

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI
DEPARTMANININ ROLÜ VE İNSAN
KAYNAKLARI DEPARTMANINA İLİŞKİN ALGI**

ÖZLEM ALİMUTO

2501130190

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. MELTEM DELEN

İSTANBUL 2020

ÖZ

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ROLÜ VE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINA İLİŞKİN ALGI

Bu çalışmada işletmelerde İnsan Kaynakları departmanının rolü ve diğer departman çalışanları üzerindeki algısı incelenmiştir. Departmanın yapısını açıklamadan önce bölümlendirme konusu geniş bir çerçevede araştırılmış, daha sonra büyük ölçekli işletmeleri oluşturan departmanlar tanımlanmıştır. İnsan Kaynakları departmanının işletme içerisindeki rolü, stratejik kararlarla olan ilişkisi ve departmana ilişkin algı incelenmiştir. İnsan Kaynakları departmanının zaman içerisinde kapsamının genişlemesi ve artan sorumlulukları, diğer departman çalışanlarının beklentilerini artırmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Departmanı, İşletmelerde Bölümlendirme, İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Algı

ABSTRACT

PERCEPTION OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN ORGANISATIONS

This study examines the role of the Human Resources Department in organizations and the perceptions of the department among employees of other departments. Before explaining the structure of the Human Resources Department, the concept of departmentalization is discussed within a broader framework, followed by an overview of the departments that constitute large-scale organizations. The role of the Human Resources Department within organizations, its relationship to strategic decision-making processes, and perceptions of the department are analyzed. The expanding scope and increasing responsibilities of the Human Resources Department over time have led to heightened expectations among employees in other departments.

Keywords: Human Resources Department, Business Segmentation, Human Resources Department Perception

ÖNSÖZ

İşletmelerin en temel amacı kar elde etmektir. Bu temel amaca ulaştıracak en önemli unsur ise insan kaynağıdır. İnsan kaynakları departmanı, en verimli ve en etkin şekilde insan kaynağından yararlanmayı hedeflemektedir. Bu nedenle çalışan motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirecek birçok uygulamayı hayata geçirmiştir. Ancak İnsan kaynakları departmanı çalışanlarına olan eleştiriler, özellikle sosyal medya kanalları üzerinden sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bu mecralardaki eleştiriler arasında, iş hayatına adım atmış kişilerin İnsan kaynakları departmanı çalışanlarını samimi ve yetkin bulmaması; çalışma koşullarını iyileştirmek adına yapılan uygulamaların dahi çalışanları mutlu etmeyerek, her yeniliğin çalışanı olumsuz anlamda etkileyecek açıklanmayan bir sebebi olduğuna inanıyor olmaları yer almaktadır. Eleştiriler, İnsan Kaynakları departmanının konumu hakkında negatif bir algı yaratmaktadır.

“İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının Rolü ve İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Algı” adlı çalışmada, bölümlendirme ve bölümler arası süreçlerde İnsan Kaynakları departmanının rolü ele alınmış olup; departmana ve departman çalışanlarına ilişkin algı ve üst yönetim kararlarına ilişkin etkisi araştırılmıştır.

Tezin birinci bölümünde; bölümlendirme gereksinimin ortaya çıkma nedenleri ve bölümlendirirken yararlanılan ilkeler ile büyük ölçekteki işletmelerde yer alan temel departmanlardan bahsedilmiş ve genel sorumluluk alanları konusunda bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde; İnsan Kaynakları departmanının tanımı, kapsamı, işletmedeki önemi, tarihsel gelişimi ve amacı açıklanmıştır. Ardından son yıllarda etki alanı genişleyen departmanın stratejik rolü ve üst yönetimin kararlarına etkisi ve tez araştırmasının temelini oluşturan İnsan Kaynakları departmanına ilişkin algısı ele alınmıştır. Departmanın stratejik rolünü tanımlamadan önce “stratejik İnsan Kaynakları yönetimi” tanımı açıklanarak ilgili yaklaşımlar incelenmiştir. Son bölümde, sigorta sektöründe, çalışanların İnsan Kaynakları departmanına bakış açısının incelenmesine yönelik bir anket çalışması yürütülmüştür.

Tez çalışmalarımın başladığı günden itibaren desteğini hissettiren ve bana güvenen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Meltem Delen'e teşekkürlerimi iletiyorum.

Bu çalışmayı maddi manevi desteği benden esirgemeyen, en büyük teşvik kaynağım rahmetli ve kıymetli babam Yurdun Helvacı'ya armağan ediyorum. Ayrıca eşim Anıl Alimuto ve bebeğim Bulut Alimuto'ya sabırlarından ötürü teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

Özlem Alimuto

İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÖLÜMLENDİRME

1.1. İşletmelerde Bölümlendirme Gereksinimi.....	4
1.1.1. Bölümlere Ayırmada Temel İlkeler.....	4
1.1.2. Temel Bölümlendirme Kriterleri.....	9
1.1.2.1. Fonksiyonlarına Göre Bölümlendirme.....	9
1.1.2.2. Ürün ve Hizmete Göre Bölümlendirme.....	11
1.1.2.3. Bölgeye Göre Bölümlendirme.....	13
1.1.2.4. Müşteri Segmentine Göre Bölümlendirme.....	15
1.1.2.5. Zamana Göre Bölümlendirme.....	17
1.1.2.6. Matriks Bölümlendirme.....	18
1.2. Büyük Ölçekteki İşletmeleri Oluşturan Temel Departmanlar.....	21
1.2.1. Operasyon ve Tedarik Zinciri Departmanı.....	21
1.2.2. Lojistik Departmanı.....	22
1.2.3. Pazarlama Departmanı.....	24
1.2.4. Satış Departmanı.....	26
1.2.5. Bilgi Teknolojileri Departmanı.....	27

1.2.6. Mali İşler Departmanı.....	28
1.2.7. İnsan Kaynakları Departmanı.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	32
2.1.1. Tanımı ve İlkeleri.....	32
2.1.2. Kapsamı.....	41
2.1.3. Önemi.....	43
2.1.4. Tarihsel Gelişimi.....	44
2.1.5. Amacı.....	46
2.2. İnsan Kaynakları Departmanının Rolü ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	48
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü.....	48
2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedeni....	52
2.2.3. İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Algı.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINA İLİŞKİN ALGISI: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	57
3.2. Araştırma Kapsamı ve Yöntemi.....	58
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	60
3.3.1. Katılımcıların Profili.....	60

3.3.2. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanının Konumuna İlişkin Algıları.....	62
3.3.3. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanının Etkinliğine İlişkin Algıları.....	71
3.3.4. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına İlişkin Algıları.....	77
3.3.5. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Genel Görüşleri.....	81
 SONUÇ.....	 84
KAYNAKÇA.....	89
EK 1. ANKET FORMU.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Fonksiyona Göre Bölümlendirme Örneği.....	11
Şekil 1.2:	Ürün ve Hizmete Göre Bölümlendirme Örneği.....	13
Şekil 1.3:	Bölgeye Göre Bölümlendirme Örneği.....	15
Şekil 1.4:	Müşteri Segmentine Göre Bölümlendirme Örneği.....	17
Şekil 1.5:	Zamana Göre Bölümlendirme Örneği	18
Şekil 1.6:	Matriks Bölümlendirme Örneği.....	20

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1:	Katılımcıların Cinsiyet Dengesi.....	60
Tablo 3.2:	Katılımcıların Öğrenim Durumu	61
Tablo 3.3:	Katılımcıların Deneyim Süresi.....	61
Tablo 3.4:	Katılımcıların Görev Aldığı Departman.....	62
Tablo 3.5:	İşletme İçin En Önemli Görülen Departmanlar.....	63
Tablo 3.6:	İK Departmanının Kurum İçin Önemi.....	64
Tablo 3.7:	Öğrenim Durumuna Göre İK Departmanının Öneme İlişkin Karşılaştırma.....	65
Tablo 3.8:	İnsan Kaynakları Departmanının En Önemli Üç İşlevi.....	66
Tablo 3.9:	Üst Yönetimin Kararlarında İK Departmanının Etkisi.....	67
Tablo 3.10:	Cinsiyet Gruplarına Göre Üst Yönetimin Kararlarında İK Departmanının Etkisi.....	68
Tablo 3.11:	İK Departmanının Yakın Temasta Çalışması Beklenen Departman..	70
Tablo 3.12:	Kurum İçindeki Değişimleri Yönetme Konusunda İK Departmanının Etkisi.....	71
Tablo 3.13:	Kurum İçindeki Sorunları Çözme Konusunda İK Departmanının Etkisi.....	72
Tablo 3.14:	İK Departmanına Dair Beklentiler.....	73
Tablo 3.15:	İK Departmanı Çalışanlarının Yetkinliği.....	78

Tablo 3.16:	İnsan Kaynakları Çalışanlarının Samimiyeti.....	79
Tablo 3.17:	Kıdem Gruplarının İK Departmanı Çalışanlarının Samimiyeti Değerlendirmeleri.....	79
Tablo 3.18:	İK Departmanı Çalışanlarının Trendleri Takip Etmeleri Hakkındaki Görüşler.....	80



GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi geçmişten günümüze kapsamı genişleyerek ve ek sorumluluklar üstlenerek bir dönüşüm süreci içine girmiştir. 1980’lerin iş dünyasında “personel yönetimi” birimleri genel anlamda işe alım, eğitim, özlük, bordro ve performans yönetimi sürecinden ibaretti. 2010’ların sonuna doğru gelindiğinde ise İnsan Kaynakları yönetiminin etki alanı genişleyerek işveren markası kapsamında işletmenin iç ve dış müşterilerde yarattığı etkisi, ekiplerde çalışan profili çeşitliliği yaratma hedefleri, mutlu çalışanlara sahip olmak için iç iletişim çalışmaları dahil olmak üzere birçok sorumluluk edinmiştir. Bununla birlikte daha önce manuel olarak yaptığı birtakım işleri de dijital ortama aktarılmış, operasyonel süreçler daha hızlı hareket edilebilir hale getirilmiştir. İnsan kaynakları departmanları yeni görev alanları ile birlikte çalışan ile daha fazla temas kurma gayretinde olsa bile özellikle sosyal medya ağları üzerinden iş dünyasına dair yapılan eleştirilerde hedef konumunda olduğu görülmektedir. Saygı görmesiyle birlikte, eleştirilerin odak noktası olan bu departmanın diğer departman çalışanları üzerinde yarattığı algı inceleme konusu olmuştur. Algının negatif özellikte olup olmadığı ve çalışanların nezdinde İnsan Kaynakları departmanlarının kurum için önemi araştırılmak istenmiştir. Bu araştırma sorusuna yanıt bulabilmek amacıyla literatür taraması ve anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

İnsan kaynakları departmanının işletme içerisinde nasıl konumlandığını incelemekten önce bölümlendirme konusundan bahsetmek gerekmektedir. Bu nedenle tez çalışmasında genel yapıyı anlamak adına işletmelerde bölümlendirmenin nasıl ve hangi yöntemle yapıldığı incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak bölümlendirme gereksinimin ortaya çıkma nedenleri ve bölümlendirirken yararlanılan ilkeler literatür taraması ve örnekler ile açıklanmıştır. İnsan kaynakları departmanının kurulma gereksinimi, çalışan sayıları göz önüne alındığında daha çok kurumsal işletmelerde söz konusu olduğundan dolayı araştırmada büyük ölçekli işletmeler baz alınmıştır. Bölümlendirme kriterlerinden ve büyük ölçekteki işletmelerde yer alan temel

departmanlardan bahsedilmiş ve genel sorumluluk alanları konusunda bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

İnsan kaynakları departmanının tanımı, kapsamı, işletmedeki önemi, tarihsel gelişimi ve amacı açıklanmıştır. Ardından son yıllarda etki alanı genişleyen departmanın stratejik rolü ve üst yönetimin kararlarına etkisi ve tez araştırmasının temelini oluşturan İnsan Kaynakları departmanına ilişkin algısı ele alınmıştır. Departmanın stratejik rolünü tanımlamadan önce “stratejik İnsan Kaynakları yönetimi” tanımı açıklanarak ilgili yaklaşımlar incelenmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları yönetiminin ortaya çıkma nedenleri küreselleşen dünyada bir gereksinim olarak açıklanmış, İnsan Kaynakları departmanına ilişkin algı incelenmiştir.

Tez çalışması, literatür taramasında yer alan bilgilerin yanı sıra sigorta sektörü baz alınarak hazırlanan, çalışanların İnsan Kaynakları departmanına bakış açısının incelenmesine yönelik anket çalışması ile desteklenmiştir. 62 sigorta şirketinden rastgele seçilen 500 kişiye paylaşılan ankete 104 kişi katılım göstermiştir. Bu katılımcılar üzerinden elde edilen istatistiki veriler ve analiz sonuçları sunulmuş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın, İnsan Kaynakları departmanına ilişkin oluşan algıya dair fikir vermesi amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÖLÜMLENDİRME

Bölümlendirme, diğer isimleri ile segmentasyon veya departmanlara ayırma, bir işi çeşitli nedenlerle birimlere bölmek anlamına gelmektedir. Organizasyonlarda yapılması planlanan işleri bölümlere ayırmak zorunluluk arz eder. Aksi takdirde yani bölümlendirilme yapılmadığında, işler karmaşık bir hal almakta, organizasyonu yönetmek, verim elde etmek ve ilerlemek oldukça zorlaşmaktadır. Ancak bölümlendirme işlemi rastgele yapılamaz. Bölümlendirme yapabilmek için birtakım işlerin biraraya getirilmesi gerekmektedir (Koçel, 2015: 184).

Bölümlendirme, zaman zaman başka kavramlarla karıştırılmaktadır. Sık karıştırıldığı kavramlardan biri, örgütlenmedir. Bölümlendirme, örgütsel faaliyetlerin bir dizi bölüme ayrılarak kümelenmesi yöntemidir. Bu tanımdan yola çıkıldığında bölümlendirme, örgütlenmenin bir parçasını oluşturur ve örgütlenme bölümlendirmeye göre daha kapsamlıdır. Bölümlendirme, işletme içerisindeki faaliyetlerin gruplandırılmasını, iş bölümü yapılmasını ve organizasyonu oluşturacak yapının bölümler halinde meydana gelmesini ifade etmektedir. Örgütlenme ise, bu tanımlara ek olarak bölümler veya departmanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesini içermektedir (Güven, 1982: 39).

Bölümlendirme ile sıkça karıştırılan diğer bir kavram ise, iş bölümüdür. TDK'da iş bölümü, “bir toplumsal üretim düzeni içindeki değişik görev ve hizmetlerin, toplumun üyeleri, kümeleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri içinde bölünmesi” şeklinde belirtilmiştir (tdk.gov.tr, Çevrimiçi, 01.03.2018). Tüm çalışanların tüm işleri birlikte yapması mümkün değildir. Bu nedenle iş bölümü, özellikle seçilerek belirlenmiş çalışanların yine özellikle belirlenmiş işleri yapmaları olarak tanımlanabilir (Robbins, Coulter, 2012: 265). İş bölümü yapılırken işler çalışanların tümüne bölünür ancak nasıl bölüneceği konusu belli değildir. Bölümlendirmede ise iş, kategorilere ayrılarak bölünür. Özetle bölümlendirme, işin çeşitli gruplar arasında bölünmesidir ve sadece aynı yönetim düzeyi ile sınırlıdır. İş bölümünde ise, bu sınırlılık bulunmamakta ve

organizasyonun genelinde iş bölümü gerçekleştirilebilmektedir. İş bölümü, genel bir kavramdır. Bölümlendirme ise, onun bir parçasını ifade etmektedir (Güven, 1982: 42).

1.1. İşletmelerde Bölümlendirme Gereksinimi

Organizasyonun kuruluş aşamasında kusursuz bir bölümlendirme yapmak pek mümkün değildir. Organizasyon bölümlendirilmeye başlanırken ilk olarak bölümlendirme stratejisine dayalı olarak ana gruplar belirlenir. Daha sonra sistemin verimli çalışabilmesi için işletmenin değişen gereksinimlerine göre alt bölümler meydana getirilir. Bölümlendirmede esas alınan konu, sistemin doğru ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Bölümlendirme bu amaca hizmet etmiyorsa bazı noktalarda sorun olduğu aşıkardır. Bölümlere ayrılmış organizasyonların kontrolü ve koordinasyonu kolaylaşmaktadır. Böylece yöneticiler birbirinden farklı bölümlerin ortaya çıkardıkları performansları da daha rahat görebilmektedirler. Departmanlar ise rastgele bir şekilde oluşturulmamakta, hedeflenen amaçlara göre mantıklı gruplamalar şeklinde oluşturulmaktadır (Ebert, Griffin, 2013: 143). Bu nedenle organizasyonda işlerin daha kolay yönetilebilmesi ve uzmanlıklara ayrılarak daha fazla verim elde edilebilmesi amacıyla bölümlendirme kaçınılmaz olmaktadır.

İşlerin sayıca fazla ve çeşitli özelliklerde olduğu işletmelerde koordinasyon ve denetimi sağlayabilme, uyumlaştırma ve eşzamanlılık konularını gerçekleştirebilmek için yapılacak iş ve o işte görev alacak çalışanlar, benzer kriterler ve özelliklerine göre bir araya getirilerek bir bölüm etrafında toplanırlar (Mirze, 2016: 129). Bu nedenle organizasyonun ihtiyacına yönelik şekilde bir bölümlendirme tasarlamamanın önemi büyüktür.

1.1.1. Bölümlere Ayırmada Temel İlkeler

Gelişigüzel yapılan bir bölümlendirme, işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle işlerin doğru şekilde ilerlemesi, düzgün

denetlenebilmesi ve verimli yürütülmesi amacı ile uzmanlıklara ayırmak gerekmektedir.

Bölümlendirme yapılırken iş bölümünün yararlarından faydalanmak önem taşımaktadır. Bölümlendirme aynı zamanda iş bölümü gerektirir. Bir işletmede işi hiç bilmeyen kişiler desteğe ihtiyaç duyarlar. Bu anlamda iş bölümü yapılacaksa, ilgili kişileri görevlendirmek, kontrolör ve denetleyici olarak da bir sorumlu tayin etmek gerekecektir. Böylece çalışanların işlerindeki uzmanlıkları artacak, görevlendirildikleri işleri daha verimli, daha hızlı ve daha az hatayla yerine getireceklerdir (Eren, 2016: 237).

Bölümlendirme, organizasyonun kontrolünü kolaylaştırmaktadır. Bölümlendirme yaparken denetimi sağlama mekanizmasının kurulması, olası hataların önlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bunun sonucu olarak daha kontrollü ve daha iyi bir yönetim ortaya çıkacaktır. Organizasyonda uzmanlaşmaya mı gidileceği yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi gidileceği kararı önem ifade etmektedir. Bölüm içinde veya bölümler arası bir problem meydana geldiğinde kontrol mekanizması devreye girerek sorunu anlama ve çözmek konusunda etkili olacaktır (Tüysüz, 2019: 6).

Bölümlendirmede amaç uzmanlaşma ise faaliyetlerin birbirine benzer nitelik göstermesi gerekmektedir. Benzer faaliyetleri bir araya getirirken ve bölümleri oluştururken göz önünde bulundurulması gereken bir konu da süreç veya yöntemleri bakımından benzer olanları bir bölümde toplamanın yararlı olacağıdır. Bununla birlikte bölümlendirme yapılırken faaliyetlerin yakın ilgi içerisinde olması da gözetilmelidir. Birbiriyle fonksiyonel açıdan ilgili ve aynı amaca hizmet eden bölümlerin daha büyük bir bölüme bağlanması yerinde olacaktır (Eren, 2016: 238). Örneğin bir sigorta şirketinde poliçe hizmetleri ile ilgilenen operasyon bölümüyle; müşteriler ile birebir temasta olan müşteri hizmetleri bölümü “operasyon ve müşteri ilişkileri” departmanı adı altında toplanabilir. Böylece poliçe hizmetlerinde

doğabilecek bir sorun karşısında hızlı hareket edebilmek adına operasyon bölümü ve müşteri hizmetleri bölümü arasındaki koordinasyon daha kolay olacaktır.

Yapılacak işlerin denetlenmesi, stratejilerin oluşturulmasından hayata geçirilmesine, amaç ve hedeflere ulaşılması için yapılacak faaliyetlerden kurum kültürüne kadar birçok konuda işlerin doğru şekilde yürütmesine katkı sağlar (Ulrich, 2009: 841). Bir işletmede bir işi hem yerine getiren olmak hem de denetleyen olmak çoğu zaman doğru bir yönetim biçimi olmamaktadır. Bunun nedeni, hiç kimse kendi hatasını bulmakta ve bu sorunu analiz edici ve çözüm getirici tarzda hareket etmekte objektif davranamaz (Eren, 2016, 238). Örneğin, bir çağrı merkezinde müşteri hizmetleri danışmanlığı pozisyonunda görev alan kişilerin kendi görüşme kalitesini değerlendirmesi objektif karşılanmaz ve kuşku doğurur. Bu yüzden farklı bir bölüm tarafından denetlenmesi daha doğru olacaktır.

Bölümlendirme yapılırken önemli işlere daha yüksek mevki verilmelidir. İşletmenin bir fonksiyonu, amacı gerçekleştirmek bakımından birincil nitelikte veya yaşamsal önem taşıyan özellikte ise ilgili bölüm organizasyon hiyerarşisinin üst seviyelerinde bir konuma yerleştirilmelidir (Eren, 2016: 238). Örneğin, bir işletmede hazine işleri muhasebenin sorumluluğundaki bir bölüm olabilirken, devletin hazine konusunda işletme üzerindeki yasal yükümlülüğünü artırması durumunda “hazine” ayrı bir bölüm olarak kurulabilir.

Organizasyon yapısı, çalışanların görevlerini ve raporlama ilişkilerini belirlemek amacıyla kurulan ve yönetilen resmi bir sistemdir. Çalışanlar, organizasyon hedeflerine ulaşmak için çalışmaktadır. Bununla birlikte organizasyon yapısı içinde raporlama ilişkilerinin yürüyebilmesi ve iş bölümünün doğru yapılması önemlidir (Kinicki, 2010: 287). İşlerin verimli yürüyebilmesi için zaman faktörü önem taşır. Bu nedenle bölümlendirme yapılırken zaman bakımından da düzenlenmelidir. İşleri optimum düzeyde gerçekleştirebilmek zamanında tamamlamaya bağlıdır. Zaman açısından koordine edilmesi gerekli olan iş ve görevler çeşitli bölümler tarafından yürütülse bile birbirini tamamlayan ve sıkı ilişkiler gerektiren bir özelliğe sahip oldukları durumlarda bir üst bölüme bağlı olmak zorundadırlar (Eren, 2016: 239).

Zaman faktörü dikkate alınmadığında işler yavaşlayacak ve tamamlanmayan işler arasındaki koordinasyon zayıflayacaktır.

Organizasyonel yapı gereği tüm görevler çalışanlar arasında paylaştırılmalı ve koordine edilmelidir. Stratejik örgütsel yönetim, organizasyon içerisindeki raporlamalarda, kontrolü sağlamada ve karar alma süreçlerinde gereklidir (Hitt, vd., 2012: 134). Bölümlendirme, stratejik amaca uygun olmalıdır. Organizasyon stratejisinin yürütülmesi sorumluluğunu üstlenen bir bölüme uygulamada yardımcı olacak ve ilgili görevi yürütecek tüm bölümler bağlanmalıdır. (Eren, 2016: 239). Böylece işletmenin odak noktası daha net olacak ve amaca yönelerek çalışmak kolaylaşacaktır.

Bölümlendirmelerde bir organizasyon içerisinde görev alan kişilerin pozisyonunda uzmanlaşma mı yoksa daha geniş bir alan kapsayan genelleşmeye mi gidileceği önceden karar verilmektedir (Koçel, 2015: 184). Ancak bunu yaparken işletmenin mevcut personeli ve koşulları göz önünde bulundurulmalıdır. Bir işletmede faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan kaynak insan kaynağı ise, bölümlendirme yapılırken insan unsurunu ayrı tutmamak gerekir. Kuruluşun organizasyon şemasını ve çalışan el kitaplarını oluştururken, mevcut personeli ve personelin özelliklerini, daha önceki iş ilişkilerini, gayri resmi arkadaşlık ilişkilerini göz önünde bulundurmak ve ona göre yapı, görevler, bölümler, yetki ve sorumluluklar belirlenmek gerekir (Eren, 2016: 240). Bu ilke göz ardı edildiğinde çalışan bağlılığının azalmasına yol açarak verimin düşmesine, işlerin yavaşlamasına, çalışanların işten ayrılıp çevrelerinde işletme imajını zedeleyecek ifadelerde bulunmasına yol açabilir. İşletme, amaçlarına yönelemeden sistemler karmaşaya ve çözümü gereken konularda verim sağlanamamasına sebebiyet verebilir. Bu nedenle çalışan profili ve koşullar bölümlendirme yapılırken göz ardı edilmemelidir.

Organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek rekabetçi piyasalarda gittikçe zorlaşmaktadır. Çalışanların tam katılımıyla gerçekleşen hedeflerden elde edilen

ekonomik kazanımın paylaşılması, çalışanların motivasyonun artmasına yardımcı olmakta ve organizasyona bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Ulrich: 2009: 141). Organizasyon açısından çalışan motivasyonu ve ekonomik fayda vazgeçilmez olmalıdır. Bu nedenle bölümlendirmeler, ekonomik açıdan fayda sağlamalıdır. Organizasyonu oluşturan bölümlerin sayısı ile bunlar için belirlenen kadroların miktarı ve niteliği; beklenen yararları arttıran bir nitelik taşıması gerekir. Bölümlendirmede amaç, işlerin amaca yönelik en verimli düzeyde çalışmasıysa, yüksek maliyet getiren bir unsur olmamalı, aksine ekonomik olarak fayda sağlamasına hizmet etmelidir (Eren, 2016: 240).

Bölümlendirme yapılırken yapılacak işler temel alınarak pozisyonlar oluşturulur. Bu pozisyonlarda görev alacak kişilerin nitelikleri belirlenerek, kişilerin pozisyon gereksinimlerine göre belirlenmesi ve doğru kişinin doğru görevde çalışması ile organizasyonun verimliliği artar (Daud, 2010: 55). Bölümlendirme yapılırken işlerin en fazla yarar sağlayacak bölümde yer alması, hızlı ve verimli yürütülmesi anlamında önemlidir. Organizasyonda kullanılan teknoloji, uygulanan teknik ve süreçler birbirinden oldukça farklı olmasına rağmen, bir bölümün fonksiyonu diğer bir bölümün işlerini kolaylaştırıyor ve yarar sağlıyorsa bu bölümleri birbirine bağlamak gerekmektedir (Eren, 2012: 240). Ancak birbirini denetleyecek bölümler ayrılmalıdır. Kontrolü kolaylaştırma ilkesinde ve uygulama ve denetimi birbirinden ayırma ilkesinde de bahsedildiği gibi denetim faktörünün bölümlendirmede önemi büyüktür. Bu ilkede ise birbirini denetleyecek iki bölümü kesin çizgilerle ayrılması gerekir. Birçok işletme “iç denetim” faaliyetlerini ayrı bir bölümde toplamaktadır. Denetim ayrı bir bölümde olmasa bile kimi zaman hukuk bölümü, kimi zaman muhasebe bölümü kimi zaman da İnsan Kaynakları bölümü denetleyici konuma gelmektedir. Böylece işleri denetlerken tarafsız bir süreç yürütülebilmektedir.

Liderlik, yol gösterici ve yönlendirici olması, performans yönetebilme niteliği, ekip çalışmasını ve ruhunu teşvik etmesi, organizasyon kültürü meydana getirmesi ve bunu organizasyonun geneline yayması nedeniyle önemlidir (Tekin, Ehtiyar, 2011: 4009). Bu nedenle bölümlendirme yapılırken göz önünde bulundurulması gereken

konulardan biri de liderliği kolaylaştırmasıdır. Bölümlendirme yapıldığında yöneticinin bölüme dair hakimiyeti artar ve bunun sonucunda da aynı bölüm içinde bulunan ekibin yönetimi kolaylaşır. Bir organizasyonda işlerin niteliği, görevler, yetki ve sorumluluklar, organizasyon içindeki ilişkiler, raporlama süreçleri, organizasyon dışı ilişkiler ne kadar net ve apaçık bir şekilde belirlenirse, o organizasyonda yöneticilerin davranışları o ölçüde tutarlı ve kararlı olacaktır. Aynı zamanda organizasyon içi anlaşmazlık ve çatışmalar da o ölçüde az olacaktır (Eren, 2016: 240).

Görevler arasında bölümlendirme yapılmamış bir işletmede karmaşa söz konusu olacağından bölümlendirme bir ihtiyaçtır. Doğru bir bölümlendirme ile işletmede verim arttırılabilir. Maksimum verim sağlanması için bölümlendirme ilkelerinin tamamının aynı anda kullanılması zorunlu değildir. Bölümlendirmeye temel olan ilkelerden hangilerinin nasıl değerlendirileceği işletme amacına göre değerlendirilip uygulanmalıdır.

1.1.2. Temel Bölümlendirme Kriterleri

Bölümlendirme; işlerin yönetimini, verimli çalışmasını ve denetimini kolaylaştıracak bir faktördür. Belirli işler bir araya getirilerek pozisyonlar ve buna bağlı olarak departmanlar oluşturulmaktadır (Koçel, 2015: 185). Bölümlendirme yapılırken birtakım ilkeler göz önünde bulundurulurken bölümlendirme kriteri de belirlenmelidir.

İşletmelerde bölümlere ayırmada kullanılabilecek çeşitli kriterler mevcuttur. Bu kriterler; fonksiyona yani işleve göre, ürün ve hizmet çeşidine göre, müşteri segmentine göre, bölgelere göre, zamana göre veya matriks bölümlendirme şeklinde olmaktadır.

1.1.2.1. Fonksiyonlarına Göre Bölümlendirme

Fonksiyonlarına göre bölümlendirme, bölümlendirme kriterleri arasında en çok tercih edilen yöntem olarak bilinir. Bu kritere göre, organizasyonun her bir işi için bir

yönetici görevlendirilmektedir. Aynı zamanda organizasyonda işler ne kadar çeşitli ise ve ne kadar fonksiyona ihtiyaç duyuyorsa o kadar bölüm ortaya çıkmaktadır. Bu kritere göre bölümlendirmenin en büyük faydası yapılan işte uzmanlaşmaya imkan sağlamasıdır. İşler uzmanlığa göre ayrıldığında sonuçları değerlendirmek çok daha hızlı ve kolay olacaktır. Yetki tek yöneticiye verildiği için karar verme süreçleri de daha hızlı ve verimli olacaktır. Fonksiyonel bölümlendirme yönteminde her bölüm yöneticisi sadece yönettiği bölümün faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır (Bolat, vd., 2009: 117).

Fonksiyona göre bölümlendirilmiş organizasyonlarda güçlü bir dikey hiyerarşik yapılanma gözlemlenir. Bilgi akışı, dikey hiyerarşi şeklinde yukarıdan aşağıya doğru hareket eder. Emir ve komut üst yönetim üzerinde toplanır. Alt seviyedeki çalışanlar üst seviyedeki yöneticilerden aktarılan iş ve sorumluluklar ile görevlerini devam ettirirler. Organizasyon içindeki kurallar ve prosedürlere uymak, tüm çalışanların görev ve sorumlulukları dahilindedir (Daft, Marcic, 2009: 258).

Şekil 1.1: Fonksiyona Göre Bölümlendirme Örneği



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi üst yönetime bağlı her departman için bir üst yönetici atanmıştır. Üst yöneticinin sorumlu olduğu her departmanda fonksiyonel bazda uzmanlaşan çalışanlar görevlendirilmektedir. Her fonksiyon ayrı bir üst yönetici tarafından yönetilmekle tüm üst yöneticiler üst yönetime bağlı kalmaktadır. Bu bölümlendirme tipi fonksiyonların ayrılarak yönetilmesini ifade etmektedir.

Fonksiyona göre bölümlendirmenin en büyük faydası, işletmenin temel güç ve imajının üst yöneticiler tarafından savunulmasına olanak sağlanmasıdır. Böylece üst yönetimin kararlarına uymayan davranışlar azalmakta ve sorumluluklara dair çizginin daha net olmasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2016: 244).

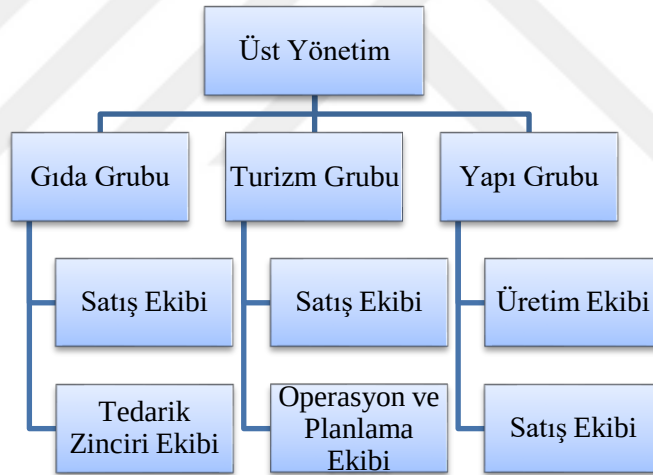
Uygulamada birçok işletme tarafından tercih edilmesine rağmen bu bölümlendirme kriterinin bir takım sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Üretilen ürünün veya hizmetin hacmindeki artışa göre iletişimin sağlanmasında ve karar verme sürecinde gecikmeler yaşanabilmektedir (Koçel, 2015: 218). Uzmanlaşmış bölümlerde görev yapan çalışanlar işletmeyi bir bütün olarak görmekte zorluk çekebilmektedir. Bölümler kendi işlerine fazla odaklandığında diğer bölümlerden kopuk hareket edebilirler. Bu yöntemin bir başka sakıncası da ana amaçları ve stratejileri gerçekleştirmek konusunda sadece en üst düzeydeki yöneticiye sorumluluk verilmesinden kaynaklanmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde sorumluluk bir kişinin taşıyamayabileceğinden fazla ağır olması sakıncalı bir durumdur ama küçük işletmelerde bu sorun meydana gelmemektedir (Eren, 2016: 244). Faaliyete göre bölümlendirmenin başarısı, işletmenin içinde bulunduğu çevre ile yakından ilişkilidir (Ataman, 2001: 285).

1.1.2.2. Ürün ve Hizmete Göre Bölümlendirme

Ürün çeşitliliği fazla olan işletmelerde yönetim ve denetimi kolaylaştırmak için üretilen her ürün veya hizmet için ayrı bir bölüm oluşturulmaktadır. Böylece ürün temeline göre bölümlendirme sisteminde büyük bir işletme odaklı, esnek ve daha kolay

şekilde yönetilebilmektedir. Bu sistemde bölümlendirme yaparken aynı veya benzer ürünler tek bir bölümde toplanmaktadır. Bu sistemin tercih edilmesinin sebebi işletmenin ürettiği ürünlerde uzmanlaşma ve daha kolay yönetme ihtiyacından doğmaktadır. Ürün ve hizmete göre bölümlendirme, endüstriyel ilişkiler ve finans dışında bütün fonksiyonel alanlarda başarılı olmuştur (Eren, 2016: 249). Örneğin bir işletme yapı, ilaç ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteriyorsa, bu üç sektörün tek bir yönetim altında toplanması karışıklığa ve verimin azalmasına neden olacaktır. Bunun yerine ürün sektörü bazında bölümlendirme yapmak ve bölümleri de kendi içlerinde gruplandırmak gerekir.

Şekil 1.2: Ürün ve Hizmete Göre Bölümlendirme Örneği



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere farklı ürün veya hizmet grupları üst yönetim altında ayrı bir bölüm oluşturmuştur. Diğer sistemlerde olduğu gibi bu sistemin de faydası ve sakıncalı tarafları bulunmaktadır. En büyük faydası; odaklanılan ürünler ayrıldığı ve her ürün veya hizmetin kendi çalışan grubu olduğu için bölümlerde teknik olarak uzmanlaşan çalışanlar görev alacaktır. İşletme içerisinde üretilen bilgi ve deneyimler

açısından da uzmanlaşmaya olanak sağlayacaktır. Bununla birlikte yöneticilerin yetiştirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde olanak sağlar. Bir diğer yararı ise bu tür bölümlendirmelerde bölümler, ürünlere göre ayrılmış olduğundan gelirlerin, masraf ve maliyetlerin denetimi daha kolay olmaktadır. Örneğin bir işletme gıda, turizm ve yapı sektöründe bölümlendirilmiş ise hangi bölümün kar, hangi bölümün zarar ettiği açıkça ortaya olacaktır. Bu tarz durumda işletme, kar etmediği bölümleri kapatabilme hakkına sahip olacak, kar ettiği alanlara ise daha fazla yatırım yapma imkanı bulabilecektir (Güven, 1982: 51). Aynı zamanda üründe yapılması planlanan yeniliklerin süreci hızlanmakta ve müşterilerin talep ve beklentileri daha iyi biçimde karşılanabilmektedir (Ataman, 2001: 286).

Bu kriteri tercih etmenin birtakım sakıncaları da ortaya çıkabilir. Örneğin, yeterince kar etmediği için ilginin ve dikkatin azaldığı bölümlerde, gelecekte meydana gelebilecek ve şirketi kara geçirebilecek fırsatlar gözden kaçırılabilir. Üretim faaliyetleri bu kritere göre düzenlendiği takdirde, alım satım işlerinde, muhasebesel süreçlerde sorunlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle bazı büyük firmalar genel istihdam ve finans gibi konularda politika belirleme işlerini merkezileştirerek kendilerini korumaktadırlar (Eren, 2016: 249). Aynı zamanda çalışanların esnek yapıda hareket edememesi nedeniyle insan kaynağı maliyetinin yükseltilmesi bu kriterin sakıncalı taraflarından biridir (Ataman, 2001: 286).

1.1.2.3. Bölgeye Göre Bölümlendirme

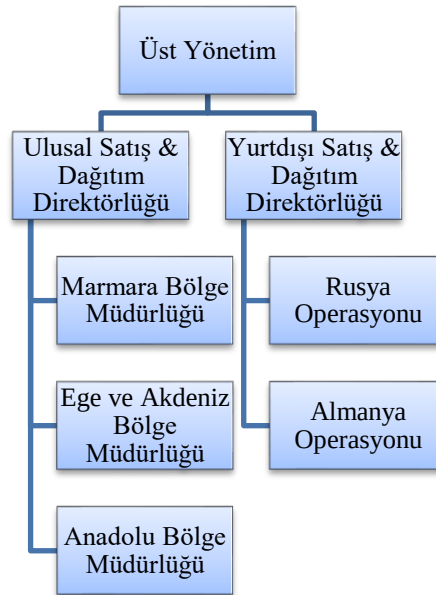
Devlet teşvikleri, işveren maliyetleri, lojistik anlamında sağladığı faydalardan dolayı işletmeler farklı bölgelerde faaliyet gösterebilirler. Birden çok bölgede faaliyet gösteren işletmelerde bölgeye göre bölümlendirme yapılmaktadır. Merkez yönetim üzerinden kontrol edilen ve denetlenen, fonksiyonlarına göre faaliyet gösteren bölgeleri yönetmek kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda bir bölgede yaşayarak ve yerel koşulları yakından bilerek karar almak, işletmenin etkinliğini ve verimini arttıran en

önemli etkindir. Zamanında karar alınması için uzaktan haberleşmek yerine, bölgede bulunmak ve koşullar içinde yaşamak gerekmektedir (Eren, 2016: 247).

Bölgeye göre bölümlendirme, işletmelerin yurtiçi veya yurtdışı genelinde faaliyet gösterdiği coğrafi alana göre bölümlendirilmesi anlamına gelmektedir. Özellikle üretim işletmelerinde hammaddeye yakınlık önem taşımaktadır. Bölgeye göre bölümlendirme, hammadde ve ürünün taşınması, satış ve dağıtım kanallarına olan mesafesi ile lojistik anlamdaki maliyetleri de azaltacaktır. Bununla birlikte bölge içinde meydana gelen durumlarda ve bilgi akışı daha hızlı olmaktadır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde departmanlar uluslararası olarak iletişimde olmakta ve koordine çalışabilmektedir (Ebert, Griffin, 2013: 144).

Ülkemizde coğrafi bölgelere göre devlet teşvikleri yapılmaktadır. Büyük şehirlere kıyasla azalan iş gücü maliyeti ve vergiler işletme maliyetlerini azaltan faktörlerdir. Teşvikler çok çeşitli amaçların yanı sıra yatırımları belli bölgelere yönlendirmek, bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak, bölgeyi kalkındırmak, bölgede istihdam sahası yaratmak gibi nedenlerle verilmektedir (Yavan, 2012: 10).

Şekil 1.3: Bölgeye Göre Bölümlendirme Örneği



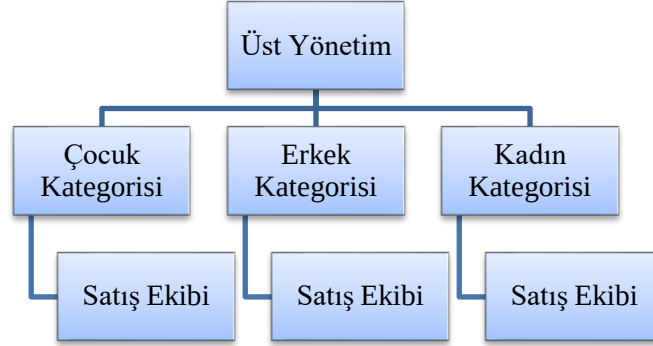
Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bölgeye göre bölümlendirme yapılmasının sakıncalı tarafı ise, bu kriterin gözetim ve denetim bakımından önemli sorunları doğurabilmesidir. Bu sorun genellikle ürün çeşitliliği fazla olan ve coğrafi olarak geniş bir alanda faaliyet gösteren işletmelerde ortaya çıkmaktadır (Güven, 1982: 52). Bölgeler arası standardizasyon ve faaliyetler arasında koordinasyonun zorlaşması ve üst yönetimin farklı bölgelerdeki faaliyetlerinde kontrolünün zayıflaması söz konusu olabilmektedir (Ataman, 2001: 286). Bu kriterin finans sektörü üzerinde kullanılması mümkün değildir. Finans fonksiyonu merkez tarafından yönetilmesi gelir giderin takip edilmesi, bölgeye yayılmanın fayda sağlamaması gibi durumlar nedeniyle daha doğru olacaktır (Eren, 2016: 247).

1.1.2.4. Müşteri Segmentine Göre Bölümlendirme

Müşteriye göre bölümlendirme, ürün ve hizmete göre bölümlendirme kriteri ile benzer özelliklere sahiptir. Müşteri segmentine göre bölümlendirme kriterinde yönetici ve departman çalışanları kendi segmentindeki müşterilere odaklanacağından, verilen hizmetin ürün ve hizmete göre bölümlendirme kriterine nazaran daha hızlı ve etkin olması beklenir. Bu bölümlendirme yönteminde, işletmede her bir müşteri segmenti için üretim ve satış bölümleri söz konusu olmaktadır. (Dessler, Philip, 2008: 272). Bu nedenle daha çok perakende ve hızlı tüketim sektöründe kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Bu sistemin uygulanmasının temelinde müşteri ihtiyaçları vardır. Bir işletmenin müşteri portföyünde hitap ettiği farklı müşteri grupları varsa (çocuk, genç, yetişkin, kadın, erkek gibi) müşteriye göre bölümlendirme yapması yapılan işe ve müşteri grubuna göre odaklanmada faydalı olacaktır (Ataman, 2001: 287).

Şekil 1.4: Müşteri Segmentine Göre Bölümlendirme Örneği



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

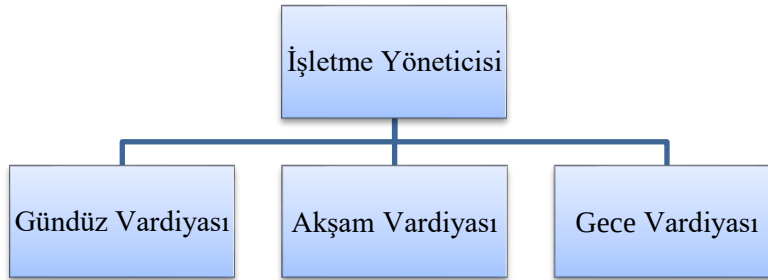
Bu kriter, şekil 1.4'teki örnekte de görüldüğü gibi farklı müşteri gruplarına göre müşteri alışkanlıklarını analiz etme ve müşterilerine daha doğru bir ürün sunarak daha fazla kar etme amacı taşımaktadır.

Sistem daha çok perakende tarafından uygulanıyor olsa da farklı sektörlerde de tercih edilmektedir. Örneğin içecek üreten ve satan bir işletmede; süt grubu, gazlı içecek grubu şeklinde ürün bazlı bir gruplandırma yapılabilir. Bunun yanı sıra ürün grupları için müşteri portföyüne göre de ayrı bir bölümlendirme daha yapılabilir. Böylece ürünün hitap ettiği müşteri portföyüne göre uzmanlaştırarak, müşterini analizi doğru yapılacak, kar ve zarar daha kontrollü şekilde takip edilecektir. Çalışanların birbirlerinin deneyimlerinden faydalanması ve uzmanlık seviyelerinin artmasına katkıda bulunması da bu kriterin faydalı taraflarından biri olarak sayılabilir (Bolat, vd., 2009: 118). Sistemin sakıncalı tarafı ise tüm işletmede uygulanması gereken genel bir strateji belirlendiğinde bunu müşteri segmentlerine uyarlamanın zorlaşması söz konusu olabilir. Bununla birlikte farklı müşteri grupları arasındaki koordinasyon ve iş birliği zayıflayabilmektedir.

1.1.2.5. Zamana Göre Bölümlendirme

Zamana göre bölümlendirme, vardiya usulündeki işletmeler tarafından tercih edilmektedir. İşin sürekliliği ve gerekliliğinden kaynaklanan nedenlerden dolayı veya müşteri talebine göre geniş bir zaman diliminde hizmet sunmak isteyen işletmeler, zamana göre bölümlendirme yapmaktadır. Ülkemizde İş Kanunu gereği, bir çalışan günde 11 saatten fazla olmamak kaydıyla haftada en çok kırk beş saat çalışabilir (www.mevzuat.gov.tr, Çevrimiçi, 14.04.2018). İşletme içerisinde yapılacak işin sürekliliği gerekiyorsa zamana göre bölümlendirme yapılmakta olup, vardiyalı sistem ile dönüşümlü çalışma sorunu ortadan kaldıracaktır. Bu bölümlendirme kriterinde, hizmet üreten işletmelerde müşteriye kesintisiz hizmet verme, üretim işletmelerinde ise üretimi durdurmadan sürekli çalıştırabilme gibi faydaları vardır. Birçok farklı sektör tarafından tercih edilebilmektedir. Vardiyalı sistemle çalışan sektörler çoğunlukla; sağlık sektörü, perakende ve gıda sektörü, fabrikada üretimi durdurmak istemeyen sanayi sektörü ve finans sektörüdür.

Şekil 1.5: Zamana Göre Bölümlendirme Örneği



Kaynak: Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 12. Baskı, 2016: 252.

Şekil 1.5'teki örnekte görüldüğü gibi, iş bölümlendirirken zaman esas alınmıştır. Bu bölümlendirme kriterinin sakıncası vardiyalı çalışanlar arasında koordinasyon eksikliğinden kaynaklanır. Bazı vardiyalarda yapılan işte ve çalışanların iş kalitesi

üzerinde denetim eksikliği söz konusu olabilir. Aynı zamanda bu tür bir bölümlendirmede, her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması gerektiğinden, yalnız normal saatlerinde işbaşı yapan uzman yöneticilerle, normal çalışma saatleri dışında aynı görevi yapan kişiler arasına ne gibi ilişkilerin kurulması gerektiği sorunu büyük önem taşır (Eren, 2016: 251).

1.1.2.6. Matriks Bölümlendirme

İşletmelerde bölümlendirme bir amaç değil sadece işletme amaçlarının yerine getirilmesinde kolaylık gösterecek şekilde düzenlemesini sağlayan bir araçtır (Eren, 2016: 252). Bu aracın asıl amacı, organizasyonda karmaşa yaratan işlerin düzeltilmesinde kolaylık sağlayacak ise tek bir bölümlendirme yöntemi yerine ihtiyaca göre planlanmış karma bir yöntemin kurulması yönündedir. Bu sayede asıl amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır.

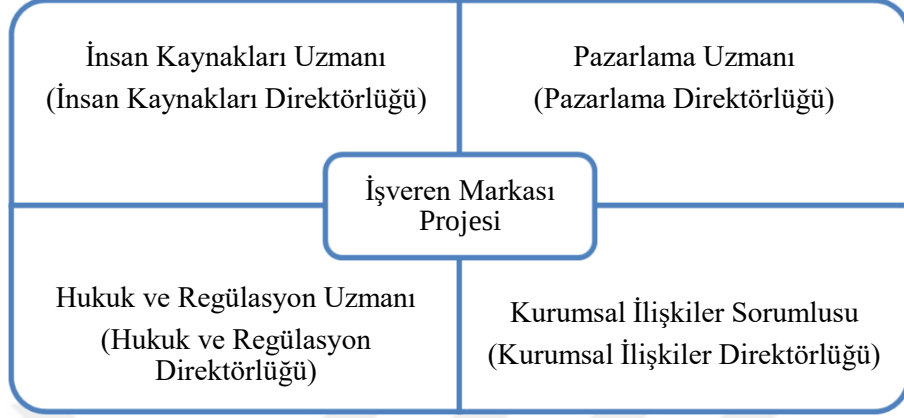
Beş farklı kriterde bölümlendirmenin yanı sıra iki veya daha fazlasını birleştiren matriks bölümlendirme kriteri de bulunmaktadır. Bu bölümlendirme kriteri; zamana göre bölümlendirme, müşteri segmentine göre bölümlendirme, ürün temeline göre bölümlendirme, fonksiyonlarına göre bölümlendirme ve bölgeye göre bölümlendirme yapılması arasında işe yaracak farklı farklı bölümlendirme kriterlerinin bir arada kullanılmasını ifade etmektedir.

Matriks bölümlendirme ya bir özgün bölümlendirme olarak kurulur ya da ana proje yapısı matriks özelliklere dönüştürülür. Böylece ana sorumluluk birimlerinde çalışmaya devam ederken, çalışanlar proje bazlı olarak bir araya getirilebilir. Buradaki önemli nokta, proje yapısının ve fonksiyonlarının geçici olmayıp, sürekli bir yapı haline gelmesidir. Bu anlamda projeyi yürütecek ekip, ürün, coğrafi bölge gibi yeni isimlerle adlandırılacak ve sonuç odaklı, devamlı bir bölüm olmaktadır. Fonksiyonel olarak bir araya gelmiş bölüm uzmanlarının ana departmanlarına karşı sorumlulukları ve görevleri devam etmektedir (Mirze, 2016: 140).

Bu bölümlendirme kriterinin en büyük faydası işletme içi kaynaklar kullanılarak uzmanlıklardan yararlanmaktır. Projeyi yerine getirecek olan bir firmaya gerek kalmayacak olması işletmeye tasarruf sağlayacaktır. Örneğin, birçok İnsan Kaynakları departmanının günümüzde “işveren markası yaratmak” gibi bir misyonu bulunmaktadır. İşveren markası yaratmak, işletmeyi potansiyel adaylara karşı cazip hale getirmektir ve bir pazarlama fonksiyonu gerektirir. İnsan Kaynakları departmanı çalışanları pazarlama departmanı dinamiklerine hakim olmadığı için bu teknik bilgiyi dışarıdan temin edebilmektedir. Bunun yerine Pazarlama departmanından uzman bir çalışanı bu proje için görevlendirmek, yani matriks bölümlendirme yapmak hem tasarruf sağlayacak hem de işletme içindeki koordinasyonu arttıracaktır. Matriks bölümlendirme yapıldığında, değişik bölümlerin koordinasyonunda rastlanan zorlukların azalması, yararlar arasında sayılabilir. (Eren, 2016: 253)

Matriks bölümlendirme sisteminde en önemli yarar, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bunun bir sonucu olarak da çevresel değişimlere karşı zamanında harekete geçerek önlem alabilmeyi sağlar. Bir başka yararı ise, çalışılan projelerde bölümler arası derinlemesine yetkinlik ve uzmanlık sağlamasıdır. Bununla birlikte üst yöneticilerin her birinin kendi uzmanlık alanlarında çalışanları denetleyebilmesi için etkin denetim sağlar. Sistem amaca yönelik belirlenir, harekete geçilir ve proje ekibi ve ana sorumlulukları arasında etkili iletişim ve koordinasyon sağlanır. (Mirze, 2016: 144)

Şekil 1.6: Matriks Bölümlendirme Örneği



Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1.6’da örnek olarak verilen işveren markası projesinde yer alan dört farklı departman görülmektedir. İşin ana sahibi İnsan Kaynakları direktörlüğü olmakla birlikte, pazarlama direktörlüğünden ve kurumsal ilişkiler direktörlüğünden teknik bilgi alışverişi yapılmaktadır. Son süreçte hukuk ve regülasyon departmanından hukuksal bir sorun doğurup doğurmayacağı konusunda inceleme istenir. Bu tip bir bölümlendirme matriks bölümlendirmeyi ifade eder.

Matriks bölümlendirme yapısı, bir organizasyonun fonksiyonel bölümlerini proje ekipleri ile bir araya getirerek sistemli bir şekilde birleştirmeye çalışır (Morgan, 1998: 65). Her bölümlendirme kriterinin olduğu gibi bu bölümlendirme kriterinin de birtakım sakıncalı yönleri söz konusu olabilir. Bunlardan en sık rastlanana iki üst yönetici arasındaki anlaşmazlık ve çatışma ortamı oluşmasıdır. Bunun bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek bir başka sakıncalı durum ise iki farklı yöneticiden emir alan çalışanın belirsizliklerden ve yöneticiler arasındaki çatışmadan etkilenmesi ve bu da işgücü devir oranına yansımalarıdır. Aynı zamanda bu durum, iki üst yöneticiden güçlü olanın diğer yöneticiye baskı kurması ve tepkisel olarak olumsuz davranışlar sergilemesini de doğurmaktadır. Bir başka olumsuzluk ise projede çalışan herkesin

fikirlerini almak uzun süreli toplantıların zaman alması ve verimsizliğe neden olmaktadır (Mirze, 2016: 144-145).

1.2. Büyük Ölçekteki İşletmeleri Oluşturan Temel Departmanlar

Her organizasyonun bir kuruluş amacı bulunmaktadır. Organizasyonel yapılar hedeflenen amaca ulaşmaya yardımcı olur ve ulaşılan amaçları daha ileriye taşımaya olanak sağlar (Baransel, 1979: 23). Organizasyonları örgütsel yapı haline dönüştürebilmek için işlerin kendilerine özgü departmanlara ayrılması, her departmana çeşitli görev ve sorumluluklar verilmesi, diğer departmanlarla ilişkilerin düzenlenmesi ve gerekli kaynağın ayrılması sağlanmalıdır (Robbins, vd., 2014: 265).

Organizasyonlarda bölümlendirme işlemi amaç değil araçtır ve ihtiyaca göre şekillenmektedir. İşletmenin büyüklüğüne göre bir organizasyon bölümlendirilirken içinde bulunduğu sektör, faaliyet alanı, ihtiyaçları ve amaçları göz önünde bulundurulur. Bölümlendirme, örgütsel faaliyetlerin çeşitli bölümlere ayrılarak kümelenmesi ile ilgili olan bir örgütlenme yöntemidir (Güven, 1982: 42).

Organizasyonların üç temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar; üretim, pazarlama ve finansdır. Organizasyonlar, bir amaç doğrultusunda üretim fonksiyonu ile birlikte çeşitli fonksiyonları bir araya getirerek büyük yapıyı oluştururlar (Sadullah, 2018: 2)

1.2.1. Operasyon & Tedarik Zinciri Departmanı

Bir işletme, tüketicisine sunduğu ürün veya hizmet üzerinden kar elde eder. Her işletmenin operasyon veya tedarik zinciri departmanının fonksiyonu, sunulan mal veya hizmete göre değişiklik gösterir. Genellikle üretim faaliyetleri ayrı bir bölüm olarak değil, operasyon veya tedarik zinciri departmanının altında yer almaktadır. Kimi zaman ise operasyon faaliyetleri ayrı bir bölüm olarak değil tedarik zinciri departmanı

altında konumlandırılır. Bölümlendirmenin nasıl ve ne şekilde yapılacağı işletmenin ihtiyacına göre şekillenmektedir.

Hammadde gibi girdilerin birtakım işlemlerden geçirilerek ürün veya hizmete dönüştürülmesine üretim adı verilir. Bu tanımdan hareketle üretim faaliyetinin üç önemli unsuru bulunur. Bunlar; girdi, işlem ve çıktıdır (Özgen, 1987: 2). Üretim; kaynakların ve müşterinin ihtiyaç duyduğu veya satın almak istediği ürün ve hizmetlere dönüştüren değer ekleyen bir faaliyettir. Üretim süreci; ürün ve hizmetlerin özelliklerine uygun olarak, miktarı belirlenmiş şekilde, plan ve programa uygun zamanda ve en az maliyetle üretilmesi için gerekli tüm süreç ve faaliyetleri kapsamaktadır (Eryılmaz, 2015: 175).

Ürün ve hizmetler değiştikçe işletmelerin üretim mekanizmaları da değişim göstermektedir. Örnek olarak; hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren Nestle’de üretim departmanında fabrika süreçleri hammaddeden ürünün bitişine kadar tüm süreçleri içermektedir. Fabrikada ise hammaddeler bir araya gelerek bir ürünün elde edilmesini sağlamaktadır. Operasyon ayrı bir departman olarak konumlandırıldığında planlama, satın alma, üretim, depolama, dağıtım, ithalat, ihracat, müşteri hizmetleri ve kalite birimlerini bünyesi altına alabilir. İthalat, ihracat ve lojistik operasyonlarının ana amacı, tedarikin sürekliliğini sağlamaktır. Bu bölümler, bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlı olmaktadır (www.nestle.com.tr, çevrimiçi, 16.04.2018). Bu yüzden çoğu işletme bu zinciri, tedarik zinciri departmanı olarak adlandırmaktadır. Burada hangi fonksiyonun tedarik zincirinin bir halkası olacağı işletme amacı ve verimlilik dikkate alınarak belirlenmektedir.

1.2.2. Lojistik Departmanı

İşletmelerde lojistik kavramı, faaliyetlerin hammadde kaynağından başlayarak ürünün nihai tüketicisine ulaşmasına kadar süren, bütün malzeme ve bilgi hareketlerini içermesi olarak tanımlanabilir (Timur, 1988: 2). Üretim gerçekleştikten sonra, ürünün veya hizmetin pazara ulaştırılmasını dağıtım, bir diğer ismiyle lojistik operasyonları

sağlamaktadır. İşletmelerin çoğunda bir malzeme hareketi söz konusudur. Bu malzeme hareketliliği üretim işletmelerinin hammaddeyi tedarikçilerinden temin etmesinden perakende üzerine çalışan işletmelerin toptancılardan aldıkları ürünlere kadar birçok farklı şekilde meydana gelebilir. Tüketicinin satın aldığı ürünler ülke genelinde çeşitli bölgelerden veya yurtdışından temin edilmektedir. Kısaca bir ürün satın alındığı veya kiralandığında bu ürünün lojistiği söz konusu olmuş demektir. Lojistik departmanının müşteri ile tedarikçi arasında kullanılacak malzemelerin ulaştırılmasından ve depolamasından sorumlu olduğu söylenilebilir (Kağnıcıoğlu, 2007:5).

Lojistiğin faaliyet alanı ve rolü son dönemlerde değişime uğramıştır. Lojistik genellikle pazarlama ve üretim gibi işletmenin temel fonksiyonları için destekleyici bir unsurdur. Son yıllarda ise lojistiğin daha fazla ön plana çıkarak, işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamak için kritik bir unsur olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Temel faaliyet alanı ulaşım ve depolama ile sınırlı olan lojistik; satın alım, dağıtım, depolama ve sipariş yönetimi, paketlenme, parça ve hizmet destekleri, üretim planlama süreçleri, iadeler, yatırım talep tahmini, atıkların geri dönüşümü ve imha edilmesi ve müşteri hizmetlerini içerecek şekilde sorumluluk alanı genişlemiştir (Baki, 2004:16).

Lojistik departmanının paydaşları işletme çalışanı olan iç müşteriler, dış müşteriler, dağıtım sürecinde yer alan çalışanlar ve tedarikçilerdir. Tüm malzeme ve hammadde hareketleri ve depolanması, kategorilere ayrılması ve kayıtları, pazarlama kanallarının belirlenmesi, siparişleri temin etmekte maliyet etkilerinin en aza indirilmesi ve sonucunda da karlılığın artırılması lojistiğin fonksiyonları olarak bilinmektedir (Karahana, 2011: 4).

Lojistik departmanının görevi, üretilen ürünün çevreye mümkün olan en az şekilde etkisiyle, doğru kalitede, en doğru maliyetle, doğru lokasyona ve doğru zamanda ulaşmasını sağlamak olduğu söylenilebilir. Lojistik konusunda maliyetleri azaltmak isteyen işletmeler bölgeye göre bölümlendirme yaparak hammadde veya pazara yakın yerel bir şube açabilmektedir. Özellikle lojistiği sırasında yapısı bozulacak ürünlerde

yerel şubeler tercih nedeni olmaktadır. Lojistik departmanı, ürünün üretildiği fabrikadan müşteriye sunulan pazara kadar olan tüm süreçlerde dağıtıcı konumundadır. Lojistik faaliyetler karayolu, denizyolu, demiryolu ve havayolunu üzerinden yürütülebilir. İşletme lojistiği kavramı ile ifade edilmek istenen hammadde, yedek parça ve bitmiş ürünlerin satıcılardan alıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili strateji, taktik ve faaliyetlerin planlanıp uygulanmasıdır (Tek, 1990: 642).

1.2.3. Pazarlama Departmanı

Pazarlama, kişisel veya işletmenin amaçlarına ulaşmayı sağlayacak aşamaları gerçekleştirmek üzere fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulmasına ilişkin planlama ve uygulamayı içine alan bir süreçtir (Cohen, 1988: 4). Pazarlama ve satış kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. Satış, bir ücret karşılığında tüketiciye ürünü veya hizmeti sunmak anlamına gelirken, pazarlama ise satışın politikasını üretmek ve satış artırıcı faaliyetler içermektedir. Pazarlama, işletmenin ürünlerine olan talebi belirlemek, gerekli birimleri harekete geçirmek, ürün ve hizmetlerin en etkili şekilde hazır bulunmasını sağlayarak talebi karşılayarak kar elde etmek üzere yapılan işletme faaliyetleridir (Tek, 1990: 3).

Her işletmenin bir vizyon ihtiyacı bulunur. Vizyon bir strateji ister, strateji bir plan gerektirir ve plan yapılması için de eylem gerekmektedir. Bu nedenle şirketler ayrıntılı bir pazarlama planı hazırlar ve uygulamaya koyarlar (Kotler, 2019: 122). Pazarlama fonksiyonu işletmenin diğer tüm fonksiyonları ile birlikte, müşterilerle uzun süreli bir ilişki kurma amacı taşımaktadır. Bununla birlikte hedef kitlenin ihtiyaçlarını ve isteklerini araştırıp analiz ederek kaynaklardan yararlanması ve hedeflediği kitlenin beklentilerini pazardaki rakiplerinden fark yaratacak şekilde karşılaması beklenmektedir. Aynı zamanda sadece işletmesi için değil müşteriler için de önemli ve gerçek değer taşıyan değer önerileri hazırlayarak, hedef alınmayan kitleyi işletmeye

karşı küstürmeyerek sosyal ve etik değerleri ihmal etmeden karşılığında işletmeye de maddi ve manevi değer sağlaması beklenmektedir (Eryılmaz, vd., 2015: 218).

İşletmelerde genellikle pazarlama departmanı ürün geliştirmeden satış sonrası hizmetlere kadar pek çok sayıda fonksiyonu yerine getirmektedir (Tek, Özgül, 2005: 54-55) Pazarlama faaliyeti; öncelikle pazar araştırmaları ile başlayan, ürün veya hizmetin üretilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımı gibi süreçleri kapsamaktadır. Pazarlama faaliyetleri çevresel faktörlerin de etkisiyle dinamik ortamlarda yürütülmektedir (Kamakura, vd., 2003: 45-65, akt. Erciş, 2010: 48-49).

Pazarlama departmanının hedefleri arasında ilk olarak söylenilebilecek olanı, ilgili ürünü veya kategoriye büyütmesi, daha ileriye taşınması veya ürünü geliştirecek faaliyetlerde bulunmasıdır. Süreç içerisinde hizmet aldığı dış kaynak firmalar ile biraraya gelerek, pazarlanacak ürün ile ilgili strateji belirlemek ve ona ilişkin plan ve program içeren bir pazarlama faaliyeti ortaya koymak gerekebilir. Pazarlama departmanında çalışanların sorumlulukları arasında pazar ve rekabet analizi, pazarlama dünyasında yerel ve global trendlerin takibi, kısa, orta ve uzun vadedeki iş planlarının hazırlanması, pazarlama faaliyetlerin satışa dönme oranının raporlarının tutulması, ürün geliştirme faaliyetleri, reklam politikalarının oluşturulması, promosyonların belirlenmesi ve uygulanması ve fiyatlandırma çalışmaları bulunmaktadır (Borça, 2003: 66).

Pazarlama departmanı çalışanları, tüketicinin mevcut potansiyeline göre inovasyon ve renovasyon sürecini yürütmektedirler. Bununla birlikte pazarlama amacıyla birbirinden farklı kampanyalar, tüketici promosyonları veya reklam kampanyaları üzerine çalışmalar yapabilirler. Genel olarak pazarlama departmanları her bölümle temas halinde olmaktadır. Bu durum, pazarlama departmanı çalışanlarının ilgiyi konuya daha geniş perspektiften bakabilmesine yardımcı olmaktadır. Pazarlama departmanında sektördeki tüm trendleri, rakiplerin ve nihai tüketicinin neler yaptığını takip etmek zorunda olan çalışanların çok iyi gözlem yeteneğine sahip, algıları sürekli

açık, alanında yetenekli kişilerden oluşması gerekmektedir (www.nestle.com.tr, Çevrimiçi, 16.04.2018).

Birçok işletmede pazarlama departmanının rolü pazarlama iletişimi yürütmekle sınırlı kalmaktadır. Bu anlamda ARGE ekipleri sunulacak ürünü bulmakta, pazarlama ekibi de duyuru için basın bültenlerini hazırlayıp reklamını yapmaktadır. Pazarlama departmanının kısıtlı bir görevde algılanmaması için biri stratejiden, diğeri taktik ve uygulamalardan sorumlu iki ana pazarlama fonksiyonu kurularak yönetilmesi faydalı olacaktır (Kotler, 2019: 125).

1.2.4. Satış Departmanı

Satış faaliyetleri, işletmelerin kendi müşterilerine ve potansiyel müşterilerine ürün veya hizmetleri hakkında bilgilendirme, ürün veya hizmetlerini hatırlatma ve satın almaları konusunda ikna etme amacını taşır (Tek, Özgül, 2005: 636). Satış departmanı, ürünün veya hizmetin belirlenmiş bir ücret karşılığında tüketiciye sunulması görevini yürütmektedir. Bazı durumlarda satış işlemi, müşteri nihai tüketici değil, tüketici ile temas halinde olan satıcılara gerçekleştirilir.

Satış departmanı çalışanlarının çalışma yapısı, işletmenin satış stratejisine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu çalışma yapısı; telefon yoluyla satış, randevulu yüz yüze satış, çat kapı adı verilen randevusuz yüz yüze satış, mağaza satışı, saha satışı, online satış şeklinde çeşitlilik gösterebilir.

Satış, işletmenin kar elde etmesini sağlar. Bu yüzden satış departmanının işletmeye kar getirisi olduğundan büyük önem taşıdığı söylenilebilir. Satış departmanının temel görevi, ürünü kime ve ne kadar satılacağını belirlemek, müşterinin ticari riskini analiz etmek, satılan ürünün veya hizmetin bedelinin tahsilatı gerçekleştirmektir. Bu nedendir ki pazarlama fonksiyonu olmazsa satış anlamlı ve yeterince yapılamaz; satış olmazsa da pazarlanacak ürün veya hizmet olmaz. Sonuç olarak, doğru pazarlama

alışmaları yapmadan satışa sunulan bir ürünün satış şansı düşük olur (www.dunya.com, evrimii, 16.04.2018).

Satış departmanı çalışanları genellikle ısrarcı yapıları nedeniyle olumsuz imajları ile tanınmaktadırlar. Oysaki satışın bir ikna sanatı olduğu söylenilebilir. Satılmakta olan hizmeti veya ürünü, alıcının kendi gönül rızasıyla alması için ikna eden kişiler, satışılardır. Bu nedenle satış danışmanları, kişilerin hem mantığına hem ruhuna hem de duygularına hitap etmek için çalışırlar (zdeş, 2019: 47). Satış departmanlarının güçlü satış ekiplerine sahip olabilmesi önemlidir. Bu nedenle istedikleri becerileri kazanabilmeleri için çeşitli satış teknikleri eğitimleri ve teknolojik argümanlar ile satış ekipleri desteklenmektedir.

1.2.5. Bilgi Teknolojileri Departmanı

Günümüzde bilgi teknolojileri hayatımızın her alanında önemli bir konuma sahiptir. İşletmelerin işleri ise teknolojiden yararlandıkları ölçüde kolaylaşmaktadır. Günümüzde irili ufaklı neredeyse tüm işletmelerin bir web sitesi bulunmaktadır.

Birçok işletme müşterilerine web siteleri üzerinden alışveriş yapma imkanı da sunmaktadır. Sanayi toplumunun yerini alan bilgi toplumunda rekabet üstünlüğü yaratmak için bilginin ve teknolojinin rolü artmıştır. Hem kamu hem de özel sektör kurumları bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan güncel gelişmeleri yakından takip etmek ve çağın gerisinde kalmamak için bilgi teknolojileri sistemlerini sıklıkla kullanmaya başlamıştır (Topkaya, 2011: 23).

Bilgi teknolojileri, kurumlarda her kademedeki yöneticiler için karar verme süreçlerinde gerekli bilgiyi toplayan, işleyen, saklayan ve elde edilen dataıları raporlayan ve çıktıyı sorumlulara yeniden ileterek girdilerin değerlendirilmesini ve düzeltilmesini sağlayan; yöneticilerin datayı veya bilgiyi işlemesini sağlayan bilgisayar destekli sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri kurumlarda işlevsellik düzeyinde, bilgi düzeyinde, yönetim düzeyinde ve stratejik

düzeyde kullanılabilmektedir (Topkaya, 2011: 24). Yapay zekanın iş hayatına girmesiyle gerçekleşen dijital dönüşüm süreçlerinde bilgi teknoloji departmanı çalışanlarına bu entegrasyonun işletmeye uyarlanması ve diğer çalışanlara benimsetilmesi konusunda sorumluluk yüklenmektedir.

İşletmelerde teknolojinin yeri sadece web siteleri ile sınırlı değildir. Çalışanlara sunulan bilgisayarlarda, internet ağ ve hizmetlerde ve bunun gibi birçok alanda teknolojiden yararlanmaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri departmanı büyük ölçekli işletmelerin olmazsa olmazları arasına girmiştir. Bilgi teknolojileri departmanı, iş süreçlerini desteklemek ve geliştirmek amacıyla bilgi teknolojileri politikalarını oluşturmak ve bu politikaları uygulamak üzere gerekli kaynak, performans ve risk yönetimini yapmak, ilgili bilgi teknolojileri altyapılarının bütçelerini oluşturmak, planlama yapmak, projelendirmek, hayata geçirmek, sistemin doğru ve işler çalışmasını sağlamaktan sorumludur (it.bilgi.edu.tr, Çevrimiçi, 16.04.2018).

1.2.6. Mali İşler Departmanı

İşletmeler, ürün veya hizmet üreterek tüketiciye satışını gerçekleştiren kurumlardır. İşletmelerin temel amacı ise bu satış işleminden kar elde etmektir. Bu amaçla faaliyetlerini yürüten işletmeler çok sayıda mali işlem gerçekleştirirler. Bu durum gelecekteki yatırım kararlarını da etkilemekte olduğu için mali işlemlerin kayıt altına alınması, izlenmesi, analizi ve yorumlanması gerekir. Muhasebe, işletmelerde gerçekleştirilen faaliyetleri sistemli bir şekilde kayıt ederek sınıflandıran ve özet süreçleri analiz ederek rapor yorumlamaya hazır hale getiren bir sistemdir (Kaygusuz, vd, 2015: 361).

Muhasebe ve finans faaliyetleri mali işler departmanı çatısında toplanabileceği gibi ayrı bir departman olarak da kurulabilirler. Günümüzde sektör fark etmeksizin her işletmenin bulundurması zorunlu olan yasal bir takım mali kayıtları vardır. İşletmeler bu mali kayıtların ve işlemlerin takibi muhasebe departmanının sorumluluğundadır.

Örnek olarak; işletmeler bir insan vücudu ise, üst yönetim insan beyni; pazarlama departmanı eller ve ayaklar, üretim departmanı, vücut gibidir. Muhasebe departmanını ise vücudun sinir sistemine benzetebiliriz. İnsan vücudu sağlıklı sinir sistemine sahip olmadan beyne, ellere ve diğer organlara hükmedemeyeceği gibi işletme yönetimi de sistemli bir muhasebeye sahip olmadan diğer departmanlar ile ilgili doğru kararlar alamaz. Bu nedenle muhasebe departmanı bir işletmenin temel departmanlarından biridir. Ticari olarak büyüyen işletmeler, geleceğe yönelik aldıkları kararlarda ve bu kararları uygulamada muhasebe departmanından faydalanırlar (megep.meb.gov.tr, Çevrimiçi, 15.06.2018).

Muhasebe departmanının görevleri arasında, tümü veya bir kısmı mali ve parasal karakterde ifade edilebilen işlemlere ait anlamlı ve güvenilir bilgileri sağlayacak şekilde verilerin ilgili kaynaklardan toparlanması, doğruluklarının teyit edilmesi, sisteme kaydedilip tasnif edilmesi, günlük, haftalık, aylık, yıllık mali raporların oluşturulması, analiz ve yorumlanması bulunmaktadır (Aktaş, 2010: 18).

Muhasebe departmanı, finansal konuları ve gündemleri takip etmekten ve yönetmekten sorumludur. Kamu ve özel sektör olması fark etmeksizin mali işlerden sorumlu tutulmaktadır. Muhasebe departmanları yıllık bilançoların hazırlanması, gelir giderlere ait tabloların hazırlanması, SGK ve vergi ödemelerini takip edilmesi, finansal raporlamaları yapılması sürecinde yer alırlar. Muhasebe departmanı kuruluşun iş hacmi ve büyüklüğüne göre çeşitli sayıda çalışandan oluşur. Her bölümün bir yöneticisi ve bu yöneticiye bağlı çeşitli sorumluluklarda çalışanları vardır (www.eleman.net, Çevrimiçi, 16.04.2018).

Küçük ölçekteki işletmelerde İnsan Kaynakları departmanının sorumluluğunda olan SGK giriş ve çıkışları, çalışanların ücret ve yan haklarının hesaplanması, performans yönetimi gibi bazı görevler muhasebe departmanı tarafından yürütülmektedir.

1.2.7. İnsan Kaynakları Departmanı

Sanayileşme, teknolojik gelişmeler ne kadar artarsa artsın, makineleri programlayacak, yönetecek insan kaynağı ihtiyacı devam etmektedir. Özellikle çok sayıda çalışanı olan işletmeler bu insan kaynağını yönetecek bir bölüme ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları departmanı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için olmazsa olmaz değildir. KOBİ'lerde İnsan Kaynakları departmanının görevleri çeşitli bölümlere dağıtılarak yönetilir.

Büyük ölçekteki işletmelerde, insan kaynağını yönetmek başlı başına bir iştir. Bu nedenle İnsan Kaynakları departmanı, çeşitli fonksiyonlara bölünerek görevini yerine getirir. İnsan kaynakları departmanı fonksiyonlarına göre, işe alım, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi, özlük ve bordrolama, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi, performans yönetimi, çalışan ilişkileri şeklinde ayrılabilir. Organizasyonlar başarıya ulaşmak için, insan kaynağının temini, geliştirilmesi ve etkili bir biçimde değerlendirilmesini sağlamak zorunda olduklarından İnsan Kaynakları yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar (Eryılmaz, vd., 2015: 281).

İnsan kaynakları departmanının temel sayılan fonksiyonları dışında (işe alım, eğitim, özlük, bordro, performans yönetimi) sorumlu olduğu başka fonksiyonlar da bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar, bireysel ve örgütsel hedefleri birleştirip kişinin iş hayatı boyunca gelişim yönlerinin çıkartılarak kariyer planlaması yapmak, iş güvenliği ve iş sağlığını korumak, çalışanların iş ortamına oryantasyonunu ve iletişimini arttırmak, çalışan motivasyonunu artırıcı faaliyet ve düzenlemeleri gerçekleştirmek, endüstri ilişkilerini sağlamak, toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları takip etmek şeklindedir (Parteş, 2004: 20).

Organizasyonlarda açıkça belirtilen misyon ve vizyonu bulunmuyorsa veya bulunuyor ancak gerçekleştirmek amacıyla belirlenen stratejiler içine İnsan Kaynakları departmanı dahil edilmiyorsa, İnsan Kaynakları yönetimi (İKY) üst yönetimde temsil edilmiyorsa bu organizasyonlarda İnsan Kaynakları departmanı klasik personel yönetimi anlayışından öteye geçememiştir. İKY'nin tüm işlevleri, işletmenin hedef ve

amacını gerçekleştirmek ve çevresel değişimlere uyum sağlaması için en iyi stratejileri oluşturmak gereksinimi taşır. Yeni bir girişim söz konusu olduğunda en uygun şekilde üretim, finans ve pazarlama stratejileri geliştiriliyorsa bu üç fonksiyonun gelişmesi için de İKY'nin gelişmesi gerekir (Sadullah, 2018:19).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Çalışmanın ikinci bölümü olan “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi” başlığı altında ilk olarak İKY’nin literatürdeki tanımına, kapsamına, tarihsel gelişimine, göz önünde bulundurulması gereken ilkelerine, önemine ve amacına yer verilecektir. Daha sonra ise; İnsan Kaynakları departmanının stratejik rolü tanımlanarak, stratejilere dayalı İKY anlayışının ortaya çıkma sebepleri incelenecektir. Son olarak, İnsan Kaynakları departmanına ilişkin algı düzeyi konusuna değinilecektir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. Tanımı ve İlkeleri

İşletmelerin, belirlenen stratejik hedeflere ulaşabilmesi için ihtiyacı olan kaynaklara sahip olmalarının yanı sıra bu kaynakları etkin bir biçimde kullanmaları gerekir. İşletmelerin kaynakları genel olarak insan kaynağı, finansal kaynak ve fiziksel kaynaklar (sahip olduğu yapıları, makineleri vs.) olarak üç başlık altında toplanır. Günümüzde dördüncü kaynak olarak, ürün ve üretim sürecindeki teknolojiye dayalı kaynaklardır. İşletmenin kaynakları arasındaki insan kaynağı, işletmenin başarılı olmasında önemli bir konumda olsa da zaman içerisinde artarak işletme içinde ve dışında benimsenmiştir (Sherman, vd., 1988: 3).

Günümüz iş dünyasında insan kaynağının yerine gelen makinelerin ortaya çıkmasında, sorunsuz kullanımında ve yönetilmesinde insan faktörü kullanılmaya devam eder. Bir işletme insan kaynağını doğru yönlendirdiği ve verimli değerlendirebildiği ölçüde başarı sağlayabilmektedir. İKY bir plan, program, özen ve strateji gerektirir ve işletmenin amaçlarına erişebilmek adına gereken uygulamaları gerçekleştirecek yeterli

sayıda yetkin çalışanı işletmeye kazandırılmak, geliştirmek, kariyerini değerlendirmek ve bağlılığını koruyarak devamlılığını sağlamak ile ilgili işlevler olarak tanımlanabilir (Mirze, 2016: 169).

İnsan kaynakları tanımı, işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla yararlandığı insan faktörünü ifade eder ve işletmedeki yetkinliği en düşük çalışandan, en yüksek seviyedeki yöneticiye kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Bu tanım hem işletmenin halihazırdaki iş gücünü hem de işletme dışındaki potansiyel iş gücünü kapsamaktadır. İKY tanımı da genel olarak İnsan Kaynaklarının bağlı olduğu kanunlara uygun herhangi bir işletme ortamında veya çevresel ortamda işletmeye, çalışana ve çevreye faydalı olacak şekilde verimli yönetilmesine neden olan fonksiyon ve çalışmaların bütünü olarak kabul edilir (Şimşek, 2004: 313).

İKY, işletmenin çalışan ilişkileri üzerine son derece geniş ve kapsamlı bir alanı ifade etmektedir. İKY; işletmede görev yapan insan kaynağının ihtiyaç duyduğu materyallerin belirlenmesi, işletme içinde yapılacak duyuruların organize edilmesi, işletme kültürüne uygun kişilerin işe alımının yapılarak oryantasyonunun sağlanması, çalışan motivasyonunun yüksek tutulması ve performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözülerek çalışanlar ve gruplar arasındaki iletişimin kuvvetlendirilmesi, yapılanma süreçleri, verimli bir işletme kültürünün oluşturulması, aidiyetin geliştirilmesi ile çalışanların gelişim süreçlerine kadar birçok alanı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 5).

İKY'nin ana amacı, yapılacak işler ve işletme hedefleri arasındaki mesafenin en etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesidir. Bu amacın yerine getirilebilmesi için en önemli rolün insana ait olduğu kabul edilir ve insan ilişkileri baz alınır. Bu durumda İKY, iş ile ilgili problemlere ve insan ilişkilerine dair konulara değinerek işletme başarısının sürdürülebilir olmasını sağlamaya çalışmaktadır (Şimşek, Öge, 2009: 22-23). İKY'nin işletme içerisinde yönetici veya işletme amaçlarını destekleyici bir rolü bulunur. Bu rol, İKY konularında işletme içerisindeki bölüm yöneticilerine veya işletmenin ürün ve hizmetlerinin üretimiyle doğrudan ilişkisi olan bölümlere ve çalışanlara destek

olmaktır (DeCenzo, vd., 2014: 8). İKY politikalarını İnsan Kaynakları departmanında çalışan uzmanlar ve operasyonel faaliyetlerle uğraşan yöneticiler gerçekleştirmektedir. Her departman yöneticisinin işletmenin belli alanlarında otoritesi bulunmaktadır. İnsan kaynakları departmanı ise çoğu zaman işletme içerisinde yöneten konumunda düşünülmüştür. İşletmeler, İnsan Kaynakları departmanının verimli çalışma etkinliğinde ve karlılığın sağlanmasında etkisinin farkına varmaya başlamışlardır (Mondy, Noe, 1996:10).

İKY politikalarını uygularken birtakım ilkeler göz önünde bulundurulur. Bu ilkelerden biri verimliliktir. Verimlilik ilkesine göre, kurumsal başarının ortaya çıkmasında nitelik sahibi ve katma değer katacak çalışanlar bulmak önem arz eder. İKY'nin öncelikli amacı, çalışanların etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Bu ilke, insan kaynağının zihinsel ve fiziksel kapasitesinden üst seviyede faydalanmak ve elde edilen performansın devamlı olmasını sağlamak şeklinde ifade edilir (Yüksel, 2007: 33-50).

Verimlilik, insan kaynağından yüksek düzeyde yararlanma anlamına gelmiş olsa da verimliliğe olan bakış açısı, iş gücünü sadece en yüksek değil, aynı zamanda optimum düzeyde sunabilmek olarak gelişmiştir. İşletmelerde insan kaynağının etkili şekilde yönetilmesi verimliliğe bağlıdır. İşletme yöneticilerinin belirlenen vizyona ulaşmak adına verimliliği iyi yönetmesi gerekir. Verimlilik ilkesi uygulama yöntemi işletme içerisinde etkili olmalı, işletmenin vizyonuna paralel gitmeli ve çalışanlara belli misyonlar yükleyerek verimli çalışmalarını sağlamalıdır. İşletme verimliliğini arttırırken çalışan ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurulmalıdır (Tahiroğlu, 2002: 21). Serbest piyasa ekonomilerinde yer alan bütün işletmelerde müşterinin karşılaştığı fiyat oranları genellikle birbirine yakındır. Bu anlamda kar marjını yükseltebilmek için üretimi sağlayan etmenlerdeki verimliliği arttırmak gerekir. Verimlilik sabit bir faktör olarak düşünülmemelidir. Dönemin şartlarına göre verimliliğe konu olan etkenler değişebilir. Bu nedenle verimlilik ölçerken, belli bir üretim dönemini kapsayan ve üretime katılan her bir etkenin bir birime denk gelen üretim miktarının ölçülmesi ve değişik dönemler arasındaki verimliliğinin kendi aralarında karşılaştırılması yapılmalıdır (Selamoğlu, 1998: 10).

İKY insani davranışa uygun hareket edinmeyi ilke edinmiştir. Bu ilkeye göre başarının birden çok faktörü vardır ve birçok değişkenin ahenk içinde ve sorunsuz yönetilebilmesi gerekmektedir. İş ortaklarına olan sunulan hizmetler, sadece ekonomik yönden ele alınmayıp, sosyal yönden kopmadan ve insani değerlerden feragat etmeden sunulursa başarılı olabilir (Fındıkçı, 2009: 83). İnsani davranış ilkesi, işletme başarısının çalışanlar ile birlikte bir bütün olarak görülmesi gerektiğini savunur. İnsan kaynağının zihinsel ve fiziksel gereksinimleri ile birlikte rahat karar alabilmelerinin yanı sıra kişisel gelişim fırsatları bu ilkenin ana yapısını oluşturur. İşletmelerin ekonomik ve sosyal amaçları birbirine bağlı bir sistemdir. İşletmeler, öncelikle çalışanlarını tanımalı ve çalışanlarının beklentilerine dair analizi iyi yapmalıdır. Bunun için çeşitli motivasyon araçlarından yararlanılabilir. Etkin bir çalışan motivasyonu uygulaması; çalışanların önce kendisini iyi tanımasına ve kendisini doğru ifade etmesine yardımcı olmak, çalışanlara rahat çalışabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların yönetsel yetkinliklerini arttırmak, güvenli çalışabilecekleri bir ortam sunmak, ekip çalışmasını arttırmak, çalışan bağlılığını yükseltmek ve hayat kalitelerini arttırmaktır. Yöneticileri tarafından motive edilmiş çalışanlar, işletme içerisindeki şartlar ne olursa olsun daha verimli çalışmaktadırlar (Gümüş, 1995: 211).

Global ölçekteki işletmelerin bir kısmı “organizational wellbeing” adı verilen kaliteli yaşam uygulamalarına başlamışlardır. Bu uygulamalar; çalışanın kaliteli yaşamı adına dört başlık altında incelenir. Bunlar, fiziksel, zihinsel, duygusal ve amaca dayalı boyutlar olarak ifade edilebilir. İşletmeleri oluşturan hikayeler, gelenekler, kutlamalar, yayınlar kurum kültürünün bir parçasını oluşturur. Bu kültürü destekleyecek çeşitli aktiviteler vasıtasıyla çalışanların kaliteli bir yaşam sürdürmesine destek olmak amaçlanır (Prilleltensky, 2006: 198).

İşletmenin amaçladığı vizyona ve hedefe ulaşması için etkili bir İKY sistemi gerekir. Bu ilkenin başarılı olabilmesi için sosyo-ekonomik amaçların ve insani ihtiyaçların göz ardı edilmeden birlikte izlenmesi gerekmektedir (Kutal, 1996: 95). Başta işletmenin ana kadrosundaki yöneticilere olması şartıyla bütün çalışanlara etkili

iletişim, ekip çalışması, inisiyatif ve karar alma becerisi, iş disiplini gibi konularda eğitim sağlamının faydaları vardır. Yalnızca İKY sistemlerinde değil, insanı konu eden tüm çalışmalarda ve karar süreçlerinde insani ihtiyaçları göz ardı etmemeyi temel yapı taşı belirlenerek hareket edilmesi günümüz dinamikleri için şarttır. Bazı işletmelerde verimlilik anlayışı yalnızca ekonomik amaçları konu etmektedir. Oysaki ekonomik amaçların yanı sıra insan faktörü de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin verimli çalışması için işe bağlılığı ve memnuniyeti yüksek, sadık çalışanlar oluşturarak motivasyon artırıcı çalışmalar düzenlenmelidir. İşletmede verim isteniyorsa çalışanlarının karar süreçlerine katılmalarını sağlamak, bilgi düzeyini ve yetkinliklerini geliştirmek, ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru tanımak gerekir. Bu nedenle İK departmanı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynağından en etkili ve verimli şekilde yararlanılması amaçlanan faaliyetleri belirlemek ve hayata geçirmekten sorumludur (Aldemir, vd., 2001: 21). Çalışanın hem fiziksel hem de zihinsel yetkinliğinden etkili faydalanma ve İKY sisteminin sürdürülebilir olması amaçlanmaktadır. İşletme içerisindeki işe alım, oryantasyon programları, i iletişim, terfi süreçleri dahil olmak üzere bütün İK süreçlerinde verimlilik uygulanabilir (Gümüş, 2015: 839).

İKY eşitlik gözeterek hareket etmelidir. İşe alımdan çıkış sürecine kadar çalışanın cinsiyetine, diline, dinine, mezhebine, cinsel yönelimine ve siyasi görüşüne saygı göstererek, farklılık gözetmeden insan haklarına uygun, objektif bir tavır benimseyerek fırsat eşitliği sağlaması gerekir. Eşitlik ilkesi sadece İnsan Kaynakları yönetimi için değil, içinde insan faktörü bulunan her konuda önem arz eder. İnsan ğesi organizasyon içerisinde kullanılan başlıca kaynak olduğu için insan kaynağı seçiminde akıllıca bir seçim yapmak gereklidir (Aldemir, vd., 2001: 5).

Çalışma yaşamında fırsat eşitliğini yaratmak her zaman kolay olmamaktadır. Etkin bir İKY süreci, uygulaması zor ancak vazgeçilmesi doğru olmayan ve çoğu zaman da önemsenmeyen bu ilkenin işlerliğini koruması gerekmektedir. İKY sistemlerinde eşitlik ilkesinin üç boyut çerçevesinde değerlendirilebilir. Bunlardan ilki, fırsat eşitliğidir. İşletme alışanlarının tümüne fırsat eşitliği sağlanması olarak

yorumlanabilir. İkincisi, terfi süreçlerindeki eşitliktir. İşletme içerisinde bir pozisyon açıldığında, o pozisyona uygun olabilecek adaylar arasında eşitlik ilkesinin göz ardı edilmemesi olarak yorumlanabilir. Üçüncü boyutu ise paylaşım eşitliğidir. Eğitim ve gelişim fırsatlarının çalışanlara eşit olarak sağlanması anlamına gelmektedir. Bir işletme içerisinde çalışan herkes için fırsat eşitliği sunulmalıdır. (Tortop, 2006: 82).

Çalışanlar yaptığı işe göre değerlendirilmeli, çalıştığı pozisyon dahilinde görevinin gerekliliklerine göre bir değerlendirme yapılmalıdır. Değerlendirmenin adil olması çok değerlidir ve çalışanlar için önem taşımaktadır. İmkanların çalışanlara eşit dağıtılması olarak fırsat eşitliğinin temelidir. İşletme içinde açık pozisyonlara yerleştirirken, terfi süreçlerinde veya daha iyi çalışma koşulları sağlanacak çalışanlar belirlenirken herkese eşit fırsat verilmelidir. Özellikle, işe alım uzmanları bu ilke uygulanmadığında, seçme ve yerleştirme sürecinde işletme içinden veya dışından neden olan bazı durumların baskısı altında kalarak işe göre değil, kişiye göre iş stratejisi uygulanmak zorunda kalmaktadır. Bu şekilde yönetilen işletmeler tarafsızlık ve eşitlik ilkesinden uzaklaşır ve işletmede çalışan huzuru, verimliliği ve motivasyonu seviyesinde ciddi oranda düşme meydana gelmektedir. Günümüzde ulusal veya uluslararası kurumsal işletmeler bile kişiye özel ve değiştirmesi mümkün olmayan ırk, köken, din, cinsiyet gibi unsurlarda eşitlik ilkesine aykırı hareket edebilmektedir. Eşitlik, adalet anlamına gelmemektedir. Bu nedenle eşitliği gözetirken adil olmayı da gözden kaçırmamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000: 16).

İKY çalışan haklarının güvenliğinden sorumlu olmaktadır. Kent yaşamında ayakta kalmak için insanlar zamanlarının büyük bir çoğunluğunu bir işletmenin çıkarı için görevlerini yerine getirerek harcarlar ve bu çalışması karşılığında bir güvenlik vaadi beklentisi içine girerler. Yüz kızartıcı bir suç veya büyük bir hata yapmadıkça işini, statüsünü ve kazandığı hakları kaybetmeyeceğine dair işyerine güven duymak isterler. Bu durum hem ahde vefaya hem de insan onuruna dair bir zorunluluktur (Özgen, 2005: 60-66).

Çağdaş bir işletme, ortak amaca yöneldiği çalışanlarına her türlü sıkıntıdan uzak, huzurlu ve işverene karşı güven veren bir ortam sağlaması gerekir. Sosyal ve ekonomik sıkıntılardan uzak bir çalışma ortamında görev yapan kişi, güvenlik gereksinimi karşılandığı için motivasyonu daha kuvvetli olarak ileriye yönelik planlar yapabilmektedir. Bu güvende olma hissi çalışanın performansına karşı büyük ölçüde katkı sağlar. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde fiziksel ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyacını ikinci sıraya yerleştirmiş olması güvenlik ilkesinin önemini açıklamaktadır. Güvenlik ilkesinin uygulaması ise çok zor değildir. Keyfi nedenlerle veya haklı bir sebep ortaya koymaksızın iş akdini feshetmemek çalışanlarda işletmeye karşı güven sağlayacaktır (Ergin, 2002: 39-47). Özellikle işletmede uzun süredir çalışan kişilerin güvenlik beklentisi doğaldır. Görevini beklenen seviyede yerine getiren kişiler, işletme içinde farklı bir yaklaşım ile karşılaşırsa işini, kazandığı haklarını kaybetme korkusu yaşayacaktır. Böyle bir durumda konsantrasyonu bozulacağından veriminin, motivasyonunun düşmesi ve işinde başarısız olması muhtemeldir. Çalışanlar üzerinde bu tarz stres ve endişelere sebep olan iç ve dış faktörler belirlenmelidir. Güven içinde çalışabilecekleri, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak verimlilik artışına neden olur. Güvenlik ilkesine uygun hareket etmek, çalışanın işletmeye bağlılığını arttıracak ve işletme kültürüne olumlu yansıyacaktır. Bu ilke uygulanırken dozunu iyi ayarlanmak önemlidir. Gereğinden çok güvence verilmesi sakıncalı durumları ortaya çıkabilir. Çalışana normal seviyenin üstünde güvenlik sağlamak yönetim etkinliğinde azalmaya, sektördeki değişimlere ve gelişimlerde uzak kalmaya, dinamizmi kaybederek bürokratik bir yapıya dönüşmesine, sistemin suistimal edilmesine kadar birçok olumsuz durumla karşı karşıya bırakabilir. Bu yüzden bu ilkeyi dengeli bir şekilde uygulamak gerekmektedir.

İKY süreçlerinde açıklığın önemi göz ardı edilemez. Açıklık, İnsan Kaynakları stratejisinde işletme başarısını etkileyen faktörlerden birisi olarak kabul edilir. İşletmenin vizyonu, strateji ve hedefleri doğrultusunda açıklık ilkesine uygun olarak ilerlemek çalışanların desteği ve katkıları ile gerçekleşir (Okakın, 2008). Yazılı veya sözlü kaynaklar aracılığıyla çalışanlar işletme hakkında bilgi sahibi olabilmelidir.

Bilgilendirme işletme içi kullanımda olan intranet sistemi, dergiler, afişler, işe yeni başlayanlara verilen çalışan el kitapları, paylaşım toplantıları, şirket duyuruları şeklinde argümanlar kullanılarak yapılabilir. Açıklık ilkesinde çalışanları ilgilendiren olumlu veya olumsuz gelişmelerin zamanında ve doğru bir şekilde verilmesi gerekir.

İKY süreçlerinde, stratejilerinde ve işletme başarılarında açık ilkesinin de katkısı bulunmaktadır. İşletme stratejilerini oluştururken ve uygularken çalışanların desteği ve katkıları gerekir. Çalışanlar tarafından bu katkı, açık ve doğru şekilde bilgi paylaşımı ile gerçekleşir. Belli dönemlerde yapılacak olan toplantılar ve işyerinde paylaşılan duyurular ile çalışanlar bilgilendirilebilir. Bu noktada kullanılacak araç ne olursa olsun herkesin anlayabileceği biçimde açık olmalı ve sade bir dil kullanılmalıdır (Yüksel, 2007: 36-44). Bu ilke gereği düzenlenen toplantılar, duyurular, işletme dergileri ile yapılan yazılı ve sözlü bildiriler sayesinde işletme çalışanlarını İKY başarısına katkıda bulunabilir.

İKY ilkelerinden biri de gizliliği korumaktır. Bir önceki açıklık ilkesi ile gizliliğin korunması ilkesi ters düşüyor gibi anlaşılsa da işletme sırrı olarak kalması gereken veya saklanması gereken konular olması herkes tarafından doğal karşılanır (Argon, Eren, 2004: 14-25). Ülkemizde kanunlar birtakım bilgilerin saklı tutulmasını zorunlu kılmaktadır.

“Kişilerin ırkı, etnik kökeni, siyasi düşüncesi, felsefi inancı, dini, mezhebi veya diğer inançları, kılık ve kıyafeti, dernek, vakıf ya da sendika üyeliği, sağlığı, cinsel hayatı, ceza mahkumiyeti ve güvenlik tedbirleriyle ilgili verileri ile biyometrik ve genetik verileri özel nitelikli kişisel veridir. Özel nitelikli kişisel verilerin, ilgilinin açık rızası olmaksızın işlenmesi yasaktır. Sağlık ve cinsel hayat dışındaki kişisel veriler, kanunlarda öngörülen hallerde ilgili kişinin açık rızası aranmaksızın işlenebilir. Sağlık ve cinsel hayata ilişkin kişisel veriler ise ancak kamu sağlığının korunması, koruyucu hekimlik, tıbbi teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin yürütülmesi, sağlık hizmetleri ile finansmanın planlanması ve yönetimi amacıyla, sır saklama yükümlülüğü altında bulunan kişiler veya yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından ilgilinin açık rızası aranmaksızın işlenebilir. Özel nitelikli kişisel verilerin işlenmesinde, ayrıca Kurul tarafından belirlenen yeterli önlemlerin alınması şarttır. Bu Kanun ve ilgili diğer kanun hükümlerine uygun olarak işlenmiş olmasına rağmen, işlenmesini gerektiren sebeplerin ortadan kalkması halinde kişisel veriler resen veya ilgili kişinin talebi üzerine veri sorumlusu tarafından silinir, yok edilir veya anonim hale getirilir (www.mevzuat.gov.tr, Çevrimiçi, 19.04.2018).

Kişisel bilgilerin yer aldığı İnsan Kaynakları, mali işler, araştırma geliştirme gibi departmanlarda birtakım bilgilerin gizli kalması önemlidir. Üst yönetim tarafından belirlenen kısa, orta ve uzun dönemdeki stratejilerin plan ve programı ve açıklanmaması gereken kilit ürünlerin formülü, şifresi, yazılımına dair bilgiler işletmeler için önemlidir. İKY, gizli kalacak ve açıkça ortaya konacak bilgilerin ne olduğunun ayrımını iyi yapmalı, gerekli önlemleri almalı ve çalışanların hangi konularda bilgi sahibi olması gerektiğini öncesinde kararlaştırmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 16).

İşletme genelindeki birtakım faaliyetlerin tüm çalışanlar nazarında bilinmesi ve öğrenilmesi gerekirken, iş görüşmesine gelen adayların kişisel bilgileri, çalışanların özlük bilgileri gibi İKY uygulamalarının gizlilik ilkesi gereğince saklanması gerekmektedir. Gizlilik ilkesi, işletme içinde hassas olunması gereken bir konu olduğu gibi rakip firmaların bilgi elde etme ihtimaline karşı kritik önem arz eder. İşletmelerin araştırdığı ve geliştirdiği ürünler, problemlerin çözümlerine dair yöntemler, ürünlerin teknik özellikleri ve pazarlama stratejileri gibi hassas bilgileri bulunabilir. Gizlilik ihlal edilse ve bu bilgiler paylaşılsa bile, bir işletme için doğru olan konunun diğer işletme açısından da doğru olacağını düşünmek hatadır (Kutal, 1996: 23-36). Gizlilik ilkesinin açıklık ilkesinden farklı olan noktası, belirli bölümlerin veya kişilerin görevlerini içeren bilgilerin kısıtlanıp sunulmasıdır. Özellikle “Kişisel Verileri Koruma Kanunu” gibi yasal zorunluluklar getiren kurallarla birlikte etik ve ahlaki olarak da çalışanların özlük dosyaları, kişisel bilgileri, performanslarına ilişkin değerlendirmeleri, sağlık durumları, özel bir davalarının olup olmadığı gibi konular kişisel bilgidir ve gizli tutulmalıdır.

İKY işletme genelinde katılımcı bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Çalışanların karar süreçlerinde aktif rol almaları ve gönüllü destek vermeleri, problemlerin hızlı çözülmesi, olumlu müşteri deneyimi yaratılması, kurumsal ilişkilerin kuvvetlenmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve etkin bir iletişim sağlamak konusunda önemlidir (Barutçugil, 2016: 55-60).

Stratejik kararlar alınırken çalışanları da sürece dahil etmek zor olabilir ancak yetkinin kötüye kullanımını engelleyerek daha açık, şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışının işletme kültürüne yerleşmesine destek olur. Aynı zamanda da geleneksel ve çalışma prensibini yitirmiş yönetimin yeniden yapılanma sürecine karşı olarak yardımcı olabilmektedir. Geleneksel yönetim tarzını benimseyen işletmelerin kapsamlı bir değişim süreci geçirmesi için çalışanların yönetimin kararlarına katılımı, sürekli ve gönüllü destekleri, sorunlara çözüm üretmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekir (Selamoğlu, 1998 :40).

2.1.2. Kapsamı

İKY, temel personel yönetimi fonksiyonlarını da yürütmekle beraber; çalışan motivasyonu, performans değerlendirmesi, işletme içindeki çatışmaların önlenmesi, çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, değişim yönetimi, kurum kültürü oluşturulması, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine kadar pek çok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 13). İşletmelerin kullandığı teknolojiler sektörde yer aldığı konumları ve ölçekleri değişse de insan kaynağının işletme nazarında en önemli kaynak olduğu gerçeği değişmemektedir. İnsan kaynakları departman yöneticileri İKY'nin kapsam alanına giren konuların uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli önemleri alması gerekir. Döneme ve ihtiyaca göre değişen bu faaliyetlerin başarılı olması işletmenin ve yönetimin başarısı ile sağlanabilir (Demirkaya, 2015: 18).

İKY'nin kapsadığı alanlar arasında, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, açılacak pozisyonlara ilişkin ilanlarının duyurulması ve uygun kişilerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılması ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitim ve gelişim süreçleri bulunmaktadır. İKY en genel tanımıyla, çalışanların yönetimini ve endüstri ilişkilerini kapsamaktadır. (Kahveci, t.y: 9)

İnsan kaynakları alanına giren temel konular arasında ilk olarak İnsan Kaynakları planlaması görevi yer alır. İnsan kaynakları planlaması ile mevcuttaki işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak, gelecekte işletmenin ihtiyacı olacak olan İnsan Kaynaklarının niceliği ve niteliği İnsan Kaynakları planlaması ile öngörülür. Ardından detaylı bir iş analizi yapılmalı ve görev tanımları ortaya konulmalıdır. İş analizi yapılırken, işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve çalışan kişinin değil, pozisyonun tanımları belirlenir. Belirlenen pozisyonlar seçme ve yerleştirme süreci çerçevesinde doldurulur. İşletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirme amacıyla iken istenilen nitelikteki çalışanların (hem mevcut hem de potansiyel çalışanların) kendi organizasyon yapısına dahil edebilmek için işletme çekiciliği sağlamalıdır. Bunu da oluşturacağı işveren markası ile sağlayabilir (Sağır, 2016: 417).

İşe alım yapılırken pozisyonda aranan nitelikler, çalışan ihtiyacı ve sayısı belirlenir. Ardından pozisyon için iş görüşmeleri başlar. İş görüşmelerinde adayın açık pozisyonla ilgili bilgi ve deneyimi ölçülür. İşe yeni alınan çalışanın oryantasyonu sağlanır. İnsan kaynakları departmanının kapsamı içerisinde eğitim ve kariyer gelişimi süreçleri de yer almaktadır. Mevcut personelin daha verimli çalışması ve işletmeye daha fazla katkı sağlama için iç veya dış eğitim programları düzenlenir. Bu süreçte çalışanın kariyer gelişim planları hazırlanır. Belli aralıklarla performans değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir. Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı seviyesi belirlenir ve bunun sonucunda ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere veya geri bildirim sürecine gidilir. İş değerlemesi ve ücret yönetimi İKY'nin sorumluluk alanlarından biridir. Önem seviyesine göre gruplandırılan işler, diğer faktörler de dikkate alınarak adil bir ücretlendirme sistemi kurulur. İKY, endüstri ilişkileri ile ilgili çalışmalar yürütür. Sendika görüşmeleri sonucunda ücret ve diğer sosyal haklar konusunda anlaşılması ve toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusudur. Kapsam içerisine alınabilecek bir konu da iş sağlığı ve güvenliği konusudur. Çalışan sağlığı ve iş güvenliği anlamında, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma ve önleme çalışmalarını kapsamaktadır. Performans

yönetimi sürecinden bu yana İKY kapsamı içerisinde kalan bir diğer konu ise personel özlük işleridir. Çalışanların işe giriş ve çıkışları, performans kayıtlarının tutulması süreçlerini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 13).

İnsan kaynakları yönetimi işe alım, eğitim, performans, ücret yönetimi ve bordro gibi kapsadığı klasik alanlarının yanı sıra son yıllarda değişim yönetimi, işveren markası yönetimi, işletme çalışanları arasında çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi yeni alanları da kapsamı içerisine almıştır. Son dönemlerde özellikle büyük ölçekteki işletmelerin İKY kapsamı içerisine giren konu, çeşitlilik ve kapsayıcılık süreçleridir. İşe alım süreçlerinde benzer üniversite mezunu ve benzer kültürde yetişmiş çalışanları tercih ettikçe işletme içerisinde tek tip bir yapı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi farklı cinsiyet, farklı köken ve farklı tercihlere sahip kişileri istihdam ettikçe yapılan işlerde zenginleşme meydana gelir ve yaratıcılık ön plana çıkar. İnsan kaynakları yönetimi son dönemde işletme içinde veya dışındaki imajı koruma ve güçlendirme görevini de üstlenmiştir. İşveren markası oluşturmak, işletme imajını hem iç hem dış paydaşlar nazarında sağlamlaştırarak diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlamak ile mümkündür. İşveren markası müşteriyi değil, mevcut ve potansiyel çalışanları hedef kitle olarak alır ve bir ürünü pazarlamaktan ziyade işletmenin sunmuş olduğu imkanların pazarlanmasını gerçekleştirir (Sağır, 2016: 417).

2.1.3. Önemi

İşletmelerin büyüme ve gelişme sürecinde başarılı olabilmeleri için birtakım değişiklikler yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin yapılanma süreçlerinde son yüzyılda meydana gelen en büyük ve kapsamlı değişiklik İKY'ye yeni misyonlar yüklenmesiyle oluşmuştur. Bu misyon; işletmenin içinde yer aldığı sektörel pazardaki yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için en yüksek verimlilik ile işlerini yürütmelerini ve gereken güncel koşullara uyum sağlayabilmeleri adına çeşitli konulara yayılan karmaşık bir organizasyonel yapının iyi yönetilmesi olarak gelişmiştir (Kutal, 1996:33).

Bir şirketin verimi ve karlılığını arttıran faktör, yetenekli ve uzman çalışanlarıdır. Çalışanlara yapılan yatırım, geri dönüşü en yüksek olan yatırım denilebilir. İnsan faktörünün bu derece önemli olduğu bir organizasyonda bu kaynağı yönetmenin önemi ise oldukça büyüktür. İKY'nin temel amacı işletmenin hedeflerine en verimli şekilde ulaştırılmasıdır. Bu nedenle İKY insan ilişkilerine yönelmekte ve işletmenin gelecekte başarılı olması için çabalamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 13).

İKY'nin işletmenin geleceğindeki önem sıralamasında geçmişe göre üst sıralara çıkma nedenleri; faaliyet gösterdiği pazarlarda tutunabilme, pazarlama stratejileri, globalleşen ve rekabet ortamındaki işlerin çeşitlendiği dünyada ayakta kalabilme, globalleşmeyle birlikte gerçekleşen bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler, çalışanlar ile katılımcı yönetimin hayata geçmesi ve daha adil yönetim talepleri, müşterilerin ve hedef kitlenin beklentilerinin ve gereksinimlerinin değişmesi olarak sıralanabilir. İKY maliyet, verimlilik sorunları, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitimsel değişimlerin işletmeye olan etkisinin yansıması ve işletmede meydana gelebilecek olumsuzlukları önlemek anlamında önem taşımaktadır (Aykaç, vd., 1993: 23).

2.1.4. Tarihsel Gelişimi

Sanayi devrimi sonrasında insan kaynağı yönetiminin işletme içerisindeki konumu ve iş tanımı değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. Bu değişim ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterebilmektedir. Personel yönetimi, kavramsal ve içerik olarak 1980'li yıllardan itibaren değişerek İKY olarak nitelendirilmektedir. İKY, personel yönetimine nazaran daha güncel ve yeni bir kavramdır. Global işletmeler ve buna bağlı olarak rekabet artışı bu değişimi zorunlu kılmıştır. 1980'e kadar olan süre içerisinde işçi hakkına dair düzenlemeler bizzat devlet tarafından yapılmış ve bu durum İKY'nin günümüzdeki haline getirilmesinde önemli bir adım olmuştur (Barutçugil, 2016: 40).

İşletmelerde küreselleşme ve dijital dünyadaki gelişmelerin neden olduğu rekabetçi piyasa ortamının etkisiyle insan kaynağını geliştirmek ve daha verimli çalışmasını sağlamak bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle, İKY'nin önemi artış göstermiştir (Bayraktaroğlu, 2011: 4). Bunun sonucunda, işletmenin sermayeleri arasında insan kaynağı da sayılmaya başlanmıştır ve böylece İKY gereksinimi hızla önemini arttırmaya başlamıştır.

Çalışanı fabrikanın bir makinesi gibi gören personel yönetimi anlayışı 1990'larda İKY anlayışı ile değişim sürecine girmiştir. Çalışanlar artık sadece bir sermaye veya kaynak değil, aynı zamanda stratejiyi kurarken ve uygulamaya geçerken de önemli hale gelmiştir (Özdemir, 2010: 57). Böylece değişen bu yeni İKY anlayışı, çalışanların görevlerini ve işletmenin stratejilerini birleştirir, şirket hedeflerine çalışanlarla birlikte ulaşmaya çalışmaktadır.

Eskiden İKY ile ilgilenen kişiler, personel görevlisi veya sosyal yardımlardan sorumlu sekreter gibi unvanlar adı altında çalışmaktaydı. O dönemdeki çalışanların görevleri maaşlar, birtakım işletme içi sorunlar, sosyal haklar gibi konularla sınırlıydı. Personel yönetimi bölümündeki çalışanların görevleri saygı görmemekte, gereksiz bulunmakta ve hiyerarşik olarak da en alt sıralarda yer almaktaydı. Günümüzde İnsan Kaynakları ismini alarak departman teknoloji ve dünya standartlarının değişmesi ile birlikte yeni görev ve sorumluluklar edinmiştir (Aydın, 2007: 33).

Ülkemizde İnsan Kaynakları yönetiminin gelişim süreci, dünyadaki gelişmelere göre gecikmeli de olsa yakından takip edebilmektedir. 1945'te "Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu" ile birtakım sosyal düzenlemeler getirilerek iş hayatında gelişmeler sağlanmış, 1980'den itibaren ise özellikle büyük ölçekli işletmelerden başlayarak ülkemizde de yaygınlığını arttırmıştır (Koçak, 2015: 56). Türkiye'de faaliyet gösteren küresel işletmeler güncel sistemi aynen ülkemizde de devam ettirmektedir. Bunun işlerliğinin farkına varan İnsan Kaynakları çalışanları farklı bir işletmeye geçtiğinde benzer tutum sergilemekte ve değişime önderlik etmektedir.

Ülkemizde genellikle aile işletmeleri şeklinde yapılaşmadan ve aile dışından yönetici işe alınmaması İnsan Kaynaklarındaki gelişimi zayıflatmaktadır. Küresel işletmelerin etkisi ve İnsan Kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesi ile işletmeler daha başarılı bir İKY anlayışına sahip olmuştur (Koçak, 2015: 56).

2.1.5. Amacı

İnsan kaynakları departmanının bir ihtiyaç sonucu olarak ortaya çıkması çeşitli amaçlara dayanmaktadır. Montaigne, “hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez” şeklinde amaca göre hareket etmenin önemini vurgulamıştır (www.forbes.com/quotes/, Çevrimiçi, 26.02.2018). Vizyoner işletmeler belirledikleri stratejilere ulaşmak için hedeflerinin İnsan Kaynakları departmanı vasıtasıyla çalışanlar nezdinde gerçekleşmesini sağlarlar.

İnsan kaynakları departmanının amaçları arasında kaliteli, etkin ve en uygun çalışanı işletmeye çekmek, kapasiteleri oranında çalışanlara hem teknik hem yönetsel eğitimler vermek ve kişisel özelliklerinin geliştirilmelerine yardımcı olmak, insan kaynağını işletmede tutundurmak, örgüte bağlılık ve sadakatini artırıcı önlemler almak ve hem işçi hem de işveren sendikaları ile iyi ilişkiler kurmak ve karşılıklı yararlar üzerine kurulmuş bir denge ortamını korumak ve sürdürmek yer alır (Eren, 2016: 392).

İşletmenin belirlediği stratejik plana göre İnsan Kaynakları departmanını kurma amacı da çeşitlilik gösterebilir. Bazı işletmeler operasyonel işlerin sistematik ilerlemesi için İnsan Kaynakları departmanını kurarken; bazı işletmeler işletmenin vizyonuna İnsan Kaynakları departmanı ile ulaşmayı hedefler. İşletmelerde çalışanların diğer yatırım kaynakları gibi gelir getirici bir faktör olarak düşünülmesi İKY kavramının özünü oluşturur (Baysal, 1993: 89).

İnsan kaynakları departmanının kurulma amacı geniş bir örgütsel çevre ortamında gerçekleştirmektedir. Toplumdaki ekonomik, politik, sosyal, teknolojik ve hukuksal

2.2. İnsan Kaynakları Departmanının Rolü ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İK departmanının konumu ve üst yönetim tarafından alınan kararlardaki etkisi, İK departmanının stratejik rolü ele alınacak ve değerlendirilecektir. Bu doğrultuda söz konusu departmanın gerek işletme yönetimi gerekse çalışanlar tarafından nasıl algılanmakta olduğu da önem arz eden bir noktadır.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü

İK departmanının sistemli bir yapısı ve belli bir kapsam alanı olmasına rağmen değişim ve dönüşüm süreci devam etmektedir. Bu değişim ve dönüşüm süreci departmanın mevcut sorumluluklarının yanı sıra ek sorumluluklar almasına ve işletme içerisinde öneminin artmasına neden olmaktadır. Bu durum İK departmanının daha etkili ve çağdaş olmasına katkı sağlamıştır. İKY'nin yeni stratejik rolü, çağdaş İKY'nin temelini oluşturmaktadır. İKY'nin stratejik rolü, işletme ile çevresinin arasındaki ilişkiler analiz edilerek istikametinin, amaçlarının ve bunları mümkün kılacak faaliyetlerin belirlenmesi ve gerekirse organizasyonun yeniden düzenlenmesini gerektirir (Dinçer, 1996: 7).

Stratejik İKY kavramı, geleneksel İKY kavramı yerine geçmemekte, işletmenin ihtiyacına paralel üstlendiği rolü ifade etmektedir. Rekabetçi piyasa ortamı ve dijital dünyaya ayak uydurma gibi nedenler İKY'nin stratejik rol üstlenmesinin nedenleri arasındadır. Stratejik İKY kavramı, bir işletmenin belirlediği amaçları gerçekleştirmesi için yapılan plan ve projeler ile birlikte, birbiri ile uyumu olduğu kadar birbirinden farklı da olabilen çalışmalar bütünüdür (Şimşek ve Öge, 2004: 282). Stratejik İKY ile birlikte departmanın etki alanı da genişlemiştir.

Stratejik İKY, pazardaki rekabet koşullarına uymak adına işletme performansını yükseltmek ve devamlılığını sağlamak için uzun vadede ve dönemin şartlarına uygun

uygulamalarla uyumlu stratejiler üretir (Deniz, Bakkalbaşı, 2010: 187). Yeni İKY anlayışı piyasa rekabetinin artmasını sağlayarak stratejik kararlara katılmasında ve söz olmasında İK departmanını ön plana taşımıştır.

İKY'nin stratejik rolünün işletme içerisinde fark yarattığı bir diğer konu da hem yöneticiler hem de yönetim seviyesi altındaki çalışanlar ile iletişimin kuvvetlenmesi, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılmasıdır. Stratejik İKY anlayışını benimseyen işletme çalışanları için bu durum daha motive çalışmayı ve işini sahiplenmeyi de beraberinde getirir. Ancak, her işletmenin yapısı ve beklentileri birbirinden farklıdır. Bu nedenle stratejik İKY uygulandığı bütün işletmeler arasında yönetimin yapısına, kullanılan sistemlere, çalışanların kapasitelerine, beklentilerine ve bununla birlikte rekabetçi piyasadaki koşullar ölçüsünde bir çalışma prensibi, sistemi ve plan ve projeler geliştirebilmektedir (Keçecioğlu, 2006: 72-73).

Stratejik İKY anlayışının çalışanları yönetim kararlarına katıyor olması kimi yöneticiler nezdinde gücün ve sorumluluğun paylaşılmasıdır. İşletme çalışanlarının karar sürecine etkin bir katılım göstermesi hem çalışan ve İKY arasında daha güçlü bir iletişim kanalı kurulmasına hem de plan ve program birlikte çıkarıldığında daha istikrarlı kararlar alınmasına neden olur. Strateji, en tepeden en alt seviyedeki çalışana kadar uzanan bir yelpazede kararların etkin ve doğru şekilde uygulanması sağlamaktadır (Cingöz, Akdoğan, 2013: 94).

İnsan kaynağının işletme içerisindeki önem kazanan rolü ve kararlara katılması sebebiyle işletme içerisinde büründüğü stratejik yapısı İKY'nin ana konuları arasına girmesine neden olmuştur. Stratejik İKY, çalışanların sorunlarına eğilmekte ve çözüm yolu üretmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte eğitim, geliştirme, performans yönetimi gibi temel görevlerinin yanı sıra memnuniyetlerini de ölçmekte, düşüncülerini önemsemektedir. Sürecin bu aşamasında bu çalışmaların kalitesi ve niteliği, çalışanların performanslarına yansımakta ve işin kalitesini belirlemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 71).

İKY'nin stratejik rolü, insan kaynağına verilen değeri arttırmış, performans ölçütü olarak yalnızca ödül ve uyarı vermekten ziyade daha verimli çalışmalarına, en iyi performansı sergilemelerine ve katılımcı yönetimde daha fazla yer almalarına teşvik etmektedir. Stratejik İKY anlayışını oluşturan faktörler; sektörü tanımak ve dinamiklerini analiz etmek, rekabetçi pazarın dinamiklerine uygun hareket etmek, vizyona odaklanmak ve hareketlerini ona göre belirlemek, çalışanların niteliklerini önemsemek ve işletmenin stratejileri ile uyumunu sağlayabilmektir. Stratejiye karar verme sürecinde ise, öncelikle varsa problem tanımlanmalı veya amaç belirlenmeli, detaylı inceleme yapılmalı, organizasyonel öncelikler ve alternatifler belirlenmeli ve karar alınmalıdır (Alpkan, Doğan, 2008: 21-47).

Stratejik İKY'de dış çevrenin etkisi büyüktür. Dış çevre tanımı içerisinde, ülkenin ve sektörün ekonomik koşulları, kanunlar, sosyal ve demografik yapı, pazardaki hareketler, iç ve dış politika ve dijital dünyadaki değişimler yer alır. Bu etkenlerin sunmuş olduğu birtakım fırsatlar ve tehditler olabilmektedir. Fırsatların farkında olmak, kaçırmamak ve tehditleri de ön görmek ve ihtiyatlı davranmak stratejik İKY'nin kapsamı içerisine girmektedir. Hayata geçirilen uygulamaların da işletmenin stratejisine uyumlu olması gerekmektedir (Akar, 2013: 72-87).

Stratejik İKY bir vizyon gerektirir ve bu vizyona istinaden orta ve uzun vadede planlar yapmayı içerir. Zaman içerisinde strateji değişebilir ancak işletmenin değişimlere kolay adapte olması ve yönetim kademesini sağlam kurmuş olması değişen stratejiye hızlı uyumu beraberinde getirecektir. Orta ve uzun vadede planlar yapabiliyor olması, işletmenin pazardaki geleceğini ve vizyonu ölçüsünde stratejisini belirleyecektir. İşletmeler, faaliyette bulundukları ülkenin politik, sosyal ve finansal imkanlarına uygun bir strateji planı ve uygulamalar bütünü oluşturabilir (Bayat, 2008: 79).

İşletmeler, dış müşteri çekebilmek için yarışabilmenin yanı sıra günümüzde kendisine katkı sağlayabilecek çalışan yani diğer bir tabirle iç müşteri için de rekabete girmektedir. Katma değer sağlayacak, marka elçisi olacak çalışanları işletme içerisine çekmek ve bu çalışanlardan kabiliyetleri ölçüsünde faydalanmak işletme stratejisi

olarak yer alabilmektedir. Bu çalışmalar bütününe “işveren markası oluşturmak” adı verilmektedir ve işletmenin çalışana sağladığı ücret ve yan haklar, turn-over (işgücü devir oranı), çalışma şartları, ödüllendirmeler gibi faaliyetler İKY’de stratejik ve önemli bir etki yaratmaktadır. İşletmenin, kamu ya da özel sektör olmasına bakılmaksızın, sahip olduğu çalışan kitlesi ve onların çalışma kapasitesi, büyük ölçüde işletmenin başarı veya başarısızlığı konusunda büyük bir etkiye sahiptir (Cingöz, Akdoğan, 2013: 93-94). Strateji geliştirmek için birçok faktör ve seçenek arasından bir tercih yaparak karar vermek ve doğabilecek sorunları önceden tespit etmeye ve çözümüne yönelik faaliyetler geliştirmek gerekir. Stratejik İKY anlayışı, işletmenin bugününe ve yarınına odaklanarak çalışmaktadır. Kapsamı içerisine ise işletmenin tüm çalışanları girmektedir.

Geleneksel İKY döneminde sanayi sürecinde görev yapan mavi yakalı ve saat ücretli çalışanlara söz konusu iken; stratejik İKY’de hiyerarşide en üst seviyedeki yöneticiden en alt seviyedeki çalışanlara kadar kapsamakta; işletmenin strateji ve planlama yönündeki tüm ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahip olduğu düşünülmektedir. İşletmenin vizyonuna göre belirlenen strateji ve İK departmanı stratejisi uyumlu olması gerekmektedir. Bu süreçte stratejiyi oluşturan İK departmanı çalışanları işletmenin stratejisini göz ardı etmeden plan ve program hazırlamalıdır. Ancak stratejik yönetim anlayışı, sadece İK departmanı özelinde olmamakta birlikte, işletme geneline yayılmalı ve tüm çalışanların bu stratejiyi devam ettirmeye çalışması sağlamalıdır. Stratejik İKY kendi stratejilerini geliştirerek, işletmenin diğer fonksiyonları için belirlenen strateji, plan ve projeleri dışa aktarma hakkına ve sorumluluğuna sahiptir (Cingöz, Akdoğan, 2013: 95).

Büyüme vizyonu olan işletmeler İK departmanının operasyonel işlerinin halihazırda yapılmış olması beklenen işler olarak kabul ederek, stratejiye odaklanmasını beklemektedir. Bu işletmelerin operasyonel süreçlere ayırdıkları vakit daha kısıtlı olduğundan, işletmeye değer katacak projelere ağırlık vermişlerdir. Eskiden işe alım ve bordro süreçlerinden sorumlu tutulan İK departmanı, stratejik yönüyle birlikte işletme içerisinde kritik departmanlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır.

2.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedeni

İKY'nin stratejik bir rol üstlenmesi tesadüf eseri meydana gelen bir durumdan ziyade doğal bir süreç olarak ilerlemiştir. İşletmedeki konular ve odaklanılan alanlar değişim süreci içine girdikçe stratejik bakış açısı kaçınılmaz olmuştur ve işletmeler de buna istinaden yapılarını bu değişim sürecine göre yeniden şekillendirmek zorunda kalmıştır. Stratejik kararlar, işletmenin uzun vadede temel amaçları ile ilgili kararları ve üst yönetim tarafından stratejilerin oluşturulmasına kadar geçen süreci içerir (Alpkan, 2008: 19).

Stratejik İKY'nin işletmenin amacına ve vizyonuna destek olmasının bir faydası da insan kaynağı unsuru üzerinde yoğunlaşması olmuştur. Stratejik İKY'yi ortaya çıkmasındaki etkili olan değişim süreçleri küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve insan kaynağının yapısı olarak düşünülebilir. Özellikle son yıllarda teknolojik gelişmelere bağlı olarak küreselleşme hız kazanmıştır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler kendi ülkelerinde faaliyet göstermenin yanı sıra bir ülkeye bağlı kalmadan çeşitli pazarlarda rekabet edebilir konumuna gelmiştir. Böylece büyüme ve küreselleşme yolunda ilerleyen her işletme, bu yeni rekabet piyasasında güçlü kalmanın yollarını arar hale gelmiştir. Bu değişime ayak uydurabilmek için işletmelerin yeniden yapılanmaları ve İK departmanı yapısının daha stratejik bir şekilde değerlendirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Öğüt, vd, 2004: 284).

Teknolojik gelişmelerin hızlandırdığı ve iş hayatına olan etkisi fark edilir düzeyde olan küreselleşme, İK departmanı yapısında stratejik olarak daha geniş bir çerçevede inceleyerek, yalnızca yerel ve sektör bazlı olarak değil, küresel ölçekte de gelişmelerin takip edilmesi gerekliliği meydana getirmiştir (Erdut, 2002: 33). Küreselleşmeyi hızlandıran teknoloji ise sağladığı birçok yararı ile birlikte işletmeler için birçok alanda yapıları sadeleştirilmiş ve kolaylaştırmıştır. İşletmelerdeki değişimi ve gelişimi destekleyen ve bunu bir zorunluluk olarak ortaya çıkaran teknoloji, aynı zamanda rekabetçi olmanın gereği olarak işletmelerin ve çalışanların iş hayatında yerini almıştır (Öğüt, vd., 2004: 284).

Personel yönetimi döneminde sadece operasyonel işlerden sorumlu tutulan İK departmanının değişim sürecini başlatan konunun teknolojik geliştirmelerin etkisi olduğu söylenilebilir. Bu etkiyi değerlendirirken stratejik İKY anlayışı ile birlikte işletme içerisindeki işlerin çoğunun elektronik ortama aktarılmış olmasının etkisi büyüktür. Bu gelişme ile birlikte hem zaman hem de maliyet bakımından sağlanan tasarruf ön plana çıkmış, teknoloji faktörünün iş hayatının içine bu kadar girmesiyle birlikte yeni fırsatlar da doğmuştur (Bingöl, 2003: 60).

Stratejik gelişmeler ve teknolojinin iş hayatına etkisi, dönüşüm sürecindeki iş ve emek piyasasının koşulları, yeni mesleklerin doğuşunu, yeni işlere olan ihtiyacın ortaya çıkarmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda bu değişiklikler insan kaynağındaki ihtiyaca paralel çeşitliliği de gerekli hale getirmiştir. Bu çeşitlilik sadece farklı demografik bölgelerde yetişen kişilerin bir arada oluşu ile ilgili değil, aynı zamanda bakış açıları ve yetenekleri anlamında da söz konusu olmuştur. Bu haliyle stratejik İKY’de birbirinden farklı alanlardan gelen ve karakter, yetenek ve yetkinlik olarak birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Aykaç, vd., 1999: 572).

Son yüzyıla kadar insan kaynağının bir sermaye olarak görülmediği ve önemsenmediği bir yapı varken teknolojik gelişmeler ve küreselleşme çalışanlara hak ettiği değerin verilmesine ve önemli bir konuma gelmelerine fırsat tanımıştır. Bununla birlikte değişen koşullar, çalışanların yetenek, yetkinlikleri ve yaratıcılıklarının işletme sisteminin işleyişine önemli bir katkı sağladığı görülmüştür (Öğüt, vd., 2004: 284). Bu nedenle çalışanlar, stratejik İKY çerçevesinde işletmenin karar mekanizmalarında söz sahibi konumuna gelmiştir.

2.2.3. İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Algı

Algı; bireylerin çevrelerini anlamak adına, duyumsal izlenimlerini düzenleme ve yorumlama süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Algılanan şeyler, somut gerçeklikten

önemli ölçüde farklı olabilir (Robbins, Judge, 2013: 168). TDK'a göre algı, bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak etmek anlamına gelmektedir. TDK'daki bir başka tanıma göre ise algı, duyularımızın aldığı bilgileri yakalayıp işleyen ve aktif olarak anlam kazandıran bir yetenektir. Duyusal organlarımız ile bize ulaşan uyarılarla çevremizi anlamamızı sağlayan bilişsel süreç olarak tanımlanır ve bu önemli bilişsel yetenek günlük yaşantımız için yaşadığımız çevreyi anlamlandırabilmek adına önem taşır (www.sozluk.gov.tr, Çevrimiçi, 05.01.2019).

Algının çalışma hayatındaki boyutunu saptamak adına çalışan algısına bakmak yeterli olacaktır. Çalışanlar, şirketin kendilerini müşterileri kadar önemsemediğini düşünürlerse markanın doğal savunucusu olmamaktadır. Bu nedenle mesailer karşılığında maaş ödeyen ama onlara içten bir ilgi göstermeyen, kişisel ve mesleki gelişmelerine fırsat tanımayan, müşterilerinde olduğu kadar çalışanlarına anlamlı bir deneyim kazandırmayan bir işyerinde hiçbir çalışan işletmeye tam anlamıyla katkı sağlayamamaktadır (www.temelaksoy.com, Çevrimiçi, 05.01.2019).

Çalışan algısı aslında iç müşteri algısı olarak da ifade edilebilir. Bu noktada hem iç müşteri hem de dış müşterileri (potansiyel çalışanları) kapsayacak olan faktör, bir işveren markası yaratılmasıdır. İşletmelere rekabet konusunda avantaj sağlayan unsurlardan en önemlisi, insan kaynağıdır. İşletme amaçlarının gerçekleşmesinde çalışanlar, en fazla beklentiye sahip unsurlardan biri olarak görülür. Bu nedenle iç müşteri kavramını çalışanlar oluşturmaktadır. İnsan kaynağının bilgi ve yetkinlik düzeyinde yeterli olması işletme stratejilerine ulaşmak açısından önemlidir. Bu nedenle yetkinlik sahibi kişilerin işe alınması, bağlılığının artırılması, motivasyon sağlanarak işletme içerisinde uzun süre tutundurulması konusunda İK departmanının sorumluluğu büyüktür (Sağır, 2016: 417).

Yönetimden ve çalışanlardan oluşan insan sermayesi, işletmedeki tüm süreci harekete geçiren ve etkili kılan en önemli unsurdur. Öte yandan, çalışanların organizasyona ve hedeflerine odaklanmaları, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine dayalı bir yönetim anlayışına ve İnsan Kaynakları politikalarına bağlıdır. Ayrıca günümüzde

çağdaş organizasyonlar sadece fiziksel varlıklarını koruyarak rekabet sağlayamayacaklarının farkındadır. Fiziksel varlıklarına ek olarak yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ve insan sermayesinden oluşan entelektüel sermayenin de rekabet gücü için son derece önemlidir. Çalışanlardan ve yönetimden oluşan insan sermayesi süreci harekete geçiren ve onu etkin şekilde çalıştıran biricik unsurdur (Demirkaya, 2015: 17).

İK departmanının kurum içerisinde genellikle ihtiyaca paralel konumlandırıldığı görülmektedir. İK departmanı bazı işletmeler tarafından yalnızca çalışanların özlük hakları için bir araç olarak kabul edilirken; büyüme ve marka imajını yükseltme hedefine yönelik işletmelerde ise işveren markası oluşturma, çalışanlar arasında sağlanan çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları ve kaliteli yaşam uygulamalarını hayata geçirir. İK departmanının işletme içerisinde öneminin farkında olan ve stratejik kararlarda İK departmanı ile paralel hareket eden işletme sayısı geçmişe oranla artış göstermektedir.

Son yıllarda İK departmanının yeni rolü olan işveren markası oluşturma fonksiyonu çalışanların İK departmanına olan algısını kuvvetlendirmektedir. İşveren markası, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıracak düzeyde etkisi olan ve bu farklılık düzeyini müşterilerine sunulan ürün ve hizmet olarak değil; mevcut ve potansiyel çalışanları hedef alarak, işletmenin kültürü ve İK uygulamaları sunularak yaratılan algıların bütünüdür (Sağır, 2016: 434). Çalışanların, organizasyona katkılarının fark edildiği, önemsendiği, ödüllendirildiği, değerli olarak algılandıkları ve saygı gördükleri, dolayısıyla daha anlamlı buldukları işlere yöneldiğini ve üstün yetenekli çalışanları elde tutmak giderek zorlaşmaktadır (Demirkaya, 2015: 17). Yeni nesil çalışanlar, kişisel amaçlarına ve hedeflerine uygun, beklentilerini karşılayabilecek bir çalışma ortamı araştırması içerisinde. Aynı zamanda eskiden işletmeler tercih eden taraf konumundayken, günümüzde tercih edilen işletmeler arasında olmak istemektedirler. En çok çalışılmak istenen işletmeler arasında olma durumu iyi bir işveren markası yaratmak ile doğru orantılıdır (Sağır, 2016: 416).

Zaman içerisinde İKY'nin çalışma hayatına bakış açısını değiştirmesi gerekmiştir. Bu değişikliğin emek yoğun endüstri anlayışından sıyrılarak bilgiyi işlemeye kar sağlayan ve rekabet ettiği pazarlarda işletmeyi öne çıkaran unsur olarak günümüz anlayışına uygun geręekleřtirilmesi gerekir. Çağdaş ve stratejik İKY anlayışını benimsemek isteyen işletmeler birtakım düzenlemeler yapmalıdır. Öncelikle işe alım süreçlerini çağdaş sistemlere entegre ederek revize etmek ve son teknoloji değerlendirme araçlarını kullanmak gerekmektedir. Bununla birlikte, birden çok yetkinlik modeline dayanan performans değerlendirme anlayışı terk edilmeli ve çalışanın güçlü yönlerini ön plana çıkaracak bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Aynı zamanda klasikleşen iş tanımları yerine rol tanımları yapılmalı ve beklenen iş sonuçlarını ve bu sonuçları ölçümleyecek kriterler doğru tanımlanmalıdır. Bu sonuçlara ulaşmak için ise işletmenin ve işin yapısına aykırı düşmeyecek şekilde her çalışanın kendi amacını bulmasına ve bunu geręekleřtirmesine fırsat tanınmalıdır. Yöneticiler en önemli performans kriterlerinden biri olarak, çalışanın takip etmeli ve geribildirim vermelidir. Aynı zamanda finansal konularda temel kavramlarının her düzeydeki çalışan tarafından öğrenilmesi konusuna önem vermek gerekir. Bu düzenlemelerin geręekleřtirilmesi İK departmanının üst yönetimin stratejik partneri olmasını kolaylaştıracak ve diğer departmanlar üzerindeki algısını olumlu ölçüde değiştirecektir (Baltaş, 2013: 50).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINA İLİŞKİN ALGISI: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Günümüz iş dünyasında dijitalleşmeyle birlikte çalışma koşulları ve ilişkilerinin değişimi devam ederken, İK departmanlarının da kapsamı genişleyerek ek sorumluluklar üstlenmişlerdir. Bu durum çalışanların İK departmanına ilişkin algılarında değişime ve departmandan beklentilerin artmasına sebep olmuştur. Beklentileri karşılamakta kimi zaman yetersiz kaldığı düşünülen İK departmanının özellikle sosyal paylaşım platformlarında; samimiyeti, yetkinlikleri ve iyi niyetlerinin sık sık sorgulandığı göze çarpmaktadır. Ayrıca departman, işletme içindeki konumu çoğu zaman net olmayan, yönetim ve çalışanlar tarafından farklı biçimlerde algılanabilen bir departmandır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; çalışanların İK departmanının konumuna ve departman uygulamalarının etkinliğine yönelik algılarının saptanması ve departman ile yaşanan sorunların ve bu doğrultuda önerilerinin derlenmesidir. Araştırmaya dair bulgular İK departmanının artan sorumlulukları ile birlikte ortaya çıkan veya çıkması öngörülen sorunlara ilişkin fikir oluşturması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma, bir işletme içerisinde farklı departmanlarda görev alan çalışanların İK departmanı faaliyetleri ve çalışanlarına ilişkin algısını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaca istinaden iki araştırma sorusu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, İK departmanının işletme çalışanları nazarında algısının ne yönde olduğu üzerinedir. Bu soru, departmanın günümüzde klasik personel yönetimi mantığından uzaklaşması ve kapsamını genişletip çalışanın yanında duran bir tavır benimsemesine rağmen çalışanlar tarafından en çok eleştirilen departmanlardan biri olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Özellikle yaygınlaşan sosyal medya ağları üzerinden LinkedIn gibi profesyonel sosyal paylaşım platformlarında İK departmanı

alışanlarının tavrına yönelik eleştiriler ile birlikte yetkinliklerinin sorgulandığı ve departmanın kurum için önemli olmadığına dair ifadeler göze çarpmaktadır. Buna istinaden hem saygı gören hem de en çok eleştirilen bu departmana ilişkin algı düzeyi incelenmek istenmiştir.

Araştırmanın ortaya çıkmasındaki bir diğer konu, departmanın kurum içerisinde stratejik karar alma sürecinde ne derece etkisi olduğudur. st yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesini sağlayan İK yöneticileri, karar alma süreçlerinde yer alıyor mu veya almalı mı sorusu bu araştırmada cevap aranan sorulardan bir başkasıdır.

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

Bu doğrultuda araştırma soruları şu şeklide belirlenmiştir:

- 1) Kurum alışanları İK departmanını önemli ve gerekli görmekte midir?
- 2) Kurumda stratejik karar alma süreçlerinde İK departmanın etkisi olmakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Genellikle İK departmanları çalışan sayısı fazla olan ve kurumsallaşmış işletmelerde yer almaktadır. Bu nedenle araştırmada sektör belirlenirken işletme büyüklüğü ve kurumsallaşma düzeyi dikkate alınmıştır. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmeler hem kurumsal yapısı hem de çalışan sayısının yüksekliği nedeniyle araştırma konusuna uygun olarak değerlendirilmiştir. Araştırma evreni İstanbul’da faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin genel müdürlük çalışanları olarak sınırlandırılmıştır. Örneklem, Türkiye Sigorta Birliği’ne kayıtlı olan 62 sigorta şirketi arasından kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden, anket yöntemi tercih edilmiştir. Tez kapsamında kullanılan anket EK 1’de yer almaktadır. Çalışmada kullanılan anket

formu, çevrimiçi anket uygulaması olan Google Forms'ta oluşturulmuş, soruların kolay anlaşılmasını ve değerlendirilmesini test etmek amacıyla sigorta aracı şirketinde görev yapan 10 kişiyle pilot olarak uygulanmış ve bu kişilerden gelen öneriler doğrultusunda anket son haline getirilmiştir. Elektronik şekilde hazırlanan anket formunun linkini profesyonel paylaşım sitesi olan LinkedIn üzerinde katılımcı profiline uygun 400 kişi seçilerek çevrimiçi mesaj yoluyla paylaşılmış, konu hakkında bilgi verilmiş ve destek istenmiştir. 104 kişi anketi yanıtlamıştır. Anketin cevaplanma oranı 26% olarak sonuçlanmıştır. Anket, 62 sigorta şirketinden İK departmanı haricindeki diğer departmanlarda çalışan kişiler ile paylaşılmıştır. Analizler, farklı işletmelerde farklı departmanlarda görev alan 104 kişi baz alınarak gerçekleştirilmiştir.

Yazar tarafından hazırlanan ankette katılımcılara toplam 18 soru yöneltilmiştir. Sorular tezin içeriği ile ilgili konular üzerine oluşturulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyet ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin yanı sıra toplam iş hayatındaki kıdemleri ve en son görev yaptıkları departmana ilişkin sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde İK departmanına ilişkin sorular yer almaktadır. Burada özellikle departmanın işletme içindeki önemi ve yarattığı etki üzerinde durulmuştur. Çalışanlarından bağımsız olarak departmanın işletme içindeki önemi, odaklanması gereken alanlar, üst yönetim kararlarındaki etkisi ve değişim yönetimi gibi konular araştırmaya dahil edilmiştir. Bu bölümde anket katılımcılarına çoktan seçmeli, doğrusal ölçekli ve açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü ve son bölümü ise, İK departmanı çalışanlarına dair değerlendirmeyi içermektedir. Bu bölümde, çalışanların İKY alanına ilişkin yetkinliği, çalışanlara karşı olan samimiyeti, güncel trendleri takip etmeleri konusundaki fikirleri sorulmuştur. Bu soruların akabinde katılımcılara “İnsan kaynakları departmanında çalışmak ister miydiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Üçüncü bölümün son sorusunda ise katılımcılara, “İnsan kaynakları departmanına ilişkin algınız konusunda eklemek istedikleriniz var mı?” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Bu soru ile amaçlanan, katılımcıların İK departmanına ilişkin aktarmak istedikleri konusunda görüşlerini açıkça

yazabilmelerine olanak sağlamaktır. Veriler MS Excel üzerinde konsolide edilmiş ve değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Katılımcıların Profili

Araştırmaya katılan kişilere; cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, görev aldığı departmana ilişkin sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların profilinin incelenmesi, benzer profillere sahip kişilerin de İKY algısını oluşturan yönelimlerini anlamlandırma konusunda faydalı olabilmektedir.

Araştırmaya 104 kişi katılım sağlamıştır. 104 katılımcının 48'i yani 46,2%'si kadınlardan; 56'sı yani 53,8%'i erkeklerden oluşmaktadır. Kadın erkek cinsiyet dağılımı dengelidir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Oran (%)
Kadın	46,2
Erkek	53,8
Toplam	100

Katılımcıların eğitim düzeyleri, araştırma bulgularını yorumlarken önem arz eder. Genellikle eğitim düzeyi ile bilgi ve bilinç düzeyinde doğru orantılı olduğu görülür. Bu nedenle İK departmanına ilişkin algı incelenirken katılımcıların eğitim durumları da göz önünde bulundurulmalıdır. 104 katılımcının 49%'unu lisans mezunları oluştururken; 22,1%'ini ön lisans, 16,3% yüksek lisans, 12,5%'i ise lise mezunlarından meydana gelmektedir.

Tablo 3.2:Katılımcıların Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Oran (%)
Lise	12,5
Ön lisans	22,1
Lisans	49,1
Yüksek lisans	16,3
Toplam	100

Katılımcıların 65,4%’ü üniversite eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyinin yüksek olması İK departmanı faaliyetlerinin ve amacının algılanmasında fayda sağlamaktadır.

Katılımcılara toplam iş tecrübeleri sorulmuştur. 104 katılımcının 51%’i 4-10 yıl arasında, 24%’i ise 10 yılın üstünde kıdeme sahiptir. Katılımcıların sadece 25%’inin 1-3 yıl deneyime sahip olduğu düşünüldüğünde; araştırmanın kıdemi yüksek bir grup ile gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Deneyim Süresi

Deneyim Süresi	Oran (%)
1-3 yıl arası deneyim	25
4-10 yıl arası deneyim	51
10 yılın üzerinde deneyim	24
Toplam	100

Tablo 3.3.’te görüldüğü gibi, katılımcıların 75%’inin çalışma hayatında dört yıldan daha fazla süre bulunmuş olmaları İK departmanını gözlemleme imkanı bulunması açısından olumlu bir sonuçtur. Günümüz iş dünyasında bireylerin sıkça iş değiştirdiği göz önünde bulundurulduğunda ise katılımcıların %75’inin birden fazla İK departmanı ile karşılaşmış olması muhtemeldir.

Bu çalışma, İK departmanı dışındaki departmanlarda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çeşitli departmanlarda görev yapan katılımcılar arasında dört departmanın yoğunluğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların en yoğun olarak çalıştığı dört departman 24% ile “satış & müşteri ilişkileri” departmanı, 19,2%’si “mali işler” departmanı, 15,4%’ü “bilgi işlem” departmanı, 15,4%’ü de “üretim & operasyon” departmanı olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Görev Aldığı Departman

Departman	Oran (%)
Satış & Müşteri İlişkileri Departmanı	24
Mali İşler Departmanı	19,2
Bilgi İşlem Departmanı	15,4
Üretim & Operasyon Departmanı	15,4

Tablo 3.4. incelendiğinde bu dört departman arasında kısmen dengeli bir dağılım olduğu göze çarpmaktadır. Ankete katılan kişilerin dörtte biri sosyal ve iletişimsel yönü kuvvetli satış ve müşteri ilişkileri departmanında görev yaptığı görülmektedir. Bu departmanın sosyal yönü kuvvetli olması gereken bir başka departman olan İK’yı değerlendirirken etkisi olacağı düşünülmektedir.

3.3.2. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanının Konumuna İlişkin Algıları

Araştırmanın ikinci bölümü olan “Departmana İlişkin Sorular” başlığı altında; departmanın işletme içindeki önemi, sorumluluk alanı, üst yönetim kararlarındaki etkisi, diğer departmanlarla olan ilişkileri ve değişim yönetimindeki etkisine dair sorular yer almaktadır.

İlk olarak katılımcılara “Size göre kurumunuz için en önemli ilk üç departman hangileridir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun amacı, katılımcıların İK departmanını işletme içerisinde en önemli görülen üç departman içerisinde konumlandırıp konumlandırmayacağını öğrenmektir.

Tablo 3.5: Kurum İçin Önemli Görülen Departmanlar

Departman	Katılımcı Sayısı
Satış & Müşteri İlişkileri Departmanı	58
İnsan Kaynakları Departmanı	57
Operasyon & Üretim Departmanı	54
Bilgi Teknolojileri Departmanı	51
Mali İşler Departmanı	49
Diğer	43

Tablo 3.5.’te de görüldüğü gibi 104 katılımcı tarafından en çok işaretlenen seçenek satış & müşteri ilişkileri departmanıdır. Bu bulguyu yorumlarken iki ana neden üzerinde durulabilir. Birincisi, katılımcıların çoğunluğu bu departmanda görev yapmaktadır ve görev yaptıkları departmanı en önemli üç departman arasına dahil etmiş olmaları muhtemeldir. İkinci ana neden ise, işletme karlılığına etkisi en net görülebilen departman olmasıdır. Satış olmadığı sürece işletme üretse bile bir kar elde edemeyecek aksine zarar edecektir. Bu nedenle diğer departman çalışanları da bu departmanı işletmenin en önemli departmanları arasında değerlendirilmiş olabilir.

İkinci sırada İK departmanı gelmektedir. Departmanın en önemli departmanlar arasında yer almasının birden çok sebebi olabilir. Birinci sebebi, çalışanların maaş, prim, izin gibi haklarını takip etmesi; ikinci sebebi, işletme vizyon ve misyonunun oluşmasında ve işletmenin büyümesinde etkisi olduğunun düşünülmesi muhtemeldir. Bir diğer muhtemel sebep ise, işletmenin en önemli kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde İK departmanı da önemli olarak görülmüş olabilir. . İK

departmanının en çok işaretlenen üç departmandan biri olması çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan “departmanın kurum için önemi” konusunda fikir vermektedir. Bu araştırma çerçevesinde katılım sağlayan kişiler, İK departmanını en önemli üç departmandan biri olarak kabul etmektedir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre operasyon & üretim departmanı da işletme için önemli departmanlar arasında yer almıştır. Satışın söz konusu olabilmesi için bir hizmetin veya ürünün üretimi şarttır. Bu nedenle işletme açısından en önemli departmanlar arasında üretim ve satışın olması şaşırtıcı bir sonuç değildir.

Araştırmada yer alan bir sonraki “İnsan kaynakları departmanı kurum için önemli görülmekte midir?” sorusu tezin araştırma sorusuna atıfta bulunur niteliktedir. Sorunun cevabı bir önceki soruya gelen yanıtlar ile karşılaştırıldığında tutarlılık açısından “evet” cevabının ağırlıklı olması beklenmektedir. Bu anlamda katılımcıların 94,2%’sinin “evet” seçeneğini işaretlemesi tutarlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.6: İK Departmanının Kurum İçin Önemi

Görüş	Oran %
Evet	94,2%
Hayır	5,8%
Toplam	100%

Dolayısıyla, katılımcıların çoğunluğunun İK departmanını kurum için gerekli ve önemli kabul ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonucu detaylandırmak amacı ile demografik özelliklerden cinsiyete göre değerlendirme yapıldığında, ankete katılan 56 kadın katılımcının 54’ü (96,4%), 48 erkek katılımcının 44’ü (91,6%) evet yanıtını vermiştir. Bu sonuç, kadınların erkeklere nazaran İK departmanını daha önemli gördüğü şeklinde yorumlanabilir.

Bir başka önemli demografik kriter ise öğrenim durumudur. Tablo 3.7’de katılımcıların öğrenim durumu ve İK departmanının önemine ilişkin cevapları karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.7: Öğrenim Durumuna Göre İK Departmanının Önemine İlişkin Karşılaştırma

Öğrenim Durumu	Evet (Katılımcı Sayısı)	Hayır (Katılımcı Sayısı)	Hayır / Öğrenim Grubu Toplamı %
Lise	13	0	0%
Ön lisans	22	1	4%
Lisans	48	3	5,8%
Yüksek Lisans	15	2	11,7%
Toplam	98	6	%

Lise mezunu katılımcıları arasında İK departmanını kurum için önemli olmadığını düşünen bulunmamaktadır. Eğitim düzeyleri kendi aralarında evet ve hayır yanıtını veren katılımcıların oranı bazında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre eğitim düzeyi arttıkça departmanı önemli bulmayanların oranı yükselmekte olduğu sonucu ile karşılaşılmaktadır.

Katılımcıların işletme içerisinde en önemli üç departmandan biri olarak kabul ettiği İK departmanının önceki bölümlerde işlendiği gibi birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Bu nedenle “İnsan kaynakları departmanının en önemli üç işlevi nedir?” sorusu yöneltilmiştir. İK fonksiyonlarından hangilerinin çalışanlar tarafından daha önemli bulunduğu, İK departmanının algılanış biçimiyle yakından ilgilidir. İK departmanının temel fonksiyonları iş, görev ve yetkinlik analizi, performans yönetimi, işe alım, kurum içi iletişim, eğitim, ücret yönetimi ve bordro, işveren markası oluşturma biçiminde sıralanmış, katılımcılardan en önemli buldukları üç işlevi seçmeleri istenmiştir.

Tablo 3.8: İnsan Kaynakları Departmanının En Önemli İşlevleri

Görevler	Katılımcı Sayısı
İş, Görev ve Yetkinlik Analizi	66
Performans Yönetimi	57
İşe Alım	54
Kurum İçi İletişim	46
Eğitim	39
Ücret Yönetimi ve Bordro	32
İşveren Markası Oluşturma	18

Tablo 3.8’de de görüldüğü üzere 104 katılımcının İK departmanında önemli olarak değerlendirdiği işlevler; görev ve yetkinlik analizi, performans yönetimi ve işe alımdır. Bu sonucu yorumlarken çalışanların beklentilerini göz ardı etmemek gerekmektedir. İlk sırada iş, görev ve yetkinlik analizi sonucu görülmektedir. İş analizi, belirli bir işin ayrıntılı olarak tanımlanarak incelenmesi demektir. Bu nedenle en çok işaretlenen seçenek olmasındaki muhtemel neden, çalışanların görev tanımı belli bir iş yapmak istemeleri olarak yorumlanabilir. Türkiye’de birçok işletme, görev tanımını belirsiz veya geniş tutarak birçok farklı görevin tek bir çalışan üzerinde yürütülmesini beklemektedir. Bu nedenle çalışanların, görev tanımı oluşturma işini İK departmanının en önemli görevleri arasında birinci sırada değerlendirmesinin nedeni olabilir.

İkinci sırada performans yönetimi görevinin İK departmanının en önemli görevlerinden biri olarak algılandığı görülmektedir. Bu sonucun muhtemel nedeni ise, çalışanların görevlerini yerine getirirken göstermiş olduğu yüksek performansın göz ardı edildiği ve performanslarının ödüllendirilme beklentileri olarak yorumlanabilir.

Katılımcıların yarısından fazlası İK departmanının en önemli işlevi sorusunda “işe alım” cevabını işaretlemiştir. Doğru planlanmış ve doğru bir şekilde yönetilen işe alım sürecinin işletmeye olan katkısı açıktır. Bununla birlikte liyakata da dikkat edildiğinde

işe alım yetkinlikleri verilecek göreve uygun, performansı yüksek çalışanların işletmeye katılması açısından önemlidir.

Sorulara verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, İK departmanının işletme içerisinde önemini yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan; karar alma süreçlerinde departmanın etkisini incelemek adına katılımcılara “Üst yönetimin kararlarında İnsan Kaynakları departmanının ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş, 1 ile 5 arasında bir puanlama yapmaları istenmiştir.

Tablo 3.9: Üst Yönetimin Kararlarında İnsan Kaynakları Departmanının Etkisi

Seçenek	Oran (%)
1- Etkili Olduğunu Hiç Düşünmüyorum	11,5
2- Etkili Olduğunu Düşünmüyorum	16,3
3- Kararsızım	30,8
4- Etkili Olduğunu Düşünüyorum	22,1
5- Çok Etkili Olduğunu Düşünüyorum	19,2

Karar verme, kurumun amacına ulaşması yolunda yapılacak olan faaliyetlerle ilgili seçeneklerin araştırılması, elde edilmesi ve uygun yer ve zamanda hayata geçirilmesi üzere seçilmesi ile ilgili önemli bir süreçtir (Kıral, 2015: 75). Tablo 3.9'daki sonuçlara göre, 104 katılımcının 30,8%'inin karar alma süreçlerinde İK departmanının etkisine dair soruyu cevaplarken kararsız kaldığı görülmektedir. Diğer sonuçların değerlendirilmesi için 1 ve 2 puan veren katılımcılar etkisiz, 4 ve 5 puan veren katılımcılar etkili olarak gruplandırılmıştır. İK departmanını üst yönetim kararlarında etkisiz olarak değerlendiren katılımcı oranı %27,8 iken, etkili olarak değerlendiren katılımcılar 41,3'tür. Bu sonuca göre çalışanların İK departmanını karar alma süreçlerinde üst yönetim ile partner olarak kabul ettiği sonucuna varılabilir.

Elde edilen bulgular cinsiyet gruplarına göre ayrılarak da değerlendirilmiştir. Ankette ilgili soruya gelen yanıtlar arasında kararsızlar değerlendirme dışı tutularak, 1 ve 2 puan etkisiz, 4 ve 5 puan etkili olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 3.10: Cinsiyet Gruplarına Göre Üst Yönetimin Kararlarında İK Departmanının Etkisi

Görüş	Kadın (Katılımcı Sayısı)	Erkek (Katılımcı Sayısı)
Etkili	28	15
Etkisiz	12	17

Bulgulara istinaden, erkek katılımcılar arasında İK departmanını üst yönetim kararlarında etkili ve etkisiz değerlendirme sonuçlarının birbirine çok yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Oysaki kadın katılımcılar arasında “etkili” değerlendirenlerin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla İK departmanını kurum karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi gördükleri şeklinde ifade edilebilir.

İK departmanını etkisiz bulan katılımcılar da söz konusudur. Bu nedenle üst yönetimin kararlarında İK departmanını etkisiz bulan katılımcılara “etkili olmadığını düşünüyorsanız nedeni nedir?” şeklinde açık uçlu soru yöneltilmiştir. Gelen cevaplar arasında dikkat çeken cevaplar şunlardır:

“İnsan kaynakları çalışanlarının şirketlerin çalışma alanına yeterince hakim olmadığını bu sebeple de karar almada çok fazla etkili olmadığını düşünüyorum.”,

“Üst yönetim kararı veriyse İnsan Kaynakları departmanının uygulamaktan başka yapabileceği bir şey kalmaz.”,

“Genelde üst yönetim kendi aldığı kararları İnsan Kaynakları departmanına uygulaması için sunmaktadır.”,

“Çalıştığım kurumlarda İK departmanının aldığı kararlar üst yönetimin isteklerine göre şekillenmiştir.”

“İK departmanını göstermelik buluyorum.”,

“Üst yönetimin İK departmanını önemsemediğini düşünüyorum”,

Yukarıdaki ifadelerde de görüldüğü gibi çalışanların bir bölümü İK departmanını üst yönetimin stratejik ortağı olarak görmemekte ve karar alma süreçlerinde dahil edilmediğini düşünmektedir. Bu çalışanlar, İK departmanını sadece üst yönetimin aldığı kararları uygulayan bir bölüm olarak kabul etmektedir. Bu durum departmanın şirket içindeki konumu ile alakalı olduğu da yukarıdaki ifadelerde görülebilir. Departmanı etkisiz bulan katılımcılar departmanın şirket içindeki konumu ile ilgili de negatif ifadelerde bulunmuşlardır. Bu durum, İK departmanının şirket içindeki konumunun karar alma süreçlerine dair çalışan algısına direkt etki etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

“Üst yönetim o vizyona ulaşamadığı için İK departmanı etkisiz kalıyor.”,

“Kurumsal yapı oturtulmadığı için etkisiz kalıyor”

İfadelerinde görüldüğü üzere, İK departmanının etkisiz değerlendirilme nedeninin sorumlusu üst yönetimin yetersizliği olarak belirtilmiştir. Bu ifadelere göre, oturtulmuş kurumsal yapılar ve güçlü vizyona sahip işletmeler İK departmanını etkili kılmaktadır.

İK departmanı işletme genelinde birçok departman ile yakın temas halinde çalışmaktadır. Hangi departman ile yakın temas halinde çalışması gerektiğine dair algı da stratejik yönetimin bir parçasıdır. Bu nedenle katılımcılara İK departmanının en yakın ilişki içerisinde olması gereken departmanın hangisi olduğu sorulmuştur.

Tablo 3.11:İK Departmanının Yakın Çalışması Beklenen Departman

Departman	Oran (%)
Hepsi	56,7
Üst Yönetim	18,3
Mali İşler	12,5
Satış & Müşteri İlişkileri	5,8
Üretim & Operasyon	3,8
Pazarlama	2,9
Bilgi Teknolojileri	0
Tedarik Zinciri	0

Tablo 3.11’deki sonuçlarda görüldüğü üzere, katılımcıların yarısından fazlası “hepsi” seçeneğini işaretlemiştir. Buradaki sonuç departmanın kimseye yakın veya uzak durmaması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, çalışanların İK departmanının herkes ile eşit mesafede durması ve yakın çalışması beklentisini de ifade etmektedir. Hepsi haricinde işaretlemeye bulunan katılımcılar değerlendirildiğinde ilk sırada %18,3 ile üst yönetim cevabı görülmektedir. Bir önceki sorularda üst yönetim kararlarındaki etkili olma durumu nedeniyle seçilmiş olması muhtemeldir. Diğer bir sonuç %12,5 ile mali işler departmanıdır. Çalışanların maaş ve ödemeleri gibi finansal konulardan ötürü bu departmanla yakın çalışılmasına ilişkin bir beklentinin oluşması normaldir. Düşük işaretlenme oranına sahip, satış ve müşteri ilişkileri, üretim & operasyon ve pazarlama departmanları ile; hiç işaretlenmeyen bilgi teknolojileri ve tedarik zinciri departmanı konularının İK konuları ile yakın ilişkide olmadığı düşünülüyor görülmüştür.

3.3.3. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanının Etkinliğine İlişkin Algıları

İKY'nin amaçlarına değinilen çalışmanın ikinci bölümünde de bahsedildiği üzere, işletmenin başarısının ve etkisinin sürdürülebilmesi için İK departmanının yetkinliği ve motivasyonu yüksek çalışanları işletmeye kazandırması ve işletme içerisinde kalmalarını sağlaması gerekir. Bununla birlikte çalışanların etkinliği ve verimliliğini en iyi seviyeye ulaştırma amacını taşıması gerekmektedir. Kuruluş aşamasından itibaren kurumlar birçok konuda değişime uğrarlar. Katılımcılara bu sorunun yönetilmesindeki amaç, bu değişimleri yönetme konusunda İK departmanının etkisini anlamak üzerinedir. Bu nedenle katılımcılara kurum içindeki değişimleri yönetme konusunda İK departmanının ne derece etkili olduğu sorulmuş, birden beşe kadar doğrusal ölçekte bir puanlama yapılması istenmiştir.

Tablo 3.12: Kurum İçindeki Değişimleri Yönetme Konusunda İK Departmanının Etkisi

Seçenekler	Oran (%)
1- Etkili Olduğunu Hiç Düşünmüyorum	8,7
2- Etkili Olduğunu Düşünmüyorum	12,5
3- Kararsızım	27,9
4- Etkili Olduğunu Düşünüyorum	34,6
5- Çok Etkili Olduğunu Düşünüyorum	16,3

Tablo 3,12'deki sonuçlara istinaden, 4 ve 5 puan işaretleyen katılımcılar 104 katılımcının yarısını yani 50,9%'unu oluşturmaktadır. Bu durum kurum içerisindeki değişim yönetimi konusunda İK departmanının etkisine dair önemli bir bulgudur. Kurum içindeki değişimler genellikle İK departmanları tarafından organizasyona duyurulur ve bu nedenle birçok departmandan daha önce bilgi sahibi olan İK departmanının değişim yönetiminde etkili bulunması normal karşılanmıştır. Ancak

katılımcıların %21,2'si etkisiz değerlendirirken, %27,9'u da kararsız kaldıklarını belirtmiştir. Daha önce alıntılanan katılımcı yorumlarına istinaden, İK departmanının kurum içindeki net olmayan konumu değişim yönetimi konusunda da etkisiz bulunmasının bir nedeni olabilir.

Tezin ilk iki bölümünde de belirtildiği gibi, personel yönetiminden İnsan Kaynakları yönetimine geçilen süre boyunca İK departmanı birçok değişim ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle değişim yönetimi sürecinde İK departmanının başarısı, çalışanların değişimlere karşı direnç göstermemesi ve organizasyona benimsetilmesi anlamında da önem taşımaktadır.

Değişim her zaman olumsuz algılanmamakta, çalışana fayda sağlayıcı nitelikte ise olumlu karşılanmaktadır. Bu nedenle işletme içerisindeki sorunlar karşısında çalışanların İK departmanına ilişkin görüşlerini alınmak istenmiş ve “kurum içindeki sorunları çözme konusunda İK departmanını ne derece başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?” şeklinde soru yöneltilmiştir.

Tablo 3.13: Kurum İçindeki Sorunları Çözme Konusunda İK Departmanının Etkisi

Seçenekler	Katılımcı (%)
1- Başarılı Olduğunu Hiç Düşünmüyorum	8,7
2- Başarılı Olduğunu Düşünmüyorum	16,3
3- Kararsızım	25
4- Başarılı Olduğunu Düşünüyorum	28,8
5- Çok Başarılı Olduğunu Düşünüyorum	21,2

Tablo 3.13'teki sonuçlara göre, 104 katılımcının yarısı yani 50%'si İK departmanını kurum içindeki sorunları çözme konusunda başarılı bulduğunu belirtmiştir. Özetle, her dört çalışandan ikisi İK departmanını sorun çözme konusunda başarılı değerlendirirken, biri başarısız değerlendirmiş, biri de kararsız kalmıştır. Bu sonuç

Çalışanların, işletme içerisinde bir sorun ile karşılaştığında İK departmanını çözüme kavuşturabilecek bir merci olarak kabul ettiği şeklinde yorumlanabilir.

İK departmanına dair eleştirilere ayna tutabilmek adına katılımcılara “İnsan kaynakları departmanının işleyişinde değiştirmek istedikleriniz var mı? varsa nelerdir?” şeklinde açık uçlu bir soru yneltirmiştir. Bu soru, çeşitli mecralarda olumsuz eleştirilere taraf olan İK departmanının işleyişindeki sorunlar konusunda fikir verebilir. 104 katılımcının 59’u soruyu yanıtlamıştır. Gelen yanıtlar arasında 11 yorum geçersiz olarak değerlendirilmiştir. Geçerli 48 yorumun değindiği sorunlar incelendiğinde; 16 yanıt işe alım sürecinde iyileştirme ve liyakat, 16 yanıt çalışan odaklılık, 10 yanıt karar alma süreçlerinde etkinlik ve 6 yanıt doğru işleyen bir performans yönetim sistemi beklentisini ifade etmektedir.

Tablo 3.14: İK Departmanına Dair Beklentiler

Beklentiler	Katılımcı Sayısı
İşe alım sürecinde iyileştirme ve liyakat	16
alışan odaklılık	16
Karar alma süreçlerinde etkinlik	10
Performans yönetim sistemi	6
Toplam	48

Tablo 3.14’teki bulgulara göre, katılımcıların İK departmanında değiştirilmesine dair en fazla beklentisi olan konulardan biri işe alım sürecinde iyileştirme ve liyakat konusudur. Katılımcıların yorumlarında belirttikleri beklentiler şu şekildedir;

“İşe alımlarda yapılan yanlışlıklar düzeltilmeli. İK alışanları yetersiz kalmamalıdır”,

“İşe alınan insanların takibinde yetersiz kalmaları ve işe başladıktan sonra desteklenmesinde daha etkin olunması”,

“Daha etkin olunabilmesi için kararlarında özgür, objektif verilere dayanan ölçüm yetenekleri geliştirmiş bir yapıda olmalıdır”,

“İşe alım süreçlerinde daha hızlı aksiyon alınmalı”,

“Personel alımında yetkinlik analizinin yapılarak işe başlatılmalı”,

“Adil olmaları gerekli”,

“Kaliteli personel almaları gerekli”,

“Standart işe alım görüşmelerinden ayrılarak, alanında yetkin kişilerce daha bilimsel temelli ve liyakat ölçen bir sistem işletilmesini isterdim”,

“İşe alım süreçlerinde herkes için aynı objektif değerlendirmenin yapılmaması ve mutlu çalışan güçlü şirket odağında üst yönetimle olan ilişkilerin biraz daha artmasını isterdim”

“İşe alım sürecindeki kriterler değişmeli”

“Objektif ve daha profesyonel bir bakış açısı olmalı”

“Mülakata gelen adaylara olumlu & olumsuz dönüş yapmalılar”

“İnsan kaynakları departmanında çalışanlar sadece şirket hakkında genel bilgi sahibi olmakla kalmayıp, iş görüşmelerinde temsil ettikleri departmanın iş akışı hakkında da detaylı bilgiye sahip olmaları gerekir”

“İşe alımlarda klasik ve hiçbir anlam taşımayan sorular sormamalılar”

“İşe alımlarda alınan eğitimin hangi kurumdan olduğundan ziyade kişinin bilgi ve beceri düzeyi dikkate alınmalı”

Yukarıda yer alan ifadelerde İK departmanının işe alım sürecinde yetersiz kaldığı belirtilmektedir. İK çalışanlarından; yetkinlik analizlerini daha doğru bir şekilde yapmaları, daha hızlı hareket etmeleri ve işe alımdan sonraki adaptasyon süreçlerinde de yanlarında olmaları beklenmektedir. Bir çalışanın İK departmanı ile ilk tanıştığı kısım işe alım aşamasıdır. Bu süreçte yapılan yanlışlar, çalışanların veya potansiyel çalışanların aklında yer etmektedir. İfadelerde görüldüğü üzere çalışanlar işe alım üzerinden İK görevlisinin yetkinliğini de sorgulamaktadır. Mülakata gelen adaylara

sorulan sorular, mülakat sonrasındaki süreçteki yaklaşımlar adaylar tarafından önemsenmektedir. Bu nedenle İK departmanı algı düzeyinde pozitif etki yaratmak istiyorsa işe alım süreçlerinde iyileştirme yapması kaçınılmaz olacaktır. Bununla birlikte liyakat konusunda da beklentiler bulunmaktadır. Sübjektif değerlendirme kriterleri yerine objektif ve bilimsel temele oturtulan ölçüm kriterleri benimsenmelidir. Bununla birlikte işe alımda fırsat eşitliği tanınmalı ve kişinin yetkinliğine odaklanılan bir mülakat süreci yürütülmesi beklenmektedir.

İşe alım sürecindeki iyileştirme ve liyakat ile aynı oranda beklentiye sahip olunan bir diğer konu ise çalışan odaklı yaklaşımdır. Konuyla ilgili yorumların bir kısmı şu şekildedir:

“Şirket çıkarlarının yanı sıra çalışana önem verilmesi ve çalışma şartlarının iyileştirilmesinde etkin görev alması”,

“Çalışan motivasyonuna odaklanması”,

“Çalışan odaklı olmadıkları için göstermelik buluyorum. Daha az gösteriş, daha fazla icra olmalı”,

“Motivasyon yaratmalı; çalışanın işletmeye bağlı olmasını sağlamak için eğitime önem vermeli; kişiye özel davranmalı”,

“Çalışanlar arasında iletişimi artırmak adına düzenli olarak aylık toplantı seminer veya karşılıklı soru cevap şeklinde değerlendirme sağlamak. Sorun veya sorun teşkil edilecek konular hakkında çözüm üretmek adına personel içerisinden kişiler seçip İK ve personel arasındaki ilişkileri güçlendirmek gerekli”,

“Çalışan hakları konusunda daha şeffaf davranılmalı”.

İK departmanı önceki sorulara gelen yanıtlarda da anlaşıldığı gibi üst yönetim ile yakın bir ilişki içerisinde görülmektedir. Bu nedenle İK departmanının çalışanlar ve üst yönetim arasında daha çok üst yönetim tarafında olduğu düşünülebilir. Tezin literatür taraması bölümlerinde belirtildiği gibi, bir işletmenin en değerli sermayesi insan kaynağıdır. Aslında yukarıda yer alan ifadeler ile çalışanların bu durumun altını çizdiği görülmektedir. Sadece yönetim tarafında değil, çalışanların yanında da onların;

çalışma şartlarının iyileştirilmesinde, motive edilmesinde, kariyer gelişimine katkı sağlamada ve hakları konusunda şeffaf davranılması beklenmektedir. Böylece kurum için yapılan faaliyetler sadece bir “gösterişten” ibaret kalmayacak, çalışanlar nezdinde daha etkili olabilecektir.

Çalışanlar karar alma sürecinde daha etkin olunmasına dair beklenti içerisindedir. Tezin araştırma konularından biri olan bu duruma ilişkin yorumlar şu şekildedir:

“İnisiyatif almaları ve işin gerekliliğini tam olarak yerine getirmeleri”,

“Her departmana eşit mesafede davranılması”,

“Kurum içerisindeki konularda daha aktif olmaları. Potansiyelini sergileyebildiklerini düşünmüyorum”,

“Yenilikleri takip edip şirkete uyarlamaları”,

“Yönetimin dışında da karar verebilmeli ve performanslarda adil olunmalıdır”,

“Kurum içinde yaşanan olaylardan haberlerinin olması ve aksiyon alabilmesi”,

Karar alma süreçlerinde etkinlik, şirket ile ilgili konularda söz sahibi olabilmek anlamı taşıdığından önemli bir konudur. İK departmanının üst yönetimin sözcüsü gibi değil de yönetimin partneri gibi algılanması isteniyorsa daha fazla inisiyatif almalı ve kurumu ilgilendiren konularda yetersiz kalmamalıdır.

Çalışanların bir diğer beklentisi ise performans yönetim sistemlerindeki adalet ve işler konumunda olan bir performans değerlendirme sürecidir. Performans yönetimi, kurum içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, daha etkin sonuçlar alabilmek için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik yönetim aracıdır. Onun bir aşaması olan performans değerlendirme ise performans yönetiminin en önemli boyutudur. Kurum ile ilgili kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynaktır. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerinin, yöneticiler tarafından bilinmesi ve

bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olunması, etkili kurumlar olabilmek anlamında önemlidir (Helvacı, 2002: 155). Performans değerlendirmeye dair beklentileri içeren yorumların bir kısmı şu şekildedir:

“Performans değerlendirirken objektif olunmalı”,

“Ücret yönetimi ve çalışan eğitimi ve özellikle yetkinlik analizi çok önemli. Çalışanların çalışma şekli ve kıdemine göre aksiyonlar alınmalı”,

“Performans yönetimi göz ardı edilmemeli, performansa göre ücret bordroya yansıtılmalı”.

İşler bir performans yönetim sistemine sahip olmak, çalışandaki adalet duygusunu pekiştirecek ve bağlılığı arttıracaktır. Her çalışan emeği karşılığında bir ücret almaktadır. Emeğin niteliği ve yoğunluğu önemsenmeden ücretlendirme yapıldığında çalışan mutsuz olmakta ve bu durumdan İK departmanını sorumlu tutmaktadır. Bu nedenle İK departmanı negatif algının pozitif evrilmesini istiyorsa performans yönetim sürecini gözden geçirmelidir.

3.3.4. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanlarına İlişkin Algıları

Anketin üçüncü bölümünde katılımcılara sektör çalışanlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Sektör çalışanlarının departmandan bağımsız olarak yetkinlik düzeyi, samimiyeti ve sektör trendlerinin takibi konusunda diğer çalışanlarda yarattığı algı araştırma konusu olmuştur.

Katılımcılara ilk olarak birden beşe etkisi artan doğrusal ölçekte puanlama sisteminde İK departmanı çalışanlarını mesleki anlamda ne derece yetkin bulduklarına dair bir soru yöneltilmiştir. Bu sorunun amacı, İK çalışanlarından beklenen bir takım profesyonel yetkinliklerin bulunmasıdır. Bu yetkinlikler; kuvvetli iletişim ve ikna becerisi, analitik düşünme, problem çözme ve karar alabilme, takım çalışması, etkili dinleme, esneklik, gelişime açıklık, zaman yönetimi, planlama ve organizasyon becerisi şeklinde olabilir.

Tablo 3.15: İK Departmanı Çalışanlarının Yetkinliği

Seçenekler	Oran (%)
1- Yetkin Olduğunu Hiç Düşünmüyorum	7,7
2- Yetkin Olduğunu Düşünmüyorum	16,3
3- Kararsızım	35,6
4- Yetkin Olduğunu Düşünüyorum	23,1
5- Gayet Yetkin Olduğunu Düşünüyorum	17,3

Tablo 3.15’te görüldüğü üzere katılımcıların üçte biri “kararsızım” seçeneğini işaretlemiştir. Bunun nedeni, aynı departman içerisinde görev alan İK çalışanları arasında da fark olabilmesi nedeniyle olabilir. Departmanda bir İK çalışanı yetkin görülürken, bir diğeri işinde yetkin görülmeyebilir. Katılımcıların 40,4%’ü 4 ve 5 puan vererek İK departmanı çalışanlarını yetkin olarak değerlendirmiştir. Ancak sayının kararsızların sayısına yakın oluşu bu konuda İK çalışanlarının kendi yetkinliklerini sorgulaması ve geliştirmesi gerektiğı sonucunu doğurmaktadır.

Özellikle uluslararası kurumsal İK departmanlarının son yıllarda çalışan motivasyonuna ağırlık verildiğı gözlenmekte olup, çalışanlara fayda sağlayıcı etkinlikler vasıtasıyla motivasyonun ve bağlılığın artırılması istenmektedir. Uygulama çalışan tarafından faydalı görölse bile sosyal medya ağıları üzerinden yapılan yorumlarda İK çalışanlarının samimiyeti ile ilgili kuşku ifadeler yer almaktadır. Bu nedenle katılımcılara işletme içerisinde işe alımdan performans yönetimine, ücret yönetiminden işten çıkış süreçlerine kadar birçok konuda muhatap oldukları İK çalışanlarını ne derece samimi buldukları sorulmuştur.

Tablo 3.16: İK Departmanı Çalışanlarının Samimiyeti

Seçenekler	Oran (%)
1- Samimi Olduğunu Hiç Düşünmüyorum	9,6
2- Samimi Olduğunu Düşünmüyorum	17,3
3- Kararsızım	34,6
4- Samimi Olduğunu Düşünüyorum	21,2
5- Gayet Samimi Olduğunu Düşünüyorum	17,3

Tablo 3.16'daki sonuçlar bir önceki tablodaki sonuçlar ile aşağı yukarı benzer niteliktedir. 4 ve 5 puan işaretleyerek İK görevlilerinin samimiyetine inanan kişilerin oranı 38,5% iken, samimiyetine inanmayan kişilerin oranı 26,9% şeklindedir. Kararsız kalan katılımcılar ise 34,6% ile azımsanmayacak derecede yüksek bir orandır. Samimiyetin çok da büyük olmayan bir farkla öne çıkmasına rağmen bütün oranların birbirine yakın oluşu, İK görevlilerinin samimiyetleri konusunda kuşku ları kanıtlar niteliktedir.

Bu sorunun yanıtları demografik bilgiler ışığında MS Excel üzerinden 3 kıdem grubu altında incelenmiştir. Sonuçlar karşılaştırılırken net ifadeler baz alınmış ve kararsızlar etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Bu tabloya göre, 1 ve 2 puan samimi değil, 4 ve 5 puan samimi şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 3.17: Kıdem Gruplarının İK Departmanı Çalışanlarının Samimiyeti
Değerlendirmeleri

Kıdem Grubu	Samimi (Katılımcı Sayısı)	Samimi Değil (Katılımcı Sayısı)	Kıdem Grubu Toplamı / Samimi Değil Oranı
1-3 yıl	14	5	26,3%
4-10 yıl	21	12	36,3%
10 yılın üstünde	5	11	68,7%

Tablo 3.17’de yer alan sonuçlarda kıdem gruplarının samimi bulan ve bulmayan kişilerin toplamı alınmış ve samimi bulmayan kişilerin oranı incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere kıdem arttıkça İK çalışanlarını samimi bulma oranında azalma olduğu görülmektedir. Bu durum, iş hayatıyla yeni tanışmış bireylerin hevesle ve motive çalışması sebebiyle İK departmanı çalışanlarının samimiyetine güvendiklerini; ancak yıllar geçtikçe ve tecrübeleri arttıkça bu samimiyete güvenmedikleri şeklinde ifade edilebilir. Oysaki samimiyeti korumak, İK faaliyetlerine ve projelere olan inancı da arttıracığından büyük önem taşımaktadır.

Genellikle uluslararası şirketlerin İK departmanları, çalışanların kişisel gelişimine odaklanmak, vizyonunu genişletmek, motivasyonunu artırarak verim elde etmek için çağdaş projeler üretirler. İşletmelerin bir kısmı bu projeler ile gelen yeniliklere kolay adapte olurken, bazıları ise yeniliklerin gerisinde kalmaktadır. Sektörel yeniliklerin takibi ve uygulanması, işletmeyi geliştiren ve fırsatları yakalamasını sağlayan bir faktör olması nedeniyle önemlidir. Bu nedenle katılımcılara çalıştıkları işletmede “İnsan kaynakları çalışanlarının sektördeki güncel trendleri takip ettiğini düşünüyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya gelen yanıtlar çalışanların subjektif görüşlerinden ibarettir. Bir İK çalışanı yenilikleri takip ediyor ancak uygulamıyorsa, güncel trendlerden bihaber olduğu düşünülmesi doğaldır. Çalışma algı düzeyini incelemek üzerine olduğu için soru da çalışanların görüşlerine dayandırılmıştır.

Tablo 3.18: İK Departmanı Çalışanlarının Trendleri Takip Etmeleri Hakkındaki Görüşler

Seçenekler	Katılımcı (%)
1- Takip Ettiğini Hiç Düşünmüyorum	9,6
2- Takip Ettiğini Düşünmüyorum	17,4
3- Kararsızım	36,5
4- Takip Ettiklerini Düşünüyorum	21,2
5- Son Derece Takip Ettiklerini Düşünüyorum	15,4

Tablo 3.18'deki verilerde, katılımcıların 36,5%'i kararsız kalırken, 36,6%'sı güncel trendleri takip ettiği görüşündedir. Kararsızların oranıyla hemen hemen aynı sonucun olması ile İK departmanının potansiyelini daha fazla ortaya koymasına gerektiği sonucuna varılabilir.

3.3.5. Çalışanların İnsan Kaynakları Departmanına İlişkin Genel Görüşleri

İnsan kaynakları departmanı ve çalışanları üzerine sorulan pek çok sorudan sonra katılımcılara “İnsan Kaynakları departmanında çalışmak ister miydiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu sorunun amacı, diğer departmanlar tarafından eleştirilerin hedefi olan İK çalışanlarının yerinde olmayı isteyip istemediklerini anlamaktır. Katılımcıların 52,9%'u “evet”, 47,1%'i “hayır” cevabını vermiştir. Katılımcıların yarısı kendi departmanlarını bırakarak İK departmanı çalışanı olmak istediğini belirtmiştir. Bu sonuç İK alanının cazibesini ortaya koymaktadır.

Anketi bitirmeden önce katılımcılara açık uçlu olarak “İK departmanına ilişkin eklemek istedikleriniz var mı?” sorusu yöneltilmiştir. Gelen 21 yanıtın 11'i geçersiz değerlendirilmiştir. Geçerli kabul edilen 10 yanıtın; 5'i İK departmanı çalışanlarının yetkinliğine, 3'ü ilgisizliğine, 2'si de kurumdaki etkisine dair eleştirileri içermektedir. Sadece 1 katılımcı yorumunda olumlu ifadelerde bulunmuştur. Soruya gelen yanıtlar arasında en çok eleştiri alan konu, İK çalışanlarının yetkinliği ve çalışanlara karşı ilgisizliği üzerine olmuştur. Konuyla ilgili yorumlar şu şekildedir:

“Güç, matematiksel zekadan çok, duygusal zeka üzerine yoğunlaşıyor. Bu yüzden İK pozisyonları insan ve insan davranışlarına dair birçok şeye hakim olmalıdır. Sadece işe alım süreçlerinde bireyleri kağıt üzerinde değerlendirdikleri bilgilere göre değil, bireyin duruş ve yeteneklerine göre değerlendirmeli”,

“Samimi değil, yapmacık davranıyorlar. Daha içten ve dürüst olabilirler”,

“Henüz yetkinliğini taşıyabilen bir İnsan Kaynakları yapısıyla tanışmadım. Daha dürüst olmalılar”,

“Güç İK departmanında toplanmaktadır. İşletmenin geleceği, personelin verimliliği onlardan sorulur. Diğer çalışanların işlerinde mutlu olmaları sağlandığında özel hayatlarında da mutlu yaşayan insanlar haline gelecek ve üretken olacaklardır ancak İK departmanı çalışanlarının doğru analiz yapamamaları, hatalı personel alımı, hatalı iş akışı nedeniyle az önce saydığım kısımlar gerçekleşmemektedir.”

“Çoğu İK çalışanı sadece kendilerini düşünüyorlar. Daha çok eğitim düzenlenmeli, çalışanlarla daha yakın temasta olmalılar”,

İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde verilen eğitimleri, bir maliyet olarak değil, gelişmenin bir aracı olarak görmektedir. Yönetimin etkinliğini ve kalitesini iyileştirmek, insanın kalitesinin iyileştirmekten geçmektedir. Oysaki katılımcılar, yukarıda paylaşılan ifadelerde de görüldüğü üzere, İK departmanı çalışanlarının yetkinlikleri gelişime açık bularak, yeterince eğitim düzenlemediklerini ifade etmişlerdir.

“Bir kurumun başarılı olabilmesi için kritik bir departman olduğunu düşünüyorum”,

“İnsan kaynakları sadece işe alım ve bordrolama yapmamalıdır”

Özellikle global işletmelerin İK kapsam alanı artmış olsa da ülkemizde birçok işletme klasik İK yapısını devam ettirmektedir. Bu nedenle üstteki ifadelerde önemi vurgulanırken, kapsam alanının da artması gerektiği belirtilmiştir.

“Şirket politikalarına göre İK departmanının şekil aldığını düşünmekteyim”,

“Yeni yaklaşımları çalışanlara anlatma görevlerinde aktif olmalarını isterim. İK üzerine yeni yaklaşımları sadece İK çalışanları biliyor. Bunların diğer departmanlara da aktarılması halinde kendilerine yaklaşım çok değişecektir”,

“Dünyada ciddi devrimler yaratan İK sektörü Türkiye’de potansiyeli ortaya koymakta yetersiz kalmakta, yetersizlikleri nedeniyle sektörel daralmaya neden olmaktadır”

Organizasyonları büyütecek ve geliştirecek olan yeniliklerin takip edilmesi kar elde ettirecek fırsatların gözden kaçırılmamasını sağlayacaktır. Aynı zamanda güncel trendleri takip eden bir kurumun çalışanı olmak çalışanlara da kendilerini değerli hissettirecektir. Yukarıda yer alan katılımcı ifadelerinde görüldüğü gibi çalışanların, İK departmanının trendleri takip etmesi ve en anlaşılır düzeyde bu güncel uygulamaların diğer çalışanlara aktarılması beklenmektedir.

Katılımcıların ekledikleri bu ifadeler tezin araştırma konusunu destekler niteliktedir. Çalışanlar İK görevlilerini daha yakın temasta ve daha samimi olmasına dair bir beklenti içerisinde. İşe girişten, maaş ödemelerine; performanstan çıkış görüşmelerine kadar birçok konuda muhatap olunan İK görevlilerinin yetkinliği işletme içerisinde en çok mercek altına alınan konulardan biridir. Bu nedenle algı düzeyinde pozitif gelişmeler isteniyorsa İK görevlileri kendilerine mesleki olarak yatırım yapmalı, çalışanlarla daha yakın temasta olarak çalışan odaklı projeler hayata geçirmelidir.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin beşeri yönü ile ilgilenmektedir. Çalışanları işletmenin en önemli kaynağı kabul ederek, bu kaynağın etkin ve verimli çalışmasını hedefler. İnsan kaynakları departmanının işe alım, özlük ve bordro yönetimi gibi temel faaliyetleri devam etmekle birlikte; seksenli yıllardan sonra geçirdiği değişimler ile sorumluluk alanına çeşitli roller ve görevler eklemiştir. Böylece klasik İnsan Kaynakları departmanı yapısından uzaklaşarak diğer departmanlarla daha fazla kesişim noktası bulunan yeni sorumluluklar kazanmıştır. Bu durum işletme genelinde İnsan Kaynakları departmanına olan beklentileri de yükselterek, günümüz iş dünyasının departmana olan bakış açısını da değiştirmiştir.

Teknolojinin yaygınlaşması ile birlikte çalışma koşullarının zorluğu ve memnun olunmayan konuların daha geniş çaptaki kitlelere kolaylıkla iletebileceği birçok platform bulunmaktadır. Özellikle mesleki paylaşım platformlarında ve diğer sosyal medya ağlarında İnsan Kaynakları departmanına ve çalışanlarına tepki gösterilmekte, kapsam alanına giren yeni görevleri konusunda kimi zaman övgüyle kimi zaman ise eleştiri ile bahsedilmektedir. Yaşanan bu durumu oldukça güzel kavramlaştıran Almanca “Hassliebe” kelimesi hem sevgi hem de nefrete dayalı bir ilişki kurma durumu anlamına gelmektedir (Baran, 2016: 15). Stockholm Sendromu da bu durumu açıklamaya yardımcı olabilir. Türkçe’de Stockholm Sendromu bir nevi “celladına aşık olma” durumuna benzetilebilir. Özetle, İK çalışanlarının maaş ve yan hak belirleme ve ödemeleri, uyarı ve disiplin süreçleri, iş sözleşmesinin feshi gibi sevimsiz süreçler ile uğraşırken; aynı zamanda işe alınmasına, terfisine ve mesleki gelişimine vesile olması da çalışanın İK departmanına hem sevgi hem de antipati besleyebilme durumunu açıklamaktadır.

Bu çalışma, birebir görüşmelerde saygıyla karşılanan ancak sosyal ağlar üzerinden türlü eleştirilere tabi tutulan İK departmanına ilişkin algıyı ölçmek adına çıktılar ve öneriler sunmaktadır. Çalışmanın ilk iki bölümde literatür taraması yapılmış, üçüncü ve son bölümde ise algı düzeyini incelemek adına anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket uygulaması İK departmanı haricinde görev alan sigorta sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiş, İK departmanına ilişkin algı düzeylerini ölçebilmek amacıyla katılımcılara çeşitli sorular yöneltilmiştir. İKY fonksiyonlarına bakış açıları, bu fonksiyonların önem seviyesi, İK departmanının ve çalışanlarının konumuna dair algı düzeyinin tespitine yönelik birtakım bulgular elde edilmiştir.

Çalışma temelde iki araştırma sorusu üzerinden yürütülmüş, ayrıca İnsan Kaynakları departmanı ve çalışanlarına ilişkin farklı boyutlarda da bilgi toplanması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında; cinsiyet dağılımının dengeli olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte 65,4%'ünün lisans ve üstü seviye olduğu görülmekte olup, dörtte üçü yani 75%'i dört yıldan uzun süredir iş hayatında bulunmaktadır. Katılımcıların dörtte biri satış ve müşteri ilişkileri departmanında görev almaktadır.

İlk araştırma sorusu “Kurum çalışanları İK departmanını önemli ve gerekli görmekte midir?” sorusuna cevap bulabilmek amacı ile İK departmanının kurum içindeki önemine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların 55%'inin İK departmanını işletme içerisindeki en önemli üç departmandan biri olarak kabul etmekte olduğu ve bununla birlikte 94,6%'sının İK departmanını kurum için gerekli ve önemli gördüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışma aynı zamanda demografik değişkenler bazında da ele alınmış ve demografik değişkenlerin İK departmanının önem derecesi düzeyinde herhangi bir farklılık yaratıp yaratmayacağı incelenmiştir. Cinsiyet grubuna göre incelendiğinde, kadınların erkeklere nazaran İK departmanını daha önemli görmesi; öğrenim düzeyine göre incelendiğinde ise eğitim düzeyi arttıkça departmanı önemli bulmayanların oranının yükselmekte olduğu sonucu ile karşılaşılmaktadır.

İK departmanının en önemli üç işlevi sorulduğunda ise sırasıyla; iş analizi, performans yönetimi ve işe alım cevapları öne çıkmaktadır. Ülkemizdeki kurumsal işletmelerin çoğunda dahi oturtulamayan görev sınırlarını çizememe, adil bir performans yönetimi ve işe alım süreci yürütememe durumunun araştırma sonucuna yansıdığı kanısına varılmıştır.

Üst yönetimin İK departmanını stratejik kararlara dahil edip etmediği konusunda çalışanlara yöneltilen soruda; katılımcıların 41,3%'ü dahil edildiğini, 30,8%'i ise kararsız kaldığını belirtmiştir. Bu sonuç çerçevesinde, çalışanların büyük bir kısmının İK departmanının karar alma süreçlerinde aktif rol aldığını düşündüğü sonucuna varılabilir. Kararsızların da azımsanmayacak ölçüde büyük bir orana sahip olması nedeniyle çalışanların bir kısmının bu konuda hala şüphe içerisinde olduğu açıktır. Sonucun cinsiyet grubuna göre dağılımı incelendiğinde ise kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla İK departmanını kurum karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olarak gördüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

İK departmanının diğer departmanlarla ilişkisinde katılımcıların büyük bir çoğunluğu İK departmanının tüm departmanlar ile yakın temasta çalışması ve eşit mesafede olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların 50,9%'u kurum içindeki değişim yönetimi süreçlerinde İK departmanını etkili bulduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, değişim yönetimi konusunda İK departmanının etkisine dair önemli bir bulgudur. Ancak soruya verilen yanıtlar arasında kararsızların oranı da 27,9%'tur ve bu, yüksek bir oran olarak kabul edilmiştir. Bu durumun muhtemel bir nedeni, kimi işletmelerde İK departmanının kurum içindeki net olmayan konumundan kaynaklanıyor olabilir. Değişim her zaman olumsuz algılanmamakta, olumlu gelişmeler de kurum içindeki değişimin bir nedeni olabilmektedir. Bu nedenle, İK departmanının kurum içerisindeki sorunları çözme noktasında etkisi konu alınmış ve çıkan sonuç; her dört çalışandan ikisinin İK departmanını sorun çözme konusunda başarılı, birinin başarısız, birinin de kararsız kaldığı yönündedir. Bu sonuç çalışanların, işletme içerisinde bir sorun ile karşılaştığında İK departmanını çözüme kavuşturabilecek bir merci olarak kabul ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

Teknoloji ile birlikte çeşitli sosyal medya ağlarında paylaşılan eleştirilere bu araştırma içerisinde de yer vermek amacıyla katılımcılara açık uçlu olarak İK departmanında değiştirmek istediği konular varsa neler olduğu sorulmuştur. Geçerli kabul edilen 48 yorumun değindiği konular incelendiğinde; 33,3%'ü işe alım sürecinde iyileştirme ve liyakat, 33,3%'ü yanıt çalışan odaklılık, 20,9%'u yanıt karar alma süreçlerinde etkinlik

ve 12,5%'i yanıt doğru işleyen bir performans yönetim sistemi beklentisini ifade etmektedir. İK departmanı algı düzeyinde pozitif etki yaratmak istiyorsa işe alım süreçlerini gözden geçirmeli, hatalar tespit edilmeli ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Bunu gerçekleştirirken liyakat konusunda hassas davranılmalı, subjektif değerlendirme kriterleri yerine objektif ve bilimsel temele oturtulan ölçüm kriterleri benimsenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda işe alımda fırsat eşitliği tanınmalı ve kişinin yetkinliğine odaklanılan bir mülakat süreci yürütülmesi gerekmektedir.

Katılımcıların bir diğer beklentisi İK departmanının çalışan odaklı bir bakış açısına sahip olmasıdır. Sadece yönetim tarafında değil, çalışanların yanında da olarak onların; çalışma şartlarının iyileştirilmesinde, motive edilmesinde, kariyer gelişimine katkı sağlama ve çalışan hakları konusunda şeffaf davranılması gerekmektedir. Böylece kurum için yapılan faaliyetler samimi bulunarak çalışanlar nezdinde daha etkili olabilecektir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu ise; karar alma süreçlerinde İK departmanının etkin olup olmadığıdır. İK departmanının üst yönetimin sözcüsü gibi değil de yönetimin partneri gibi algılanması isteniyorsa daha fazla inisiyatif almalı ve kurumu ilgilendiren konularda arka planda kalmamalıdır.

Performans yönetimi konusunda da beklentiler mevcuttur. İşler bir performans yönetim sistemine sahip olmak, çalışandaki adalet duygusunu pekiştirecek ve bağlılığı arttıracaktır. Her çalışan, evinden daha fazla vakit geçirdiği işyerindeki emeği karşılığında bir ücret almaktadır.

İK departmanı çalışanlarının yetkinliği, samimiyeti ve trendleri takip edip etmediğine dair yöneltilen sorularda; İK görevlisinin yetkinliği hususunda katılımcıların 40,4%'ü departman çalışanlarını yetkin değerlendirmiştir. Ancak bu oranın kararsızların sayısına yakın oluşu bu konuda İK çalışanlarının kendi yetkinliklerini sorgulaması ve geliştirmesi gerektiği anlamı taşımaktadır. Aynı zamanda İK çalışanlarının samimiyetleri konusundaki algıda anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte oranların birbirine yakın oluşu samimi olunmadığına dair kuşkuları kanıtlar niteliktedir.

Sonucun kıdem grubu değişkeni ile incelemeye alındığında ise iş hayatıyla yeni tanışmış bireylerin hevesle ve motive çalışması sebebiyle İK departmanı çalışanlarının samimiyetine güvendiklerini; ancak yıllar geçtikçe ve tecrübeleri arttıkça bu samimiyete güvenmedikleri şeklinde bir sonuç ile karşılaşılmıştır. Samimiyeti arttırmak, İK departmanının faaliyetlerine ve projelerine olan inancı da arttıracığından büyük önem taşır . Bu nedenle İK departmanı çalışanları, diğer departman çalışanları ile daha fazla samimiyet kurmalı, güven kazanmalı ve potansiyelini daha fazla ortaya koyması gerekmektedir.

Araştırma çerçevesinde katılımcılara İK departmanında çalışmak isteyip istemedikleri sorulmuş ve katılımcıların yarısı kendi departmanlarını bırakarak İK departmanında çalışmak istediğini belirtmiştir. Bu sonuç, İK alanının cazibesini ortaya koymaktadır.

Anketin sonunda katılımcıların eklediği görüşler, İK departmanı çalışanlarının; yetkinliğine, ilgisizliğine ve kurumdaki etkisine dair eleştirileri içermektedir. İşe girişten, maaş ödemelerine; performanstan çıkış görüşmelerine kadar birçok konuda muhatap olunan İK görevlilerinin yetkinliği işletme içerisinde en çok dikkat edilen konular arasındadır.

İK departmanının kurum açısından gerekli ve önemli bir departman kabul edildiği açıktır. Katılımcıların çoğunluğu karar alma süreçlerinde departmanı etkili bulduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda paylaşılan beklentiler arasında da yer alan bu konunun İK departmanının gelişim alanı olduğu söylenilebilir. Algı düzeyinde pozitif bir gelişme bekleniyorsa İK çalışanları kendilerine mesleki olarak yatırım yapmalı, çalışanlarla daha yakın temasta olarak çalışan odaklı projeler hayata geçirmeli, işe alım ve performans yönetimi gibi süreçleri gözden geçirerek iyileşme yapmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akar, Nuray: “Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 15(1), 2013, s. 70-87,
- (Çevrimiçi)
www.academia.edu/3658321/Türk_Yönetim_Yazının_Son_10_Yıllık_Kesitinde_İnsan_Kaynakları_Yönetimi_Ne_Bakış, 05.10.2018.
- Aktaş, Mehmet Ali: “İşletmelerde Departmanlar Arası İletişimde Muhasebenin Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, 2010.
- Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2001.
- Alpkan, Lütfighak; Türkan Doğan: “Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (16) / 2, 2008, s. 21-47.
- Argon, Türkan; Altay Eren: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.
- Aydın, Ercüment: “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Aykaç, Burhan; Nuri Tortop; Hüseyin Yayman; Akif Özer: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2. Baskı, 1999.

- Baki, Birdoğan: **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon, Lega Kitabevi, 2004.
- Baltaş, Acar: **Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2. Baskı, 2013.
- Baran, Engin: **Gel Kal Bağlan: İşveren Markası & İşin Perde Arkası**, İstanbul, Optimist Yayınevi, 2016.
- Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Cilt:1, 1979.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Baskı, 2016.
- Bayat, Bülent: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3, 2008, s. 67-91.
- Baysal, Ayşe Can: **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1993.
- Bayraktaroğlu, Serkan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, 2011.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2003.
- Bolat, Taner; Oya Aytemiz Seymen; Oya İnci Bolat, Barış Erdem: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.
- Borça, Güven: **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC’si**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2003.
- Cohen, William A.: **The Practice of Marketing Management New York**, 1988. Aktaran: İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Der Yayınları, 1990

- Cingöz, Ayşe; Asuman Akdoğan: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 42, 2013, s. 91-122.
- Daft, Richard L.; Dorothy Marcic: **Understanding Management**, Mason, OH, South-Western Pub, 2009.
- Daud, K. İsmail: “İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve E-İş Uygulamaları”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Demirkaya, Harun: **Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması**, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 1.baskı, 2015.
- Deniz, Nevin, İhsan Bakkalbaşı: “İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt No: 28, Sayı: 1, 2010, s. 183-208.
- Dessler, Gary; Jean Philips: **Managing Now**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2008.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1996.
- Ebert, Ronald J., Ricky W. Griffin; **Business Essentials**, 9th. Ed., New Jersey, Pearson Education, 2013.
- Erdut, Tijen: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, İzmir, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, 2002.

- Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.
- Erol, Eren: **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 12. Baskı, 2016.
- Eryılmaz, Mehmet, Sait Kaygusuz, İsmail Efil: **İşletme Kuram ve Pratik**, Bursa, Ekin Basım Yayın, 2015.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.
- Güven, H. Sami: “Örgütlerde Bölümlendirme Yöntemleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 3, 1982, s. 39-62.
- Gümüş, Mustafa: **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1995.
- Gümüş, Sefer: **Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Hiperlink Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2015.
- Helvacı, M. Akif: “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 35, Sayı: 1-2, 2002.
- Hitt, Michael A.; J. Stewart Black; Lyman W. Porter: **Management**, New Jersey, Pearson Education, 2012.
- Kağnıcıoğlu, C. Hakan: **Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.
- Kahveci, Tuba Canvar: **İnsan Kaynakları Yönetimi: Ders Notları 1.Hafta**, Sakarya Üniversitesi, t.y.

- Kamakura, W. A., Michel Wedel, Fernando De Rosa, J. A. Mazzon: Cross-Selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction”. **International Journal of Research in Marketing**, Volume 20, Issue 1, 2003: Aktaran: Mehmet Serdar Erciş, **Pazarlama İletişiminde Temel Yaklaşımlar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Karahan, Ahmet: “Üretim, Lojistik ve Pazarlama Departmanları Arasındaki Koordinasyonun İşletme Performansına Etkisi”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2011.
- Keçicioğlu, Tamer: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak**, İstanbul, Sistem Yayınları, 2006.
- Kıral, Erkan: “Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı”, **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6 (2), 2015, s. 73-89.
- Kinicki, Angelo; Brian Williams: **Management: A Practical Introduction**, New York, McGrawHill, 2010.
- Koçak, Müge: “Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetimi’nde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 16. Baskı, Beta Yayınları, 2015.
- Kotler, Philip: **A’dan Z’ye Pazarlama**, Çev. Aslı Kalem Bakkal, İstanbul, Vizyon Basımevi, 2019.

- Kutal, Gülten: **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe: **Human Resource Management**, New Jersey, Prentice Hall, Sixth Edition, 1996.
- Mirze, S. Kadri: **İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1. Baskı, 2016.
- Morgan, Gareth: **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, İstanbul, Çeviren Gündüz Bulut, MESS Yayın, 1998.
- Okakın, Neslihan: **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, 2004.
- Özdemir, Kutluhan: “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Norm Kadro Uygulamasının Analizi”, **İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010
- Özdeş Taner: **Satışın 10 Altın Kuralı**, İstanbul, Vizyon Basımevi, 21. Baskı, 2019.
- Özgen, Hüseyin: **Üretim Yönetimi**, Adana, Bizim Büro Basımevi, 1987.
- Özgen, Hüseyin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2005.
- Parteş, Didem: “İnsan Kaynakları Departmanında Çalışanların Sahip Oldukları Yetkinlikler ile Bu Yetkinliklerin Diğer Çalışanlar Tarafından Algılanmasına Dair Uygulama”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, 2004.

- Prillettensky, Isaac; Ora Prilleltensky: **Promoting Wellbeing**, New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2006.
- Robbins, Stefan P., Timothy A. Judge: **Organizational Behavior**, Çev: İnci Erdem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayıncılık, 2013.
- Robbins, Stephen P. ; Mary A. Coulter: **Management**, 11th. Ed., New Jersey, Prentice Hall, 2012.
- Robbins, Stephen, David A. DeCenzo; P. Mary A. Coulter: **Fundamentals of Management**, 7th. Ed., New Jersey, Pearson Education, Inc, 2014.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, 2000.
- Sadullah, Ömer: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. ve 9. Bölüm, İstanbul, Beta Basım Yayın, 8. Baskı, 2018.
- Saldamlı, Asım: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 7, 13, 2008, s. 239-263.
- Sağır, Mehmet: “İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı ve Tazminat Kazanç Boyutları ile Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 14, 2016, s. 415-439.
- Selamoğlu, Ahmet: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Ankara, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, 1998.

Sherman Arthur W., **Managing Human Resources**, South Western College
George W. Bohlander, Pub, 11th Ed, 1998.
Scott A. Snell:

Şimşek, M. Şerif; Serdar **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, 2009.

Şimşek, Şerif M., **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya, 11. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2004.

Tahiroğlu, Figen: **Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları**, İstanbul, 2. Baskı, Hayat Yayınları, 2002.

Tek, Ö. Baybars; Engin **Modern Pazarlama İlkeleri**, İzmir, Birleşik Özgül: Matbaacılık, 2005.

Tek, Baybars: **Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, İzmir, İzmir Yayın Evi, 1990.

Tekin, Yasemin, Rüya “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, **Journal of Yasar University**, 24 – (6), s. 4007-4023, Ehtiyar: 2011.

Timur, Necdet: **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1988.

Topkaya, Ahmet: “Bilgi Teknolojileri Yönetimi ve Denetim İlkeleri”, **Dış Denetim Dergisi**, Temmuz Ağustos Eylül Sayısı, 2011, (Çevrimiçi) www.docplayer.biz.tr/101110-Bilgi-teknolojileri-yonetimi-ve-denetim-ilkeleri.html, 26.02.2018.

Tortop, Nuri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.

Tüysüz, Murat: “İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve

Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü”,
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi
Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2019.

Ulrich, Dave; Justin
Allen; Wayne
Brockbank; Jon Younger;
Mark Nyman:

**HR Transformation: Building Human Resources
from The Outside In,** New York, McGraw-Hill
Education, 2009.

Yavan, Nuri:

“Türkiye’de Yatırım Teşviklerinin Bölgesel
Belirleyicileri: Mekânsal ve İstatistiksel Bir Analiz”,
Coğrafi Bilimler Dergisi, CBD 10 (1), 2012, s. 9-37.

Yüksel, Öznur:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi,
2007.

Çevrimiçi Kaynaklar

(Çevrimiçi), www.dunya.com, 16.04.2018
(Çevrimiçi), www.eleman.net, 16.04.2018
(Çevrimiçi), www.forbes.com/quotes/, 26.02.2018
(Çevrimiçi), www.it.bilgi.edu.tr, 16.04.2018
(Çevrimiçi), www.mevzuat.gov.tr, 14.04.2018
(Çevrimiçi), www.megep.meb.gov.tr, 15.06.2018
(Çevrimiçi), www.nestle.com.tr, 16.04.2018
(Çevrimiçi), www.sozluk.gov.tr, 01.2019
(Çevrimiçi), www.tdk.gov.tr, 01.03.2018
(Çevrimiçi), www.temelaksoy.com/calisan-markasi-nasil-olunur, 05.01.2019

EK-1

Açıklama

Bu anket İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim dalında yürütülen yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen verilerde kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak olup, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Lütfen anketteki ifadeleri dikkatli okuyarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

Bölüm 1: Katılımcı Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz?

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz

- ☐ Lise
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

Toplam Çalışma Süreniz

- ☐ 1-3 Yıl
- ☐ 3-10 Yıl
- ☐ 10 yılın üzerinde

En Son Görev Yaptığınız Departman?

- ☐ Mali İşler (Muhasebe / Finans / Satın Alma)
- ☐ Satış / Müşteri İlişkileri
- ☐ Pazarlama
- ☐ Operasyon / Üretim
- ☐ Bilgi Teknolojileri
- ☐ Tedarik Zinciri
- ☐ Diğer (lütfen yazınız)

Bölüm 2: Departmana İlişkin Sorular

Size göre kurumunuz için en önemli ilk üç departman hangileridir?

- ☐ İnsan Kaynakları
- ☐ Bilgi Teknolojileri
- ☐ Mali İşler (Muhasebe / Finans / Satın Alma)
- ☐ Operasyon / Üretim
- ☐ Satış / Müşteri İlişkileri
- ☐ Pazarlama
- ☐ Tedarik Zinciri
- ☐ Diğer (lütfen yazınız)

İnsan Kaynakları departmanı kurum için önemli midir? (Zorunlu mudur?)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

İnsan kaynakları departmanının en önemli üç işlevi nedir?

- ☐ İş, Görev ve Yetkinlik Analizi
- ☐ İşe Alım
- ☐ Eğitim
- ☐ Ücret – Bordro
- ☐ Performans Yönetimi
- ☐ Kurum İçi İletişim
- ☐ İşveren Markası Oluşturma

Tepe yönetimin kararlarında insan kaynakları departmanının ne kadar etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

(1-5 Arası Puanlama 1: Hiç Etkili Olduğunu Düşünmüyorum – 5: Son Derece Etkili Olduğunu Düşünüyorum)

Etkili olmadığını düşünüyorsanız nedeni nedir?

(Açık uçlu soru)

Sizce insan kaynakları departmanının en yakın ilişki içerisinde olması gereken departman hangisi olmalıdır?

- ☐ Mali İşler (Muhasebe / Finans / Satın Alma)
- ☐ Satış / Müşteri İlişkileri
- ☐ Pazarlama
- ☐ Operasyon / Üretim
- ☐ Bilgi Teknolojileri
- ☐ Tedarik Zinciri

Kurum içindeki değişimleri yönetme konusunda insan kaynakları departmanını ne derece etkin buluyorsunuz?

(1-5 Arası Puanlama; 1- Hiç Etkin Bulmuyorum 5-Son Derece Etkin Buluyorum)

Kurum içindeki sorunları çözme konusunda insan kaynakları departmanını ne kadar başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?

(1-5 Arası Puanlama; 1- Hiç Başarılı Bulmuyorum 5-Son Derece Başarılı Buluyorum)

İnsan kaynakları departmanın işleyişinde değiştirmek istedikleriniz var mı? Neler?

(Açık Uçlu Soru)

Bölüm 3: Sektör Çalışanlarına İlişkin Sorular

İnsan kaynakları çalışanlarını ne derece yetkin buluyorsunuz?

(1-5 Arası Puanlama; 1- Hiç Yetkin Bulmuyorum 5- Son Derece Yetkin Buluyorum)

İnsan kaynakları çalışanlarını ne derece samimi buluyorsunuz?

(1-5 Arası Puanlama; 1- Samimi Bulmuyorum 5-Son Derece Samimi Buluyorum)

İnsan kaynakları çalışanlarının sektördeki güncel trendleri takip ettiğini düşünüyor musunuz?

(1-5 Arası Puanlama; 1- Hiç Takip Ettiğini Düşünmüyorum 5-Son Derece Takip Ettiğini Düşünüyorum)

İnsan kaynakları departmanında çalışmak ister miydiniz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

İnsan kaynakları departmanına ilişkin algınız konusunda eklemek istedikleriniz var mı? (Açık Uçlu Soru)