

# TÜRKİYE VE ABD'DEKİ İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARININ STRATEJİK ROLÜNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

---

Ayşe Oya ÖZÇELİK  
İstanbul Üniversitesi

## **ABSTRACT**

*This study, aiming at determining the strategic nature of Human Resource (HR) departments in Turkish companies, includes an empirical research comparing the companies of Turkey and the USA –as the origin of Human Resource Management (HRM)-. In the research, 11 variables, that measure the strategic role and importance of HR departments, are used. The research includes the data of 431 companies (171 from Turkey and 260 from the USA). The data are collected via questionnaire method. The results show that the role of HR departments in Turkish companies is not completely far from strategic approach. However, when it is compared to the companies in the USA, it would not be wrong to say that in some practices and policies that should be in HR department's responsibility or at least HR department should support, the departments are behind in company hierachies.*

*Keywords: Human Resource Department, Strategic Human Resource Management, Strategic Role, Turkey, USA.*

## **GİRİŞ**

Günümüzde küreselleşme ve artan rekabet doğrultusunda işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları, işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynaklarının verimli ve etkin biçimde çalışmaları daha önemli hale gelmekte ve buna paralel olarak insan kaynakları yönetimine (İKY) verilen önem de artmaktadır.

Son yıllarda işletmelerde stratejik yönetim anlayışının gelişmesiyle birlikte, İKY de giderek daha stratejik bir nitelik taşımaya başlamıştır. Kuşkusuz İnsan Kaynakları (İK) departmanlarının, işletme stratejilerinin

geliştirilmesinde ve uygulanmasında işletmenin stratejik planlama grubuna önemli katkılarda bulunma potansiyeli mevcuttur.

Bu gelişmelerden hareketle çalışmamızda öncelikle; İK departmanlarının işletme içinde değişen rolü ve önemi teorik açıdan incelenmekte, daha sonra ise ülkemiz işletmelerindeki durum, ABD'deki işletmelerle yapılan karşılaştırmayı içeren bir araştırma ile ortaya konmaya çalışılmaktadır.

### **1. İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Rolü**

İlk olarak 1920'li yıllarda ABD'de ortaya çıkan<sup>1</sup> ve buradan çevre ülkeler ve Avrupa olmak üzere diğer bölgelerdeki ülkelere yayılan<sup>2</sup> İKY, yaklaşık 90 yıl boyunca çeşitli evrelerden geçen bir gelişim süreci izlemiştir.

Bu gelişim süreci izlendiğinde; öncelikle 1900'lü yılların başlarında işletmelerde operasyonel bir rol üstlenen ve bu doğrultuda dosyalama, veri saklama, bordrolama gibi rutin faaliyetleri yerine getiren İK / personel departmanlarının, 1960'lı yıllardan itibaren yönetsel / idari bir rol üstlenmeye başladığı görülmektedir<sup>3</sup>. 1980'li yıllarda ise personel yönetiminin, yerini daha çağdaş bir insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmasının ardından, İK departmanlarının stratejik rolü ön plana çıkmıştır<sup>4</sup>. İK departmanlarının işletmelerde stratejik rol üstlenmesi, işletme içindeki önem derecelerinin ve statülerinin artışı olarak değerlendirilmektedir<sup>5</sup>.

İK departmanlarının üstlenmekte olduğu stratejik rol doğrultusunda, İK departmanları açısından hat yönetiminin ihtiyaçlarını tanımlamak, tepe ve hat yönetim ile birlikte karar vermek, tepe yöneticiler ve hat yöneticileri ile sürekli iletişim içinde olmak önem kazanmaya başlamıştır<sup>6</sup>. Diğer bir deyişle İK departmanlarının, işletmenin ihtiyaçlarıyla İK strateji, süreç ve uygulamalarını uyumlaştırmaları, hat

<sup>1</sup> Gerald R. Ferris, Wayne A. Hochwater, Ronald M. Buckley, Gloria Harrell-Cook ve Dwight D. Frink, 'Human Resource Management: Some New Directions', *Journal of Management*, Cilt. 25, No. 3, 1999, s. 385.

<sup>2</sup> Chris Brewster, 'European Perspectives on Human Resource Management', *Human Resource Management Review*, Cilt. 14, 2004, s. 366.

<sup>3</sup> Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy ve Mary A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, (New York: John Wiley&Sons, 1984), s. 13; Olive Lundy, 'From Personnel Management to Strategic Human Resource Management', *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt. 5, No. 3, Eylül 1994, s. 687.

<sup>4</sup> Fombrun, *Strategic...*, s. 13.

<sup>5</sup> David E. Bowen, Carmen Galang ve Rajnandini Pillai, 'The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance', *Human Resource Management*, Cilt. 41, No. 1, Spring 2002, s.104.

<sup>6</sup> Fombrun, *Strategic...*, s. 12.

yönetime bu doğrultuda destek olmaları ve bu yolla işletmeye değer katan birimler olmaları beklenmektedir<sup>7</sup>.

Kronolojik olarak incelendiğinde teorik olarak yukarıda açıklanan şekilde bir gelişim süreci izleyen İK fonksiyonu ve departmanlarının, uygulamada işletme içindeki rolü ve önemi günümüzde işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. İK departmanlarının işletmelerde üstlenebileceği roller, literatürde çeşitli sınıflamalarla ele alınmaktadır. Buna göre; çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanan rol sınıflamaları, aşağıda yer almaktadır:

- Gelecek odaklı olan “stratejik rol” ve mevcut duruma odaklanan “operasyonel rol”<sup>8</sup>,
- İşletme strateji ve hedefleriyle İK strateji ve departman hedeflerini uyumlaştırmaya dayanan “stratejik iş ortağı rolü” ve İK işlevlerinin hat yöneticiler tarafından yerine getirildiği, İK departmanlarının ise rutin faaliyetleri yerine getirdiği “idari rol”<sup>9</sup>,
- Tepe ve hat yöneticilerinin İK departmanının tavsiye ve uzmanlığını talep ettiği “danışman rolü”, İK departmanlarının hat yöneticilerine ihtiyaç duydukları desteği sağladığı “hizmet sağlayıcı rolü”, İK süreç, politika ve uygulamalarının oluşturulduğu, uygulandığı ve değerlendirildiği “düzenleyici rol” ve İK departmanının sürekli olarak organizasyonel dönüşüm ve kültürel değişim için çaba sarfettiği “değişim ajanı rolü”<sup>10</sup>.

Görüldüğü gibi literatürde İK departmanlarının işletme içindeki önemini gösteren roller, çeşitli araştırmacılar tarafından birbirine benzer biçimde tanımlanmıştır. Uygulamada ise, İK departmanlarının yukarıdaki rollerden hangileriyle uyumlu olduğu, diğer bir ifadeyle İK departmanlarının stratejik niteliği, çeşitli değişkenler aracılığıyla

---

7 Jill Conner ve Dave Ulrich, ‘Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric’, *Human Resource Planning*, Cilt. 19, No. 3, s. 41.

8 Conner, ‘Human...’, s. 41.

9 Nancy D. Johnson, ‘Positioning Your HR Organization to Become a Strategic Business Partner’, *ACA News*, Cilt. 41, No. 3, s.22.

10 Raymond Caldwell, ‘A Change of Name or a Change of Identity?: Do Job Titles Influence People Management Professionals’ Perceptions of Their Role in Managing Change?’, *Personnel Review*, Cilt. 31 No. 6, 2002, s. 699.

ölçülebilmektedir. Öncelikle İK departmanının işletmenin misyon ve stratejilerine uyumu ve bunları destekleyecek sistem, politika ve uygulamalar geliştirmeleri için, İK yönetici ve çalışanlarının temel iş süreçlerini anlama becerisine ve insan kaynakları yönetimi konusunda uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir<sup>11</sup>. Dolayısıyla özellikle insan kaynakları yöneticilerinin genel olarak işletme bilgisine sahip olmaları yanında, İK alanında uzmanlaşmış ve deneyim kazanmış olmaları, İK departmanının stratejik niteliği açısından önem taşımaktadır.

İK departmanının stratejik rol ve niteliği açısından gösterge olarak değerlendirilebilecek diğer değişkenler, İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu gibi üst kurullarının üyesi olması<sup>12</sup> ve hat yöneticiler ile İK departmanının yetkilerinin kapsamıdır<sup>13</sup>. Kuşkusuz İK departmanının işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi, işletme içinde İK fonksiyonuna verilen önemi yansıtacaktır. Diğer yandan, İKY'ye ilişkin bazı konulara hat yöneticilerin de dâhil olması gerekliliği, hat yönetim ile İK yönetiminin yetkilerinin kapsamı konusunu önemli hale getirmektedir. Hat yöneticiler genellikle işe alma görüşmeleri, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş tanımları ve disiplin prosedürleri gibi İKY'ye ilişkin faaliyetlerde rol almaktadırlar<sup>14</sup>. Bu doğrultuda hat yönetim ile İK departmanı arasında işbirliği olmasının, faaliyetlerin etkinliği açısından arzu edilen bir durum olduğu belirtilebilir. Fakat özellikle İKY'nin çeşitli işlevlerine ilişkin "politika" kararlarının verilmesinde birincil sorumluluğun hat yöneticilerde ya da İK departmanında olması, İK departmanının stratejik niteliği üzerinde farklılaştırıcı bir etki yaratacaktır. Diğer bir ifadeyle, İKY konusundaki politika kararlarının verilmesinde birincil sorumluluğun (ya tek başına, ya da hat yöneticilere danışarak) İK departmanında olması, departmanın stratejik niteliğini yansıtmaktadır.

İK departmanının işletme içindeki stratejik rolünü ölçmede yararlanılabilecek diğer bir değişken, İK yöneticisinin / departmanının işletmenin stratejik planlama sürecine katılımıdır<sup>15</sup>. İK departmanının

<sup>11</sup> Cathy Sheehan, 'A Model for HRM Strategic Integration', *Personnel Review*, Cilt. 34, No. 2, 2005, s.193.

<sup>12</sup> Bowen, 'The Role ...', s. 104.

<sup>13</sup> Caldwell, 'A Change ...', s. 699.

<sup>14</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), s. 9.

<sup>15</sup> Caldwell, 'A Change ...', s. 699; Sheehan, 'A Model ...', s. 194.

stratejik planlama sürecine katılımı veya diğer bir ifadeyle stratejilerin belirlenmesindeki rolü, aşağıda açıklanan 4 düzeyde incelenebilir<sup>16</sup>:

1. İdari bağlantı: Stratejik planlama grubu ile İK departmanı arasında hiçbir ilişki yoktur.
2. Tek yönlü bağlantı: Stratejik planlama grubu, İK departmanına tek yönlü olarak veri sağlamaktadır. İK departmanı stratejik planlama grubunun yönlendirmesi doğrultusunda sadece uygulayıcıdır.
3. İki yönlü bağlantı: İK departmanı stratejik planlama grubuna, stratejik planlama grubu da İK departmanına karşılıklı olarak veri sağlamaktadır. Böylece İK departmanları stratejilerin oluşturulması için gerekli bilgileri tepe yönetime sağlamakta, daha sonra da stratejiler doğrultusunda sistem ve uygulamalar geliştirmektedir<sup>17</sup>.
4. Bütünleştirilmiş bağlantı: Stratejik planlama grubu ile İK departmanı bütünleşmiştir.

Yukarıdaki sınıflamadan da görüldüğü gibi İK departmanının stratejik planlama grubuyla bağlantı/ iletişim düzeyi arttıkça, stratejik rolü de artmaktadır. İK departmanının operasyonel rol üstlendiği işletmelerde, stratejinin geliştirilme sürecinde İK departmanına/ yöneticisine danışılmadığı söylenebilir. İK departmanının / yöneticisinin, işletme stratejisinin geliştirilmesine sağladığı katkı ise; sürecin başından itibaren sağlanan katkı, danışman olarak sağlanan katkı ve sadece uygulama sırasındaki katkı olmak üzere üç düzeyde ele alınabilir. Kuşkusuz İK departmanının stratejik planlama sürecine başından itibaren veya danışman olarak katkıda bulunması, departmanın stratejik rolünü yansıtmaktadır.

İK departmanlarının işletme içindeki rol ve önemine ilişkin olarak yapılan araştırmalar, genellikle İK departmanlarının operasyonel rolden, stratejik role doğru geçmekte olduğunu desteklemektedir. Örneğin Schuler'in 1994 yılında 12 ülkede 3000 hat ve İK yöneticisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, genel olarak İK departmanlarının stratejik rolü ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; özellikle ABD'de İK departmanlarının işletme içindeki önemi artarken, Japonya'da ise İKY hat yöneticilerin temel

<sup>16</sup> Karen A. Golden ve Vasudevan Ramanujam, 'Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Function and Strategic Business Planning Process', *Human Resource Management*, Cilt. 24, No. 4, 1985, s. 435; John E. Butler, Gerald R. Ferris ve Nancy K. Napier, *Strategy and Human Resources Management*, (New York: South-Western Publishing, 1991), s. 18.

<sup>17</sup> Sheehan, 'A Model ...', s. 194.

sorumluluklarından biri olarak kabul edilmektedir<sup>18</sup>. Benzer şekilde 1999 yılında Türkiye, İspanya ve Almanya'da faaliyet gösteren (258 Türk işletmesi, 501 Alman işletmesi ve 298 İspanyol işletmesi olmak üzere) toplam 1056 işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, Türkiye ve İspanya'da 500'den fazla çalışanı bulunan işletmelerde, Almanya'da ise en az 1000 çalışanı bulunan işletmelerde, İK yöneticileri genellikle işletmenin yönetim kurullarında temsil edilmektedir<sup>19</sup>. Görüldüğü gibi İK departmanlarının stratejik rolü ve önemi, ülkeden ülkeye de farklılık<sup>20</sup> gösterebilmektedir. Kuşkusuz çeşitli ülkelerdeki ulusal kültürler<sup>21</sup>, İKY'ye ilişkin yasal çerçeve, eğitim sistemi, politik ve ekonomik çevrenin özellikleri ve ülkenin gelişmişlik düzeyi<sup>22</sup> İK departmanlarının işletme içindeki rolü ve önemi üzerinde etkilidir.

İK departmanlarının stratejik rolü konusunda ülkeler arasında görülebilecek farklılıklar, İKY alanının o ülkelerdeki gelişmişlik düzeyi ile, diğer bir deyişle alanın ülkelerde köklü bir geçmişe sahip olup olmaması ile de ilgili olabilmektedir. Literatürde İK departmanlarının stratejik rolünün, İKY'nin daha köklü geçmişe sahip olduğu ABD, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde daha çok ön plana çıktığı kabul edilmektedir<sup>23</sup>. Kuşkusuz hem İKY'nin ortaya çıktığı ülke olması açısından, hem de strateji-İKY ilişkisinin bu ülkede yüksek düzeyde önem taşıması açısından<sup>24</sup> ABD'nin, İK departmanlarının stratejik rolünün gelişmiş olması en fazla beklenecek ülke olduğu ifade edilebilir. İKY'nin çeşitli ülkelerdeki gelişimine paralel olarak, Türkiye'de de İK departmanlarının rolünün stratejik niteliğe doğru bir gelişim süreci izlediği, yapılan çeşitli araştırmalar<sup>25</sup> ve genel gözlemler doğrultusunda

<sup>18</sup> Randall S. Schuler, 'World Class Human Resource Departments: Six Critical Issues', *Accounting and Business Review*, Cilt. 1, No. 1, 1994, s. 56.

<sup>19</sup> A. Oya Özçelik ve Fulya Aydınli, 'Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis', *Journal of European Industrial Training*, Cilt. 30, No. 4, 2006, s. 312.

<sup>20</sup> Bowen, 'The Role ...', s. 103.

<sup>21</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (London: McGraw-Hill, 1991), s. 13.

<sup>22</sup> Pawan S. Budhwar, 'Indian and British Personnel Specialists' Understanding of the Dynamics of Their Function: An Empirical Study,' *International Business Review*, Cilt. 9, 2000, s. 728.

<sup>23</sup> Bowen, 'The Role ...', s. 105.

<sup>24</sup> Fombrun, *Strategic...*, s. 36.

<sup>25</sup> Cavide Uyargil ve Gönen Dünder, 'İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu* içinde, C.Uyargil, O. Özçelik ve G. Dünder, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2001, s. 75; Özçelik, 'Strategic...', s. 317; Zeynep Aycan, 'Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges', *International Journal of Manpower*, Cilt. 22, No. 3, 2001, s. 252.

ifade edilebilir. Diğer yandan ülkemizdeki durum ile ABD'deki durum karşılaştırıldığında, ülkemiz işletmelerinde İK departmanlarının stratejik rolünün, ABD'deki işletmelere kıyasla daha az ön plana çıkması mümkündür. Bu değerlendirmeden hareketle çalışmamızda, ülkemiz işletmeleriyle ABD'deki işletmelerin İK departmanlarının işletme içindeki stratejik rol ve önemini bir saha araştırmasıyla karşılaştırarak, bu konuda ABD'ye kıyasla ne durumda olduğumuzu ortaya koymayı amaçlamaktayız.

## **2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İKY'nin gün geçtikçe artan önemi, işletmelerin bu konuya dikkatlerini daha fazla yoğunlaştırmasına ve İK fonksiyon ve faaliyetlerinin farklı bir boyut kazanmasına neden olmuştur.

Başlangıçta sadece operasyonel bir rol üstlenmiş olan İKY'nin, zamanla yönetsel bir nitelik taşımaya başlaması sonrasında<sup>26</sup>, işletmelerde stratejik yönetim anlayışının yerleşmesine paralel olarak, İKY de stratejik bir rol üstlenmeye başlamıştır.

İlk olarak İK faaliyetlerinin yönetsel boyut kazandığı ülke olan ABD, yine bu konudaki gelişmelere ve değişmelere öncelik etmiş ve İKY de işletme yönetimine paralel olarak stratejik bir boyut kazanmıştır. ABD'yi öncelikle diğer gelişmiş ülkeler izlemiştir. Son yıllarda bu alanda ülkemizde de önemli gelişmeler olmuş, özellikle AB'ye üyelik süreci içerisinde, çıkartılan uyum yasaları çerçevesinde, işgücüne ilişkin düzenlemeler İKY'yi daha önemli hale getirmiştir. Bu bağlamda işletmeler İK'ya ilişkin faaliyet ve fonksiyonlarını geliştirmek ve değiştirmek gereği duymuşlardır. Hem gelişmiş bir ülke olan, hem de İKY anlayışının başladığı ve öncelikli olarak geliştiği ABD'deki stratejik İKY anlayışının, ülkemiz işletmelerinde ne düzeyde yerleştiğini görmek ve gerekli önlemleri alabilmek adına eksik yönlerini tespit etmek için, İK departmanının stratejik rolünün Amerika ve Türkiye'deki işletmelerde karşılaştırmalı olarak incelenmesi gereği duyulmuş ve bu yönde bir araştırma tasarlanmıştır.

Bu araştırmada, ABD ile Türkiye'deki işletmelerde İK departmanının stratejik rolü karşılaştırılmaktadır. Bu doğrultuda, ülkemiz işletmelerinde İK departmanının ne ölçüde stratejik rol üstlendiğinin belirlenmesi,

---

<sup>26</sup> Fombrun, *Strategic...*, s. 12.

eksikliklerimizin farkına varılması ve gerekli düzenlemeleri yapma konusunda işletmelerin dikkatinin çekilmesi amaçlanmaktadır.

### **3. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma, CRANET-G Uluslararası İnsan Kaynakları Araştırması 2004 verilerinden hareketle yapılmıştır. Çalışma, CRANET 2004 Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması kapsamında bulunan ve araştırmaya veri sağlayan 33 ülkeden, Türkiye ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeleri içermektedir. Her iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerin sayısı (Türkiye'den 171 işletme, ABD'den 260 işletme olmak üzere) toplam 431'dir.

Araştırmanın Türkiye örneklemini, ülkemizdeki İSO 2002 istatistiklerine göre ilk 1000'e giren işletmeler ile İMKB'ye kayıtlı olan ve yukarıda ifade edilen 1000 işletmenin içinde yer almayan 150 işletme oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 1150 işletme yer almış ve anketler, bu işletmelerin tamamına gönderilmiştir. Ancak cevaplanarak geri gelen ve geçerli olan anket sayısı 171 adet olduğu için, araştırma için yapılan analizlere 171 işletme dâhil edilmiştir. ABD örnekleminin nasıl oluşturulduğuna ilişkin, kesin bilgimiz olmamakla beraber, Cranet-G grubunda yer alan ülkelerin bu araştırmayı yaparken, örneklemlerini belli kriterler dâhilinde oluşturdukları bilinmektedir.

### **4. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, Türkiye'deki ve ABD'deki işletmelerde İK departmanının ne ölçüde stratejik role sahip oldukları belirlenerek iki ülkedeki işletmeler, bu rolleri açısından karşılaştırılmıştır. Yani bu çalışma, bazı değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır.

Tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, konuyla ilgili tanımlar yapabilmektir. Bu haliyle araştırmamızın modeli, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların, değişkenlerin ve de değişkenler arasındaki ilişkinin tanımlandığı durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma modeline uymaktadır<sup>27</sup>.

### **5. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları**

Araştırmamıza, Cranet- G grubundan Türkiye ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler dâhil edilmiştir. CRANET-G grubu içinde 2004 araştırma döneminde yer alan 42, ancak bu araştırmaya veri sağlayan 33 ülke

<sup>27</sup> Kemal Kurtuluş, *Pazarlama Araştırmaları*, 7. Baskı, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004), s. 252.



bulunmaktadır. Fakat İK departmanının Türkiye'deki işletmelerdeki stratejik rolü ve önemini, tüm bu ülkelerle karşılaştırmadaki güçlük nedeniyle, araştırma, İKY'nin çıkış noktası olan ABD ile Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında yapılan karşılaştırma ile sınırlı tutulmuştur.

Bu çalışmada, İK departmanının stratejik rolü ve önemi, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerin verdiği cevaplarla saptanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle sonuçların iki ülkedeki tüm işletmeler için genellenmesi söz konusu değildir. Her iki ülkede de tüm işletmelere ulaşmanın çok zor, hatta imkânsız olması araştırmamızın diğer bir sınırını oluşturmaktadır. Ayrıca İK departmanının stratejik rolünü ve önemini belirlemek için yapılan bu çalışma, konuyla ilgili CRANET 2004-2005 anketinde yer alan, stratejik rolün göstergesi olarak kabul ettiğimiz 11 değişkenle sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmada, örnek kütle olarak seçilmiş bulunan 1000 işletmeden, anketi yanıtlayan 171 işletmenin İK yöneticilerinin görüşlerine göre yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki bu işletmelerin İK departmanlarının tümünün yöneticilerine ulaşmamış olması çalışmamızın bir kısıdını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada yanıtlayıcıların soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Bu çalışma ile ilgili diğer bir varsayım ise, kullanılan anketin ve istatistik tekniğin verilere ulaşmada ve verileri değerlendirmede en uygun yol olduğudur.

## **6. Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmamızda veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplamada Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Araştırması CRANET-G 2004 anket formu kullanılmıştır.

Çalışmamızda İK'nın stratejik rolünü ölçen 11 değişken yer almaktadır. Bunlar:

1. İK'nın üst kurullarda temsili;
2. İK yöneticisinin nereden seçildiği;
3. İşletme misyonunun varlığı ve niteliği;
4. İşletme stratejisinin varlığı ve niteliği;
5. İşletme stratejisinin oluşumuna İK yöneticisinin hangi aşamada katkıda bulunduğu;

6. İK stratejisinin varlığı ve niteliği;
7. Ücret ve yan ödeme politikalarının belirlenmesinde İK'nın sorumluluğu;
8. Temin ve seçim politikalarının belirlenmesinde İK'nın sorumluluğu;
9. Eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde İK'nın sorumluluğu;
10. Endüstri ilişkileri politikalarının belirlenmesinde İK'nın sorumluluğu;
11. İşgücünü azaltma/arttırma politikalarının belirlenmesinde İK'nın sorumluluğu olarak belirtilebilir.

Bu araştırmada iki ayrı ülke (Türkiye ve ABD) işletmelerinde, İK'nın stratejik rolünü ölçen 11 değişkene göre farklılığını belirlemek açısından, bu değişkenlerle, ülke değişkeni arasında ilişki aranmış olup, kategorik değişken olarak "ülke" değişkeni kullanılmıştır. Böylelikle araştırmada; bir kriter (ülke değişkeni) ve 11 tahmin değişkeni (İK'nın stratejik rolünü belirleyen değişkenler) olmak üzere toplam 12 değişken yer almıştır.

### **7. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu araştırmada, amaca uygun olarak test edilmek üzere geliştirilmiş temel hipotez şu şekilde belirtilebilir:

H1: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, İK departmanının stratejik rolü ve önemi açısından anlamlı bir fark vardır.

Bu bağlamda, İK departmanının stratejik rolünü ölçen her bir değişkenle, ülke değişkeni arasındaki ilişkiden hareketle kurduğumuz alt hipotezler ise, şu şekilde ifade edilebilir:

H2: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, İK'nın üst kurullarda temsil edilmesi açısından anlamlı bir fark vardır.

H3: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, İK departmanının yöneticisinin seçildiği yer açısından anlamlı bir fark vardır.

H4: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, işletme misyonunun varlığı ve niteliği açısından anlamlı bir fark vardır.

H5: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, işletme stratejisinin varlığı ve niteliği açısından anlamlı bir fark vardır.

H6: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, İK yöneticisinin işletme stratejisinin oluşumuna katkı sağlaması açısından anlamlı bir fark vardır.

H7: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, İK stratejisinin varlığı ve niteliği açısından anlamlı bir fark vardır.

H8: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, ücret ve yan ödemelerle ilgili politikanın belirlenme sorumluluğu açısından anlamlı bir fark vardır.

H9: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, temin ve seçimle ilgili politikanın belirlenme sorumluluğu açısından anlamlı bir fark vardır.

H10: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, eğitim ve geliştirme ile ilgili politikanın belirlenme sorumluluğu açısından anlamlı bir fark vardır.

H20: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, endüstri ilişkileri ile ilgili politikanın belirlenme sorumluluğu açısından anlamlı bir fark vardır.

H21: Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde, işgücünün azaltılması/arttırılması ile ilgili politikanın belirlenme sorumluluğu açısından anlamlı bir fark vardır.

## **8. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler**

Çalışmamızda, verileri analiz etmek için Ki-Kare bağımsızlık testi (kontenjans tablosu analizi) kullanılmıştır.

Bu analiz, iki veya daha fazla değişken (özellik) esas alınarak sınıflandırılan verileri değerlendirmek ve değişkenler arasındaki ilginin derecesini belirlemek için kullanılır<sup>28</sup>. Bu analizin temelini oluşturan kontenjans tabloları (çapraz tablolar), birbiriyle ilgili olduğu düşünülen en az iki değişkenden oluşan tablolardır<sup>29</sup>. Çalışmamızda, İK departmanının stratejik rolünü ve önemini gösteren değişkenlerle, ülke değişkeni arasında bir ilginin olup olmadığını saptamak, dolayısıyla bu rolün araştırmamızda yer alan iki ülke işletmeleri açısından farklı olup olmadığını görebilmek amacıyla bu analiz kullanılmıştır.

## **9. Araştırmanın Bulguları**

Bu çalışmada, İK departmanının Türkiye ile ABD'deki işletmelerdeki stratejik rolü incelenmiş ve ülke değişkeni ile stratejik rolü gösteren değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-Kare analizi ile saptanmaya çalışılmıştır. Bir başka ifade ile, Türkiye ile ABD'deki

---

<sup>28</sup> Kurtuluş, *Pazarlama ...*, s. 314.

<sup>29</sup> Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003), s. 270.

işletmelerde İK departmanının stratejik rolünün Türk ve Amerikan işletmelerine göre farklılık arz edip etmediği araştırılmıştır. Bu hususla ilgili olarak araştırılan ilk konu, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde İK yöneticisinin işletmenin yönetim kurulu ya da benzeri bir üst kurulda yer alıp almadığıdır.

**Tablo 1:**  
İK Yöneticisinin Üst Kurullarda Yer Alıp Almaması

			İK yöneticisi üst kurulda yer alıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
Ülke	Türkiye	Sayı % ülke içinde	38 % 24,5	117 % 75,5	155 % 100,0
	ABD	Sayı % ülke içinde	101 % 40,9	146 % 59,1	247 % 100,0
Toplam		Sayı %ülkeler içinde	139 % 34,6	263 % 65,4	402 % 100,0

ABD ve Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelere İK yöneticisinin yönetim kurulu veya benzeri bir kurulda yer alıp almadığı sorulduğunda alınan cevaplar Tablo1'de görülmektedir. ABD'deki işletmelerinin yaklaşık % 41'i, Türkiye'deki işletmelerinin ise yaklaşık % 25'i, İK yöneticilerinin işletmenin üst kurullarında yer aldığını belirtmişlerdir. İK yöneticilerinin işletmenin üst kurullarında yer almadığını ifade eden Türk işletmeleri yaklaşık % 75 oranındadır. Bu oran, ABD'de daha düşüktür (yaklaşık % 59). Bu sonuç, bizim açımızdan beklenen bir durumu yansıtmakla birlikte, ABD'deki işletmelerin daha büyük bir yüzdesinde, İK yöneticisinin üst kurullarda temsil edilmiş olduğu da tarafımızdan düşünülmüştür. Ancak örnek kütlelerin büyütülmesi durumunda veya örneklem hatalarının büyük ölçüde bertaraf edilerek seçilecek bir örnek kütlede ABD'deki işletmelerde İK yöneticisinin üst kurullarda temsil edilme oranının beklentilerimize daha uygun olabileceğini söylemek mümkündür. Ülkemiz açısından bakıldığında ise, İK'ya verilen önem ve biçilen rol göz önünde bulundurulduğunda, İK'nın Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin % 25'inde üst kurullarda temsil ediliyor olması olumsuz bir sonuç olarak görülmektedir. Diğer yandan, İK departmanının stratejik role sahip olduğunu söyleyebilmek için, Türk işletmelerinin % 25'ten daha fazlasının İK yöneticisine işletmenin üst kurullarında yer vermesinin gerekliliğini de unutmamak gerekir.

**Tablo1a:**

Tablo 1'e ilişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık (2-Yönlü)	Düzeyi
Pearson ki-kare	11,288	1	0,001	
Olasılık oranı	11.584	1	0,001	
Doğrusal ilişki	11,260	1	0,001	
N	402			

İki ülkeye ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi sonuçları Tablo 1a'da yer almaktadır. Bu sonuca bakıldığında, İK yöneticisinin işletmenin üst kurullarında temsil edilmesi açısından Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.001 < 0.05$ ) gözlenmiş bulunmaktadır. Bunun anlamı; ABD'deki işletmeler ile Türkiye'deki işletmelerde İK'nın üst kurullarda temsil oranı arasındaki farkın, tesadüflerden kaynaklanmayacak kadar büyük olduğu ve iki ülkedeki işletmeler arasında gerçek anlamda farklılık olduğudur. Bu farklılık, aslen çapraz tablodaki frekans ve yüzde değerlerinden rahatlıkla tahmin edilebilir düzeydedir.

Bu konuyla ilgili olarak araştırılan ikinci değişken ise, İK'nın stratejik rolünü belirlemede doğrudan olmasa da dolaylı olarak ilgili olduğunu düşündüğümüz, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerin İK yöneticilerini nereden seçtikleri, bir diğer ifade ile İK yöneticisinin İK ile ilgili bir kariyere sahip olup olmadığıdır.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 2) Türkiye ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde İK yöneticisinin nasıl seçildiğine dair soruya ait cevaplar yer almaktadır. ABD'deki işletmelerin % 52'si, İK yöneticilerini işletme dışındaki İK uzmanları arasından; yaklaşık % 22'si de, işletme içindeki İK departmanından seçtiklerini belirtmişlerdir. Bundan çıkan sonuç, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 74'ünün İK yöneticisi olarak İK uzmanlarını tercih ettikleridir. Bu da bizim açımızdan beklenen bir sonuçtur. Türkiye'deki işletmelere gelince, buradaki yanıtlayıcı işletmelerin % 42'si İK yöneticilerini İK departmanı içinden; yaklaşık % 25'i ise işletme dışındaki İK uzmanları arasından seçtiklerini belirtmişlerdir. Yani Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 67'si İK yöneticisi olarak İK uzmanlarını tercih etmektedirler. Görüldüğü üzere, İK yöneticisi olarak İK uzmanlarını tercih etme oranı, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerde daha fazla olmakla birlikte, İK yöneticisinin seçiminde ABD'deki işletmeler dış kaynaklara (% 52 dış kaynak, % 24 iç kaynak), Türkiye'deki işletmeler ise, iç kaynaklara (% 25 dış kaynak, % 42 iç kaynak) daha fazla yönelmektedirler. Yine İK yöneticisini işletme içinden İK uzmanı olmayanlardan seçen Türk

işletmelerinin oranı (yaklaşık % 18'i), ABD'deki işletmelerden (% 11'i) daha fazladır. Bu konuya bir de ulusal kültür boyutlarından biri olan toplulukçu ve bireyci ulusal kültüre sahip olan ülkeler açısından bakarsak, Hofstede'nin ayırımına göre<sup>30</sup>, bireyci özelliğe sahip olan ABD'nin dış kaynaklara daha fazla yönelmesi, toplulukçu özelliğe sahip olan Türkiye'nin ise iç kaynaklara yönelmesi beklentiler yönünde bir sonuç sayılabilir.

**Tablo 2:**  
İK Yöneticisinin Nereden Seçildiği

			İK yöneticisi nereden seçildi?					Diğer	Toplam
			İK dept. içinden	İşletmede İK uzmanı olmayan diğer uzmanlar arasından	İşletme dışındaki İK uzmanları arasından	İşletme dışındaki İK uzmanı olmayan diğer uzmanlar arasından			
Ülke	Türkiye	Sayı	71	30	42	9	17	169	
		% ülke içinde	% 42,0	% 17,8	% 24,9	% 5,3	% 10,1	% 100,0	
ABD	Sayı		57	28	132	15	22	254	
	% ülke içinde		% 22,4	% 11,0	% 52,0	% 5,9	% 8,7	% 100,0	
Toplam		Sayı	128	58	174	24	39	423	
		% ülkeler içinde	% 30,3	% 13,7	% 41,1	% 5,7	% 9,2	% 100,0	

**Tablo2a:**  
Tablo 2'ye İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık (2-Yönlü)	Düzeyi
Pearson Ki-Kare	34,610	4	0,000	

<sup>30</sup> Hofstede, *Cultures ...*, s. 54.

<b>Olasılık Oranı</b>	35,453	4	0,000
<b>Doğrusal İlişki</b>	12,677	1	0,000
<b>N</b>	423		

Bu değişkenle ilgili olarak, iki ülkeye ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi sonuçları yukarıda (Tablo 2a'da) yer almaktadır. Bu sonuca bakıldığında, İK yöneticisinin seçim yeri açısından Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ) gözlemlenmiş bulunmaktadır. Bunun anlamı; ABD'deki işletmeler ile Türkiye'deki işletmelerde İK yöneticisinin seçildiği yerlerin farklı olmasının tesadüflerden kaynaklanmadığı ve iki ülkedeki işletmeler arasında gerçek anlamda farklılık olduğunun istatistiksel olarak saptanmasıdır. Ayrıca bu farklılık çapraz tablodaki frekans ve yüzde değerlerine de bakılarak rahatlıkla tahmin edilebilmektedir.

Bu hususla ilgili olarak araştırılan üçüncü değişken ise, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde işletme misyonunun varlığı ve niteliğidir. Bu değişkenle ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda (Tablo 3) yer almaktadır.

**Tablo 3:**

**Misyonun Varlığı**

			Misyonunuz var mı?				
			Evet, yazılı	Evet, yazılı değil	Hayır	Bilmiyorum	Toplam
Ülke	Türkiye	Sayı	119	30	8	2	159
		% ülke içinde	% 74,8	% 18,9	% 5,0	% 1,3	% 100,0
	ABD	Sayı	216	13	25	2	256
		% ülke içinde	% 84,4	% 5,1	% 9,8	% 0,8	% 100,0
Toplam		Sayı	335	43	33	4	415
		% ülkeler içinde	% 80,7	% 10,4	% 8,0	% 1,0	% 100,0

İK departmanının stratejik rol üstlenebilmesi için, şüphesiz işletmenin öncelikle yazılı misyonu, işletme stratejisi ve buna bağlı olarak, İK stratejisi olması gerekir. İki ülkedeki işletmelere misyonları olup olmadığı sorulduğunda, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 84'ü, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 75' i yazılı misyonları olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye'de yazılı olmayan misyonu olan işletmelerin oranı yaklaşık % 19'dur. ABD'deki işletmelerde ise bu oran, yaklaşık % 5 olmakla birlikte, kanımızca yazılı misyona sahip olmak, İK departmanının stratejik nitelik kazanması açısından daha fazla önem arz etmektedir. Bu nedenle yazılı misyonun varlığı açısından bakıldığında, ABD'deki işletmelerde İK departmanının stratejik rolünün daha belirgin olduğu görülmektedir. Ayrıca tablodan da izlenebileceği gibi, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin % 5'i, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 10'u misyonları olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo3a:**

Tablo 3'e İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık Düzeyi (2-Yönlü)
<b>Pearson Ki-Kare</b>	22,100	3	0,000
<b>Olasılık Oranı</b>	21,710	3	0,000
<b>Doğrusal İlişki</b>	0,764	1	0,382
<b>N</b>	415		

İki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde misyonun varlığına ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi sonuçları Tablo 3a'da yer almaktadır. Bu sonuca bakıldığında, işletmenin misyonunun varlığı ve niteliği açısından Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ) gözlenmiş bulunmaktadır. Bunun anlamı; ABD'deki işletmeler ile Türkiye'deki işletmelerde işletme misyonunun varlığı ve yazılı olup olmasının farkının, tesadüflerden kaynaklanmadığı ve aralarında gerçek anlamda farklılık olduğunun istatistiksel olarak saptanmasıdır.

Bu konuyla ilgili olarak araştırılan dördüncü değişken ise, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde işletme stratejisinin varlığı ve niteliğidir. Bu değişkenle ilgili sonuçlar da aşağıdaki Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:**

İşletme Stratejisinin Varlığı

			İşletme stratejisi var mı?				Toplam
			Evet, yazılı	Evet, yazılı değil	Hayır	Bilmiyorum	
Ülke	Türkiye	Sayı	98	50	6	4	158
		% ülke içinde	% 62,0	% 31,6	% 3,8	% 2,5	% 100,0
	ABD	Sayı	186	43	22	5	256
		% ülke içinde	% 72,7	% 16,8	% 8,6	% 2,0	% 100,0
Toplam		Sayı	284	93	28	9	414
		% ülkeler içinde	% 68,6	% 22,5	% 6,8	% 2,2	% 100,0

Yukarıda da belirttiğimiz üzere, İK departmanının stratejik rol üstlendiğini söyleyebilmek için, öncelikle yazılı işletme misyonunun



olması yanı sıra, yazılı işletme stratejisinin de olması gerekir. İki ülkedeki işletmelere, işletme stratejileri olup olmadığı sorulduğunda; ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık %73'ü, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, % 62'si yazılı işletme stratejileri olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye'de yazılı olmayan işletme stratejileri olan işletmelerin oranı, yaklaşık % 32'dir. ABD'deki işletmelerde ise bu oran yaklaşık % 17 olmakla birlikte, yazılı işletme stratejisine sahip olmak İK departmanının stratejik nitelik kazanması açısından daha fazla önem arz etmektedir. Bu nedenle yazılı işletme stratejisinin varlığı açısından bakıldığında, ABD'deki işletmelerin daha fazla stratejik yaklaşım içinde oldukları ve buna bağlı olarak İK departmanının stratejik rolünün daha belirginleşeceği görülmektedir. Ayrıca Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 4'ü, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 19'u işletme stratejileri olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 4a:**

Tablo 4'e İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık (2-Yönlü)	Düzeyi
Pearson Ki-Kare	14,673	3	0,002	
Olasılık Oranı	14,660	3	0,002	
Doğrusal İlişki	0,934	1	0,334	
N	414			

Yukarıdaki tabloda (Tablo 4a) yer alan, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde işletme stratejilerinin varlığına ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları şöyle yorumlanabilir. Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında işletme stratejilerinin varlığı ve niteliği açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.002 < 0.05$ ), yani ABD'deki işletmeler ile Türkiye'deki işletmelerde işletme stratejisinin varlığı ve yazılı olup olmamasının farkının, tesadüflerden kaynaklanmadığı saptanmış bulunmaktadır.

Bu konuyla ilgili olarak araştırılan beşinci değişken ise, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde işletme stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticisinin hangi aşamada katkıda bulunduğudur.

**Tablo 5:**

İşletme Stratejisinin Geliştirilmesine İK Yöneticisinin Katkısı

			İşletme stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticisinin katkısı				Toplam
			Başından itibaren	Danışman olarak	Uygulama sırasında	Danışılmamıştır	
Ülke	Türkiye	Sayı % ülke içinde	66 % 45,5	14 % 9,7	50 % 34,5	15 % 10,3	145 % 100,0
	ABD	Sayı % ülke içinde	121 % 53,1	62 % 27,2	17 % 7,5	28 % 12,3	228 % 100,0
Toplam		Sayı % ülkeler içinde	187 % 50,1	76 % 20,4	67 % 18,0	43 % 11,5	373 % 100,0

İşletme stratejisi olan işletmelere, İK yöneticisinin bunun geliştirilmesine hangi aşamada katkıda bulunduğu sorulduğunda, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerden alınan cevaplar yukarıdaki Tablo 5'te yer almaktadır. Buna göre ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 53'ü, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 46'sı İK yöneticisinin bu sürece başından itibaren katıldığını belirtmiştir. Ayrıca ABD'deki işletmelerin yaklaşık % 27'si, Türkiye'deki işletmelerin ise yaklaşık % 10'u, İK yöneticisinin bu sürece danışman olarak katıldığını ifade etmiştir. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 35'i ise, İK yöneticisinin bu sürece uygulama sırasında katıldığını belirtmiştir. Uygulama sırasında İK yöneticisinin sürece katkıda bulunduğunu belirten ABD'deki işletmelerin toplamdaki oranı ise, yaklaşık % 8'dir. İK yöneticisinin işletme stratejisinin belirlenmesi sürecine başından itibaren katkıda bulunması ya da en azından danışman olarak katılması, İK departmanının stratejik rol üstlendiğinin önemli bir göstergesi sayılabilir. Bu nedenle, söz konusu değışkene verilen yanıtlara bakarak, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin İK departmanlarının daha stratejik role sahip oldukları söylenebilir.

### Tablo5a:

#### Tablo5'e İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık (2-Yönlü)	Düzeyi
<b>Pearson Ki-Kare</b>	50,718	3	0,000	
<b>Olasılık Oranı</b>	51,516	3	0,000	
<b>Doğrusal İlişki</b>	7,352	1	0,007	
<b>N</b>	373			

İki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde İK yöneticisinin işletme stratejisinin geliştirilmesi sürecine hangi aşamada katkıda bulunduğuna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları yukarıda (Tablo 5a) yer almaktadır. Bu sonuca bakıldığında, işletme stratejisinin belirlenme sürecine katkıda bulunma açısından Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı

işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ) gözlenmiş bulunmaktadır. Bunun anlamı; ABD'deki işletmeler ile Türkiye'deki işletmelerde bu olguya verilen cevaplar arasındaki farkın, tesadüflerden kaynaklanmadığı ve iki ülke işletmeleri arasında istatistiksel olarak farklılık bulunduğuudur.

Bu hususla ilgili olarak araştırılan altıncı değişken ise, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde İK stratejisinin varlığı ve niteliğidir. Bu konuda elde edilen sonuçlar Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6:**  
İnsan Kaynakları Stratejisinin Varlığı

			İnsan kaynakları stratejiniz var mı?				Toplam
			Evet, yazılı	Evet, yazılı değil	Hayır	Bilmiyorum	
Ülke	Türkiye	Sayı	90	51	16	3	160
		% ülke içinde	% 56,3	% 31,9	% 10,0	% 1,9	% 100,0
	ABD	Sayı	156	43	52	5	256
		% ülke içinde	% 60,9	% 16,8	% 20,3	% 2,0	% 100,0
Toplam		Sayı	246	94	68	8	416
		% ülkeler içinde	% 59,1	% 22,6	% 16,3	% 1,9	% 100,0

Yukarıda da belirttiğimiz üzere, İK departmanının stratejik rol üstlendiğini söyleyebilmek için, yazılı işletme misyonunun ve stratejisinin olması yanı sıra, yazılı İK stratejisinin de olması gerekir. İki ülkedeki işletmelere İK stratejileri olup olmadığı sorulduğunda; ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 61'i, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 56'si yazılı İK stratejileri olduğunu ifade etmişlerdir. Türkiye'de yazılı olmayan İK stratejileri olan işletmelerin oranı, yaklaşık % 32'dir. ABD'deki işletmelerde ise bu oran, yaklaşık % 17 olmakla birlikte, yazılı İK stratejisine sahip olmak İK departmanının stratejik nitelik kazanması açısından daha fazla önem arz etmektedir. Bu nedenle yazılı İK stratejisinin varlığı açısından bakıldığında, ABD'deki işletmelerin Türk işletmelerinden çok farklı olmamakla birlikte, daha fazla stratejik yaklaşım içinde oldukları ve buna bağlı olarak İK departmanına daha fazla stratejik rol yükledikleri söylenebilir. Ayrıca Tablo 6'dan da izlenebileceği gibi, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin %10'u, ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin

ise, yaklaşık % 20'si İK stratejileri olmadığını belirtmişlerdir. Yani İK stratejisi olmayan işletmelerin oranı, ABD'deki işletmelerde daha fazladır. Bu da bizim açımızdan ilgi çekici bir sonuçtur.

**Tablo 6a:**

Tablo 6'ya İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık (2-Yönlü)	Düzei
Pearson Ki-Kare	16,682	3	0,001	
Olasılık Oranı	16,825	3	0,001	
Doğrusal İlişki	0,483	1	0,487	
N	416			

Yukarıdaki tabloda (Tablo 6a) yer alan, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde İK stratejilerinin varlığına ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları şöyle yorumlanabilir. Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında İK stratejilerinin varlığı ve niteliği açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (anlamlılık düzeyi:  $0.001 < 0.05$ ). Diğer bir deyişle, ABD'deki işletmeler ile Türkiye'deki işletmelerde İK stratejisinin varlığı ve yazılı olup olmasının farkının, tesadüflerden kaynaklanmadığı ve söz konusu işletmeler arasında gerçek anlamda farklılık olduğu istatistiksel olarak saptanmış bulunmaktadır.

Bu konuda araştırılan yedinci değişken, ücret ve yan ödemelerle ilgili politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğudur.

**Tablo 7:**

Ücret ve Yan Ödeme Politikalarının Belirlenmesinde Sorumluluk

			Ücret ve yan ödeme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk				Toplam
			Yöneticilerde	Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	İK departmanında (yöneticilere danışarak)	İK departmanında	
Ülke	Türkiye	Sayı	69	44	40	13	166
		% ülke içinde	% 41,6	% 26,5	% 24,1	% 7,8	% 100,0
	ABD	Sayı	9	50	109	83	251
		% ülke içinde	% 3,6	% 19,9	% 43,4	% 33,1	% 100,0
Toplam		Sayı	78	94	149	96	417
		%ülkeler içinde	% 18,7	% 22,5	% 35,7	% 23,0	% 100,0

İK departmanının stratejik role sahip olması için, işletme misyonu, işletme ve İK stratejisinin olması yanı sıra, İK'ya ilişkin temel konularda politikalarının olması ve

bunların belirlenmesinde İK departmanının aktif rol oynaması gerekir. Bu nedenle iki ülkedeki işletmelerde temel İK fonksiyonlarından biri olan “ücret ve yan ödemeler” konusundaki politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğu sorgulanmış ve alınan yanıtlar Tablo 7’de gösterilmiştir. ABD’deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık %33’ü, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise sadece % 8’i ücret ve yan ödemelerle ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun İK departmanına ait olduğunu belirtmişlerdir. Bu sorumluluğun hat yöneticilere danışarak İK departmanına ait olduğunu belirten ABD işletmeleri toplamda yaklaşık % 43, Türk işletmeleri ise, yaklaşık % 24’dür. Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerde bu sorumluluğun en fazla hat yöneticilerine ait olduğu (yaklaşık % 42’sinde) görülmekte, ancak ABD’deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranı, yaklaşık % 4 civarında bulunmaktadır. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık % 27’si, bu konudaki birincil sorumluluğun, İK departmanına danışmak suretiyle hat yöneticilerinde olduğunu ifade etmiştir. ABD’deki işletmelerin bu şıktaki tercihe yönelme oranları ise, yaklaşık % 20 civarındadır. Genel olarak konuya bakıldığında, ücret politikası belirlemede birincil sorumluluğu ABD’deki işletmelerin Türk işletmelerinden oldukça farklılık yaratacak oranda sadece insan kaynakları departmanına veya en azından yöneticilere danışmak suretiyle insan kaynakları departmanına bıraktıkları görülmektedir. Bu durum bize, ABD’deki işletmelerin insan kaynakları departmanını bu sürece aktif olarak kattıklarını, dolayısıyla bu departmanın ABD’deki işletmelerde daha stratejik role sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7a:**

Tablo7’ye İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	117,070 (a)	3	0,000
Olasılık Oranı	125,428	3	0,000
Doğrusal İlişki	108,482	1	0,000
N	417		

Yukarıdaki tabloda yer alan, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde ücret ve yan ödemelerle ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğuna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları şöyle yorumlanabilir. Türkiye’deki ve ABD’deki yanıtlayıcı işletmeler arasında ücret ve yan ödeme politikalarının “kim” tarafından belirlendiğine ilişkin sonuçlar açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ) görülmektedir.

Bu hususta araştırılan sekizinci değişken, insan kaynaklarının temin ve seçimi ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğudur.

İkinci olarak iki ülkedeki yine temel İK fonksiyonlarından diğeri olan “insan kaynaklarının temini ve seçimi” konusunda politikaların

belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğu sorgulanmış ve alınan yanıtlar Tablo 8’de özetlenmiştir. ABD’deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık %13’ü, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 11’i temin ve seçim ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun İK departmanına ait olduğunu belirtmişlerdir. Bu sorumluluğun hat yöneticilere danışarak İK departmanına ait olduğunu belirten ABD işletmeleri toplamda, yaklaşık % 44, Türk işletmeleri ise yaklaşık % 36’dır.

**Tablo 8:****Temin ve Seçim Politikalarının Belirlenmesinde Sorumluluk**

			Temin ve seçim politikalarının belirlenmesinde sorumluluk				Toplam
			Yöneticilerde	Yöneticilerde (İK’ya danışarak)	İK departmanında (yöneticilere danışarak)	İK departmanında	
Ülke	Türkiye	Sayı % ülke içinde	43 % 25,6	46 % 27,4	61 % 36,3	18 % 10,7	168 % 100,0
	ABD	Sayı % ülke içinde	9 % 3,5	101 % 39,6	112 % 43,9	33 % 12,9	255 % 100,0
Toplam		Sayı % ülkeler içinde	52 % 12,3	147 % 34,8	173 % 40,9	51 % 12,1	423 % 100,0

Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerde bu sorumluluğun hat yöneticilerine danışarak İK departmanına ait olduğu söyleyenlerin oranı yaklaşık % 27, ABD’deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranı ise yaklaşık % 40 civarında bulunmaktadır. Türkiye’deki işletmelerin yaklaşık % 26’sı, bu konudaki birincil sorumluluğun, hat yöneticilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. ABD’deki işletmelerin bu sıktaki tercihe yönelme oranları ise, yaklaşık % 4 civarındadır. Genel olarak konuya bakıldığında, temin ve seçim politikalarını belirlemede birincil sorumluluğu ABD’deki işletmelerin, Türk işletmelerinden daha fazla oranda yöneticilere danışmak suretiyle İK departmanına veya sadece İK departmanına bıraktıkları görülmektedir. Bu durum bize, ABD’deki işletmelerin İK departmanını bu sürece daha aktif olarak kattıklarını, dolayısıyla bu departmanın ABD’deki işletmelerde daha stratejik role sahip olduğunu göstermektedir.

Ancak buradaki sonuçlardan hareketle, Türkiye'deki işletmelerin ABD'deki işletmelere biraz daha yakın olduğu, Türkiye'deki işletmelerde, temin ve seçim politikalarının belirlenmesinde İK departmanının ücret ödeme politikasının belirlenmesinden daha aktif rol oynadıkları söylenebilir.

**Tablo 8a:**

Tablo 8'e İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık Düzeyi (2-Yönlü)
<b>Pearson Ki-Kare</b>	46,321 (a)	3	0,000
<b>Olasılık Oranı</b>	46,975	3	0,000
<b>Doğrusal İlişki</b>	15,987	1	0,000
<b>N</b>	423		

Yukarıdaki tabloda (Tablo 8a) iki ülkedeki yanıtlıyıcı işletmelerde temin ve seçimle ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğuna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları yer almaktadır. Bu bulgular bize, Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlıyıcı işletmeler arasında temin ve seçim politikalarının “kim” tarafından belirlendiğine ilişkin sonuçlar açısından anlamlı bir farklılık olduğunu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ) göstermektedir.

Bu hususta araştırılan dokuzuncu değişken, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğudur.

Üçüncü olarak iki ülkedeki yine temel İK fonksiyonlarından bir diğeri olan “insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi” konusunda politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğu sorgulanmış ve alınan yanıtlar Tablo 9'de özetlenmiştir. ABD'deki yanıtlıyıcı işletmelerin yaklaşık % 21'i, Türkiye'deki yanıtlıyıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 17'si eğitim ve geliştirme ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun İK departmanına ait olduğunu belirtmiştir. Bu sorumluluğun hat yöneticilere danışarak İK departmanına ait olduğunu belirten ABD işletmelerinin oranı, yaklaşık %52, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 41 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 9:**

Eğitim ve Geliştirme Politikalarının Belirlenmesinde Sorumluluk

Eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk	Toplam
---	--------

			Yöneticilerde	Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	İK departmanında (yöneticilerle danışarak)	İK departmanında	
Ülke	Türkiye	Sayı	30	43	69	28	170
		% ülke içinde	% 17,6	% 25,3	% 40,6	% 16,5	% 100,0
	ABD	Sayı	11	58	133	52	254
		% ülke içinde	% 4,3	% 22,8	% 52,4	% 20,5	% 100,0
Toplam		Sayı	41	101	202	80	424
		% ülkeler içinde	% 9,7	% 23,8	% 47,6	% 18,9	% 100,0

Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerde bu sorumluluğun hat yöneticilerine danışarak İK departmanına ait olduğu söyleyenlerin oranı, yaklaşık % 25; ABD'deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranı ise yaklaşık % 23 civarında bulunmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 18'i, bu konudaki birincil sorumluluğun, hat yöneticilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. ABD'deki işletmelerin bu şıktaki tercihe yönelme oranları ise, yaklaşık % 4 civarındadır. Genel olarak konuya bakıldığında, ABD'deki işletmelerin, eğitim ve geliştirme ile ilgili politikaları belirlemedeki birincil sorumluluğu, Türk işletmelerinden daha fazla oranda yöneticilere danışmak suretiyle İK departmanına veya sadece İK departmanına bıraktıkları görülmektedir. Bu durumda bize, ABD'deki işletmelerin İK departmanını bu süreçte daha aktif olarak kattığını, dolayısıyla bu departmanın ABD'deki işletmelerde daha stratejik role sahip olduğunu göstermektedir.

Ancak burada da, Türkiye'deki işletmelerin İK departmanına, temin ve seçim politikalarının belirlenmesinde olduğu gibi, ücret politikası belirlemedeki sorumluluktan daha aktif rol yükledikleri anlaşılmaktadır.

### Tablo 9a:

Tablo 9'a İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık Düzeyi (2-Yönlü)
<b>Pearson Ki-Kare</b>	22,762 (a)	3	0,000
<b>Olasılık Oranı</b>	22,578	3	0,000
<b>Doğrusal İlişki</b>	14,745	1	0,000
<b>N</b>	424		

Yukarıdaki tabloda (Tablo 9a) yer alan, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde eğitim ve geliştirme ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun "kimde" olduğuna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları şöyle yorumlanabilir. Türkiye'deki ve ABD'deki



yanıtlayıcı işletmeler arasında eğitim ve geliştirme politikalarının “kim” tarafından belirlendiğine ilişkin sonuçlar açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ) görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğu üstlenenler açısından farklılık olduğudur.

Bu konuda araştırılan onuncu değişken, endüstri ilişkileri ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğudur. Dördüncü olarak ise, iki ülkedeki önemli İK fonksiyonlarından biri olan “endüstri ilişkileri” konusunda politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğu sorgulanmış ve alınan yanıtlar Tablo 10'da belirtilmiştir. ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin % 36'sı, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 26'sı endüstri ilişkileri ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun İK departmanına ait olduğunu belirtmişlerdir. Bu sorumluluğun hat yöneticilere danışarak İK departmanına ait olduğunu belirten ABD işletmelerinin oranı, yaklaşık % 44, Türk işletmelerinin oranı ise, yaklaşık % 28 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 10:**

**Endüstri İlişkileri Politikalarının Belirlenmesinde Sorumluluk**

			Endüstri ilişkileri politikalarının belirlenmesinde sorumluluk				Toplam
			Yöneticilerde	Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	İK departmanında (yöneticilere danışarak)	İK departmanında	
Ülke	Türkiye	Sayı % ülke içinde	33 % 19,8	43 % 25,7	47 % 28,1	44 % 26,3	167 % 100,0
	ABD	Sayı % ülke içinde	13 % 6,1	30 % 14,0	94 % 43,9	77 % 36,0	214 % 100,0
Toplam		Sayı % ülkeler içinde	46 % 12,1	73 % 19,2	141 % 37,0	121 % 31,8	381 % 100,0

Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerde bu sorumluluğun hat yöneticilerine danışarak İK departmanına ait olduğu söyleyenlerin oranı yaklaşık % 26, ABD'deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranı ise % 14 civarında bulunmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 20'si, bu konudaki birincil sorumluluğun hat yöneticilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. ABD'deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranları ise, yaklaşık % 6 civarındadır. Genel olarak konuya bakıldığında; ABD'deki işletmelerin

endüstri ilişkileri ile ilgili politikaları belirlemede de birincil sorumluluğu, Türk işletmelerinden daha fazla oranda yöneticilere danışmak suretiyle İK departmanına veya sadece İK departmanına bıraktıkları görülmektedir. Bu durum da bize, ABD'deki işletmelerin İK departmanına bu konuda politika belirleme sürecinde daha fazla sorumluluk yüklediklerini, dolayısıyla İK departmanının ABD'deki işletmelerde bu açıdan bakıldığında da, daha stratejik role sahip olduğunu göstermektedir.

Ancak burada da, Türkiye'deki işletmelerin, temin ve seçim ve de eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde olduğu gibi, İK departmanına ücret politikası belirlemedeki sorumluluktan daha aktif rol yükledikleri anlaşılmaktadır.

### Tablo10a:

Tablo 10'a İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık Düzeyi (2-Yönlü)
<b>Pearson Ki-Kare</b>	30,341 (a)	3	0,000
<b>Olasılık Oranı</b>	30,593	3	0,000
<b>Doğrusal İlişki</b>	22,702	1	0,000
<b>N</b>	381		

Yukarıdaki tabloda (Tablo 10a) yer alan, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde endüstri ilişkileri ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğuna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları şöyle yorumlanabilir. Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında endüstri ilişkileri politikalarının “kim” tarafından belirlendiğine ilişkin sonuçları açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: 0.000<0.05) görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde bu politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğu üstlenenler açısından farklılık olduğudur.

Bu konuda araştırılan sonuncu değişken, işgücünün azaltılması/arttırılması ile ilgili politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğun kimde olduğudur.

### Tablo 11:

İşgücünü Azaltma/Arttırma Politikalarının Belirlenmesinde Sorumluluk

			İşgücünü azaltma/arttırma politikalarının belirlenmesinde sorumluluk				Toplam
			Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	İK departmanında (yöneticilere danışarak)	İK departmanında		
Ülke	Türkiye	Sayı	74	57	32	7	170

	% ülke içinde	% 43,5	% 33,5	% 18,8	% 4,1	% 100,0
ABD	Sayı	13	133	80	24	250
	% ülkeler içinde	% 5,2	% 53,2	% 32,0	% 9,6	% 100,0
Toplam	Sayı	87	190	112	31	420
	% ülkeler içinde	% 20,7	% 45,2	% 26,7	% 7,4	% 100,0

Son olarak da, iki ülkedeki çok önemli İK fonksiyonlarından biri olan İK'nın planlanması içinde, "işgücü sayısının azaltılması/arttırılması" konusunda politikalarının belirlenmesinde birincil sorumluluğun "kimde" olduğu sorgulanmış ve alınan yanıtlar Tablo11'de gösterilmiştir. ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 10'u, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise, yaklaşık % 4'ü işgücünün azaltılması/arttırılması ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun İK departmanına ait olduğunu belirtmişlerdir. Bu sorumluluğun hat yöneticilere danışarak insan kaynakları departmanına ait olduğunu belirten ABD işletmelerinin oranı % 32, Türk işletmelerinin oranı ise yaklaşık % 19 olarak belirlenmiştir.

Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerde bu sorumluluğun hat yöneticilerine danışarak İK departmanına ait olduğu söyleyenlerin oranı yaklaşık % 34, ABD'deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranı ise, yaklaşık % 53 civarında bulunmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 44'ü, bu konudaki birincil sorumluluğun, hat yöneticilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. ABD'deki işletmelerin bu tercihe yönelme oranları ise, yaklaşık % 5 civarındadır.

Bu hususla ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak, ABD'deki işletmelerin çoğunun işgücünü azaltma/arttırma ile ilgili politikaları belirlemede de birincil sorumluluğu tek başına ya da hat yöneticilere danışarak İK bırakmadıklarını ve yarıdan fazlasının bu konudaki sorumluluğu, İK'ya danışmak suretiyle hat yöneticilere verdiklerini söylemek mümkündür. Türkiye'deki işletmelerde ise, bu sorumluluğun en fazla verildiği grup; hat yöneticileridir. Kanımızca bu duruma; konunun hassas olması ve yöneticilerin kendi çalıştıkları kişilerin işe alım veya işten ayırma kararlarında rol oynamak istemeleri yol açmaktadır.

Ancak yine de ABD'deki yanıtlayıcı işletmelerin çoğunluğunun, danışman olarak da olsa İK'yi bu prosedüre katmış olmaları, bu hususta

da İK'ya daha fazla stratejik rol yüklediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

**Tablo11a:**

Tablo 11'e İlişkin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Değer	Sd	Anlamlılık Düzeyi (2-Yönlü)
Pearson Ki-Kare	91,132 (a)	3	0,000
Olasılık Oranı	94,276	3	0,000
Doğrusal İlişki	54,254	1	0,000
N	420		

Yukarıdaki tabloda (Tablo 11a) yer alan, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde işgücünün azaltılmasına/arttırılması ile ilgili politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun “kimde” olduğuna ilişkin sonuçlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan Ki-Kare analizi bulguları şöyle yorumlanabilir. Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında işgücünü azaltma/arttırma politikalarının “kim” tarafından belirlendiğine ilişkin sonuçlar açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi:  $0.000 < 0.05$ ), görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türkiye ve ABD'deki işletmelerde bu politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğu üstlenenler açısından farklılık olduğudur.

*Sonuç*

İKY alanında başlangıcından günümüze kadar olan gelişmeler genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerde İK işlevinin üstlendiği rolün önemli değişimlere sahne olduğunu görmek mümkündür. Operasyonel faaliyetlerden, yönetsel faaliyetlere ve bugünkü örgütlerin gereği olan stratejik yönetim anlayışı içerisinde İK'nın stratejik rolünün gerektirdiği faaliyetlere yönelmiş olan İKY, işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olmuştur.

İKY düşüncesinin başlangıç yeri olarak kabul edilen ABD, bu konudaki gelişmelerin ve değişimlerin ilk olarak yaşandığı ülke olarak, İK departmanının stratejik role sahip olmasına da öncülük etmiştir. Bu ülkeyi diğer gelişmiş ülkeler izlemiştir.

İKY alanında, son dönemlerde kaydedilen gelişmeler, özellikle yeni yasal düzenlemeler ve işgücünün artan önemi, ülkemizde de İKY anlayışına farklı bir boyut kazandırmıştır.

Bu nedenle, İKY'nin gelişme seyrinin en iyi izlendiği ve bu konudaki çağdaş uygulamaların gerçekleştirildiği ABD'deki stratejik İKY anlayışının, ülkemiz işletmelerinde ne derece var olduğunu görebilmek ve eksikliklerimizi belirleyerek, ülkemizdeki işletmelerin bu alanda gerekli düzenlemeleri yapmalarına ışık tutabilmek amacıyla, İK departmanının stratejik rolünü ABD ve Türkiye'deki işletmelerde karşılaştırmalı olarak incelemek gereği duyulmuş ve bu yönde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar bize, Türkiye'deki ve ABD'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında, İK departmanının stratejik rolünü belirleyen değişkenler olarak kabul ettiğimiz unsurların hepsinde fark olduğunu göstermiş bulunmaktadır. Türkiye'deki işletmelerde İK departmanının üstlendiği rol, stratejik anlayıştan tamamen uzak olmamakla birlikte, ülkemizdeki işletmelerin İK departmanına henüz yeterli düzeyde stratejik rol yüklemediklerini, hali hazırda İK departmanının sorumluluğunda olması ya da en azından katkıda bulunması gereken hususlardan diğer yöneticileri sorumlu tuttıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Sonuç olarak; İK departmanının stratejik rolünün, ABD'deki ve Türkiye'deki işletmelerde oldukça farklı olduğunu ve ABD'deki işletmelerde İK departmanının daha fazla stratejik role sahip olduğunu belirterek ve bu bağlamda beklentimiz doğrultusunda oluşturduğumuz ana hipotezimizin (H1) kabul edildiğini ifade etmek gerekir.