

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE AUDIT VE ÖRGÜT PERFORMANSINA KATKISI

Dr. Cemile Çelik
Mersin Üniversitesi
Erdemli Meslek Yüksekokulu (Öğr.Gör.)

ÖZET

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin ülkemizde geçirmekte olduğu gelişim sürecinde, örgüte katkısı açısından değerlendirme sürecinden geçip geçmedikleri ve hangi kriterleri esas aldıklarını insan kaynakları yönetiminin işlevselliğinin artırılabilmesi açısından geri besleme sağlayıp sağlamadığı konuları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma için, Türkiye’de 500 büyük sanayi kuruluşunun insan kaynakları yöneticileriyle anket ve görüşme yöntemleriyle bilgi toplanmıştır. Sonuçta, elde edilen bulgular doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin audit uygulamalarının önemi ve gerekliliğine yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Araştırmaya katılan firmaların %56’sında İKY’nin sistematik değerlendirme sürecinden geçtiği ve çoğunlukla eğitilen personel sayısı ile firma hedeflerinin gerçekleştirilmesinin kriter olarak alındığı görülmüştür. Bununla birlikte, çoğu firmanın “Personel Yönetimi” anlayışına sahip olmalarıyla birlikte, değişim sürecine girdikleri sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda, İKY anlayışına sahip firmaların daha çok audit sürecini işlettikleri ve İKY’nin örgüt performansına etkisinin orta seviyede olduğu sonuçları elde edilmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate whether human resources management audit contributes to the overall organizational performance. To answer or test the question, first, it was sought if firms utilize human resource management audit at all; second, for those firms which use human resource management audit, whether they report audit results into organizational decisions as a feedback. Finally, this study attempted to determine the criteria used for human resource management audit.

In order to obtain answers for the study, questionnaires comprised of items dealing with HMR audit were sent to the human resource managers of the 500 largest companies in Turkey. Besides, some of the companies included in the sample were also interviewed, consistent with the study purpose.

Some of the findings, after the data analysis, follow as:

- Some 56% of the firms reported that they systematically audit their human resource management activities,
- Firms give priority to use *number of employees trained*, and *achievement of organizational objectives* as audit criteria,
- The study showed that majority of firms operate their human resource management approach activities in accordance with the “personnel management” approach; however, change of approach to “human resource management” seems to be underway,

- Furthermore, the study showed that firms with human resource management approach have utilized audit process more frequently,
- Finally, it was found that human resource management's influence on the organizational performance is moderate.

Giriş

Ülkemizdeki büyük sanayi kuruluşlarının insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalarında, önemli gelişmeler gözlenmektedir. İnsan kaynakları işlevlerinin uygulamasını sağlıklı kılabilmek için açık sistem anlayışıyla bir değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır.

Denetim, değerlendirme, inceleme şeklinde dilimize çevrilebilen Audit kelimesi, işletme yazınında genellikle finans ve muhasebe alanında sık sık kullanılmaktadır. İnsan kaynağının Audit'i ise, işletmenin stratejik yönetiminin de bir parçası olarak görülmekte ve yönetime işlevsel açıdan geribildirim sağlamaktadır.

Tanım olarak audit, arzu edilen çıktıları sağlamak için performansı izleme ve düzeltme faaliyetinde bulunma sürecidir. Audit'in amacı, işletme hedeflerini aşmak ve gerçek performans sonuçlarından emin olmaktır (Schermerhorn, 1993,586).

Audit sürecinde şu 4 faaliyet geçerli olmaktadır (Hussey,1995,165):

1. Performans hedefleri, standartları ve tolerans limitlerini oluşturmak,
2. Belirli bir zamanda hedeflerle ilişkili olan gerçek durumları ölçmek.
3. Elde edilen sonuçları analiz etmek,
4. Geri bildirim ile hedeflerde değişiklikler yapmak.

İnsan kaynakları ile ilgili tüm programların ve tekniklerin son amacı en üst düzeyde etkinlik sağlamaktır. Bir örgütün etkinliğinin gözden geçirilmesi istendiğinde, genellikle fiziksel değerlerin kaydedildiği bilanço ve diğer finans raporları incelenir; ancak bu raporların hiçbir yerinde çalışanların üretim kapasiteleri yer almaz (Hodgetts, 1997, 362).

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Audit'i

Bazen herhangi bir faaliyeti değerlendirmek için temel kriterin "buna değer mi?" şeklinde ifade edildiği görülebilir. Bu sorunun gerçek yanıtında özellikle parasal açıdan bir geri dönüşün olmayışı çağrıştırılmaktadır. Böyle bir anlam gerçeği yansıtmamaktadır. Zira günlük yaşamda bir çok faaliyetin finansal bir geri dönüşü yoktur. Aynı durum işletmeler için de geçerlidir; işletmeler personel fonksiyonuyla ilgili kaynakların paylaşımında ve değerlendirilmesinde sürekli mücadele etmek durumundadırlar. Personel fonksiyonuyla ilgili faaliyetlerin genişlemesi ve süreklilik arzemesi, daha çok departmanın kendi başarısına ve organizasyon amaçlarına nasıl katkı sağladığını ortaya koyma yeteneğine bağlı olmaktadır (Cowan, 1987, 653-654).

İnsan kaynakları fonksiyonu hakkında sorulacak temel sorular şunlardır: “Faaliyet değer ekliyor mu?”, “Sorunları çözüyor mu?”, “Şirketin stratejik iş gereksinmelerine hizmet ediyor mu?” Bu sorulara verilecek yanıt için tepe yönetim, durumun ne olduğunu saptamalı ve insan kaynağını iyi tanımalıdır (Pfeffer, 1994,197).

2. Audit İşleminin Zorlukları ve Yararları

Audit, işletme veya işletme biriminin ne kadar iyi işlediğini teşhis amacıyla çalıştırılır. Bir yöneticinin faaliyetleri etkin ve etkili olabilir. Yönetici performansı, örnek bir planlama, uzak görüşlülük, motivasyon, sıkı çalışma, kaynak tahsisi ve koordinasyona rağmen düşebilir. Ayrıca sadece kontrol amacı taşıyan yönetim sistemleri oluşturmak, insan motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, bir servis işlevi olması nedeniyle değerlendirmesini yapmak zorlaşmaktadır. Bu zorluklarla ilişkili görüşlerde, çoğu İKY yöneticisi, İKY uygulamalarının değeri ve hat yöneticileri tarafından uygulanmasını sorgulamaktadır (Baruch,1997,2).

İki metodolojik zaafı yüzünden audit, yönetime ihtiyaç duyduğu geri beslemeyi sağlayamamaktadır (Baruch,1997,2). Bunlardan ilki, yöneticilerin auditi kendi etkinliğini artırmada kullandıkları bir araç olarak görmekten ziyade, eklenen bir kontrol süreci olarak daha sıklıkla kullanmalarındadır. İkincisi ise geleneksel audit metodolojisinin, yönetim ve organizasyonu bir kara kutu ve auditi “girdi çıktı ölçümleri” olarak görmesidir.

İnsan kaynağının Auditi, örgütte sürdürülmekte olan personel faaliyetlerini değerlendirir. Hat yöneticilerine ve insan kaynağı uzmanlarına belirli bir fonksiyonu ve aynı zamanda yöneticilere insan kaynağı yükümlülüklerini nasıl iyi bir şekilde yerine getirecekleri hakkında geri besleme sağlar. Kısaca audit, Bölüm ya da şirketteki insan kaynağı faaliyetleri ve bu faaliyetlerin örgüt stratejisini nasıl desteklediği konusunda bütünsel bir kalite kontroldür. İnsan Kaynağı Yönetiminde audit’in yararları şunlardır (Werther ve Davis, 1994, 595):

- İnsan kaynağı departmanının örgüte katkılarını teşhis eder ve mesleki imajını geliştirir
- İnsan kaynağı departmanı görevlileri arasında daha fazla sorumluluğu ve profesyonelleşmeyi özendirir.
- İnsan Kaynağı Departmanının görev ve sorumluluklarını netleştirir.
- İnsan kaynağı politika ve uygulamalarının düzenlenmesini teşvik eder.
- Daha etkili personel işlemleri yoluyla insan kaynağı maliyetlerini azaltır.
- İK departmanının bilgi sisteminin ayrıntılı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlar.
- Önemli personel problemlerinin öğrenilmesine imkan verir.

3. Audit'in Örgüt Performansına Etkisi

Üst düzey yöneticiler, organizasyonun değerlendirme sisteminin yönetici ve çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini anlamışlardır. Yetkililer aynı zamanda süregelen gelişme ve yenilik için yatırımın geri dönüşümü ve kazancın kişisel paylaşımı gibi finansal hesap ölçümlerinin yanıltıcı işaretler verdiğini de anlamışlardır. Yöneticilerin, finansal ve finansal olmayan ölçümler arasında seçim yapmamaları gerekir. Çoğu işletmenin inceleme ve araştırmalarında, üst düzey yöneticilerin finansal ölçümlere güvenmedikleri saptanmıştır. Yöneticiler, kesin bir performans hedefini gerçekleştirmeyi veya işletmenin önemli alanları üzerine dikkat çekmeyi bir tek ölçümün sağlayamayacağını farkındadırlar. Yöneticiler, hem finansal, hem de operasyonel ölçümlerin dengeli bir sunumunu istemektedirler (Kaynak ve Norton, 1992, 71). Firma performansının yönetimi (Elmuti, Wayland ve ark., 1993, 6), finansal olmayan ölçümleri kullanmak, örgütsel performansın geniş ve uzun dönemli görünüşü adapte etmek için yöneticileri teşvik etmektir. Aynı zamanda finansal olmayan değişkenlerin ölçümü; dağıtım zamanı, pazar pozisyonu, örgütsel yeterlik ve işgücü devir hızı gibi yönetsel deneyimde anlamlı ve etkileyebilir olayları hedeflemektedir.

Yıllardan beri araştırmacılar, firma performansını doğrudan etkileyebilen belli insan kaynakları uygulamalarının bir takım ampirik ispatlarını bir araya getirmektedir. Son zamanlardaki araştırmalarda insan kaynakları sistemlerinin bireysel uygulamalardan daha fazla etkili olduğu bulunmuştur. Firmalar kendi insan kaynakları faaliyetleri arasında, içsel tutarlılık ve uyumun yüksek derecede gerçekleşmesini sağlamalıdırlar (Youndt, Snell ve ark., 1996, 836).

Firma performansı ile insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları arasında ilişki kuran ampirik bir çalışmada geleneksel ve teknik personel perspektifini yansıtan politika ve uygulamaları arasında küçük farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıklar stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi ile uyumunu yansıtmaktadır (Huselid, Jackson ve ark., 1997, 171).

İnsan kaynakları fonksiyonunun örgüt performansına etkisini kesin olarak değerlendirmek zordur. İnsan kaynakları departmanının yerine getirdiği faaliyetler, organizasyonun kritik ve stratejik kavramı olan insan kaynakları anlayışını yaratmaya ve korumaya tasarlanmıştır. İnsan kaynakları departmanının gücünün tespitinde en önemli sorun, departman tarafından yerine getirilen sembolik faaliyetlerle daha sık meşgul olmasıdır. İnsan kaynakları departmanının gücündeki doğal paradoks, sorunlarla ve güçlüklerle başa çıkmak için rutin hale getirme eğilimine işaret etmektedir. Ancak rutin hale getirme, gücü azaltmaktadır ve beraberinde ya belirsizliği ya da ikame edilebilirliği getirmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarıyla işletme stratejileri arasında daha büyük uyum sağlayan işletmeler daha iyi performansla ulaşacaklardır (Delery ve Doty, 1996, 3-4).

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değerlendirilmesi (Audit) ve Örgütsel Etkinlik: 500 Büyük Firma Üzerinde Bir Çalışma

Bu bölümde, ülkemizde faaliyette bulunan büyük ölçekli firmaların insan kaynakları işlevinin değerlendirme (Audit) sürecini işletip işletmediklerine ilişkin tespitler yapılmıştır. Değerlendirmesi yapılmayan bir işlevin başarısına güvenle bakılamayacağı düşüncesinden hareketle, insan kaynakları işlevlerine ilişkin uygulamalardaki sapmaların önceden saptanabileceği ve firmalar için pek de eski olmayan insan kaynakları işlevine daha sağlıklı bir bakış açısı getireceği düşünülmüştür.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İşletme performansının etkinliğini belirleyen çok sayıda faktörden sözü edilebilir. Bu çalışma insan kaynakları faktörünün işletme performansındaki etkisini incelemektedir. Eğer insan kaynakları performans geliştirici bir unsur ise, işletmelerin insan kaynakları işlevini yerine getirme performansları değerlendirilmelidir. Araştırmanın amacı Türkiye'deki büyük ölçekli firmaların insan kaynakları faaliyetlerinin audit sürecini işletip işletmediklerini saptamaktır.

Çalışmanın ana kütesini Türkiye'nin ilk 500'e giren sanayi kuruluşları oluşturmaktadır. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşları içine giren firmalardan 15'i isimlerinin açıklanmasını istemediklerinden, araştırma bulgularının genelleştirilebilirliği 485 büyük firma ile sınırlıdır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Ancak elde edilen verilerin daha sağlıklı değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından görüşme tekniği ile de desteklenmiştir.

Ankette yer alan sorular; çoktan seçmeli ve şirket verilerini almaya yönelik boşluk doldurmalı olarak hazırlanmıştır. Ayrıca çoktan seçmeli sorulara esneklik kazandırmak amacıyla bazı sorularda "diğer" seçeneğine yer verilmiştir. Analize tabi tutulan araştırma soruları şunlardır:

1. Firmalar, hangi İnsan Kaynakları fonksiyon ve faaliyetlerini kendi insan kaynakları birimleri ile gerçekleştirmektedirler? Hangi fonksiyon ve faaliyeti bir başka kurumdan sağlamaktadırlar?
2. İnsan Kaynakları Yönetimi sistematik bir değerlendirme sürecinden geçirilmekte midir?
3. Değerlendirmede kullanılan kriterler nelerdir?
4. İnsan Kaynakları Yönetimi başarısı ile örgüt performansı arasında bir ilişki var mıdır?
5. Örgüt stratejisinin belirlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi biriminin rolü nedir?
6. 500 büyük firmanın etkinlikle ilgili genel durumu nedir?

Anketler 485 firmaya postalanmış ve en kısa sürede cevaplayıp göndermeleri istenmiştir. İstanbul, İzmit, Adana, İçel, Gaziantep illerinde bulunan büyük firmalara

(70 firma) bizzat ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Ancak görüşme talep edilen bu firmaların hepsi anket doldurmayı ve görüşmeyi kabul etmemiştir. Bunlardan ancak 50'sinin insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. %21 geri dönüş oranının yeterli olduğu düşünülerek analiz ve yorum yapılmıştır. Anketlerle toplanan veriler "SPSS For Windows 9.1" paket programı ile analiz edilmiştir.

4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Anketi yanıtlayan firmaların ait oldukları sektörlerin dağılımları şöyledir: Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı Sanayi ile Madencilik ve Taşocakçılığı sektörleri %16.8, Madeni eşya, Makine ve Teçhizat, İlimi ve Mesleki Aletler Sanayi %15.8, Gıda, İçki ve Tütün Sanayi %14.9, Kimya, Petrol Ürünleri Lastik ve Plastik Sanayi %11.9, Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi 9.9 ve Otomotiv Endüstrisi 7.9.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırma kapsamında yer alan firmaların genel özellikleri şunlardır: Firmaların çoğu en az 20, en fazla 50 yıl süreyle faaliyetlerini sürdürmektedirler. Aynı zamanda bu firmaların %74'ünün 1-500 arasında işgöreni bulunmaktadır. Çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkek çalışanlar çoğunluktadır. Ayrıca yönetim kademelerinin sayısı 1 ile 6 aralığında olup, çoğunlukla beş seçeneği üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmada insan kaynakları departmanında çalışan sayısı 5 ile 10 kişi arasında bulunmuştur. Bunların içinde ağırlıklı olarak 5 uzman hizmet vermektedir.

İnsan kaynakları departmanının hangi işlevleri daha yoğunlukla yerine getirdiğine bakıldığında; en yoğunundan en az yoğununa doğru şöyle bir sıralamayı takip etmektedir: *Ücret ve maaş, İşe alma ve yerleştirme, Eğitim ve geliştirme, İşçi Sağlığı ve İş güvenliği, Personel değerlendirme, Endüstriyel ilişkiler, İş gören hizmetleri, Kariyer planlaması*. Bununla birlikte, insan kaynakları departmanının bulunmadığı işletmelerin oranı ise % 8'dir.

4.2.1. Türkiye'de İlk 500 Firmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Durumu

Araştırmaya katılan 98 firmanın insan kaynakları yöneticilerinin %72.4'ü işletmenin üst yönetim grubunda yer almadıklarını ifade etmişlerdir. Üst yönetimde yer alanların oranı sadece %27.6'dır. Üst yönetim grubunda yer almayan insan kaynakları yöneticilerinin kimler tarafından temsil edildikleri sorusuna genel olarak alınan karşılıklar sırasıyla şöyledir:

Üst yönetim grubunda yer almayan insan kaynakları yöneticileri %69 oranında genel müdür tarafından temsil edilmektedir. Bu oranı %7 oranında idari işler müdürü, %2.8 oranında üretim müdürü ve %21 oranında diğer seçeneği izlemektedir. Diğer seçeneğine ilişkin ayrıntılar şu şekildedir: genel müdür yardımcısı, mali işler genel müdür yardımcısı, mali koordinatör, daire başkanı, işletme müdürü, patron, idari ve

mali işler genel müdür yardımcısı, insan ve finans kaynakları başkan yardımcısı, idari ve sınai işler genel müdür yardımcısı.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Firmaların İnsan Kaynakları Departmanlarının Yerine Getirdikleri İşlevler

İnsan Kaynakları Yönetiminin Yerine Getirdiği İşlevler	F	%
İşe alma ve Yerleştirme	75	16.2
Eğitim	73	15.8
Ücret ve maaş	78	16.9
Güvenlik ve sağlık	58	12.5
Kariyer planlaması	30	6.5
İş gören hizmetleri	44	9.5
Performans değerlendirme	53	11.4
Endüstriyel ilişkiler	44	9.5
İK departmanı bulunmamaktadır.	8	1.7
TOPLAM (tercih sayısı olarak)	463	100

Tablo 4.1’de, araştırmaya katılan firmaların (98) insan kaynakları departmanlarının hangi alt bölümlerinin bulunduğu dair sorulan soruya, işaretlenme sıklığına göre, sırasıyla, Ücret ve maaş, işe alma ve yerleştirme, eğitim, güvenlik ve sağlık, performans değerlendirme, endüstriyel ilişkiler, işgören hizmetleri ve kariyer planlaması dikkati çekmektedir. Sekiz firmanın da insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların dışarıdan aldıkları insan kaynakları hizmetlerinin dağılımında; eğitim hizmetleri %41 oranında en fazla hizmet alınan işlev olmakta, bu oranı sağlık ve güvenlik hizmeti (%13.4) izlemektedir. Dışarıdan hiçbir hizmet satın almayan firmaların oranı %26.1’dir.

Araştırmaya katılan firmaların bütçelerinde insan kaynakları departmanı için %1 ile %5 arasında pay ayıran firmalar %46 oranındadır. Yüzde 54’nde bu oran daha da düşüktür.

Araştırmaya katılan firmaların %66.3’nde elektronik bilgi sistemi bulunmakta, %25.7’inde ise bilgi sistemlerinin oluşturulma aşamasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin, insan kaynakları birimlerince oluşturulan bilgi sistemlerine ulaşım ulaşılmadıkları araştırılmış ve yöneticilerin %54.3’ünün bilgi sistemlerine ulaşabildikleri sonucu elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların şirkete ait stratejileri ve mali durumu konularında çalışanlarını bilgilendirmelerine ilişkin soruda, yöneticiler strateji ile ilgili %28.1, mali durum ile ilgili %62.5 oranında bilgilendirilmekte, uzmanlar ise %18.2

oranında strateji konusunda, %24.2 oranında mali durum konusunda bilgilendirilmektedir.

4.2.2. İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticilerinin Pozisyonları, Eğitimleri, Deneyimleri

Araştırmaya katılan firmaların İnsan Kaynakları Yöneticilerini tanımaya ilişkin olarak ayrılan bölümde, insan kaynakları yöneticileri sırasıyla müdür ve şef konumunda bulunmaktadırlar. Hizmet süreleri ise genellikle 10 yıl ve yukarısı şeklindedir. Çoğunun yaş ortalaması 36 ile 45 arasında bulunmaktadır. Cinsiyetleri açısından erkekler çoğunluktadır. Mezun oldukları bölümler açısından, %22'si işletme ve %13'ü iktisat mezunu olup, diğer bölümler ise geniş bir dağılım göstermektedir.

4.2.3. Türkiye'deki 500 Büyük Firmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Audit'i ile İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ankete katılan firmalarda nasıl yürütüldüğünü belirlemeye yönelik sorular ele alınacaktır. İnsan kaynaklarının değerlendiril-mesi (audit), organizasyonda sürdürülmekte olan personel faaliyetlerini değerlendirme amacına yöneliktir. Değerlendirme sonuçları, İKY fonksiyonu hakkında hat yöneticilerine ve insan kaynağı uzmanlarına geri besleme sağladığından, önemlidir.

Araştırmaya katılan firmaların (100) %56'sı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümlerini sistematik değerlendirme sürecine tabi tuttıkları, %44'ü ise bu süreci yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Değerleme her şeyden önce insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısı gerektirmektedir. Ayrıca, daha insan kaynakları yönetimi anlayışının tam olarak yerleşmediğine ilişkin alınan ipuçları, bizleri bu orana biraz olumlu bakabileceğimiz sonucuna ulaştırmaktadır.

Tablo 4.2: İnsan Kaynakları Birimlerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler

Kriterler	F	%
Her insan kaynakları departmanı elemanına düşen personel sayısı	10	5.4
Temin edilen personel adayı sayısı	21	11.3
Eğitilen personel sayısı	48	25.8
Bütçe payı	21	11.3
Hedeflerin gerçekleşmesi	45	24.2
Diğer yöneticilerden alınan değerlendirmeler	34	18.3
Farklı kriterler	7	3.7
TOPLAM(tercih sayısı)	186	100
TOPLAM(cevap veren firma sayısı)	100	

Tablo 4.2’de, insan kaynakları birimlerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin kullanım oranlarını göstermektedir. Bu tablo dikkatle incelendiğinde, insan kaynakları departmanının değerlendirilmesinde eğitilen personel sayısı ve hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi daha geleneksel kriterler kullanılmaktadır. Buna karşın insan kaynakları departmanının işletme bütçesinden aldığı pay ve her insan kaynakları birimi elemanına düşen personel sayısı gibi kriterlerin tespitindeki güçlüklerden dolayı daha az kullanılmaktadır.

Tablo 4.3: İnsan Kaynakları Departmanlarının Örgüt Performansını Yükseltmeye Etkileri

Etki Derecesi	F	%
1.Derecede etkili	12	12.0
2.Derecede etkili	28	28.0
3.Derecede etkili	37	37.0
4.Derecede etkili	14	14.0
5.Derecede etkili	9	9.0
TOPLAM	100	100

Tablo 4.3’de, araştırmaya katılan firmaların %37’si, İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerinin örgüt performanslarına 3.derecede etkili olduğunu, %28’i 2.derecede etkili olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 4.4: İnsan Kaynakları Departmanlarının Başarısını Etkileyen Faktörler

Derece	Yüksek		Orta		Düşük		TOPLAM	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Faktörler								
Performans değerlendirme teknikleri	23	27.3	44	52.4	17	20.2	84	100
Etkin bir bilgi işleme ve kontrol sistemi ile	32	38.0	41	48.9	11	13.1	84	100
Yetenekli personel bulundurma	45	49.4	34	37.4	12	13.2	91	100
Standartların oluşumu ve değerlemesinin iyi işlemesiyle	21	25.0	52	61.9	11	13.1	84	100
Personelin özendirilmesi	25	28.4	46	52.3	17	19.3	88	100
Personelin yaratıcılık yeteneği	25	29.4	30	35.3	30	35.3	85	100
Diğer (varsa belirtiniz)	3	25.0	2	16.6	7	58.3	12	100

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı, İKY departmanının uygulamalarıyla ölçülmektedir. Tablo 4.4’de yüksek derecede etkili olan faktörler arasında en çok dikkati çeken durum yetenekli personelin bulundurulması olmaktadır. Personelin yaratıcılık yeteneği faktörü daha az etkili olmaktadır. Diğer faktörlerde genelde ortalama bir eğilim dikkati çekmektedir. Diğer seçeneğinin ayrıntıları şu şekildedir: Fonksiyonel iletişim, eğitim ve etkinlik dereceleri, eğitim ve kariyer planları, iyi

ilişkiler ve hoşgörü, eleman seçme – yerleştirme ve eğitim, katılımcılığın özendirilmesi, üst yönetimin insan kaynakları departmanına desteği, insan kaynakları konularında kısa-orta-uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi.

Tablo 4.5: Firmaların Kar, Satış ve Yatırımlarındaki Değişikliklerin Nedenleri

Faktörler	Derece		Yüksek		Orta		Düşük		TOPLA M	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Siyasal düzen/düzensizlik	32	37.2	40	46.5	14	16.3	86	100		
Değişen Pazar koşulları	51	57.4	33	37.0	5	5.6	89	100		
Teknolojik değişimler	24	28.6	43	51.2	17	20.2	84	100		
İnsan kaynakları yönetiminin başarısı	14	16.6	44	52.4	26	31.0	84	100		
Finans sektöründeki olumlu/olumsuz değişimler	17	20.0	47	55.3	21	24.7	85	100		
Uluslar arası konjonktürdeki değişimler	27	30.7	32	36.4	29	32.9	88	100		
Tepe yönetiminin örgüt çevresi ile kişisel bağlantıları	13	16.4	24	30.4	42	53.2	79	100		

Tablo 4.5’de, araştırmaya katılan firmaların karı, satışları ve yatırımlarındaki değişikliklerin bağlı olduğu nedenler yüksek, orta ve düşük olarak derecelendirilmiştir. Değişen pazar koşulları birinci derecede, tepe yönetiminin örgüt çevresi ile kişisel bağlantıları düşük derecede, siyasi düzen/düzensizlik, teknolojik değişimler, insan kaynakları yönetimi başarısı, finans sektöründeki olumlu/olumsuz değişimler orta derecede etkili birer faktör olmaktadır.

4.2.4. Örgüt Stratejisinin Belirlenmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Rolü

Araştırmaya katılan firmaların, insan kaynakları departmanının örgüt politikalarına *öneri düzeyinde* katkısı %52.5 oranındadır. Bu oranı %40.4 ile *bizzat katılma* izlemektedir. Firmaların %7.1’i ise, İKY’nin örgüt politikalarına *katkı yapmadığını* belirtmişlerdir.

4.2.5. Firma Etkinliğinin Belirlenmesi

Araştırmaya katılan firmaların genel olarak şirket performanslarına ilişkin sorulan soruya alınan cevaplarda; “az miktarda kar yapacak kadar oldu” yanıtını verenlerin oranı %36.1, “Açıklanmıyor” yanıtını verenlerin oranı %30.9, “Elde edilen kar, maliyetlerden çok yüksek oldu” şeklinde yanıtlayanların oranı ise %22.7’dir.

Pazar paylarını %1 ile %10 arasında ifade eden firmaların genele oranı %26.3, %11 ile %20 arasında pazar payına sahip olduğunu belirtenlerin oranı ise %15.8 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan firmaların temel ürünlerine olan taleplerin %59.6 oranında arttığı, %30.3 oranında aynı kaldığı ve %10.1 oranında azaldığı görülmektedir.

Hedef ürünlerini sundukları pazar ve coğrafik dağılımlarına baktığımızda, firmaların %31.3'ü Türkiye, %30.3'ü Dünya ve %12.1'si de Türkiye ve Avrupa pazarlarında faaliyet göstermektedir.

4.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Audit'i ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi ile ilgili sorulara, kapsam ve anlam kazandırmak amacıyla geliştirilen anket soruları Ki-Kare testi (χ^2) ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde, ki kare değeri hesaplanmış, bulunan sonuç "tablo değerinden" büyük çıktığında, verilen yanıtlar arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmış, tersi durumda ise ilişkinin olmadığı varsayılmıştır.

Aynı şekilde, ki kare tablosunun herhangi bir gözesinde beklenen değer 5'den küçük ve bütün gözeler içindeki oranı %20'den fazla ise, gözeler arasında yeniden bir gruplama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yorumlar yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 4.6: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Yoğunluğu ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Sistematiik Olarak Değerlemesi Arasındaki İlişki

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Yoğunluğu		Sistematiik Değerlemenin Yapılıp Yapılmadığı		
		Evete	Hayır	TOPLAM
Yüksek	N	31	8	39
	Beklenen Değer	22.7	16.3	39.0
	Toplam içinde %	34.1	8.8	42.9
Orta	N	11	19	30
	Beklenen Değer	17.5	12.5	30.0
	Toplam içinde %	12.1	20.9	33.0
Düşük	N	11	11	22
	Beklenen Değer	12.8	9.2	22.0
	Toplam içinde %	12.1	12.1	24.2
TOPLAM	N	53	38	91
	Beklenen Değer	53.0	38.0	91.0
	Toplam içinde %	58.2	41.8	100.0

İnsan Kaynakları Departmanında yer alan İnsan Kaynakları İşlevleri (İşe alma ve Yerleştirme, Eğitim, Ücret ve Maaş, Güvenlik ve Sağlık, Kariyer Planlaması, İş

gören Hizmetleri, Personel Değerlendirme, Endüstriyel İlişkiler) sekiz ayrı işlev olarak ele alınmıştır. Analize tabi tutarken değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için insan kaynakları faaliyetleri, yerine getirilme yoğunluğuna göre yeniden kodlanmıştır. Sekiz faaliyetin hepsinin birden yerine getirilmesi durumuna *Yüksek*, 5 faaliyetin hepsinin birden yerine getirilmesi durumuna *Orta* ve 3 faaliyetin hepsinin birden yerine getirilmesi durumuna *Düşük* şeklinde yeniden kodlanmıştır.

Yapılan ki kare testi neticesinde, insan kaynakları işlevlerinin yoğunluğu ile, firmada insan kaynaklarının sistematik olarak değerlendirilmesi arasında bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır ($\chi^2=13.594$, df: 2, P: 0.001, $\alpha=0.05$)

Tablo 4.7: İKY'nin Sistematik Değerlemesi ve Örgüt Performansı İlişkisi

İKY Sistematik Değerlemesi		İKY'nin Örgüt Performansına Katkısı			TOPLAM
		Yüksek	Orta	Düşük	
Evet	N	32	16	8	56
	Beklenen Değer	22.4	20.7	12.9	56.0
	Toplam içinde %	32.0	16.0	8.0	56.0
Hayır	N	8	21	15	44
	Beklenen Değer	17.6	16.3	10.1	44.0
	Toplam içinde %	8.0	21.0	15.0	44.0
TOPLAM	N	40	37	23	100.0
	Beklenen Değer	40.0	37.0	23.0	100.0
	Toplam içinde %	40.0	37.0	23.0	100.0

Tablo 4.7'de, İnsan Kaynakları Yönetiminin sistematik değerlemeye tabi tutulup tutulmadığı ile İnsan Kaynakları Departmanının örgüt performansına katkısına ilişkin verilen yanıtlar arasındaki ilişki test edilmiştir. Yapılan ki kare testi neticesinde, insan kaynakları yönetiminin sistematik değerlendirilmesi ile, insan kaynakları departmanının örgüt performansına katkısı arasında bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır ($\chi^2=16.996$, df: 2, P: 0.000, $\alpha=0.05$)

Tablo 4.8: İKY İşlevlerinin Yoğunluğu ve İKY'nin Örgüt Performansına Katkısı İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Yoğunluğu		İKY'nin Örgüt Performansına Katkısı			TOPLAM
		Yüksek	Orta	Düşük	
Yüksek	N	24	14	1	39
	Beklenen Değer	16.7	14.1	8.1	39.0
	Toplam içinde %	26.4	15.4	1.1	42.9
Orta	N	8	14	8	30
	Beklenen Değer	12.9	10.9	6.3	30.0
	Toplam içinde %	8.8	15.4	8.8	33.0
Düşük	N	7	5	10	22
	Beklenen Değer	9.4	8.0	4.6	22.0
	Toplam içinde %	7.7	5.5	11.0	24.2
TOPLAM	N	39	33	19	91
	Beklenen Değer	39.0	33.3	19.0	91.0
	Toplam içinde %	42.9	36.3	20.9	100.0

Tablo 4.8'de, İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerinin yoğunluğu ile İnsan Kaynakları Yönetiminin örgüt performansına katkısı arasındaki ilişki test edilmiştir. Yapılan ki kare testi neticesinde, insan kaynakları işlevlerinin yoğunluğu ile, firmanın İKY'nin örgüt performansına katkısı arasında bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır ($\chi^2=20.755$, df: 4, P: 0.000, $\alpha= 0.05$)

Tablo 4.9: İKY İşlevlerinin Yoğunluğu ile İKY Başarisının İşletmenin Karı, Satışları ve Yatırımlarına Etkisi

İKY İşlevlerinin Yoğunluğu		İKY Başarisının Kar, Satış ve Yatırımlara Etki Derecesi			TOPLAM
		Yüksek	Orta	Düşük	
Yüksek	N	5	17	10	32
	Beklenen Değer	4.9	16.8	10.3	32.0
	Toplam içinde %	6.4	21.8	12.8	41.0
Orta	N	4	14	9	27
	Beklenen Değer	4.2	14.2	8.7	27.0
	Toplam içinde %	5.1	17.9	11.5	34.6
Düşük	N	3	10	6	19
	Beklenen Değer	2.9	10.0	6.1	19.0
	Toplam içinde %	3.8	12.8	7.7	24.4
TOPLAM	N	12	41	25	78
	Beklenen Değer	12.0	41.0	25.0	78.0
	Toplam içinde %	15.4	52.6	32.1	100.0

Tablo 4.9'da, İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerinin yoğunluğu ile İKY başarısının işletmenin karı, satış ve yatırımlarına etki derecelerine ilişkin verilen yanıtlar arasındaki ilişki test edilmiştir.

Yapılan ki kare testi neticesinde, insan kaynakları işlevlerinin yoğunluğu ile, İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısının işletme karı, satışları ve yatırımlarına etki derecelerine ilişkin olarak verilen yanıtlar arasında bir ilişkinin mevcut olmadığı sonucuna varılmıştır ($\chi^2=.035$, df: 4, P: 1.000, $\alpha= 0.05$)

Tablo 4.10: Firmaların İKY İşlevlerinin Yoğunluğu ile Firmanın Pazar Büyümesi İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Yoğunluğu		Satış Yapılan Pazardaki değişiklikler			TOPLAM
		Büyüyor	Aynı	Küçülüyor	
Yüksek	N	32	6	1	39
	Beklenen Değer	24.5	10.1	4.4	39.0
	Toplam içinde %	36.0	6.7	1.1	43.8
Orta	N	12	10	6	28
	Beklenen Değer	17.6	7.2	3.1	28.0
	Toplam içinde %	13.5	11.2	6.7	31.5
Düşük	N	12	7	3	22
	Beklenen Değer	13.8	5.7	2.5	22.0
	Toplam içinde %	13.5	7.9	3.4	24.7
TOPLAM	N	56	23	10	89
	Beklenen Değer	56.0	23.0	10.0	89.0
	Toplam içinde %	62.9	25.8	11.2	100.0

Tablo 4.10'da, İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin yoğunluğu ile firmanın satış yaptıkları pazarın büyüme durumuna ait verilen yanıtların ilişkisi test edilmiştir.

Yapılan ki kare testi neticesinde, insan kaynakları işlevlerinin yoğunluğu firmanın satış yaptığı pazarın büyüme durumu ilgili olarak verilen yanıtlar arasında bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır ($\chi^2=12.627$, df: 4, P: 0.013, $\alpha= 0.05$)

4.3. SONUÇ

Firmaların ortaya koydukları performansta en büyük payın insana ait olduğu gerçeğinin genel kabul görmesiyle, insan kaynağına ilişkin politikaların tepe yönetimde söz sahibi olarak belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi gereği yaygınlaşmaktadır. Türkiye gerçeğinde ise, konunun önemi henüz tam kavranmış ve uygulama sonuçları alınmamıştır. Zira örgüt performansına etkisinin orta seviyede olduğu, gerek anket ve gerekse görüşme yöntemleriyle saptanmıştır. Özellikle değerlendirme yapılmadan politika saptamak ve uygulamak, gerçeği yansıtmamaktadır. Stratejik bir bakış açısıyla organizasyon bütünü değerlendirilmesine yönelik faaliyetin bir parçası olarak, insan kaynakları yönetimi değerlendirilmeli ve sonuçları, ilgili hat yöneticileriyle birlikte paylaşılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Baruch, Y. (1997), "Evaluating Quality and Reputation of Human Resource Management" *Personnel Review*, Aralık-1997, MCB University Press Ltd. s.377.
- Cowan, N. (1987), "Evaluating The Performance of The Personnel Function", *Personnel Management Handbook*, Harper, S., Güwer Publishing Company Ltd. Brookfield.
- Delery J.E, Doty, D.H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Ağustos-1996, C.39, S.4, ss.802-836.
- Elmuti, D,Wayland, R, Kathawala, Y. (1993), "Traditional Performance Appraisal Systems:The Deming Challenge", *Human Resource Management International Digest*, July/August.
- Hodgetts, R.M. (1997), *YÖNETİM Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev:Çetin, C, Mutlu, E.C.) Der Yayınevi, İstanbul.
- Huselid, M.A, Jackson, S.E, Schuler, R.S. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Şubat-1997, C.40, S.1, ss.171-199.
- Hussey, D.E. (1995), "Human Resource: Strategic Audit", *Rethinking Strategic Management*, John Wiley & Sons Ltd, NewYork.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February.
- Newman,W.H. (1985), *Administrative Action-The Techniques of Organization and Management*, (Çev.Kenan Sürgit),Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Yetkin Basım ve Dağıtım A.Ş., Baskı:4, Ankara.
- Pfeffer, J. (1994), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan*, (Çev:S. GÜL), Sabah Yayınları, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul.
- Schermerhorn, J.R. (1993), *Management For Productivity*, John Wiley & Sons, Inc. NewYork.
- Werther, W.B, Davis, K. (1994), *Human Resource Management and Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc. NewYork.
- Youndt M.A, Snell, S.A, Dean J.W, Lepak D.P. (1996), "Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, Ağustos 1996, C.39, S.4, ss.836-867.