

İŞLETMELERİMİZDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN ÖNEMİ

Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent, Dr.

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS AND THEIR MANAGERS IN OUR COMPANIES

Abstract: Human resources management is a necessary functional responsibility area for all kinds of business entities. However, the importance given to human resources and its management differ from entities to entities. As an evidence of this importance, organizational structures of human resources departments and positions of responsible managers from that department in the general organizational structure will become different.

The objective of this research is to find out and define the situation of differentiation in our country's business entities. For this reason, the position of human resources departments in the general organizational structure, their functions, their personnel numbers, hierarchical structure, title and educational status of human resources managers are defined. In addition, the factors (variables) affecting the kind of human resources activities and participation of human resources managers to strategic decisions are analyzed.

Keywords: Human Resources, Human Resources Management, Importance of Human Resources Departments, Organizational Structures of Human Resources Departments, Positions of Human Resources Managers

İŞLETMELERİMİZDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN ÖNEMİ

Özet: İnsan kaynakları yönetimi, tüm işletmelerde yerine getirilmesi gereken işlevsel bir sorumluluk alanıdır. Ancak insan kaynaklarına ve yönetimine verilen önem işletmeden işletmeye değişmektedir. Bu önemin göstergesi olarak insan kaynakları bölümlerinin örgüt yapıları ve bu bölümlerden sorumlu kişilerin genel örgüt yapısı içindeki konumları farklılaşmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, söz konusu farklılaşmanın ülkemizdeki işletmelerde nasıl olduğunu belirlemek ve tanımlamaktır. Bu nedenle ülkemizdeki işletmelerin genel örgüt yapıları içinde insan kaynakları bölümlerinin yerleri, işlevleri, personel sayıları ve hiyerarşik yapıları ile yöneticilerinin unvanları ve eğitim durumları belirlenmiştir. Ayrıca insan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliğinin ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejik kararlara katılmalarının hangi değişkenler tarafından etkilendiği analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bölümünün Önemi, İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı, İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Pozisyonları

I. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon için çalışan insanları doğrudan etkileyen ya da onlardan etkilenen yönetim kararlarının ve uygulamalarının tümünü içerir. Bu nedenle işletmelerin üretim, hizmet ya da pazarlama alanında faaliyet göstermeleri veya küçük, orta ya da büyük olmaları farketmeksizin hepsinde mutlaka insan kaynakları (İK) yönetilmekte, bu amaçla çeşitli işlevler yerine getirilmektedir.

Günümüzde işletmeler insan kaynakları yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimine verilen önem, personelin organizasyonu amaçlarını elde etmeye müktedir kıldığı ve insan kaynakları yönetiminin bir organizasyonun başarısı için kritik olduğunun fark edilmesinden sonra daha da artmıştır.

Bir işletmenin insan kaynakları yönetimine önem verip vermediğinin bazı göstergeleri vardır. İşletmede

insan kaynakları yönetimi amacıyla ayrı bir bölüm oluşturulması, bu bölümün belirli bir büyüklüğe sahip olması, insan kaynakları yönetimine ilişkin uzmanlık gerektiren faaliyetleri yerine getirmesi, bölümün doğrudan tepe yönetime bağlanması, bölümden birinci derecede sorumlu kişinin organizasyondaki hiyerarşik düzeyinin ve unvanının diğer bölüm yöneticilerinin altında kalmamış olması, bölüm yöneticisinin stratejik kararlara katılması vb. bu bölüme gereken önemin verilişinin kanıtı olmaktadır.

II. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU

Bir işletmedeki İK işlevleri ayrı bir bölüm varsa, o bölüm; yoksa, her bölümün yöneticisi tarafından yerine getirilir. Her komuta yöneticisi aynı zamanda bir İK yöneticisi sayılsa da aslında insan kaynakları yönetimi, tüm işletmelerde ayrı bir bölümün çatısı altında yerine getirilmesi gereken işlevsel bir sorumluluk alanıdır. Buna karşılık İK'nın belirli bir birim, bölüm veya şube olarak

ortaya çıkması, büyük ölçüde organizasyonun kuruluşundan itibaren geçen süreye ve büyüklüğüne bağlıdır [1]. Çoğu zaman da ayrı bir bölüm, insan kaynakları faaliyetleri organizasyondaki diğer bölümlerin yöneticilerine yük olmaya başladığı zaman ortaya çıkar. Bu noktada yeni kurulacak bir İK bölümünden elde edilmesi beklenen yarar, genellikle onun maliyetini aşmaktadır [2].

2000 yılında yapılan bir araştırmada ülkemizdeki işletmelerin yüzde 65,4'ünde ayrı bir İK bölümünün bulunduğu belirlenmiştir. Sözkonusu araştırmaya göre büyük ölçekli işletmelerde bu oran yüzde 74,8'e çıkmakta, küçük ölçeklilerde ise, yüzde 43,4'e düşmektedir [3]. Aynı yıl içinde yapılan bir başka araştırmaya göre de, ülkemizdeki işletmelerin yüzde 93'ünde ayrı bir İK/ personel bölümü varken, yüzde 7'sinde böyle bir bölüm bulunmamaktadır [4]. Ayrıca ülkemiz işletmelerindeki İK bölümlerinin geçmişi de çok eskilere dayanmamaktadır. 2002 yılında yapılan bir başka araştırmaya göre, şirketlerin yüzde 40'ında İK bölümlerinin 1 ila 5 yıl öncesinde kurulduğu görülmektedir. İK bölümlerinin geçmişi 5 ila 10 yıl öncesine dayanan şirketlerin oranı yüzde 33 ve 10 yıldan eskiye dayananların ise, sadece yüzde 24'dür [5].

Bir işletmede İK bölümü ilk kurulduğunda tipik olarak küçüktür ve muhasebe ya da büro yöneticisi gibi orta düzey bir yöneticinin sorumluluğundadır. Bu tür bölümlerde genellikle yapılan işler bordroların hazırlanması, ücretlerin ödenmesi, personel özlük işlerinin yapılması, personel kayıtlarının tutulması ve yeni personel bulunurken komuta yöneticilere yardım edilmesiyle sınırlıdır [6]. İşletmedeki diğer yöneticilerin ihtiyaçlarına bağlı olarak ek bazı faaliyetler de uygulanmaya başlar. Talepler geliştiği zaman, İK bölümü daha önemli ve daha karmaşık hale gelir. Artan önem, İK bölümünden birinci derecede sorumlu kişinin doğrudan genel müdüre bağlanması ve unvanının değiştirilmesiyle yansıtılır. Artan karmaşıklık da, organizasyon yapısının gelişmesine neden olur. Geniş alana yayılmış hizmetleri sunmak için genellikle uzmanlaşmış çeşitli alt bölümler ortaya çıkar [2].

Bölümün büyüklüğü ve bütçesi de ona verilen önemin bir göstergesidir. İK bölümün büyüklüğü, büyük ölçüde destek verdiği organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak değişir. A.B.D.'de yapılan bir çalışmada organizasyondaki her 100 personel için 1.0 median oranında İK uzmanı bulunması gerektiği bildirilmiştir. Ortalama bölüm bütçesi ise, genellikle işletmenin operasyon harcamalarının belirli bir yüzdesi şeklindedir. Bir başka çalışmada da, üst yönetim tarafından İK yönetiminin öneminin tam olarak anlaşılması durumunda, diğer bölümlerde uygulandığı gibi, İK bölümünün bütçesini küçültmek için uzman sayısının azaltılmadığı ortaya konmuştur [2].

İK bölümünde bir iş hiyerarşisi vardır. En üst düzeyde yer alan işin önemi ve unvanı organizasyondan organizasyona değişir. Bölüm ilk oluşturulduğunda en üst düzeyde sorumlu olan kişi genellikle personel ya da İK yöneticisi, direktörü ya da idarecisi olarak adlandırılır. Bölümün büyüklüğü, katkısı, karmaşıklığı ve sorumluluk gelişimine göre, bölüm yöneticisine daha farklı unvanlar verilebilir. Ancak genellikle bu işlev üzerinde sendikalar etkiliyse, insan kaynakları yönetiminden birinci derecede sorumlu kişinin unvanı endüstriyel ilişkiler direktörü ya da yöneticisi olur. Büyük organizasyonlarda talepler daha da artacağı için İK bölümlerinde çeşitli alt bölümler oluşturulur. Bu bölümlerden, örneğin, istihdam yöneticisi, diğer yöneticilere personel bulma ve seçme konularında yardım eder; ücret yöneticisi, adil bir ücret sistemi kurar; eğitim ve geliştirme yöneticisi, kendi personelini geliştirmek isteyen komuta yöneticilerine rehberler ve programlar sağlar. Diğer bölümler de İK ile ilişkili kendi uzmanlık alanlarında katkıda bulunurlar. Bu alt bölümlerin tümü genellikle doğrudan insan kaynakları yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticiye bağlıdır [2].

Çoğu işletmede halen geleneksel insan kaynakları yönetimi ya da personel yönetimi geçerlidir. Geleneksel bakış açısıyla personel yöneticileri idari görevleri yürütürler. Personel bölümleri de insan kaynakları planlaması, personel bulunması, iş analizlerinin yapılması, performans inceleme sistemlerinin kurulması, ücret, maaş ve ek olanakların idare edilmesi, personelin eğitilmesi, personel kayıtlarının tutulması, yasaların izlenmesi, işçi-işveren ilişkilerinin sürdürülmesi gibi geleneksel rolleri yerine getirirler. Geleneksel personel bölümü genellikle organizasyonun operasyonel bölümlerinden hem fiziksel hem de psikolojik olarak ayrılır. Günümüzdeki stratejik bakış açısına sahip insan kaynakları yönetiminde bu geleneksel roller önemini korumaya devam etmektedir. Çünkü işe alma, eğitme, ücretlendirme, işçi-işveren ilişkilerini sürdürme, her organizasyonda başarıyla yerine getirilmesi gereken temel görevlerdir. Bununla beraber iç ve dış değişimler ve gelişmeler doğrultusunda organizasyonların çoğu kendi dinamiklerinin ve genellikle de uluslar arası pazarların rekabet taleplerini karşılamak için yeni yapısal ve kültürel modeller geliştirmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda İK bölümü, organizasyonun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım eden merkezi bir rol oynar [7].

III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN OYNADIKLARI ROLLER

İK/personel bölümleri geleneksel olarak cephe gerisindeki kurmay konumunda ve sadece uygulamaları fiilen yürüten (operasyonel) bölümlere yardımcı olan bir birim olarak görülmüştür. Bu nedenle de İK/personel bölümleri ve personel uzmanları, genel yönetim içinde çok önemli bir rol oynamamışlardır. İşletme yönetimi

açısından personel birimlerinin rolü uzun yıllar personelle ilgili günlük rutin işlerin yapılması gibi sınırlı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Pek çok işletmede gerçek anlamda personel uzmanı olmayan insanlar istihdam edilmiş ve bunların rolü de personelle ilgili prosedürlerin ve çeşitli kuralların uygulanması olarak görülmüştür. İşletme içinde endüstri ilişkileri politikasının belirlenmesi ve insan kaynakları planlaması yapılmasında bile çok fazla bir rol oynamadıkları bilinen gerçekler arasındadır. Hatta pek çok durumda işletmelerin personel bölümlerine yardımcı olmak için “danışman” tuttıkları görülmüştür. Özellikle “maço yönetim” anlayışını benimseyen işletmelerde personel bölümleri örgüt içindeki emir-komuta zincirinin çalışmasını sağlayan görevliler olarak da değerlendirilmişlerdir. Ülkemizde “maço yönetim” anlayışının bir ürünü olarak ordudan ayrılmış eski ordu mensuplarının personel yöneticisi olarak istihdam edildiği görülmüştür [8].

Çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi, İK bölümlerinin yöneticilerine bütün örgüte rehberlik yapma ve önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip üst düzey bir uzman rolü vermektedir. Çoğu durumda İK yöneticileri insanlarla ilgili konularda ortaya çıkan sorunların çözülmesi için diğer yöneticilere danışmanlık yapmaktan öte, insan sermayesini en etkili şekilde kullanmak ve geliştirmek için yetki kullanan uygulamacı üst yönetici rolü üstlenmektedirler. Çünkü insan kaynakları yönetimi alanı stratejik bir özellik taşır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü esas olarak “Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamak” şeklinde ifade edilebilir. Bu nedenle İK bölümünün yönetiminden sorumlu olan bir yönetici, organizasyonun yönetim felsefesinin ve temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmak ve katkıda bulunmak durumundadır [9]. Günümüz işletmelerinin üst yönetimleri de İK yöneticilerinin yönetsel planlamaya ve karar vermeye katılması gerektiğinin farkına varmışlardır. Üst yönetimler bundan böyle kritik konularda karar verdikten sonra değil, stratejik kararlar formüle edilirken insan kaynakları yöneticilerinin görüş ve önerilerini dikkate almaktadırlar [7].

Bir işletmenin tümünü ilgilendiren, kapsamlı stratejik planlarının formüle edilmesi, işletmenin dışındaki tehditler ve fırsatlar ile kendi güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını, analiz edilmesini ve dengelenmesini gerektirir. Bu çalışmalar sırasında İK yöneticisi stratejik planlama sürecinde yararlı olabilecek rekabetçi zekayı sağlayacak eşsiz bir pozisyonda yer almaktadır. İK yöneticisi işletmenin başarısı için hayati olabilecek dış fırsatların ve tehditlerin tanımlanmasında ve analiz edilmesinde rol oynayabilir. İK yöneticisi aynı zamanda şirketin iç zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin bilgi sağlayarak da strateji formülasyonu sürecine katılır. Çünkü bir işletmenin insan kaynaklarının güçlü ve zayıf

yönleri firmanın stratejik seçeneklerinin yaşama kabiliyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir [10].

İnsan kaynakları yönetimi bir şirketin stratejik planının başarıyla uygulanmasında ya da kurulmasında öncü bir rol oynayabilir. Bu, şirketin İK süreçlerini ve şirketin yüksek bağlılıkta, katılımcı ve müşteri odaklı iş gücü yaratma yeteneğini ön plana çıkarır. Örneğin, İK günümüzde çoğu firmanın küçülme ve yeniden yapılanma stratejilerinin uygulanmasında personeli yeniden yerleştirme, performansa dayalı ödeme planları geliştirme, sağlık ve bakım maliyetlerini azaltma ve personeli yeniden eğitime yoluyla yoğun bir şekilde katılmaktadır [10].

Ancak İK yöneticilerinin temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmalarının gerçekleşebilmesi için insan kaynakları yönetimi işlevinin örgütsel hiyerarşi içinde en üst yönetim düzeyinde ele alınması gerekir. Bunun bir göstergesi olarak da İK bölümü örgütte üst düzeyde yer almalıdır. Buradaki temel varsayım, üst yönetimin insan kaynakları yönetiminin önemine inanması durumunda, bu bölüme örgüt hiyerarşisinde daha yüksek saygınlık sağlayacak bir konum vereceğidir. Büyük işletmelerde genel müdür yardımcılarının birinin personel işlevine ayrılması bu önemi vurgulayan bir durumdur [11].

IV. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN NİTELİKLER

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki değişmeler, bu alanda çalışan bireylerin yetkinliklerinin ve yeteneklerinin de değişmesine yol açmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana İK yöneticilerinden ve uzmanlarından işletmenin rekabet avantajı yaratmasına ve sürdürmesine yardım ederek, onları istihdam eden organizasyonun stratejik yönlendirilmesine katkıda bulunmaları beklenmektedir. Bu geniş kapsamlı rolü başarılı bir şekilde üstlenebilmeleri için İK yöneticilerinin işletmecilik, insan kaynakları uygulamaları ve değişim süreci yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerekir [7]. İK yöneticileri tarafından bu alanlardaki yetkinliklerin geliştirilmesi organizasyonlarda onların stratejik bir ortak rolü oynamalarını sağlayacaktır [12].

Ülkemizdeki İK yöneticilerinin eğitim durumlarıyla ilgili bilgi alınabilecek araştırma verisi bulunmamakla beraber bir yazar [8]. Türkiye'deki uygulamaları araştırdığında mühendislerin, üretim ya da imalat müdürlerinin insan kaynakları yöneticisi olabildiklerini gördüğünü ifade etmiştir. Bu yazar, işletme formasyonunun üniversite diplomasından daha çok dışarıdan alınan kurslar, seminerler veya daha sonra yapılan lisansüstü çalışmalarla bertaraf edilmeye gayret gösterildiğini gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları uzmanlarıyla görüşmeler yapmış olan bir başka yazarın

[13] da yaptığı bu görüşmeler sırasında pek çok insan kaynakları uzmanının eğitimini çok değişik alanlardan almış oldukları, bir kısmının insan kaynaklarıyla ilgili sadece bazı sertifika programlarına katılmış oldukları dikkatini çekmiştir.

İK yöneticileri stratejik olarak katkıda bulunacaklarsa, öncelikle organizasyon ve stratejilerine ilişkin bilgiye sahip olmalıdırlar. İşletme yönetimiyle ilgili bu bilgi ve beceriler, en temel olanlarıdır. Çünkü işletme yönetimi karmaşıktır ve sürekli değişir. İK uzmanları gerek İK hizmetleri açısından, gerek bir bütün olarak örgütün yönü, karşı karşıya oldukları zorluklar ve sahip olduğu olanaklar açısından stratejik olarak düşünmek zorundadır. Stratejik bakışın yanı sıra, insanlara destek sağlayabilmek ve insan sermayesinin yönetiminde başarılı olabilmek için kendilerini görevlendiren işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü iyi tanımaları, temel çalışma ilkelerini de bilmelidirler [14]. Bu, onların finansal, teknolojik, sektörel ve işletmeciliğin diğer yönlerini bilmeleri anlamına gelir [12]. Aynı zamanda pazarlama, üretim, bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri konularında da bilgi sahibi olmalarını gerektirir. Bunun için de insan kaynakları uzmanlarının işletme eğitimi almaları gereklidir.

Bazı organizasyonlarda üst İK yönetimi işleri başarılı bir operasyon yöneticisi olan, fakat İK bölümünde çalışmamış kişiler tarafından doldurulmaktadır. Bunun arkasındaki neden, onların iyi, nitelikli, stratejik iş yöneticileri oldukları, İK konusunda bir şey bilmeseler de, performans odaklı oldukları ve organizasyonun en tepesinden İK yönetimine stratejik olarak bakabilecekleri ve diğer ayrıntılar konusunda da İK uzmanlarının onlara bilgi verebileceğidir [12]. Oysa İK yöneticisi çeşitli fonksiyonel alana yayılmış olan programları idare eden ve koordine eden genel uzmandır. İK yöneticisi genellikle bir fabrika ya da tesiste üst düzeyde yer alan bilginin sahibi ve yöneticisidir. Onun organizasyonel İK politikaları belirlemek ve komuta yöneticilerine İK meseleleri hakkında önerilerde bulunmak için İK'nın tüm alanları hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bir İK yöneticisi ayrıca uygun insanların cezbedilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi, yükseltilmesi, etkili değerlendirme ve geribildirim sistemlerinin kurulması, genel olarak örgütün ve özel olarak insan kaynakları politikalarının tüm organizasyona yayılması ve farklı iş birimlerinin entegre edilmesi için bir mekanizma sağlanması konularında gerekli bilgiye sahip olmalıdır [7]. İşe bağlı olarak İK profesyonelleri istihdam kanunları, vergi kanunları, bütçeleme, istatistik ya da bilgi sistemleri hakkında önemli bilgiye ihtiyaç duyabilirler. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili beceriler temel mesleki becerilerdir. Bunların iş rotasyonu, seminerlerle, konferanslarla ve sertifika programlarıyla kazanılması mümkündür [14].

Bir diğer anahtar yetenek İK yöneticilerinin diğerlerini etkileyebilmesi ve organizasyonda değişime

rehberlik edebilmesidir [12]. Bu nedenle de İK yöneticisi organizasyonda güven ortamının yaratılması, vizyon sağlanması, problemlerin daha geniş bakış açılarıyla ele alınması, rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve çevresel koşulların dikkate alınarak proaktif olunması gibi değişim sürecinin yönetilmesine ilişkin konularda bilgi sahibi olmalıdır [7]. Değişim yönetimi için İK yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi gereklidir [14].

V. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkemizde insan kaynakları ve yönetimi modellerinde Kuzey Amerika'da geliştirilen kuram ve teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle de özellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerdeki işletmelerin başarısı adeta Amerikan modellerine ne derecede uyup uymadıklarına bakılarak ölçülür duruma gelmiştir [15]. Buna karşılık işletmelerin İK bölümlerinin varlık nedenleri, işlevleri, yükledikleri sorumluluklar, etkililikleri vb. gibi pek çok açıdan yeterince araştırılmadığını ve tartışılmadığını görmekteyiz. Oysa ki Türkiye'deki İK çalışmaları ele alınırken üzerinde durulması gereken ilk konu, çeşitli işletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin durumlarıdır [13]. Bu nedenle araştırmada işletmelerimizde insan kaynakları bölümlerine yapısal olarak verilen önemin, insan kaynakları yöneticilerinin konumlarının, işlevlerinin ve insan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bir başka deyişle bu araştırma, tanımlayıcı veya durum belirleyici olarak adlandırılan değişkenlerin ve değişkenler arası ilişkilerin tanımlanması amacıyla yapılmıştır.

Araştırma bazı sınırlar içinde gerçekleştirilmiş olup ilk sınırlama konu bakımından yapılmıştır. Araştırmanın konusu işletmelerde İK bölümlerinin yerinin ve öneminin yanı sıra İK yöneticilerinin konumları ve işlevleriyle sınırlı tutulmuştur. Ayrıca bu konu araştırılırken kullanılan değişken sayısı sınırlandırılmış ve işletmeler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya yetecek sayıda değişken kullanılmıştır. Araştırmanın amacı bakımından dikkate alınan bağımsız değişkenlerden biri "insan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliği" diğeri "insan kaynakları yöneticilerinin üst düzey yönetimle birlikte kararların alınmasına katılmaları" dir.

VI. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın kapsamında yer alan işletmeler, personel sayısı 200'ün üzerinde olan, İK/personel bölümü ve bu bölümün de bir yöneticisi bulunan işletmeler arasından tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiştir. Veri toplamak için sözkonusu işletmelerin İK bölümü yöneticileriyle yüz-yüze görüşülmüş ve örgüt şemaları ile İK yöneticisi ve diğer bölüm çalışanlarının iş tanımları incelenmiştir. Benimsenen bu yöntemin nedeni İK yöneticilerinin olması gerekeni, mevcut durumun yerine

koymalarını, böylece de yanıtların manipüle edilmesini önlemektir.

Görüşme, bu konuda bilgilendirilmiş öğrenciler (2003-2004 güz yarıyılında İnsan Kaynakları Yönetimi Dersini alanlar arasındaki gönüllü öğrenciler) tarafından gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler daha sonra SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve işletmelerin konuyla ilgili çeşitli özelliklerini tanımlayan bulgulara erişilmiştir. Bu bulguların özetlendiği frekans dağılımlarının yanı sıra araştırmanın dayandırıldığı hipotezlerin değerlendirilmesinde ya da bazı önemli değişkenlerin birbirleriyle olan bağımlılıklarının irdelenmesinde çapraz tablolardan ve ki-kare analizlerinden yararlanılmıştır. Ki-kare analizi, bir grup içerisindeki faktörlerden hangisinin/hangilerinin bağımsız değişkenle ilişkili olduğunu belirlemek amacıyla kullanılması nedeniyle çalışmanın yapısına uygun bulunmuştur. Bir değişkenin diğeri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek için kullanılan test 0,95 güven aralığında uygulanmıştır. Çapraz tablolardaki hücreler içinde 5'in altında değer bulunması durumunda hücreler amaca uygun bir şekilde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden yapılmıştır. Anlamlılık düzeylerine bakılarak (Pearson Chi-Square), anlam farklılığı bulunmaması durumunda hücrelerdeki veriler aynen bırakılmıştır.

VII. KAPSAMDA YER ALAN İŞLETMELER HAKKINDA BİLGİLER

Kapsamda yer alan toplam 58 işletmenin 44 (%75,9)'ü üretim, 6 (%10,3)'sı pazarlama ve 8 (%13,8)'i de hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Kuruluş yılları itibarıyla işletmelerden 13 (%22,4)'ü 10 yıl ve daha yeni, 13 (%22,4)'ü 11-20 yıllık, 14 (%24,1)'ü 21-30 yıllık, 18 (%31)'i de 31 yıl ve daha eskidir. İşletmelerin personel sayısı 30 (%51,7)'unda 200-500 arası, 17 (%29,3)'sinde 501-1000 arası ve 11 (%19,0)'inde de 1001 ve daha çoktur. Bu işletmelerin 7 (%12,1)'sinde %80'den fazla, 3 (%5,2)'ünde %79-49 arası, 10 (%17,2)'unda %50-21 arası ve 38 (%65,5)'inde %20'den az beyaz yakalı personel çalışmaktadır.

Araştırmanın kapsamında yer alan işletmelerin 13 (%22,4)'ü İstanbul ve yakın çevresinde (Gebze, Kocaeli, İzmit ve Adapazarı), 14 (%24,1)'ü İstanbul dışındaki büyük şehirlerde (İzmir, Antalya, Bursa ve Ankara) ve 31 (%53,4)'i Anadolu'daki şehirlerde ve kasabalarda (Eskişehir, Konya, Bilecik, Bozüyük, Denizli, Kütahya, Karabük, İnegöl, Uşak, Adıyaman, Merzifon ve Hatay) kurulmuştur. İşletmelerin 33 (%56,9)'ü tek işletme, 22 (%37,9)'si bir holding bünyesinde ve 3 (%5,2)'ü de uluslararası şirketlerin Türkiye temsilciliği olarak faaliyet göstermektedir.

VIII. ELDE EDİLEN BULGULAR

VIII.1. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Genel Örgüt Yapısı İçindeki Yerleri

Tablo.1'de görülen bilgi işletmelerin örgüt şemalarından elde edilmiştir. İK bölümleri 4 işletmede yönetim kuruluna ve 2'sinde de icra kuruluna bağlanmıştır. 21 işletmede genel müdüre, 13 işletmede genel müdür yardımcısına, 2'sinde işletme müdürüne, 5'inde fabrika müdürüne ve 1'inde de şube müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır. İK bölümlerinin 1 işletmede imalat direktörüne, 1 işletmede de lojistik direktörlüğüne bağlı olduğu saptanmıştır. 2 işletmede muhasebe ve idari işler müdürüne bağlı olan İK bölümü diğer işletmelerde idari koordinatöre, iş geliştirme koordinatörüne, grup koordinatörüne ve bölge müdürüne bağlıdır. Bir işletmede İK bölümü endüstriyel ilişkiler bölümüne bağlı olarak faaliyet gösterirken bir başka işletmede kalite müdürüne bağlanmıştır.

Tablo.1. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Oldukları Yerler

İK Bölümleri nereye bağlıdır?	Frekans	Oran (%)
Yönetim Kurulu -İcra Kurulu	6	10,3
Genel Müdür	21	36,2
Genel Müdür Yardımcısı	13	22,4
İşletme /Fabrika /Şube Müdürü	8	13,8
İmalat /Lojistik Direktörlüğü	2	3,4
İdari / İş Geliştirme /Grup Koordinatörlüğü	3	5,2
Bölge/Muhasebe ve İdari İşler/Kalite/Endüstriyel İlişkiler Müdürü	5	8,6
Toplam	58	100,0

VIII.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Birinci Derecede Sorumlu Kişilerin Unvanları

Bu konudaki bilgi de yine işletmelerin örgüt şemaları ve iş tanımları incelenerek elde edilmiştir. Tablo 2'de de görüldüğü gibi, İK bölümünden birinci dereceden sorumlu olan kişiye (bölüm yöneticisine) işletmelerin 4'ünde İK direktörü, 2'sinde İK koordinatörü, 9'unda İK yöneticisi ve İK alan yöneticisi; 16'sında İK müdürü, 2'sinde personel yöneticisi, 5'inde de personel müdürü unvanı verilmiştir. Bazı işletmelerde İK bölümünden sorumlu olan kişinin unvanı personel sorumlusu (3), personel şefi (5)'dir. 10 işletmede İK bölümü yöneticisinin idari işlerden sorumlu olduğunu daha çok vurgulayan İK ve idari işler yöneticisi (1), İK ve idari işler şefi (2), personel ve idari işler yöneticisi (1), personel ve idari işler müdürü (4), personel ve idari işler şefi (3) unvanları verilmiştir. İK bölüm yöneticisine iki işletmede İK ve kalite bölümü yöneticisi ile kalite güvence ve İK yöneticisi unvanları verilmiştir.

Tablo.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları

İK Yöneticilerinin unvanları nelerdir?	Frekans	Oran (%)
İK Yöneticisi/İK Müdürü	25	43,1
İK Direktörü /Koordinatörü	6	10,3
İK ve İdari İşler Yöneticisi	1	1,7
İK ve İdari İşler Şefi	2	3,4
Personel Yöneticisi/Müdürü	7	12,1
Personel Sorumlusu/Şefi	5	8,6
Personel ve İdari İşler Yöneticisi/Müdürü	5	8,6
Personel ve İdari İşler Şefi/Sorumlusu	3	5,2
İK ve Kalite/ İK ve Finans/İK ve Bilgi Sistemi Yöneticisi	4	6,9
Toplam	58	100,0

VIII.3.İnsan Kaynakları Bölümlerinin Alt Bölümleri

Bu bilgi İK yöneticilerinin beyanları ve örgüt şemaları incelenerek elde edilmiştir. Tablo.3'de de görüldüğü gibi İK bölümleri içinde yer alan personel ve özlük işleri, eğitim ve geliştirme, sağlık ve güvenlik, sosyal işler, endüstriyel ilişkiler ve idari işler gibi bölümler, geleneksel olarak bilinen ve sıklıkla İK

bölümleri içinde yer alan bölümlerdir. Bunun yanı sıra işletmelere ait örgüt şemaları incelendiğinde, İK bölümlerine bağlı olarak benzer işlevleri yerine getirmek üzere farklı adlar taşıyan bölümler kurulduğu görülmüştür. Diğer bölümler kategorisi içinde yer alan bu bölümler muhasebe ve mali işler (4), seçme ve değerlendirme (2), işe alma ve geliştirme (3), ücretlendirme ve örgüt geliştirme (2), personel ve disiplin işleri (1), bordro ve özlük işleri (2), bordro ve tahakkuk (7) bölümleridir. İki işletme ise, İK bölümlerinin bir alt bölümü olarak görmeye alışık olunmayan "sivil savunma ve iş güvenliği" bölümü oluşturmuştur. Bu işletmeler 1999 yılında yaşanan Marmara depreminden sonra sosyal sorumlulukları gereği olduğunu düşündükleri için bu bölümü oluşturduklarını ve gönüllü personel ile birlikte başarılı çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

İK bölümlerinde hangi alt bölümlerin olacağını etkileyen faktörlerin neler olabileceğini araştırmak üzere tüm değişkenlerle her bir bölümün ilişkisinin bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir. Bunun sonucunda personel ve özlük işleri ile endüstriyel ilişkiler bölümlerinin sadece geleneksel İKY ile ilgili işlerin yapıldığı işletmelerde bulunduğu görülmüştür.

Tablo.3. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Bulunan Alt Bölümler

İK Bölümlerinde hangi alt bölümler bulunmaktadır?	Toplam	İşletmenin türü			Personelin niteliği (Beyaz yakalı personelin oranı)	
		Üretim	Pazarlama	Hizmet	%20 ve üstü	%19 ve altı
Personel ve Özlük İşleri	32 (%55,2)	27 (%84,4)	1 (% 3,1)	4 (% 12,5)	9 (% 45,0)	23 (% 60,5)
Eğitim ve Geliştirme	15 (%25,9)	10 (% 66,7)	2 (% 13,3)	3 (% 20,0)	5 (% 25,0)	3 (% 26,3)
Sağlık ve Güvenlik	7 (%12,1)	6 (% 85,7)	1 (% 14,3)	---	1 (% 5,0)	6 (% 15,8)
Sosyal İşler	13 (%22,4)	11 (% 84,6)	2 (% 15,4)	---	3 (% 15,0)	10 (% 26,3)
Endüstriyel İlişkiler	4 (%6,9)	4 (% 100)	---	---	1 (% 5,0)	3 (% 7,9)
İdari İşler	16 (%27,6)	13 (% 81,3)	1 (% 6,3)	2 (% 12,5)	6 (% 30,0)	10 (% 26,3)
Diğer	23 (%39,7)	16 (% 69,6)	2 (% 8,7)	5 (% 21,7)	6 (% 30,0)	17 (% 44,7)

VIII.4.İnsan Kaynakları Bölümlerindeki Hiyerarşi ve Çalışan Sayısı

Tablo 4'de işletmelerin 48 (%82,8)'i gibi oldukça büyük bir kısmının İK bölümlerinde hiyerarşinin en fazla iki, 10 (%17,2)'unda da 2'den fazla olduğu görülmektedir. İK bölümleri yönetim kurulu, icra kurulu, genel müdür gibi tepe yönetime bağlı olduğu zaman ikinci kademe yöneticisinin insan kaynakları yönetiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, üçüncü kademe yöneticisinin müdür, dördüncü kademe yöneticisinin de

şef olması olasılığı artmaktadır. Bu da hiyerarşik basamak sayısını artırmaktadır.

Tablo.4. İnsan Kaynakları Bölümlerindeki Hiyerarşik Kademe Sayısı

İK Bölümlerinde kaç hiyerarşik kademe vardır?	Frekans	Oran (%)
1-2	48	82,8
3-4	10	17,2
Toplam	58	100,0

Tablo.5'de görüldüğü gibi 11 (%19) işletmenin İK bölümlerinde 1-3, 19 (%32,8) işletmede 4-5, 9 (%15,4) işletmede 6-9 ve 19 (%32,8) işletmede 10'dan fazla personel çalışmaktadır. İK bölümlerinde 10'dan fazla personel çalıştırdığı saptanan işletmelerde personel sayısını artıran temel faktörün idari personelin (güvenlik, temizlik, taşıma, yiyecek-içecek, bakım-onarım vb. gibi işleri yapan) bu bölümün sorumluluğunda görülmesidir. İdari personel hariç tutulursa, İK bölümlerinde sadece insan kaynakları yönetiminin temel işlevleriyle ilgili (İK üst düzey yöneticisi, İK yöneticisi, İK uzmanı, İK sorumlusu ve İK destek personeli olarak) ortalama 4 personel çalışmaktadır.

Tablo.5. İnsan Kaynakları Bölümlerindeki Çalışan Sayısı

İK Bölümlerinde kaç kişi çalışmaktadır?	Frekans	Oran (%)
10'dan daha fazla	19	32,8
6-9	9	15,4
4-5	19	32,8
1-3	11	19,0
Toplam	58	100,0

VIII.5.İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Görüşme yapılan İK yöneticilerinden 6'sı lise, 41'i lisans ve 11'i de yüksek lisans eğitimi almıştır. Tablo.6'da da görülebileceği gibi lisans derecesi olan yöneticilerin 39 (%67,2) 'u sosyal bilimler (işletme, iktisat, maliye, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler gibi), 2 (%3,4)'si mühendislik alanında eğitim almışlardır. 8 yönetici sosyal bilimler alanında yüksek lisans yapmışken, 3 yönetici yüksek lisans eğitimlerini mühendislik alanında tamamlamıştır.

Tablo.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

İK Yöneticilerinin eğitim alanları ve düzeyleri nedir?	Frekans	Oran (%)
Lise	6	10,3
Lisans (Sosyal Bilimler)	39	67,2
Lisans (Mühendislik)	2	3,4
Yüksek Lisans (Sosyal Bilimler)	8	13,8
Yüksek Lisans (Mühendislik)	3	5,3
Toplam	58	100,0

VIII.6.İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği hakkındaki Tablo.7 düzenlenirken İK yöneticilerinin beyanları, İK yöneticilerinin ve diğer bölüm çalışanlarının görev tanımları ile İK bölümünün alt bölümleri dikkate alınmıştır. Sadece işe alma, eğitime, atama, performans değerlendirme, disiplin, özlük işleri, bordro hazırlama ve tahakkuk, sağlık, güvenlik, sosyal, idari vb. işlerin yapıldığının anlaşıldığı işletmelerde geleneksel insan kaynakları yönetimi işlerinin yapıldığı kabul edilmiştir.

Buna karşılık İK bölümünün görevleri olarak planlama, özellikle de insan kaynakları planlaması yapılmasından; kariyer, performans ve ücret yönetiminden; çalışanlarının motive edilmesinden ve geliştirilmesinden; örgütsel değişimin desteklenmesinden; kalitenin artırılmasından vb. sözedilen ve yöneticiler tarafından bunların yapıldığı ifade edilen işletmelerde çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü işin yapıldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo.7. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği

İK Bölümlerinde yapılan işlerin niteliği nedir?	Frekans	Oran (%)
Sadece geleneksel insan kaynakları yönetimi işleri yapılmaktadır.	31	53,4
Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü iş yapılmaktadır.	27	46,6
Toplam	58	100,0

VIII.7.İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımları

“Stratejik karar” tanımlamasının yanlış anlaşılmalara neden olabileceği ve her bir görüşmecinin yöneticilere aynı açıklamaları yapmalarının zor olacağı düşünülerek bu konudaki soru: “Üst düzey yönetimin işletme için önem taşıyan ve işletmenin geleceğini etkileyen konularda karar almak üzere yaptığı toplantılara İK yöneticisi olarak siz de katılıyor musunuz?” şeklinde sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin verdikleri yanıtlar doğrudan kullanılmamıştır. Tablo 8'de yer alan bilgi derlenirken İK yöneticilerinin bu soruya yanıtlarının yanı sıra kendi işlevlerini ve rollerini tanımlarken seçtikleri sözcükler, genel örgüt yapısındaki hiyerarşik düzeyleri ve unvanları, İK yöneticilerinin ve diğer bölüm çalışanlarının görev tanımları dikkate alınmıştır. Çünkü stratejik katılımın olup olmadığının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için, sadece “Bu tür kararlara katılıyorum” demelerinin ötesinde İK yöneticilerinin bazı stratejik rollerinin bulunup bulunmadığının da araştırılması gerekmektedir. Sözkonusu roller: 1) Örgütün her yerinde personelle ilgili her türlü işi organize etme, 2) Örgütsel insan bilgisini sağlama, 3) İşletme stratejilerinin insanlar üzerindeki etkileri hakkında sorular sorma, 4) Stratejik sorunlar hakkında üst yönetim ekibine ve komuta yöneticilerine bir danışman ya da bir kolaylaştırıcı olma, 5) Strateji saptama ve 6) Stratejik değişimler için rol modeli olarak davranma şeklinde özetlenebilir [16]. Buna göre 19 (%32,8) yöneticinin stratejik kararların alınmasına katıldığı ve aynı zamanda bu kararların uygulamasını yaptığı, 17 (%29,3) yöneticinin sadece üst yönetim tarafından alınmış olan stratejik kararları uyguladığı ve 22 (%37,9) yöneticinin de sadece personel ve idari işler kapsamında yer alan günlük ve rutin işleri yaptıkları saptanmıştır.

Tablo.8. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımları

İK Yöneticileri stratejik kararlara katılıyorlar mı?	Frekans	Oran (%)
Stratejik kararların alınmasına katılır ve bu kararları uygular.	19	32,8
Sadece üst yönetimin almış olduğu stratejik kararları uygular.	17	29,3
Sadece günlük ve rutin işleri yapar	22	37,9
Toplam	58	100,0

IX. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNDE YAPILAN İŞLERİN NİTELİĞİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

İnsan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliğinin hangi değişkenler tarafından etkilendiğini saptamak için yaptığımız ki-kare analizlerine göre elde ettiğimiz bulgular aşağıda yer almaktadır.

IX. 1. İşletmelerin Nitelikleri

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile işletmenin niteliği arasında bir ilişki vardır ($P_h=0,020$).

Tablo.9. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İşletmenin Niteliği

İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işler mi yapılıyor?	İşletmenin niteliği		
	Tek işletme	Holdinge bağlı + yabancı işletme	Toplam
Evet	22 (%66,7)	11 (% 33,3)	33
Hayır	9 (% 36,0)	16 (% 64,0)	25
Toplam	31 (% 53,4)	27 (% 46,6)	58

IX. 2. İşletmelerin Kuruluş Yerleri

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile işletmelerin kuruluş yerleri arasında bir ilişki olduğu görülmüştür ($P_h=0,032$).

Tablo.10. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İşletmelerin Kuruluş Yerleri

İşletmenin kuruluş yeri	İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işler mi yapılıyor?		
	Evet	Hayır	Toplam
İstanbul ve yakın çevresi	3 (%9,7)	10 (% 37,0)	13
İstanbul dışındaki büyük şehirler	10 (% 32,3)	4 (% 14, 8)	14
Anadolu'daki şehirler	18 (% 58,1)	13 (% 48,1)	31
Toplam	31 (% 53,5)	27 (% 46,5)	58

IX.3. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Oldukları Yerler

İK bölümlerinde yapılan işin niteliği ile İK bölümlerinin bağlı olduğu yer arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılırken veriler Tablo.1'deki gibi alındığında, hücrelerin çoğunda 5'in altında değerler bulunması nedeniyle tekrar düzenlenmiştir. Yeni düzenlemeye göre İK bölümlerinin bağlı oldukları yerler 3 düzeye ayrılmıştır. Bunlar: 1. düzey: Tepe yönetime bağlı olanları (Yönetim kurulu, icra kurulu, imalat ve lojistik direktörlüğü, idari, iş geliştirme ve grup koordinatörlüğü), 2. düzey: Genel müdür yardımcısına bağlı olanları ve 3. düzey: Müdürlük düzeyinde bir yöneticiye bağlı olanları (İşletme, fabrika, bölge, şube, muhasebe ve idari işler, kalite, endüstriyel ilişkiler müdürlüğü) kapsamaktadır. Buna göre İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile İK bölümlerinin bağlı olduğu yer arasında bir ilişki vardır ($P_h= 0,042$).

Tablo.11. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Olduğu Yer

İK Bölümünün Bağlı Olduğu Yer	İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işler mi yapılıyor?		
	Evet	Hayır	Toplam
1. düzey	13 (%41,9)	19 (%70,4)	32 (%55,2)
2. düzey	8 (%25,8)	5 (%18,5)	13 (%22,4)
3. düzey	10 (%32,6)	3 (%11,1)	13 (%22,4)
Toplam	31	27	58

IX. 4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile İKY'den birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları arasında ilişki vardır ($P_h= 0,031$).

Tablo.12. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İnsan Kaynakları Yönetiminden Birinci Derecede Sorumlu Yöneticilerin Ünvanları

	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ünvanları						Toplam
	İK Direktörü/ Kordinatörü	İK Yöneticisi/ Müdürü	Personel Yöneticisi/ Müdürü	İK/Personel ve İdari İşler Yöneticisi/ Müdürü	İK/Personel ve İdari İşler Şefi	Diğer	
İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işleri yapıyor.	2 (%6,5)	10 (%32,3)	6 (%19,4)	4 (%12,9)	9 (%29,0)	---	31
İK bölümünde çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği tüm işler yapıyor.	4 (%14,8)	15 (%55,6)	1 (%3,7)	2 (%3,7)	1 (%3,7)	4 (%14,8)	27
Toplam	6 (%10,3)	25 (%43,1)	7 (%12,1)	6 (%10,3)	10 (%17,2)	4 (%6,9)	58

X. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK KARARLARA KATILIMLARINI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

İnsan kaynakları yöneticilerinin stratejik kararlara katılımlarının hangi değişkenler tarafından etkilendiğini saptamak için yaptığımız ki-kare testi sonuçlarına göre elde ettiğimiz bulgular aşağıda yer almaktadır.

X. 1. İşletmelerin Türleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile işletmenin türü arasında bir ilişki vardır ($P_h=0,027$). İK yöneticilerinin üretim işletmelerinde pazarlama ve hizmet işletmelerine göre daha fazla stratejik kararlara katıldıkları görülmektedir.

Tablo.13. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Türü

İşletmelerin türleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Üretim	17 (%38,6)	9 (%20,5)	18 (%40,9)	44
Pazarlama +hizmet	2 (%14,3)	8 (%57,1)	4 (%28,6)	14
Toplam	19 (%32,8)	17 (%29,3)	22 (%37,9)	58

X. 2. İşletmelerin Nitelikleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile işletmenin niteliği arasında bir ilişki vardır. ($P_h=0,046$) Genel toplama bakıldığında işletmelerin büyük bir

kısmında İK yöneticilerinin uygulayıcı ve günlük rutin işler yapan konumda oldukları görülmektedir. Ancak holdinge bağlı ve bir uluslar arası şirketin Türkiye temsilcisi olarak faaliyet gösteren işletmelerde İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımlarının arttığı görülmektedir. Bunun nedeni de bu tür işletmelerde stratejik planlamanın önemsenmesi, kurumsallaşmanın artmış olması ve tepe yönetimlerinde mutlaka insan kaynakları işlevinden sorumlu bir yöneticinin bulunmasıdır.

Tablo.14. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Niteliği

İşletmelerin nitelikleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Tek işletme	9 (%27,3)	7 (%21,2)	17 (%51,5)	33
Holdinge bağlı+yabancı işletme	10 (%40)	10 (%40)	5 (%20)	25
Toplam	19 (%32,8)	17 (%29,3)	22 (%37,9)	58

X. 3. İşletmelerin Personel Sayıları

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile personel sayısı arasında bir ilişki vardır. ($P_h=0,009$) Bir başka deyişle personel sayısı arttıkça İK yöneticileri daha fazla stratejik kararlara katılıyorlar ve stratejik kararların uygulayıcısı oluyorlar. Personel sayısı azaldıkça İK yöneticileri daha fazla günlük rutin işleri yapıyorlar.

Tablo.15. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Personel Sayısı

İşletmelerin personel sayıları	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
200-500 arası	7 (%23,3)	7 (%23,3)	16 (%53,3)	30
501-1000 arası	7 (%41,2)	9 (%52,9)	1 (%5,9)	17
1001 ve üstü	5 (%45,5)	1 (%9,1)	5 (%45,5)	11
Toplam	19 (%32,8)	17 (%29,3)	22 (%37,9)	58

X. 4. İşletmelerin Kuruluş Yerleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile kuruluş yeri arasında bir ilişki vardır ($P_h=0,022$). Anadolu'daki şehirlerde kurulmuş olan işletmelerin İK yöneticileri İstanbul'un yakın çevresindeki ve dışındaki büyük şehirlerde yer alan işletmelerin İK yöneticilerinden daha fazla stratejik kararlara katılmaktadırlar.

Tablo.16. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Kuruluş Yeri

İşletmelerin kuruluş yerleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
İstanbul ve yakın çevresi	4 (% 30,8)	8 (% 61,5)	1 (% 7,7)	13
İstanbul dışındaki büyük şehirler	3 (% 21,4)	3 (% 21,4)	8 (% 57,1)	14
Anadolu'daki şehirler	12 (% 38,7)	6 (% 19,4)	13 (% 41,9)	31
Toplam	19 (% 32,8)	17 (% 29,3)	22 (% 37,9)	58

X.5. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Olduğu Yerler

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımları ile İK bölümlerinin bağlı olduğu yer arasında bir ilişki bulunmaktadır ($P_h=0,013$). İK yöneticileri tepe yönetime yaklaştıkça stratejik kararlara daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo.17. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İnsan Kaynaklarının Bağlı Oldukları Yeri

İK bölümlerinin bağlı olduğu hiyerarşik düzey	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
1. düzey	17 (% 53,1)	10 (% 31,2)	5 (% 15,7)	32
2. düzey	1 (% 7,7)	4 (% 30,7)	8 (% 61,6)	13
3. düzey	1 (% 7,7)	3 (% 23,1)	9 (% 69,2)	13
Toplam	19 (% 32,8)	17 (% 29,3)	22 (% 37,9)	58

X. 6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile İKY'den birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları arasında ilişki vardır ($P_h= 0,037$).

İKY'den birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları İK/personel ve idari işler yöneticisi/müdürü, İK/personel ve idari işler şefi olduğunda stratejik kararlara katılımları azalmaktadır.

Tablo.18. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İnsan Kaynakları Yönetiminden Birinci Derecede Sorumlu Yöneticilerin Ünvanları

İK yöneticilerinin unvanları	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
İK Direktörü/Koordinatörü	2 (% 10,5)	3 (% 17,6)	1 (% 4,5)	6 (%10,3)
İK Yöneticisi/Müdürü	10 (% 52,6)	9 (% 52,9)	6 (% 27,3)	25 (% 43,1)
Personel yöneticisi/Müdürü	3 (% 15,8)	---	14 (% 18,2)	7 (% 12,1)
İK/Personel ve İdari İşler Yöneticisi/Müdürü	1 (% 5,3)	2 (% 11,8)	3 (% 13,6)	6 (% 10,3)
İK/Personel ve İdari İşler Şefi	---	2 (% 20,0)	8 (% 80,0)	10 (% 17,2)
İK ve Kalite/ İK ve Finans/İK ve Bilgi Sistemi Yöneticisi	3 (% 15,8)	1 (% 5,9)	---	4 (% 6,9)
Toplam	19	17	32	58

X.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımları ile eğitim durumları arasında ilişki vardır ($P_h = 0,042$). İK yöneticilerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe stratejik kararlara katılımlarının arttığı gözlemlenmektedir.

Tablo.19. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – Eğitim Durumları

İK Yöneticilerinin eğitim durumları	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Lise	1 (%16,7)	---	5 (%83,3)	6
Lisans (Sosyal Bilimler+ Mühendislik)	12 (%29,3)	13 (%31,7)	16 (%39,0)	41
Yüksek Lisans (Sosyal Bilimler +Mühendislik)	6 (%54,5)	4 (%36,4)	1 (%9,1)	11
Toplam	19 (%32,8)	17 (%29,3)	22 (%37,9)	58

X.8. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Nitelikleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımları ile İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği arasında ilişki vardır ($P_h = 0,000$). Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü işin yapılmakta olduğu İK bölümü yöneticileri stratejik kararlara daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo.20. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği

İK bölümlerinde yapılan işlerin nitelikleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Geleneksel insan kaynakları yönetimi işleri yapılmaktadır.	2 (% 6,4)	7 (% 22,6)	22 (% 71,0)	31
Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü iş yapılmaktadır.	17 (% 63,0)	10 (% 37,0)	---	27
Toplam	19 (% 32,8)	17 (% 29,3)	22 (% 37,9)	58

XI. SONUÇ

İK bölümlerinin örgüt yapıları bir işletmeden diğerine farklılık gösterir. Doğal olarak her işletme için standart bir örgüt yapısı önerilemez. İşletmeler kendi yapılarına ve ihtiyaç duydukları İK işlevlerine uygun nitelikte bir örgüt yapısı oluştururlar. İK bölümünün bir işletmede kalite bölümüne bağlanması, bir işletmede İK bölümünden birinci dereceden sorumlu kişiye İK ve kalite bölümü yöneticisi, bir başka işletmede de kalite güvence ve İK yöneticisi unvanlarının verilmiş olması bizce tesadüf değildir. Çünkü kalite sistemini kuran işletmelerin bundan böyle bu sistemi tüm unsurlarıyla iyice sindirmeleri gerekmektedir. İK bölümü insanlarla ilgilidir ve kalite insanlarla elde edilir. Ayrıca kalite yönetimi için bu yönetim yaklaşımını destekleyen yepyeni bir kültürün yaratılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekir. Bunu da yine en iyi yapacak olan İK bölümleridir. Bu nedenle de kalite ve İK bölümlerinin birleştirilmesi olumlu algılanmalıdır. Hatta bu eğilimin artacağı inancını taşımaktayız.

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile işletmelerin nitelikleri, kuruluş yerleri, İK bölümlerinin bağlı oldukları yerler ve İK yöneticilerinin unvanları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, işletmelerin türleri, yaşam süreleri, toplam personel sayıları, personelin beyaz yakalı olma oranları, İK bölümlerinin alt bölümleri, İK bölümlerinde çalışan personel sayıları, hiyerarşi durumları ve İK yöneticilerinin eğitim durumları ile İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Buna göre;

1) Tek işletmelerde daha fazla geleneksel insan kaynakları yönetimi işleri yapılırken, holdinge bağlı ya da yabancı bir işletmenin Türkiye temsilcisi olan işletmelerdeki İK bölümlerinde daha çok çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği işlerin yapılmakta olduğu,

2) İşletmelerin büyük bir bölümünde (%53,5) geleneksel insan kaynakları yönetimi işlerinin yapılmakta olduğu, bununla birlikte Anadolu'daki şehirlerde kurulmuş olan işletmelerin İK bölümlerinde çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği işlerin daha fazla yapıldığı,

3) İK bölümlerinin tepe yönetim düzeyine yaklaştıklarında, çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği işleri daha fazla yaptıkları,

4) İK bölümünden birinci derecede sorumlu olan kişinin unvanı İK direktörü/koordinatörü ve İK yöneticisi/müdürü olduğunda, bu bölümde yapılan işlerin niteliğinin çağdaş insan kaynakları yönetimi yönünde değiştiği, diğer unvanlara sahip yöneticilerin bölümlerinde ise, daha çok geleneksel insan kaynakları yönetimi işlerinin yapılmakta olduğu söylenebilir.

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılmaları ile işletmelerin türleri, nitelikleri, personel sayıları, kuruluş yerleri, İK bölümlerinin bağlı oldukları yerler, İK yöneticilerin unvanları, eğitim durumları ve İK bölümlerinde yapılan işlerin nitelikleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Ancak işletmelerin yaşam süreleri, personelin beyaz yakalı olma oranları, İK bölümlerinin alt bölümleri, İK bölümlerinde çalışan personel sayıları ve hiyerarşi durumları ile İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılmaları arasında bir ilişki görülmemiştir. Buna göre;

1) İK yöneticilerinin üretim işletmelerinde, pazarlama ve hizmet işletmelerine göre daha fazla stratejik kararlara katıldıkları,

2) Genel toplama bakıldığında işletmelerin büyük bir kısmında İK yöneticilerinin uygulayıcı ve günlük rutin işler yapan konumda oldukları, ancak holdinge bağlı ve bir uluslararası şirketin Türkiye temsilcisi olarak faaliyet gösteren işletmelerde İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılmalarının arttığı, (Bunun nedeni de bu tür işletmelerde stratejik planlamanın önemsenmesi, kurumsallaşmanın artmış olması ve tepe yönetimlerinde mutlaka insan kaynakları işlevinden sorumlu bir yöneticinin bulunmasıdır.)

3) Personel sayısı arttıkça İK yöneticilerinin daha fazla stratejik kararlara katıldıkları ve stratejik kararların uygulayıcısı oldukları; personel sayısı azaldıkça daha fazla günlük rutin işleri yaptıkları,

4) Anadolu'daki şehirlerde kurulmuş olan işletmelerin İK yöneticilerinin İstanbul ve yakın çevresindeki ve dışındaki büyük şehirlerde yer alan işletmelerin İK yöneticilerinden daha fazla stratejik kararlara katıldıkları,

5) İK yöneticilerinin tepe yönetime yaklaştıkça stratejik kararlara daha fazla katıldıkları,

6) İnsan kaynakları yönetiminden birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları İK/personel ve idari işler yöneticisi/müdürü, İK/personel ve idari işler şefi olduğunda stratejik kararlara katılmalarının azalmakta olduğu,

7) İK yöneticilerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe stratejik kararlara katılmalarının arttığı,

8) Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü işin yapıldığı İK bölümü yöneticilerinin stratejik kararlara daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bunlara ilave olarak İK bölümünden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin genel müdürle ilişkilerinin stratejik kararlara katılmaları konusunda etkili olduğu görülmüştür. Bazı yöneticiler genel müdürle uzak, soğuk, sadece raporlama ilişkisi içinde olduklarını; buna karşılık bazıları da genel müdürle çok iyi ilişkileri bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle İK yöneticilerinin genel müdürle ilişki düzeylerinin stratejik kararlara katılmalarını etkilediğini söylemek yanlış olmaz. Bu görüşü destekleyecek şekilde [17] yapılan bir araştırmada Anadolu Kaplanları olarak adlandırılan işletmelerdeki yöneticiler amirlerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini "abi-kardeş" ilişkisine benzetmişlerdir. Herkesin en üst düzey yöneticiyle bile istediği zaman istediği konuda (işle veya aile hayatıyla ilgili) görüşme serbestilerinin olduğunu iddia etmişlerdir. Ayrıca araştırmamız sırasında İK yöneticilerinin becerilerinin ve kişilik yapılarının da stratejik kararlara katılmalarında önemli bir etken olduğunu saptadık. Bazı yöneticiler formel görevleri ve rolleri gereği değil bireysel becerileri ve örgüte önemli katkılar yapabilecek bir kişi olarak algılanmaları nedeniyle üst yönetimin önemli kararlar aldığı toplantılara katılmaktadır. Bazı yöneticiler de özgüvenleri oldukça yüksek olduğu için bu tür toplantılara katılmaları gerektiğini düşünmekte ve bunu da gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bunu doğrulayacak şekilde bir yöneticinin bu soruya yanıtı "Ben karar odalarının vazgeçilmez aktörüyüm" şeklinde olmuştur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [2] Werther, Jr.W.B. & Davis, K. (1993). *Human Resource and Personnel Management*. 4. Basım. New York: McGraw-Hill International Editions.
- [3] Arthur Andersen Danışmanlık Ltd.Şti. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş.
- [4] Uyargil, C.; Özçelik, O. & Dündar, G. (2001). *Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No: 408.
- [5] (2002). Türkiye'nin En Etkin İK Departmanları Araştırması. *Power*, 10, 78-81.
- [6] Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [7] Fisher, C.D.; Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1999). *Human Resource Management*. 4th Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Serap BENLİGİRAY

- [8] Büyükkuslu, A.R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- [9] Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- [10] Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. 7th Ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- [11] Can, H.; Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [12] Mathis, R. & Jackson, J.H. (2003). *Human Resource Management*. 10th Ed. Avusturalya: Thomson South Western.
- [13] Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Academyplus Publishing.
- [14] Fitz-Enz, J. & Philips, J.J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. (Çev.: P.A. Dinç). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [15] Aycan, Z. & Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (Ed.: Z. Aycan). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- [16] Torrington, D & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. 4th Ed. Londra: Prentice Hall Europe.
- [17] Aycan, Z. (1999). Anadolu Kaplanları: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yönetim Sistemleri. *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İstanbul Bilgi Üniversitesi, 42-44.

Serap BENLİGİRAY (sbenligi@anadolu.edu.tr) is an Assistant Professor at Anadolu University. Her research areas include management and organization, human resources management and strategic human resource management.