



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HAT YÖNETİCİLERİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA



*Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU**



*Yrd. Doç. Dr. Melek ÇETİNKAYA***

ÖZ

Hat yöneticiler insan kaynakları politika ve uygulamalarının başarısında çok önemli bir role sahiptirler. Çalışanlarla ilgili konular İnsan Kaynakları uzmanlarının sorumluluğu altında olmakla birlikte, günümüzde hat yöneticilerin de işlerini insan merkezli yürütmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışma, hat yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılımı ve bu katılımı etkileyen faktörlerin araştırılması üzerine tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı, organizasyonlarda İnsan Kaynakları ile ilgili sorumluluğun hangi birimler tarafından üstlenildiğini, farklı yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılma düzeylerini ve yöneticilerin söz konusu uygulamalara katılımını etkileyen faktörleri belirlemeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre, organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili sorumluluğun, İnsan Kaynakları Departmanı ile Hat/Birim Yöneticileri arasında paylaşılmış olduğu saptanmıştır. Birim yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılma düzeylerinin buldukları yönetim kademesine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Hat/Birim yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılımını etkileyen “Örgütsel destek ve İKY politikaları”, “Kişisel istek ve prosedürler” ve “İKY yetkinliği” faktör gruplarında toplanan faktörlerin çoğunun yüksek düzeyde etkili oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Hat Yöneticiler

A STUDY ON LINE MANAGERS ROLE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

ABSTRACT

Line managers have a crucial role in the success of human resources policies and practices. Although employee-related matters under the responsibility of Human Resources professionals, today line managers need to carry out their work in a human-centered manner. In this regard, this study is designed to understand the participation of line managers in Human Resources Management practices and investigating the factors leading them to the participation in this organization. The aim of the study is to investigate which departments are responsible for the Human Resources in the organizations, the participation levels of the managers working in different levels of management in Human Resources Management practices and the reasons that lead managers to participate in these practices. According to the survey results, responsibilities for human resources activities in organizations have been shared between Human Resources Department and Line / Unit Managers. Participation levels

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, hozutku@aku.edu.tr

** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mlcetinkaya@aku.edu.tr



of Unit managers in Human Resources Management practices shows differences in accordance with the level of themselves in the management. "Organizational support and HRM policies", "Individual willingness and procedures" and "HRM competence" taking part in the factor groups together were found to be highly effective on participation of Line / Unit managers on Human Resources Management practices.

Key Words: Human Resource Management, Line Managers.

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi istenen sonuçlar yönünde insanların ve işlerin yönetilmesidir ve insan istihdam eden her organizasyonda temel aktivitedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) varlığı özellikle istenen bir şey değildir; İKY başlayan ve büyüyen bir organizasyonda kaçınılmaz bir sonuçtur (Boxal, Purcel ve Wright; 2010: 1). İnsan kaynakları yönetimi, örgüt için en değerli varlık olan “insan”ın stratejik ve uyumlu olarak yönetilmesini amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 3). Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetimi örgütsel misyonu, amaçları ve stratejileri destekleyen, enerjik ve yetenekli işgücünü cezbetme, geliştirme ve koruma sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi işlevi, işgücünün örgüt stratejilerinin başarılmasına yönelik rekabetçi bir kaynak olarak etkili bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır (Kanten ve Kanten; 2009: 119).

Günümüzde İKY'nin üç alanda gerçekleştiği bilinmektedir. Birincisi, artık tüm fonksiyonel departmanlardaki ve tüm hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Bunun anlamı her yöneticinin astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmesidir. Örneğin hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler astlarına yönelik araştırmalar yapmakta, kariyerlerini planlamakta, performanslarını değerlendirmekte ve katılımı teşvik edici tutumlar geliştirmektedirler. İkincisi, çalışanlar birer örgütsel değer olarak kabul edilmektedirler. Binalar ya da makineler değil çalışanlar, firmanın rekabet avantajını oluşturmaktadır. Üçüncü olarak da İKY'nin organizasyonel amaçlarla çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyumlaştırma süreci biçiminde işlediği belirtilmektedir. Buna göre çalışanların firma ile aynı tatmin düzeyine ulaşmaları sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 9).

İnsan Kaynakları Yönetimi teriminin kullanılmaya başlanması, tanımlama çalışmaları ile literatürdeki varlığının dikkate değer bir şekilde yükselmesine ve personel yönetimi ile bağlantılı olan ayırt edici özelliklerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İKY'nin ayırt edici olarak kabul edilen özelliklerinden biri, insan kaynağının yönetiminde bütün yönetim düzeylerindeki hat yöneticiler için bir rol artışıdır (Thornhill ve Saunders; 1998: 460-1). Rol, Storey'e (1992) göre diğer bir ayırt edici özellik olarak personel yönetimine alternatif bir unvan olarak gelişen, ancak İKY'nin temel öğelerini ortaya koyan bir yaklaşımdır. Bir organizasyonun insan kaynakları yönetiminin kabul edilen ilk ögesi, “fark yaratan” kişilerdir. Bununla bağlantılı olan ikinci öge ise eğer insan kaynakları “fark yaratma” yapıyorsa bunu stratejik bir şekilde değerlendirmeli ve yönetmelidir. Üçüncü ögesini ise ‘ikinci ögenin stratejik doğasından kaynaklanmaktadır’ şeklinde açıklar. Yani hat yöneticilerin, üst yöneticiler tarafından hazırlanan organizasyonun stratejik yönü ile insan kaynaklarının yönetilmesi arasındaki bağlantının farkında olmalarını ve insanları yönetirken bu yönde hareket etmelerini gerektirir (Storey; 1992: 26).

Hat yöneticiler (line managers); organizasyon çalışanlarının işbirliği ve bağlılıklarını kullanarak değişimi kolaylaştırma ve mümkün kılma, teşvik etme ve ikna etmede; aynı zamanda öncelikli rol olarak çalışanların gelişimlerini gözlemlemede çok önemli rol üstlenirler (Thornhill ve Saunders; 1998: 461). Hat, başka bir ifade ile emir-komuta yetkisine



sahip olan ve bazen hat bazen de işlevsel yönetici olarak adlandırılan bu yöneticiler, örgütün operasyonel düzeyinde bulunan üretim, performans ve işgörenler hakkında kararlar alan kişilerdir (Bingöl, 2006: 43). Dolayısıyla, hat yöneticiler örgütün işlevsel faaliyetlerini gerçekleştiren işgörenlerin yönetilmesiyle beraber, insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının yürütülmesinden de sorumludurlar (Nehles vd., 2006: 256). Hat yöneticilerin, işgörenlerin yönetilmesindeki geleneksel sorumlulukları, insan kaynakları yönetiminin gelişimiyle birlikte giderek daha da artmıştır (Valverde, Ryan ve Soler, 2006: 619).

Örgütün yönetim hiyerarşisinde, genellikle ilk kademede yer alan hat yöneticiler, iş ve faaliyetlerin yürütülmesini gerçekleştiren iş gruplarının yönetilmesinden sorumludurlar. Çalışanlar hakkında rapor tutarlar, herhangi bir yönetim veya denetim sorumlulukları yoktur, stratejik konulardan daha çok günlük işleri yürütmekten sorumludurlar. Hat yöneticiler genellikle şu işleri yürütürler: insanların yönetimi, operasyonel maliyetlerin yönetimi, teknik uzmanlık sağlanması, iş dağılımı ve rotasyonların planlanması gibi işlerin organize edilmesi, iş süreçlerinin takip edilmesi, kalite kontrol, müşterilerle ilgilenme ve operasyonel performansın ölçümü (Armstrong, 2006: 93-94).

Bu çalışmanın amacı hat yöneticilerin İKY'deki rollerini araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle İnsan Kaynakları uygulamaları ile ilgili sorumlulukların organizasyonlarda hangi birimler tarafından üstlenildiği, daha sonra hat yöneticilerin İnsan Kaynakları uygulamalarına katılma düzeyleri ve son olarak da hat yöneticilerin İnsan Kaynakları Uygulamalarına katılımını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak ilgili literatür çerçevesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

2. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ROLLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin hızlı olduğu dönemlerde Batı yönetim düşüncesinde gittikçe önem kazanmıştır. Farklı endüstriler ve organizasyonlar çevresel değişimlere uyum sağlamada hat yöneticileri daha kapsamlı hale getirerek kültürlerini geliştirirler. Personel departmanlarının olmasına rağmen hat yöneticiler her zaman bir personel fonksiyonu olarak işyerindeki insanları yönetebilmek için bazı sorumluluklara sahiptirler, çünkü rolleri astlarının performanslarının sorumluluğunu da kapsamaktadır (McConville, 2006: 638). İnsan Kaynakları yeni politika ve uygulamaları başlatabilir ancak bunları gerçekleştirmek için temel sorumluluk hat yönetime aittir. Yani “İK önerir fakat hat kullanır (uygular)”. Hat yöneticiler İK'nın kendilerinden yapmalarını istedikleri doğrultuda doğru bir şekilde tanzim edilmezse, bu uygulamaları yapmayacaklardır veya eğer mecbur tutulurlarsa yarım gönüllü olacaklardır (Armstrong, 2006: 97).

İKY kararlı ve yetenekli işgücünün stratejik konumuyla rekabet avantajının güvenli bir yolu olarak görülmektedir. Bu kavramın 'hard' (somut) ve 'soft' (soyut) yorumları vardır. Eski varsayımlar organizasyonun yararı için genellikle çalışan sayılarının konuşlandırılması ve optimum esnekliğin sağlanması yoluyla insan kaynaklarının manipülasyonu enstrümanını kullanmayı rasyonel bulurlardı. Daha sonraları, organizasyonun uzun dönemli hedeflerini karşılaması için çalışanların geliştirilmesi ve işgücünün bağlılığının ve motivasyonunun yükseltilmesi önem kazandı. Bu ikisi arasındaki bağlantı başarılı insan ilişkileri politikalarını uygulamada yöneticilerin en temel rolüdür. İKY hat yöneticilerin rollerinde dikkate değer bir değişimi kapsar. Hat yöneticiler İKY'de çok daha önemli hale gelmiştir. Hat yöneticilerin sorumlulukları bireysel ücret ödülleri tahsis edilmesini, değerlendirmeyi, eğitim ve



geliştirmeyi, takımların motivasyonunu, iş üzerinde koçluk yapmayı, maliyetlerin azaltılmasını, kalitenin geliştirilmesini, müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeyi, sürekli iyileştirme ve işgücü dağıtımını kapsar. Hat yöneticilerin bir bütün olarak organizasyonun farkında olan ‘işletme yöneticileri’ olarak gelişmeleri beklenmektedir (Cunningham ve Hyman, 1995: 6).

Purcell vd. (2003) tarafından da değinildiği gibi örgütsel performansın yüksek düzeyi bir dizi iyi düşünülmüş İK politika ve uygulamalarına sahip olmayla basitçe başarılamaz. Farkın ne olduğu bu politika ve uygulamaların nasıl gerçekleştirildiğidir. Yani burada insanların yönetiminde hat yöneticilerin rolü çok önemlidir: Hat yöneticiler, politikaları uygular ve sahneye koyarlar, önemli bir konu olan çalışanlara liderlik etme ve uygulamaları kontrol etmeyi başarırlar. Kendi işleri yönünden insanlarla ilgili olarak hat yöneticiler belki de büyük miktarda takdir hakkını kullanırlar. Eğer takdir haklarını kullanırken İK uzmanlarının düşüncelerini uygulama içine koymazlarsa sonuç gerçeğe dönüşmesi mümkün olmayan bir retorik dönüşür. Purcell’e göre hat yöneticiler İK politikalarını hayata geçirenlerdir (Purcell vd., 2003). Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlara göre; eğer hat yöneticiler İK yönetimi için daha büyük ve etkin bir sorumluluk alacaklarsa, hat yöneticiler için daha işin başlangıcında personel sorumlulukları ve kuralları açık bir şekilde tanımlanmalı ve hat yöneticilerin bu konuları anlamaları sağlanmalıdır. Organizasyonların personel departmanları tarafından tüm personel yönetimi konuları üzerine rehberlik etme, tavsiyelerde bulunma ve bir prosedürler çerçevesi oluşturularak destek almaları sağlanmalıdır. Yeni görevlerinde kullanacakları uygun bilgi ve becerilere sahip olmaları için eğitilmelidirler (Armstrong, 1999: 51).

Hat yöneticiler sadece kendi yetki alanlarındaki İKY uygulamaları için sorumluluğa sahiptirler ancak İK yöneticileri organizasyonun tamamındaki İKY uygulamalarından sorumludurlar. Bu sorumlulukları dengelemek İKY’nin önemli bir konusudur (Larsen ve Brewster, 2003: 229). Örgütsel başarının anahtarı, insan kaynakları aktivitelerinin uygulama ve tasarımında hat yöneticilerin aktif katılımını içermesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde hat ilişkilerinin öneminin artmasının çeşitli sebepleri vardır. Bu sebepler kararların hızlı ve anında alındığı maliyet merkezli birimlerde çalışan insanların yönetimine kapsamlı bir yaklaşım için duyulan ihtiyaçlar etrafında toplanmaktadır. Maliyet veya kara odaklanan organizasyonda çalışanların artan işletme maliyetleri, hat yönetimin sorumluluklarının bir parçası olarak insan kaynakları konularını içermesi yönünde bir baskı oluşturur. Çünkü hat yöneticiler değer yaratmadan sorumludurlar. Bu sebeple insan kaynaklarını kendi işleriyle bütünleştirerek örgütsel üstünlük sağlamak ve insan kaynakları ile ortaklık oluşturarak birlikte hareket etmek konusunda daha fazla sorumluluk almalıdırlar. Hat yöneticilerin bu artan rolü onları müşterilerle sık sık irtibat kurmaları sebebiyle alt hatlardakilerin sonuçlarından da sorumlu tutar. İnsan kaynakları, hat yöneticiler ve çalışanlar arasında bir ortaklık yaklaşımının tesis edilmesi, insan kaynakları konularını yönetmede herkesin sorumlu olduğu bir “İnsan Kaynakları Üçlüsü” olarak adlandırılır (Okpara ve Wynn, 2008: 60).

Hat yöneticilerin rolünü etkileyen daha büyük bir faktör de kendilerine verilen İK görevlerini yapabilme yetenekleridir. Rollerini tanımlama, görüşmeler, performans inceleme, geri bildirim sağlama, koçluk yapma, öğrenme ve gelişim ihtiyacını belirleme gibi insan merkezli aktivitelerin tamamı için özel becerilere ihtiyaç vardır. Bazı yöneticiler bunlara sahiptir ama pek çoğu da sahip değildirler. Performansla ilişkili ücret planları eğitimsiz yöneticilerden dolayı bazen başarısız olur. Ayrıca Bath Üniversitesinde başka bir araştırma sonucuna göre “politikaları yaşama geçirmede ve liderlik etmede hat yöneticilerin rolü,



insanları yönetmedeki sıradanlık ve başarı arasındaki farkı açıklayan bütün faktörlerin en önemlilerinden bir tanesidir” (Armstrong, 2006: 98).

Bazı araştırmalar İKY’ni insanları yönetmek için enstrümantal bir yaklaşım olarak görmektedirler ve bu yaklaşımın organizasyonun tamamını etkileyen pazar yönlü eylemler tarafından yönlendirildiğini savunmaktadırlar. Bu şekildeki bir uygulama rekabet avantajını artırır: bu “Somut (hard) İKY” (organizasyonun yararı için çalışanların manipüle edilmesi yoluyla optimum esneklik kazanmak) şeklinde olabileceği gibi “Soyut (soft) İKY” (işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanların bağlılık ve sadakatlerini yükseltmek) şeklinde de olabilir. Çalışanlar bir ‘Stratejik kaynak’ olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, daha önceden kabul edilen ‘insanlar en iyi kaynağımızdır’ klişesi üzerine oldukça ters bir açı getirmektedir (Whittaker ve Marchington, 2003: 247).

Brewster ve Larsen (2000), İKY içindeki hat yönetiminin öneminin son zamanlarda ön planda yer almasının beş ana nedeni olduğunu açıklamışlardır: maliyetleri azaltmak, İKY’ne daha kapsamlı bir yaklaşım sağlamak, İKY konusunda sorumluluk alacak olan yöneticileri İKY sorumlulukları konusunda hazırlamak, karar almayı hızlandırmak ve İKY fonksiyonunun dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarıyla sağlanmasına alternatif oluşturmaktır (Brewster ve Larsen, 2000: 196-198). Diğer bazı araştırmacılar hat yöneticilerin organizasyonlarda oynadıkları farklı roller ve bunların sebepleri üzerinde durmuşlardır. Bunlar arasında Mohrman ve Lawer’in (1998) “Hat yöneticilerden artık kendi yürüttükleri İKY faaliyetlerinden daha fazlası beklenmektedir”, Ulrich’in (1998) “Hat yöneticiler, İK uygulamalarıyla organizasyonun faaliyetlerinin tam olarak bütünleştirilmesinde liderlik etmelidir”, Jackson ve Schuler’in (2000) ise “Hat yöneticiler, İK ile ilgili konuları yönetmek için ‘İK üçlüsü’ olarak isimlendirilen çalışanlar, hat yöneticiler ve İK arasındaki ortaklık yaklaşımına uyum sağlamalıdır” yaklaşımları yer almaktadır (Renwick, 2003: 262).

İKY politikalarının önemi yükselmektedir ancak bu politikalar yönetim kararlarının ademi merkezleşmesinde ve yataylaşmasında önemli hale gelmiştir. İşlevsel olarak esnek olan hat yöneticilerin, dış pazarlardaki ve teknolojideki sürekli değişimlere cevap vermeleri gerekmektedir. Sorumluluğun hat yönetime devri, İK uzmanları için rutin teknikleri yürütmenin külfetli zahmetinden bir kurtuluştur, böylece İK uzmanları stratejik iş kararlarına daha fazla liderlik edebilirler (Whittaker ve Marchington, 2003: 247-8). Hat yöneticilerin çalışanlarıyla birebir ilişki içerisinde olmaları, onların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkili bir biçimde yürütülmesi açısından en iyi pozisyonda olduklarını göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri uygulamalar konusunda koordinatör rolünü üstlenmeye başlamışlardır. Hat yöneticiler bir yandan iş birimlerindeki mal veya hizmet üretimi sürecini idare ederken diğer yandan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geniş bir alanda dikkatle yönetmekte ve uzmanlıklarını arttırmaktadırlar (McConville, 2006: 638).

Hat yöneticilerin İKY içindeki katılımlarının artmasıyla birlikte İK literatüründeki dominant konular üç alanda odaklanmaktadır. İlk odaklanılan alanın gerekçeleri Ulrich (1998) tarafından İK’deki hat yönetim kapsamı için açıklanmıştır. Mal/hizmet üreten hatlar ve iş değeri üreten hatlar, şirket faaliyetlerinin tümüyle İK’larının tamamen bütünleştirilmesi yönünde liderlik etmelidirler, hat yöneticiler örgütün daha mükemmel olması için İK konularında daha fazla sorumluluk alma ve birbirleriyle ortak çalışmayı başarmalıdır (Ulrich, 1998: 125-126). İkinci odak alanı İK konularını yönetmek için hat yöneticiler, çalışanlar ve İK yöneticileri arasında gerçekleştirilmesi gereken “ortaklık” yaklaşımıdır. Hat yöneticilerin, İK yöneticilerinin ve çalışanların oluşturduğu “İnsan Kaynağı Üçlüsü”, insan kaynağını idare etmek için sorumluluk ve rollerin ortaklığı olarak tanımlanır. Üçüncü



odaklanma alanı ise, hat yöneticilerin organizasyonun dış sınırlarını ölçebilmeleri sebebiyle karar verme sürecinin dışında kalmaları yerine faaliyetlerinde özgür olmaları için, sorumluluk kadar otorite de verilmesi önkoşuludur (Renwick ve MacNeil, 2002: 407).

Sözkonusu literatüre dayanarak hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılım düzeylerinin sektöre, organizasyonun büyüklüğüne ve yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre farklılıklar gösterdiğini varsaymak mümkündür. Bu varsayımdan hareketle araştırmanın ilk hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1: İKY uygulamalarına hat yöneticilerin katılım düzeyleri sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2: İKY uygulamalarına hat yöneticilerin katılım düzeyleri organizasyonun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3: İKY uygulamalarına hat yöneticilerin katılım düzeyleri yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Hat yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin birçok alanında stratejik bir rol oynadığı bilinmektedir (Bond ve McCracken, 2005: 248). Stratejik İnsan Kaynağını geliştirme odağı organizasyonun stratejik hedefleri ile kuvvetli bağların kurulması ve performansı arttırmak için öğrenmeyi destekleyen, öğrenen bir çevre ve yapısal bir tasarım yaratılmasıdır. İnsan kaynağını geliştirme politika ve uygulamalarının hat yöneticilere devri, stratejik insan kaynağını geliştirme sisteminin temelini oluşturan özelliklerden bir tanesidir. Çünkü insan kaynağını geliştirme aktivitelerinin operasyonel yöneticilere gitgide artarak devriyle gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme aktiviteleri insan kaynağını geliştirme uzmanlarının kaliteyi denetlemeleri ve danışmanlık ve yardım sağlamalarıyla hat yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Bilgi, organizasyon içinde enformasyonun yatay ve dikey akışının kesişim noktalarında hat yöneticiler tarafından sağlanır ve hat yöneticiler bilgi boşluklarını ve iletişim problemlerini de belirlemelidirler. Ayrıca hat yöneticiler organizasyon içindeki öğrenme sürecinde ana bağlantı ve bilgi transferini sağlayan kanal durumundadırlar. Aynı zamansa hat yöneticiler insan kaynağını geliştirme strateji ve uygulamalarının gerçekleşmesini engelleyen veya destekleyen çok güçlü bir pozisyonda bulunmaktadırlar. Hat yöneticiler çalışanların ve üst yönetimin taleplerini dengeler, hem üst yöneticilerin enformasyon sağlayıcısı hem de üst yönetim tarafından alınan kararların uygulayıcısıdır (Siugzdiniene, 2008: 33-34).

Günümüzde CEO'lar ve hat yöneticiler, organizasyonlarının hem yerel hem de yabancı rakipler karşısında rekabet avantajı kazanmalarına yardım etmede İKY'nin anahtar rol oynadığını belirtmektedirler. Bu rekabet avantajı hat yöneticiler ve İKY uzmanları tarafından ortaklaşa geliştirilen ve uygulanan İKY uygulamalarından kaynaklanabilir. İnsan kaynağını etkin yönetmenin sorumluluğu sadece İKY departmanının elinde değildir. İnsanları yönetmeden bütün yöneticiler sorumludur. İK ve hat yöneticiler arasındaki bu yakın işbirliği organizasyona değer ekleyen bir sinerji yaratabilir. İK ve hat yönetim arasındaki ortaklık çok önemlidir (Papalexandris ve Panayotopoulou, 2005: 281-282). Buradan hareketle, İK uygulamalarındaki temel sorumluluklara ilişkin son yıllarda ortaya çıkan değişiklikleri dört alternatif üzerinden değerlendirmek mümkün olabilir: a) Temel sorumluluk hat yöneticilerindir, b) Temel sorumluluk İK Birimi ile birlikte hat yöneticilerindir, c) Temel sorumluluk hat yöneticilerle birlikte İK biriminindir ve d) Temel sorumluluk İK biriminindir. İlgili literatürden hareketle İKY uygulamalarının organizasyonlarda hangi birim ve/veya yöneticiler tarafından yerine getirildiği konusu yukarıdaki dört farklı şekilde olabileceği ve



organizasyonlar arasındaki bu farklılıkların sektöre ve organizasyonun büyüklüğüne göre değişebileceği varsayılarak geliştirilen hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H4: İKY uygulamalarının organizasyonlarda hangi birim ve/veya yöneticiler tarafından yerine getirildiği sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5: İKY uygulamalarının organizasyonlarda hangi birim ve/veya yöneticiler tarafından yerine getirildiği organizasyonun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

3. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KATILIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Hat yöneticilerin davranış ve uygulamaları, çalışan bağlılığının odağını ve düzeyini etkileyecektir. İKY politikalarının benimsenmesinin amacı, çalışanları ‘daha memnun’, ‘daha verimli’ ve ‘daha uyumlu’ yapma amacıyla birlikte, organizasyona bağlılıklarının da başarılmasıdır. Ancak amaçlanan bu sonuca ulaşabilmek için pek çok konu üzerinde çalışmak gerekmektedir. Hat yöneticilerin liderliğe yönelik yetenekleri, çalışanlar dahil, değişimi yönetme, iletişim ve motivasyon gibi konularda çalışan bağlılığının doğasını ve düzeyini etkilemede önemli bir öğeyi oluşturmaktadır. Yine örgütsel esnekliğin sağlanabilmesi için pozitif çalışan ilişkilerini destekleyen politika ve adaptasyon faaliyetlerini örgütsel yapı içerisine yerleştirmek üst yöneticilerin işi olsa da, esnekliğin uygulanması ve gelişiminin desteklenmesi hat yöneticiler için temel rol olacaktır. Aynı zamanda yüksek kalitenin takipçisi olma da hat yöneticiler için temel rollerdendir. Hat yöneticiler seçme, değerlendirme, kendi personelini organizasyonda tutma ve geliştirme ve de performansın yüksek düzeyini yakalamada merkezi bir rol oynarlar (Thornhill ve Saunders, 1998: 463).

İnsanları yönetmede hat yöneticilerin kalitesinin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili şu öneriler dikkate alınmalıdır (Armstrong, 2006: 98):

- Hat yöneticilerin çoğu zaman diğer yönetsel görevlerinin yerini alan insanları yönetme görevinin kendilerine ait kısmını yerine getirmek için zamana gereksinimleri vardır,
- Hat yöneticilerin gerekli davranışsal yetkinliklere sahip olan ve çok daha fazla özenle seçilmeleri gerekir,
- Hat yöneticiler insanları yönetme ve liderlik etme ile ilgili örgütsel değerlerin konusunda kuvvetli bir şekilde desteklenmelidirler,
- Kendi yöneticileriyle iyi çalışma ilişkilerine gereksinimleri vardır,
- Performans yönetimi gibi kendilerine ait insan yönetimi aktivitelerini yerine getirmelerini mümkün kılan yeterli becerilerin eğitimini almaya gereksinimleri vardır.

Şimdilerde tüm dünyada hat yöneticilere kendi personelinin yönetimi için daha fazla sorumluluk vermek ve personel veya İK departmanlarının hat yönetimin kendi alanlarındaki otonomisini kısıtlama veya kontrol etme faaliyetlerinin kapsamını daraltmak oldukça yaygındır. Bu, konunun sorunsuz olduğunu iddia etmek değildir. Gelişimin devamlılığı için öne sürülen sebepler; maliyet merkezleri aracılığıyla yönetime yönelimi, günlük yönetim işlerinin farklı yönleriyle İKY bağlantısının sağlanmasını, bilgi ve hizmet endüstrilerinin artan etkisi ve “müşteriler” ile tanışmayı ve de karar alma üzerindeki artan “zaman” baskısını da içine almaktadır. Diğer taraftan bu gelişme ile ilişkili birtakım problemler de vardır. Bunlar, hat yöneticiler (Larsen ve Brewster, 2003: 229):

- Bu sorumluluğu istemeyebilir,
- Düzenli yapılması ile ilgili olarak yeterli zamana sahip olmayabilir,



- İK konularını etkin olarak yerine getirme yeteneğine sahip olmayabilir, bunun için bir eğitim de almamış olabilir,
- İKY alanındaki son gelişmeler hakkında çoğu zaman habersizdirler,
- Meselelerin uzun dönemli görünümünü veya örgütsel genişliğini kavrayamazlar ve
- Bu alanda politikalar üretmede zayıftırlar.

İK uzmanlarının örgütsel performansa katkılarının olmadığı doğrultusunda yapılan eleştirilerin çoğu hat yöneticiler tarafından yöneltilmektedir. Bu eleştiriler farklı şekillerde gelmektedir. İlk eleştiri, personel işi ile uğraşanların ticari realitelere ulaşamaz insanlar olarak görülmesidir. Onlar işin doğasını, müşterilerini ve kurumsal hedeflerini kavrayamazlar. Bu iddia, İK uzmanlarının kararlarını rekabet için düşük katkıya sahip ilkeler üzerine dayandırmalarına yöneliktir. İkinci eleştiri, İK departmanını işletmenin yararına olduğunu hissettikleri kararları alırken yöneticilerin özerkliklerini sınırlandırılan bir birim olarak görülmesidir. Hat yöneticiler özellikle formel sınırlandırmalarla hayal kırıklığına uğralar. Üçüncü eleştiri, İK yöneticileri tepkisiz ve yavaş hareket ederler, genellikle eylem peşinde olmaktan çok seçenekleri kontrol etmeyi isterler ve sonuçlar hakkında endişelenmezler. Son olarak da, İK uygulayıcıları teoride iyi olan fakat sonuca vardırması zor olan politikaları yürürlüğe koydukları için eleştirilirler (Whittaker ve Marchington, 2003: 248).

Bu eleştiriler, bir düzeyde kendi işlerinden biri olmasına rağmen, hat yöneticilere insanları yönetme aktiviteleri için daha büyük sorumluluklar almalarında uygun bir gerekçe sağlar. Çünkü hat yöneticiler insanları yönetmenin yanında işyerlerini de işletirler, bu sebeplerle hat yöneticilerin reaksiyonlarının daha doğrudan ve daha yerinde olabildiği ön görülmektedir. Dahası onların çözümlerinin iş realiteleriyle bağlı olma olasılığı daha yüksektir, bu yüzden örgütsel hedef ve performansa daha açık katkıları vardır. Daha fazla sorumluluğa sahip olmaları, hat yöneticilerin bu konuları benimsemelerini kuvvetlendirir ve diğer amaçlarla İK bütünleştirilmesine olan bağlılıkları artar (Whittaker ve Marchington, 2003: 249). İKY uygulamalarına hat yöneticilerin katılımını etkileyen kişisel isteklilik düzeyi, yöneticinin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ve İK destek düzeyi gibi çeşitli faktörlerin, hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımı üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Bu etkinin organizasyonun faaliyette bulunduğu sektöre, organizasyonun büyüklüğüne ve yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre farklılık göstereceği varsayımından hareketle araştırmanın son hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir

H6: Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörler sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H7: Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörler organizasyonun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H8: Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörler yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

4. HAT YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE KATILIMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Türkiye'deki şirketlerin yaklaşık yüzde 80'lik bölümü 1980'den sonra kurulduğu için İK yaklaşımı 90'lı yıllarda önemli bir direnç görmeden yaygınlaştı. Çalışanların sorunları ile ilgilenen departmanlar yeniden yapılandırılmaya başlandı. 2000 yılında yapılan bir araştırma



sonucuna göre İnsan Kaynakları olarak adlandırılan departmanların oranı yüzde 65.4 olarak tespit edilmiştir. Özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerde İnsan Kaynakları işlevinin diğer departmanların yöneticileri tarafından yürütüldüğü de görülmektedir (Andersen, 2000: 22). Görüldüğü gibi Türkiye’de genellikle son dönemlere kadar İKY konularındaki hat yöneticilerin üstlendikleri roller finans, pazarlama, satış ve üretim gibi departmanların hat yöneticileri için bir sorun değildi, bu departmanların yöneticileri aynı zamanda personelden de sorumluydu ve sadece büyük firmalar İK departmanlarına veya İK uzmanlarına sahipti. Aslında 2000’li yıllara kadar İK fonksiyonu henüz yeterince gelişmemişti ve İK sorumluluklarının hat yönetime devri sorunu da söz konusu değildi.

Ancak günümüzde özellikle yönetim alanında yaşanan hızlı değişimler sonucunda Türkiye’deki işletmelerde çağdaş yönetim uygulamalarının daha geniş ölçüde uygulama alanı bulmasını sağlamak ve insan faktörünün stratejik öneminin artması sadece büyük işletmelerin değil artık orta ve küçük ölçekli işletmelerin de İK uygulamalarına yönelmelerini gerekli hale getirmektedir. Dolayısıyla artık farklı büyüklükteki işletmelerin İK uygulamaları konusundaki sorumluluklarını İK fonksiyonunun diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünleştirilmesi ve daha iyi bir koordinasyon sağlanması amacıyla İK departmanı ve hat/birim yöneticileri arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de hat yöneticilerin rollerini ortaya koyabilmek için bu konuda araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmada söz konusu boşluğu kısmen gidermeye yönelik olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

1. Organizasyonlarda İKY uygulamaları hangi birim ya da birimler tarafından yerine getirilmektedir?
2. Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımları hangi düzeydedir?
3. Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılım düzeyleri organizasyonlara ve yönetim kademelerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörler nelerdir?

Çalışmanın amacı ise, organizasyonlarda İnsan Kaynakları ile ilgili sorumluluğun hangi birimler tarafından üstlenildiğini, farklı yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılma düzeylerini ve yöneticilerin söz konusu uygulamalara katılımını etkileyen faktörleri belirlemeye yöneliktir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, İstanbul, Çanakkale ve Afyon illerinde seramik, inşaat, basın yayın, üniversite, bankacılık alanlarında ve çeşitli kamu birimlerinde çalışmakta olan 62 adet farklı yönetim kademesindeki özel ve kamu sektörü yöneticilerini kapsamaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır ve anketler yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde birim/hat yöneticilerin organizasyonlarında buldukları konumda gerçekleştirdikleri İnsan Kaynakları Uygulamalarını belirlemeye yönelik olarak 17 adet İnsan Kaynakları Uygulaması bulunmaktadır. Cevaplayıcılardan bu İK uygulamalarına katılım düzeylerini belirlemeleri istenmiştir. Cevap ölçeği olarak 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1: Çok Düşük, 5: Çok Yüksek göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,816$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca aynı ölçeğin diğer tarafında bu uygulamaların organizasyonlarında hangi birim ya da yöneticiler tarafından yerine getirildiği sorusunda



cevap vermeleri istenmiştir. Bu kısım için Papalexandris ve Panayotopoulou, (2005: 285)'nin çalışmalarında esas aldıkları ayırım dikkate alınmıştır. Seçenek olarak 1: İK Birimi, 2: İK Birimi ile birlikte Birim Yöneticileri, 3: Birim Yöneticileri ile birlikte İK Birimi ve 4: Birim Yöneticileri bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,949$ olarak bulunmuştur.

İkinci bölümde Hat yöneticilerin İK uygulamalarını etkileyen 15 adet madde yer almaktadır. Bu maddeler Papalexandris ve Panayotopoulou (2004), McConville (2006), Valverde vd., (2006) ve Nehles vd. (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Cevaplayıcılardan kendilerinin İK uygulamalarını etkileyen bu maddeleri yine 5'li Likert tipi ölçek üzerinde belirlenmeleri istenmiştir. İK uygulamalarını etkileyen maddelere ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,927$ olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yine 1: Çok Düşük, 5: Çok Yüksek göstermektedir.

Üçüncü bölümde katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, görev unvanı, görev süresi, çalıştıkları organizasyonlarındaki çalışma süreleri, kendine bağlı olarak çalışan sayıları ve organizasyondaki toplam çalışan sayısına yönelik sorular bulunmaktadır.

Çalışma bir ay içerisinde tamamlanmış ve 62 adet anket formu eksiksiz olarak tamamlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma örnekleme ilişkin verileri değerlemek için tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Organizasyonlarda İK uygulamalarının hangi birim/birimler tarafından yerine getirildiği ve birim yöneticilerin İK uygulamalarına katılım düzeyi ile ilgili sorulara verilen cevapları değerlemek için de tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. İK uygulamalarını etkileyen faktörleri belirlemek için Faktör analizi, araştırma hipotezlerini test etmek için ise t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS Statistics 17 paket programı ile analiz edilmiştir.

4.3.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Tablo 1'den de görüleceği gibi araştırma kapsamındaki organizasyonlarda yer alan yöneticilere ilişkin bilgiler incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir kısmının (% 85,5) erkek olduğu, yaş dağılımları açısından yöneticilerin yarıya yakın bir kısmının (%46,8) 41-50 yaş grubunda yer aldığı, çoğunun (%62,9) lisans derecesine sahip olduğu ve yöneticilerinin çoğunun (%79) orta düzey yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

Örneklem kapsamında yer alan organizasyonlara ilişkin bilgiler incelendiğinde, organizasyonların büyük bir kısmının kamu sektöründe (%71) faaliyet gösterdikleri ve yaklaşık yarısının (%48,4) büyük ölçekli oldukları görülmektedir. Organizasyonların büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında AB komisyonu tanımına göre, 0-49'dan az işgören çalıştıran işletmeler küçük, 50-249'dan az işgören çalıştıran işletmeler orta, 250 ve üzeri işgören çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletme olarak sınıflandırılması esas alınmıştır.



Tablo 1. Örneklemeye İlişkin Bilgiler

Yöneticilere İlişkin Bilgiler	Sıklık	Yüzde (%)
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Dağılımı		
Bay	53	85,5
Bayan	9	14,5
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı		
20-30	3	4,8
31-40	21	33,9
41-50	29	46,8
51 ve üzeri	9	14,5
Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı		
Lise	2	3,2
Ön Lisans	4	6,5
Lisans	39	62,9
Yüksek Lisans	9	14,5
Doktora	8	12,9
Yöneticilerin Düzeylere Göre Dağılımı		
Üst Düzey	6	9,7
Orta Düzey	49	79
Alt Düzey	7	11,3
Organizasyona İlişkin Bilgiler		
Organizasyonların Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı		
Kamu	44	71
Özel	18	29
Organizasyonların Büyüklüklerine Göre Dağılımı		
Küçük Ölçekli	11	17,7
Orta Ölçekli	18	29
Büyük Ölçekli	30	48,4

4.3.2. Organizasyonlarda İKY Uygulamalarının Kimin Sorumluluğunda Olduğuna ve Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarına Katılım Düzeyine İlişkin Soruların Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları uygulamalarının organizasyonlarda hangi birim ya da birimlerin sorumluluğunda olduğunu belirlemeye ve hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına katılım düzeylerini ortaya koymaya yönelik maddelerin sıklık ve yüzdelerle değerleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’den de görüleceği gibi “Biriminizdeki çalışanların performanslarının değerlendirilmesi” (% 62,9), “Biriminizdeki çalışanların işle ilgili sorunlarına çözüm bulma” (% 59,7), “Biriminizdeki çalışanların ailevi sorunlarına çözüm bulma” (% 59,7), “Biriminizdeki çalışanların şikâyetlerini değerlendirme” (% 54,8) ve “Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi” (% 53,2) en yüksek yüzdelerle birim yöneticileri/amirler tarafından yerine getirilen İK uygulamaları arasında yer almaktadır.

Birim yöneticileri ile birlikte İK birimi tarafından en yüksek yüzdelerle yerine getirilen İK uygulamaları; “Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi” (% 25,8), “Biriminizdeki çalışanlarla ilgili disiplin uygulamaları” (% 24,2), “Kurumunuzun genel stratejilerinin belirlenmesi” (% 22,6) ve “Biriminizdeki işgücünün artırılması ya da azaltılması kararı” (% 21) yer almaktadır. İK birimi ile birlikte birim yöneticileri tarafından en yüksek yüzdelerle yerine getirilen uygulamaların, “Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi” (% 25,8), “Biriminizdeki çalışanları motive edecek uygulamaların



belirlenmesi” (% 25,8), “Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi” (% 24,2), “Biriminizdeki işgücünün artırılması ya da azaltılması kararı” (% 22,6) ve “Biriminizdeki çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi” (% 22,6) uygulamaları olduğu görülmektedir.

Sadece İK biriminin sorumluluğunda olan en yüksek yüzdelerle değere sahip İK uygulamaları arasında ise “Kurumunuzun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının belirlemesi” (% 41,9), “Biriminizdeki çalışanların performansına göre bireysel ücret belirleme” (% 27,4), “Biriminizdeki çalışanların sağlık ve güvenliği ile ilgili konular” (% 27,4), “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” (% 25,8) ve “Kurumunuzun genel stratejilerinin belirlenmesi” (% 25,8) yer almaktadır.

Tablo 2’de yer alan değerlere bakıldığında, Hat yöneticilerin İK uygulamalarına katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımın çok düşük düzeyde olduğu uygulamanın “Biriminizdeki çalışanların performansına göre bireysel ücret belirleme” (% 41,9) olduğu, düşük düzeyde olduğu uygulamanın ise “Kurumunuzun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının belirlemesi” (% 24,2) olduğu belirlenmiştir. Orta düzeyde katılımın en yüksek olduğu İK uygulamaları ise “Biriminizdeki çalışanların ailevi sorunlarına çözüm bulma” ve “Biriminizdeki çalışanların şikâyetlerini değerlendirme” (% 35,5) olduğu görülmektedir. Hat yöneticilerin İK uygulamalarına katılımlarının yüksek düzeyde olduğu en yüksek yüzdelerle değere sahip uygulamalar arasında “Biriminizdeki çalışanların işle ilgili sorunlarına çözüm bulma” (% 48,4), “Biriminizdeki çalışanların performanslarının değerlendirilmesi” (% 46,8) ve “Biriminizdeki çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi” (% 45,2) uygulamaları yer almaktadır. Katılımın çok yüksek düzeyde olduğu İK uygulaması ise en yüksek yüzdelerle değere sahip “Biriminizdeki çalışanlarla ilgili disiplin uygulamaları” (% 27,4) olduğu ortaya çıkmıştır.



Tablo 2. İKY Uygulamalarının Hangi Birim/Birimler Tarafından Yerine Getirildiği ve Hat Yöneticilerin İKY Uygulamalarına Katılım Düzeyi

İK Birimi		İK Birimi ile Birlikte Birim Yöneticileri / Amirler		Birim Yöneticileri / Amirler		Birim Yöneticileri / Amirler		İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	Çok Düşük		Düşük		Orta		Yüksek		Çok Yüksek	
Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%		Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
9	14,5	14	22,6	13	21	26	41,9		1. Biriminizdeki işgücünün artırılma ya da azaltılma kararı	4	6,5	5	8,1	20	32,3	25	40,3	8
10	16,1	16	25,8	16	25,8	20	32,3	2. Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi	8	12,9	4	6,5	18	29	25	40,3	7	11,3
15	24,2	13	21	11	17,7	23	37,1	3. Biriminize alınacak yeni işgörenleri bulma ve seçme	9	14,5	7	11,3	19	30,6	16	25,8	11	17,7
11	17,7	14	22,6	11	17,7	26	41,9	4. Biriminizdeki çalışanların eğitim ihtiyacını belirleme	8	12,9	6	9,7	14	22,6	28	45,2	6	9,7
13	21	11	17,7	12	19,4	26	41,9	5. Biriminizdeki çalışanlara verilen eğitimi değerlendirme	8	12,9	5	8,1	16	25,8	26	41,9	7	11,3
6	9,7	8	12,9	9	14,5	39	62,9	6. Biriminizdeki çalışanların performanslarını değerlendirme	1	1,6	6	9,7	11	17,7	29	46,8	15	24,2
7	11,3	16	25,8	9	14,5	30	48,4	7. Biriminizdeki çalış. motive ed. uygulamaları belirleme	2	3,2	5	8,1	21	33,9	26	41,9	8	12,9
8	12,9	15	24,2	5	8,1	33	53,2	8. Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi	9	14,5	12	19,4	14	22,6	18	29	8	12,9
16	25,8	13	21	11	17,7	22	35,5	9. Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları	8	12,9	12	19,4	19	30,6	18	29	5	8,1
4	6,5	9	14,5	12	19,4	37	59,7	10. Biriminizdeki çalış. işle ilgili sorunlarına çözüm bulma	-	-	4	6,5	15	24,2	30	48,4	13	21
6	9,7	7	11,3	12	19,4	37	59,7	11. Biriminizdeki çalış. ailevi sorunlarına çözüm bulma	6	9,7	6	9,7	22	35,5	22	35,5	6	9,7
17	27,4	9	14,5	10	16,1	23	37,1	12. Biriminizdeki çalış. Perf. göre bireysel ücret belirleme	26	41,9	13	21	10	16,1	7	11,3	4	6,5
7	11,3	9	14,5	15	24,2	31	50	13. Biriminizdeki çalışanlarla ilgili disiplin uygulamaları	1	1,6	6	9,7	17	27,4	21	33,9	17	27,4
8	12,9	7	11,3	13	21	34	54,8	14. Biriminizdeki çalışanların şikâyetlerini değerlendirme	-	-	3	4,8	22	35,5	24	38,7	13	21
17	27,4	13	21	11	17,7	21	33,9	15. Biriminizdeki çalış. sağlık ve güvenliği ile ilgili konular	3	4,8	6	9,7	19	30,6	20	32,3	14	22,6
16	25,8	9	14,5	14	22,6	23	37,1	16. Kurumunuzun genel stratejilerinin belirlenmesi	6	9,7	7	11,3	23	37,1	13	21	12	19,4
26	41,9	11	17,7	8	12,9	17	27,4	17. Kurumunuzdaki İK strateji ve politikalarının belirlenmesi	8	12,9	15	24,2	17	27,4	16	25,8	6	9,7



4.3.3. Organizasyonlarda İKY Uygulamalarına Hat Yöneticilerin Katılımını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörlerin etki düzeylerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar Tablo 3'te görülmektedir. Buna göre, “İnsan kaynakları ile ilgili sorumluluklar alma konusundaki kişisel isteklilik düzeyi” (3,774), hat yöneticilerin “İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyi” (3,596), “İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip oldukları deneyim düzeyi” (3,564) ve “hat yöneticilerin görevleri içinde İK uygulamalarına verdiği öncelik” (3,532) hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını en fazla etkileyen faktörler olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katılımını Etkileyen Unsurlar

Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katılımını Etkileyen Unsurlar	Ortalama	Standart Sapma
1. İnsan kaynakları ile ilgili sorumluluklar almanız konusunda kişisel isteklilik düzeyiniz	3,774	,982
2. Kurumsal teşvikler	2,983	1,093
3. İş tanımınızda İK ile ilgili sorumlulukların yer alma düzeyi	3,112	1,072
4. Görevleriniz içinde İK uygulamalarına verdiğiniz öncelik	3,532	1,035
5. Kurum politikaları içinde kurumunuzun İK uygulamalarına verdiği öncelik	3,467	1,019
6. İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz bilgi ve beceri düzeyi	3,596	,931
7. İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz deneyim düzeyi	3,564	,898
8. Kurumunuzda İK uygulamaları ile ilgili olarak yöneticiler/idareciler için düzenlenen eğitim programlarının sayısı	2,629	1,089
9.İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesi konusunda kurumunuzdaki İK uzmanlarının destek düzeyi	2,709	1,178
10.Kurum politikaları arasında yöneticilere/idarecilere/amirlere insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorumluluk verilmesi	3,274	1,027
11. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili prosedürlerin açıklığı ve anlaşılabilirliği	3,387	1,106
12. İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin zaman baskısı	3,371	1,028
13. İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin uygulama güçlükleri	3,209	,943
14. İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin yetki düzeyi	3,080	1,075
15. İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin kaynak düzeyi	3,112	1,102

“X=0.00-1.00, Çok Düşük”; “X=1.01-2.00, Düşük”; “ X=2.01-3.00, Orta”; “X=3.01-4.00, Yüksek”; “X=4.01-5.00, Çok Yüksek”.

Hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörlere yönelik değişkenlere (maddelere) ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ,854 bulunmuştur. KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürmesi uygulanması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük birbirinden farklı üç faktör elde edilmiştir. Her bir faktörün açıklanan varyans değerleri incelendiğinde birinci faktörün toplam varyansın %51,313'ünü açıkladığı, birinci ve ikinci faktörün birlikte toplam varyansın % 64,735'ini açıkladığı ve 3. faktörün birlikte toplam varyansın %71,834'ünü açıkladığı saptanmıştır.



Tablo 4. İKY Katılımı Etkileyen Faktörlere Yönelik Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi
Faktör 1: Örgütsel Destek ve İKY Politikaları - İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesi konusunda kurumunuzdaki İK uzmanlarının destek düzeyi - Kurumunuzda İK uygulamaları ile ilgili olarak yöneticiler/idareciler için düzenlenen eğitim programlarının sayısı - İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin kaynak düzeyi - Kurum politikaları arasında yöneticilere/idarecilere/amirlere insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorumluluk verilmesi - İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili prosedürlerin açıklığı ve anlaşılabilirliği - Kurum politikaları içinde kurumunuzun İK uygulamalarına verdiği öncelik - İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin yetki düzeyi - Kurumsal teşvikler	.901 .861 .848 .804 .779 .733 .720 .562	51,313
Faktör 2: Kişisel İstek ve Prosedürler - İnsan kaynakları ile ilgili sorumluluklar almanız konusunda kişisel isteklilik düzeyiniz - Görevleriniz içinde İK uygulamalarına verdiğiniz öncelik - İş tanımınızda İK ile ilgili sorumlulukların yer alma düzeyi - İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin zaman baskısı - İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin uygulama güçlükleri	.814 .753 .694 .652 .566	13,423
Faktör 3: İKY Yetkinliği - İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz deneyim düzeyi - İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz bilgi ve beceri düzeyi	.880 .843	7,099

Tablo 4’te görüldüğü gibi organizasyonlarda İKY Uygulamalarına Hat Yöneticilerin Katılımını Etkileyen Faktörlerin her bir alt boyutu, faktör ağırlıkları açısından anlamlı sonuçlar vermiş ve literatür incelemeleri doğrultusunda faktörler adlandırılmıştır. Oluşan birinci faktör altında toplanan maddelerin hat yöneticilerin sahip olduğu örgütsel desteğe ve İnsan Kaynakları politikalarına ilişkin olması sebebi ile birinci faktöre bu isim verilmiştir. İkinci faktör altında toplanan maddelerin kişisel istek ve prosedürlere ilişkin olması sebebi ile bu ad verilmiştir. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin deneyim ve beceri düzeyi ile ilgili olması sebebi ile bu faktör İKY yetkinliği olarak adlandırılmıştır.

4.3.4 Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında ileri sürülen H2, H3, H5, H7 ve H8 hipotezlerini test etmek için varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi ana kütle ortalamalarının bir birine eşit olup olmadığını test etmek için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Tek yönlü ANOVA kategorik özellik gösteren bağımsız değişken ile metrik özellik gösteren bağımlı



değişikendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder (Kalaycı, 2006: 132). İki yönlü ANOVA analizinde, iki bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırırken, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ayrı ayrı araştırmak yerine, ikisini tek bir işleme tabi tutarak bağımsız değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimleri de hesaba katılmaktadır (Kalaycı, 2006: 141).

H1,H4, H6, hipotezlerini test etmek için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır. Bu testte iki farklı örneklem grubunun ortalamaları karşılaştırılır. Bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler (Kalaycı, 2006: 74).

H1 hipotezi için hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılım düzeylerinin “Biriminize alınacak yeni işgörenlerin bulunması ve seçilmesi” ($t = -2,138$, $p = ,040$) ve “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” ($t = -3,210$, $p = ,002$) sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Farklılığın kaynağını ortaya koymak için ortalamalar karşılaştırıldığında “Biriminize alınacak yeni işgörenlerin bulunması ve seçilmesi” için kamu sektör ortalamasının (3,000), özel sektör ortalamasından (3,722) daha düşük olduğu görülmüştür. “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” için de benzer biçimde kamu sektör ortalamasının (2,750), özel sektör ortalamasından (3, 611) daha düşük olduğu görülmüştür.

H2 hipotezi için hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılım düzeylerinin “Biriminize alınacak yeni işgörenlerin bulunması ve seçilmesi” ($F = 10,067$, $p = ,000$), “Biriminizdeki çalışanlara verilen eğitimin değerlendirilmesi” ($F = 12,873$, $p = ,000$), “Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi” ($F = 3,537$, $p = ,036$), “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” ($F = 5,497$, $p = ,007$) İK uygulamaları açısından organizasyonun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi organizasyon büyüklüğü ile ilgili olduğunu ortaya koymak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre “Biriminize alınacak yeni işgörenlerin bulunması ve seçilmesi” için 2 ile 3 arasında (Ortalama Farkı = , 322, $p = ,000$), “Biriminizdeki çalışanlara verilen eğitimin değerlendirilmesi” için küçük ölçekli ile büyük ölçekli organizasyonlar arasında (Ortalama Farkı = ,341, $p = ,002$) ve orta ölçekli ile büyük ölçekli organizasyonlar arasında (Ortalama Farkı = ,288, $p = ,000$) olduğu, başka bir ifade ile farklılığın her üç büyüklük için de söz konusu olduğu, “Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi” için orta ölçekli ile büyük ölçekli organizasyonlar arasında olduğu (Ortalama Farkı = ,361, $p = ,037$) ve “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” için de orta ölçekli ile büyük ölçekli organizasyonlar arasında olduğu (Ortalama Farkı = ,304, $p = ,016$) görülmektedir.

H3 hipotezi için hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılım düzeylerinin “Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi” ($F = 3,806$, $p = ,028$), “Biriminizdeki çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi” ($F = 3,841$, $p = ,027$), “Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi” ($F = 3,270$, $p = ,045$), “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” ($F = 4,028$, $p = ,023$) insan kaynakları uygulamaları açısından yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi yönetim kademeleri ile ilgili olduğunu ortaya koymak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre “Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi” için orta düzey ile alt düzey yöneticiler arasında fark olduğu (Ortalama Farkı = , 451, $p = ,035$), “Biriminizdeki çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi” için üst düzeyle orta düzey arasında fark olduğu (Ortalama Farkı = ,487, $p = ,068$), “Biriminizdeki çalışanların ödüllendirilmesi” için orta düzeyle alt düzey arasında fark olduğu (Ortalama Farkı = , 497, $p = ,050$) ve



“Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” için orta düzeyle alt düzey arasında fark olduğu (Ortalama Farkı = ,446, p= ,068) anlaşılmaktadır.

H4 hipotezi için İKY uygulamalarının organizasyonlarda hangi birim ve/veya yöneticiler tarafından yerine getirildiğinin “Biriminizdeki çalışanlarla ilgili disiplin uygulamaları” (t=2,208, p=,037), “Biriminizdeki çalışanların şikâyetlerini değerlendirme” (t= 2,111, p=,046) ve “Kurumunuzun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının belirlemesi” (t= 2,859, p=,007) değişkenlerinin, İK uygulamaları açısından sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın kaynağını ortaya koymak için ortalamalar karşılaştırıldığında “Biriminizdeki çalışanlarla ilgili disiplin uygulamaları” için kamu sektör ortalamasının (3,340), özel sektör ortalamasından (2,611) daha yüksek olduğu görülmüştür. “Biriminizdeki çalışanların şikâyetlerini değerlendirme” için de benzer biçimde kamu sektör ortalamasının (3,386), özel sektör ortalamasından (2, 666) daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı şekilde “Kurumunuzun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının belirlemesi” içinde kamu sektör ortalamasının (2,522), özel sektör ortalamasından (1, 611) daha yüksek olduğu görülmüştür.

H5 hipotezi için İKY uygulamalarının organizasyonlarda hangi birim ve/veya yöneticiler tarafından yerine getirildiğinin “Biriminizdeki işgücünün artırılması ya da azaltılması kararı” (F=4,940, p= ,011), “Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi” (F=7,317 p= ,002), “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” (F=5,110, p= ,009), “Biriminizdeki çalışanların performansına göre bireysel ücret belirleme” (F=4,154, p= ,021), “Biriminizdeki çalışanların sağlık ve güvenliği ile ilgili konular” (F=3,279, p= ,045), “Kurumunuzun genel stratejilerinin belirlenmesi” (F=3,826, p= ,028), “Kurumunuzun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının belirlemesi” (F=8,555, p= ,001) İK uygulamaları açısından organizasyonun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi organizasyon büyüklüğü ile ilgili olduğunu ortaya koymak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre “Biriminizdeki işgücünün artırılması ya da azaltılması kararı” için orta ölçekli organizasyonlarla küçük ölçekli organizasyonlar arasında (Ortalama Farkı= 1,136, p= ,023) ve büyük ölçeklilerle orta ölçekliler arasında (Ortalama Farkı = -,800, p= ,045) farklılıklar olduğu görülmektedir. “Biriminiz için yeni işgören ihtiyacının belirlenmesi” için orta ölçekli ile küçük ölçekli (Ortalama Farkı = 1,171, p= ,011) ve orta ölçekli ile büyük ölçekli (Ortalama Farkı = 1,011, p= ,004) organizasyonlar arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır. “Biriminizdeki çalışanların kariyerlerini geliştirme planları” için orta ölçekli ve küçük ölçekli (Ortalama Farkı = 1,242, p= ,020) ile orta ölçekli ve büyük ölçekli (Ortalama Farkı = ,866, p= ,042) organizasyonlar arasında farklılıklar olduğu saptanmıştır. “Biriminizdeki çalışanların performansına göre bireysel ücret belirleme” için orta ölçekli organizasyonlarla büyük organizasyonlar arasında (Ortalama Farkı = ,944, p= ,044) farklılık olduğu anlaşılmaktadır. “Kurumunuzun genel stratejilerinin belirlenmesi” için orta ölçeklilerle küçük ölçekliler arasında (Ortalama Farkı = 1,186, p= ,032) ve “Kurumunuzun insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının belirlemesi” için orta ölçeklilerle küçük ölçekliler arasında (Ortalama Farkı = 1,075, p= ,050) ve orta ölçeklilerle büyük ölçekliler arasında (Ortalama Farkı = 1,366, p= ,001) farklılık olduğu saptanmıştır.

H6 hipotezi için hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörlerden sadece “İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin uygulama güçlükleri” faktörü sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (t=2,394, p= ,020). Farklılığın kaynağını ortaya koymak için ortalamalar karşılaştırıldığında “İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin uygulama güçlükleri” için kamu sektör ortalamasının (3,386), özel sektör ortalamasından (2,777) daha yüksek olduğu görülmüştür.



H7, hipotezi için hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörlerden “Kurumsal teşvikler” ($F=4,644$, $p=,014$) ve “Kurum politikaları içinde kurumunuzun İK uygulamalarına verdiği öncelik” ($F=5,140$, $p=,009$) faktörlerinin organizasyonun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılığın hangi büyüklük türü ile ilgili olduğunu belirlemek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre “Kurumsal teşvikler” için büyük organizasyonlarla orta ölçekliler arasında fark olduğu (Ortalama Farkı = , 877, $p=,021$), “Kurum politikaları içinde kurumunuzun İK uygulamalarına verdiği öncelik” için de benzer biçimde büyük ve orta ölçekliler arasında farklılık (Ortalama Farkı = , 833, $p=,016$) olduğu saptanmıştır.

H8 hipotezi için hat yöneticilerin İKY uygulamalarına katılımını etkileyen faktörlerden “Kurumsal teşvikler” ($F=7,121$, $p=,002$), “Kurum politikaları içinde kurumunuzun İK uygulamalarına verdiği öncelik” ($F=5,615$, $p=,006$), “İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz bilgi ve beceri düzeyi” ($F=4,568$, $p=,014$), “İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz deneyim düzeyi” ($F=4,470$, $p=,016$), “İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili prosedürlerin açıklığı ve anlaşılabilirliği” ($F=5,568$, $p=,006$), “İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin kaynak düzeyi” ($F=6,175$, $p=,004$) yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre “Kurumsal teşvikler” için orta düzey ile üst düzey arasında (Ortalama Farkı = 1,391, $p=,008$), “Kurum politikaları içinde kurumunuzun İK uygulamalarına verdiği öncelik” için yine orta düzey ile üst düzey arasında (Ortalama Farkı = 1,319, $p=,009$), “İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz bilgi ve beceri düzeyi” için orta düzeyle alt düzey arasında (Ortalama Farkı = 1,040, $p=,019$), “İnsan kaynakları uygulamaları konusunda sahip olduğunuz deneyim düzeyi” için benzer biçimde orta düzeyle alt düzey arasında (Ortalama Farkı = 1,000, $p=,019$) ve “İnsan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesine ilişkin kaynak düzeyi” için orta düzeyle alt düzey arasında (Ortalama Farkı = 1,000, $p=,019$) ve orta düzeyle üst düzey arasında farklılık olduğu (Ortalama Farkı = 1,180, $p=,034$) saptanmıştır.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, çeşitli yönetim kademelerinde yer alan hat/birim yöneticilerin insan kaynakları yönetimi konularına katılım düzeyi ve bu katılımı etkileyen faktörler incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili sorumluluğun, İnsan Kaynakları Departmanı ile Hat/Birim Yöneticileri arasında paylaşılmış olduğu saptanmıştır. Birim yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılma düzeylerinin buldukları yönetim kademesine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Hat/Birim yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına katılımını etkileyen “Örgütsel destek ve İKY politikaları”, “kişisel istek ve prosedürler” ve “İKY yetkinliği” faktör gruplarında toplanan faktörlerin çoğunun yüksek düzeyde etkili oldukları saptanmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular önceki çalışmaların bulguları ile karşılaştırıldığında; Valverde vd., (2006: 627) 231 İspanyol firmasını kapsayan çalışmalarından elde ettikleri bulgulara göre, 86 organizasyonun başka bir ifade ile katılımcıların üçte birden fazlasının insan kaynakları yönetimiyle ilgili yürütmeye ilişkin kararlarda ve çalışanlarla ilgili günlük insan kaynakları ile ilgili işlerde hat/birim yöneticilerin baskın rol oynadıkları, dolayısıyla İK birimlerinin personel politikalarının operasyonel düzeyde uygulanması için birim yöneticilere destek oldukları saptanmıştır. Bizim çalışmamızdan elde edilen bulgular da insan kaynakları yönetimiyle ilgili yürütmeye ilişkin kararlarda ve çalışanlarla ilgili günlük İK işlerinde hat/birim yöneticilerin baskın rol



oynadıkları bulgusunu desteklemektedir. Ancak İK birimlerinin birim yöneticilerine destek olup olmadıkları konusu, bu çalışma kapsamında yer almadığı için bundan sonraki çalışmalarda araştırılabilir.

Papalexandris ve Panayotopoulou (2005:285)'nin, Yunanistan'da 150 firmayı kapsayan çalışmasından elde ettikleri bulgular, ücretlendirme, yetiştirme, seçme ve yerleştirme, işgücü azaltma ile ilgili kararların İK departmanı ve hat/birim yöneticilerin işbirliği ile alındığını göstermiştir. Bizim çalışmamızdan elde edilen bulgular ücretlendirme, yetiştirme, seçme ve yerleştirme konularında Yunanistan örnekleminde elde edilen sonuçlara benzer biçimde İK departmanı ve hat/birim yöneticilerin birlikte karar aldıklarını, işgücü azaltma ile ilgili kararlarda ise bu çalışmada karşılaştırılan çalışmadan farklı olarak hat/birim yöneticilerin daha etkili olduklarını göstermektedir.

Organizasyonlarda daha etkin bir insan kaynakları yönetimi için, insan kaynakları birimi ve hat yöneticiler arasındaki sinerjik ilişkinin artırılması gerekmektedir. Ancak bu ilişkinin bir takım engeller nedeniyle çoğu zaman istenildiği gibi kurulmadığını ve işlemediğini gösteren nitel araştırma bulguları mevcuttur. Whittaker ve Marchington, (2003: 250), yapmış oldukları araştırmada katılımcıların çoğu (% 65'i) İK aktivitelerinin hat yöneticilere devredilmesiyle organizasyonların problemler yaşadıklarını bildirmişlerdir. Bu problemlerden ilki, hat yöneticilerin kendileri için çalışan insanları geliştirmek ve yönetmekten daha acil öncelikleri olduğu ve 'insan yönetimi' ile ilgilenmenin üretim veya hizmet hedeflerini başarmadan daha az ciddiye alınabileceği ile ilgilidir. İkincisi, hat yöneticilerin İK biriminin desteği olmaksızın kendi işlerinin İK yönlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olmamaları ile ilgilidir.

Bredin ve Söderlund (2007) İK departmanından hat yönetime İK faaliyetlerinin devredilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında iki önemli problemin varlığını belirlemişlerdir. Bunlardan birincisi hat yönetimdeki İK'nın devriyle gelen değişikliklerin önemsenmemesi ile ilgilidir. İkinci problem ise dikkate alınan örgütsel yükümlülüklerin verilmesindeki çalışmalarının eksikliği ile ilgilidir (Bredin ve Söderlund, 2007: 815-816). Bazı araştırmalar hat yöneticilere İK faaliyetleriyle ilgili gittikçe artan sorumluluklar verildiğini ancak hat yöneticilerin insan kaynakları yönetimi konusunda daha az beceri sahibi olduklarını ve İK biriminden yeterince destek almadıklarını ortaya koymuştur (Perry ve Kulik, 2008).

Renwick (2003) İKY'de hat yöneticilerin sorumluluklarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmasında İK faaliyetlerinin hat yöneticilere devredilmesinden örgütsel fayda elde edildiğini ancak hat ve İK yöneticilerinin İKY'e katılımlarının yeniden değerlendirilmesi gerektiğini çünkü bazı problemlerin olduğunu ortaya koymuştur. Problemlerden biri hat yöneticilere devredilen İK uygulamaları için çalışanların hat yöneticilere duyduğu güvendir. Diğer problem insan yönetimi uygulamalarının hem hat hem de İK yöneticileri tarafından tam anlamıyla yerine getirilememesi endişesidir. Bu çalışanlar ve yöneticiler arasında bir güven açığı ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bir diğer problem de İK'nın "stratejik" İK rolünü üstlenmesi, hat yönetimin İK uygulamalarını yapan "operasyonel" rolü arasında görünen bölünmedir. Çalışma sonucunda özellikle insan ilişkilerinde daha iyi sonuçların alınması için hat yöneticiler ve İK arasında daha az değil daha fazla ortaklık olması gerektiği vurgulanmıştır (Renwick, 2003: 275-276).

Nehles vd.(2006:270) dört adet çok uluslu şirketin iş birimlerinde yaptıkları araştırmalarında hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına katılımlarını engelleyen faktörleri, insan kaynakları uygulamalarının etkililikleri açısından ele almışlardır. Bu faktörler; kişisel isteklilik, kapasite, yetkinlikler, destek alma ve politika ve prosedürler olarak gruplandırılmıştır. Araştırmaları sonucunda insan kaynakları uygulamalarını başarıyla



gerçekleştirmelerinde bu faktörlerin bir engel olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Kişisel istek ve yetkinlik konusu tam olarak açıklığa kavuşmamakla birlikte bu faktörlerin insan kaynakları sorumlulukları konusundaki başarılarını engelledikleri yönünde hat yöneticilerin algılarının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bizim çalışmamız da bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Bizim çalışmamızda bu faktörler üç faktör grubu altında toplanmış ve uygulamalara katılımı etkileyen faktörler “Örgütsel destek ve İKY politikaları”, “Kişisel istek ve prosedürler” ve “İKY yetkinliği” olarak isimlendirilmiştir. Çalışmamızda bu faktörlerin hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına katılımlarını yüksek düzeyde etkiledikleri ortaya çıkmıştır.

Srimannarayana (2010) farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerde çalışan 176 hat yönetici üzerinde yaptıkları çalışma neticesinde hat yöneticilerin İKY için orta düzeyde sorumluluk sahibi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak hat yöneticilerin sorumluluk düzeylerinin performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ile ilgili uygulamalarda daha fazla olduğu, ücret politikaları ile ilgili uygulamalarda daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hat yöneticilerin İKY için orta düzeyde sorumluluk sahibi olmaları, İK sorumluluklarının İK departmanı ile paylaşıldığını göstermektedir. Bizim çalışmamızda bu bulguları desteklemektedir. Çalışmamızın sonucunda organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili sorumluluğun, İnsan Kaynakları Departmanı ile Hat/Birim Yöneticileri arasında paylaşılmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelemesi sonucu hat yöneticilerin İK bilgi ve becerileri konusunda yetersiz oldukları, hat yöneticilere İK ile ilgili uygulama sorumluluğu devredilmesinin sonuçlarının başarılı olabilmesinin ancak İK biriminin destek sağlaması ve hat yöneticilere eğitim vermesi durumunda mümkün olabileceği anlaşılmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda, İK birimi tarafından hat yöneticilere sağlanan desteğin miktarının, İK uygulamalarının hat yöneticilerine devredilmesi stratejisinin uygulanmasının başarı göstergesi olarak insan kaynakları yönetiminde etkililiği artırıp artırmadığı araştırılabilir. Bu araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle araştırmanın örneklem sayısı sınırlıdır ve elde edilen bulgular tüm hat yöneticiler için genellenemez. Ayrıca çalışmada anket formunda yer alan soruları cevaplayanların sübjektif cevaplar verme olasılığı diğer bir sınırlılıktır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerden geniş örneklem ile çalışılması Türkiye’de hat yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına katılımı ve bu katılımı etkileyen faktörler konusunda daha açıklayıcı bulgulara ulaşılması konusunda yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Andersen, A. (2000). *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Birinci Baskı, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul.
- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Management Practice*, 7. Edition, Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*, 10. Edition, Kogan Page Limited.
- Bingöl, D., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Bond, S. ve McCracken, M. (2005). “The Importance of Training in Operationalising HR Policy”, *Journal of European Industrial Training*, 29, 246-260.
- Bredin, K. ve Söderlund, J. (2007). “Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations”, *Personnel Review*, Vol.36(5), 815-833.
- Brewster, C. ve Larsen, H.H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*, Blackwell, Oxford.



- Cunningham, I. ve Hyman, J. (1995). "Transforming The HRM Vision Into Reality, The Role of Line Managers and Supervisors in Implementing Change", *Employee Relations*, Vol.17(8), 5-20.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Asil Yayıncılık, Ankara.
- Kanten, S. ve Kanten, P., (2009). "Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, Vol.20(63), 119-140.
- Larsen, H.H. ve Brewster, C. (2003). "Line Management Responsibility For HRM: What is Happening in Europe?" *Employee Relations*, Vol.25(3), 228-244.
- McConville, T., (2006) "Devolved HRM Responsibilities, Middle-Managers and Role Dissonance", *Personnel Review*, Vol.35, 637-653.
- Nehles, A.C.; Riemsdijk, M.V.; Kok, I.; Loose, J.K., (2006). "Implementing Human Resource Management Successfully: A-First Line Management Challenge", *Management Revue*, Vol.17, 256-273.
- Okpara, J.O. ve Wynn, P. (2008), "Human Resource Management Practices in a Transition Economy, Challenges and Prospects", *Management Research News*, Vol. 31(1), 57-76.
- Papalexandris, N. ve Panayotopoulou, L. (2005), "Exploring the Partnership between Line Managers and HRM in Greece", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 4, ss. 281-291.
- Perrya, E. L. ve Kulik, C. T. (2008). "The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, February 2008, 262–273.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2003). *Understanding The People Management and Performance Link Unlocking The Black Box*, CIPD Enterprises Limited, 151 The Broadway, London.
- Renwick, D. (2003). "Line Manager Involvement in HRM: An Inside View", *Employee Relations*, Vol. 25(3), 262-280.
- Renwick, D. ve MacNeil C.M. (2002). "Line Manager Involvement in Careers", *Career Development International*, Vol.7(7), 407-414.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Siugzdiniene, J. (2008). "Line Manager Involvement in Human Resource Development", *Viesoji Politika Ir Administravimas*, Vol.25, 32-37.
- Srimannarayana, M. (2010). "Line Management Responsibility in HRM: An Empirical Study", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.45(3), <http://www.freepatentonline.com/article/Indian-Journal-Industrial-Relations/219519451.html>
- Storey, J. (1992). *Development in The Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- Thornhill, A. ve Saunders, M.N.K., (1998). "What If Line Managers Don't Realize They're Responsible for HR?". *Personnel Review*, 460-476.
- Ulrich, D. (1998). "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, Janury-February, 24-134.
- Valverde, Mireia; Ryan, Gerard ve Soler, Ceferi (2006), "Distributing HRM Responsibilities: a Classification of Organisations", *Personnel Review*, Vol.35, No.6, ss. 618-636.
- Whittaker, S. ve Marchington, M. (2003). "Devolving HR Responsibility to The Line: Threat, Opportunity or Partnership?" *Employee Relations*, Vol. 25(3), 245-261.