemiştir. Modelde Durbin-Watson değerinin 2,376 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla otokorelasyon olmadığı görölmektedir.

Tablo 28. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu (Organik Örgütler)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	66,528	1	66,528	186,346	,000 ^b
	Artık Değer (Residual)	26,419	74	,357		
	Total	92,947	75			
2	Regresyon	71,544	2	35,772	122,006	,000 ^c
	Artık Değer (Residual)	21,403	73	,293		
	Total	92,947	75			

a. Bağımlı Değişken: İK Katkısı Algısı

b. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak

c. Açıklayıcı: (Sabit), Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu

ANOVA tablosu (Tablo 28) incelendiğinde tüm değişkenler eklendikten sonra modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görölmektedir (F=122,006 p<0,05).

Tablo 29. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu (Organik Örgütler)

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	İstatistiksel Anlamlılık	Bağıntı Teşhis İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	0,099	0,317		0,311	0,757		
	Stratejik Ortak	0,934	0,068	0,846	13,651	0,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	0,063	0,288		0,220	0,826		

Stratejik Ortak	0,581	0,106	0,526	5,500	0,000	0,345	2,899
Çalışan Şampiyonu	0,379	0,092	0,396	4,136	0,000	0,345	2,899

Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Bağımsız değişkenlerin hangilerinin anlamlı olarak modele katkı sağladığının bulunması için her bir değişken incelendiğinde stratejik ortak ($\beta=0,526$, $p<0,05$), çalışan şampiyonu ($\beta=0,396$, $p<0,05$) değişkenlerinin yöneticilerin insan kaynakları departmanının katkısına ilişkin algısının açıklanmasında anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Modelde korelasyon tablosunda değişkenler arası yüksek korelasyon olduğundan dolayı çoklu bağıntı olmadığından emin olmak için son sütunda yer alan VIF değerinin incelenmesiyle tüm değişkenlerin VIF değerinin 10'dan küçük olması nedeniyle çoklu bağıntı olmadığını belirtebiliriz (Tablo 29). Buna göre stratejik ortak rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,581 birimlik artışa, çalışan şampiyonu rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,379 birimlik artışa neden olmaktadır. Buna göre modelin tahmin sonucu şu şekilde ifade edilebilir: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı = $0,581$ (stratejik ortak) + $0,379$ (çalışan şampiyonu). Dolayısıyla H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5.5.4. Mekanik Örgütlerde İK Rollerinin İK Algısına Etkisi

Araştırmada mekanik örgütlerde hangi İK rollerinin insan kaynakları rollerinin departman yöneticilerinin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısını açıklamada anlamlı katkı sağladığını belirlemek için, stepwise yöntemi kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 30. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Model Özeti Tablosu (Mekanik Örgütler)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	İstatistikler					Durbin-Watson
					ΔR^2	ΔF	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık	
1	,773 ^a	,598	,592	,8136	,598	98,040	1	66	,000	2,221
2	,791 ^b	,626	,614	,7905	,028	4,920	1	65	,030	

a. Açıklayıcı: (Sabit), Değişim Ajanı

b. Açıklayıcı: (Sabit), Değişim Ajanı, İdari Uzman

c. Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda 1. modelin anlamlı ($F=98,040$, $p<0,05$) ve düzeltilmiş R^2 değerinin 0,592 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 30). Dolayısıyla modele ilk olarak alınan değişim ajanı rolünün, yöneticilerin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algıyı açıklanmasında %59,2'lik bir oranla en güçlü değişken olduğu belirlenmiştir. İkinci modelde değişim ajanı rolünden sonra, idari uzman rolü de modele eklenmiş, regresyon analizine göre modelin anlamlı olduğu ($F=54,391$, $p<0,05$) ve bu değişkenin modele eklenmesiyle düzeltilmiş R^2 değerinin ise 0,614'e yükseldiği dolayısıyla bu değişkenin açıklanan varyansa %3'e yakın bir katkı sağlayarak modelin açıklayıcılığının %61,4'e yükseldiği tespit edilmiştir (Tablo 30). Mekanik örgütlerde, stratejik ortak ve çalışan şampiyonu değişkenleri İK katkısını açıklamada anlamlı katkı sağlamadığından dolayı modele dahil edilmemiştir. Modelde Durbin-Watson değerinin 2,221 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla otokorelasyon olmadığı görülmektedir.

Tablo 31. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu (Mekanik Örgütler)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	64,905	1	64,905	98,040	,000 ^b
	Artık Değer (Residual)	43,694	66	,662		

	Total	108,598	67			
	Regresyon	67,979	2	33,990	54,391	,000 ^c
2	Artık Değer (Residual)	40,619	65	,625		
	Total	108,598	67			

a. Bağımlı Değişken: İK Katkısı Algısı

b. Açıklayıcı: (Sabit), Değişim Ajanı

c. Açıklayıcı: (Sabit), Değişim Ajanı, İdari Uzman

ANOVA tablosu (Tablo 31) incelendiğinde tüm değişkenler eklendikten sonra modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=54,391$, $p<0,05$).

Tablo 32. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisine İlişkin Katsayılar Tablosu (Mekanik Örgütler)

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	İstatistiksel Anlamlılık	Bağıntı Teşhis İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,661	,309		2,136	,036		
	Değişim Ajanı	,749	,076	,773	9,902	,000	1,000	1,000
2	(Sabit)	,157	,377		,417	,678		
	Değişim Ajanı	,462	,149	,477	3,100	,003	,243	4,107
	İdari Uzman	,383	,173	,341	2,218	,030	,243	4,107

Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

Bağımsız değişkenlerin hangilerinin anlamlı olarak modele katkı sağladığının bulunması için her bir değişken incelendiğinde değişim ajanı ($\beta=0,477$, $p<0,05$) ve idari uzman ($\beta=0,341$, $p<0,05$) değişkenlerinin yöneticilerin insan kaynakları departmanının katkısına ilişkin algısının açıklanmasında anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Modelde korelasyon tablosunda değişkenler arası yüksek korelasyon olduğundan dolayı çoklu bağıntı olmadığından emin olmak için son sütunda yer alan VIF değerinin incelenmesiyle tüm değişkenlerin VIF değerinin 10'dan küçük olması nedeniyle çoklu bağıntı olmadığını belirtebiliriz (Tablo 32). Buna göre değişim ajanı rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında

0,462 birimlik artışa, idari uzman rolündeki bir birimlik artış, yöneticilerin İK departmanının katkısına ilişkin algısında 0,383 birimlik artışa neden olmaktadır. Buna göre modelin tahmin sonucu şu şekilde ifade edilebilir: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı = 0,462 (değişim ajanı) + 0,383 (idari uzman). Dolayısıyla H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.5.5.5. İK Rollerinin İK Algısına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü

İnsan kaynakları rollerinin İK algısını etkilemesinde algılanan örgüt yapısının düzenleyici rolünün olup olmadığı, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosu Model 1'den yararlanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 33. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Model Özeti Tablosu

R	R ²	ΔR ²	F	P
0,8545	0,7302	0,0002	377,3971	0,0000

Yapılan regresyon analizine göre modelin anlamlı olduğu (F=377,397 p<0,05), modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %73 olduğu, moderatör değişkenin modele eklenmesiyle birlikte modelin açıklama gücündeki değişimin 0,0002 değerinde olduğu fakat bu değer anlamlı olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir (Tablo 33).

Tablo 34. İnsan Kaynakları Rollerinin İK Algısına Etkisinde Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Modele Ait Regresyon Değerleri

Değişkenler	Beta	Std. Hata	t	p
Sabit	4,0729	0,0291	139,9940	0,0000
İK Roller	0,9633	0,0355	27,1370	0,0000
Örgüt Yapısı	0,0472	0,0313	1,5066	0,1327
İK Roller X Örgüt Yapısı	0,0134	0,0273	0,4914	0,6234

Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Katkısı Algısı

İnsan kaynakları rolleri etkisinin ($t=27,137$ $p<0,05$) anlamlı olduğu, örgüt yapısı değişkeninin etkisinin ($t=1,506$, $p>0,05$) ve etkileşimsel terimin etkisinin anlamlı olmadığı ($\Delta R^2=0,002$, $t=-0,491$, $p=0,623$) görülmüştür (Tablo 34). Böylelikle algılanan örgüt yapısı değişkeninin, İK rollerinin yöneticilerin İK algısını etkilemesinde düzenleyici rolünün bulunmadığı söylenebilir. Dolayısıyla H4 hipotezi reddedilmiştir.

3.5.5.6. İK Rollerinin ve İK Algısının Örgüt Yapısının Mekanik veya Organik Olmasına Göre Farklılaşması

Araştırmada örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rolleri algısının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için bağımsız gruplar t testinden yararlanılmıştır. T-testi yapılmadan önce grup varyanslarının eşit olup olmadığının anlaşılması için Levene testi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 35. Örgüt Yapısına Göre İK Roller Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
	F	Sig.	t	df (Serbestlik Derecesi)	Sig. (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Fark Aralığı % 95 Güvenilirlik	
								En düşük	En yüksek

Değişim Ajanı	Eşit Varyans Varsayımı	1,019	,315	-3,158	142	,002	-,6434	,2037	-1,0461	-,2406
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,132	133,041	,002	-,6434	,2054	-1,0497	-,2370
Stratejik Ortak	Eşit Varyans Varsayımı	6,263	,013	-3,691	142	,000	-,7111	,1927	-1,0920	-,3303
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,640	126,014	,000	-,7111	,1954	-1,0977	-,3245
İdari Uzman	Eşit Varyans Varsayımı	4,943	,028	-3,112	142	,002	-,5193	,1669	-,8493	-,1894
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,066	124,600	,003	-,5193	,1694	-,8546	-,1841
Çalışan Şampiyonu	Eşit Varyans Varsayımı	1,557	,214	-3,078	142	,002	-,6391	,2076	-1,0496	-,2287
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,056	134,045	,003	-,6391	,2092	-1,0528	-,2254
İK Katkısı Algısı	Eşit Varyans Varsayımı	,865	,354	-3,837	142	,000	-,7631	,1989	-11,562	-,3700
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,809	134,002	,000	-,7631	,2004	-11,594	-,3668

Tablo 36. Örgüt Yapısına Göre İK Roller Grup İstatistikleri

Örgüt Yapısı	N		Ortalama	Sd.	T	p
Mekanik	68	Değişim Ajanı	3,874	1,3137	-3,158	0,002
Organik	76		4,518	1,1307		
Mekanik	68	Stratejik Ortak	3,814	1,2984	-3,64	0,000
Organik	76		4,525	1,008		
Mekanik	68	İdari Uzman	4,222	1,1335	-3,066	0,003
Organik	76		4,742	0,8632		
Mekanik	68	Çalışan Şampiyonu	3,678	1,3287	-3,078	0,002
Organik	76		4,317	1,1627		
Mekanik	68	İK Katkısı Algısı	3,563	1,2731	-3,837	0,000
Organik	76		4,326	1,1132		

Test sonuçlarına göre değişim ajanı, çalışan şampiyonu ve İK katkısı algısının varyanslarının eşit olduğu, stratejik ortak ve idari uzman rollerinin ise olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla stratejik ortak ve idari uzman rolleri ikinci satırdaki p değerine

bakılarak değerlendirilmiştir (Tablo 35). Yapılan t-testi analizine göre değişim ajanı rolünün mekanik yapıdaki ortalamasının 3,874 organik yapıdaki ortalaması ise 4,518 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), stratejik ortak rolünün mekanik yapıdaki ortalamasının 3,814 organik yapıdaki ortalaması ise 4,525 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), idari uzman rolünün mekanik yapıdaki ortalamasının 4,222 organik yapıdaki ortalaması ise 4,742 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), çalışan şampiyonu rolünün mekanik yapıdaki ortalamasının 3,678 organik yapıdaki ortalaması ise 4,317 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), İK katkısı algısının mekanik yapıdaki ortalamasının 3,563 organik yapıdaki ortalaması ise 4,326 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 36). Dolayısıyla H5 ve H6 hipotezi kabul edilmiştir. Özetlemek gerekirse, mekanik örgütlerde en yüksek ortalamaya (4,222) sahip rolün idari uzman rolü olduğu, en düşük ortalamaya (3,678) ise çalışan şampiyonu rolü olduğu görülmektedir. Bu durumun organik örgütlerde ise mekanik örgütlerde olduğu gibi en yüksek ortalamaya (4,742) idari uzman rolünün sahip olduğu, en düşük ortalamaya ise (4,317) mekanik örgütlerde olduğu gibi çalışan şampiyonu rolünün sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu rol her iki yapıda da en düşük ortalamaya sahiptir. Mekanik örgütlerde idari uzman, değişim ajanı, stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rolleri, organik örgütlerde ise idari uzman, stratejik ortak, değişim ajanı ve çalışan şampiyonu rollerinin ortalamalarının yüksekten düşüğe sıralandığını görülmektedir. Bu durumda her iki yapıda da idari uzman rolünün en güçlü, çalışan şampiyonu rolünün ise en zayıf rol olduğu ifade edilebilir.

3.5.5.7. İK Rollerinin ve İK Katkısının İK ve Diğer Yöneticilere Göre Farklılaşması

Araştırmada İK rollerinin ve İK katkısı algısının, İK ve diğer yöneticilere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için bağımsız gruplar t testinden yararlanılmıştır. T-testi yapılmadan önce grup varyanslarının eşit olup olmadığının anlaşılması için Levene testi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 37. İK ve Diğer Yöneticilere Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		t-testi (Ortalama eşitliği için)						
		F	Sig.	t	df (Serbestlik Derecesi)	Sig. (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Fark Aralığı % 95 Güvenilirlik	
									En düşük	En yüksek
Değişim Ajanı	Eşit Varyans Varsayımı	2,720	,100	5,503	431	,000	,6800	,1236	,4371	,9228
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			5,797	120,204	,000	,6800	,1173	,4477	,9122
Stratejik Ortak	Eşit Varyans Varsayımı	,642	,424	5,418	431	,000	,6552	,1209	,4175	,8929
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			5,549	116,352	,000	,6552	,1181	,4213	,8891
İdari Uzman	Eşit Varyans Varsayımı	12,010	,001	5,689	431	,000	,6097	,1072	,3991	,8204
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			7,160	156,755	,000	,6097	,0852	,4415	,7779
Çalışan Şampiyonu	Eşit Varyans Varsayımı	7,794	,005	5,144	431	,000	,6942	,1350	,4289	,9595
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			5,985	137,475	,000	,6942	,1160	,4648	,9236
İnsan Kaynakları Katkısı Algısı	Eşit Varyans Varsayımı	1,445	,230	5,720	431	,000	,7398	,1293	,4856	,9940
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			5,648	111,862	,000	,7398	,1310	,4802	,9994

Tablo 38. İK ve Diğer Yöneticilere Göre Grup İstatistikleri

	Departman	N	Ortalama	Sd.	t	p
Değişim Ajanı	İnsan Kaynakları	78	4,779	,9235	5,503	,000
	Diğer	355	4,099	1,0016		

Stratejik Ortak	İnsan Kaynakları	78	4,732	,9378	5,418	,000
	Diğer	355	4,077	,9734		
İdari Uzman	İnsan Kaynakları	78	5,037	,6226	7,160	,000
	Diğer	355	4,427	,9000		
Çalışan Şampiyonu	İnsan Kaynakları	78	4,627	,8803	5,985	,000
	Diğer	355	3,932	1,1179		
İK Katkısı Algısı	İnsan Kaynakları	78	4,682	1,0513	5,720	,000
	Diğer	355	3,942	1,0305		

Araştırmada İK rollerinin ve İK katkısı algısının, İK ve diğer yöneticilere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi için öncelikle varyansların eşitliğinin test edilmesi için yapılan Levene testine göre; İK rollerinden değişim ajanı ve stratejik ortak rolünün ve ayrıca İK katkısı algısının varyanslarının eşit olduğu, idari uzman ve çalışan şampiyonu rollerinin varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir dolayısıyla ikinci satırdaki p değerine bakılarak değerlendirilmiştir (Tablo 37). Yapılan t testi analizine göre İK rollerinden değişim ajanı rolünün İK yöneticileri ortalamasının 4,779 diğer yöneticiler ortalamasının 4,099 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), stratejik ortak rolünün İK yöneticileri ortalamasının 4,732 diğer yöneticiler ortalamasının 4,077 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), idari uzman rolünün İK yöneticileri ortalamasının 5,037 diğer yöneticiler ortalamasının 4,427 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), çalışan şampiyonu rolünün İK yöneticileri ortalamasının 4,627 diğer yöneticiler ortalamasının 3,932 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), İK departmanının katkısına ilişkin algıda ise İK yöneticileri ortalamasının 4,682 diğer yöneticiler ortalamasının 3,942 olduğu ve aralarında anlamlı fark olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 38). İK'nın oynadığı tüm rollere göre İK yöneticileri ve diğer yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sonuçlara göre İK'nın örneğin stratejik ortak rolünü diğer yöneticilerin düşündüğünden daha fazla oynadığını düşündüğünü ifade edilebilir. İdari uzman rolü için de aynı biçimde İK'nın kendisini diğer yöneticilerin düşündüğünden daha fazla idari uzman olarak değerlendirdiği görülmektedir. Buradaki ilginç sonuçlardan biri de

İK ile diğer yöneticilerin ortalamaları arasında en büyük fark çalışan şampiyonu rolünde gerçekleşmiştir. Buna göre İK çalışanları dinleme ve cevap verme, çalışanlara kaynak sağlama açısından daha fazla rol oynadığını düşünürken diğer yöneticilerin bu konuda İK kadar iyimser olmadığı görülmektedir. İK'nın örgüte katkısına ilişkin algısında İK yöneticileri ve diğer yöneticiler arasında ortaya çıkan sonuca göre İK yöneticileri İK'nın örgüte daha fazla katkısının olduğu düşündüğü sonucu ortaya çıkarken diğer yöneticilerin ise İK departmanının İK yöneticilerinin ifade ettiği kadar katkısı olmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla H7 hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.5.8. İK Roller ve İK Algısının Yönetim Kademesine Göre Farklılaşması

İnsan kaynakları rollerinin ve İK algısının yöneticilerin yönetim kademesine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 39. Yönetim Kademesine Göre Grup Varyansları Homojenlik Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel Anlamlılık
Değişim Ajanı	1,976	2	430	0,140
Stratejik Ortak	0,130	2	430	0,878
İdari Uzman	3,214	2	430	0,041
Çalışan Şampiyonu	4,264	2	430	0,015
İK Katkısı Algısı	0,550	2	430	0,577

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere grupların varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için yapılan Levene testinin sonuçlarına göre, değişim ajanı ($p=0,140$), stratejik ortak ($p=0,878$) ve İK katkısı algısı ($p=0,577$) değişkenlerinin varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (Tablo 39). Bu durumda tek yönlü varyans analizi yapmak için gerekli ön şart sağlanmıştır. Diğer değişkenler olan idari uzman ve çalışan şampiyonu için ANOVA testinin yapılması mümkün olmayan durumlarda yapılan Welch ve Brown-Forsythe testi uygulanmıştır (Tablo 43).

Tablo 40. Yönetim Kademesine Göre ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Değişim Ajanı	Gruplar arası	14,101	2	7,050	6,949	0,001
	Grup içi	436,294	430	1,015		
	Toplam	450,395	432			
Stratejik Ortak	Gruplar arası	8,949	2	4,475	4,564	0,011
	Grup içi	421,619	430	0,981		
	Toplam	430,569	432			
İK Katkısı Algısı	Gruplar arası	9,913	2	4,957	4,384	0,013
	Grup içi	486,107	430	1,130		
	Toplam	496,021	432			

Tablodan görüleceği üzere tek yönlü varyans analizi sonucunda değişim ajanı rolünün F değeri 6,949 p değeri 0,001 stratejik ortak rolünün F değeri 4,564 p değeri 0,011 İK katkısı değişkeninin F değeri 4,384 p değeri 0,013 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla yönetim kademesine göre bu değişkenler farklılık göstermektedir (Tablo 40).

Tablo 41. Yönetim Kademesine Göre Tukey Testi Sonucu

			Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Değişim Ajanı	Alt Düzey	Orta Düzey	-0,2911*	0,1024	0,013
		Üst Düzey	-0,5233*	0,1651	0,005
	Orta Düzey	Alt Düzey	0,2911*	0,1024	0,013
		Üst Düzey	-0,2323	0,1654	0,339
	Üst Düzey	Alt Düzey	0,5233*	0,1651	0,005
		Orta Düzey	0,2323	0,1654	0,339
Stratejik Ortak	Alt Düzey	Orta Düzey	-0,1868	0,1007	0,153
		Üst Düzey	-0,4609*	0,1623	0,013
	Orta Düzey	Alt Düzey	0,1868	0,1007	0,153
		Üst Düzey	-0,2742	0,1625	0,211
	Üst Düzey	Alt Düzey	0,4609*	0,1623	0,013
		Orta Düzey	0,2742	0,1625	0,211
İK Katkısı Algısı	Alt Düzey	Orta Düzey	-0,1695	0,1081	0,261
		Üst Düzey	-0,5006*	0,1743	0,012

	Orta Düzey	Alt Düzey	0,1695	0,1081	0,261
		Üst Düzey	-0,3312	0,1745	0,141
	Üst Düzey	Alt Düzey	0,5006*	0,1743	0,012
		Orta Düzey	0,3312	0,1745	0,141

* Ortalama farkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu ikili karşılaştırma testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Buna göre alt düzey yöneticilerle, orta düzey ve üst düzey yöneticiler arasında değişim ajanı rolüne ilişkin anlamlı bir fark bulunmaktadır. Aynı şekilde stratejik ortak rolüne ilişkin alt düzey ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. İK departmanının katkısına ilişkin algı da ise alt düzey ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 41).

Tablo 42. Yönetim Kademesine Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Değişim Ajanı	Alt Düzey	195	4,037	1,0580	,0758
	Orta Düzey	192	4,328	,9639	,0696
	Üst Düzey	46	4,560	,9621	,1419
	Total	433	4,222	1,0211	,0491
Stratejik Ortak	Alt Düzey	195	4,063	,9977	,0714
	Orta Düzey	192	4,250	,9843	,0710
	Üst Düzey	46	4,524	,9829	,1449
	Total	433	4,195	,9983	,0480
İK Katkısı Algısı	Alt Düzey	195	3,947	1,0623	,0761
	Orta Düzey	192	4,117	1,0828	,0781
	Üst Düzey	46	4,448	,9806	,1446
	Total	433	4,076	1,0715	,0515

Hangi grubun değişim ajanı, stratejik ortak ve İK katkısına ilişkin algısının daha fazla olduğunu tespit etmek için yukarıdaki tablodan yararlanılmaktadır. Tablo 42'e göre üst düzey yöneticiler İK'nın değişim ajanı rolüne ilişkin en yüksek ortalamaya sahip (4,560) yönetici grubu olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde stratejik ortak rolüne ilişkin en yüksek ortama (4,524) üst düzey yönetici grubunda bulunmaktadır. İK'nın katkısının algılanmasında en yüksek ortalamaya (4,448) sahip grup tekrar üst düzey yönetici grubu olarak ifade edilebilir. Bunun tersi şekilde alt düzey yöneticilerin ilgili

İK rollerindeki ortalaması sırasıyla 4,037, 4,063 ve 3,947 olarak belirlenmiştir.

Tablo 43. Yönetim Kademesine Göre Welch ve Brown-Forsythe Testi

		İstatistik ^a	df1	df2	Anlamlılık
İdari Uzman	Welch	5,573	2	130,391	0,005
	Brown-Forsythe	5,616	2	215,626	0,004
Çalışan Şampiyonu	Welch	5,915	2	133,214	0,003
	Brown-Forsythe	6,331	2	237,980	0,002

a. F Asimptotik olarak dağıtılmıştır.

İdari uzman ve çalışan şampiyonu rollerinin varyansları homojen olmadığı ANOVA testinin ön şartı sağlanamadığından yönetici grupları arasındaki farkı tespit etmek için F testinin alternatifi olan Welch ve Brown-Forsythe testi uygulanmıştır (Tablo 43). Yapılan analize göre her iki testin p değeri 0,05'ten küçük olduğundan dolayı idari uzman ve çalışan şampiyonu rollerinin yönetici grubu arasında anlamlı farklılık gösterdiğine karar verilir. Buna göre hangi grubun farklılık gösterdiğini tespit etmek üzere, Tamhane ikili grup karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 44. Yönetim Kademesine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

			Ortalama Farkı(I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
İdari Uzman	Alt Düzey	Orta Düzey	-,1679	,0900	0,177
		Üst Düzey	-,4494*	,1379	0,005
	Orta Düzey	Alt Düzey	,1679	,0900	0,177
		Üst Düzey	-,2814	,1353	0,119
	Üst Düzey	Alt Düzey	,4494*	,1379	0,005
		Orta Düzey	,2814	,1353	0,119
Çalışan Şampiyonu	Alt Düzey	Orta Düzey	-,3007*	,1130	0,024
		Üst Düzey	-,5045*	,1657	0,009
	Orta Düzey	Alt Düzey	,3007*	,1130	0,024
		Üst Düzey	-,2038	,1609	0,506
	Üst Düzey	Alt Düzey	,5045*	,1657	0,009
		Orta Düzey	,2038	,1609	0,506

* Ortalama farkları 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan Tamhane testine göre arasında idari uzman rolü ve çalışan şampiyonu rolleri için alt düzey ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı ortalama farkları ($p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Çalışan şampiyonu rolü için alt düzey, orta düzey ($p<0,05$) ve üst düzey ($p<0,05$) yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 44). Dolayısıyla H8 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 45. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H1: İnsan kaynakları rolleri departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Kabul Edilmiştir
H1a: Stratejik ortak rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Kabul Edilmiştir
H1b: İdari uzman rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Kabul Edilmiştir
H1c: Çalışan şampiyonu rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Kabul Edilmiştir
H1d: Değişim ajanı rolü departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Reddedilmiştir
H2: Organik örgütlerde insan kaynakları rolleri departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Kısmen Kabul Edilmiştir
H3: Mekanik örgütlerde insan kaynakları rolleri departman yöneticilerinin İK algısını etkiler.	Kısmen Kabul Edilmiştir
H4: İK rollerinin yöneticilerin İK algısını etkilemesinde algılanan örgüt yapısının düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir
H5: Örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rolleri arasında anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmiştir
H6: Örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK algısı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmiştir
H7: İK ve diğer yöneticilere göre İK rolleri ve İK algısı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmiştir
H8: Departman yöneticilerinin yönetim kademesine göre İK rolleri ve İK algısı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.	Kısmen Kabul Edilmiştir

SONUÇ

İnsan kaynaklarının örgüte katkısı literatürde uzun yıllardır üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İK etkililiğinin alt başlıklarından biri olan İK'nın örgüte katkısının, örgütün başarısı ile bağlantılı olduğu konusunda araştırmacılar arasında çok az uyuşmazlık bulunmaktadır. Esasında bu konu, İK'nın örgüt içerisinde bir statü, saygınlık ve var oluş sorunu olarak da görülebilmektedir. Bu durum ise İK'nın örgüte katkı sağlaması için oynaması gereken bazı rolleri ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda bu roller, İK'nın örgüte katkı sağlaması için ne yapması gerektiğine dair düşünce alt yapısını da değiştirmektedir.

Günümüzde küreselleşme, müşteri talepleri, teknolojik yenileşim (inovasyon) ve bilgi erişimi ile değişen, gelişen çevre koşullarının hızı, baş döndürücü bir biçimde devam etmektedir. Bu durum örgütleri de etkilemekte ve doğal olarak örgüt içerisindeki bir departman olarak İK departmanları da bu durumdan etkilenmektedir. Bu ortamda İK'nın örgüte katkı sağlaması için İK'nın geleneksel rollerinden biri olan idari uzman rolünden stratejik ortak rolüne doğru evrilmesi gerekliliği kaçınılmaz bir durumdur. Ancak, bu araştırma sonucu ve literatürden de anlaşılabileceği üzere İK'nın günümüzde halen ağırlıklı olarak idari uzman rolünü oynadığı ifade edilebilir. Bu rollerin yanı sıra değişim ajanı ve çalışan şampiyonu rollerinin de örgüte katkı sağladığı literatürde ifade edilmektedir. Literatürde de açıkça belirtildiği gibi stratejik ortak rolü açık bir şekilde hat yöneticilerini doğrudan desteklemektedir fakat örgüt yapısının mekanik veya organik olarak algılandığı durumlarda İK rolleri de buna bağlı olarak değişmektedir. Örneğin, literatürde kamu vb. mekanik yapılarda idari uzman rolünün ağırlıklı olduğu belirtilmektedir.

Buna göre İK rolleri, İK katkısı algısı ve örgüt yapısı arasında ilişki olacağı düşünülmüş, hangi İK rollerinin yöneticilerin insan kaynakları katkısına ilişkin algısını etkilediği ve bu algının ise örgüt yapısına göre düzenlenip düzenlenmediği bu tez çalışmasında araştırılmıştır.

İstanbul ve Kocaeli illerinde 250 ve üzeri çalışana sahip büyük işletmelerdeki yöneticiler araştırmaya dahil edilmiş ve araştırma toplamda 433 yöneticiden elde

edilen verilerle kolayda örnekleme yoluyla gerçekleştirilmiş ve söz konusu örneklem üzerinde insan kaynakları rollerinin, yöneticilerin İK katkısı algısını etkileyip etkilemediğinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda öncelikle hangi İK rollerinin yöneticiler tarafından ağırlıklı olarak algılandığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, İK'nın idari uzman rolünün örgütlerde halen ağırlıklı olarak algılandığı tespit edilmiştir. Bu durum literatürde yer alan çalışmalarla örtüşmekte özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde İK'nın henüz stratejik ortak rolünü istenen ölçüde gerçekleştirmediği görülmektedir. Winne vd.'ye göre yöneticiler algısal olarak stratejik ortak rolünün İK'nın etkililiği ile ilişkili olduğu düşünmekte ancak gelişmiş ülkelerde bile, örneğin Almanya, Avusturya ve İsviçre'de çalışan şampiyonu rolünün ön planda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla İK'nın küresel çapta çoğu örgütte henüz tam anlamıyla stratejik ortak olarak algılanmadığı ifade edilebilir.

Daha sonra algılanan İK rolleri, İK katkısı algısı ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilere bakılmış ve tüm bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örneğin araştırmada stratejik ortak rolü ve değişim ajanı rolleri arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiş, literatüre bakıldığında değişim ajanı rolünün stratejik ortak rolü içerisinde inceleyen çalışmaların olması bu bulgunun literatürle de uygunluğunu göstermektedir. Esasında algılanan örgüt yapısı hariç tüm değişkenlerin; İK rolleri (Stratejik ortak, idari uzman, çalışan şampiyonu, değişim ajanı) ve İK katkısı algısının birbirleriyle güçlü bir ilişkide olduğu belirtilebilir. Literatürle örtüşen bir diğer sonuç ise İK katkısı algısı ile stratejik ortak rolü arasında diğer rollerden daha güçlü bir ilişki olduğudur. Dolayısıyla İK örgüt içerisinde stratejik ortak olarak hareket ettikçe, yöneticilerin İK katkısına ilişkin algısının da artacağı beklenebilir.

Araştırmada İK rollerinin, yöneticilerin İK katkısına ilişkin algısını da etkilediği sonucuna varılmıştır. Algılanan örgüt yapısı gözetilmeden çıkan bu sonuç daha detaylı olarak incelendiğinde ise İK rollerinden stratejik ortak, çalışan şampiyonu ve idari uzman rollerinin İK katkısı algısını etkilediği ancak değişim ajanı rolünün ise İK katkısı algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç literatüre de paralel olarak, stratejik ortak rolünün İK katkısı algısına etkisinde

en önemli rol olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuca göre; İK departmanlarının örgüte daha fazla katkı sağlamasının ancak örgütün amaç ve hedeflerini tam olarak bilmesi ve İKY uygulama, politika ve amaç ve hedeflerini içeren İK sisteminin ise buna göre düzenlemesi ve işletme bilgisi ve zihniyetine sahip olması ile mümkün olabileceğini belirtebiliriz. Diğer rollerden biri olan çalışan şampiyonu rolü ise İK'nın örgüte katkısında ikincil öneme sahip bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde İK'nın iç müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını giderdiğinde örgütlerde İK'nın değerini arttıracak ve dolayısıyla stratejik ortak olarak görülebileceği ifade edilmektedir. Araştırma sonucu da bu görüşü destekler biçimde, yöneticilerin İK'nın çalışanlara iş, aile vb. konularda destek olduğunda örgüte katkı sağladığını düşündükleri ifade edilebilir. İK katkısı algısını etkileyen bir diğer rol olan idari uzman rolünün üçüncül derecede öneme sahip olduğunu ifade edebiliriz. Literatürde idari uzman rolünün İK'nın işlevleri ile ilgili diğer yöneticilerin kararlarını iyileştirdiği ve böylelikle örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı yaptığı belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre İK'nın en ağırlıklı oynadığı rol olan idari uzman rolü, İK katkısı algısına en az etkisi olan roldür. İK'nın uzmanlık alanına giren konularda İK süreç ve uygulamalarının güncelliğini sağlayarak ve yöneticilerin iş süreçlerini örgüt süreçlerine dönüştürmelerine yardımcı olarak örgüte katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Araştırma sonuçlarına göre dikkat çeken diğer bir nokta da değişim ajanı rolünün İK katkısı algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığıdır. Literatürde değişim ajanı rolünün örgüte katkı sağladığını belirten sonuçlar olduğu göz önüne alındığında çalışmamızın sonuçlarının bu çalışmalarla uyumlu olmadığı söylenebilir. Ancak literatürde bazı çalışmalarda değişimi gerçekleştiren departmanın aslında İK olmadığı, İK'nın değişimi kolaylaştıran, hat yöneticilerine değişimi sağlamada destek veren, onlarla birlikte değişimi uygulayan bir rol üstlendiği belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışmamızın sonuçlarının bu görüşe daha uygun olduğu belirtilebilir. Bu durumda bu sonucu: “Çalışmamızın örgüt yapısını dikkate almadan elde edilen sonuçlarının, araştırmaya katılan yöneticilerin insan kaynaklarının değişim ajanı rolünde örgüte katkısı olmadığını algılamaktadır.” şeklinde ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Araştırmada, örgüt yapılarına göre İK rollerinin değişimi, örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rollerinin nasıl algılandığı ve doğrultuda İK'nın hangi rollerinin örgüte katkı sağladığı ele alınmıştır. Araştırmada ayrıca, örgüt yapısının mekanik veya organik olmasına göre İK rollerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmış, sonuç olarak İK rolleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Her iki örgüt yapısında da idari uzman rolünün en yüksek ortalamaya, çalışan şampiyonu rolünün ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Mekanik örgütlerde idari uzman, değişim ajanı, stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rolleri, organik örgütlerde ise idari uzman, stratejik ortak, değişim ajanı ve çalışan şampiyonu rollerinin ortalamalarının yüksekten düşüğe göre sıralandığını görülmektedir. Bu sonucun literatürde yapılan çalışmalarla genel olarak uyumlu olduğu da ifade edilebilir. İK departmanının, Türkiye'de departman yöneticileri tarafından örgüt yapısı gözetmeksizin, idari uzman olarak algılandığını belirtebiliriz. Ayrıca Türkiye'de, İK departmanlarının örgüte daha fazla katkı sağlaması için çalışanlara istenen ölçüde destek olması gerekliliği ortaya konulmuştur.

Araştırmada algılanan örgüt yapısına göre değişen İK rollerinin hangilerinin İK katkısı algısına etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır. Organik yapılar değişen ve düzensiz koşullara uygun olarak tasarımılanan yapı ve yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yapısının organik olarak algılandığı durumda, stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rollerinin yöneticilerin İK'nın katkısına ilişkin algısına etkisi olduğu, değişim ajanı ve idari uzman rollerinin ise etkisi olmadığı bulunmuştur. Literatürde, stratejik ortak rolünde İK'nın hat yöneticileri ve üst yönetimle birlikte çalışıp, örgüt stratejisini İK stratejilerine uyarlanmasını sağlayarak İK uygulamalarına dönüştürülmesiyle örgütün değişime uyumlu hale getirileceği belirtilmektedir. Organik yapıda hiyerarşik otorite net olmayıp karar verme yetkisi örgüt içerisinde dağıtılmıştır. Karar verme sürecinde iş birliğini temsil eden organik yapılarda, stratejik ortak rolünün İK katkısı algısını etkilemesi sonucunun literatür tarafından desteklendiği ifade edilebilir. Organik yapılarda ayrıca, uzmanlaşmaya önem vermeden çalışanların esneklik, bireysel gelişme ve sorumluluklarının artırılmasıyla çalışanların güçlendirilmesi sağlanarak örgüte katma değer sağlaması teşvik edilmektedir. İK departmanı çalışanların güçlendirilmesi yoluyla çalışan katkısını

örgütün başarısıyla ilişkilendirerek İK rollerinden çalışan şampiyonu rolünün örgüte katkı sağladığı algısını oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, tezin ilgili literatür bölümünde de değinilen, çalışan şampiyonu rolünün yoğunlaştığı konulardan birisi olan, çalışan katkısını arttırmak için gerekli yöntemlerden biri de güçlendirmedir. Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olduğu değişen ve düzensiz koşullara uygun yapı olan organik yapılarda, bu belirsizliğin olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi anlamında yetki ve sorumluluğun alt kademelere dağıtılması yoluyla çalışanların güçlendirilmesi konusunun karşımıza çıktığını ve bu durumun ise araştırma sonucunu destekler nitelikte olduğunu ifade edebiliriz. Çalışan şampiyonu rolünün İK tarafından oynandığı bir departmanın ancak çalışanlara önem vermenin ön planda olduğu organik yapılarda var olabileceği, araştırma tarafından tespit edilen çarpıcı sonuçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada örgüt yapısının organik olarak algılandığı durumda değişim ajanı rolünün İK katkısı algısına etkisi olmadığı da bulunmuştur. Sürekli değişen, düzensiz bir çevrede İK'nın değişim ajanı rolünün yöneticiler tarafından İK'nın oynaması gereken bir rol olduğu beklentisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu beklenti nedeniyle değişim ajanı rolünün İK katkısı algısını etkilemeyen bir rol olarak algılandığı düşünülebilir.

İdari uzman rolünün ise mekanik yapıya uygun bir rol olarak İK yapı, işlev, süreç ve prosedürlerin katı olarak belirlendiği durumla uyumlu olduğu, esnek bir yapı olan organik yapıyla uyumlu olmadığı dolayısıyla idari uzman rolünün organik yapıda İK katkısı algısını etkilemeyen bir rol olarak algılandığı biçiminde yorum yapılabilir.

Örgüt yapısının mekanik olarak algılandığı durumda ise değişim ajanı ve idari uzman rollerinin yöneticilerin İK'nın katkısına ilişkin algısına etkisi olduğu, stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rollerinin olmadığı bulunmuştur. Mekanik yapı, çevre şartlarının durgun ve dengeli, değişim hızının ise az olduğu durumlarda örgütlerde olması gereken en uygun yapıyı tanımlamaktadır. Mekanik örgütler, standart kurallar, standart iş prosedürleri ve net bir hiyerarşik otoritenin bulunduğu bir yapı ile karakterize edilmektedir. İdari uzman rolü ise İK'nın temin, seçim, eğitim, ücret, performans değerlendirme vb. süreçlerinin tasarımı ve bu süreçlerin örgüt içerisinde etkili bir biçimde akışının yönetilmesi anlamına gelmektedir. İK bu rolde İK

süreçlerini yeniden yapılandırarak örgüte katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla durgun bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde idari uzman rolünün mekanik bir yapıda İK'nın işlev, yapı, süreç, prosedür ve sistemleri açıkça belirleyerek örgüte katkı sağladığının ve bu durumun yöneticilerin İK katkısı algısını etkilediği düşünülebilir.

Araştırmada ayrıca mekanik örgütlerde değişim ajanı rolünün yöneticilerin İK katkısı algısını etkilediği sonucu tespit edilmiştir. İK'nın istikrarlı bir çevrede kendisinden beklenmeyecek bir biçimde, İK süreçlerini örgüt içerisinde değişimi teşvik eden bir biçimde yapılandırması, İK'nın örgüte katkı sağladığı algısını oluşturmaktadır. Dolayısıyla mekanik yapıda İK idari uzman ve değişim ajanı rolünü ağırlıklı olarak oynadığında, yöneticiler tarafından İK'nın örgüte daha fazla katkı sağladığı algılanmaktadır.

Bu durum mekanik örgütlerde stratejik ortak ve çalışan şampiyonu rolleri için ise geçerli olmamaktadır. Mekanik örgütlerde örgüt içerisinde emir – komuta düzeni, iletişim ve kontrolün dikey olarak yukarıdan aşağıya doğru olarak tanımlanması, İK'nın stratejik kararlarda örgüt içerisinde etkin olamama durumunu ortaya çıkardığı ve dolayısıyla stratejik ortak rolünü tam olarak yerine getirememesi ve bunun sonucunda yöneticilerin İK katkısına ilişkin algısına bir etkisi olmadığı ifade edilebilir. Çalışan şampiyonu rolü de benzer biçimde, iş ve görevlerin oldukça detaylı tanımlandığı, çalışanların davranışlarının belirlenen kural ve prosedürlere tamamen uyması beklenen mekanik yapılarda, İK'nın çalışanların örgüte katkısını arttırılması yönündeki uygulamalara (güçlendirme, iş yaşam dengesi, çalışan katılımı vb.) engel olmakta dolayısıyla İK rollerinden biri olan çalışan şampiyonu rolünün yöneticiler tarafından örgüte katkısı olmadığı biçiminde algılanmasına neden olduğu düşünülebilir. Araştırmada ayrıca, İK rollerinin yöneticilerin İK katkısı algısını etkilemesinde, algılanan örgüt yapısının düzenleyici rolü olup olmadığı da araştırılmıştır. Sonuç olarak böyle bir etkinin bulunmadığı tespit edilmiş ve yerli literatürde İK rolleri ve İK katkısı algısı ilişkisini örgüt yapısının düzenleyici rolü ile ölçen bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışma ile literatüre de katkı yapıldığı ifade edilebilir.

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda İK rollerinin ve yöneticilerin İK departmanının örgüte katkısına ilişkin algısının, İK yöneticileri ve hat yöneticilerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiş ve sonuç olarak aralarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırma sonuçları, İK yöneticilerinin İK departmanının stratejik ortak rolünü daha fazla oynadığını düşündüğünü ancak hat yöneticilerinin algısının bu yönde olmadığını göstermektedir. Literatürde yer alan birçok araştırmayla da uyumlu olan bu sonucun, hat yöneticilerine göre İK'nın örgütün stratejik amaç ve hedeflerine henüz tam olarak katkı sağlayamadığından dolayısıyla departmanın stratejik ortak olarak algılanmadığından kaynaklandığı ifade edilebilir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise İK yöneticileri ve hat yöneticileri arasında idari uzman rolünün algısının da aynı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre İK yöneticilerinin kendilerini hat yöneticilerinin algıladığından daha fazla idari uzman olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bu durumun ise İK ve hat yöneticilerinin İK'nın örgütün iç çevresine ve kendi departman süreçlerine daha fazla odaklı olduğu konusundaki düşünce nedeniyle ortaya çıktığı ve bununla İK'nın bu role daha fazla yoğunlaşmasına neden olduğu düşünülebilir. Araştırma sonucunda ayrıca çalışan şampiyonu rolü bağlamında İK ve hat yöneticileri arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Burada benzeri biçimde İK yöneticilerinin hat yöneticilerine göre İK departmanının daha fazla çalışan şampiyonu rolünü oynadığını düşündükleri görülmektedir. Bu durumda, hat yöneticileri tarafından İK'nın çalışanların örgüte olan katkısını örgütle ilişkilendirme, çalışan bağlılığını sağlama, çalışan yetkinliklerinin artırılması vb. konularda çalışanlara olan desteğinin İK yöneticilerine göre daha düşük düzeyde algılandığı ifade edilebilir. Son farklılık ise değişim ajanı rolünde görülmektedir. Değişim ajanı rolünün araştırma sonucuna göre genel olarak, mekanik örgüt yapısı olan örgütler hariç, İK katkısı algısına etkisi olmamakla birlikte örgütler içerisinde yer aldığı, aynı şekilde hat yöneticilerinin İK departmanını İK yöneticilerine göre daha düşük düzeyde değişimi sağlayan bir departman olarak algıladıkları ifade edilebilir. Genel olarak ifade etmek gerekirse; İK yöneticileri tüm rollerde hat yöneticilerine göre yüksek düzeyde İK rolü algısına sahiptir. Bu durum, İK yöneticilerinin kendilerini hat yöneticilerinin algıladığından daha fazla iş ortağı olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Dolayısıyla, İK'nın istenen ölçüde örgütün

paydaşlarına (başta hat yöneticileri olmak üzere, çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler vb.) istenilen düzeyde katkı sağlayamama durumuna neden olabileceğini düşündürmektedir.

İK ve hat yöneticilerinin İK katkısına yönelik algısının farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırmada araştırılmıştır. Araştırmadan, literatürle de uyumlu şekilde İK yöneticilerinin hat yöneticilerine göre İK'nın katkısını daha yüksek olarak algıladıkları sonucu elde edilmiştir. Yukarıdaki sonuçlarla da uyumlu olan bu sonuç bağlamında, hat yöneticileri İK departmanının örgüte istenen ölçüde katkı yapmadığını, İK yöneticileri ise hat yöneticilerinin aksine örgüte daha fazla katkı yaptıklarını düşünmektedirler. Bu durum yukarıdaki bulgularla ilişkilendirildiğinde, İK'nın örgüt içerisinde idari uzman rolünü ağırlıklı olarak oynadığında stratejik ortak rolünün zayıfladığı dolayısıyla İK departmanının gücünün zayıfladığı, zayıf bir departmanın da örgüte katkısının zayıf olacağı algısına neden olduğu düşünülebilir. Ayrıca zayıf İK departmanının hat yöneticilerinin ve çalışanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini istenen ölçüde karşılayamaması, diğer bir deyişle çalışan şampiyonu rolünü yerine getirememesi hat yöneticileri tarafından katkısı zayıf olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bir anlamda İK departmanının hat yöneticilerini İK işlev, süreç ve prosedürlerinin uygulanması konusunda yeterince desteklemediği ve sürece yeterince dahil etmediği düşünülebilir. Bunun sonucunda da hat yöneticilerinin İK ile ilgili konulara yeteri kadar ilgi göstermemesi ve dolayısıyla İK departmanının katkısını daha düşük algıladığı ifade edilebilir. İK departmanının katkısının hat yöneticileri tarafından daha düşük olarak algılanmasının bir nedenini de İK'nın örgüt içerisinde İK ile ilgili yapılan tüm faaliyetlerin içsel pazarlamasının yeterince yapılamaması olarak düşünülebilir.

Araştırmada, insan kaynakları rollerinin ve İK katkısı algısının yöneticilerin yönetim kademesine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Buna göre, alt, orta ve üst yönetim kademelerinde tüm İK rollerinde ve İK katkısı algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Stratejik ortak rolüne ilişkin üst düzey ve alt düzey yöneticilerin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler İK'yı daha fazla stratejik ortak olarak algılarken alt düzey yöneticiler ise bu şekilde

düşünmemektedir. Alt düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere oranla operasyonel işlemlerle daha fazla ilgilendiği göz önüne alındığında çıkan sonuç beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Değişim ajanı rolüne ilişkin alt düzey yöneticilerle üst ve orta düzey arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üst düzey yöneticiler İK'yı daha fazla değişim ajanı olarak algıarken orta düzey yöneticiler ise bu şekilde düşünmemektedir. Stratejik ortak ve değişim ajanı rollerinin ilişkisinin yüksek derecede olduğu bulgusu düşünüldüğünde üst düzey yöneticilerin bu algısı da beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çıkan sonuca göre, İK'nın orta düzey yöneticilere örgüt içerisinde değişimi sağlamada yeterince destek vermediği de belirtilebilir. İdari uzman rolüne ilişkin alt ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üst düzey yöneticiler, alt düzey yöneticilere göre İK departmanını daha fazla idari uzman olarak algılamaktadır. Yukarıdaki stratejik ortak rolü sonucu ile birlikte değerlendirildiğinde üst düzey yöneticiler İK'nın stratejik ortak olmasının yanında idari uzman rolünü de alt düzey yöneticilere göre daha fazla oynadığını düşünmektedirler. Çalışan şampiyonu rolüne ilişkin alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Her bir yönetim kademesinde çalışan şampiyonu rolünün farklı algılandığı görülmektedir. İK rollerine ek olarak, İK katkısı algısına ilişkin alt ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Üst düzey yöneticiler, alt düzeye göre İK'nın örgüte daha fazla katkı sağladığını algılamaktadırlar. Alt düzey yöneticiler üst düzey yöneticilere göre İK'nın örgütün karlılık, rekabet, uyum ve işletme stratejilerinin uygulanması konularında örgüte sağlayacağı katkısının daha düşük olduğunu düşünmektedirler. Bu durumun üst düzey yöneticilerin daha stratejik işlemlerle ilgilendiklerinden dolayı İK departmanını daha stratejik olarak görmeleri, alt düzey yöneticilerin ise günlük rutin işlemlerle daha fazla ilgilendiklerinden dolayı İK'yı daha farklı algılamaları nedeniyle ortaya çıktığı düşünülebilir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, İK departmanının örgüte katkı yapmasının ancak İK'nın idari uzman rolünden stratejik ortak rolüne doğru evrildiğinde gerçekleşebileceği ancak araştırma katılan yöneticiler tarafından henüz bunun istenen seviyede algılanmadığını belirtebiliriz. Öte yandan, İK departmanlarının örgüte katkı sağlaması için hangi İK rollerine ağırlık vereceğini örgüt yapısına göre belirlemesi

gerektiğinin de bilincinde olması önemlidir. Ayrıca İK'nın, tüm İK süreç, uygulama ve prosedürlerinin uygulayıcısı konumunda olan hat yöneticileri ile ortaklaşa çalışması gerektiği İK'nın örgüte yaptığı katkı algısının arttırması bakımından önemlidir. Araştırma her ne kadar kolayda örneklem yoluyla gerçekleştirilmiş olsa da araştırma bulgularının ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma büyük ölçekli işletmelerde sadece İK'nın paydaşlarından biri olan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar, yatırımcılar ve hatta müşteriler bağlamında yapılacak yeni çalışmalar ele alınabilir veya sektör bazında araştırmalar yapılarak, sektörlere özgü İK rolleri ortaya çıkarılabilir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında İK rolleri farkları ortaya konarak karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli işletmelerde de çalışma yapılarak diğer işletmelere göre farklılıkları ortaya çıkarılabilir. Ayrıca Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde de araştırma yapılarak halka arz edilen işletmelerde İK rollerinin durumu tespit edilebilir. Ayrıca yıllar içerisinde İK'nın stratejik ortak olma yolunda ilerleyip ilerlemediğinin tespit edilmesi için ilerleyen yıllarda benzer araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bunlara ek olarak örgüt içerisindeki İK yapısına göre (İK hizmet merkezi, kurumsal İK, bütünleşik İK, İK danışmanlık merkezi ve operasyonel yürütücü), İK rolleri ve katkısı değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi: “Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, 2007, s. 10.
- Ambrose, Maureen L., Marshall Schminke: “Organization Structure as A Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust”, **Journal of Applied Psychology**, C.88, No:2 2003, s. 295.
- Armstrong, Michael: **A Handbook of Human Resource Management Practice**, London, Kogan Page, 2006.
- Armstrong, Michael: **Strategic Human Resource Management-A Guide to Action**, 4th. Ed, London, Kogan Page, 2008.
- Aryee, Samuel, Li-Yun Sun, Zhen Xiong George Chen, Yaw A. Debrah: “Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure”, **Management and Organization Review**, C.4, No:3 2008, s. 393-411.
- Asadullah, Muhammad Ali, Peretti Jean Marie, Marina Bourgain, Usama Najam: “Line Managers’ Perception about Quality of HR Function in Pakistan: A Case Study”, **South Asian Journal of Human Resources Management**, C.2, No:2 2015, s. 189-204.
- Ashkenas, Ronald N: “Beyond Fads: How Leaders Drive Change with Results”, **People and Strategy**, C.17, No:2 1994, s. 25.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.
- Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, 1979.
- Bayram, Nuran: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları**, İstanbul, Ezgi Kitabevi, 2010.

- Beach, Dale S.: **Personnel: The Management of People at Work**, New York, Macmillan, 1980.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, David Ulrich: **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**, Boston, Harvard Business Press, 2001.
- Bhatnagar, Jyotsna, Anuradha Sharma: “Strategic HR Roles in India: HR–dares to Be The Think Tank?”, **Management and Labour Studies**, C.29, No:3 2004, s. 153-172.
- Bhatnagar, Jyotsna, Anuradha Sharma: “The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational Learning Capability”, **The International Journal of Human Resource Management**, C.16, No:9 2005, s. 1711-1739.
- Biddle, B. J. T., Edwin, J.: **Role Theory: Concepts and Research**, New York, John Wiley, 1966.
- Biddle, Bruce J.: **Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors**, New York, Academic Press, Inc, 1979.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.
- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2016.
- Bovée, Courtland L., Jhon V. Till: **Business in Action**, 6th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2012.
- Brockbank, Wayne: “If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, C.38, No:4, Winter 1999, s. 337–352.
- Brown, Alan: “Organisational Paradigms and Sustainability in Excellence: From Mechanistic Approaches to Learning and Innovation”, **International Journal**

- of Quality and Service Sciences**, C.6, No:2/3 2014, s. 181-190.
- Bucic, Tania, Siegfried P. Gudergan: "The Impact of Organizational Settings on Creativity and Learning in Alliances", **M@n@gement**, C.7, No:3 2004, s. 257-273.
- Buyens, Dirk, Ans De Vos: "Perceptions of The Value of The HR Function", **Human Resource Management Journal**, C.11, No:3 2001, s. 70-89.
- Caldwell, Raymond: "Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM", **Human Resource Management Journal**, C.11, No:3 2001, s. 40.
- Caldwell, Raymond: "The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties", **Journal of Management Studies**, C.40, No:4 2003, s. 983-1004.
- Caldwell, Raymond: "Rhetoric, Facts and Self-Fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners' Perceptions of Progress in Implementing HRM", **Industrial Relations Journal**, C.35, No:3 2004, s. 196-215.
- Calleja, Mendiola T.: "The Relationship of Human Resources Management Roles and Practices and Organization Effectiveness", **Philippine Journal of Psychology**, C.39, No:1 2006, s. 122-145.
- Clark, Sue Campbell: "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", **Human Relations**, C.53, No:6 2000, s. 751.
- Cole, Gerald A.: **Management Theory and Practice**, London, Cengage Learning EMEA, 2004.
- Conner, Jill, Dave Ulrich: "Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric", **People and Strategy**, C.19, No:3 1996, s. 38-49.
- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin, Michael B. Heeley: "Strategic Decision Making in An Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations", **Journal of Business Research**, C.52, No:1 2001, s. 51-67.

- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin, Randall L. Schultz: "Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices", **Journal of Management Studies**, C.31, No:4 1994, s. 502.
- Daft, Richard L.: **Organization Theory and Design**, Mason, Ohio, South-Western Cengage Learning, 2010.
- Daft, Richard L.: **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**, Ankara, Nobel Yayınları, 2015.
- Daft, Richard L., Dorothy Marcic: **Understanding Management**, Mason, OH, South-Western Pub, 2009.
- Darvish, Hasan, Alireza Moogali, Mohammad Moosavi, Belal Panahi: "Survey Relationship Between Human Resources Roles and Human Resources Competencies", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, C.2, No:9 2012, s. 254.
- de Guzman, Gloria M., James P. Neelankavil, Kaushik Sengupta: "Human Resources Roles: Ideal Versus Practiced: A Cross-Country Comparison among Organizations in Asia", **The International Journal of Human Resource Management**, C.22, No:13 2011, s. 2665–2682.
- De Winne, Sophie, Jeroen Delmotte, Caroline Gilbert, Luc Sels: "Comparing and Explaining HR Department Effectiveness Assessments: Evidence from Line Managers and Trade Union Representatives", **The International Journal of Human Resource Management**, C.24, No:8 2013, s. 1708-1735.
- Dessler, Garry: **Human Resources Management**, 13th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2013.
- Dessler, Gary, Jean Philips: **Managing Now**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2008.
- Drach-Zahavy, Anat, Anat Freund: "Team Effectiveness under Stress: A Structural Contingency Approach", **Journal of Organizational Behavior**, C.28, No:4 2007, s. 423-450.

- Dust, Scott B., Christian J. “Transformational Leadership, Psychological Resick, Mary Bardes Mawritz: Empowerment, and The Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts”, **Journal of Organizational Behavior**, C.35, No:3 2014, s. 413-433.
- Ebert, Ronald J., Ricky W. **Business Essentials**, 9th. Ed., New Jersey, Griffin: Pearson Education, 2013.
- Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2002.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011.
- Flamholtz, Eric G., Maria L. “Human Resource Accounting: A Historical Bullen, Wei Hua: Perspective and Future Implications”, **Management Decision**, C.40, No:10 2002, s. 947-954.
- Galbraith, Jay R: **Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process**, Jossey-Bass, 1995.
- Gangani, Noordeen, Gary N. “A Competency-Based Human Resource McLean, Richard A. Braden: Development Strategy”, **Performance Improvement Quarterly**, C.19, No:1 2006, s. 127.
- Griffin, Ricky W., Gregory **Organizational Behavior: Managing People and Organizations** 11th. Ed., Mason, OH, South Moorhead: Western Cengage Learning, 2014.
- Guest, David, Neil Conway: “The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and A ‘strong HR system’ on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective”, **The International Journal of Human Resource Management**, C.22, No:8 2011, s. 1686-1702.
- Guest, David E.: “Human Resource Management and the American Dream”, **Journal of Management Studies**, C.27, No:4 1990, s. 377-397.

- Guest, David E., Riccardo Peccei: "The Nature and Causes of Effective Human Resource Management", **British Journal of Industrial Relations**, C.32, No:2 1994, s. 219-242.
- Guest, David, Robert Horwood: "Characteristics of The Successful Personnel Manager", **Personnel Management**, C.30, No: May 1981, s. 48-51.
- Gürbüz, Sait, Ahmet Erkuş, Ünsal Sığırı: "İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C.2, No:1 2010, s. 71.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Güven, Sami: **Toplumbilimde Araştırma Yöntemleri**, C.1. bs, Bursa, 2006.
- Halis, Demir: "Emir Komuta Yöneticilerinin İK'yı Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi", **Yönetim**, C.49, No:15 2004, s. 65.
- Han, Jian, Paul Chou, Minston Chao, Patrick M. Wright: "The HR Competencies-HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-Tech Companies", **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management**, C.45, No:3 2006, s. 391-406.
- Harschnek Jr, RA, DJ Peterson, RL Malone: "Which Personnel Department is Right for You?", **Personnel Administrator**, 1978, s. 58-66.
- Hitt, Michael A., J. Stewart Black, Layman W. Porter: **Management**, New Jersey, Pearson Education, 2012.
- Holbeche, Linda: **HR Leadership**, London, Routledge, 2010.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, Randall S. Schuler: "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", **Academy of Management Journal**, C.40, No:1 1997, s. 171-188.

- III, Edward E. Lawler: How to Make HR a Strategic Partner, **13th Annual Southeast Human Resources Conference**, 2003, College Park, GA.
- Jackson, Susan E., Randell S. Schuler: "Understanding Human Resource Management In the Context of Organizations and Their Environments", **Annual Review of Psychology**, C.46, No:1 1995, s. 239.
- Jones, Fiona, Ben Fletcher: "Job Control, Physical Health and Psychological Well-Being", **The Handbook of Work and Health Psychology**, 2003, s. 121.
- Karasek, Aneta: Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016 2016, The Role of Hr Department in Innovative Enterprises.
- Katz, Daniel, Robert L Kahn: **The Social Psychology of Organizations**, C.2, Wiley New York, 1978.
- Keçecioğlu, Tamer: "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.10, No:2 2008, s. 1-29.
- Kesler, Gregory: "Four Steps to Building an HR Agenda for Growth: HR Strategy Revisited", **People and Strategy**, C.23, No:3 2000, s. 35.
- Kessler, Stacey R., Ashley E. Nixon, Walter R. Nord: "Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought?", **International Journal of Management Reviews**, C.19, No:4 2017, s. 531-555.
- Khandwalla, Pradip N.: **The Design of Organizations**, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- Kim, Sunghoon, Seongmin Ryu: "Social Capital of The HR Department, HR's Change Agent Role, and HR Effectiveness: Evidence from South Korean Firms", **The International Journal of Human Resource Management**, C.22, No:8 2011, s. 1638-1653.

- King, Andrew A, Michael J “The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard”, **Academy of Management Journal**, C.48, No:6 2005, s. 1091-1106.
- Lenox, Ann Terlaak:
- Kinicki, Angelo, Brian Williams: **Management: A Practical Introduction**, New York, McGrawHill, 2010.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2015.
- Kundu, Subhash C., Neha Gahlawat, Arshinder Singh Chawla: “Evaluating The Effectiveness of HR Department: Evidence from Indian Organizations”, **Management Mosaic**, 2016, s. 341-349.
- Kurtuluş, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2010.
- Lee, Chia-Ling, Huan-Jung Yang: “Organization Structure, Competition and Performance Measurement Systems and Their Joint Effects on Performance”, **Management Accounting Research**, C.22, No:2 2011, s. 84-104.
- Lengnick-Hall, Mark, Cyndy Lengnick-Hall: **Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities**, Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- Long, Choi Sang, WK Wan Ismail: “The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on The Manufacturing Companies in Malaysia”, **The Journal of International Management Studies**, C.3, No:2 2008, s. 116-135.
- María Martínez-León, Inocencia, Jose A. Martínez-García: “The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning”, **International Journal of Manpower**, C.32, No:5/6 2011, s. 537-566.

- Mintzberg, Henry: **Örgütler ve Yapıları**, Çev. Ed. Ahmet Aypay, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Mirze, Kadri: **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma: Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma**, İstanbul, Beta Yayınları, 2016.
- Mitsubishi, Hitoshi, Hyeon Jeong Park, Patrick M. Wright, Rodney S. Chua: "Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in The People's Republic of China", **International Journal of Human Resource Management**, C.11, No:2 2000, s. 197-216.
- Monks, Kathy: "Models of Personnel Management: A Means of Understanding the Diversity of Personnel Practices?", **Human Resource Management Journal**, C.3, No:2 1992, s. 29-41.
- Newstrom, John W.: "Making Work Fun: An Important Role for Managers", **SAM Advanced Management Journal**, C.67, No:1 2002, s. 4.
- Nguyen, Diep T.N., Stephen T.T. Teo: "HR Orientations and HR Department Effectiveness in Vietnam", **Personnel Review**, 2018.
- Nik Nazimah Nik Mat, Zaharul Nizal Zabidi, Maznah Salleh: "Linking the line managers' HRM role to HRM effectiveness: Some evidence from Malaysia", **Advanced Science Letters**, C.21, 2015, s. 1440.
- O'Neill, Regina M, Robert E Quinn: "Editors' Note: Applications of The Competing Values Framework", **Human Resource Management**, C.32, No:1 1993, s. 1-7.
- Özçelik, Ayşe O.: "Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.4, No:1 2006, s. 69-97.
- Pentland, Brian T.: "Sequential Variety in Work Processes", **Organization Science**, C.14, No:5, Sep-Oct 2003, s. 528-540.

- Phillips, Jack J.: **Accountability in Human Resource Management**, Houston, TX., Routledge, 2009.
- Phillips, Jack, Kirk Smith, Patricia Phillips: **Accountability in Human Resource Management: Connecting HR to Business Results**, Routledge, 2016.
- Raub, Steffen, Lorena Alvarez, Rahul Khanna: "The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in The Hospitality Industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.18, No:2 2006, s. 135-144.
- Robbins, Stephen P., Mary K. Coulter: **Management**, 11th. Ed., New Jersey, Prentice Hall, 2012.
- Robbins, Stephen P., David A. DeCenzo, Mary K. Coulter, Ian Anderson: **Fundamentals of Management**, 7th. Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc, 2014.
- Robbins, Stephen. P., Timothy. A. Judge: **Essentials of Organizational Behaviour**, 12th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2014.
- Robey, Daniel, Carol A. Sales: **Designing Organizations**, USA, Richard D. Irwin, 1994.
- Ruel, Huub JM., Tanya V. Bondarouk, Mandy. Van der Velde: "The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from A Quantitative Study in A Dutch Ministry", **Employee Relations**, C.29, No:3 2007, s. 280-291.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Saraiva, Helena: "The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and its Effects on Change in Organizational Management", **Estonian Business School Review**, C.28, 2011, s. 53.
- Schuler, Randall S.: **Managing Human Resources**, 5th. Ed., New York, West Publishing Company, 1994.

- Schuler, Randall S., Susan E. Jackson: "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the US: The Growth in Importance of the International Perspective", **Management Revue**, C.16, No:1 2005, s. 11-35.
- Scott, W.Richard: **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Prentice Hall, 2003.
- Ślusarczyk, Beata: "Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia", **Economics & Sociology**, C.10, No:3 2017, s. 47.
- Smircich, Linda: "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 1983, s. 339-358.
- Srimannarayana, M.: "Line and HR Managers' Perceptions of HR Importance, Effectiveness and Contribution", **International Journal of Business and Management**, C.10, No:12 2015, s. 249.
- Storey, John: **Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review**, Oxford, Blackwell Publishing, 1992.
- Şimşek, M. Şerif, H Serdar Öge: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2011.
- Şimşek, M. Şerif: **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2010.
- Tamkin, Penny: **From Admin to Strategy: The Changing Face of the HR Function**. IES Report 332, ERIC, 1997.
- Tavitian, Pimtong, Hanqin Qiu Zhang, Hailin Qu: "The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C.24, No:1 2012, s. 140-159.
- Teo, Stephen TT., Titien Ahmad, John J. Rodwell: "HR Role Effectiveness and Organizational Culture in Australian Local Government", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, C.41, No:3 2003, s. 298-315.

- Thill, Katharina, Barbara Covarrubias Venegas, Sabine Groblschegg: "HR Roles and Activities. Empirical Results from the DACH Region and Implications for A Future Development of The HR Profession", **International Journal of Business and Management**, C.2, No:4 2014, s. 97-109.
- Tsui, Anne S.: "Defining The Activities and Effectiveness of The Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach", **Human Resource Management**, C.26, No:1 1987, s. 35-69.
- Tüzüner, V. Lale: **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul, Beta, 2014.
- Tyson, Shaun: "The Management of The Personnel Function", **Journal of Management Studies**, C.24, No:5 1987, s. 525.
- Tyson, Shaun: "The Management of the Personnel Function", **Journal of Management Studies**, C.24, No:5 1987, s. 523-532.
- Tyson, Shaun: **Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management**, Financial Times Management, 1995.
- Tyson, Shaun, Alan Fell: **Evaluating The Personnel Function**, London, Hutchinson, 1986.
- Uen, Jin Feng, David Ahlstrom, Shu-Yuan Chen, Pai-Wei Tseng: "Increasing HR's Strategic Participation: The Effect of HR Service Quality and Contribution Expectations", **Human Resource Management**, C.51, No:1 2012, s. 3-24.
- Ulrich, Dave: **Human Resources Champions**, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- Ulrich, Dave: "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription for Results", **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human**

- Resources Management**, C.36, No:3 1997, s. 303-320.
- Ulrich, Dave, Justin Allen, **HR Transformation: Building Human**
Wayne Brockbank, Jon **Resources from The Outside In**, New York,
Younger, Mark Nyman: McGraw-Hill Education, 2009.
- Ulrich, Dave, Dick Beatty: "From Partners to Players: Extending the HR
Playing Field", **Human Resource Management**,
C.40, No:4 2001, s. 293.
- Ulrich, Dave, Wayne **The HR Value Proposition**, Boston, Harvard
Brockbank: Business Press, 2005.
- Ulrich, Dave, Wayne "The Role of Strategy Architect in the Strategic
Brockbank, Dani Johnson: HR Organization", **People & Strategy**, C.32,
No:1 2009, s. 26.
- Ulrich, Dave, Dale Lake: "Organizational Capability: Creating Competitive
Advantage", **The Executive**, C.5, No:1 1991, s. 88.
- Ulrich, Dave, Dale G. Lake: **Organizational Capability: Competing from**
The Inside Out, New York, John Wiley & Sons,
1990.
- Ulrich, Dave, Norm Smallwood: **Why the Bottom Line Isn't!: How to Build**
Value Through People and Organization, New
York, John Wiley & Sons, 2003.
- Ulrich, Dave, Jon Younger, "The Twenty-First-Century HR Organization",
Wayne Brockbank: **Human Resource Management**, C.47, No:4
2008, s. 829.
- Ulrich, David, David **Victory Through Organization: Why The War**
Kryscynski, Wayne Brockbank, **for Talent Is Failing Your Company and What**
Mike Ulrich: **You Can Do About It**, New York, McGraw-Hill
Education, 2017.
- Uyargil, Cavide, Lale Tüzüner, **CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları**
Fulya Aydınli Kulak: **Yönetimi Araştırması 2015-2016 Türkiye**
Raporu, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım,
2018.

- Wright, Patrick M, Gary C. McMahan: “Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management”, **Human Resource Management Journal**, C.21, No:2 2011, s. 95.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, Scott A. Snell, Barry Gerhart: “Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions”, **Human Resource Management**, C.40, No:2 2001, s. 114.
- Yeloğlu, Hakkı O.: “Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.3, No:2 2008, s. 155-170.
- Yeung, Arthur, Wayne Brockbank: “Reengineering HR Through Information Technology”, **People and Strategy**, C.18, No:2 1995, s. 24.
- Yeung, Arthur, David Ulrich: **Effective Human Resource Practices for Competitive Advantages: An Emperical Assessment of Organizations in Transition**, Boston, Springer, 1990.
- Yusoff, Yusliza Mohd, Hazman Shah Abdullah, Aniah Baharom: “HRM Effectiveness within The Role of HRM Department at The Large Companies in Malaysia”, **International Journal of Business and Management Science**, C.3, No:1 2010, s. 31-45.
- Yusoff, Yusliza Mohd, Hazman Shah Abdullah, T. Ramayah: “HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers”, **International Journal of Business and Management**, C.4, No:2 2009, s. 158.
- Pricewaterhousecoopers: “İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması”, Çev., 15.02.2017, (Çevrimiçi)
<https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkinlik-blog/insan-kaynaklari-sureclerinde-dijitallesme-endeksi-arastirmasi.html>.
Erişim Tarihi: 27.12.2018.

EKLER

EK – 1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışmasına kaynak oluşturması açısından hazırlanmıştır. Bu çalışmada çeşitli sektörlerde insan kaynakları rollerinin ne olduğunun ve bu rollerin insan kaynakları algısındaki etkisinin belirlenmesi ve örgüt yapısının bu bağlamda nasıl bir etkiye sahip olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Vereceğiniz tüm bilgiler toplu olarak değerlendirilecek, sadece akademik amaçlı kullanılacak kişi ve kurum bilgisi tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırmamıza katılımınız için teşekkür eder, istendiği takdirde sonuçlarını size ulaştırabileceğimizi belirtiriz.

Saygılarımla,

Murat TUYSUZ

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

Tel: 0(216) 308 93 44/111

GSM: 0(505) 850 55 63

murattuysuz@gmail.com

ANKET FORMU

İnsan Kaynakları Roller

Değerli Katılımcı, bu anket işletmenizde İK fonksiyonunun ortaya koyduğu farklı rolleri belirlemektedir. İşletmenizdeki İK profesyonellerini göz önünde tutarak, aşağıda belirtilen ifadeleri katılma derecenize göre lütfen işaretleyiniz (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 pek katılmıyorum, 4 biraz katılıyorum, 5 katılıyorum, 6 tamamen katılıyorum).

İnsan Kaynakları Roller	1	2	3	4	5	6
İnsan Kaynakları,						
1. ...işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek olur.						
2. ...işletmenin verimliliğini artırmasına destek olur.						
3. ...çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur.						
4. ...işletmenin değişime uyum sağlamasına destek olur.						
5. ...işletme stratejilerinin tanımlanması sürecine katılır.						
6. ...insan kaynakları süreçlerinin yerine getirilmesine katılır.						
7. ...çalışanların bağlılığını geliştirmeye katılır.						
8. ...kültür dönüşümü ve yenilenme için değişim kültürü sürecine katılır.						
9. ...işletme stratejileri ve İK stratejilerinin uyumlu olduğundan emin olur.						

	1	2	3	4	5	6
10. ...insan kaynakları süreçlerinin etkin bir biçimde yönetildiğinden emin olur.						
11. ...insan kaynakları politika ve programlarının çalışanların kişisel ihtiyaçlarına cevap verdiğinden emin olur.						
12. ...insan kaynakları süreçleri ve programlarının örgütün değişim yeteneğini arttırdığından emin olur.						
13. ...iş ortağı olarak görülür.						
14. ...idari uzman olarak görülür.						
15. ...çalışanların şampiyonu olarak görülür.						
16. ...değişim ajanı olarak görülür.						
17. ...stratejik konularda zaman harcar.						
18. ...operasyonel işlere zaman harcar.						
19. ...çalışanları dinleme ve cevap vermeye zaman ayırır.						
20. ...işletmenin rekabet üstünlüğünü korumak için çalışanlara yeni davranışlar kazandırılmasında zaman harcar.						
21. ...iş planlamasında aktif rol oynar.						
22. ...insan kaynakları süreçlerini tasarlamak ve sunmak için aktif rol oynar.						
23. ...çalışanları aktif bir biçimde dinler ve cevap verir.						
24. ...örgütsel yenilenme, değişim veya dönüşümün etkin bir katılımcısıdır.						
25. ...insan kaynakları ve iş stratejisini uyumlu hale getirmek için çalışır.						
26. ...idari süreçleri izlemek için çalışır.						
27. ...çalışanlara aile ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamada yardım etmek için teklifte bulunur.						
28. ...örgütsel değişim için davranışları yeniden şekillendirmeye çalışır.						
29. ...işletmenin stratejisini gerçekleştirmesi için İK stratejilerini uyumlu hale getiren süreçler ve programlar geliştirir.						
30. ...dokümanları ve işlemleri etkin bir biçimde yerine getirmek için süreç ve programlar geliştirir.						
31. ...çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için süreç ve programlar geliştirir.						
32. ...organizasyonun kendini dönüştürmesine yardımcı olmak için süreçler ve programlar geliştirir.						
İK'nın etkililiği,	1	2	3	4	5	6
33. ...işletme stratejisinin gerçekleştirilmesine destek olma yeteneği ile ölçülür.						
34. ...İK süreçlerini verimli bir şekilde yerine getirme yeteneği ile ölçülür.						
35. ...çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ile ölçülür.						

36. ...işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği durumları öngörmeye ve onlara uyum göstermeye destek olma yeteneği ile ölçülür.						
İK'nın güvenilirliği,	1	2	3	4	5	6
37. ...stratejik hedefleri yerine getirmekten gelir.						
38. ...verimliliği artırmaktan gelir.						
39. ...çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmaktan gelir.						
40. ...değişimi gerçekleştirmesinden kaynaklanır.						



İnsan Kaynakları Katkısı

Değerli Katılımcı, bu anket İK fonksiyonunun işletmenize olan katkısını belirlemektedir. İşletmenizdeki İK departmanını göz önünde tutarak aşağıda belirtilen ifadeleri katılma derecenize göre lütfen işaretleyiniz (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 pek katılmıyorum, 4 biraz katılıyorum, 5 katılıyorum, 6 tamamen katılıyorum)

İnsan Kaynakları Katkısı	1	2	3	4	5	6
Bu departman,						
1. ...müşteri (yöneticiler ve çalışanlar) ihtiyaçlarının karşılanmasında son derece duyarlıdır.						
2. ...bana İK konuları hakkında kullanışlı ve güncel bilgiler sunar.						
3. ...işletmemizin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlar.						
4. ...işletmemizin nihai kârına katma değer sağlar.						
5. ...işletmemizin temel yetkinliklerinin oluşturulması ve / veya sürdürülmesine katkı sağlar.						
6. ...rekabet avantajı kaynağı olarak işletmenin beşeri sermayesinin (çalışanlar/yöneticiler) oluşturulmasına katkı sağlar.						
İK departmanı,	1	2	3	4	5	6
7. ...işini benim istediğim şekilde yerine getiriyor.						
8. ...tarafından sunulan politika, uygulama ve prosedürler diğer birim çalışanlarına yol gösterir.						
9. ...iyi koordine edilmiş bir takım politika, uygulama ve prosedür geliştirir.						
10. İnsan kaynakları politika, uygulama ve prosedürleri işletmemizin iş planını destekler.						

Örgüt Yapısı

Değerli Katılımcı, bu anket işletmenizin örgüt yapısını belirlemektedir. Aşağıdaki, örgüt yapısının iki farklı tarafını belirleyen ifadeleri işletmenizin hangi tarafa yakın olduğunu düşünüyorsanız işletmenizi göz önünde tutarak 1 ile 6 arasındaki derecelere göre lütfen işaretleyiniz.

Oldukça yapılandırılmış iletişim kanalları olup, işletmeye ait önemli finansal bilgilere ulaşmak son derece kısıtlıdır.	1	2	3	4	5	6	İşletmede iletişim kanalları açık olup işletmeyle ilgili önemli finansal bilgilere rahat ulaşılır.
Departmanların tamamında standart yönetim biçimi uygulanması konusunda oldukça ısrarcı bir anlayış vardır.	1	2	3	4	5	6	Yöneticilerin yönetim biçimleri formalden informale doğru değişim gösterebilir.
İşletmede nihai kararların departman yöneticileri tarafından verilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5	6	Karar verme sürecinde departman yöneticilerini geçici olarak devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.
İş koşullarındaki değişikliğe rağmen, denenmiş ve doğru yönetim ilkelerine sıkıca bağlı kalmaya önem verilir.	1	2	3	4	5	6	Geçmiş uygulamalardaki durumlar çok fazla dikkate alınmadan iş koşullarındaki değişimlere serbestçe uyum gösterilmesine önem verilir.
Çalışanların formal olarak belirlenmiş prosedürleri takip etmesi esastır.	1	2	3	4	5	6	Formal prosedürler göz ardı edilse bile işin yürütülmesine önem verilir.
İşletmede faaliyetlerin birçoğu karmaşık kontrol ve bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir biçimde kontrol edilir.	1	2	3	4	5	6	İşlerin yerine getirilmesinde, informal ilişkiler ve iş birliği, informal ve gevşek kontrol esastır.
Çalışanların belirlenmiş iş tanımlarına bağlı kalmalarına oldukça önem verilir.	1	2	3	4	5	6	İşe uygun davranışların işin gerekleri ve çalışanın kişiliğine bağlı olarak tanımlanmasına önem verilir.

Demografik Özellikler

- A. Yaşınız: 30 ve altı () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()
- B. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
- C. Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()
- D. Eğitim durumunuz: Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
- E. Bu iş yerindeki çalışma süreniz:
5 yıldan az () 5-10 yıl () 10 yıldan fazla ()
- F. İş hayatındaki toplam kıdeminiz:
5 yıldan az () 5-10 yıl () 10 yıldan fazla ()
- G. Çalışılan sektör (lütfen belirtiniz)
.....
- H. Çalıştığınız departman (lütfen belirtiniz)
.....
- I. Görev unvanınız (pozisyonunuz) (lütfen belirtiniz)
.....

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul’da tamamladıktan sonra, 1998 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Eğitim İletişimi ve Planlaması Bölümü’nde lisans eğitimine başladı. 2003 yılında lisans eğitimini onur öğrencisi olarak tamamladıktan sonra, çeşitli özel sektör ve kamu kurumlarında insan kaynakları uzmanı olarak çalıştı. 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nin New York şehrinde, New York Üniversitesi (New York University), Wagner Kamu Hizmetleri Okulu’nda (Wagner School of Public Service) Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim Bilim Dalı’nı, Dean Howard Newman Capstone Projesi Ödülü’ne layık görülerek yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2013 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü’nü tamamladı. Aynı yıl içerisinde İstanbul Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda doktora eğitimine başladı. 2013 yılı içerisinde ayrıca, Marmara Üniversitesi, SBMYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü’nde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaya başlamış ve halen aynı bölümde çalışmalarına devam etmektedir. İnsan kaynakları ve yönetim alanında ulusal-uluslararası kongre ve sempozyumlarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.