

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**BİRİM YÖNETİCİLERİNİN İKY YETKİNLİKLERİ VE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİCEL VE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN

Burak Efe BAHADIR

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA-2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 18/07/2024

Öğrencinin Adı Soyadı: Burak Efe BAHADIR

Öğrencinin Numarası:21810348

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora

Danışmanın Ünvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün

Tez Başlığı: Birim Yöneticilerinin İKY Yetkinlikleri ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Nicel ve Nitel Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, 159 sayfalık kısmına ilişkin, 18/07/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %10'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 18/07/2024

İmza: Prof. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN

TEŞEKKÜR

Bu doktora çalışmasının her aşamasında beni cesaretlendiren, sunduğu her bir katkı için minnettar olduğum, bazen tek bir kelimesiyle akademik hayata tutunmamı sağlayan, danışman hocam Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN'e kalpten şükranlarımı sunarım.

Çalışmam boyunca katkılarını esirgemeyen tüm değerli hocalarıma, yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Doktora programına başlama konusunda beni en başından beri teşvik eden ve süreç boyunca desteğini esirgemeyen başta eşim Dr. Zeynep BAHADIR olmak üzere, annem Esmâ BAHADIR ve babam Gürsel BAHADIR'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

En çok da onunla ilgilenemediğimi, vaktinden çaldığımı düşündüğüm gözümün bebeği oğlum Ahmet Tuna'ya sevgilerimle.

Bahadır ailesi deprem şehitleri anısına...

ÖZET

Burak Efe BAHADIR, Birim Yöneticilerinin İKY Yetkinlikleri ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Nicel ve Nitel Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2024

Bu çalışma birim yöneticilerinin İKY yetkinliklerinin iş tatmini üzerine etkisinde İKY uygulama etkililikleri ve İK birim desteği ile İK politikalarının etkisini araştırmaktadır. Bu ilişkiler arasındaki ilişki sosyal mübadele kuramı, örgütsel destek kuramı ve öz yeterlilik kuramı bağlamında incelenmiştir. Araştırmada veriler nicel yöntemde farklı sektörlerde çalışan 341 yöneticiden, nitel yöntemde ise mülakat yöntemiyle görüşülen 15 yöneticiden elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; iş tatmini ile İKY gerçekleştirme etkililiği ve İKY yetkinlik derecesi arasındaki güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Alt boyutlar düzeyinde yapılan analizlerde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin bilgi boyutunda aracı rolü üstlenmediği ancak zaman ve istek boyutları için aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Düzenleyici etki bağlamında, İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde; İK birim desteğinin düzenleyicilik etkisi olduğu, alt boyutlar düzeyinde yapılan analizlerde İK birim desteğinin düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca benzer bir şekilde yine İKY yetkinlik derecesinin ve tüm alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyicilik rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan mülakatlar neticesinde elde edilen bulgular, İK biriminin birim yöneticilerine yeterince destekte bulunamadığı, hatta bu desteği verebilecek yetkinlikte olmadıklarını göstermektedir. Birim yöneticilerinin etkililiklerinin artırılması için öncelikle İK birimi çalışanlarının yetkinliklerine önem verilmesi gerektiği, birim yöneticilerinin İKY uygulamaları hususunda bilgilendirilmeleri, bunun için zaman ayırmaları hususunda teşvik edilmeleri, buna uygun örgüt kültürü oluşturulması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Birim Yöneticileri, İK Yetkinlikleri

ABSTRACT

Burak Efe BAHADIR, A Quantitative and Qualitative Study on the Relationship Between Unit Managers' HRM Competencies and Job Satisfaction, Baskent University, Institute of Social Sciences, Business Administration Doctorate Program, 2024

This study examines the impact of unit managers' HRM competencies on job satisfaction, focusing on the mediating roles of HRM implementation effectiveness, HR department support, and HR policies. The relationships between these factors are analyzed within the framework of social exchange theory, organizational support theory, and self-efficacy theory. Data for the research were collected from 341 managers across various sectors using quantitative methods, and from 15 managers using qualitative methods through interviews. The analysis results reveal a strong relationship between job satisfaction and both HRM implementation effectiveness and the degree of HRM competency. It was found that HRM implementation effectiveness mediates the impact of HRM competency on job satisfaction. In the sub-dimension analyses, it was observed that HRM implementation effectiveness does not mediate the relationship in the knowledge dimension but does play a mediating role in the time and willingness dimensions.

Regarding moderating effects, HR department support was found to moderate the impact of HRM competency on job satisfaction. However, in the sub-dimension analyses, HR department support did not play a moderating role. Similarly, it was found that HR policies do not moderate the impact of HRM competency or its sub-dimensions on job satisfaction. Findings from the interviews indicate that HR departments are not providing sufficient support to unit managers and may lack the competency to offer this support. To enhance the effectiveness of unit managers, it is recommended to prioritize the competencies of HR department employees, inform unit managers about HRM practices, encourage them to allocate time for these practices, and foster an organizational culture that supports these efforts.

Key Words: Human Resource Management, Job Satisfaction, Unit Managers, HR Competencies

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ.....	3
3. BİRİM YÖNETİCİLERİ VE İKY İŞLEVLERİ İLİŞKİSİ.....	7
3.1. Birim Yöneticilerinin Örgütteki Konumu	7
3.2. Örgütlerde Birim Yöneticileri ve İKY İlişkisi.....	8
3.3. İKY Uygulamalarının Önemi ve Tanımı	13
3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
3.5. Temel İKY Yaklaşımları	20
3.6. Örgütsel Etkililik.....	22
3.7. İKY Uygulamalarının Boyutları.....	25
3.7.1. İnsan kaynakları planlama (İKP).....	25
3.7.2. Personel temin ve seçim.....	28
3.7.3. Eğitim ve gelişim	29
3.7.4. Performans ve kariyer yönetimi	31
3.7.5. Ücret	33
3.7.6. Yönetim ve çalışan ilişkileri	33
4. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	39
4.1. Öz Yeterlilik Kuramı.....	39
4.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı.....	40
4.3. Örgütsel Destek Kuramı.....	41
4.4. İKY Yetkinlik Derecesi ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşim	44
4.5. İKY Yetkinlik Derecesi ile İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Arasındaki Etkileşim	46
4.6. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşim	48
4.7. İKY Yetkinlik Derecesi, İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim	49
4.8. İKY Yetkinlik Derecesi, İK Politikaları ve İK Birim Desteği ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşim	52

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	56
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	57
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	59
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	60
5.5. Kullanılan Ölçekler	61
5.6. Ölçeklerin Geçerlik Analizi Sonuçları	62
5.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	66
5.8. Veri Toplama Süreci ve Analiz Yöntemi	67
6. BULGULAR	68
7. SONUÇLAR	113
8. ÖNERİLER VE ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	124
KAYNAKLAR	127
EKLER	
EK-1: Nicel Anket Formu	
EK-2: Nitel Anket Formu	
EK-3: Etik Kurul Onay Formu	

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 5. 1. İKY Yetkinlik Derecesi Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları	63
Tablo 5. 2. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	65
Tablo 5. 3. İş Tatmini Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları	66
Tablo 5. 4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	66
Tablo 6. 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	68
Tablo 6. 2. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	69
Tablo 6. 3. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 6. 4. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 6. 5. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 6. 6. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 6. 7. Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 6. 8. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 6. 9. Çalışma Pozisyonu Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 6. 10. İKY Yetkinlik Derecesi Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	73
Tablo 6. 11. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 6. 12. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 6. 13. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	74

Tablo 6. 14. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 6. 15. Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 6. 16. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 6. 17. Çalışma Pozisyonu Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 6. 18. İş Tatmini Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	77
Tablo 6. 19. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 6. 20. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 6. 21. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 6. 22. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 6. 23. Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 6. 24. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 6. 25. Çalışma Pozisyonu Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 6. 26. Korelasyon Analiz Sonuçları	80
Tablo 6. 27. Alt Boyutların Korelasyon Analiz Sonuçları	81
Tablo 6. 28. İKY Yetkinlik Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	82
Tablo 6. 29. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 6. 30. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 6.31. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	86

Tablo 6. 32. İKY Yetkinlik Derecesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	88
Tablo 6. 33. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 6. 34. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	90
Tablo 6. 35. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	91
Tablo 6. 36. İKY Yetkinlik Derecesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 6. 37. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 6. 38. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	94
Tablo 6. 39. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	95
Tablo 6. 40. Kurulan Hipotezlerin Sonuçları	96
Tablo 6. 41. İş Tatmini Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	97
Tablo 6. 42. İK Planlama Kod-Tema Dağılım Tablosu	98
Tablo 6. 43. Personel Temin ve Seçim Kod-Tema Dağılım Tablosu	98
Tablo 6. 44. Eğitim ve Gelişim Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	99
Tablo 6. 45. Performans ve Kariyer Yönetimi Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	99
Tablo 6. 46. Ücret Kod-Tema Dağılım Tablosu	100
Tablo 6. 47. Yönetim ve Çalışan İlişkileri Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	100
Tablo 6. 48. İK Yetkinlik (Bilgi) Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu	101
Tablo 6. 49. İKY Yetkinlik (Zaman) Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu	101
Tablo 6. 50. İKY Yetkinlik (İstek) Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	102
Tablo 6. 51. İK Birim Desteği Kod-Tema Dağılım Tablosu	102
Tablo 6. 52. İK Politika ve Prosedürleri Kod-Tema Dağılım Tablosu	103
Tablo 6. 53. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Personel Temin ve Seçim İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	103

Tablo 6. 54. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Eğitim ve Gelişim İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	104
Tablo 6. 55. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Performans ve Kariyer İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	104
Tablo 6. 56. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Ücret İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu.....	105
Tablo 6. 57. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Yönetim ve Çalışan İlişkileri İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 5. 1. Araştırma Modeli	58
Şekil 5. 2. İKY Yetkinlik Derecesi	62
Şekil 5. 3. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	64
Şekil 5. 4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	65

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
İKP	İnsan Kaynakları Planlama
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
ANOVA	Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
AMOS	Analysis of a Moment Structures (Yapısal Bileşen Analizi)
CAL	Cronbach's Alpha Level (Cronbach'ın Alfa Seviyesi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

1. GİRİŞ

Çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminin ölçülmesi ve tatmin seviyelerinin artırılması konusunda azımsanmayacak kadar çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Öte yandan ilgili literatür tarandığında yöneticiler dışında kalan çalışanların işlerinden duydukları tatmin seviyesi üzerine çalışmaların yoğunluğu dikkati çekmektedir. Ancak literatürde birim yöneticilerinin iş tatmin seviyelerini, bunu etkileyen nedenleri ve koşulları araştıran çalışmalara az sayıda rastlanmaktadır (Rhoades vd., 2002; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002; Nehles, Riemsdijk, Kok, Looise, 2006; Cascio ve Boudreau, 2016).

Birim yöneticilerinin iş tatminleri üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden birinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları yetkinlik derecesi olduğu bilinmektedir (örn. Nehles vd., 2006). Bu çalışmada birim yöneticilerinin; örgütte yer alan İKY uygulamalarını yürütürken sahip olmaları gereken özellikler, İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği, birim yöneticilerine örgütün ve İK biriminin sağladığı destek, örgütte var olan politika ve prosedürlerin varlığı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Birim yöneticilerinin iş tatminleri üzerinde önemli bir diğer etken de İKY uygulamalarını yürütürken İK biriminin sağlamış olduğu destektir (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter; 1990). Buradan hareketle, algılanan örgütsel desteğin alanı olan İK birim desteğinin, birim yöneticilerine İKY uygulamalarını yürütme konusunda verilmesi gerektiği vurgulanması gereken bir diğer konudur. Birim yöneticileri, İKY ile ilgili işlevsel sorumluluklarını başarıyla yerine getirme konusunda örgütün bunu bir prosedür olarak benimsemesinin, iş tatmin seviyelerini etkileyebileceğini düşünmektedir (Cable, DeRue, 2002). Bir birim yöneticisinin İKY uygulamalarını yürütmede yeterince istekli olması ve bu uygulamaları yürütmek için yeterince zaman ayırması oldukça önemlidir. Ayrıca İKY uygulamalarını yürütürken sahip olması gereken yetkinlikler, örgütün yeterince destek vermesi, bu konularla ilgili politika ve prosedürlerin açıkça tanımlanmış olması birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme düzeyleri üzerinde oldukça etkilidir (örn. Nehles vd., 2006; Bredin ve Söderlund, 2007). Bu durum İKY uygulamalarını etkili bir şekilde yürütebilen bir birim yöneticinin işinden duyduğu tatmin seviyesini etkilemektedir.

Çalışanların İKY uygulamalarıyla ilgili olan deneyimlerinin birim yöneticileriyle bağlantılı olduğu literatürde tartışılmıştır (Boselie, Paauwe ve Jansen, 2001; Purcell ve Hutchinson, 2007). Zira birim yöneticileri, çalışan tarafından örgütün temsilcisi olarak görülmekle birlikte çoğu durumda İKY uygulamalarının yürütücüsü konumundadır. Bir örgütün insan yönetiminde etkili olabilmesi için birim yöneticilerinin İK politikalarını benimsemesi ve İK birimi ile eşgüdüm içinde çalışması gerekmektedir (Harris, 2001; Sikora ve Ferris, 2014). Çalışanların hem İKY uygulamalarına hem de birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken sergiledikleri davranışlara tepkisiz kalmadıkları hatta birim yöneticilerinin İKY uygulamalarındaki etkililikleri hususunda olumlu düşüncelere sahip olduklarında örgüte daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık hissettikleri literatürde yer almaktadır (Purcell vd., 2007). Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken çalışanlarla girmiş oldukları etkileşim neticesinde örgütte daha olumlu bir havanın oluştuğu, sosyal mübadele teorisi gereği çalışanların örgütün başarısına ek bir katkıda bulunma duygusuna yol açtığı, bu durumun örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olduğu belirtilmiştir (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986). Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarındaki etkililiği bağlamında konuya yaklaşıldığında; İK birim desteğiyle birlikte çalışanların iş tatmininin arttığı ve sosyal mübadele sürecinin buna olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir (Eisenberger vd., 1986).

Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı birim yöneticilerinin İKY yetkinliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır. Söz konusu ilişkide İKY uygulamala etkililiklerinin aracı, İK birim desteği ve İK politikalarının düzenleyici etkisi araştırılacaktır.

2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramının önemi Elton Mayo tarafından 1924 ile 1933 yılları arasında yapılan Hawthorne çalışmaları ile anlaşılmaya başlamıştır (Judge, Heller, Mount, 2002). Hawthorne araştırmasının bulguları ile çalışanların aslında ücret ödenen ve maliyet unsuru olan kişiler değil, birer birey olarak da var oldukları ve bunun önemli olduğu farkedilmiştir (Yaşın, 2016). Bu farkındalıkla birlikte (Judge vd., 2002)'nin çalışanların iş tatmin seviyeleri ile davranışları ve gösterdikleri performans arasında ilişki olduğunu belirtmesi oldukça önemlidir. İş tatmini, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış çalışmalarında yoğun olarak incelenen bir konudur (Cribbin, 1972; Lloyd ve Hamner, 1979; Davis, 1982). İş tatmini, örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşması, örgütsel gelişimin sürekli olması ve personel verimliliğinin artırılması açısından hayati bir öneme sahiptir (Siegel ve Lane, 1974; Deutsch, 1975; Locke, 1976).

Örgütlerin sahip oldukları en değerli kaynak olan insanın duyduğu tatmin ne kadar yüksekse, örgütün elde edeceği performansın da yüksek olacağı varsayılabilir. İnsanları yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde, sahip oldukları yeteneklerini ortaya koyma çabaları örgütler açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu yetenekleri ortaya koyma sürecinde üretken ve mutlu olan çalışanların örgüte de olumlu yansımaları olduğu düşünülmektedir. Bir çalışan işinden maddi ve manevi olarak tatmin olduğunda, bu durumun hem ekonomik hem psikolojik sonuçları olduğu ayrıca önemli bir husus olarak kendini göstermektedir (Blenegen, 1993; Toker, 2007). Bir çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesi yalnızca iş hayatını değil, özel ve sosyal hayatını da etkilemekte, bunun doğal bir sonucu olarak örgütün çalışandan elde edeceği fayda da doğrudan etkilenmektedir. Literatür detaylı bir şekilde tarandığında iş tatmini kavramına ait birçok farklı tanım ve kavramın hem örgütsel hem bireysel boyutta incelendiği görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975; Schneider ve Snyder, 1975; Locke, 1976; Robbins, 2003; Çetin ve Basım, 2011). Örgütsel değişkenler olarak; çalışma koşulları, alınan ücret düzeyi, mesai arkadaşları ile olan iletişim, örgütün yönetim biçimi, işin kendine özgü yapısı ve kariyer gelişim fırsatları sayılmıştır (Robbins, 2003; Bernal, Castel, Navarro, Torres, 2005). Ayrıca Blegen (1993)'e göre örgütsel değişkenler; örgütün çalışanlara tanıdığı imkanlardır ve çalışanların iş tatmin seviyesi, bu imkanların çalışanların fiziksel ve psikolojik koşullarıyla ne ölçüde örtüştüğüyle ilgilidir.

İş tatmini; başarı, sorumluluk alma, yeni bilgiler öğrenme ile birlikte ifade edilirken işe karşı duyulan tatminsizlik ise; örgütte adil olmayan uygulamalar, yetkin olmayan yöneticiler, sağlıklı olmayan çalışma koşulları, adil olmayan ücretlendirme sistemi olarak sayılmıştır (Sachau, 2007). Örgütsel faktörlerin; iş tatminsizliğiyle ilgili kavramlar olduğu, bireysel değişkenlerin de iş tatminiyle ilgili kavramlar olduğu görülmektedir (Sachau, 2007). Örgütsel değişkenler nedeniyle oluşan tatminsizlik duygusunun, motive edici bireysel değişkenlerden kaynaklanan iş tatminine nazaran daha uzun süreli etki gösterdiği belirtilmiştir (Sachau, 2007). İş tatmininin örgütsel ve bireysel olarak ele alındığında, bu değişkenlerin birbiriyle uyumuna bağlı olarak şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Hatta bu çerçevede iş tatmini, hem bireysel ihtiyaçların karşılanması hem de örgütsel hedeflere ulaşılmasında kritik bir rol oynar.

Locke (1976:1304) tarafından “*kişinin işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygusal durum*” olarak ifade edilmiştir. Oshagbemi (1999) tarafından ise iş tatmini bu tanıma çok benzer bir şekilde “*kişinin işine karşı duyduğu pozitif his ve duygusal tutumlar*” olarak ifade edilmiştir. Locke (1976) ve Oshagbemi (1999) iş tatminiyle ilgili tanımına ek olarak Vroom (1964) bu tanıma “işe sağlanan uyumu” katarak tanımladığı görülmüştür. İş tatminiyle ilgili yapılan en sade tanım (Hackman ve Oldham, 1975) tarafından “*çalışanların işinden duyulan mutluluk*” olarak yapılmıştır. İş tatmini, genel olarak “*bir örgütte yer alan çalışanların yaptıkları iş, aldıkları ücret, çalışma arkadaşları, bulundukları iş ortamları, kariyer fırsatları, sahip oldukları sosyal ilişkiler ve iş çevresi gibi birçok faktöre bağlı olarak hissettikleri olumlu duyguların bir sonucu olarak edindikleri memnuniyet*” olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011:84). Aynı çalışmayı esas alarak iş tatminiyle ilgili yapılan tüm tanımların esas noktasının, “*işe yönelik olumlu duygulardan oluştuğu ve işe yönelik tutumları ortaya çıkardığı*” söylenebilir (Çetin ve Basım, 2011:84). İş tatmini; literatürde “işgörenlerin örgüt içerisindeki iş ortamına veya bir işe sahip olmanın bir sonucu olarak ücret ve güvenlik gibi ortaya çıkan sonuçlara karşı kişisel bir değerlendirme olarak” tanımlanmıştır (Schneider ve Snyder, 1975:319). İş tatminiyle ilgili birbirine benzer birçok tanıma bakıldığında, “*çalışanların örgütte yaptıkları iş için ortaya koydukları emek ve çaba neticesinde elde etmeyi arzuladıkları kazanımlar ve bu kazanımlar sonucu hissettikleri olumlu duygusal sonuçlar*” olarak bir tanım yapılabilir. İş tatmini, bireylerin beklentilerinin karşılanmasıdır. Ayrıca iş tatmini bireylerin eğilimlerinden etkilenmektedir. Bu kapsamda iş tatmini çalışanların bulundukları ortam ile kendi beklentilerini kıyaslayarak çıkardıkları sonucu karşılaştırması veya yorumlaması

olarak ifade edilebilir (Dormann ve Zapf, 2001). Diğer yandan bireylerin işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin, görev aldıkları örgütün personel politikası ve sunulan diğer ek menfaatlerin çalışanın beklentileri ile uyuşması durumunda arttığı ifade edilmiştir (Brush, Moch ve Pooyan, 1987). İş tatmininin örgütsel davranış alanının önemli değişkenlerinden olan verimlilik ve örgütsel aidiyet ile pozitif; devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir (Robbins, 2003).

İş tatminini anlamak ve kavramak sanılandan daha zor ve karmaşık bir süreçtir. İş tatmini Locke (1969) tarafından da vurgulandığı gibi çok detaylı bir algı, etkilenme ve değerlendirme aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bir çalışan iş tatminiyle alakalı değerlendirme yaparken, o işin tüm aşamalarının değerlendirmesini yapmaktadır (Yaşın, 2016). Çalışanlar örgütte işlerini yaparken içinde bulundukları durum ile kendi öz değerleri arasında otomatik bir duygusal mekanizma işletmektedir. Bu mekanizma çalışanların karşılaştıkları durumlarla kendi eylemleri arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu ilişki aslında çalışanın kendi hedefleriyle de bağlantılı olmakla birlikte, örgütsel bağlamdan bağımsız değildir ve en nihayetinde çalışan tarafından iş tatmini olarak yorumlanmaktadır (Yaşın, 2016). İş tatminiyle ilgili son yıllarda yapılan çalışmaların artmasının birinci nedeni, çalışanların işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerinin örgüt yöneticileri tarafından bilinmesi isteğidir. İkinci nedeni ise çalışanların işleriyle ilgili bu duygu ve düşüncelerinin verimlilik, performans, yaratıcılık gibi örgütsel çıktılara etki ettiğinin de bilinmesi arzusudur (İspir ve Yeşil, 2020). Bir bireyin yaptığı işten duyduğu tatmin yüksek düzeyde ise olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedir. Ancak duyduğu iş tatmini seviyesi düşükse işine karşı tutum ve davranışları da aynı ölçüde olumsuz olmaktadır (Price ve Mueller, 1981). Çalışanlarla örgüt arasında yazılı olan iş sözleşmesinin yanında, bir de yazılı olmayan psikolojik anlaşmadan söz edilebilir. Bu psikolojik anlaşmaya önem vermeyen örgütlerde çalışanlar işlerine karşı ilgilerini kaybederler. Çünkü bu psikolojik anlaşmada yalnızca yapılan işe odaklanılmamakta, çalışanların işe karşı hissettikleri duygulara da hitap edilmesi ve iş tatminlerinin arttırılması hedeflenmektedir. Çalışanların yaptıkları işin sonunda yöneticilerinden ve örgütten beklentilerine cevap aldıklarında duydukları haz ile birlikte iş tatmini de gerçekleşmiş olmaktadır (Price ve Mueller, 1981). İş tatmini çalışanların kısa bir dönem içerisinde edindikleri duygu değil, aksine çalışanın daha önceki bilgi ve tecrübesiyle harmanlanmış ve birçok kriterin aynı anda değerlendirildiği karmaşık bir süreçtir.

Oshagbemi tarafından 1997 yılında yapılan çalışmada, İngiliz akademisyenlerin iş tatminini etkilediği düşünülen faktörlerden hiyerarşik seviye ve ünvanın, iş tatmini ile arasında anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir (Oshagbemi, 1997). Yine bir yüksek öğretim kurumunda yüksek ve orta düzey akademik yöneticilere yönelik Johnsrud ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptığı bir araştırmaya göre üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere nazaran daha yüksek iş tatmini elde ettikleri gözlemlenmiştir (Johnsrud, Heck, Ronald, Rosser, 2000). Robie ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanın sahip olduğu ünvan ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre kişinin sahip olduğu ünvan hiyerarşik olarak yükseldikçe, bireyin işinden elde ettiği tatmin artmaktadır (Robie, Ryan, Schmieder, Para, Smith, 1998). Yapılan araştırma sonuçları titizlikle incelendiğinde, iş tatmininin sahip olunan hiyerarşik ünvanla birlikte arttığı yönünde bulgular tespit edilmiştir. Bireysel değişkenler; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, örgütteki kıdem süreleri, kişilik özellikleri, inanç ve değerleri ile temel yetenekleri olarak sayılmıştır (Lawler ve Porter, 1967; Lu, While, Barriball, 2005; Tütüncü ve Kozak, 2007). Blegen (1993) bireysel faktörleri; çalışanların duygu, düşünce, temel gereksinim ve ihtiyaçları olarak sayarken, bunların aynı zamanda çalışanın fiziksel ve ruhsal durumuna göre değişkenlik gösterebileceğini vurgulamıştır. Özpehlivan (2018) yaptığı nitel araştırmada ise, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden birinin kararlara katılma olduğu belirtilmiştir. Çünkü alınan kararlara katılmanın çalışanlar tarafından, yöneticilerin üst yönetimden aldıkları talimatları kendilerine empoze etmeye çalıştıkları olgusunu değiştirme yönünden önem arz ettiği ve bu yönde sergilenen bir yaklaşımın çalışanların duydukları tatmin seviyesini arttırıcı bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların işlerinden duydukları tatmine ve bu tatmin düzeyinin yönetici ve örgüt açısından nasıl etkilendiğine odaklanıldığı görülmektedir. Çalışanın sahip olduğu hiyerarşik ünvanla birlikte duyduğu iş tatmininin arttığı yönündeki çalışmaların dışında yöneticinin işinden duyduğu tatminin nedenleri üzerine yapılan araştırmaların sınırlı olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş tatmininin örgütler açısından oldukça önemli bir konu olması ve bu kavrama olan ilginin pekişmesine neden olacağı düşünülmektedir. Birim yöneticilerinin işlerinden duydukları tatmin seviyesinin bir öncülü olarak, birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesiyle ilişkili olduğunu vurgulamakta fayda bulunmaktadır (Nehles vd., 2006). Bu düşünceden hareketle birim yöneticilerinin İKY ile olan ilişkisi anlatılmaya çalışılacaktır.

3. BİRİM YÖNETİCİLERİ VE İKY İŞLEVLERİ İLİŞKİSİ

3.1. Birim Yöneticilerinin Örgütteki Konumu

Birim yöneticileri; bir örgütte üst yönetim ile en alt kademede yer alan çalışanlar arasında yetki verilmiş ve örgütsel hedeflerin başarılmasından sorumlu kişilerdir (Kanten, 2008). Birim yöneticileri; örgütün operasyonel gücü olarak da görülen, en alt seviyede çalışanlarla, üst yönetim arasındaki ilişkileri sağlayan ve hatta düzenleyen kişilerdir. Birim yöneticileri, üst yönetim tarafından alınan kararları astlarına uygulamakta, bu kararlar uygulanırken çalışanların verdikleri tepkileri ve uygulama sonuçlarını üst yönetime iletmektedirler (Bayat, 2005).

Birim yöneticilerinin örgütte hangi pozisyonlarda ya da daha doğrusu hangi ünvanlarda bulundukları sorusu akla gelmektedir. Birim yöneticileri, *“yönetim kademesinde yer almayan çalışanların raporlama yaptığı birinci yönetim seviyesindeki yöneticiler”* olarak tanımlanır (Hales, 2005:473). Birim yöneticileri *“örgüt hiyerarşisinde ilk ve orta kademelerde yer alan ve biriminde görülen işleri yönetme sorumluluğu bulunan kişiler”* olarak ifade edilmektedir (MacNeil, 2003:294). Bir başka tanıma göre ise, *“Bir örgütün müşteri hizmetleri, satış, kalite ve üretim müdürleri gibi pozisyonları içeren yöneticiler”* olarak tanımlanmaktadır (Sikora vd., 2014:271). Armstrong’a (2014) göre ise birim yöneticileri, kendi sorumlu oldukları birimlerinde görülen işleri organize etmek ve takibini yapmak, bu işleri yürüten insanları yönetmek, sonuçlarını yorumlamak ve üst yönetime raporlamak gibi karar almada önemli hususları icra etmekten sorumludurlar. Nehles ve arkadaşları bu tanıma ek olarak birim yöneticilerine İKY uygulamalarını yürütmedeki performanslarını da dahil etmekte, *“günlük bazda operasyonel çalışanlardan oluşan bir ekibi yöneten ve İKY faaliyetlerini gerçekleştirmekten sorumlu olan operasyonel düzeydeki en alt düzeydeki yöneticiler”* olarak tanımlamaktadır (Nehles vd., 2006:257). Townsend ve Kellner (2015) çalışmalarında birim yöneticilerinin örgütteki yerinin tanımıyla ilgili sorunlar olduğunu ve bu sorunların yönetim tarafından çözülmesini ileri süren araştırmalar bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunun üzerine yapılan bazı araştırmalarda birim yöneticilerinden üst stratejik yönetim ile ilk kademe amirler arasında konuma sahip tüm kişiler olarak bahsedilmiştir (Dopson, Stewart, Risk, 1992).

Daha kapsayıcı bir tanım yapacak olursak birim yöneticilerinin *“örgütün stratejik tepe noktası ile en alt seviyedeki çalışanlar arasında”* yer aldığını ifade edebiliriz.

3.2. Örgütlerde Birim Yöneticileri ve İKY İlişkisi

Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken takındıkları tutum ve davranışlar, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini ve bu konuya bakış açılarını etkilemektedir. (Thornhill vd., 1998). Birim yöneticilerinin İKY politika ve uygulamalarını benimsemesinin ve bunun öneminin vurgulanmasındaki amaç çalışanları “*daha mutlu, daha üretken ve daha uyumlu hale getirmek*” ve böylece örgütsel bağlılığı arttırmaktır (Guest, 1987:513). Elbette örgütte bu amaca hizmet edilirken bazı sorunlarla karşılaşılacaktır. Birim yöneticilerinin iletişim kurma, birimlerindeki işlere çalışanları dahil etme, değişimi yönetme, liderlik ve motive etme becerileri çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini etkilemede önemli birer unsurdur (Thornhill vd., 1998). Bu düşüncelerden hareketle örgütte yer alan birim yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği söylenebilmektedir. Bu çalışmada bahsi geçen ve örgüte kazandırılması gereken esneklik özelliği ile ilgili birim yöneticilerinin uygun bir değişim aracı olması gerektiğini belirtmiştir. Bu değişim aracısı rolündeki birim yöneticileri, her ne kadar örgütsel politika ve hedefleri başarabilmek için kurgulanan örgütsel yapıyı tanıtmanın sorumluluğunun üst yönetimde olduğunu bilse de, bu görevi üstlenebilmekte ve böylece örgütün istenen esneklik seviyesine ulaşmasında temel bir rol oynamaktadır (Thornhill vd., 1998:463).

(Huselid, 1995)’in İKY uygulamalarının örgütün performansını olumlu yönde etkilediği, bireysel ve örgütsel verimliliği arttırdığı görüşünü destekler mahiyette bazı çalışmalarda İKY uygulamaları ile örgütün finansal ve operasyonel performans artışı arasındaki ilişkiye dair sonuçların tutarlı olduğu vurgulanmıştır (Becker ve Gerhart, 1996; Delery ve Doty, 1996; Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005). Ancak tüm bu faydalı bulgulara rağmen birçok örgütün İKY uygulamalarını etkili bir şekilde hayata geçiremedikleri görüşü literatürde yer almaktadır (Hornsby ve Kuratko, 2003). Bunun nedeni bazı üst düzey yöneticiler tarafından İK politika ve uygulamalarının yalnızca kâğıt üzerinde kalması, yani yeterince benimsenmemesi olabilir (Khilji ve Wang, 2006). Böyle durumlarda örgütün sorunları doğru analiz edemeyip modası geçmiş İKY uygulamalarını hayata geçirdiği, uygulamaların örgüt içinde yeterince anlaşılmadığı veya örgütün çalışma kültürüyle yeterince uyuma sahip olmadığı söylenebilir (Sikora vd., 2014).

Örgütün insan kaynağını kullanarak rekabet avantajı yaratmak istemesi, insanlardan alınacak verimi arttırabilecek tüm uygulamaları gündeme almalarını gerektirmektedir. Bir örgütün İKY uygulamaları ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan araştırmaların sayısı gittikçe artmaktadır (Wright, Gardner, Moynihan, 2003). Yönetim işinin icra edildiği tüm düzeylerde birim yöneticilerinin rolü kabul edilir bir artış içindedir (Thornhill ve Saunders, 1998). Çünkü birim yöneticileri, katılımın gerçekleşmesinde, iletişimde, çalışanların endişelerini ve beklentilerini dile getirmelerinde, bu taleplerin şeffaf bir şekilde tartışılmasında, insanlara doğrudan etki edebilecek alanlar oluşturmada hayati rol oynar. Hatta çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini açıklamaları, onlara koçluk ve rehberlik etmeleri, takdir etmeleri ve kariyerleri için yönlendirmeleri bakımından etkileri tartışmasızdır (Armstrong, 2014).

İKY uygulamalarının yalnızca İK birimi uhdesinde olması yeterli değildir. Bu sorumluluğun birim yöneticileriyle birlikte yürütülmesi İK'nın stratejik önemini arttırmaktadır. Öyleyse bu durum bir nevi İK birimi ile birim yöneticileri arasındaki ortaklıktır (Kanten, 2008). Bu ortaklıkla birlikte örgütteki sorun ve engellerin birlikte aşmaya çalışıldığı düşünülebilir. Konunun bu yönüyle aslında İK biriminin birim yöneticileri marifetiyle İKY uygulamalarının örgütle bütünleşmesine öncülük ettiği anlaşılmaktadır (Renwick, 2003). Birim yöneticilerinin örgütün mevcut operasyonel süreçlerinin yanı sıra İKY uygulamalarını yürütmekten de sorumlu olmaları sebebiyle örgütte çok önemli bir role sahip oldukları tartışmasız bir gerçektir (Nehles vd., 2006). İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, çalışanlar tarafından benimsenen etkili birim yöneticileri faaliyetlerine ihtiyaç vardır (Purcell vd., 2007). İKY uygulamaları gibi örgütte stratejik öneme sahip işlevler yürüten birim yöneticilerinin rolü, geçmiş deneyimleri, iş tecrübeleri, mesleki uzmanlıkları, entelektüel bilgi ve birikimleri ile birlikte örgütün yapısı, kültürü ve büyüklüğü ile derin bir ilişki içindedir (Kanten, 2008). Misal vermek gerekirse İK birimi bir iş görüşmesinde kullanacağı mülakat tekniklerini geliştirebilmekte, ancak adayın asıl değerlendirmesini yapma ve o işe layık olup olmadığının kararının verilmesi konusu görev yapacağı birimin yöneticisine ait olmaktadır. Çünkü adayın mesleki bilgi ve birikimini yine o alanda uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olan yöneticisi değerlendirmelidir.

Bir örgütte İKY uygulamalarının etkili bir şekilde uygulandığını düşünen yöneticiler olmasına rağmen çalışanların bu uygulamalara karşı algıları aynı olmayabilir (Boselie, Paauwe ve Jansen, 2001). Bu noktada birim yöneticilerinin rolünün önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak, birim yöneticileri örgütün İKY uygulamalarını doğru uygulayamadığı zaman birçok örgütün en yüksek performans seviyelerini karşılayamadığı belirtilmiştir (Wright ve McMahan, 1992). Bunun yanında İKY uygulamalarının etkili yürütülmesinin örgüte verimlilik, sağlıklı nakit akışı ve piyasa değerinin artması gibi finansal performansı olumlu yönde etkilediği literatürde yerini almıştır (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997:185). Buradan hareketle birim yöneticilerinin, örgütsel çıktılar ile operasyonel faaliyetlerin yürütülmesinden birlikte sorumlu oldukları göz ardı edilmemesi gerektiği göz ardı edilmemelidir (Kanten, Uyargil, Kanten, 2017).

Örgütün misyon ve vizyonunu oluşturan ve gelecekteki başarısı için hedefler koyup, vizyonunu örgüte yansıtan ve bunu dönüşümsel liderlik olarak sunan üst düzey yöneticilerdir. Birim yöneticileri başta örgütsel bağlılığı pekiştirme, çalışanlar arasında takım çalışmasını teşvik etme, çalışanlara ilham verme, fikirlerinin hayata geçmesi için onları destekleme ve çalışanların gelişimini birincil rol olarak görmektedir. Böylece örgütte hem üst yönetim hem de birim yöneticileri için İKY yaklaşımının açıkça uygulanmasını teşvik etme açısından bir kültür oluşturmada birim yöneticilerinin etkisi yadsınmayacak düzeydedir (Thornhill vd., 1998:461). Çoğu örgütte İK birimi etkili İKY uygulamalarının geliştirilmesinden sorumludur. Bu İKY uygulamalarının yürütülmesi ve başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi ise nihayetinde örgütte yer alan birim yöneticilerine düşmektedir. Daha önce de değinildiği gibi birim yöneticilerinin satış, kalite, müşteri hizmetleri, üretim müdürleri gibi ünvanlara sahip kişiler olduğu göz önüne alındığında bu kişilerin örgütün operasyonel süreçlerini yöneten kişiler oldukları da kolaylıkla görülmektedir (Sikora vd., 2014). Burada vurgulanması gereken nokta; örgütlerin İKY uygulamalarını kullanabildiği ve birim yöneticilerinin de bu uygulamaları tutarlı bir şekilde uyguladığı ölçüde fark yaratılabildiğidir (Van Iddekinge, Ferris, Perrewé, Perryman, Blass, Heetderks, 2009). Bu bakış açısına benzer bir başka ifade de, birim yöneticilerinin İK birimi tarafından geliştirilen İKY uygulamalarını başarısız bir şekilde yürütmesi durumunda birçok örgütsel hedefin performans düşüklüğü nedeniyle gerçekleştirilemeyeceğidir (Wright, McMahan, Snell ve Gerhart, 2001).

Birim yöneticilerinin örgütün performansını arttırmak için örgüt politikalarının uygulamaya konulmasına öncülük ederek çalışanların davranışlarını etkilediği düşünülmektedir (Hutchinson, 2008). Örgütte stratejik kararlar alan tepe yönetim ile işlerin yürütüldüğü operasyonel birimler arasında bir pozisyonda olması örgütsel süreçlerde çeşitli işlevsel roller üstlenmelerinin yolunu açmaktadır (MacNeil, 2003). Birim yöneticilerinin çalışanların yönetimi bağlamında özel olarak insan yönetimindeki, genel olarak ise örgüt yönetimindeki görevlerinin genişleyerek arttığı görülmüştür (Purcell vd., 2007). Birim yöneticileri örgütte hem ast hem üst olabilmekte ve bu nedenle gerek insan ilişkileri yönünden, gerek işiyle ilgili teorik ve teknik bilgiler yönünden kendini sürekli yenilemeli ve güncel tutmalıdır. Üst yönetimin verdiği stratejik kararların icrası esnasında bir hata ile karşılaşıldığında birim yöneticileri sorumlu olurken, astları tarafından da hedef olarak gösterilebilir. Bu açılarından düşünüldüğünde birim yöneticilerinin gergin ve stresli bir iş yaşamı sürdürdüğü söylenebilir (Bayat, 2005).

Biran için İK biriminde çalışanlar tarafından İKY uygulamalarının birim yöneticilerine devredilmesi, İK biriminin etkinliğini azaltıyor gibi düşünülebilir. Ancak tam aksine bu noktada temel yaklaşımın İKY uygulamalarının etkili yürütülebilmesi için İK birimini daha etkili hale getirecek bir sistem olduğu düşünülmelidir. Bir örgütte birim yöneticileri tarafından İKY yaklaşımının benimsenmesi bir nevi stratejik bir entegrasyon anlamına geldiği düşüncesi literatürde kabul görmüş bir gerçekliktir (Thornhill vd.,1998:462-463). Birim yöneticilerinin tutum ve davranışlarının örgütün İK politikasıyla bütünleşmesi süreci teorinin uygulamaya dönüştürülmesidir ve işte tam bu noktada birim yöneticilerinin rolü oldukça önemli bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütte bırakın İKY uygulamalarını, birim yöneticilerinin herhangi bir konudaki herhangi bir direnişi, kurgulanan teoriyi uygulamaya dönüştürme sürecini ya sonlandıracaktır ya da en iyi ihtimalle zayıflatacaktır (Thornhill vd.,1998:462 463). Birim yöneticileri, örgüt çalışanlarını daha verimli olmaları yönünde teşvik etmede, çalışanların eğitim ve gelişim aşamalarını gözlemleyerek, örgüte olan aidiyetlerini arttırarak örgüt için oldukça önemli olan hususlarda kritik rollere sahiptirler (Thornhill vd.,1998). Birim yöneticilerinin örgütlerde orta kademe yönetim diye ifade edilen, taktik kararların alındığı, örgütü etkileme ve yönlendirme noktasında üst yönetimden sonra en büyük öneme sahip kişiler olduğu belirtilmiştir (Leblebici, 2000).

Ayrıca birim yöneticilerinin örgütte çalışanlarla en fazla etkileşim halinde olan önemli birer aktör olduklarını vurgulanmıştır (Şeşen, Soran, Balkan, 2014).

Birim yöneticilerinin İKY'deki rolünün öne çıkması, daha düşük maliyetin artık zorunlu olmasına, İKY'nin bütüncül olarak değerlendirilmesine, bazı teknik ve mesleki uzmanlık konularına karşı üst yöneticilere göre hakimiyetin daha fazla olmasına (Budhwar, 2000), birim yöneticilerinin çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmasına, çalışanlar üzerinde kontrol ve denetim mekanizmalarını daha çevik bir şekilde yürütmesine, departmanlarındaki sorunlarla ilgili daha hızlı kararlar alabilmesine bağlıdır (Renwick, 2003; Martins, 2007). Birim yöneticilerinin örgütlerde strateji uygulama rolü, üst yönetim tarafından bu yöneticilerden en yüksek seviyede performans göstermeleri istenen roldür (Wooldridge, Floyd, 1989:1195). Bu rol günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ziyade çalışanların örgütsel stratejileri anlayıp benimsenmesinin sağlanmasını da içerdiğinden örgütün devamlılığı için hayati öneme sahiptir (Ateş, 2021). Yöneticilerine güvenen ve talimatlarını eksiksiz uygulama motivasyonunda olan çalışanlar, kendilerini işlerine adadıkları için daha yüksek hizmet kalitesi sunma eğilimindedirler (Yang, Chen, Ma, Wei, 2022). Bu yazılanları destekler nitelikte birim yöneticileri tarafından İKY uygulamalarının yüksek bir performansla yürütülmesinin önemi karşımıza çıkmaktadır (Thornhill vd., 1998). Üst yönetimin birim yöneticilerinden beklentileri, yalnızca aldıkları stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanması değil, bundan daha büyük bir hedef olan stratejileri birim ve bireysel hedefler haline getirip stratejinin ana mantığının kavranmasını ve iyice özümzenmesini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında birim yöneticileri üst yönetim ile astları arasındaki bir “mekanik aracı” rolünden daha fazla ve kritik bir öneme sahiptir (Ateş, 2021).

Örgütlerde yöneticiler, üst yönetimin açıkça koymuş olduğu hedefleri ve belirlediği değerleri astlarına iyi iletme yerine örgütün gayri resmi kültürünü yansıtmayı tercih edebilmektedir. Buna göre birim yöneticilerinin hem üst yönetimle hem de astlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi İKY uygulamalarını etkilemekte ve bunun doğal sonucu olarak çalışma ortamına birtakım olumlu yada olumsuz algılara yol açmaktadır. Buradaki etki; birim yöneticilerinin insan yönetme başarısına ve liderlik davranışlarına açık bir şekilde yansımaktadır (Purcell vd., 2007). Örgütlerde yer alan İK birimi örgüte ait İKY uygulamalarını geliştirirken, birim yöneticileri genellikle bu uygulamaların yürütülmesinden sorumludur. Bir İKY uygulaması ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, birim yöneticileri tarafından iyi benimsenmezse bunun doğal bir sonucu olarak İKY uygulamalarının hayata geçirilmesinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Sikora vd., 2014). Buna göre, İKY uygulamalarının birim yöneticileri tarafından benimsenmesi ve katılımı oldukça önemlidir. Somut bir örnek vermek gerekirse; birim yöneticilerinin sürece katılımı düşük olursa,

performans yönetim sistemlerindeki çıktılar da verimsiz olabilmektedir (Harris, 2001). Birim yöneticilerinin İKY uygulama faktörleri ile çalışanların iş çıktılarına aracılık rolü üstlendiği belirtilmektedir (Sikora vd., 2014:273).

Birim yöneticileri tarafından İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yürütülebilmesinin birim yöneticilerinin yetkinliklerine bağlı olduğu (Nehles vd., 2006), birim yöneticilerinin başarılı bir İKY yürütücüsü olabilmeleri için İK yöneticilerinin desteğine ihtiyaç olduğu çalışmalarda vurgulanmıştır (Rhoades vd., 2002; Nehles vd., 2006). Bu düşünceden yola çıkarak birim yöneticilerinin İKY yetkinlikleri ve İK biriminin birim yöneticilerine göstermiş olduğu etki anlatılmaya çalışılacaktır.

3.3. İKY Uygulamalarının Önemi ve Tanımı

Örgütlerde insan kaynağına verilen önem, örgütün sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanmasında aktif rol oynamaktadır. Örgütler için hayati öneme sahip olan insan kaynağının etkili yönetimi konusu, 1980’lerin başından bu yana yeni bir düşünce tarzını yansıtan “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” ile sağlanmaktadır. Örgütte çalışanların etkili yönetilmesi konusu çalışanların motivasyonları, örgüte duydukları bağlılık, bilgi ve becerilerini etkili kullanmalarıyla doğrudan ilgilidir (Bingöl, 2019) ve örgütte tutarlı politika ve uygulamalar sayesinde gerçekleşebilir (Huselid vd., 1997).

Bir örgütün hem operasyonel hem de finansal performansının artmasında İKY uygulamalarının etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin payı oldukça yüksektir (Huselid, 1995). Örgütün gerek sahip olduğu mevcut insan kaynağının gerek potansiyel insan kaynağının örgütün stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri başarmada oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Buradan hareketle örgütte yer alan etkili İKY uygulamalarının örgütün bilhassa rekabet stratejisiyle uyumlu olduğu takdirde, örgüte rakiplerine göre büyük bir avantaj sağladığı söylenebilir (Huselid, 1995). Örgütlerin yüksek performans sergileyebilmelerindeki önemli etkenlerden birinin İKY politika ve uygulamalarının etkili bir şekilde hayata geçirilmesi olduğu literatürde vurgulanmıştır (Huselid, 1995; Sikora vd., 2014). İşe alımlarda çeşitli testlerin kullanılması, ücretlendirme sisteminin performansa dayalı olması, çalışan memnuniyet anketlerinin hazırlanması ve ölçümlenmesi ve çalışan iletişim programları İKY uygulamaları arasında sayılmaktadır. Bu İKY uygulamalarının yürütülmesi, çalışanların üretkenliğinin artmasına, turnover oranının düşmesine, satış

yapılan bir örgütse daha fazla sayıda satış yapılmasına ve sonuç olarak daha yüksek kar elde eden, kurumsal performansı iyileşen bir örgüt haline gelmesini sağlar (Huselid, 1995).

Örgütte yürütülmekte olan etkili İKY uygulamalarının, iyi düşünülmüş ve tasarlanmış olması durumunda örgüt performansına doğrudan katkı sağladığı ve bunun doğal bir sonucu olarak da örgütün piyasadaki finansal durumunu olumlu yönde etkilediği konusunda oluşan fikir birlikteliği artma eğilimindedir (Huselid, 1995). Ancak örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yardımcı olan etmenlerden şüphesiz önemli rolü etkili İKY uygulamalarının oynadığı yönünde deneysel bulgular henüz yeterli seviyede değildir (Huselid, 1995). İKY, örgütte insanların daha fazla aktif rol oynamalarına önem verir ve bu bakımdan kurumsal yapı içerisinde önemli bir mekanizma olarak yer tutar (Kılıçaslan ve Marşap, 2018). Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sahip oldukları insan gücünü etkili bir şekilde kullanmaları gerektiği söylenebilir. Çalışanları örgüte girdiklerinde daha önceki tecrübeleri, yetenekleri, kapasiteleri, bilgi ve becerileriyle örgütün başarısına katkıda bulunurlar. Çalışanların sahip oldukları bu özelliklerin toplam değeri insan sermayesini ifade etmektedir (Bingöl, 2019). Örgütlerde insan sermayesinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi demek İK'nın etkili bir şekilde yönetilmesi demektir (Kılıçaslan vd. 2018). Örgütün İKY uygulamaları, insan kaynağının geliştirilmesinde önemli bir araçtır (Balaban ve Palaz, 2018). Örgütün sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri ve kapasitelerinden yararlanması anlamına gelmektedir ki bu da insan kaynağının bir örgüt için en önemli değer olduğunu göstermektedir (Bingöl, 2019). İKY'nin örgütsel etkililiği arttırmak, örgütsel performansa katkıda bulunmak İKY'nin örgüte sunduğu en önemli faydalardandır (Bayat, 2008).

Literatür incelendiğinde araştırma bulgularının örgütlerde yer alan İKY uygulamalarından ziyade bireysel uygulamalara yoğunlaştığı görülmektedir. Hatta çalışanların bireysel performansının örgüt performansı üzerinde etkili olduğu inancı hem teorik çalışmalar yapan araştırmacılar hem de uygulayıcılar arasında oldukça yaygındır. Ancak son yıllarda artan çalışmalarla birlikte örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmesinin yolu, örgütün sahip olduğu insan kaynağını taklit edilmesi oldukça zor olan bir kavram olarak görülmesidir (Huselid, 1995). Bu görüşü desteklemek adına Huselid (1995:636-637) çalışmasında, Wright ve McMahan (1992)'ın Barney (1991) tarafından öne sürülen örgütün kaynak temelli yaklaşımına atıfta bulunarak İKY uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesinin ancak dört temel gereksinim karşılandığı takdirde başarılabilirliğini vurgulamıştır. Wright ve McMahan'ın (1992) çalışması

incelendiğinde; ilk kriter olarak, bireysel performans seviyesinin önemine değinilerek örgütün İKY uygulamalarının üretim süreçlerine dahil edilmesi gerektiği, ikinci kriter olarak, örgütün bünyesine katmak istediği kişilerde aradığı becerilerin nadir olması gerektiği ve aslında çalışanların bu iki kriterin örgütteki tüm insan kaynağını sağlayabildiği, üçüncü kriter olarak, örgüt çalışanlarının kümülatif olarak sahip olduğu beşerî sermayenin kolayca taklit edilemeyecek olduğu, beşeri sermayeye yapılan yatırımın örgüt çalışanlarını rakiplerinden daha nitelikli hale getirerek becerilerin taklit edilmesini zorlaştırdığı, dördüncü kriter olarak ise örgütün temel hedefi eğer sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak ise sahip olduğu insan kaynağının tüm teknolojik gelişmelere rağmen ikame edilemeyecek olduğudur (Wright ve McMahan, 1992:301).

Günümüz koşullarında örgütlerin kendilerini sürekli yenilemeli ve insan kaynağına daha fazla yatırım yapması bir zorunluluktur. Bir örgüt ancak iyi planlanmış bir strateji kurguladığında rakipleriyle yarışır bir hale gelir, verimliliğini arttırıcı yaratıcı bir bakış açısıyla yönetildiklerinde başarılı olabilir (Bingöl, 2019). Wright ve McMahan'ın (1992) çalışması, örgütün rekabet avantajına kavuşabilmesi için insan kaynağının önemine işaret ederken, Huselid (1995) bu aşamada örgütlerin mevcut insan kaynağından nasıl yararlanabileceği konusuna dikkat çekmiştir. Ayrıca çalışanların daha yüksek performans göstermeden işlerini yapmalarının nedeninin İKY uygulamalarının yetersiz kullanıldığı ve bu performansı arttırabilmek için de örgütün çaba sarfetmesi gerektiği ileri sürülmüştür.

İKY uygulamaları örgütün sahip olduğu beşerî sermayenin gelişmesine yardımcı olarak, onların becerilerinin gelişmesine katkıda bulunur. İşe alımlarda uygulanacak olan güvenilir bir seçme ve yerleştirme metodu, çalışanların becerilerinin objektif bir şekilde ölçülüp işe alınması kararının verilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir başka örnek olarak ise çalışanlara gerek teknik gerek kişisel gelişim eğitimleri verilerek gelişimlerine katkıda bulunulabileceği ifade edilmiştir (Huselid,1995). Hatta yüksek vasıflı çalışanların bile örgütte istenilen performansı göstermeye yeterince motive edilmediği takdirde verimlerinin sınırlı olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeninin çalışanlara becerilerini geliştirebilecek fırsatlar verilmemesi, bu durumun ancak etkili İKY uygulamaları yoluyla aşılabileceği de ayrıca vurgulanmıştır. Çok fonksiyonlu, birden fazla işleve sahip takımlar kurmak, iş rotasyonu ve zenginleştirmesi yapmak örnek olarak sayılabilir. (Huselid, 1995). Eğer bir örgütte yapılanma İKY uygulamalarının çalışanlar arasında katılımını teşvik eden ve işlerini geliştirmelerine imkan tanıyan bir yapıda ise örgütün performansı olumlu yönde

etkilenmektedir (Huselid, 1995). Çalışanların işe alınması ve seçilmesi, ücretlendirme, performans yönetim sistemleri, çalışanların süreçlere etkili bir şekilde dahil edilmesi ve eğitilmesi gibi birçok İKY uygulamalarının hem bireysel verimliliği hem de örgüt verimliliği arttırdığı düşünülmektedir. Çalışan motivasyonunun yükselmesinin, kısa ve uzun vadede örgütün finansal performansını olumlu yönde etkilediğine vurgu yapılmıştır (Huselid, 1995).

Literatür tarandığında açıkça görülmektedir ki, İKY uygulamaları aracılığıyla çalışanların beceri ve motivasyonları üzerindeki etkinin artırılarak işlerin daha verimli bir şekilde yapılmasına imkan sağlandığı, bireysel performansın artması ve bunun da doğal bir sonucu olarak örgüt performansının arttığı düşünülmektedir. Etkili İKY uygulamaları çalışanların iş yaparken bireysel çabalarını arttırıyorsa, çalışanların ciro ve üretkenlik gibi sonuçları doğrudan etkilediği söylenebilir. İKY uygulamalarına yatırım yapılması suretiyle daha düşük turnover ve daha fazla üretkenliğin finansal performansı artıracağı belirtilmiştir (Huselid, 1995). Başarılı örgütün özelliklerini şayet organik bir yapıya sahip olması, yatay iletişimi ve etik kuralları benimsemesi, yenilikçi düşünceleri hayata geçirmesi, insan kaynağını önemsemesi, çevik çalışanlara sahip olması, birden fazla durumla aynı anda başa çıkabilecek kabiliyette olması olarak sayarsak, bu özelliklere sahip bir örgütün başarısını devam ettirebilmesinin mevcut insan kaynağını etkili kullanmasıyla mümkün olacağı söylenebilmektedir (Bingöl, 2019). Bu durum örgütün ancak insan kaynağının bilgi ve becerilerinden maksimum yararlanmasıyla mümkündür. İşte tam da burada İKY'nin önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütteki bilgi akışını doğru ve etkili bir şekilde yönetebilmesi konusu da ayrıca İK biriminin üstlendiği ve üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bilginin yönetilmesi, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve teşvik eden bir kültürü oluşturmakla ilgilidir. Bilgi paylaşımının artması örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Wang-Cowham, 2008).

1980'lerin başından buyana giderek popülerliği artan bir kavram olan İKY ile ilgili literatür tarandığında araştırmacıların bakış açılarına göre farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. (Sadullah, 2015:3) çalışmasında İKY'yi ; *“insan kaynağının bireye, örgüte ve hatta çevreye faydalı olabilmek için yasalar çerçevesinde etken yönetilebilmesini sağlayan işlev çalışmalarının tümü”* olarak tanımlamıştır. Bir başka tanım; *“Örgüt performansını arttırmak için çalışan bağlılığını ve yeteneğini arttırmaya yönelik uygulamaları öncelemektedir”* (Beardwell ve Claydon, 2007:5) İKY; *“yüksek düzeyde bağlılığa ve yeteneklere sahip işgücünün örgüte katılmasıyla, rekabet üstünlüğü elde etmeyi*

amaçlayan bir yaklaşım olarak” da tanımlamaktadır (Storey, 1995:5). İKY; “*örgütsel stratejiyi desteklemek amacıyla personel politikaları paketini oluşturma gereğini öngören yönetsel bir yaklaşım olarak*” tanımlamaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2004:679). Bu tanım İKY’nin stratejik yapısını ön plana çıkarmaktadır. İKY, Armstrong tarafından “*örgütlerde çalışan insanların istihdamına, geliştirilmesine ve refahına yönelik stratejik, bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşım*” olarak daha geniş biçimde tanımlanmıştır (Armstrong, 2014:5). “İKY, bir örgütün varlığını sürdürmesini mümkün kılacak şekilde insanların iş görevlerini yerine getirmek amacıyla iş sözleşmesinin tarafı olarak çalıştırdıkları örgüte kattıkları çabaların, bilginin, yeteneklerin ve bağlılık davranışlarının yönetsel kullanımı” olarak tanımlanmıştır (Watson, 2010:919). İKY, “*örgütteki insan kaynağının niteliklerini detaylı bir şekilde ele alarak, örgütsel amaçları verimli bir şekilde yerine getiren yönetsel bir işlevler bileşimidir*” (Argon ve Eren, 2004:17). İKY, “*örgütte görev yapan personelin motivasyonunu sağlamak, performansı yüksek insan kaynağını örgüte kazandırmak ve aidiyetini arttırmak adına yürütülen tüm faaliyetlerin yönetilmesidir. İKY, aslında örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen örgütsel kararların bir parçasıdır. Personel mülakatından eğitilmelerine, ücret bordrolarının hazırlanmasına ve işten ayrılış süreçlerine kadar uzanan bir dizi uygulamaları kapsamaktadır*” şeklinde tanımlar yapıldığı görülmektedir (Barutçugil, 2004:32-33). İKY, “*örgütün insan kaynağı ihtiyacının giderildiği ve personelden yüksek verim alınabilmesi için gerekli olan şartların sağlandığı bir süreçtir ve diğer örgütsel işlevlerin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi için gereklidir*” (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2001:7). (Bingöl, 2019:6) ise İKY’yi; “*Planlama, eğitim, performans ölçme, ücret bordrolarını hesaplama vb. uygulamalarla örgütsel performansı arttırmak maksadıyla çalışanlardan azami derecede istifade etmeye yönelik bir yaklaşımdır. İKY, insanların ve istihdam ilişkilerinin yönetimiyle ilgili her şeydir*” şeklinde tanımlamıştır. Özet olarak yapılan tanımlara bakıldığında İKY uygulamalarının, çalışanların örgüt içinde takındıkları tutum ve davranışları etkileyebildiği ve örgüt performansını arttırabildiği söylenebilmektedir (Purcell vd., 2007).

Armstrong İKY’nin amacını, örgütün insanlar aracılığıyla başarıya ulaşması olarak ifade etmiştir (Armstrong, 2006:8). Sadullah (2015:2-3) ise bir örgütün işinden tatmin olmayan ve başarı güdüsü düşük çalışanlarla yeterli örgütsel verimlilik ve kaliteli iş üretme noktasından uzak olacağını vurgulayarak, İKY’nin en önde gelen iki amacının örgütsel verimliliği ve çalışanların niteliğini arttırarak rakiplerine karşı üstünlük sağlamak olduğunu belirtmiştir. İKY, çalışanlarına yatırım yaparak örgütsel verimlilik üzerinde olumlu

gelişmeler elde edilmesini sağlar. İKY'nin amacının çalışanların hedefleriyle örgütün hedeflerinin bir uyum ve bütünleşme içinde olup kurumsal mükemmelliğe ulaşmak olduğu belirtilmiştir (Hırlak, 2015:65).

İKY ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde İKY'nin örgüt ve çalışanlar açısından birçok hususu amaçladığı görülmüştür. Bu amaçlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- Örgüt stratejisiyle uyumlu bir İK stratejisi geliştirmek ve örgütte başarılı bir iekilde uygulayarak rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olmak,
- Örgütsel verimliliği arttırmak,
- Çalışanlar arasında yüksek bir performans kültürünün oluşmasına katkıda bulunmak ve kaliteli bir çalışma hayatı sağlamak,
- İKY uygulamalarının yasal mevzuata uygun olmasını sağlamak,
- Çalışanların yeni teknolojilere, becerilere, stratejilere, değişimlere ve İK uygulamalarına uyum sağlamaları için gerekli yeteneği ortaya koymak,
- Üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamını sağlamak ve çalışma barışına katkıda bulunmak,
- Çalışanların etik bir yaklaşımla yönetildiğini hissettirmek ve bunu başarmak (Ulrich ve Lake, 1990; Armstrong, 2006:8; Bingöl, 2019:6-7).

İKY ile örgüt performansı arasındaki ilişki geçmişten bugüne kadar bir çok araştırmacı tarafından tartışılmaktadır. Buna göre etkili İKY uygulamalarının, bir örgütün rekabet avantajı sağlamasında ve bunun sonucu olarak da örgütün performansının artmasında önemli rolü olduğu düşünülmektedir. İKY'nin etkililiği, İKY uygulamalarının kalitesine bağlı olmanın yanı sıra İKY uygulamasının başarılı bir şekilde icra edilmesine de bağlıdır (Nehles vd., 2006). İK biriminin örgüt içindeki konumu son derece kritik bir öneme sahiptir. İK biriminin örgütte temel olarak üstlendiği rol diğer birimlere ve çalışanlara destek olmak ve İKY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır (Tüzün, 2013).

3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)

1900'lü yıllarda personel yönetimi anlayışı ile çalışanlar yer aldıkları örgütlerde yalnızca evrak işleri, personel ücret bordrolama işlemleri gibi operasyonel faaliyetleri gerçekleştirirken, 1960'lı yıllarda gelişen İKY ile beraber yönetsel bir rol üstlenmeye başlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak gören “Fordist-Taylorist” anlayış yerini, insan kaynağına stratejik önem veren bir duruma kendini bırakmıştır. 1980'li yılları takip eden yıllarda personel yönetiminden İKY'ye geçişle birlikte, İKY'nin kazandığı rol stratejik bir hal almıştır (Uyargil ve Dündar, 2000; Bayat, 2008; Balaban ve Palaz, 2018). Rakiplerine karşı avantaj elde etmek isteyen ve İKY yaklaşımını benimseyip uygulayan örgütlerin İKY uygulamalarını stratejik sonuçlarla ilişkilendirmesi neticesinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) gelişmiştir. Kısaca SİKY; *“örgütün amaçlarına ulaşması için planlanan İKY faaliyetleri”* şeklinde tanımlanmıştır (Wright ve McMahan, 1992:298). Bu tanım Ulrich'in (1998:89) *“İKY uygulamalarının örgüt stratejisi ile bütünleştirilmesi süreci”* tanımıyla oldukça yakın anlam taşımaktadır. SİKY'nin temel amacı örgütün performansını arttırmak için örgütün stratejik amaçlarıyla İKY uygulamalarının birbirine entegre olması gerektiği (Balaban ve Palaz, 2018), buna uygun örgütsel sistemlerin tasarlanmasının örgüt çalışanlarının rekabet avantajı sağlayabilmesi açısından önemli olduğu belirtilmiştir (Snell, Youndt ve Wright 1996).

Örgütler çalışanları sadece iyi yönetmeye değil, aynı zamanda insan kaynakları yapısını örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik konulara uygun hale getirmeye çalışmalıdır. Örgütün stratejisi ile İKY arasında eşgüdüm arayışları giderek artmış ve stratejik İKY yönetimi olarak anılmaya başlanmıştır (Wright ve Ulrich, 2017). SİKY'nin odak noktası, örgüt düzeyindeki konuları ele almak ve insan kaynağını bir bütün olarak görmektir (Lepak ve Snell, 2002). Literatürde SİKY ile ilgili çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. SİKY *“örgütsel performansı iyileştirmek ve örgüt kültürünü çevik bir hale getirebilmek amacıyla İKY'nin örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirilmesidir”* (Truss ve Gratton 1994:663). SİKY, *“örgütün faaliyetlerini sürdürmesi ve yaşamını devam ettirebilmesi için planlanan İKY faaliyetleridir”* (Wright ve McMahan 1992:298). Bu tanım Ulrich'in (1998:89) *“İKY uygulamalarının örgüt stratejisi ile bütünleştirilmesi süreci”* tanımıyla oldukça yakın anlam taşımaktadır.

Ayrıca, örgütsel sistemlerin tasarlanmasının örgüt çalışanlarının rekabet avantajı sağlayabilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir (Snell, Youndt ve Wright 1996).

Gürbüz (2013) yılındaki çalışmasında SİKY kavramını temelde üç yaklaşım temeline oturtmuştur: Bunlardan birincisi, örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmaktır. İkinci varsayım; örgütteki İKY uygulamalarının örgütün amaç ve stratejileriyle uyumlu olmasıdır. Üçüncü yaklaşım ise; İKY uygulamalarını etkili bir şekilde uygulayarak örgütsel performansı arttırmaktır. Bu varsayımlar kabul edildiğinde örgütte uzun vadeli bir yönetim biçimini benimsemek ve kaynakları etkili ve planlı bir şekilde kullanmak artık zaruri hale gelecektir.

Birim yöneticileri örgütün mevcut operasyonel süreçlerinin yanısıra İKY uygulamalarını yürütmekten sorumlu olmaları nedeniyle örgütte çok önemli bir role sahip oldukları tartışmasız bir gerçeklik olarak daha önce vurgulanmıştır (Nehles vd., 2006). Birim yöneticilerinin, gerek örgütsel çıktılar gerekse operasyonel faaliyetlerin birlikte yürütülmesinden sorumlu oldukları göz önüne alınmalıdır (Kanten, Uyargıl, Kanten, 2017).

3.5. Temel İKY Yaklaşımları

Örgütte yer alan İKY uygulamaları mevcut insan kaynağı niteliğinin gelişmesinde önemli bir araçtır (Colbert, 2004). Yapılan çalışmalarda örgütlerin nasıl daha üstün bir performans sergileyebileceklerini ortaya koyan evrenselci, koşul bağımlılığı, yapısalcı ve bağlamsal olmak üzere dört ana SİKY yaklaşımı olduğu görülmektedir (Becker ve Huselid, 1998).

*Evrenselci Yaklaşım*a göre, İKY uygulamaları her zaman örgütsel performansla pozitif bir ilişki içindedir (Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996; Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey, 2005). Bununla birlikte İKY uygulamalarının örgüt tarafından benimsenmesi neticesinde örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşüncesi evrenselci yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Purcell, 1999; Tüzün, 2013; Jiang ve Liu, 2015). *Koşul bağımlılığı Yaklaşımı*; örgüt kültürü ve kimliğiyle tutarlı İK politikalarının olması gerektiğini savunmaktadır (Delery ve Doty, 1996). Örneğin, İKY uygulamaları ile performans arasındaki ilişkinin çeşitli koşullara göre değişebileceği ileri sürülmektedir. Örgütsel performansın yüksek olması için İK stratejisinin bağlama uygun bir şekilde ilişki içinde olması gerekmektedir (April Chang ve Chun Huang, 2005). Koşul Bağımlılık Kuramı'nın temelinde örgütün içsel yapısı ve süreçleri incelenerek İKY uygulamalarının

buna göre geliştirilmesi düşüncesi yatmaktadır (Miles ve Snow, 1984; Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., Andrade, Drake, 2009).

Bununla birlikte, bir örgütte yer alan İKY uygulamaları bu örgüte has ve özgü olabilirken bir başka örgüt için olumlu sonuçlar üretmeyebilir. Bir örgüt için en uygun İKY uygulamalarının örgütün kapasitesi, çapı, faaliyette bulunduğu sektör ve benimsediği politikalar tarafından belirlendiği düşünülebilir (Kaufman ve Miller, 2011). Koşul bağımlılık kuramının temel bakış açısı, örgüt performansının yüksek olması için İK politikalarının örgütün bulunduğu koşul bağımlılıkları ile tutarlı ve uyumlu olması gerektiğidir (Youndt vd., 1996, Martin-Alcazar vd., 2005). Bu yaklaşımın değişkenleri stratejik, örgüt ve çevre olarak üç grupta incelenmektedir. Stratejik değişkenler, İKY uygulamalarının örgüt stratejisi ile tam uyumlu olması halinde örgüt performansının artacağı ifade edilirken, örgütsel değişkenler ile örgüt büyüklüğü, örgüt yapısı ve kullanılan teknoloji gibi faktörler vurgulanmaktadır. Çevresel değişkenlere örnek rekabetçi olma, teknolojik ve makro ekonomik faktörler gösterilmektedir (Martin-Alcazar vd., 2005). Evrenselci yaklaşımın aksine, koşul bağımlılığı yaklaşımı örgüt performansı ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkide, önemli bazı hususların etkili olabileceğini iddia ettiği için örgütsel olguların anlaşılmasında daha iyi bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Takeuchi, 2009). Fakat bununla da yetinilmeyip, evrenselci yaklaşım ile koşul bağımlılığı yaklaşımının ortak bir anlayışla benimsenmesi sonucunda *Yapısalcı Yaklaşım* ortaya çıkmıştır (Gürlek ve Uygur, 2019). Bir başka deyişle, örgütte İKY fonksiyonu çok basite indirgenmeyen bir sistem olarak düşünülürken, örgütte bilginin analizini yapıp sonuçları hakkında fikir yürüterek bütüncül bir bakış açısı geliştirilmektedir (Bayat, 2008). Bu yaklaşım; örgütsel amaçların başarılmasının ancak örgüt politikalarının bütüncül olarak ele alınması ile mümkün olabileceğinin altını çizmektedir (Delery vd., 1996). Örgütle ilgili stratejiler hazırlanırken İK biriminin ve bunun doğal bir sonucu olarak İKY uygulamalarının sürece dahil edilmesi gerektiği düşünülmelidir (Bayat, 2008). Burada örgütün görevinin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için diğer sistemler arasındaki bütünleşmenin nitelikli insan kaynağı ile mümkün olabileceğinin altı çizilmektedir. *Bağlamsal Yaklaşım*da, coğrafi ve endüstriyel koşulları göz önüne alarak uygulanabilen bir model önerilmektedir. SİKY'nin örgütün iç işleyişine ve örgüt hedeflerine ulaşmada sunduğu katkıyla birlikte yönetsel kararlara sunduğu katkı azımsanmayacak seviyededir (Martin-Alcazar vd., 2005). Bu bakış açısında SİKY yaklaşımına diğer modellerde göz ardı edilen bir takım siyasi ve kurumsal olgular

eklenerek çevresel faktörlerin önemi vurgulanmaktadır (Gürlek vd., 2019). Bağlamsal yaklaşımın ana bakış açısı, ülkeye ait hususların, örgütlerin ve örgütte yer alan çalışanların tutumlarını etkilemesi ve sonuç olarak İKY uygulamalarının bundan etkilenmesidir. Bir başka ifadeyle, İKY örgütün bulunduğu ülkedeki insanların kültüründen ve siyasi bakış açısından etkilenmektedir.

Yukarıdaki bilgilere ilaveten, İKY ile örgütsel performans arasında sistem yaklaşımının benimsenmesi önemli bir husustur. Bu yaklaşımın temel bakış açısı, örgütsel performansın yüksek olması için İKY uygulamalarının bir bütün olmasını (yatay uyum), İKY sisteminin örgüt bazında (strateji, yapı, kültür) ve çevre bazında (sosyal, ekonomik, kurumsal çevre) bazı kriterlerle tutarlı (dikey uyum) olması gerektiğidir (Delery vd., 1996). Daha kısa ve öz bir anlatım gerekirse; İKY uygulamaları bir örgütte birbirinden ve örgütün stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilirken, SİKY yaklaşımı İKY uygulamalarının kendi arasında sağladığı uyumun (yatay uyum) yanı sıra örgütsel stratejilerle de uyumlu (dikey uyum) olması gerektiğine vurgu yapar ki bu da önemli bir ayırım noktasıdır (Balaban ve Palaz, 2018).

3.6. Örgütsel Etkililik

Örgütlerin rakiplerine karşı nasıl rekabet edeceğini belirleyen temel yetkinlikleri şekillendiren olgunun İKY uygulamaları olduğu (Cappelli ve Crocker-Hefter, 1996) tarafından belirtilmiştir. Bu alanda yapılan kapsamlı araştırmaların, İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerinde önemli bir etki yarattığı bulunmuştur (Armstrong, 2006). İKY stratejileri özellikle bilgi yönetimi ve yetenek yönetimi gibi spesifik alanlarda politika ve prosedürler geliştirerek çalışanların “*çalışmak için harika bir yer*” duygusunu benimsemelerini ve bunun sonucu olarak da örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlar (Armstrong, 2006:8). Bu amaç, aynı zamanda Purcell ve arkadaşlarının (2003) tanımladığı şekliyle “*net bir vizyon ve bir dizi entegre değerden*” oluşan “*büyük fikir*” olarak vurgulanan bir olgudur (Armstrong, 2006; Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, Swart, 2003). Daha spesifik olarak izah etmek gerekirse bir örgütte İK stratejilerinin, sürekli iyileştirme ve müşteri ilişkileri politikalarının geliştirilmesi ile ilgili olduğu söylenebilir (Armstrong, 2006).

Bir örgütün beşeri sermayesi, örgütte görev yapan ve işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesinde doğrudan etkisi olan insanlardan oluşur. Örgütün insan unsurları, doğru şekilde motive edildiğinde örgütün uzun vadede hayatta kalmasını sağlayabilecek ve örgüte yaratıcı itici güç sağlama yeteneğine sahip olanlardır (Armstrong, 2006:8). İnsan sermayesi, bir örgütün ana varlığı olarak kabul edilebilir ve örgütlerin hayatta kalmaları için bu varlığa yatırım yapmaları gerekir. İşte tam bu noktada İKY, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikli ve motivasyonu yüksek işgücünü seçmesini ve elde tutmasını amaçlar (Armstrong, 2006:9, Huselid vd., 1997). Bu durum İKY uygulamaları yönünden yani örgütün gelecekteki ihtiyaç duyacağı insan kaynağı ihtiyaçlarını planlamayı, seçmeyi, onları eğitmeyi ve geliştirmeyi hedeflemek anlamına gelmektedir. İKY örgütteki hem birey bazında hem de gruplar bazındaki farklı kişisel ihtiyaçları, farklı çalışma tarzlarını ve örgütte doğabilecek eşit fırsatların kendilerine de sağlanmasını gözeterek ihtiyaçları dengeleyen ve bunlara uyumlu bir işgücünün yönetimini sağlayan politikalar geliştirmeyi amaçlar (Armstrong, 2006).

Örgüt yöneticileri hem örgüt hem de çalışanlar için uygulamalar geliştirmeye iyi niyetle yola çıkar ancak bunları uygulamada kullanmak genellikle oldukça zordur. Bunun nedeni hem bağlamsal hem de süreç sorunları nedeniyle kendini gösterir. Bunlara örnek vermek gerekirse üst yönetim tarafından diğer işlerin öncelenmesi, birim yöneticileri tarafından verilen sınırlı destek, süreçlerin yeterince destekleyici bir altyapıya sahip olmaması, sunulan kaynakların yeterli olmaması ve örgütte değişime gösterilen direnç ile güven eksikliği olarak sayılabilir. Burada örgüt yapısı ile İKY uygulamalarının uyumlu olmasının örgütsel faaliyetlerin daha etkili ve verimli olmasında oldukça önemli olduğunu vurgulamak gerekir (Huselid,1995; Delery ve Doty,1996). İKY'nin asıl amacın, hayata geçirilmesi planlanan bu teorilerin sürdürülebilir ve etkili birer eyleme dönüştürülmesini sağlamak için her türlü girişimde bulunmasıdır. Bunu yapmak için, asıl zorluğun İK biriminde görev yapan kişileri işe almak olduğu unutulmamalıdır (Armstrong, 2006). Purcell ve arkadaşları (2003) tarafından kullanılan ifade oldukça önem arz etmektedir: “*İK politikalarını örgütlerde hayata geçiren kişilerin birim yöneticileri olduğu anlaşılmalı ve buna göre hareket edilmelidir.*” (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, Swart, 2003).

Örgütlerde yer alan İKY'nin diğer tanımları Caldwell (2004) tarafından 12 politika hedefinde özetlenmiş olup bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1. *“İnsanları, örgütün rekabet avantajı için temel varlıklar olarak yönetmek,*
2. *İKY politikalarını kurumsal strateji ile uyumlu hale getirmek,*
3. *İK politika ve prosedürleri ile sistemler arasında uyum geliştirmek,*
4. *Esnek bir organizasyon yaratmak,*
5. *İç organizasyonel sınırlar boyunca ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik etmek,*
6. *Örgüt genelinde güçlü bir müşteri önceliği felsefesi oluşturmak,*
7. *Çalışanları kendi gelişimlerini ve öğrenmelerini yönetmeleri için güçlendirmek,*
8. *Performansa dayalı bir ortam yaratabilmek adına ödül stratejileri geliştirmek,*
9. *Daha iyi iç iletişim yoluyla çalışan katılımını sağlamak,*
10. *Örgütsel bağlılığı arttırmak,*
11. *İK politikaları için artan birim yönetimi sorumluluğunu arttırmak,*
12. *Yöneticilerin işleri kolaylaştırıcı rolünü geliştirmek.”*

İKY'nin en önemli özelliği, üst yönetimin vizyon ve liderliğine tüm çalışanların tam bağlı olmasını ve stratejik uyum içinde olmalarını gerektirmesidir. Örgütün yetenekleriyle ilgilenen İKY için temel bir politika hedefinin olması gerektiği ayrıca belirtilmiştir. Örgütlerin İKY konularına yeterli düzeyde önem vererek stratejik planlara entegre etmeleri, İKY'nin çeşitli yönleriyle uyumlu olmalarını sağlamaları önemlidir. Birim yöneticilerinin karar verme süreçlerine bir İKY bakış açısıyla yaklaşmalarının teşvik edilmesi ve bu durumun örgütün hayatta kalması için oldukça önemli bir konu olduğu vurgulanmıştır (Armstrong, 2006). İK birimi çalışanlarının iş ortağı rolü, örgütsel başarının sağlanması için sorumluluğu birim yöneticileriyle paylaşarak işleri ortak bir şekilde yürütmesidir. Örgütte meydana gelebilecek her türlü gelişmeye geniş açılardan bakabilme becerisine, örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağını anlama kapasitesine sahip olmaları gerekir (Armstrong, 2006). İK iş ortakları, yürütecekleri İKY faaliyetlerini birim yöneticileriyle birlikte güçlerini birleştirerek ve üst yönetimin desteğiyle bütünleştirerek, örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerinin gerçekleşmesi amacına hizmet ederler (Tyson,1985; Ulrich,1998). Bu yönüyle bakıldığında İK iş ortaklarının en önemli rolü, birim yöneticilerine rehberlik etmeleridir. Pek çok araştırmada örgütlerin İKY uygulamalarının, örgütsel başarı (Trehan ve Setia, 2014; Singh ve Kassa, 2016; Sacchetti, Tortia ve Arceiz, 2016) ve iş tatmini (Nwachukwu ve Chaladkova, 2017) arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Örgütler günümüzde stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için İKY stratejilerini

belirlemeye (Bingöl, 2019), hatta yeni İKY anlayışına uygun bir şekilde politika ve uygulamalar tasarlamaya başlamıştır.

İKY'yi örgütlerde insanları yönetebilmek maksadıyla geliştirilen bir yönetim disiplini veya yaklaşımı olarak görülebilir. Bu açıdan bakıldığında İKY;

- İnsan Kaynağını Planlama,
- Personel Seçme ve Yerleştirme,
- Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri,
- Performans ve Kariyer Yönetimi,
- Ücret ve Ödül Yönetimi,
- Yönetim ve Çalışan İlişkileri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Bingöl, 2019).

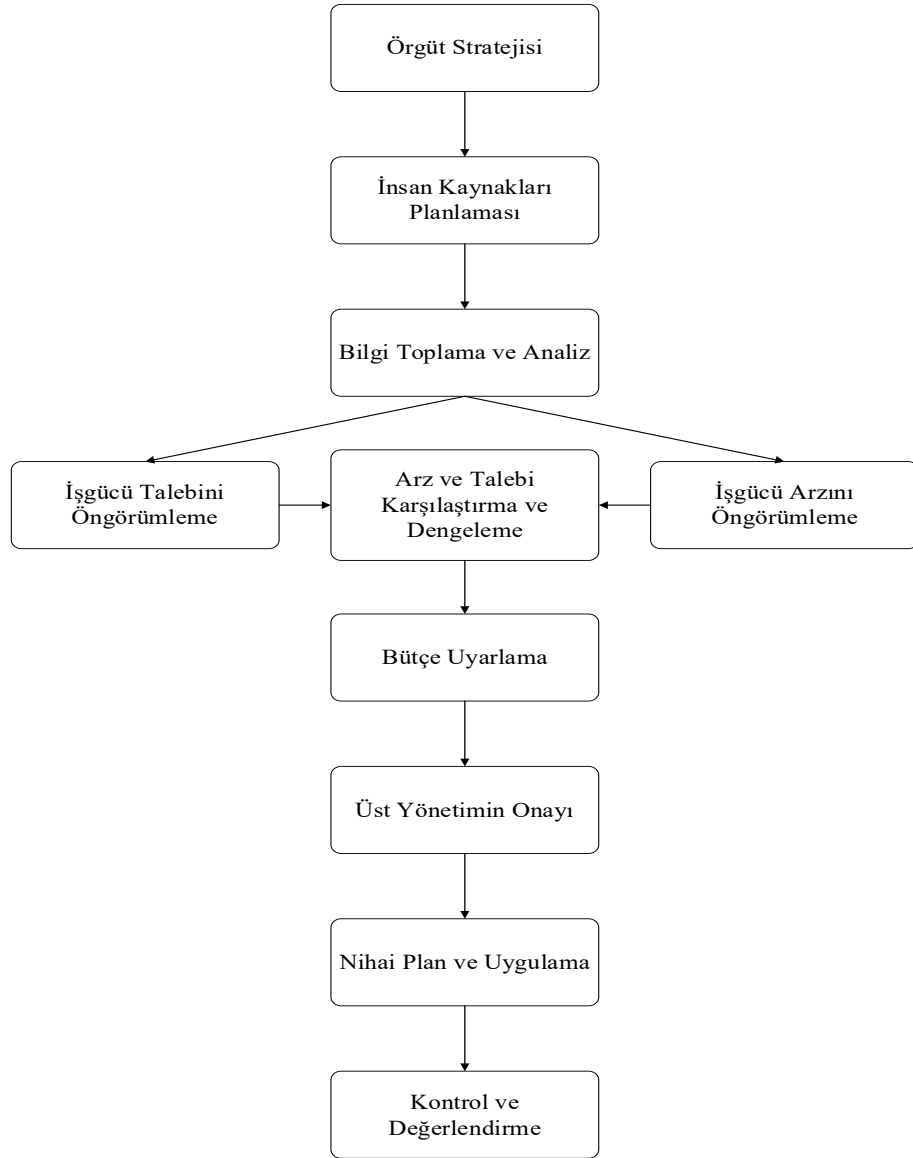
3.7. İKY Uygulamalarının Boyutları

3.7.1. İnsan kaynakları planlama (İKP)

İnsan Kaynakları Planlama'nın (İKP) mantık olarak diğer İKY uygulamalarından önce yapılması gerekmektedir. Örgütteki insan kaynağının planlanması işlevi, gelecekteki ihtiyaç duyulan personel sayısının tahmin edilmesi, niteliklerinin belirlenmesidir (Pelenk, 2016). İKP süreci, İKY fonksiyonlarının örgütsel amaç ve stratejilerle uyumlu bir şekilde yürütülmesi açısından oldukça önemlidir. Özellikle de personel seçme ve yerleştirme işleviyle yakından ilişkilidir.

İKP işlevi “*örgütün insan kaynağının karşılanabilmesi için planlı ve programlı bir şekilde atılması gereken adımların belirlenmesi*” olarak tanımlanmıştır (Acar, 2015:89). Daha sade bir şekilde örgütte hangi pozisyonun ne şekilde doldurulmasına karar verilmesi olarak ifade edilebilir. İKP işlevi, personel temin, eğitim ve gelişim, performans ve kariyer, ücret gibi diğer İKY uygulamalarının planlanmasını da kapsamaktadır. Bu yönüyle bakıldığında İKP'nin amacının, örgüt içinden veya dışından ihtiyaç duyulan tüm insan kaynağını tahmin etmek, bunları karşılayabilmek için planlama yapmak ve kaynakları en etkili biçimde kullanmaktır. İKP örgütteki mevcut işgücünün sayı ve niteliğini, olması gereken işgücü sayısı ve niteliğiyle kıyaslayarak, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan optimum istihdamı sağlamayı temel olarak ilke edinir (Acar, 2015:90-91). Armstrong'a bu düşüncüyü destekler ve geliştirir tarzda optimum istihdamı sağlamanın yanında, temin

edilen işgücünün geliştirilmesi ve niteliğinin artırılması gerektiğini vurgulamıştır (Armstrong, 2006). İKP'nin ana amacı ve dayanak noktası örgütün stratejisine sıkı sıkıya bağlı olmaktır. Örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bir İKP olmalıdır (Bingöl, 2019). İKP ile ilgili yapılan açıklamalara bakıldığında, örgütün başarısı için önemli bir yer tutan İKP'nin birim yöneticileri ile İK yöneticilerinin birlikte sorumlu olduğu bir süreç olduğu görülmektedir (Kanten, 2008). Aslında örgütlerde bu fonksiyonun bir şekilde yerine getirildiği, işe alınacak personel sayısının ve niteliğinin planlandığı, birim yöneticilerinin önem verdiği bir uygulama olduğu görülmektedir. İKP; en sade ve net anlatımla, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan nitelik ve nicelikteki insan kaynağının sahip olması gereken kriterlerin belirlenmesidir (Kanten, 2008). İKP, örgütün sahip olduğu en değerli stratejik kaynağın insan olduğu inancını taşır (Armstrong, 2006). İKP, örgütün doğru nicelik ve nitelikteki çalışana, doğru pozisyonda ve doğru zamanda sahip olması, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada görevini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlamaktır (DeCenzo, Robbins, Verhulst, çev., 2017). İKP'nin en önemli İKY fonksiyonu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır çünkü ilk düşmanın doğru veya yanlış iliklenmesi gibi diğer İKY fonksiyonlarının da sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi sağlıklı bir planlamaya bağlıdır (Kuzulu, 2020). Örgütün insan kaynağını planlama süreci, durağan olmayan bir çevre ile örgütün faaliyetlerini planlama süreciyle ilişkili gerçekleşmektedir ve aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak yer almaktadır (Bingöl, 2019).



Şekil 5.1. İKP Süreci

Birim yöneticilerinin, örgütteki işleri yapan insanları yöneterek aslında İKP işlevini yürüttükleri göz önüne aldığımızda İK yöneticileriyle karşılıklı etkileşimde olmaları gerektiği (Okpara ve Wynn, 2008) ve hatta bazı araştırmalarda da birim yöneticilerinin kendi birimlerinde yaptıkları İKP işlevinin İK yöneticilerine nazaran daha etkili olduğu vurgulanmıştır (Wickramasinghe, 2007).

Örgütün sahip olması gereken insan kaynağının belirlenmesinde iş analizi yönteminden yararlanılmaktadır. En genel haliyle iş analizi “bir işi yürütürken gerekli olan görev, sorumluluk, yetki ve niteliklerin incelenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Mathis, Jackson, 1976). İş analizi, örgütte yapılan işleri, bu işi yürüten kişilerin yetki ve

sorumlulukları, eğitim seviyesi, sahip olması gereken mesleki sertifika ve belgeler vb., görevi yerine getirirken gerekli olan bilgi ve becerileri detaylı bir şekilde analiz etmektir. Bu yönüyle düşünüldüğünde iş analizi işlemini yürüten personelin sıradan bir personel olmaması ve hatta bu konuda özel bir deneyime sahip olması, bu konuda eğitim almış olmasının gerektiği söylenebilir.

İş analizi bir yönüyle İKY uygulamalarının altyapısını oluşturmaktadır. Çünkü personel mülakat süreci, ücretlendirme, eğitim ihtiyaçları, performans değerlendirme işlemlerin yürütülmesinde iş analizinin çıktıları kullanılmaktadır. İş analizi işlerin hali hazırda nasıl yürütüldüğünü, hangi noktalarda tıkanıklık yaşandığını, kimlere raporlama yapıldığını, onayların kimden alındığını belirlemektedir (Bingöl, 2019). Burada dikkat edilmesi gereken husus iş analizi yoluyla işlerin nasıl yapılacağı analiz edilmemektedir, yani bir talimatname şeklinde değildir. Örgütte yapılan detaylı bir analizden sonra her bir görevin tanımı ortaya çıkmaktadır. Görev tanımı da örgütte yürütülen işlerin pozisyon bazında kalem kalem yazılarak tarif edilmesidir.

3.7.2. Personel temin ve seçim

Örgütler, iş kalemlerini doğru bir şekilde yürütebilen insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Seçme ve yerleştirme, bir diğer deyişle Personel Temin süreci, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın araştırılması ve ilgili pozisyona yerleştirilmesi arasındaki süreci kapsamaktadır (Huselid, 1995). Örgütte yer alan en üst düzey yöneticilerden en alt seviyede çalışanlara kadar, insan kaynağının daha nitelikli ve kaliteli olması arayışı her zaman oldukça önemli olmuştur (Taylor, çev., Akın, 2011). Hatta Taylor bu çalışmasında, bir iş için uygun adayın seçilmesinin özel olarak sıradışı olan bir adayın bulunması anlamına gelmediğini, sıradan adaylar arasından dahi en iyisinin bulunup seçilmesi anlamı taşıdığını da vurgulamıştır. Gelişmiş bir personel temin sisteminin uygulanmasıyla, beceri düzeyi yüksek bir adayın örgütte görev alması sağlanabilir (Delery, 1998). Örgütlerin en önemli kaynağının insan olması düşüncesinden hareketle, çalışanlara odaklanmak ve rekabette sürdürülebilirliği yakalayabilmek, çalışanları önemli ve stratejik bir kaynak olarak görmek (Barney, 1991), personel temin sürecinin ne kadar önemli bir husus olduğunu da ayrıca göstermektedir.

Personel temin sürecinin örgüte nitelikli insan kaynağı sağlamada kritik bir role sahip olduğu literatürde dile getirilmektedir. Kanten (2008) çalışmasında adaylardan uygun olanların seçilirken, onlarla yakinen çalışacak olan birim yöneticilerinin onayının alınmasının, işe alım kararının etkili olması yönünden katkı sağladığını ortaya koymuştur. Bu iddianın birim yöneticilerinin birimlerinde yapılan işleri ve gereklerini daha iyi bildikleri düşüncesiyle birleştiğinde (Bingöl, 2019), oldukça isabetli bir değerlendirme olduğu görülmektedir. Personel mülakat süreçlerini İK birimi ve birim yöneticilerinin birlikte yürütmesi, mülakatlar esnasında adayla ilgili görüşlerini birlikte değerlendirip tartışmalarına ve derinlemesine karar vermelerinin önünü açacağı için (Armstrong, 2006), bu süreçlerin aynı zamanda yöneticiler arasındaki ilişkiye de olumlu katkı yaptığı söylenebilir.

İKY'nin ana amacı stratejik olarak örgüte rekabetçi üstünlük kazandırmaktır. Bu amaç örgütün rakipleri tarafından taklit edilmesi zor ve eşsiz kaynaklara sahip olmasıyla ancak rekabet edebileceği düşüncesini savunan kaynak temelli görüşle benzerlik göstermektedir (Barney, 1991; Wright ve McMahan, 1992). Frederick W. Taylor'un 1911 yılında yayınlamış olduğu Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabının giriş bölümünde *“Büyük şirketlerin yöneticilerinden ev hizmetlerinde görev yapanlara kadar, nitelikli insan arayışının hiçbir zaman bu kadar şiddetli olmamıştır. Bugün, geçmiştekinden çok daha fazla, yetişmiş insan talebi yetişmiş insan arzının üzerine çıkmış durumdadır”* (Taylor, çev., Akın, 2011:12) şeklindeki ifadelerine bakıldığında bir örgüte personel temin etmenin yüzyıldan fazla bir süredir örgüt yöneticilerinin gündeminde olduğu görülmektedir.

3.7.3. Eğitim ve gelişim

Daha önce vurgulanmaya çalışıldığı gibi örgütte yer alan çalışanların değerli bir kaynak olduğu ve bu nedenle bilgi ve becerilerinin sürekli güncel tutulması gerektiği önemli bir konudur. Günümüz bilgi çağında, insan kaynağının eğitilmesi bireysel olduğu kadar örgütsel açıdan önemli bir yere sahiptir (Özçelik, 2015). Hatta çalışanların işlerini kolay ve hatasız yapabilmeleri için eğitim programlarının sistemli bir şekilde ve düzenli olarak planlanması gerekir (Taylor, çev., Akın, 2011:98).

İşi yaparken sahip olunması gereken bilgi ve becerilerin yanında çalışanların motive olması da önemlidir. Yapılan işin kalitesi için personele verilecek eğitim faaliyetlerinin ve hangi personelin hangi eğitimi alması gerektiğinin analiz edilmesi oldukça önemli bir husus

olarak önümüze çıkmaktadır (Pfeffer, 1998). Personele verilecek eğitim ile birlikte işi yürütürken gerekli olan olması gereken bilgi ve becerilerin öğrenilmesi örgüt tarafından amaçlanmaktadır. Çünkü örgütler işlerin yürütülmesi esnasında eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Personele yapılan her türlü yatırımın, bireye, örgüte ve hatta topluma yapılan bir yatırım olduğu düşünülerek hareket edilmesi, personel eğitiminin gün geçtikçe öneminin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Özçelik, 2015:164). Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanların yeteneklerini, bilgi ve becerilerini güncellemek ve bunun sonucunda da performanslarını arttırmak için eğitim gelişime önem vermelidir. Örgütte insan kaynağının stratejik rolü, insana yatırım yapmayı temel prensip olarak benimsemeyi gerektirmektedir.

Eğitim ve gelişim faaliyetinin önemini anlamak için diğer İKY boyutlarını destekleyen ve kapsayan bir unsur olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Eğitim faaliyetiyle birlikte örgüt çalışanlarının bilgiyi öğrenme süresi kısılır ve bu bilgiyi işleme ile birlikte verimliliğinde artış sağlanmış olur. Çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunmasını sağlar ve personel üzerindeki denetim maliyetlerini azaltır. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütte süreklilik ve esneklik sağlanmış olur (Bingöl, 2019:308). Örgütler, çalışanlarına eğitim vererek, onların karşılaştıkları sorunları çözme kabiliyetlerini geliştirmelerine, daha verimli iş yapmalarına ve performansı yüksek bir çalışan olmalarına olanak sağlarken (Kanten, 2008), diğer yandan da örgütsel performansın artmasını sağladığı için örgütün performansının artmasına katkı sunmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında çalışanlara sunulan eğitim olanakları ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkinin güçlü olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Tzafrir, 2006). Bu nedenle, örgütün ihtiyaçları göz önüne alınarak çalışanlar için iyi tasarlanmış eğitim süreçlerini örgütler gündemlerine almalıdır. Birim yöneticileri kendi birimlerinde görev yapan çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek, İK birimine veri sunarak eğitim sürecinin daha etkili bir hale gelmesinde rol oynamaktadırlar (Glaveli ve Kufidu, 2005).

Birim yöneticileri, hangi çalışanların eğitim alması gerektiğinin belirlenmesinde aktif rol olarak sürece olumlu katkılar sunmaktadır. Personelle aynı birimde görev yaptıklarından dolayı İK birimine nazaran daha yakından gözlemlene imkanları olduğundan, çalışanların aldıkları eğitim sonucunda gelişim süreçlerini daha yakından takip edebilme imkanına sahip olmaktadır (Lynch, 2004).

3.7.4. Performans ve kariyer yönetimi

Çalışanların performanslarının ölçülmesinin ilk örneklerine 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu kurumlarında rastlanmaktadır. Ancak Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamalarıyla personelin verimlilikleri ölçülmüş ve ilk defa örgütlerde performans değerlendirme hayata geçmiştir. Örgütte yer alan personelin işe alındıktan sonra kendisine tevdi edilen görevleri yerine getirirken gösterdiği performansın yüksek seviyede olması önemlidir.

Örgütlerde çalışanların performansları hareketli bir süreç olarak ele alınmalıdır. Performans sistemi bireylerin performanslarını arttırmayı ve bunu sürekli hale getirmeyi amaçlayan bir İKY uygulamasıdır (Uyargil, 2000). Performans yönetimi, örgütün amaç ve hedeflerine, birey performanslarının yönetilerek ulaşılacağı inancını taşımaktadır (Armstrong, 2006). Örgütlerin rekabet edebilmesi için insan kaynağını sürekli geliştirmesi gereklidir. Kendini sürekli geliştiren insanlar ancak yüksek performans göstermek gerektiğinin bilincinde olur ve örgüt de üyelerinin gösterdiği performans sayesinde hedeflerine ulaşır. Performans değerlendirme, çalışanların performanslarını gözlemleyip, ölçüp ve varsa düzeltmeler hususunda geribildirim sağlayarak örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilir (Bingöl, 2019). Performans değerlendirme sistemi, İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında veriler sunmaktadır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sisteminin her bir İKY uygulamasına olumlu katkılar sunduğu söylenebilir ancak en fazla kariyer yönetimiyle ilişkilendirilebilir. Çünkü performans konusu hem çalışan bazında hem de örgütsel bazda incelenebilmektedir. Yönetimin temel hedefinin örgütte yer alan tüm çalışanların maksimum refahlarını sağlamak olduğu, bunun doğal bir sonucu olarak işverenin maksimum refahının gerçekleştirebileceğini (Taylor, çev., Akın, 2011:17). Performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerle, çalışanların güçlü olduğu tarafları kadar geliştirilmesi gereken taraflar da belirlenmekte, yöneticilere sunduğu verilerle astlarına yol göstermeye yardımcı olmaktadır. Bu vesileyle çalışanlar da kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2019). Performans değerlendirme sürecinin diğer İKY Uygulamalarıyla olan etkileşiminden dolayı örgüte en çok fayda sağlayan boyut olduğu söylenebilir.

Kariyer planlama, birey ve örgüt boyutunda ele alınmaktadır. Bireysel kariyer planlama, çalışanların kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmede elde etmesi gereken nitelikleri planlaması ve bu nitelikleri elde etme sürecinde gösterdiği kişisel çabadır (Vos, Dewettinck ve Buyens, 2008). Örgütsel boyutta ele alınan kariyer planlama, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak fırsatların sunulmasını içeren bir sistem sunulmasıdır (Kanten, 2008). Örgütler gelecekteki nitelikli işgücü ihtiyacını hem de çalışanların beklentilerini karşılayabilmek maksadıyla kariyer planlaması yapmaktadır (Bingöl, 2019). Taylor'un bilimsel yönetim anlayışına göre çalışanların örgüt ile çıkarlarını birbirinden farklı değildir (Taylor, çev., Akın, 2011:18). Kariyer yönetimi, günümüz çalışma hayatında yaşanan değişimlerle birlikte insanların da beklentilerinin hızla değişmesi nedeniyle son yıllarda giderek önemi artan bir İKY uygulaması haline gelmiştir. Kariyer, bazı çalışanlar açısından sadece ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir araç iken bazı çalışanlar için statü sağlayan bir araçtır (Rees, Jarvalt ve Metcalfe, 2005). Kariyer yönetimi ile birlikte hem örgütün ihtiyacı karşılanmakta hem de bireyin elde edeceği kazanımlarla birlikte sürecin ilerlediği göz ardı edilmemelidir (Armstrong, 2006). Birim yöneticileri personelin performansını direk birinci gözden gözlemleme imkanına sahip olduklarından dolayı çalışanların işlerini hatasız yapabilmeleri için neye ihtiyaçları olduğunu tespit edebilmeleri yönünden (Whittaker ve Marchington, 2003), tıpkı eğitim ve gelişim süreçlerinde olduğu gibi aktif rol oynamaktadırlar. Konu bu açıdan incelendiğinde performans yönetimi ile eğitim ve gelişim süreçlerinin birbirine sıkıca bağlı oldukları ve bu bağında güçlenmesinde birim yöneticilerinin katkısı rahatlıkla görülebilmektedir. Literatürde birim yöneticilerinin çalışanların performansını değerlendirirken tarafsız olmaları gerektiği (Gibb, 2003:285), sağlıklı değerlendirme yapabilmenin birim yöneticilerinin becerilerine olduğu kadar tarafsız olmalarına da bağlı olduğu vurgulanmıştır (Kanten, 2008).

Konuya kariyer yönetimi açısından bakıldığında birim yöneticilerinin, kariyer yönetimi süreçlerinde bir nevi mentör kariyer danışmanı rolünü üstlenebildikleri söylenebilir (Dick ve Hyde, 2006). Burada elbette birim yöneticilerinin entelektüel bilgi seviyesi ve çalışanın kariyer yolculuğuna katkıda bulunma isteği ve hevesi de göz ardı edilmemelidir. Birim yöneticileri, çalışanlarının kariyer yolculuğunda onlara yol göstererek uygun koşullar sağlandığı takdirde doğru terfiler almalarını ve daha sağlıklı adımlar atılmasını sağlayacaktır (Renwick ve MacNeil, 2002). Birim yöneticilerinin rolü, kendilerine raporlama yapan çalışanların kariyer yolculuğunda onları destekleyerek ve yönlendirerek (Kanten, 2008),

Çalışanları kariyer gelişimini özendiren, kariyer yolculuğunda onlara ilgi gösterme ve zaman ayırma, onların bu yolda ihtiyaç duydukları eğitim ve gelişim faaliyetlerine katkıda bulunma olarak açıklanmaktadır (Sabuncuğlu, 2018).

3.7.5. Ücret

Ücret yönetiminin, nitelikli çalışanların örgüte çekilebilmesi için en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Örgütün benimsediğı ücret politikası örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların davranışlarını güçlendirmede çok önemli bir güdüleme aracıdır (Bingöl, 2019). Günümüzde performansa dayalı bir ücret yönetimi örgütlerin benimsediğı yaygın bir uygulamadır. Örgütsel etkinlik açısından faydalı olması kadar, yanlış ücret politikaları nedeniyle çalışanların örgütten ayrılmaları muhtemeldir (Delery ve Doty, 1996). Bunun yerine verimli bir personele hak ettiğı ücreti vermek sonraki dönemlerde de yüksek performans göstermesini sağlayacaktır (Cesur, 2015). Çalışanlar açısından, aldıkları ücretin kendilerine sağlayacağı refah ve konfor açısından ekonomik, tatmin kaynağı olması ve adil olması yönüyle psikolojik, yönüyle ayrı ayrı öneme sahiptir. Bir başka açıdan, ortalama beceriye sahip bir çalışanın ücretinde önemli bir artış olmaksızın istikrarlı bir şekilde fazla çalışmasının mümkün olmadığını belirtmek gerekir (Taylor, çev., Akın, 2011:97). Ücret, örgütler açısından tüm finansal verileri etkileyen önemli bir faktördür.

Nitelikli alışanları örgüte kazandırmak ve bu kişilere yeterli düzeyde ücret verilmesi fikri örgütsel açıdan dikkate alınan bir unsurdur. Ücret yönetiminin adil olarak kurgulanması, İK birimine bağı olduğu kadar birim yöneticilerine de bağıdır (Kanten, 2008). Çünkü özellikle performansa dayalı bir ücret yönetim sistemi varsa birim yöneticilerinin sunacakları katkı oldukça önemlidir.

3.7.6. Yönetim ve çalışan ilişkileri

Yönetim ve çalışan ilişkileri “işverenlerin çalışanlar ile pazarlık ve sözleşme görüşmelerini müzakere etmek ve yönetmek olarak” tanımlanmaktadır (Kanten, 2008:61). Örgütlerde yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen birim İK birimidir. Bu ilişkiye bireysel düzeyde ve toplu olarak karşılaşılmaktadır. Bireysel düzeyden kasıt; çalışanların iş sözleşmelerinin yapılması ve bu sözleşmede yer alan maddelerin hazırlanıp yerine getirilmesi, çalışma koşulları, ücret, izin ve yan haklar gibi kriterler iken, toplu

düzeyde ise; örgüt içindeki sendikal ilişkilerin ve faaliyetlerin düzenlenmesi ve yürütülmesi işlemlerini kapsamaktadır (Adal, 1998; Kanten, 2008). Literatürde çalışma ilişkileri, endüstri ilişkileri, işçi-işveren ilişkileri vb. kavramların birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir.

İletişim

İletişim kavramı “*gönderen ve alan arasında ortak anlayışla neticelenen ve semboller yoluyla mesaj değişimi*” olarak tanımlanmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2017). İletişim, insanların birbirini anladığı, müzakere ettiği, uzlaştığı ve birbirlerini harekete geçirmeye teşvik ettiği zaman etkili olmaktadır. Örgütün ve yönetim şeklinin, açık iletişim kurmaya imkan verecek şekilde tasarlanması ve çalışanların açık iletişim kurmasının teşvik edilmesi ile iletişim süreci başarılı olabilmektedir (Tüzün vd., 2017). İKY uygulamaları iletişimin önemli bir aracı olduğu yanında örgütün başarısını önemli ölçüde etkilediği aşıkardır (Nishii ve Wrigt, 2007). Örgütsel konularda yeterli bilgiye sahip olan bir çalışanın örgütü diğer örgütlerden farkını anlamasına ve örgütüyle özdeşleşmesini de sağlamaktadır (Tüzün vd., 2017).

Disiplin

Örgütlerde disiplin süreçlerinin tanımlanması, çalışanların davranışlarının kontrol edilmesi, örgütsel kurallara uygun hale gelmesi konusunda önemlidir. Disiplin süreçleri, örgüt kurallarının ihlal edilmesi ve örgütte var olan yazılı veya sözlü kurallara aykırı davranışları düzeltmek amacıyla tasarlanan uygulamalardır (Can, 2009). Her ne kadar örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin uyuşması önem arz etse de örgütlerde bireyler örgütün amaç ve hedeflerine aykırı davranışlarda bulunabilmektedirler (Geylan, 1992). Bir başka anlatımla, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çalışandan beklenen performans kriterlerinin sağlanması gerekmektedir. Ancak bu beklenti her zaman gerçekleşmemektedir. Örgütler de bu durumda; personelin bu tutum ve davranışına karşı kayıtsız kalmayı tercih edebildiği gibi, personeli işten çıkarmayı bir seçenek olarak kullanmaktadır. Örgütlerde yer alan ve iyi kurgulanmış bir disiplin yönetmeliği işte bu durumda örgütün takınacağı tavrı ve vereceği kararı belirlemektedir (Can, 2009).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği

İşçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, örgüt ve çalışanlar açısından önemli bir konudur. Örgütten, personelin sağlık ve güvenliğini koruyacak koşulları sağlaması beklenirken çalışanların bu koşullara uyması beklenmektedir. Çünkü bu hususta yasal düzenlemeler hayata geçirilmekte ve hem örgütlerin hem de çalışanların kurallara uyup uymadığı hususunda çok sıkı denetimler gerçekleştirilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek seviyede olmasını önemseyen bir örgütün, örgütsel imajına önem vererek ve çalışanların verimliliğini arttırarak örgüte rekabet avantajı sağlayacağı bir gerçekliktir (Bingöl, 2019). Bu açıdan bakıldığında çalışanların sağlığını ve güvenliğini önemseyen bir örgütte yer almak çalışanlar tarafından tercih edilen bir durum haline gelirken örgütün de daha nitelikli insan kaynağını çekmesine neden olacaktır.

Birim yöneticilerinin, çalışma ilişkileri boyutuyla olan etkileşimi incelendiğinde; tıpkı diğer İKY boyutlarında olduğu gibi, birim yöneticilerinin davranışları ile şekillenmekte (Kanten, 2008) ve birim yöneticilerinin çalışanları yazılı veya sözlü kurallara uyup uymadığını takip etmesiyle ilgilidir (Armstrong, 2006). Somut bir örnek vermek gerekirse; bir çalışanın hakkında yürütülen bir disiplin kovuşturmasında birim yöneticilerinin süreci tarafsız yürütmesi oluşabilecek gerilimi azaltmaya katkı sağlayacak ve birim yöneticisi burada bir nevi aracı rol üstlenecektir (Harris, 2007).

Bilgi

Literatür tarandığında birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını etkili bir şekilde icra ederken, yeterince istekli olmaları, bu iş için yeterli zaman ayırmaları, bu işleri yürütebilecek yetkinlikte olmaları, örgütün birim yöneticilerini desteklemesi, örgütte politika ve prosedürlerin tanımlı olması, gerektiğinde birim yöneticilerinin eğitilmesi gibi faktörlerin önem taşıdığı göz ardı edilmemelidir (Nehles vd., 2006; Bredin vd., 2007). İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için birim yöneticilerinin İKY ile ilgili temel bazı bilgilere sahip olması gereklidir. Birim yöneticilerinin İKY ile ilgili bilinmesi gereken bilgi ve becerilere sahip olmadıkları düşünüldüğünde, birim yöneticilerine eğitim ve destek sağlanması gerekmektedir (Nehles vd., 2006:259). Üst yönetimin genel düşüncesi, birim yöneticilerinin bunu yürütebilecek yetkinlikte olduğudur. Bununla birlikte birim yöneticilerinin İKY alanındaki güncel ve doğru gelişmelerden haberdar olamamaları nedeniyle (Larsen ve Brewster, 2003:229) örgütte yer alan İKY uygulamalarına karşı sınırlı

bir bakış açısıyla yaklaştıkları düşünülmektedir (Bredin vd., 2007:817). Birim yöneticilerine eğitim verilmesi işlevinin pek az sayıda örgütte var olduğu görülmektedir. Birim yöneticilerine verilecek eğitimin sürekli ve sistematik bir şekilde kurgulanması gerekmektedir.

Zaman

İKY uygulamalarını yürütme görevinin birim yöneticilerine fazladan bir sorumluluk yüklediği aşıkardır. Tam da bu nedenle birim yöneticileri omuzlarındaki bu operasyonel yükten dolayı, İKY uygulamalarına zaman ayırma konusunda zorlanabilirler (Dick vd., 2006). Birim yöneticileri günlük operasyonel işlerinin öncelikli olmasını öne sürerek İKY uygulamalarını yürütmek için oldukça fazla zaman harcadıklarını, İK biriminin bu uygulamalarla daha düzenli ve profesyonel bir şekilde ilgilenebileceğini ve bu nedenle kendilerinin vakitlerinin boşa gittiğini düşünmektedir (Renwick, 2003; Harris, 2007). Bu konuya yeterli zamanı ayırmamalarının nedeni İKY uygulamalarının bir İK uzmanı gibi yürütülemeyeceği inancı ve kötü sonuçlar alınabileceği fikridir (McGovern, Gratton, Kope-Hailey, Truss, 1997).

İstek

Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için en önde gelen koşul bu işe istekli olmalarıdır (Nehles vd., 2006:258). Birim yöneticilerinin istekli olmaları konusu hem kişisel hem de kurumsal düzeyde teşvik edilmeleriyle alakalıdır. Kurumsal olarak üst yönetimin bunu teşvik etmesi, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarına daha fazla özen göstermelerini sağlayabilir (Nehles vd., 2006). Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarının yürütülmesinde isteksiz olmalarının nedeni olarak iş yüklerinin fazla olması düşünülebilir (Dick vd., 2006). Bunun yanında birim yöneticilerinin bu uygulamaları yürütebilmek için sorumluluk üstlenmeye hazır olduklarını vurgulayan çalışmalar olduğu unutulmamalıdır (Nehles vd., 2006). Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme konusunda sorumluluk üstlenmeye yeterince istekli olmamalarının, bunu yapma motivasyonlarının düşük olmasının önemli bir nedeni İKY uygulamalarını yürütme konusunda İK birim desteğinin eksik olmasından ve yeterince teşvik edilmemesinden kaynaklandığı vurgulanmıştır (Harris, Doughty, Kirk, 2002, Nehles vd., 2006).

Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme konusuna gerekli önemi vermelerinin önünü açacak konulardan biri kurumsal olarak desteklenmeleridir (Whittaker, Marchington, 2003; Nehles vd., 2006). İK biriminin desteği ile birlikte birim yöneticileri İKY uygulamalarını değerlendirme konusunda ikna edilebileceklerdir. Ayrıca birim yöneticilerinin performans değerlendirme kriterlerine ve görev tanımlarına bu hususların eklenebileceği ve bu sayede de görevlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelebileceği vurgulanmıştır (Whittaker vd., 2003). Kendilerine destek verildiğini gören her seviyede çalışan, örgütün başarısı için daha fazla çaba sarfeder (Eisenberger vd., 1986). Buradan hareketle birim yöneticilerinin İKY fonksiyonlarıyla ilgili yeterliliklerinin İK birimi tarafından desteklenmesi gerektiği (Kanten, 2008) düşüncesiyle örgütlerdeki İK politikaları ve İK birim desteği izah edilmeye çalışılacaktır.

İK Birim Desteği

İK biriminin örgütsel destek bakımından birim yöneticilerinin üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örneğin; birim yöneticilerinin İKY Uygulamalarını yürütmekteki isteksizlikleri, zamansal sıkıntı ve gerekli yeterliliğe sahip olmamanın yanında birim yöneticileri yeterince destek alamazlarsa İKY faaliyetlerinin uygulanması ciddi bir biçimde aksayabilir. İK birimi çalışanları birim yöneticilerine açık ve proaktif bir şekilde destek sağlamaz ve destek vermeyi istemezse birim yöneticileri yeterli İKY becerilerine sahip olamayacakları için (Gennard ve Kelly, 1997), İKY uygulamalarını etkili bir şekilde yürütmekte zorlanacaklardır (Nehles vd., 2006:259). Yeterli İKY becerisine sahip olmayan birim yöneticileri operasyonel işlerine daha fazla yoğunlaşacaklar ve sonuçta yine aksayan İKY Uygulamaları olacaktır (Gennard vd., 1997). Birim yöneticileriyle İK biriminin eşgüdümlü bir şekilde çalışmaları ve İK biriminin göstereceği destek çok önemlidir. Bu noktada üst yönümlerin hem İK birimini destek sağlaması yönünden hem de birim yöneticilerini daha fazla sorumluluk almaları yönünden teşvik etmesi oldukça kritik bir konudur (Kanten, 2008). İşçi-işveren ilişkisi sağlıklı kurulduğunda, işçilerin en hızlı ve avantajlı çalışmayı işbirliği içinde gösterebileceği düşüncesinden hareketle (Taylor, çev., Akın, 2011:20) örgütün ve bunun bir uygulaması şeklinde görülen İK birim desteği oldukça önemlidir.

İK Politika ve Prosedürleri

Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını operasyonel düzeyde yürütebilmek ve bu konudaki rolleri konusunda bir belirsizlik yaşamamaları adına açık ve net bir şekilde tanımlanmış İK politika ve prosedürlerine ihtiyaç vardır (Gennard vd., 1997). Eğer İK politika ve prosedürleri açık ve net bir şekilde tanımlanmışsa birim yöneticileri İKY uygulamalarını yürütme ve rol üstlenme konusunda zorlanmayacaklardır (Bredin vd., 2007). Ayrıca, birim yöneticileri İKY uygulamalarını nasıl yürüteceklerini bilmiyorlarsa üstlenecekleri rolleri kendi yaklaşımlarına ve anlayışlarına göre benimseyip uygulacaklardır (Nehles vd., 2006:259). Buna göre birim yöneticilerinin mevcut konumları dikkate alındığında, örgütün diğer üyeleriyle güçlü sosyal ilişkilere sahip olmaları nedeniyle İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yürütülmesine zemin hazırladığını söylemek iddialı bir söylem olmayacaktır (Nehles vd., 2006:259). Uhdelerindeki operasyonel faaliyet yüklerinden dolayı İKY uygulamalarını yürütmekte yaşadıkları sorunları gündeme getirmeleri yüksek ihtimaldir. Çünkü birim yöneticilerine örgütte en çok belirsiz görev sorumlulukları anlamaları için ihtiyaç duyulmaktadır (Nehles vd., 2006:259). Bu nedenle bazı örgütlerin birim yöneticilerinin görev tanımı formlarına İKY uygulamalarını yürütme görevi yazdığı görülmektedir (Nehles vd., 2006). Birim yöneticileri üst yönetimin koymuş olduğu stratejik hedefler ile İKY arasındaki ilişkinin farkına varmalı ve yönetim unsurunu yerine getirirken buna göre davranış sergilemelidir. Birim yöneticilerinin, İKY ile üst yöneticiler arasındaki stratejik bağlantının farkına varması ve insanları yönetirken buna göre hareket etmesi gerekir (Thornhill vd., 1998). Çünkü örgütlerde İKY uygulamalarının tüm yöneticiler tarafından yürütülmesi gereken önemli bir faaliyet olduğu, birim yöneticilerinin bu rolünün gittikçe merkezi bir rol oynamaya başladığı birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Lynch, 2004; Maxwell ve Watson, 2006; Watson, Maxwell ve Farquaharson, 2007). Eğitim ve gelişim faaliyetleri, ücretlendirme, İKP, performans değerlendirme gibi boyutlar İKY uygulamalarının alt boyutlarıdır. Bu uygulamaların, çalışanların üretkenliğini, üretilen ürünlerin kalitesini ve örgütün esnekliğini de kapsayan bir şekilde örgütlerin performansını iyileştirdiği bilinmektedir (Mohamed, Kadiresan, Ramendran, 2012). Açıklanmaya çalışıldığı şekliyle, örgütteki İKY uygulamalarının ve bunların örgütün performansını iyileştirme konusunda önemli bir yeri olduğu düşüncesinden hareketle birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği oldukça önemlidir.

4. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

4.1. Öz Yeterlilik Kuramı

Öz yeterlilik, Bandura (1977) tarafından, kişinin durumları yönetmek için gereken ilerleme yolunu planlamak ve gerçekleştirmek için kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmıştır. Öz yeterlilik, Lunenburg (2011) tarafından ise inisiyatif almak için öz saygının bir alt kümesi olarak kabul edilmiştir. Öz yeterlilik kuramının temel ilkesi, insanların yetkin olduklarına inandıkları eylemleri gerçekleştirme olasılıklarının daha yüksek; yetersiz olduklarına inandıkları eylemleri gerçekleştirme olasılıklarının ise daha düşük olduğudur (Redmond, 2015). Düzey, güç ve genellenebilirlik, öz yeterliliği değerlendirmek için kullanılan üç temel ölçektir. İnsanların öz yeterlilik inançları motivasyonlarına ve davranışlarına önemli ölçüde katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda yaşamlarını değiştirme potansiyeline sahip seçimleri ve eylemleri üzerinde de bir etkiye sahiptir (Bandura, 1997). Öz yeterlilik düzeyi, kişinin belirli bir faaliyeti yapmanın kendisi için ne kadar zor olacağına inandığını göstermektedir. Başka bir şekilde ifade edilmeye çalışılırsa, görevin zorluğundan ziyade çalışanın görevi başarmaya olan kendi inancını ifade etmektedir (Bandura, 1997). Öz yeterlilik, bir kişinin baskı altındayken üstlendikleri görevde başarılı olma becerisine duyduğu güvenin derecesini de kapsamaktadır. Kişiler, kariyerleri söz konusu olduğunda ilerleyeceklerinden emin olmak ve çalıştıkları işte gösterecekleri performansın yüksek olmasını istemektedirler.

Öz yeterlilik yapısını tanımlamak için Bandura (1997) "*beklentilerin farklı durumlarda ne kadar genellenebilir olduğu*" ifadesini kullanmaktadır. Halihazırda bildiklerinin faydalı olacağından ne kadar emin olunduğu bu noktada ortaya çıkmaktadır. Öz yeterlilik kuramı, bireyin performansının ve motivasyonunun kendine güven düzeyinden ve belirli bir konuda ne kadar başarı elde edebileceği düşüncesinden etkilendiği fikrine dayanmaktadır (Bandura, 1982). Öz yeterlilik; bilişsel süreçler, duygusal süreçler ve kontrol süreçleri üzerine inşa edilmiştir (Bandura, 1989). İKY'de "*insan*" ın en önemli sermaye unsuru olarak kabul edilmesiyle, öz yeterlilik konusu önem kazanmıştır. Kişinin performansı ile ilişkili olarak kendi yetenek ve yeterliliklerini algılaması öz yeterlilik olarak ifade edilmiştir (Pethe, Chaudhary, Dhar, 1999). Buna göre, bir kişi ne kadar çok kariyer seçeneğine sahipse, çeşitli mesleki başarılar için eğitimsel olarak ne kadar hazırsa ve zorlu kariyer aşamalarında karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek için ne kadar çok iradeye

sahipse, eğitim ihtiyaçlarını ve mesleki görevlerini yerine getirmek için öz yeterlilik algıları o kadar iyidir (Bandura, 2001).

Schyns ve Sczesny'ye (2010) göre öz yeterlilik, kişinin işiyle ilgili gerekli yükümlülükleri yerine getireceğine dair inancını kapsamaktadır. Dolayısıyla algı, inanç ve güven başta olmak üzere mesleğe ilişkin tutumlar, mesleki öz yeterlilik olarak değerlendirilmektedir. İnsanların bilgi ve yetenekleri, üstlendikleri işlerle ilgili daha tatmin edici sonuçlar üretmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak, literatür tarandığında elde edilen veriler, kişilerin öz yeterlilik inanç düzeyleri üzerinde faydalı etkiler göstermektedir. Yöneticiler tarafından takdir edilmek, çalışanlara geri bildirimde bulunmak, karar verirken onların görüşlerini dikkate almak ve onların öneri ve görüşlerine saygı duymak, işyeri ilişkilerinde bir çalışanın öz yeterliliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Bolat, 2011). Öz yeterliliğe etki eden unsurların oldukça çeşitli ve dinamik olduğu belirtilebilir. Öz yeterlilik bireylerin inançlarına olan bağlılığı oranında hedeflerine ulaşmalarında teşvik ve motive edici bir unsurdur. Öz yeterlilik inancı insanların zor durumlarla başedebilmek için önlerine çıkan durumlarla ne kadar mücadele ettiklerine olan yargıları olarak özetlenebilir.

4.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, sosyal davranış kuramları arasında olup örgütte yer alan bireyler arasındaki sosyal ilişkiyi bir nevi kaynak mübadelesi olarak görmektedir (Bolat, Bolat, Seymen, 2009). Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı kaynak alışverişinde bulunan tarafların ödül kazanma beklentileridir. Bu beklentilerin veya kazanımların saygınlık, arkadaşlık, itibar gibi kazanımlar olduğu ifade edilmektedir (Lambe, 2001; Ridings, Gefen, Arinze, 2002). Bu açıklamalara bakıldığında kuramın ana ilkesi insanların karşılığında bir şey alma, başka bir ifadeyle bir menfaat elde etme beklentisiyle sosyal etkileşimlere girdiği ve bunu sürdürdüğüdür.

Örgütlerde bireylerin sosyal davranışlarının mübadele ile bağlantılı olduğu fikri 1958 yılında Homans tarafından öne sürülmüşse de Sosyal Mübadele Kuramı ifadesi ilk kez 1964 yılında Blau tarafından dile getirilmiş ve örgütlerde yer alan sosyal ilişkilerin karşılıklı bir mübadele süreci olduğu fikrini ifade etmek için kullanılmıştır. Buna göre, arzu edilen sonuçları elde etmek için insanların diğer insanlarla (bireyler, gruplar veya örgütler) işbirliği yaptığı iddia edilmektedir (Gürbüz, 2006). Karşılıklı bağımlılık ve güç mübadele

etkileşimlerini etkilemektedir. Güç eşitsizlikleri sosyal bağların istikrarsızlaşmasına neden olmaktadır ve karşılıklı bağımlılık ilkesinin bir sosyal mübadele ilişkisinin sürdürülmesi için gerekli olduğu vurgulanmıştır (Lambe, 2001). Çalışanlar ile örgüt arasındaki mübadele ilişkisi, örgütün çalışanlara tanıdığı hakların çalışanlar açısından tatmin edici olarak algılanması ve karşılığında çalışanların örgüt adına bazı sorumluluklar sergilemesi temelinde ele alınmaktadır (Köksal, 2012). Sosyal mübadele kuramına göre, örgütte her iki tarafın birbirlerine karşı yükümlülükleri ve beklentileri olduğu, bu ilişkilerin sürdürülebilirliği için tarafların karşılıklı olarak iyilik yapmaları gerektiği vurgulanmıştır (Cropanzano, Anthony, Daniels, Hall, 2017). Buradan hareketle sosyal mübadelenin, taraflar arasında karşılıklı iyilik yapmayı öngören bir kuram olduğu, iyilik yapan kişinin karşılığında bir iyilik almayı bekleyeceği söylenebilir.

4.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütler, çalışanlarının örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygusuna önem vermektedir. Örgüte bağlılık duyan çalışanların performanslarında artış gözlemlenirken devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında azalma gözlemlendiği birçok araştırmada vurgulanmıştır (Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1997; Mowday, Porter, Steers, 1982). Halbuki örgüte duyulan bağlılık yanında, çalışanlar örgütün kendilerine duyduğu bağlılıkla da ilgilenmektedir. Buna bağlılıktan ziyade örgütün bu çalışanlara duyduğu ihtiyaç da denilebilir. Dolayısıyla örgüt tarafından değer görmek ve taltif edilmek, kişinin kendisini daha iyi hissetmesine ve toplumsal bir statü elde etmesine, onore olmasına ve çalışanın işini daha iyi yapması gibi örgütsel açıdan fayda sağlayacak sonuçların oluşmasına sebep olabilir. Karşılıklılık normu, çalışanların ve işverenlerin bu ayırt edici yönelimleri uzlaştırmasına izin verir (Rhoades vd., 2002).

Örgütte bir çalışan diğer bir mesai arkadaşına iyi davrandığında, karşılıklılık normu devreye girer ve bu olumlu muamelenin karşılığının mutlaka alınması gerekir (Gouldner, 1960). Hem örgütün hem de çalışanların karşılıklılık normunu ilişkilerine uyguladıkları ölçüde, görülen olumlu muamelenin karşılıklı olduğu ve hem örgüt hem de çalışanlar açısından faydalı sonuçlar doğurduğu açıklanmıştır (Rhoades vd., 2002). İşverenler genellikle çalışanların bağlılığına ve sadakatine değer verir. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanların performansının arttığı, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını gösterir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Eisenberger (2002) yılındaki makalesinde; sosyal mübadele teorisyenlerinin, mübadeleyi somut faydalar ve ödüller için çaba ve sadakat ticareti olarak ifade ettiklerini belirtmiştir. Örgütteki bir çalışan bir başka çalışana iyi davrandığında, karşılıklılık normu gereği olumlu muamelenin karşılığı gösterilmek zorundadır (Gouldner, 1960). Örgütsel destek teorisi, çalışanların çabalarını ödüllendirmeyi, onların ihtiyaçlarını karşılamayı önemser. Örgütsel başarının ne ölçüde başarılı olduğu konusunda çalışanların farkındalık seviyelerinin yüksek olduğunu varsayarak onların örgütün başarısına sunduğu katkıyı önemser ve onların refahının artması için çabalar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986; Shore ve Shore, 1995). Kendileri için çaba sarfeden bir örgütte yer alan çalışanların, işlerinden duydukları tatmin seviyesinin artacağını söylemek çok iddialı bir söylem olmayacaktır. Örgütsel destek aslında çalışanların en verimli şekilde işleri yürütmesi için ve iş başarmaya olan inançlarının azalması durumunda örgütten yardım ve destek alabileceğinin güvencesi olarak görülmektedir (George, Reed, Ballard, Colin ve Fielding, 1993). Algılanan örgütsel destek, çalışanın işini en verimli bir şekilde yerine getirmesi ve stresli durumlarla başa çıkması gerektiğinde örgütten yardım alabileceğinin güvencesi olarak görülür (Eisenberger, 2002). Buradan hareketle vurgulanması gereken konu, algılanan örgütsel desteğin bir uygulaması olan İK birim desteğinin birim yöneticilerine İKY uygulamalarını yürütme konusunda verilmesi gerektiğidir. Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen değere ilişkin algılar oluşturdıkları gibi, yöneticilerin onların sunduğu katkıya ne kadar değer verdiğine ve onların refahını ne derece önemseydiğine ilişkin genel görüşler geliştirir (Eisenberger, 2002). Yöneticilerin, birimlerinde görev yapan personelin performansını değerlendirme ve ölçme sorumluluğuna sahip, örgütün bir temsilcisi olarak hareket ettiğini göz önüne aldığımızda, çalışanlar yöneticilerin kendilerine yönelik olumlu yada olumsuz düşüncelerini bir nevi örgütsel desteğinin bir göstergesi olarak görür (Eisenberger vd., 1986; Levinson, 1965). Dolayısıyla bu değerlendirmenin adil bir şekilde yapılması ve hatta adil bir şekilde yapılmasının desteklenmesi ve İK birimi tarafından bu eğitimin birim yöneticilerine verilmesi gerekmektedir.

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütün kendilerine yönelik olumlu yada olumsuz düşüncelerini değerlendirmelerine büyük katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997). Burada üzerinde durulması gereken yine birim yöneticilerinin rolünün önemidir. Birim yöneticileri örgütün birer temsilcisi olarak hareket ettiği için çalışanlara olumlu davranarak örgütsel desteğe sağlamış oldukları katkı oldukça önemlidir. Bir birim yöneticisi çalışanın performansı üzerinde tarafsız bir gözlem yaptığı ve bunu üst mevkilere şeffaf bir şekilde

taşıdığına, çalışanlar doğal olarak kendi performanslarının artması için bir nevi örgütsel destek beklentisine girebilmektedir. Bu etkileşimin ve diyalogun iyi yönetilmesi gerekmektedir. İK biriminin birim yöneticilerine karşı gösterdiği desteğin önemi bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Karşılıklılık normu gereği, örgütsel destek örgütte yer alan insanların örgütün refahını arttırıcı bir sorumluluk duygusu taşımalarına sebep olmaktadır (Eisenberger, Cummings, Armeli, Lynch, 1997). Ayrıca çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını hedefleyerek (Armeli, Eisenberger, Fasolo, Lynch, 1998; Eisenberger vd., 1986), örgütün pozitif bir kazanım elde etmesini sağlamaktadır. Örgütsel desteğin, birim yöneticilerine İKY uygulamalarını yürütmeleri konusunda önemli bir unsur olduğunu düşündüğümüzde, bu durumun çalışanların örgütsel bağlılığının yükselmesine ve yöneticilerin işlerinden duydukları tatmin seviyesinin artmasına yol açmaktadır.

Örgütte birim yöneticilerinin İKY uygulamalarının etkili birer yürütücüsü olduğunu düşündüğümüzde; birim yöneticilerine sağlanan örgütsel desteğin seviyesi birim yöneticilerinin bu işe yeterince zaman ayırmasına, bu işlerle daha çok haşır neşir olmasına yol açar. Birim yöneticilerine verilecek olan desteğin örgütün temel stratejisi olarak benimsenmesi ayrıca önemlidir. İK biriminin kurguladığı ve birim yöneticilerinin uyguladığı düşüncesi temel dayanak noktamızdır. Örgütte kurgulanan İKY uygulamalarının birim yöneticileri tarafından etkili bir şekilde yürütülmesini isteyen İK birimi çalışanları birim yöneticilerine gerekli desteği fazlasıyla verecektir. Levinson (1965), örgütün yöneticileri tarafından gerçekleştirilen eylemlerin, yalnızca yöneticilerin kişisel güdülerine atfedilmek yerine daha çok örgütün niyetinin belirtileri olarak görüldüğünü vurgulamıştır. Çalışanlar karşılaştıkları olumlu yada olumsuz tavırları, örgütün kendileriyle çalışmaya devam edip etmeyeceğinin bir göstergesi olarak görür.

Örgütlerde yöneticilerin eşgüdümlü bir şekilde hareket etmesi neticesinde yöneticiler arasında sinerji ve iş birliği ortamı yaratır. Yöneticilerin örgüt tarafından desteklenmesinin doğal bir sonucu olarak İK biriminin birim yöneticilerine sağlamış olduğu destek de doğal süreç içerisinde artar (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Shore, 1995; Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997). Araştırmacılar çalışmalarında, İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yürütülmesi ve bunların neticesinde örgütsel performansın arttığını vurgulamıştır. Yöneticilerin, örgütün temsilcisi olarak davranış sergilediği ve buna ek olarak birim yöneticileri ile İK yöneticileri arasındaki ilişki birlikte düşünüldüğünde, birbirlerinden olumlu muamele gören bu iki yönetici grubu aslında örgütsel destek fikrine katkıda

bulunmaktadır. Aslında kendilerini örgütleriyle ne kadar özdeşleştirdiğinin bir göstergesidir. Rhoades ve Eisenberger (2002)'in çalışmasında vurguladığı gibi, örgütsel destek ile birlikte hem örgüt hem de çalışanlar boyutunda özellikle de iş tatmini yönünden olumlu sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Burada örgütsel destek ile sosyal mübadele kuramının bir kesişim kümesi karşımıza çıkmaktadır. Sosyal mübadele kuramının temel varsayımının kaynak alışverişinde bulunan tarafların ödül kazanma beklentisi ve bu beklentinin saygınlık, arkadaşlık, itibar gibi kavramlar olduğu ifade edilirken; bir yandan da Rhoades ve Eisenberger (2002)'in örgütsel destekle birlikte çalışanların kendi performanslarının takdir edildiği ve ödüllendirildiği bilinciyle hareket etmeleri neticesinde çalışanların iş tatmininin artmasına ve işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açtığı vurgulanmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002) aynı çalışmada birim yöneticilerine İK biriminin vermiş olduğu destekle birlikte, birim yöneticilerinin iş tatmininin arttığını ve olumlu ruh haliyle birlikte daha verimli iş sonuçlarının üretildiğini belirtmiştir. Örgütsel desteğin artmasıyla birlikte örgütte yer alan çalışanların performanslarının arttığı ve bunlar aralarında direkt bir ilişki olduğuna dair literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Rhoades vd., 2002).

4.4. İKY Yetkinlik Derecesi ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

Birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin farklı boyutları bulunmaktadır. Bunlar bir birim yöneticisinin İKY uygulamalarını yürütürken yeterli bilgiye sahip olması, bu işe yeterince zaman ayırması ve istekli olmasıdır (Nehles vd., 2006). Yetkinlik, örgütler açısından başarı faktörleri arasında gösterilmektedir ve ilk kez 1957'de Selznick tarafından kullanılmıştır (Lado ve Wilson, 1994). Robert White, 1959 yılında yetkinlik olarak tanımladığı özellikler aracılığıyla bu kavramı insan kaynakları alanına kazandırmıştır (Dubois ve Rothwell, 2004). David McClelland'ın (1973) çalışmasında, zekâ testlerine dayalı kararlar alınması sonucunda örgütlerdeki olumsuzluklara karşı yetkinliklerin ölçülmesi için testler yapılmasını önermesiyle, insan kaynaklarında performansın alternatifi olarak görülen yetkinlik bazlı yaklaşımlar yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu çalışmada şu iddiada bulunmaktadır; yetkinlikler çalışanların iş performansını ve iş tatminlerini arttıracak bir faktör olarak öngörülebilir (McClelland, 1973). Dolayısıyla yetkinlik, aslında açıklanması oldukça zor derin bir yapıdadır. Wright, McMahan ve McWilliams, rekabet

avantajının temel kaynağı olan insan kaynakları alanında yetkinliklerin oluşturulması gerekliliği üzerinde durmuştur (Benligiray, 2013).

Örgütte yer alan bireylerin görevlerini başarmalarıyla ilgili duygularının olması ve zorlu görevlerin üstesinden gelebilmek için mücadele duygusunun yüksek olması öz yeterlilik ile ilişkilidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Öz yeterliliği yüksek çalışanlar zorlu görevlerle karşılaştıklarında pes etmek yerine bu görevi başarabilmek için yöntemler geliştirmeye ve uygulamaya çalışır (Heslin ve Khele, 2006). Öz yeterliliği yüksek çalışanların zorlu görevleri icra ederken daha sağlıklı kararlar verdikleri, psikolojik olarak daha sağlam kaldıkları ve bunun sonucunda daha faydalı sonuçlar ürettikleri belirtilmiştir (Heslin ve Khele, 2006). Lawler (1994) çalışmasında; örgütsel davranış ve İKY disiplinlerinde işe dayalı yaklaşımlar yerine, bireysel yetkinliklere dayalı yaklaşımların kullanılmasını savunmaktadır. Bu, bireyin kişisel olarak gelişmesini, niteliklerini farketmesini (Lawler, 1994) ve bunun sonucunda iş tatmininin olumlu yönde etkileneceğini söyleyebiliriz. Yetkinlik; bir kişinin bir işi daha iyi yapmasının nedeni olduğu öne sürülmektedir (Lo, Macky ve Pio, 2015). Buna ek olarak, yetkinliklerin temel unsurlarının bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve performans olarak düşünülebileceği belirtilmiştir (Budak, 2008).

Araştırmalar, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını etkili bir şekilde yürütme konusundaki bilgi ve becerilerinin, çalışanların iş tatmin seviyesi üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Nehles vd., 2006). Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme konusundaki istekleri, İKY uygulamalarının etkinliği için önemli bir öncüdür ve bu durum yöneticilerin iş tatminlerini arttırabilir (Nehles vd. 2006:201). Ayrıca, çalışanların birim yöneticileriyle olumlu bir ilişkiye sahip olması, daha iyi iş tatmini, bağlılık ve sadakat ile ilişkilendirilmektedir; bu da iş performansı ve iş gerekliliklerinin ötesinde davranışlarla bağlantılıdır (Alfes, Truss, Soane, Rees, Gatenby, 2013). Yüksek öz yeterlilik duygusu taşıyan insanların daha zorlu görevleri başarıma motivasyonlarının da yüksek olduğu, bu nedenle kendilerine daha zorlu hedefler belirledikleri literatürde karşımıza çıkmaktadır (Bandura, 1989). Burada belirtmek gerekir ki öz yeterlilik kavramı söz konusu olduğunda, bir kişinin çalışan olarak yetkinliklerini artırabilmesi için desteklenmesi mümkün, hatta gereklidir. Öyle ki birim yöneticilerinin İKY uygulamalarına karşı bilgili ve istekli olmaları, yeterince zaman ayırmaları; örgütsel stratejilerin bu konularla uyumlu olmasına bağlıdır (Alfes, Truss, Soane, Rees, Gatenby, 2013). Literatür

tarandığında, çalışanların öz yeterlilik algıları ile duydukları iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Siu, Spector, Cooper, Lu, 2005), bir başka araştırmada ise çalışanların yüksek öz yeterliliğe sahip olmalarının iş tatmin seviyelerinin de yüksek olabileceği ifade edilmiştir (Baggerly ve Osborn, 2006). Birim yöneticilerinin İKY yetkinlik dereceleri, personel seçme ve değerlendirme süreçlerinde, eğitim ve gelişim faaliyetlerinde özellikle aktif rol oynar. Hatta burada aktif olarak yer almaları neticesinde personel aidiyetlerinin arttığı ve personelin yüksek performans gösterdiği belirtilmiştir (Thornhill vd., 1998). Bu bulgular, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme konusundaki istekliliğinin, işlerinden duydukları tatmin seviyesi ve genel performansları üzerinde etkili olduğunu gösterme açısından oldukça önemlidir.

Buradan hareketle birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecelerinin iş tatmin seviyeleri üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.5. İKY Yetkinlik Derecesi ile İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Arasındaki Etkileşim

Cascio ve Aguinis (2011), İK yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerin, İK stratejilerinin başarıyla uygulanmasında kritik bir rol oynadığını vurgulamıştır. Buradan hareketle birim yöneticilerinin yetkinliklerinin İKY uygulamalarını yürütmeye etkili olduğu söylenebilir. Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarının yürütülmesindeki rolünü ve bu rolün iş tatmini üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalara literatürde daha az rastlanmaktadır. İKY uygulamalarının başarılı yürütülmesi için birim yöneticilerinin bu süreçteki istekliliği üzerine odaklanılmalıdır (Dick vd., 2006).

İKP'nin amacı, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücünün miktarının ve becerilerinin yanı sıra, bu ihtiyaçları karşılayanın en iyi yolunu belirlemektir. Örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için, İKP'de çalışanların uygun niteliklere sahip olması, çalışanların uygun görevleri yerine getirmesi çok önemlidir. İyi bir İKP'nin bir örgütün ne kadar iyi performans gösterdiğini doğrudan etkilemektedir. Buna paralel olarak, İKP çalışan verimliliğini artırmakta ve örgütsel kazancın artması üzerinde önemli bir potansiyel

taşımaktadır (Cho, 2004). Dolayısıyla, bilgi, beceri ve yeteneklerine göre yetkin kişilerin seçilmesi ve insan kaynağının buna göre planlanması İKY uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesinde etkililik; çalışandan birime, birimden bütüne varan bir etki yaratmaktadır. Söz konusu İKY stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması ve insan kaynaklarının örgüt içinde etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütsel düzeyde başarıya ve yüksek performansa ulaşmanın temel öncülüdür. Bu nedenle, İKY uygulamaları ve politikalarının örgütün stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulanması örgütsel etkililik açısından büyük önem taşımaktadır. İKY uygulamaları ile örgütün stratejik hedeflerinin eşgüdüm içinde olmasını sağlamak için birim yöneticileri İKY’de çok önemli bir rol oynamaktadır (Kanten ve Kanten, 2009).

Çalışanlar, İKY'deki eğitim ve gelişim stratejileri aracılığıyla yeni beceriler öğrenebilir. Schuler (1998), çalışan performansını iyileştirmek için örgütlerde eğitim ve gelişim faaliyetlerini, bu faaliyetlerin uygulanmasının yanı sıra örgüt kültürünün ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi olarak görmektedir. Örgütler, performansı ve üretimi artırmak, kayıpları azaltmak için eğitilmiş personel ile çalışırsa, hem eğitim maliyetleri hem de çalışan denetim giderleri azalır (Gutteridge vd., 1993). İş değerlemesi, görevlerin tanımlarını inceleyerek ve bu sıralamaya göre objektif bir "*değer-ücret*" ilişkisi oluşturarak, görevlerin önem ve zorluk sırasını belirler. İKY'nin temel işlevlerinden olan iş analizi, doğru iş değerlemesi ve adil ücretlendirmeyi desteklemektedir (Can vd., 2009). Bu örneklerde görüleceği üzere, İKY uygulamaları dinamik bir yapıya sahiptir. Burada temel nokta, bu dinamik yapının korunmasının yanı sıra, etkililiğin artırılmasıdır. Bilimsel yönetim ilkesine göre tüm çalışanların işlerini en verimli şekilde nasıl yerine getirilmesini öğretmek yönetimin görevidir, bu durumdan da yönetm oldukça memnun olmaktadır (Taylor, çev., Akın, 2011). Seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme; çalışmalarda ele alınan temel İKY stratejileridir (Becker vd., 1998). Russell vd. (1985) göre, örgütsel performans işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi İKY tekniklerinden etkilenmektedir. Huselid'e (1995) göre, örgütsel başarı ile personel seçme ve yerleştirme yöntemleri arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Ayrıca literatürde ücretin finansal performansı etkilediği, eğitim ve gelişimin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Gerhart ve Milkovich, 1992). Örgütlerde uygulanan etkili İKY fonksiyonlarının çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirdiği belirtilmiştir ve bu uygulamalar çalışanların işteki performanslarına yansımaktadır (Huselid, 1995). Arvey ve Murphy'ye (1998) göre, bir çalışanın iş

performansı, pozisyonuyla ilgili görevler konusundaki yeterlilik düzeyini ifade etmektedir. Collins ve Clark'ın (2003) araştırmasına göre, başarılı bir İKY faaliyeti uygulaması çalışanların iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

4.6. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

İKY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki, literatürde detaylı şekilde araştırılan bir konudur. İKY uygulamalarının, İKP, işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücret ve yönetim çalışan ilişkileri gibi birden çok olguyu ve kavramı içerdiğini göz önünde bulundurmak gerekir. Yapılan birçok çalışma, etkili İKY uygulamaları ile iş tatmin seviyeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, Jiang, Jiang ve Ma (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, İKY uygulamaları ile iş tatmini arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, çeşitli kaynaklardan elde edilen verileri bir araya getirerek, iyi tasarlanmış ve uygulamaya konulmuş İKY uygulamalarının çalışanların iş tatminini önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütte uygulanan eğitim ve gelişim faaliyetleri ile yöneticilere sunulan eğitim ve gelişim fırsatlarının yöneticilerin iş tatminini artırdığı ve kariyerlerinde ilerlemelerine, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olduğu belirtilmiştir (Cascio vd., 2016). Örgütte uygulanan performans değerlendirme sisteminin adil ve şeffaf bir şekilde uygulanması örgütte yer alan her seviyede çalışanın iş tatmin düzeyini etkileyebilir (DeNisi, Murphy, 2017). Yöneticilerin İKY uygulamalarını yürütürken aslında bir nevi örgütsel karar alma mekanizmalarına katıldıkları söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel karar süreçlerine katılımını teşvik etmek ve onları bu konuda desteklemek iş tatminlerini artırmaktadır (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002). İKY uygulamalarından ücret boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ücret adaletine vurgu yapıldığı göze çarpmaktadır. Burada ücret adaleti hem örgüt içi benzer pozisyonlardaki çalışanlarla hem de örgüt dışında piyasa koşullarına göre bir kıyaslama şeklinde algılanmaktadır (Colquit, Conlon, Wesson, Porter, 2001). Ücret adaletinin çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini gösteren Colquitt vd. (2001)'in çalışmasında, çalışanların aldıkları ücretin adaletli olmasını sağlamada birim yöneticilerinin rolünün önemli olduğu belirtilmiştir. Çünkü birim yöneticileri işleri yürüten ekibin esas hak ettiği ücretin belirlenmesinde etkili olmalıdır. Bu durumun hem yöneticilerin hem de çalışanların iş tatmin düzeylerine olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların ücretlerinin adil ve şeffaf bir şekilde

belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Gerhart vd., 1992). Bölüm içinde aynı seviyede çalışanların ücretlerinin birim yöneticileri marifetiyle iyi bir şekilde tasarlanmış olması bir kez daha önümüze çıkmaktadır. Cascio vd. (2016) tarafından yapılan araştırma, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını başarıyla yürüttüklerinde çalışan bağlılığı, iş tatmini ve performansı konularında olumlu etki yarattıklarını öne sürmektedir. Bu iddia aslında birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını doğru bir şekilde yürütmelerinin, hem kendi memnuniyetlerini hem de yönettikleri ekibin memnuniyetini artırıcı bir faktör olduğunu desteklemektedir.

Burada, birim yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin örgütsel dinamiklerle ve üst yönetimin yöneticilere tanımış olduğu inisiyatif derecesiyle orantılı olduğu, İK biriminin vereceği desteğin göz ardı edilmemesi gerektiği ve genel bir değerlendirme yapmanın zor olduğu belirtilmelidir

4.7. İKY Yetkinlik Derecesi, İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği ve İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

Bir çalışanın işine karşı duygusal tepkisi olarak tanımlanan iş tatmini, 1920'lerde ortaya çıkmış ve önemi 1930'larda anlaşılmaya başlanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005). Kişinin işine karşı tutumu, ister olumlu ister olumsuz olsun, iş tatmininin evrensel bir göstergesidir. Diğer tutumlar gibi, iş tatmini de düşünceler, hisler ve duyguların yanı sıra değerler ve davranışsal eğilimlerin karmaşık bir karışımıdır (Keser, 2006). Örgütsel davranış ve iş tatmini bağlamında Blau (1964)'nın sosyal değişim teorisi, çalışanların örgütsel destek algılarının çalışanların iş sonuçlarını nasıl etkilediğini anlamada etkili olmuştur. Blau'nun kendisi örgütsel destek ve iş tatminini açıkça incelemese de, bir örgüt içindeki olumlu sosyal alışverişlerin, olumlu çalışan tepkilerine yol açtığını ileri sürmüştür. Bu sosyal alışverişlerden kasıt, çalışanlara adil muamele, çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve örgütün kendilerine göstermiş olduğu destek sayılabilir. Blau'nun sosyal değişim teorisinin örgütsel ortamlara yansımaları olarak, çalışanların örgütlerini ne kadar destekleyici ve adil olarak algıladıkları, yüksek düzeyde iş tatmini yaşama olasılıklarının o kadar yüksek olduğunu iddia etmektedir. Hatta örgütlerde yönetici ve astları arasındaki etkileşimin yöneticilerin ve astlarının iş tatminlerine olumlu etki ettiği vurgulanmıştır (Blau, 1964). Yine Wayne, Shore ve Liden'in (1997) yöneticilerle astları arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini anlamak için önemli bir husus olduğunu belirttiği çalışması literatürde yer

bulmuştur. Bu çalışmada yöneticilerle astları arasındaki ilişkinin, örgütsel performans, verimlilik ve iş tatmini düzeylerine bulunduğu katkı incelenmiştir (Wayne, Shore, Liden, 1997). Vroom'un beklenti teorisine göre, bir çalışanın geleceğe yönelik beklentileri ve bundan ne elde edeceği, onu çok çalışmaya motive eden şeydir. Vroom'a göre çalışanlar iki durum altında çalışmaktadır. Bu faktörler ekonomik beklenti ve motivasyondur. Örgütlerde bireyler, çalışmanın çalışmamaya karşı tercih edilebilir olduğunu düşünmektedir (Çakmur, 2011). Sosyal mübadele ilişkisinin, örgütte bireylerin karlılıklı fayda sağlama ve yükümlülükleri yerine getirme üzerine kurulu olduğunu düşündüğümüzde, örgütsel bağlılık ve iş tatminini arttırmada önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir (Colquitt, Baer, Long, Halvorsen-Ganepola, 2018). Dolayısıyla yöneticilerin yetkinlik derecesinin artması neticesinde, iş sorumluluğu yüksek çalışanların örgütte yer bulduğu, beklentileri karşılanan ve iş tatmin seviyeleri olumlu etkilenenlerin sayısının arttığı söylenebilmektedir.

Araştırmalara göre, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi bireysel farklılıkların yanı sıra işin niteliği, iş karşılığında alınan ücret, terfi imkanları, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetim tarzı, sunulan sosyal haklar vb. faktörler iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Güner vd., 2014). İş tatminini etkileyen faktörleri kişisel farklılıklar ve örgütsel unsurlar olarak iki kategoride inceleyebiliriz. Yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon, sosyo-kültürel bağlam ve kişilik özellikleri, kişisel farklılıklara örnektir. Örgütsel unsurlar ise örgütün işleyişi ve politikaları, fiziksel koşullar, maaşlar ve terfi beklentilerini içermektedir (Aksu, 2012). Bunların tamamı İKY uygulamaları ve birim yöneticilerinin İKY yetkinlik dereceleri ve iş tatmini ile ilgilidir. Hatta bu özelliklerin öz yeterlilikle de ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bir çalışan, öz yeterlilik inancı arttığında, ancak beklentileri gerçekleşmediğinde ve motivasyonunu sağlayamadığında başarılı olamamaktadır. Bu durumda insan kaynakları açısından öz yeterliliğin karmaşık yapısı ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının, bir sistem olarak görevlerinden biri, davranışları örgütsel hedefler doğrultusunda etkilemek ve bireysel eylemleri bu hedeflerle uyumlu hale getirmektir (Keçeciolu ve Erkal, 2013). İKP, personel temin ve seçim, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi İKY faaliyetlerinin amacı, yetkinlik bazlı İKY'de yetkinliklerin tanımlanmasını, yönlendirilmesini ve geliştirilmesini mümkün kılacak şekilde gerçekleştirmektir (Lucia ve Lepsinger, 1999).

Örgütsel performansın iyileştirilmesinde, İKY uygulamalarının diğer örgütsel uygulamalarla birlikte dikkate alınması ve örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerektiği öne sürülmektedir (Becker vd., 1998). Çok sayıda araştırma, İKY prosedürleri ile örgütsel performans arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Becker ve Huselid (1998) çalışmasında 1990'lardan bu yana yapılan çalışmalara göre, İKY stratejilerinin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğunu vurgulayarak literatüre önemli katkı sağlamıştır. Birim yöneticileri, örgüt çalışanlarını motive etmede, onların gelişimlerini desteklemede, örgüte bağlılıklarını etkilemede çok önemlidir. Örgütün operasyonel tarafında komuta yetkisine sahip olan bu yöneticiler, aynı zamanda çıktı, performans ve personel ile ilgili kararlar alır. Bu durumda birim yöneticileri, İKY prosedürlerini yürütmenin yanı sıra örgütün işgücünü denetlemekten de sorumludur (Bingöl, 2019). Bir örgütün rekabet avantajı elde edebilmesi için en önemli kaynak, stratejik ve uyumlu bir şekilde yönetilmesi gereken "*insan kaynağıdır*" (Armstrong, 2006). Başka bir deyişle insan kaynağı sürekli yatırım yapılması gereken ve niteliğinin artırılması gereken bir kaynaktır. Örgütün stratejik amaç ve hedeflerine göre, birim yöneticileri İKY politika ve uygulamalarını hayata geçirmekten sorumludur. (Nehles vd., 2006; Bredin vd., 2007). Bu açıdan bakıldığında İKY uygulamaları gibi örgüte değer katan uygulamaların yürütülmesinde birim yöneticilerinin görev almasının iş tatmin seviyelerini etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Modern çağın yöneticileri, ihtiyaçları karşılanan ve mesleklerinde azimli ve mutlu olan insanların daha mutlu ve üretken olacaklarının farkındadır. Dolayısıyla, örgütlerin hedeflerinden birinin çalışanların iş tatminini sağlamak olduğu düşüncesinden hareketle, birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecelerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü olabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi ve alt boyutlar düzeyinde kurulan hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₂: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.

H_{2a}: İKY *Bilgi* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.

H_{2b}: İKY *Zaman* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.

H_{2c}: İKY *İstek* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.

4.8.İKY Yetkinlik Derecesi, İK Politikaları ve İK Birim Desteği ile İş Tatmini Arasındaki Etkileşim

Sosyal değişim teorisindeki karşılıklılık ilkesine vurgu yaparak örgütsel adaletin ve güvenin iş tatminine nasıl katkıda bulunduğuna odaklanan çalışmalara rastlanmaktadır (Samuel, Pawan, Budhwar, Chen, 2002). Örgütlerde çalışanlar yüksek örgütsel destekle birlikte örgütsel adalet gibi davranışları gözlemlediklerinde, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunmaktadır (Cropanzano vd., 2017). İş tatmini, çeşitli nedenlerle algılanan örgütsel desteğin kritik bir sonucu olarak sürekli karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle yüksek kalitede algılanan yönetici ve astlar arasındaki etkileşimin algılanan örgütsel desteği ve bunun doğal bir sonucu olarak da iş tatminini arttırdığı ileri sürülebilir. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986), algılanan örgütsel destek kavramının iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış değişkenleri üzerine etkilerini araştırmaktadır. Bu makalede yazarlar örgütlerde görev yapan çalışanların örgüte sunduğu katkıya karşılık kendilerine ne kadar değer verildiğini önemsediklerini ve bunun da iş tatmin seviyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Blau (1964)'da örgütlerdeki sosyal etkileşimlerin nelerden etkilendiğini ve bunun iş tatmini üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde anlatmıştır. Örgütsel destek ile lider-üye etkileşiminin çalışanların iş tatminini anlamak için önemli olduğunu ve özellikle iş tatmini yüksek çalışanların örgütsel performans için de olumlu sonuçlar yaratma eğiliminde olduklarını bildirmiştir (Blau, 1964). Ayrıca, örgütsel destek algısının çalışan bağlılığını ve iş tatminini arttırmadaki önemini ve rolünü vurgulayan çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Çalışanların yüksek düzeyde bir örgütsel destek algıladığında, örgütün onların katkılarına değer verdiğine, onların refahını önemseddiğine inanma olasılıklarının daha yüksek olduğu fikri savunulmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986). Bir başka ifadeyle çalışanların işverenleri tarafından değerli görüldüğünü ve kendilerine saygı duyulduğunu hissettiklerinde, örgütte daha olumlu havanın oluştuğu görülür. Bu algı, sosyal değişim teorisine dayanır ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma konusunda çalışanlarda daha güçlü bir yükümlülük duygusuna yol açar (Eisenberger vd., 1986). Doğal olarak örgütte yer alan çalışanların iş tatmininin artması gibi olumlu bir şekilde sonuçlanır.

Burada temel fikir, örgüt tarafından olumlu muamele gören çalışanın, artan iş çabası ve daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık da dahil olmak üzere olumlu tutum ve davranışlarla

karşılık verme konusunda bir yükümlülük duygusu yarattığıdır. Ayrıca Eisenberger vd. (1986) çalışmasında, örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkilerinin, örgüte en yüksek düzeyde bağlılıkla karşılık verdiğini ileri sürmektedir. İK birim desteğinin örgütsel desteğin bir uygulama alanı olduğu göz önüne alındığında, çalışanların artan iş tatmininin, aynı zamanda daha düşük turnover oranları ve daha yüksek verimlilik olarak örgüte olumlu somut faydalar sağladığını belirtilmiştir (Eisenberger vd., 1986). Bir kişinin becerilerini bilmek, davranışını nasıl değiştireceğini öğrenmesini sağlamaktadır (Athey ve Orth, 1999). Buradan, kişilerin becerilerinin örgütsel bütünlük ve tutarlılığın sağlanması için önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Örgütün hedefleri doğrultusunda birim yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler oluşturulmadan, iyi tasarlanmış olsalar bile stratejilerin başarılı olma ihtimalinin düşük olacağı söylenebilir. Dolayısıyla yetkinliklerin desteklenmesinin, çalışanların iş tatmininin sağlanmasını ve öz yeterlilik konusunda da çalışanın kendisini geliştirmesini hedeflediği anlamına geldiği düşünülebilir. Aynı şekilde çalışanlar, sonuçların beklentilerini karşılayacağını düşünürlerse işlerinde motive olup daha başarılı olabilmek için öz yeterlilik inançlarını artırmaya çabaladıkları söylenebilir.

Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken İK biriminden görmüş oldukları desteğin iş tatminlerini arttırabilecek önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Podsakoff vd., 1990). Buradan hareketle, algılanan örgütsel desteğin bir uygulaması olan İK birim desteğinin, birim yöneticilerine İKY uygulamalarını yürütme konusunda verilmesi gerektiği vurgulanması gereken bir diğer konudur. Birim yöneticileri, İKY ile ilgili işlevsel sorumluluklarını başarıyla yerine getirme konusunda örgütün bunu bir prosedür olarak benimsemesinin, iş tatmin seviyelerini etkileyebileceğini düşünmektedir (Cable, DeRue, 2002). Birim yöneticilerinin İKY ile ilgili yetkinliklerinin geliştirilmesi için İK biriminin desteğinin olmazsa olmaz olduğu, İK biriminin birim yöneticilerine bir nevi danışmanlık görevi üstlenerek onların nasıl iyi bir İKY yürütücüsü olmaları gerektiğini vurgulanmıştır (Kanten, 2008). İK biriminin danışman rolü olduğundan hareketle, İK birimi çalışanları İKY'nin işlevsel rollerinde birim yöneticilerine yardımda bulunmaktadır (Caldwell, 1992). Birim yöneticilerini destekleyen bir çalışma ortamının olması ve İK biriminin özellikle İKY uygulamalarını yürütürken göstermiş olduğu destek, yöneticilerin iş tatminlerini etkileyen kritik bir unsurdur. Birim yöneticilerinin desteklendiği bir ortamın varlığı yöneticilerin işlerinden daha fazla keyif almalarına ve tatmin düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2002). Çalışanların örgütsel desteği, örgütün kendilerine olan bağlılığının bir göstergesi olarak algıladığı; bunun da sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması ve alınan

olumlu muameleye karşılık verme arzusu nedeniyle daha yüksek iş tatmini hissetmelerine yol açtığı söylenebilir. Bu çalışmalar bize örgütlerdeki sosyal değişim dinamiklerinin, özellikle iş tatmini ile ilgili olarak çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Özetlemek gerekirse, Eisenberger vd. (1986) tarafından araştırılan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişki, algılanan örgütsel desteğin, sosyal değişim süreci yoluyla iş tatminini önemli ölçüde artırdığını öne sürmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın üçüncü hipotezi ve alt boyutlar düzeyinde kurulan hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₃: İKY *Yetkinlik derecesinin*, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK birim desteğinin* düzenleyici rolü vardır.

H_{3a}: İKY *Bilgi derecesinin*, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK birim desteğinin* düzenleyici rolü vardır.

H_{3b}: İKY *Zaman derecesinin*, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK birim desteğinin* düzenleyici rolü vardır.

H_{3c}: İKY *İstek derecesinin*, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK birim desteğinin* düzenleyici rolü vardır.

Örgütler, stratejik hedeflerini İKY bağlamına uygun olarak ele aldıklarında ve örgütsel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmada en önemli kaynak olan insanı etkin bir şekilde kullandıklarında, performans ve verimlilik artmaktadır. İKY uygulamalarının hem bireysel hem de örgütsel performansı nasıl etkilediği üzerine çalışmalar yapılmasının en temel nedeni, rekabet ortamının artması ve çalışan açısından “*geleneksel*” bakış açısının yetersiz kalmasıdır (Huselid, 1995). Dolayısıyla insan unsuru, her şeyden önce entellektüel sermaye olarak nitelendirilebilir. İnsana yatırım yapılması çalışanların her şeyden önce “*birey*” olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bunun bilincinde olan örgütler, İKY açısından bakış açılarını değiştirmişler ve yönetim tekniklerinde daha insani bakış açısı ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel performans sonuçları Truss tarafından kısa ve uzun vadeli çıktılar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel düzeyde çalışan adanmışlığı ve teknik bilgi, beceri ve yeteneklerdeki artış kısa vadeli çıktılara örnektir. Ayrıca, kısa vadeli sonuçlardan biri İKY prosedürlerinin maliyet etkin olmasını sağlamak ve çalışan devir hızını düşürmektir. Öte yandan, bireysel ve toplumsal refah ile örgütsel etkinliğin sağlanması uzun vadeli sonuçlar olarak düşünülmektedir (Truss, 2001). İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelerken Delaney ve Huselid, hem parasal olan hem de parasal olmayan ölçütleri vurgulamaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve stres parasal olmayan ölçütler iken, finansal performans ve iş gücü maliyetleri parasal ölçütlerdir (Delaney ve Huselid, 1996). Bu

bakımdan, “*insan*”a yapılan yatırımın örgütler için ne kadar önemli bir husus olduğu da ortaya çıkmaktadır. İKY'nin evrimi, yöneticilerin, örgütte yer alan personeli denetleme sorumluluğunu artırmıştır. Her kademedeki yönetici, çalışanlarının mesleki gelişimi ile ilgilenen birer İK yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Her birim yöneticisinin bir İK yöneticisi olduğu fikri, Armstrong (2006)'un çalışmasında belirttiği gibi görevleri ve faaliyetleri yöneten, çalışma ekiplerini denetleyen, iş süreçlerini takip eden ve yeri geldiğinde revize eden, operasyonel etkinliği değerlendirip örgütsel çıktıları üst yönetime sunan birer yönetici oldukları görüşü ile de birleştiğinde, sorumluluklarının oldukça yüksek olduğu bir kez daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Belirtmek gerekir ki; etkili bir İKY için yalnızca birim yöneticilerinin değil, İKY içinde yer alan tüm aktörlerin, bilhassa üst yönetimin bu sürece önem göstermesi ve doğrudan katılmasıdır. Bunun için örgütte tanımlı İK politikalarının olması ve birim yöneticilerinin desteklendiği bir İK birimi kurgusuna ihtiyaç vardır. Yöneticilerin, kendilerini geliştirmenin, yeni yetenekler kazanmanın ve kariyerlerinde ilerlemenin, örgütte tanımlı İK politikalarının olması nedeniyle ancak yöneticilerin iş tatminini artırma potansiyeli olduğu söylenebilir.

Bu kapsamda çalışmanın dördüncü hipotezi ve alt boyutlar düzeyinde kurulan hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₄: İKY *Yetkinlik derecesinin*, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

H_{4a}: İKY *Bilgi* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

H_{4b}: İKY *Zaman* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

H_{4c}: İKY *İstek* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütte görev alan bir birim yöneticisinin aslında bir İK yöneticisi gibi çalışması gerektiği, İKY'nin etkili bir yürütücüsü olduğu düşüncesi çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Birim yöneticisinin İKY uygulamalarını yürütürken, yeterince bilgili olup olmadığı, bu işe yeterince zaman ayırıp ayıramayacağı ve özellikle bu işleri yürütmek için istekli olup olmadığı sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır. Bu yetkinliklerin yanında, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği üzerinde örgütte yer alan politika ve prosedürlerin netliği, bu işlerin görev tanımlarının bir parçası olup olmadığı da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine İK biriminin birim yöneticilerine bir nevi danışman rolü üstlenerek onlara destek verip vermediği, destek veriyorsa şayet ne tür bir destek sunduğu, İKY süreçlerini işbirliği içinde yürütülmesinin gerekliliği oldukça önemli bir durumdur.

Örgütlerde yer alan bireyler, yöneticilerini örgütün birer vekili olarak görür. Yöneticilerin davranışlarını örgütün davranışlarıyla ilişkilendirme ve bütünleştirme eğilimindedirler. Çalışanlar tarafından örgütün vekili olarak görülen ve hem kendi birimlerindeki iş ve işlemlerin hatasız yürütülmesinden sorumlu olan hem de İKY uygulamalarını yürütmekten sorumlu olan yöneticilerin iş tatminlerinin araştırılması literatürde çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Genellikle çalışanların iş tatminleri üzerinde durulmuş ve bu konu araştırılmıştır. Ancak yöneticilerin iş tatmin seviyeleri konusu ihmal edilmiştir.

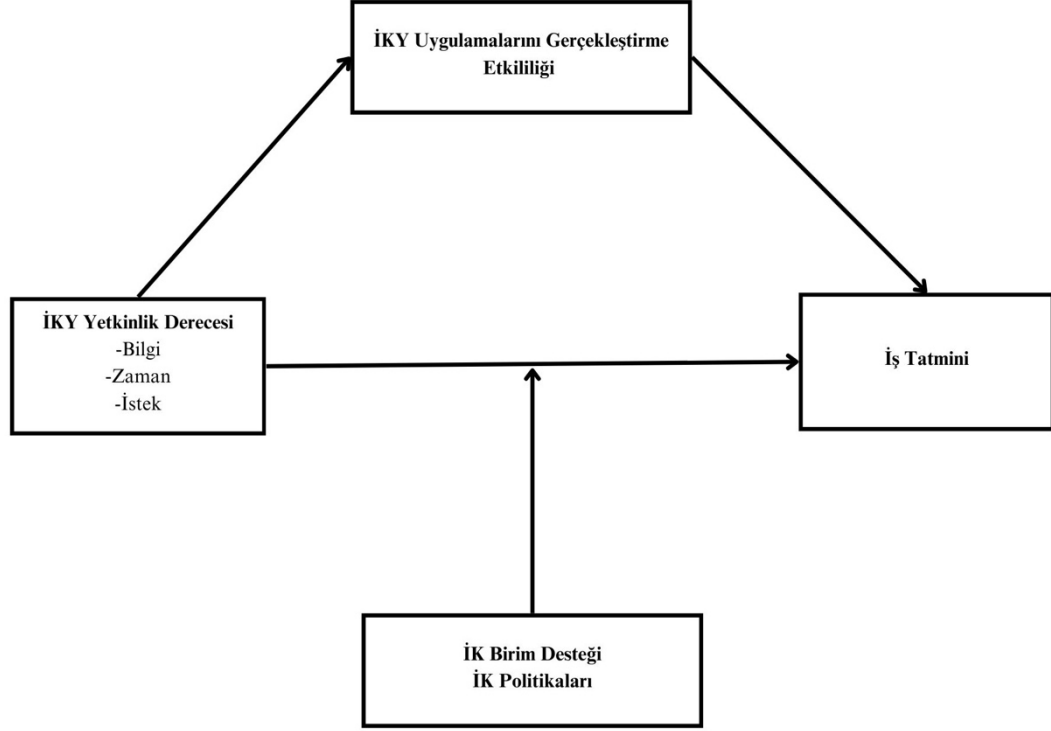
İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yürütülmesi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Örgütün rakiplerine göre avantaj sağlayabilmek için insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Birim yöneticileri, birimlerinde görev yapan personel planlamasından, onların işe alım mülakatlarında yer alınmasına, eğitilmesine, performanslarının ölçülmesine ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesine, ücretlerinin belirlenmesinde etkili olunmasından yönetimle olan ilişkilerinin düzenlenmesine kadar hayati öneme sahip birçok konuda aktif bir şekilde görev almaktadırlar.

Bu çalışmada hazırlanacak olan araştırma soruları ile birim yöneticilerinin iş tatmin düzeyleri ve bu tatmin seviyesi üzerinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği, İK politika ve prosedürleri ile İK birim desteğinin etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde elde edilecek bulgular ile örgütlerde birim yöneticilerinin iş tatmin seviyelerinin, İKY uygulamalarını yürütürken İK biriminin birim yöneticilerine göstermiş olduğu desteğin ne düzeyde olduğunu anlamamıza katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Araştırma ile literatürde sıkça karşılaşılan ve örgütsel desteğin bir nevi uygulama alanı olan İK birim desteğinin birim yöneticilerine ne şekilde sunulduğunun anlaşılması ile mevcut literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Araştırmada kullanılan nicel analiz yöntemiyle araştırma konusuna ilişkin tespit yapılmış, nitel yöntem ile de konunun derinlemesine anlaşılması sağlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada hazırlanan araştırma soruları ile birim yöneticilerinin iş tatmin düzeylerinin ve bu tatmin seviyesi üzerinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin, İK politika ve prosedürleri ile İK birim desteğinin etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Özellikle İKY uygulamalarının yaygın olduğu örgütlerde hem İK yöneticilerine hem de birim yöneticilerine ulaşılması, verilerin nitel ve nicel yöntemlerle elde edilmesi, birim yöneticileri ile İK birimi arasındaki etkileşimin tespit edilebilmesi açısından önemlidir.

İKY uygulama etkililiği ve yetkinliğinin birim yöneticilerinin iş tatminine etkilerine ilişkin araştırma modeli Şekil 5.1’de yer almaktadır.



Şekil 5. 1. Araştırma Modeli

Modelde birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesi bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken, İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği aracı değişken ve İK politikalarıyla İK birim desteği düzenleyici değişken olarak yer almaktadır.

Modele göre aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve cevap aranmaya çalışılmıştır.

H₁: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin** aracılık rolü vardır.

H_{2a}: İKY **Bilgi** derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin** aracılık rolü vardır.

H_{2b}: İKY **Zaman** derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin** aracılık rolü vardır.

H_{2c}: İKY **İstek** derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin** aracılık rolü vardır.

H₃: İKY **Yetkinlik derecesinin**, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İK birim desteğinin** düzenleyici rolü vardır.

H_{3a}: İKY **Bilgi** derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İK birim desteğinin** düzenleyici rolü vardır.

H_{3b}: İKY **Zaman** derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İK birim desteğinin** düzenleyici rolü vardır.

H_{3c}: İKY **İstek** derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde **İK birim desteğinin** düzenleyici rolü vardır.

H₄: İKY *Yetkinlik derecesinin*, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

H_{4a}: İKY *Bilgi* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

H_{4b}: İKY *Zaman* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

H_{4c}: İKY *İstek* derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde *İK politikalarının* düzenleyici rolü vardır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda kuramsal olarak izah edilmeye çalışılan olguların nicel ve nitel yöntemlerle test edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezleri anlamaya yönelik nicel analiz yapılmış ve ardından da yüz yüze mülakat yapmak suretiyle nitel araştırma yapılmıştır. Nicel analizler neticesinde elde edilen verilerin hangi hipotezleri desteklediğinin hangilerini desteklemediğinin tespiti yapılmıştır. Nicel yöntemle elde edilen veriler neticesinde nitel yöntem hususu üzerine yoğunlaşmış ve nitel mülakat yönteminde sorulacak olan sorular belirlenmiştir. Nitel olarak mülakat yönteminde sorulacak olan sorularla birim yöneticilerinin İKY uygulama süreçlerine katılımı konusunda İK biriminden gördükleri destek, politika ve prosedürlerin tanımlanmış olması ile kendi yeterlilikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda nicel yöntem ile bir nevi durum tespiti yapılmış ve ardından uygulanan nitel yöntem ile konu anlaşılmaya, derinlemesine yorum yapılmaya çalışılmıştır. Bu sayede nicel ve nitel analizle birlikte konunun bütüncül bir şekilde ele alınması ve bulguların yorumlanması hedeflenmiştir. Nitel araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden olan fenomenoloji (olgu bilim) metodundan yararlanılmıştır. Fenomenoloji yönteminin amacı bireylerin belirli bir deneyimi nasıl yaşadıklarını ve anlamlandırdıklarını anlamaktır (Smith, Flowers ve Larkin, 2009). Bu yöntem ile örgütlerde yer alan birim yöneticilerinin İKY uygulamalarına yönelik deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi ve anlaşılması amaçlanmıştır. Fenomenolojik araştırma yöntemi, katılımcıların örgütteki hikayelerini, gelişmeler karşısındaki fikirlerini ve algılarını derinlemesine inceler (Sundler, Lindberg, Nilsson ve Palmér, 2019). Bu şekilde araştırmacılar, katılımcıların kendi bakış açılarından konuya bakarak, deneyimleri arasındaki fark ve benzerlikleri anlarlar (Neubauer, Witkop ve Varpio, 2019). Araştırmada verilerin tamamı yüzyüze gerçekleştirilen mülakat yöntemiyle toplanmıştır. Mülakat, nitel araştırmalarda katılımcıların deneyimlerini,

düşüncelerini ve görüşlerini derinlemesine anlamak amacıyla kullanılan bir veri toplama tekniğidir (Sıgı, 2017). Araştırmada belirlenen görüşme sorularının yanı sıra katılımcıların yanıtlarına göre esneklik sağlayan ek sorular sorularak yarı yapılandırılmış mülakat türü uygulanmıştır. Sorulan ek sorularla konunun detaylı anlaşılması amaçlanmıştır. Sorulan ek sorularla birim yöneticilerinin iş tatminleri üzerine İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğini ve İK politikaları ile İK birim desteğini nasıl algıladıklarının derinlemesine anlaşılması ve bu konuda detaylı bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni organize sanayi bölgelerindeki üretim firmalarında, sağlık, otel gibi hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda, savunma sanayi firmalarında görev yapan kendi uzmanlık alanında bilgi ve emek yoğun çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Nicel anket formu Google Forms aracılığıyla oluşturulmuş ve LinkedIn aracılığıyla bulundukları şirkette birim yöneticisi olarak görev yapan kişilerle form paylaşılmış olup anketi doldurmaları istenmiştir. Bu sektörlerde kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 332 yöneticinin anketi doldurduğu tespit edilmiş olup hatalı doldurduğu tespit edilen 13 kişi örnekleminden çıkarılmıştır. Ayrıca Ankara merkezli bir holdingte görev yapan 22 birim yöneticisinden nicel anket formunun çıktısı alınmak suretiyle anketi doldurması istenmiş ve toplamda 341 kişinin cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Anketi dolduran 4 kişinin betimleyici istatistiki verilere cevap vermediği görülmüştür. Mülakat aşamasında halihazırda görev yaptığı şirkette ekip yöneten ve üst yönetime raporlama yapan birim yöneticileri arasından 15 kişi seçilmiş, bu yöneticiler ile yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bunlar iş tatmini, birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesi, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğine ilişkin hazırlanmış ölçeklerdir. Ayrıca hazırlanan kişisel bilgi formunda katılımcıların örgütteki pozisyonları, yaşı, eğitim durumu, iş tecrübesi, cinsiyet bilgilerini içeren demografik bilgiler de yer almaktadır.

5.5. Kullanılan Ölçekler

İş Tatmini Ölçeği

Bu çalışma kapsamında Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından tek boyutta 5 maddelik oluşturulan İş Tatmini Ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçeğin Türkçe güvenirlik ve geçerlilik çalışması Keser ve Bilir (2019) tarafından yapılmıştır. Faktör analizi bulguları İş Tatmini Ölçeği'nin tek faktörlü yapısının Türkiye'deki çalışan örnekleme için uygun olduğunu göstermiştir. Ayrıca ölçeğin iç tutarlık güvenirliğinin (cronbach alfa = 0.85) de yüksek olduğu bulunmuştur. Ölçek 5'li likert tipinde 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum şeklinde ölçülmektedir.

Birim Yöneticilerinin İKY Yetkinlik Derecesi ile İlgili Ölçek

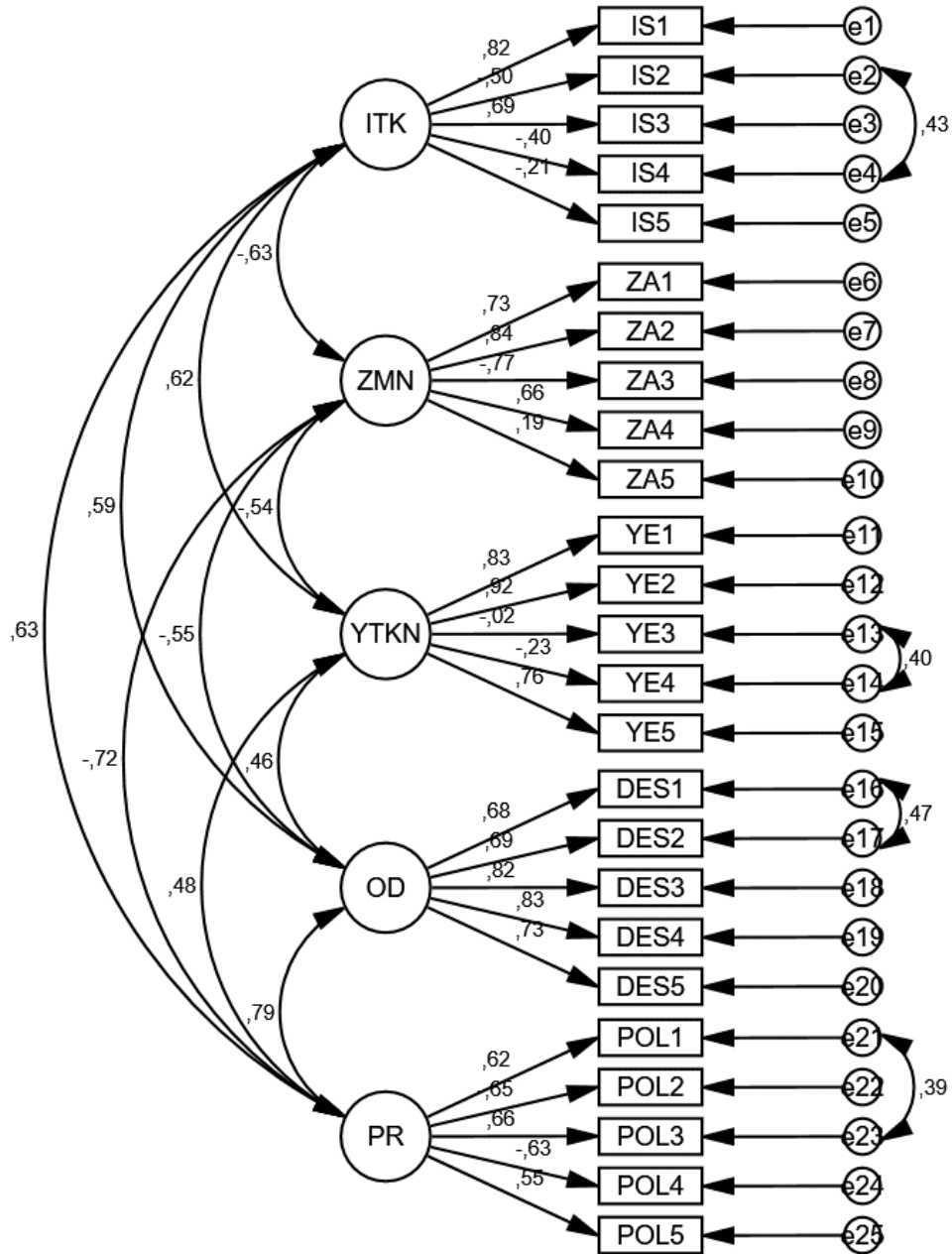
Birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesi ile ilgili olarak Kanten (2008) tarafından geliştirilen ve ölçek 25 ifadeden oluşan 5 boyut İstek, Zaman, Yetkinlik, Örgütsel Destek ve İKY Politika ve Prosedürleri'dir. Ölçek 5'li likert tipinde 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçülmektedir.

İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğine İlişkin Ölçek

Literatürde İKY uygulamalarının gerçekleştirme etkililiği yönünden bir mutabakat ve fikir birliği olmadığından ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Kanten'in (2008) çalışmasında birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme düzeylerine yönelik kullandığı ve geliştirdiği ölçekte; insan kaynakları planlama 4 soru, temin ve seçim 3 soru, eğitim ve geliştirme 5 soru, performans ve kariyer yönetimi 8 soru, ücret ve ödül yönetimi 4 soru, yönetim-işgören ilişkileri 5 soru olarak toplamda 6 boyuta ilişkin 29 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde 1-Kesinlikle gerçekleştirmiyorum, 2-Gerçekleştirmiyorum, 3-Kararsızım, 4-Gerçekleştiriyorum, 5-Kesinlikle gerçekleştiriyorum şeklinde ölçülmektedir.

5.6. Ölçeklerin Geçerlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan “İKY yetkinlik derecesi, İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliği, iş tatmini” ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi diyagramları Şekil 5.2-Şekil 5.4’de, uyum indeksleri Tablo 5.1-Tablo 5.3’de verilmiştir.



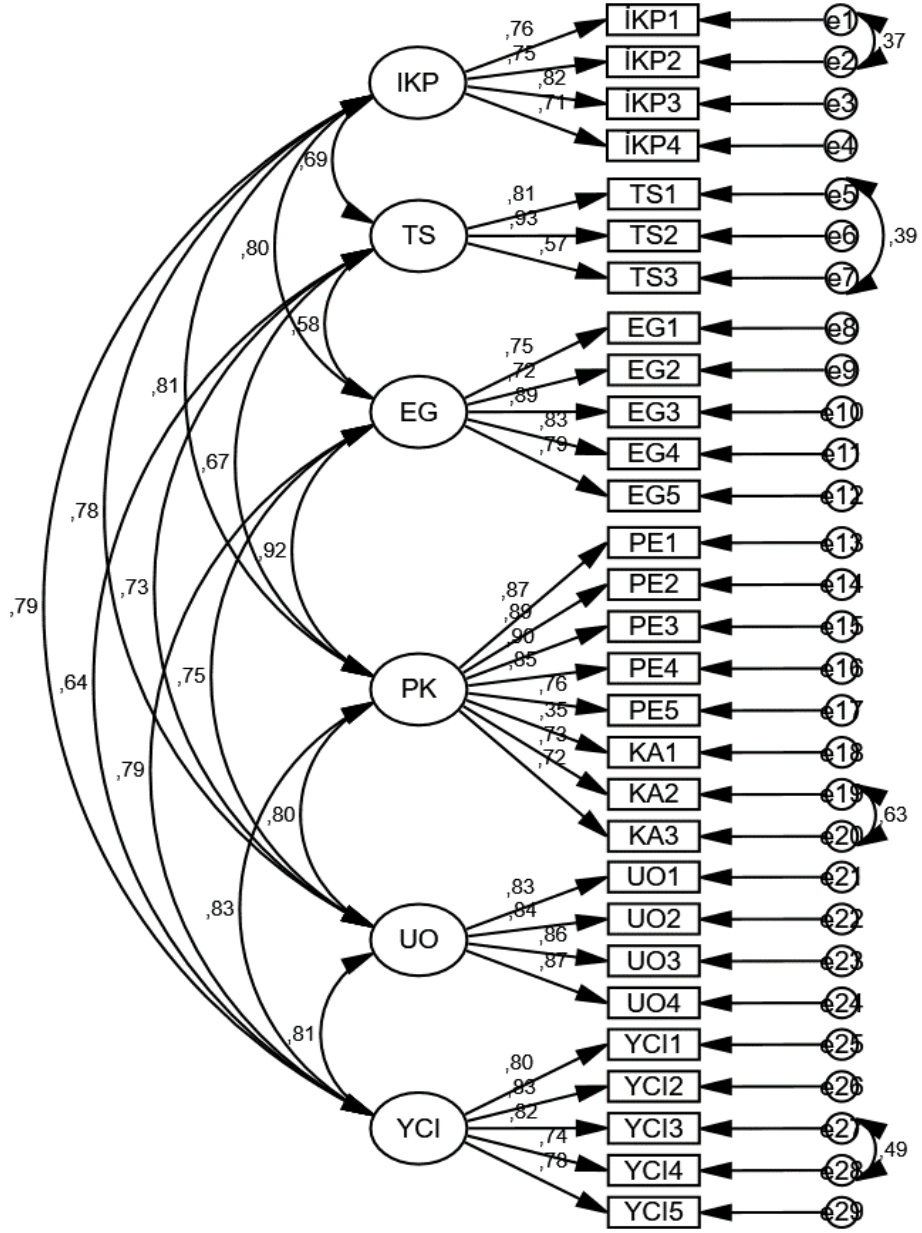
Şekil 5. 2. İKY Yetkinlik Derecesi

İKY yetkinlik derecesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5.2’de incelendiğinde örtük değişkenler arasında “İstek, Zaman, Yetkinlik, İK Birim Desteği, İK Politika ve Prosedürleri” alt boyutları olmak üzere yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. İKY yetkinlik derecesi ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 5.1.’de verilmiştir.

Tablo 5. 1. İKY Yetkinlik Derecesi Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Kriteri	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi		$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	,001
CMIN / SD		$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	421,184/247=1,705
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri				
CFI		$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$	,953
RMSEA		$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	,046
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI		$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	,906
Artık Temelli Uyum İndeksleri				
RMR		$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	,061

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 5.1’de incelendiğinde; İKY yetkinlik derecesi ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).



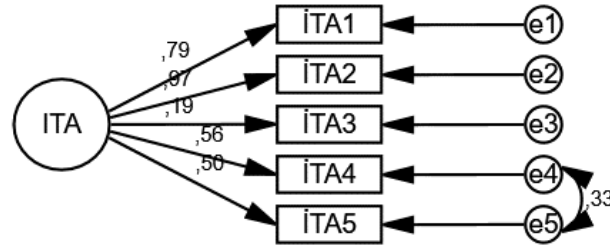
Şekil 5. 3. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5.3’de incelendiğinde örtük değişkenler arasında “İnsan Kaynakları Planlama, Temin ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans ve Kariyer Yönetimi, Ücret ve Ödül Yönetimi, Yönetim ve Çalışan İlişkileri” alt boyutları olmak üzere yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 5.2.’de verilmiştir.

Tablo 5. 2. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Kriteri	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi		$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	,001
CMIN / SD		$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	757,346/351=2,158
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri				
CFI		$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$	,950
RMSEA		$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	,059
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI		$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	,862
Artık Temelli Uyum İndeksleri				
RMR		$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	,067

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 5.2’de incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).



Şekil 5. 4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

İş tatmini ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5.4’de incelendiğinde örtük değişken arasında yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 5. 3. İş Tatmini Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Kriteri	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi		$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	,017
CMIN / SD		$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	12,050/4=3,013
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri				
CFI		$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$	,986
RMSEA		$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	,077
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI		$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	,986
Artık Temelli Uyum İndeksleri				
RMR		$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	,035

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 5.3.'de incelendiğinde; iş tatmini ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016). Ölçeklerin geneline ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5.4'de yer almaktadır.

5.7. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 5. 4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Güvenirlik Katsayısı (α)
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçeği	,958
İKY Yetkinlik Derecesi Ölçeği	,600
İş Tatmini Ölçeği	,733

Ölçeklerin geneline ilişkin yapılan güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5.4'de incelendiğinde; İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçeği α =,958, İKY Yetkinlik Derecesi Ölçeği α =,600, İş Tatmini Ölçeği α =,733 bulunmuştur. Güvenirlik katsayısının ,500 ve üzeri olması beklenmektedir (Karagöz, 2016; Büyüköztürk, 2005; Özdamar, 2004). Yapılan analizler neticesinde ölçme araçlarının güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.

5.8. Veri Toplama Süreci ve Analiz Yöntemi

Nicel anket verileri yaklaşık 3 aylık süre içerisinde LinkedIn platformundan bağlantıda olunan kişilere mesaj göndermek suretiyle Google forms aracılığıyla toplanmıştır. Konuyu detaylıca anlayabilmek için yeterince veri toplayabilmek için genellikle 16-24 görüşme yeterli olmaktadır (Hennink, Kaiser ve Weber, 2019). Bu bağlamda nitel görüşmeler için 20 kişi belirlenmiş ve konu hakkında bilgilendirme yapıldıktan sonra mülakatlar yapılmaya başlanmıştır. Mülakatların tamamının yüzyüze olmasına dikkat edilmiş ve katılımcıların işyerlerine giderek gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılar çalışmanın amacıyla ilgili detaylı şekilde bilgilendirilmiş ve mülakatların her biri ortalama 25-30 dakika sürmüştür. Tüm mülakatların 1 aylık sürede tamamlanması planlanmıştır ancak görüşülen kişi sayısı 15'e ulaştınca veri doygunluğuna ulaşıldığı değerlendirilip görüşmeler sonlandırılmıştır. Veri doygunluğu kavramı, nitel araştırma yöntemlerinde araştırma sorularıyla tüm bilgilerin artık toplandığını ve araştırma sonuçlarının güçlü sonuçlar sunduğunu ifade eder (Hennink, Kaiser ve Marconi, 2017). Nicel analizler SPSS programında Hayes Process makrosu ve AMOS programları kullanılmıştır. Nitel analizler ise mülakat görüşmelerinden elde edilen kod-tema verileri MS Excel aracılığıyla analiz edilmiştir.

6. BULGULAR

6.1.Nicel Analize İlişkin Bulgular

Betimleyici İstatistikler

Tablo 6.1’de örnekleme ilişkin betimleyici istatistiklerden cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, çalışma pozisyonu ve çalışma pozisyonundaki kıdem süresi ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 6. 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Düzy	f	%
Cinsiyet	Kadın	138	40,9
	Erkek	199	59,1
Medeni Durum	Evli	235	69,7
	Bekar	102	30,3
Eğitim Durumu	Lise ve önlisans	30	8,9
	Lisans	148	43,9
	Lisansüstü	159	47,2
Yaş	<=35	124	36,8
	36 - 42	107	31,8
	43 +	106	31,5
Çalışma Süresi	1 Yıldan az	62	18,4
	1-3 Yıl	86	25,5
	4-9 Yıl	100	29,7
	10 Yıl ve üzeri	89	26,4
Çalışma Pozisyonu	Üst Kademe Yönetici	118	35,0
	Orta Kademe Yönetici	130	38,6
	Alt Kademe Yönetici	31	9,2
	İK Yöneticisi	58	17,2
Çalışma Pozisyonu Kıdem Süresi	1 Yıldan az	38	11,3
	1-3 Yıl	104	30,9
	4-9 Yıl	110	32,6
	10 Yıl ve üzeri	85	25,2

Araştırmaya katılan 341 kişiden 4 kişinin betimleyici istatistiklere cevap vermemesi nedeniyle 337 kişi üzerinden demografik bilgilerin analizi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın %40,9’u kadın, %59,1’i erkeklerden oluşmaktadır. katılımcıların %69,7’si evli, %30,3’ü bekar. Araştırmaya katılanların %8,9’u lise ve önlisans düzeyinde eğitime

sahipken, %43,9'u lisans düzeyinde, %47,2'si lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Yaş değişkenine bakıldığında, %36,8'i 35 yaş ve altındayken, %31,8'i 36-42 yaş aralığında, %31,5'u 43 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %18,4'ü 1 yıldan az, %25,5'i 1-3 yıl arası, %29,7'si 4-9 yıl arası, %26,4'ü 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcıların çalışma pozisyonları incelendiğinde, %35'i üst kademe yönetici, %38,6'sı orta kademe yönetici, %9,2'si alt kademe yönetici ve %17,2'si İK yöneticisidir. Son olarak katılımcıların kaç yıldır bu pozisyonlarda görev yaptıkları ele alındığında, %11,3'ünün 1 yıldan az, %30,9'unun 1-3 yıl arası, %32,6'sının 4-9 yıl arası, %25,2'sinin 10 yıl ve üzeri bu pozisyonlarda görev yaptığı görülmektedir.

İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Düzeyine İlişkin Bulgular

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 6.2'de verilmiştir.

Tablo 6. 2. İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ölçek Geneli	3,66	,795	-,540	,970

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 6.2'de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri ölçek geneli $3,66 \pm ,795$ bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir.

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyine ilişkin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu, pozisyon süresine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.3. ile Tablo 6.9. arasında verilmiştir.

Tablo 6. 3. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	t	p
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	Kadın	138	3,61	,753	1,028	,305
	Erkek	199	3,70	,824		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliği düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=1.028, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (3,61) ile erkek katılımcıların (3,70) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 4. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	t	p
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	Evli	235	3,70	,794	1,320	,188
	Bekar	102	3,58	,796		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=1.320, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde evli katılımcılar (3,70) ile bekar katılımcıların (3,58) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 5. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	Lise ve Önlisans	30	3,99	,729	4,547	,011*	1-2
	Lisans	148	3,54	,801			
	Lisansüstü	159	3,71	,785			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Eğitim durumu değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verileri [F=4.547, p<0.05] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre lise ve önlisans mezunu grup ile lisans mezunu grup arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerinin puanlarının lise ve önlisans mezunu grupların lehine bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. 6. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	<=35	124	3,51	,873	4,795	,009*	1-3
	36-42	107	3,66	,765			
	43+	106	3,84	,696			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verileri [F=4.795, p<0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre <=35 yaş grubu ile 43+ yaş grubu arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerinin puanlarının 43+ yaş grubu lehine bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. 7. Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	1 Yıldan Az	62	3,42	,747	5,565	,001*	1-4
	1-3 Yıl	86	3,51	,882			
	4-9 Yıl	100	3,81	,788			
	10 Yıl ve Üzeri	89	3,82	,681			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma süresi değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verileri [F=5.565, p<0.05] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az çalışma süresi grubu ile 10 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerinin puanlarının 10 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu lehine bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. 8. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	Üst Kademe Yönetici	118	4,07	,672	19,592	,001*	1-4
	Orta Kademe Yönetici	130	3,53	,781			
	Alt Kademe Yönetici	31	3,37	,772			
	İK Yöneticisi	58	3,30	,741			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma pozisyonu değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verileri [F=19.592, p<0.05] çalışma pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre üst kademe yönetici grubu ile İK yöneticisi grubu arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerinin puanlarının üst kademe yönetici grubu lehine bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. 9. Çalışma Pozisyonu Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği Ölçüm Verileri	1 Yıldan Az	38	3,42	,787	1,837	,140	-
	1-3 Yıl	104	3,62	,853			
	4-9 Yıl	110	3,71	,739			
	10 Yıl ve Üzeri	85	3,76	,785			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma pozisyonu süresi değişkenine göre İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğidüzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğidüzeyleri ölçüm verileri [F=1.837, p>0.05] çalışma pozisyonu süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerinin puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İKY Yetkinlik Derecesi Düzeyine İlişkin Bulgular

İKY yetkinlik derecesi düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 6.10’da verilmiştir.

Tablo 6. 10. İKY Yetkinlik Derecesi Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ölçek Geneli	3,28	,320	-,315	1,361

İKY yetkinlik derecesi düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 6.10’da incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, İKY yetkinlik derecesi ölçüm verileri ölçek geneli 3,28±,320 bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcıların İKY yetkinlik derecesi düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. İKY yetkinlik derecesi düzeyine ilişkin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu, pozisyon süresine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.11 ile Tablo 6.17 arasında verilmiştir.

Tablo 6. 11. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	t	p
İKY Yetkinlik Derecesi	Kadın	138	3,30	,296	1,126	,261
Ölçüm Verileri	Erkek	199	3,26	,335		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=1.126, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (3,30) ile erkek katılımcıların (3,26) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 12. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	t	p
İKY Yetkinlik Derecesi	Evli	235	3,26	,321	1,887	,060
Ölçüm Verileri	Bekar	102	3,33	,314		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=1.887, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde evli katılımcılar (3,26) ile bekar katılımcıların (3,33) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 13. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Yetkinlik Derecesi Ölçüm Verileri	Lise ve Önlisans	30	3,37	,346	1,896	,152	-
	Lisans	148	3,25	,326			
	Lisansüstü	159	3,29	,307			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Eğitim durumu değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ölçüm verileri [F=1.896, p>0.05] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY yetkinlik derecesi düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 14. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Yetkinlik Derecesi Ölçüm Verileri	<=35	124	3,30	,358			
	36-42	107	3,28	,286	,325	,722	-
	43+	106	3,26	,307			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ölçüm verileri [F=.325, p>0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY yetkinlik derecesi düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 15. Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Yetkinlik Derecesi Ölçüm Verileri	1 Yıldan Az	62	3,27	,346			
	1-3 Yıl	86	3,29	,335			
	4-9 Yıl	100	3,28	,336	,053	,984	-
	10 Yıl ve Üzeri	89	3,28	,269			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma süresi değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ölçüm verileri [F=.053, p>0.05] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY yetkinlik derecesi düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 16. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Yetkinlik Derecesi Ölçüm Verileri	Üst Kademe Yönetici	118	3,31	,325	1,036	,377	-
	Orta Kademe Yönetici	130	3,24	,314			
	Alt Kademe Yönetici	31	3,28	,334			
	İK Yöneticisi	58	3,31	,314			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma pozisyonu değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verileri [F=1.036, p>0.05] çalışma pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY yetkinlik derecesi düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 17. Çalışma Pozisyonu Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İKY Yetkinlik Derecesi Ölçüm Verileri	1 Yıldan Az	38	3,28	,310	,635	,593	-
	1-3 Yıl	104	3,28	,380			
	4-9 Yıl	110	3,25	,316			
	10 Yıl ve Üzeri	85	3,32	,241			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma pozisyonu süresi değişkenine göre İKY yetkinlik derecesi düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeyleri ölçüm verileri [F=.635, p>0.05] çalışma pozisyonu süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY yetkinlik derecesi düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İş Tatmini Düzeyine İlişkin Bulgular

İş tatmini düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 6.18’de verilmiştir.

Tablo 6. 18. İş Tatmini Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ölçek Geneli	3,88	,675	-1,015	1,257

İş tatmini düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 6.18’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, iş tatmini ölçüm verileri ölçek geneli $3,88 \pm ,675$ bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcıların iş tatmini düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. İş tatmini düzeyine ilişkin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu, pozisyon süresine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.19 ile Tablo 6.26 arasında verilmiştir.

Tablo 6. 19. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	t	p
İş Tatmini Ölçüm Verileri	Kadın	138	3,83	,672	,968	,334
	Erkek	199	3,91	,677		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [$t = .968$, $p > 0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş tatmini ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (3,83) ile erkek katılımcıların (3,91) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 20. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	t	p
İş Tatmini Ölçüm Verileri	Evli	235	3,92	,646	1,575	,116
	Bekar	102	3,79	,734		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=1.575, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş tatmini ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde evli katılımcılar (3,92) ile bekar katılımcıların (3,79) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 21. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İş Tatmini Ölçüm Verileri	Lise ve Önlisans	30	3,94	,718	1,109	,331	-
	Lisans	148	3,82	,739			
	Lisansüstü	159	3,92	,600			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Eğitim durumu değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; iş tatmini düzeyleri ölçüm verileri [F=1.109, p>0.05] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların iş tatmini düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 22. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İş Tatmini Ölçüm Verileri	<=35	124	3,79	,679	2,545	,080	-
	36-42	107	3,87	,736			
	43+	106	3,99	,590			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; iş tatmini düzeyleri ölçüm verileri [F=2.545, p>0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların iş tatmini düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6. 23. Çalışma Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
	1 Yıldan Az	62	3,67	,730			
İş Tatmini Ölçüm Verileri	1-3 Yıl	86	3,82	,638	3,537	,015*	1-4
	4-9 Yıl	100	3,97	,672			
	10 Yıl ve Üzeri	89	3,98	,645			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma süresi değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; iş tatmini düzeyleri ölçüm verileri [F=3.537, p<0.05] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az çalışma süresi grubu ile 10 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların iş tatmini düzeyleri puanlarının 10 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu lehine bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. 24. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
	Üst Kademe Yönetici	118	4,10	,610			
İş Tatmini Ölçüm Verileri	Orta Kademe Yönetici	130	3,83	,640	9,684	,001*	1-3
	Alt Kademe Yönetici	31	3,47	,802			
	İK Yöneticisi	58	3,74	,665			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma pozisyonu değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; iş tatmini düzeyleri ölçüm verileri [F=9.684, p<0.05] çalışma pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre üst kademe yönetici grubu ile İK yöneticisi grubu arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği düzeylerinin puanlarının üst kademe yönetici grubu lehine bir artış gösterdiği görülmektedir.

Tablo 6. 25. Çalışma Pozisyonu Süresi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İş Tatmini Ölçüm Verileri	1 Yıldan Az	38	3,70	,783	1,407	,240
	1-3 Yıl	104	3,85	,710		
	4-9 Yıl	110	3,92	,654		
	10 Yıl ve Üzeri	85	3,94	,597		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Çalışma pozisyonu süresi değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; iş tatmini düzeyleri ölçüm verileri [F=1.407, p>0.05] çalışma pozisyonu süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların iş tatmini düzeyleri puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği, İKY Yetkinlik Derecesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği, İKY yetkinlik derecesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 6.26’da verilmiştir.

Tablo 6. 26. Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği (A)	1		
İKY Yetkinlik Derecesi (B)	,477**	1	
İş Tatmini (C)	,394**	,074	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği, İKY yetkinlik derecesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ile İKY yetkinlik derecesi arasında [r=.477, p<0,01]; iş tatmini arasında [r=.394, p<0,01] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Ancak İKY yetkinlik derecesi ile iş tatmini arasında [r=.074, p>0,05] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği, İKY Yetkinlik Derecesinin Alt Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği, İKY yetkinlik derecesinin alt boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 6.27’de verilmiştir.

Tablo 6. 27. Alt Boyutların Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D	E	F	G
İKY Bilgi Derecesi (A)	1						
İKY Zaman Derecesi (B)	,022	1					
İKY İstek Derecesi (C)	,179**	,244**	1				
İK Birim Desteği (D)	,370**	-,204**	,230**	1			
İK Politikaları (E)	,396**	,167**	,297**	,339**	1		
İKY Uyg. Gerç. Etkililiği (F)	,423**	-,079	,163**	,514**	,301**	1	
İş Tatmini (G)	,096	-,277**	-,081	,323**	-,015	,380**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği, İKY yetkinlik derecesinin alt boyutları ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; İKY bilgi derecesi ile İKY zaman derecesi arasında [$r=.022$, $p>0,01$]; iş tatmini arasında [$r=.096$, $p>0,01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak İKY bilgi derecesi ile diğer tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. İKY zaman derecesi ile İKY bilgi derecesi arasında [$r=.022$, $p>0,01$]; İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği arasında [$r=-0,079$, $p>0,01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak İKY zaman derecesi ile diğer tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. İKY istek derecesi ile iş tatmini arasında [$r=-0,081$, $p>0,01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak İKY istek derecesi ile diğer tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. İK birim desteği ile tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. İK politikaları ile iş tatmini arasında [$r=-0,015$, $p>0,01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak İK politikaları ile diğer tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ile İKY zaman derecesi arasında [$r=-0,079$, $p>0,01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ile diğer tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş tatmini ile İKY bilgi derecesi arasında [$r=.096$, $p>0,01$]; İKY istek derecesi arasında [$r=-.081$, $p>0,01$]; İK politikaları arasında [$r=-.015$, $p>0,01$]; istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak iş tatmini ile diğer tüm boyutlar arasında [$p<0,05$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İKY Yetkinlik Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.28’de verilmiştir.

Tablo 6. 28.İKY Yetkinlik Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	İKY Gerçekleştirme Etkinliği			İş Tatmini		
	Sß	SH	t	Sß	SH	t
İKY Yetkinlik Derecesi (c)				1,185	,119	9,938**
R ²					,228	
İKY Yetkinlik Derecesi (a)	,153	,115	1,335			
R ²		,005				
İKY Yetkinlik Derecesi (c’)				,314	,119	2,631**
İKY Gerçekleştirme Etkililiği (b)				,395	,048	8,205**
R ²					,172	
Dolaylı Etki (axb)				,468*	[,322-,635]	

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.28’de incelendiğinde; İKY yetkinlik derecesi ölçüm verileri (c) iş tatmini üzerinde %118,5 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$Sß=1,185$ $p<0,05$]. İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin $R^2=.228$ bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %22,8 oranında İKY yetkinlik derecesi ile açıklandığını göstermektedir.

İKY yetkinlik derecesi ölçüm verileri (a) İKY gerçekleştirme etkinliği üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$Sß=.153$ $p>0,05$]. İKY gerçekleştirme etkinliği ölçüm

verileri (b) iş tatmini üzerinde %39,5 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,395$ $p<0,05$]. “ H_1 : İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi desteklenmiştir.

Aracılık rolü olduğu düşünülen İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliği ölçüm verileri modele dahil edildiğinde İKY yetkinlik derecesi ölçüm verilerinin (c') iş tatmini üzerinde %31,4 oranında istatistiki olarak anlamlı bir etkisin olduğu görülmüştür [$S\beta=,314$ $p<0,05$]. İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliği aracı rolü modele dahil edildiğinde İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde $R^2=,172$ bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %17,2'sinin İKY yetkinlik derecesi ve İKY gerçekleştirme etkinliği ile açıklandığını göstermektedir. Öte yandan İKY gerçekleştirme etkinliği aracı değişkeni modele dahil edildiğinde a ve b yolunun çarpımı ile elde edilen İKY yetkinlik derecesinin, İKY gerçekleştirme etkinliğinin dolaylı yolundan iş tatmini üzerindeki etkisi $S\beta=,468^*$ güven aralığı [,322-,635] bulunmuştur. Bu değer güven aralığında yer aldığından, İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliğinin aracılık rolünün olduğu göstermektedir. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde “ H_2 : İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.29’da verilmiştir.

Tablo 6. 29. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği			İş Tatmini		
	Sβ	SH	t	Sβ	SH	t
İKY Bilgi Derecesi (c) R ²				,095	,059 ,009	1,768
İKY Bilgi Derecesi (a) R ²	,423	,063 ,179	8,59**			
İKY Bilgi Derecesi (c’)				-,079	,061	-1,437
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği (b) R ²				,413	,047 ,149	7,476**
Dolaylı Etki (axb)					,175	[,113 ,243]

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.29’da incelendiğinde; İKY bilgi derecesi ölçüm verileri (c) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi yoktur [$S\beta=0,095$ $p>0,05$]. İKY bilgi derecesi ölçüm verileri (a) İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,423$ $p<0,05$]. İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin $R^2=,179$ bulunmuştur. Bu değer İKY gerçekleştirme etkililiği üzerindeki değişimin %17,9 oranında İKY bilgi derecesi ile açıklandığını göstermektedir. İKY gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri (b) iş tatmini üzerinde %41,39 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,413$ $p<0,05$]. İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin $R^2=,149$ bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %14,9 oranında İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ile açıklandığını göstermektedir. Aracılık rolü olduğu düşünülen İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri modele dahil edildiğinde İKY bilgi derecesi ölçüm verilerinin (c’) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta= -,079$ $p>0,05$].

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü üstlenmediğini göstermektedir. Dolayısıyla yüzde

doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde “ H_{2a} : İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.30’da verilmiştir.

Tablo 6. 30. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği			İş Tatmini		
	Sβ	SH	t	Sβ	SH	t
İKY Zaman Derecesi (c)				-,277	,060	-5,314**
R ²					,076	
İKY Zaman Derecesi (a)	-,079	,074	-1,459			
R ²		,006				
İKY Zaman Derecesi (c’)				-,290	,056	-5,118**
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği (b)				,360	,041	7,416**
R ²					,206	
Dolaylı Etki (axb)				-,028	[-,076 ,018]	

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.30’da incelendiğinde; İKY zaman derecesi ölçüm verileri (c) iş tatmini üzerinde %27,7 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [Sβ= -,277 p<0,05]. İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin R²=,076 bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %7,6 oranında İKY zaman derecesi ile açıklandığını göstermektedir. İKY zaman derecesi ölçüm verileri (a) İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [Sβ= -,079 p>0,05]. İKY gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri (b) iş tatmini üzerinde %36,0 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [Sβ=,360 p<0,05].

Aracılık rolü olduğu düşünülen İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri modele dahil edildiğinde İKY zaman derecesi ölçüm verilerinin (c’) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [Sβ= -,290 p<0,05]. İKY uygulamalarını

gerçekleştirme etkililiği aracı rolü modele dahil edildiğinde İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin $R^2=,206$ bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %20,6 oranında İKY zaman derecesi ve İKY gerçekleştirme etkinliği ile açıklandığını göstermektedir. Öte yandan İKY gerçekleştirme etkinliği aracı değişkeni modele dahil edildiğinde a ve b yolunun çarpımı ile elde edilen İKY yetkinlik derecesinin, İKY gerçekleştirme etkinliğinin dolaylı yolundan iş tatmini üzerindeki etkisi $S\beta = -,028^*$ güven aralığı $[-,076 ,180]$ bulunmuştur. Bu değer güven aralığında yer aldığından, İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkinliğinin kısmi aracılık rolünün olduğu göstermektedir. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde “ H_{2b} : İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.31’de verilmiştir.

Tablo 6.31. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği			İş Tatmini		
	S β	SH	t	S β	SH	t
İKY İstek Derecesi (c) R^2				-,081	,072 ,007	-1,499
İKY İstek Derecesi (a) R^2	,163	,083 ,027	3,042**			
İKY İstek Derecesi (c’)				-,147	,067	-2,920**
İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği (b) R^2				,344	,043 ,166	8,026**
Dolaylı Etki (axb)				,066	[,015 ,121]	

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.31’de incelendiğinde; İKY istek derecesi ölçüm verileri (c) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak

anlamalı etkisi yoktur [$S\beta = -.081$ $p > 0,05$]. İKY istek derecesi ölçüm verileri (a) İKY gerçekleştirme etkililiği üzerinde istatistiki olarak anlamalı etkisi vardır [$S\beta = .163$ $p < 0,05$]. İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin $R^2 = .027$ bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %2,7 oranında İKY istek derecesi ile açıklandığını göstermektedir. İKY gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri (b) iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamalı etkisi vardır [$S\beta = .344$ $p > 0,05$]. Aracılık rolü olduğu düşünülen İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçüm verileri modele dahil edildiğinde İKY istek derecesi ölçüm verilerinin (c') iş tatmini üzerinde %-14,7 oranında istatistiki olarak anlamalı bir etkisinin olduğu görülmüştür [$S\beta = -.147$ $p < 0,05$]. İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği aracı rolü modele dahil edildiğinde İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde $R^2 = .166$ bulunmuştur. Bu değer iş tatmini üzerindeki değişimin %16,6'sının İKY istek derecesi ve İKY gerçekleştirme etkililiği ile açıklandığını göstermektedir. Öte yandan İKY gerçekleştirme etkililiği aracı değişkeni modele dahil edildiğinde a ve b yolunun çarpımı ile elde edilen İKY istek derecesinin, İKY gerçekleştirme etkililiğinin dolaylı yolundan iş tatmini üzerindeki etkisi $S\beta = .066^*$ güven aralığı $[.015, .121]$ bulunmuştur. Bu değer güven aralığında yer aldığından, İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolünün olduğu göstermektedir. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde " H_{2c} : İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY Yetkinlik Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.32’de verilmiştir.

Tablo 6. 32. İKY Yetkinlik Derecesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY Yetkinlik Derecesi → İş Tatmini	-,003	,025	-,104	,917
İK Birim Desteği → İş Tatmini	,138	,024	5,726	,000
İKY Yetkinlik x İK Birim Desteği (Int) → İş Tatmini	,038	,017	2,250	,025

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.32’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = -,003$ $p > 0,05$]. İK birim desteği ölçüm verilerinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta = ,138$ $p < 0,05$]. Modele İKY yetkinlik derecesi ile İK birim desteği ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür [$S\beta = ,038$ $p < 0,05$].

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_3 : İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.33’de verilmiştir.

Tablo 6. 33. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY Bilgi Derecesi → İş Tatmini	-,213	,161	-1,323	,187
İK Birim Desteği → İş Tatmini	,016	,195	,082	,935
İKY Bilgi x İK Birim Desteği (Int) → İş Tatmini	,062	,051	1,225	,222

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.33’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY bilgi derecesinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = -,213$ $p > 0,05$]. İK birim desteği ölçüm verilerinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = ,016$ $p > 0,05$]. Modele İKY bilgi derecesi ile İK birim desteği ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde, iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta = ,062$ $p > 0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY bilgi derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK birim desteğinin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_{3a} : İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.34’de verilmiştir.

Tablo 6. 34. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY Zaman Derecesi → İş Tatmini	-,590	,187	-3,151	,002**
İK Birim Desteği → İş Tatmini	-,084	,160	-,524	,601
İKY Zaman x İK Birim Desteği (Int) → İş Tatmini	,098	,052	1,873	,062*

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.34’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY zaman derecesi ölçüm verileri, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde % -59,0 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta = -,590$ $p < 0,05$]. İK birim desteği ölçüm verileri, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = -,084$ $p > 0,05$]. Modele İKY zaman derecesi ile İK birim desteği ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde, iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta = ,098$ $p > 0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY zaman derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK birim desteğinin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_{3b} : İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Birim Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.35’de verilmiştir.

Tablo 6. 35. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY İstek Derecesi → İş Tatmini	-,193	,209	-,923	,357
İK Birim Desteği → İş Tatmini	,290	,171	1,694	,091
İKY İstek x İK Birim Desteği (Int) → İş Tatmini	-,007	,058	-,124	,902

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.35’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY istek derecesi ölçüm verileri, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = -,193$ $p > 0,05$]. İK birim desteği ölçüm verileri, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = ,290$ $p > 0,05$]. Modele İKY istek derecesi ile İK birim desteği ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde, iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta = -,007$ $p > 0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY istek derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK birim desteğinin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_{3c} : İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY Yetkinlik Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.36’da incelendiğinde; modelin anlamlı olmadığı görülmüş [$p=,507>,05$] olup analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tablo 6. 36. İKY Yetkinlik Derecesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY Yetkinlik Derecesi → İş Tatmini	,009	,028	,342	,733
İK Politikaları → İş Tatmini	,013	,028	,490	,624
İKY Yetkinlik x İK Politikaları (Int) → İş Tatmini	,016	,011	1,435	,152

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.36’da incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta= ,009$ $p>0,05$]. İK politikaları ölçüm verilerinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta= ,013$ $p>0,05$]. Modele İKY yetkinlik derecesi ile İK politikaları ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta=,016$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK politikalarının pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_4 : İKY yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.37’de verilmiştir.

Tablo 6. 37. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Bilgi Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY Bilgi Derecesi → İş Tatmini	1,244	,149	8,340	,001*
İK Politikaları → İş Tatmini	,106	,114	,924	,355
İKY Bilgi x İK Politikaları (Int) → İş Tatmini	,355	,202	1,759	,079

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.37’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY bilgi derecesinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde %124,4 istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta = 1,244$ $p < 0,05^*$]. İK politikaları ölçüm verilerinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = ,106$ $p > 0,05$]. Modele İKY bilgi derecesi ile İK politika ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta = ,355$ $p > 0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY bilgi derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK politikalarının pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_{4a} : İKY bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.38’de verilmiştir.

Tablo 6. 38. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY Zaman Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY Zaman Derecesi → İş Tatmini	-,191	,288	-,661	,509
İK Politikaları → İş Tatmini	,173	,264	,657	,512
İKY Zaman x İK Politikaları (Int) → İş Tatmini	-,042	,085	-,496	,620

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.38’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY zaman derecesinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = -,191$ $p = ,509 > 0,05$]. İK politikaları ölçüm verilerinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = ,173$ $p > 0,05$]. Modele İKY zaman derecesi ile İK politika ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta = -,042$ $p > 0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY zaman derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK politikalarının pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_{4b} : İKY zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.39’da verilmiştir.

Tablo 6. 39. Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: İKY İstek Derecesinin, İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İK Politikalarının Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
İKY İstek Derecesi → İş Tatmini	-,191	,288	-,661	,509
İK Politikaları → İş Tatmini	,173	,264	,657	,512
İKY İstek x İK Politikaları (Int) → İş Tatmini	-,042	,085	-,496	,620

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK Politikalarının düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.39’da incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. İKY istek derecesinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = -,191$ $p = ,509 > 0,05$]. İK politikaları ölçüm verilerinin, iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta = ,173$ $p > 0,05$]. Modele İKY istek derecesi ile İK politika ölçüm verileri birlikte dahil edildiğinde iş tatmini ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür [$S\beta = -,042$ $p > 0,05$]. Bir başka ifadeyle İKY istek derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde İK politikalarının pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde beş anlamlılık seviyesinde “ H_{4c} : İKY istek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Kurulan hipotezlere ilişkin elde edilen analiz sonuçlarına göre hipotezlerin durumları Tablo 6.40'da yer almaktadır.

Tablo 6. 40. Kurulan Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Durum
H₁: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₂: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.	Kabul
H_{2a}: İKY Bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.	Ret
H_{2b}: İKY Zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.	Kabul
H_{2c}: İKY İstek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü vardır.	Kabul
H₃: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H_{3a}: İKY Bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Ret
H_{3b}: İKY Zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Ret
H_{3c}: İKY İstek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteğinin düzenleyici rolü vardır.	Ret
H₄: İKY Yetkinlik derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.	Ret
H_{4a}: İKY Bilgi derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.	Ret
H_{4b}: İKY Zaman derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.	Ret
H_{4c}: İKY İstek derecesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rolü vardır.	Ret

6.2.Nitel Analize İlişkin Bulgular

Yapılan mülakatlara katılan yöneticilerin farklı sektörlerde görev yapmalarına dikkat edilmiş olup, 10 kadın ve 5 erkek yönetici ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların 1'i doktora mezunu, 4'ü yüksek lisans eğitim düzeyine sahip iken 10 kişi de lisans eğitim düzeyindedir.

Kod-Tema Analizi Bulguları

Katılımcılarla yapılan mülakatlar neticesinde kod ve temalara ilişkin tablolar aşağıdaki şekildedir.

Nitel mülakat formunun 1. sorusu “*Bir yönetici olarak iş tatminini nasıl tanımlarsınız? Birkaç kelime ile kavramsallaştırır mısınız ?*” şeklindedir. Bu soru ile yöneticilerin iş tatminini nasıl tanımladıkları ve kavramsallaştırdıkları ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Kodların yüzdelik dağılımları “*şuanki işinden memnun olmak, çoğu günler işine hevesle gitmek, isteyken günün nasıl geçtiğini bilmem, işini eğlenceli bulmak*” kodları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca “*alınan ücretten duyulan tatmin, takdir görmek ve aidiyet duygusunun yüksek olması*” tespit edilen diğer kodlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 6. 41. İş Tatmini Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
İş Tatmini	şuanki işinden memnun olmak	11	%25
	çoğu günler işine hevesle gitmek	8	%19
	işini eğlenceli bulmak	3	%7
	isteyken günün nasıl geçtiğini bilmem	5	%12
	aidiyet duygusunun yüksek olması	4	%9
	takdir görmek	5	%12
	alınan ücret	7	%16
	Toplam	43	%100

Nitel mülakat formunun 2. sorusu “*İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının hangisinde Birim Yöneticilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi yetkinlikleri olmalı?*” şeklindedir. Bu soru iki kısımda analiz edilmiş olup ilk kısmı ile birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 6. 42. İK Planlama Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
İK Planlama (Alt Boyut)	ihtiyaç duyulan personel sayısının belirlenmesi	6	%40
	ihtiyaç duyulan personel niteliklerinin belirlenmesi	5	%33
	yer değişikliklerinin planlanması (terfi, nakil, rotasyon)	4	%27
Toplam		15	%100

Tablo 6.42’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, İK Planlama alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*ihtiyaç duyulan personel sayısının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan personel niteliklerinin belirlenmesi, yer değişikliklerinin planlanması (terfi, nakil, rotasyon)*” maddeleri ön plana çıkmaktadır.

Tablo 6. 43. Personel Temin ve Seçim Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Personel Temin ve Seçim (Alt Boyut)	mülakatların gerçekleştirilmesi	11	%58
	personel seçim kararının verilmesi	6	%32
	aday araştırılması ve önerilmesi	2	%10
Toplam		19	%100

Tablo 6.43’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde Personel Temin ve Seçim alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*mülakatların gerçekleştirilmesi, personel seçim kararının verilmesi*” maddeleri ön plana çıkarken “*aday araştırılması ve önerilmesi*” maddesinin üçüncü ve son sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 6. 44. Eğitim ve Gelişim Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Eğitim ve Gelişim (Alt Boyut)	eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi	10	%31
	iş başında eğitim verilmesi	8	%25
	eğitim ihtiyacının belirlenmesi	7	%22
	örgüt değerlerinin benimsenmesi	4	%13
	verilen eğitimlerin becerilere ve davranışlara yansımalarının belirlenmesi	3	%9
	Toplam	32	%100

Tablo 6.44’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde; Eğitim ve Gelişim alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi, iş başında eğitim verilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, örgüt değerlerinin benimsenmesi, verilen eğitimlerin becerilere ve davranışlara yansımalarının belirlenmesi*” maddelerinin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 6. 45. Performans ve Kariyer Yönetimi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Performans ve Kariyer (Alt Boyut)	personelin performansının değerlendirilmesi	5	%22
	personelin performansının planlanması	4	%17
	personelin performansının geliştirilmesi	4	%17
	personelin kariyer planlarının desteklenmesi	3	%13
	personeler kariyer danışmanlığı yapılması	3	%13
	personelin performansı ile ilgili geribildirim sunulması	2	%9
	personelin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunması	2	%9
	Toplam	23	%100

Tablo 6.45’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde; Performans ve Kariyer alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*personelin performansının değerlendirilmesi, personelin performansının planlanması, personelin performansının geliştirilmesi, personelin kariyer planlarının desteklenmesi, personele kariyer danışmanlığı yapılması, personelin performansı ile ilgili geribildirim sunulması, personelin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunması*” maddelerinin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 6. 46. Ücret Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Ücret (Alt Boyut)	ücret artışlarında aktif rol oynanması	7	%58
	ücret ve ödül politikalarının personele açıklanması	2	%17
	ücret ve ödül sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesi	2	%17
	başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanması	1	%8
Toplam		12	%100

Tablo 6.46’da yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde; Ücret alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*ücret artışlarında aktif rol oynanması*” maddesinin diğer maddelere göre en yüksek oranda olduğu dikkat çekerken “*ücret ve ödül politikalarının personele açıklanması, ücret ve ödül sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesi*” maddelerinin ardından “*başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanması*” maddesinin son sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 6. 47. Yönetim ve Çalışan İlişkileri Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Yönetim ve Çalışan İlişkileri (Alt Boyut)	fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanması	8	%40
	iletişimin ve takım çalışmasının gelişmesi	8	%40
	istenmeyen davranışların önlenmesi ve cezalandırılması	4	%20
	Toplam	20	%100

Tablo 6.47’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde; Yönetim ve Çalışan İlişkileri alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanması, iletişimin ve takım çalışmasının gelişmesi*” maddeleri aynı oranda ilk sırada yer alırken, “*istenmeyen davranışların önlenmesi ve cezalandırılması*” maddesi bu maddeleri takip etmektedir.

İKY Yetkinlik Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Nitel mülakat formunun 2. sorusu “*İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının hangisinde Birim Yöneticilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi yetkinlikleri olmalı?*” şeklindedir. Bu soru iki kısımda analiz edilmiş olup ikinci kısmı ile birim yöneticilerinin İKY Uygulamalarını gerçekleştirirken hangi yetkinliklerinin olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 6. 48. İK Yetkinlik (Bilgi) Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Bilgi (Alt Boyut)	iky uyg yürütecek bilgi ve deneyime sahibim	13	%46
	iky uyg başarılı yürütüyorum	8	%29
	iky uyg konusunda eğitim almak isterim	5	%18
	iky uyg danışacak bir uzmana gereksinim duyuyorum	1	%4
	iky uyg yürütürken bir uzmana danışmak istiyorum	1	%3
Toplam		28	%100

Tablo 6.48’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Bilgi alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*İKY uygulamalarını yürütecek bilgi ve deneyime sahibim, İKY uygulamalarını başarılı yürütüyorum*” maddelerinin en yüksek puanla öne çıktığı ve ardından “*İKY uygulamaları konusunda eğitim almak isterim, İKY uygulamalarını danışacak bir uzmana gereksinim duyuyorum, İKY uygulamalarını yürütürken bir uzmana danışmak istiyorum*” maddelerinin geldiği görülmüştür.

Tablo 6. 49. İKY Yetkinlik (Zaman) Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Zaman (Alt Boyut)	iky uyg yürütecek yeterli vaktim var	7	%33
	operasyonel iş yoğunluğumdan dolayı iky uyg yürütemiyorum	7	%33
	iky uyg yürütecek yeterli vaktim yok	5	%24
	operasyonel iş yoğunluğumdan dolayı fazla mesai yapıyorum	2	%10
Toplam		21	%100

Tablo 6.49’da yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Zaman alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*İKY uygulamalarını yürütecek yeterli vaktim var, operasyonel iş yoğunluğumdan dolayı İKY uygulamalarını yürütemiyorum*”

maddelerinin aynı oranda yer bulması dikkat çekmektedir. “İKY uygulamalarını yürütecek yeterli vaktim yok” maddesini “operasyonel iş yoğunluğumdan dolayı fazla mesai yapıyorum” maddesi son sırada takip etmektedir.

Tablo 6. 50. İKY Yetkinlik (İstek) Derecesi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
İstek (Alt Boyut)	iky uyg severek yerine getiririm, çaba sarfederim	13	%81
	iky uyg ik birimi yürütmelidir	3	%19
Toplam		16	%100

Tablo 6.50’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde; İstek alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “İKY uygulamalarını severek yerine getiririm, çaba sarfederim” maddesi dikkat çeken bir oranda ilk sırada yer alırken “İKY uygulamalarını ik birimi yürütmelidir” maddesi ikinci sırada yer bulmuştur.

İK Birim Desteği Kod-Tema Dağılım Tablosu

Nitel mülakat formunun 3. sorusu “İKY Uygulamalarında İK Birimi sizi nasıl destekliyor? Hangi konularda destek alıyorsunuz? Sosyal açıdan nasıl destekleniyorsunuz?” şeklindedir.

Tablo 6. 51. İK Birim Desteği Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
İK Birim Desteği	iky uyg için ik birimiyle iletişim ve işbirliği içindeyiz	5	%42
	ik birimi tarafıma eğitim vermektedir	1	%8
	sosyal açıdan destek sağlamaktadır	6	%50
Toplam		6	%100

Tablo 6.51’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, İK Birim Desteği alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “sosyal açıdan destek sağlamaktadır” maddesinin ilk sırada yer aldığı ve ardından “İKY uygulamaları için İK birimiyle iletişim ve işbirliği içindeyiz, ” maddesinin geldiği, “İK birimi tarafıma eğitim vermektedir” maddesine 1 katılımcının görüş bildirdiği görülmektedir.

İK Politika ve Prosedürleri Kod-Tema Dağılım Tablosu

Nitel mülakat formunun 4. sorusu “Bir Birim Yöneticisi olarak İKY uygulamalarını yürütme konusundaki hangi politika ve prosedürlerle karşılaşıyorsunuz? Bu durumu nasıl yönetiyorsunuz? (En çok hangi konuda zorlanıyorsunuz?)” şeklindedir.

Tablo 6. 52. İK Politika ve Prosedürleri Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Politika ve Prosedürler	iky uyg yürütmek görev tanımımın bir parçasıdır	1	%50
	iky uyg için izlenecek politika ve prosedürler nettir	1	%50
Toplam		2	%100

Tablo 6.52’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Politika ve Prosedürler alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “İKY uygulamaları için izlenecek politika ve prosedürler nettir ve İKY uygulamalarını yürütmek görev tanımımın bir parçasıdır” maddelerine birer katılımcının görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

Nitel mülakat formunun 5. sorusu “Birim yöneticilerinin iş tatminlerinde İKY nasıl ve hangi boyutuyla etkili olur?” şeklindedir.

İKP alt boyutuna hiçbir birim yöneticisinin değinmediği dikkat çekici bir şekilde yer almaktadır.

Tablo 6. 53. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Personel Temin ve Seçim İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Personel Temin ve Seçim (Alt Boyut)	mülakatların gerçekleştirilmesi	7	%54
	personel seçim kararının verilmesi	6	%46
Toplam		13	%100

Tablo 6.53’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Personel Temin ve Seçim alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “mülakatların gerçekleştirilmesi ve personel seçim kararının verilmesi” maddeleri ön plana çıkmaktadır.

Tablo 6. 54. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Eğitim ve Gelişim İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Eğitim ve Gelişim (Alt Boyut)	iş başında eğitim verilmesi	6	%26
	eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi	6	%26
	verilen eğitimlerin becerilere ve davranışlara yansımalarının belirlenmesi	6	%26
	örgüt değerlerinin benimsetilmesi	4	%18
	eğitim ihtiyacının belirlenmesi	1	%4
Toplam		23	100

Tablo 6.54’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Eğitim ve Gelişim alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*iş başında eğitim verilmesi, eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi, verilen eğitimlerin becerilere ve davranışlara yansımalarının belirlenmesi*” maddelerinin aynı oranla ilk sırada yer aldığı görülürken “*örgüt değerlerinin benimsetilmesi*” maddesinin ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca “*eğitim ihtiyacının belirlenmesi*” maddesi de son sırada yer almaktadır.

Tablo 6. 55. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Performans ve Kariyer İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu

TEMA	KOD	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Performans ve Kariyer (Alt Boyut)	personelin performansının değerlendirilmesi	7	%22
	personelin performansı ile ilgili geribildirim sunulması	6	%19
	personelin kariyer planlarının desteklenmesi	5	%16
	personeler kariyer danışmanlığı yapılması	5	%16
	personelin performansının geliştirilmesi	4	%12
	personelin performansının planlanması	3	%9
	personelin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunması	2	%6
Toplam		32	%100

Tablo 6.55’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Performans ve Kariyer alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*personelin performansının değerlendirilmesi*” ilk sırada yer alırken, “*personelin performansı ile ilgili geribildirim sunulması, personelin kariyer planlarının desteklenmesi, personele kariyer danışmanlığı yapılması, personelin performansının geliştirilmesi, personelin performansının*

planlanması, personelin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunması” maddelerinin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 6. 56. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_ Ücret İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Ücret (Alt Boyut)	ücret artışlarında aktif rol oynanması	7	%39
	başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanması	5	%28
	ücret ve ödül politikalarının personele açıklanması	3	%17
	ücret ve ödül sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesi	3	%17
Toplam		18	%100

Tablo 6.56’da yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Ücret alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*ücret artışlarında aktif rol oynanması*” maddesi ilk sırada yer alırken “*başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanması*” maddesinin ikinci sırada yer aldığı ve “*ücret ve ödül politikalarının personele açıklanması, ücret ve ödül sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesi*” maddelerinin aynı oranla üçüncü sırada yer aldığı tespit edilmektedir.

Tablo 6. 57. Birim Yöneticilerinin İş Tatmini ile İKY Uygulamaları_Yönetim ve Çalışan İlişkileri İlişkisi Kod-Tema Dağılım Tablosu

Tema	Kod	Kod (Sıklık) Sayısı	Toplam Dağılım
Yönetim ve Çalışan İlişkileri (Alt Boyut)	iletişimin ve takım çalışmasının gelişmesi	5	%38
	fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanması	4	%31
	istenmeyen davranışların önlenmesi ve cezalandırılması	3	%23
	mesai düzeninin yasalara uygun şekilde düzenlenmesi	1	%8
Toplam		13	%100

Tablo 6.57’de yer alan yanıtların kodlara göre dağılımları incelendiğinde, Yönetim ve Çalışan İlişkileri alt boyutunun kodlarının yüzdelik dağılımında; “*iletişimin ve takım çalışmasının gelişmesi, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanması, istenmeyen davranışların önlenmesi ve cezalandırılması*” maddeleri ön plana çıkarken “*mesai düzeninin yasalara uygun şekilde düzenlenmesi*” maddesinin son sırada yer aldığı görülmektedir.

Birim Yöneticilerinin İKY Yetkinlikleri, İKY Uygulama Etkililikleri, İK Politika ve Prosedürleri, İK Birim Desteği ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Nitel Analiz Bulguları

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular bu başlık altında incelenmiştir.

Birim yöneticilerinin iş tatminini nasıl tanımladığını ve kavramsallaştırdığını araştıran soruya alınan yanıtlardan öne çıkan bazı örnekler şu şekildedir:

“Yaptığım işin karşılığını ücret olarak alıyorsam öncelikli olarak ve yeni aldığım operasyonel kararların doğru neticelenmesi benim iş tatminimi arttırır. Bu daha sonraki hamleler için de beni motive ediyor ve istekli hale getiriyor. Bu hale geldiğimde de daha yeni işlere hevesli ve istekli oluyorum.”

“Bir kere çalışan olarak iş tatmininden anladığım aldığım ücrettir. Ücret diğer etkenleri devreye sokmaktadır. Çalışılan ortam, yönetim, ekip, fiziki koşullar ve çevresel faktörler iş tatminini etkiler. Yönetimin bakış açısı tatmin seviyemi etkiler.”

“Bence iş tatmini direk ücretle ilişkilidir. Aldığım ücretin mevki daşılarım arasında adil bir şekilde belirlenmiş olması iş tatminimi arttırır. Bu sağlanmış olduğunda ancak diğer koşulların sağlanabileceğini düşünüyorum. Aldığım ücret seviyem beklentimi ve işyerinde aldığım riskleri karşıladığında işyerine daha bağlı bir çalışan olurum ve veriminin arttığını düşünüyorum.” şeklindedir.

Bu örnekler incelendiğinde birim yöneticilerinin iş tatminini öncelikle ücretle özdeşleştirdiği, iş tatmini deyince akıllarına ilk olarak ücretin geldiği açıkça görülmektedir. Ücretin yeterli ve adil olmasının operasyonel kararların doğru neticelenmesini sağlayacaktır. Ayrıca, ücret konusuna yönetimin bakış açısı ve örgütteki adil ücretlendirme sisteminin varlığı, iş tatminini artıran önemli unsurlar olup, çalışanların bağlılığını ve verimliliğini yükseltir. Adil ücretlendirilen ve beklentileri karşılanan çalışanlar, işyerine daha bağlı ve daha verimli olur.

Aynı soruya hem ücret hem de aidiyet ve takdir görmek kavramlarıyla ilişkili cevap veren örnekler şu şekildedir:

“Ben ücretle ilişkilendiriyorum öncelikle iş tatminini. Daha sonra da aidiyet kavramıyla. İşimden tatmin olduğumda işyerinde geçirdiğim zaman ve yaptığım fazla mesai hiç gözüme görünmez.”

“İş tatmini şirkete karşı duyulan aidiyet duygusudur. Aidiyet duygum da yüksek olduğu için, işimi aksatmadan ve severek yapmayı ilke edinirim. Böyle bir şirkette yıllarca çalışabilirim.”

“Benim için iş tatmini, takdir görmek ve yaptığın iş karşılığında övgü almak. Tabii ki maddi karşılığını da görmek. Bunların karşılandığı durumda daha hevesli daha katılımcı olurum. Zamanın nasıl geçtiğini anlamam aksi takdirde ayrıca bir çaba ve sarfetmem.”

İş tatmini, öncelikli olarak aldıkları ücretle ilişkili olduğundan dolayı bu durum çalışanların aidiyet duygusunu doğrudan etkiler. İşinden tatmin olan çalışanlar, işyerinde geçirdikleri zamanı ve yaptıkları fazla mesaiyi sorun etmezler. Aidiyet duygusu yüksek olanlar, işlerini aksatmadan ve severek yaparlar. Yaptıkları iş neticesinde takdir gören ve yapılan işin maddi karşılığını alan çalışanlar daha hevesli ve daha verimli olurlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının hangisinde Birim yöneticilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi yetkinlikleri olmalı? Şeklindeki mülakat sorusuna alınan yanıtlardan öne çıkan bazı örnekler şu şekildedir:

“İKY uygulamalarından yönetim ve çalışan ilişkileri konusunda üst yönetimle çalışan arasında köprü vazifesi görüyorum. Ücret belirleme noktasında şirket politikası yılbaşında belirlendiğinden dolayı yıl içinde dahil olmuyorum. Ancak yılbaşındaki maaş zam dönemlerinde çalışanlarla görüşüp İK'ya veri sağlıyorum. Personelin bizzat oryante edilmesi işlemlerini ben yürütüyorum kendisine koçluk yapacak kişiyi de ben belirliyorum. Personel seçme ve yerleştirme konusunda süreçlere dahil edilmiyorum. Bu işleri yürütürken en başta kendim mesleki olarak yetkin olmam lazım, işin tüm dinamiklerine hakim olmam lazım. Şirkete eğer fayda sağlayacak bir uygulama ise vakit ayırma noktasında sorun yaşamam. İstek noktasında şirkete katkı sağladığını ve pozitif bir katkı sunduğumu düşündüğümünden bir sorun yaşamam.”

“Bir yönetici olarak eğitim fonksiyonunu yürütme noktasında etkiliyim. Eğitim seviyem ve kişiliğimin de bu sürece katılmamda faydalı olmaktadır. Genel anlamda sosyal bir insan olmam ve ikili ilişkilerimi iyi olmasından dolayı da çalışanlarımla üst yönetimin diyaloglarını da ben yürüttüm. Bir yöneticinin bence empati yeteneği ve duygusal zekası yüksek olmalı, bu işe zaman ayırmalı çünkü işimiz tamamen insanla alakalı. Bu fonksiyonlar için istek çok önemli istemeden yeterince verimli de olamayız.”

“Ücret belirleme kısmı hariç tüm süreçte yer alıyorum. Planlaması, mülakatının yapılması, hatta işe alınma kararının verilmesi, görev yapacağı lokasyonun belirlenmesi, oryantasyon eğitiminin verilmesi konusunda tüm süreci ben yönetiyorum. Piyasa koşullarına göre ve performans kriterlerine göre ücretler belirlendiği için ben dahil olmuyorum. Önce istekli olmalı sonra yetkinlik bu ikisi varsa zaten zaman da sorun olmuyor.”

“Birim yöneticisinin ilk sırada eğitim konusunda etkili olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü işe alıştırma, oryantasyon sürecinin verimli olması sonucunda, personelden alınan verim yüksek oluyor. İşe alıştırma süreci kısalıyor. Personelin performansının ölçülmesi konusunda aktif görev almak ikinci sırada geliyor. Personelin eksikliğini tespit edilmesi ve bunun ardından seçme ve yerleştirme süreçlerine dahil olunması. Yetkinlik olarak da en çok birim yöneticilerinin zaman ve stres yönetiminin yüksek olması gerekiyor. Aynı zamanda bu işe de biraz istekli olup önem vermesi gerekiyor. Kendi mesleki yeterliliğinin düşük olmasından dolayı, personel mülakatlarına katılmayı reddedip daha düşük nitelikli personel seçimi kararı verilmesi isteniyor.”

“İKY'nin kurumun stratejik bir ortağı olduğunu düşünürsek, kurumdaki yöneticilerin de bu stratejik ortaklığa destek vermeleri gerektiğini düşünüyorum. bir nevi çalışanların performans yönetiminde sorumluluk sahibi olduklarını, onların eğitilmesi ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesi, motivasyonlarının artırılması, çatışmanın azaltılması, onlarla etkili iletişim kurulması konusunda etkilidirler. Bunlar için takımlarını yönetebilme, karar verebilme becerilerinin yüksek olması, analitik düşünebilmeleri, empati kurabilme ve sosyal becerilerin gelişmiş olması gerektiğini düşünüyorum.”

“Öncelikle birimimdeki personel eksikliğini tespit edip, planlamayı kendim yapıyorum. Performans kriterinde etkili olduğumu düşünüyorum. Yoğun ortamda yaratıcı olmasını desteklerim. İşe alımda kesinlikle müdahale olmalı ve mesleki yeterliliğini ben ölçmeliyim. Ücretinin belirlenmesinde şirket politikası uygulandığından çok etki edemem. Mesleki ve kişisel eğitimi konusunda hem kendi eğitim veririm hem de şirketin eğitim programlarına katılmasını teşvik ederim. Yönetimle ilgili ilişkilerinde personeli karşı karlıya getirmemeye çalışırım. Bunları yürütebilmek için tek sorunun zaman olduğunu düşünüyorum. Zaman yaratmakta zorlanabilirim. İstek ve bilgi konusunda herhangi bir sorun yaşayacağımı düşünmüyorum.”

Bu örnekler incelendiğinde birim yöneticilerinin en çok eğitim ve gelişim boyutunda etkili olduklarını, daha sonra çalışanların performans değerlendirme süreçlerinde etkili olduklarını ve en son olarak da çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde etkili oldukları görülmektedir. Aslında verilen cevapların her bir birim yöneticisinin kendi birimine daha yetkin personelin istihdam edilmesini istediği ve bunun için onlara eğitim verilmesini önemsendiği sonucu çıkarılabilir. Ücret konusunda ise piyasa koşulları, pozisyon bazlı ücret çalışmaları ve her sene ik biriminin bu işi daha profesyonel bir şekilde yaptığı göz önüne alındığında birim yöneticilerinin çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde daha çok fikir verme noktasında kaldıkları görülmektedir. Birim yöneticilerinin yetkinlikleri konusunda ise en çok dikkat çeken boyutların birim yöneticilerinin bilgi düzeyleri ile bu işler için ayırdıkları zaman konusunun önemli olduğu görülmektedir. Yeterli vakti olmasa dahi İKY uygulamalarını yürütmek için bir şekilde vakit ayırdıklarını ve bu fonksiyonları yürütme konusunda kendilerini yeterince bilgili gördüklerini ifade etmişlerdir.

İKY Uygulamalarında İK Birimi sizi nasıl destekliyor? Hangi konularda destek alıyorsunuz? Sosyal açıdan nasıl destekleniyorsunuz? şeklindeki mülakat sorusuna alınan yanıtlardan öne çıkan bazı örnekler şu şekildedir:

“İKY uygulamaları konusunda herhangi bir destek almadım. Personelin izin süreçlerinde ben İK biriminden destek alıyorum. Mevzuat ve iş hukuku konularında destek alıyorum.”

“Türkiye’de ne yazık ki ik biriminin sadece bordrolama süreçlerini yürütmekten sorumlu tutulduğunu düşünüyorum. Özellikle organize sanayi bölgelerindeki firmalarda bu şekilde oluyor. İşletmelerde ik fonksiyonları tam anlamıyla kullanılmıyor ve böyle olunca da İK birimi diğer birimlere de destek veremiyor. Aslında diğer birimlere destek verebilecek yetkinlikte de pek ik birimi çalışanı olduğunu düşünmüyorum. İK birimi ile yöneticilerin zayıf bir ilişki içinde olduğunu düşünüyorum. Şirket patronlarının İK birimini anlayamaması ve yeterince önem vermemesinde piyasadaki İK yöneticilerinin mesleki olarak zayıf olmasının etkili olduğunu düşünüyorum. İK birimi yöneticilerinin yetkin olması durumunda üst yönetimin İK biriminin önemini anlayabildiğini düşünüyorum. İK biriminin somut bir şey üretmediği gerekçesiyle, işletme yöneticilerinin karlılığı arttıran bir birim olmadığı şeklinde bakış açıları oluyor. Yetkinliklerimizin yeterli düzeyde olmamasından dolayı patrona bunu yeterince anlatamıyoruz, sonuç olarak İK biriminin önemi azalıyor.”

“İK biriminden herhangi bir destek görmüyorum. Beklentim aktif destek görmektir ama İK süreçleri konusunda herhangi bir destek görmüyorum.”

“Açıktan alıştığım tüm firmalarda İK biriminden herhangi bir destek görmedim. Patron odaklı bir politika izliyorlardı, İK tarafından herhangi bir olumlu geribildirim dahi almadım. İK birimi çalışanları yeterince kalifiye de değil ben öyle düşünüyorum. İK birimi yeterince kalifiye insanlardan oluşmadığında; göstereceği rehberlik eksik oluyor ve insan kendisini güvende de hissetmiyor. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanamayacağı gibi bir durum oluşuyor. Sonuç olarak işimize ve şirketimize duyduğumuz motivasyonu da olumsuz etkilediğini düşünüyorum.”

Bu ifadeler incelendiğinde; literatürde vurgulanan örgütsel destek ve İK birim desteğinin uygulamada İK birimi tarafından birim yöneticilerine sağlanmadığı açık bir şekilde görülmektedir. Birim yöneticilerinin bu konuda desteklenmediği, İK birimi çalışanlarının niteliklerinin beklenenden düşük olması nedeniyle birim yöneticilerine danışmanlık görevi üstlenemedikleri düşünülmektedir. Bunun farkında olan birim yöneticilerinin örgütlerde kendilerini güvende hissetmedikleri ifade edilmektedir. Örgütlerde hala İK biriminin rollerinin tam olarak oturmadığı ve bunun nedeninin bizzat İK biriminde görev yapan çalışanlar oldukları belirtilmiştir. Birim yöneticilerine destek verilememesinin, İK biriminden sadece bordrolama süreçlerinin yürütülmesinin istenmesi,

İK birim çalışanlarının yetkinliklerine üst yönetim tarafından yeterince önem verilmemesi neden olduğu düşünülmektedir.

Bir Birim Yöneticisi olarak İKY Uygulamalarını yürütme konusundaki hangi politika ve prosedürlerle karşılaşıyorsunuz? Bu durumu nasıl yönetiyorsunuz? (En çok hangi konuda zorlanıyorsunuz?) şeklindeki mülakat sorusuna alınan yanıtlardan öne çıkan bazı örnekler şu şekildedir:

“Bana bildirilmiş herhangi bir politika ve prosedür bulunmamaktadır. Oryantasyon eğitimi konusunda politika ve prosedürler net, personele eğitim verilmesi işi bizim sorumluluğumuzda tamamen. Beni en çok zorlayan konunun bu olduğunu düşünüyorum.”

“Şirketlerde bunu destekleyen bir kültür yok, bağlayıcı bir yazılı metin yok. Yöneticiler bu işleri daha çok ikili ilişki seviyesinde yürütüyor. Yöneticiler ücret politikasını belirlemede zorlanıyor en çok. Çok beğendiğin ve faydalı olacağını düşündüğün personeli şirkete alamıyorsun, istediğin ücreti belirleyemiyorsun, şirketin ücret politikası önüne engel olarak çıkıyor.”

“İK birimi tarafından tanımlı bir politika, prosedür bulunmuyor. Üst yönetimle iyi diyaloglar geliştirerek bu işleri yürütüyorum. En çok zorlandığım konu; süreçlerin çok komplike olmasından dolayı işleri yürütmekte zorlanıyorum. Her vakanın ve olumsuz tecrübenin üzerine kurallar konulmuş, kurallar oldukça sübjektif bir hal almış. Politika ve prosedürler açık bir şekilde tanımlı değil daha çok sempatik kanalları kullanarak bu işlemleri yürütüyoruz.”

“Çalışanların ücret politikasının yanlış uygulanması nedeniyle zorlanıyorum. İK birimi tarafından yeterince bilgilendirilmediğimi ve işlere dahil edilmediğimi düşünüyorum. İK birimi, birim yöneticileriyle etkili iletişim kuramadığı için politika ve prosedürler uygulanmıyor hatta bu şekilde bir politika ve prosedür hiç hayata geçmemiş oluyor.”

“Bir birim yöneticisi olarak herhangi bir yazılı İK politika ve prosedürü ile karşılaşmadım.”

Bu ifadeler incelendiğinde örgütlerde genellikle İK politika ve prosedürlerinin olmadığı, olsa dahi tam anlamıyla uygulanamadığı söylenebilmektedir. Bunun nedeninin yine örgütlerde İK birimi çalışanlarının yetkinlikleriyle ilgili olduğu düşünülebilir. Birim yöneticilerinin uygulaması gereken politika ve prosedürlerin tanımlanması ve bunların uygulamaya konulmasından yine İK biriminin sorumludur. Bu eksikliğin nedeni İK birimidir. İK birimi çalışanlarının, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütmesi konusunun öneminin farkına varması gerekmektedir. Birim yöneticilerinin aktif bir şekilde katılımının sağlanması halinde İKY uygulamalarının daha etkili bir şekilde yürütüleceği düşüncesinden uzak oldukları sonucuna varılmaktadır.

Birim Yöneticilerinin iş tatminlerinde İKY nasıl ve hangi boyutuyla etkili olur? şeklindeki mülakat sorusuna alınan yanıtlardan öne çıkan bazı örnekler şu şekildedir:

“Personelin mülakat süreçleri ve eğitim gelişim boyutları iş tatminimi arttırıyor. Seçip eğitip kariyerine yön vermek, terfi sürecinde karar verici olmak en çok tatmin seviyemi arttırmaktadır. Bu şekilde organizasyonel performansın da arttığına inanıyorum.”

“İK biriminin tüm birim yöneticileriyle görüşme halinde olduğunu göz önüne aldığımızda, yöneticilerin çalışanların ücret zamlarının belirlenmesine, performansını ölçüp performans priminin verilmesinde söz hakkı olduğunda iş tatmini en çok artar. Bir de kendi meslek içi eğitimini yönetici belli periyotlarda vermeli, personelinin daha donanımlı hale getirmeli. Bu da iş tatminini arttıran bir etkindir diye düşünüyorum.”

“En çok iş tatminimi etkileyen boyut işe alım seçimi ve onun ücretinin belirlenmesi en çok tatmin seviyemi etkiler. Bundan sonraki seviye de personelin eğitilmesi gelmektedir.”

“İKY, Birim yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmelerine ve ekiplerinin yeteneklerini arttırmalarına yardımcı olabilir. Çalışan mülakatlarına katılmak ve daha doğrusu işe alım kararını vermek iş tatminini arttırır. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit edip bu yöndeki eksikliklerini tamamlamak üzere onları eğitmek ve eğitim programları düzenlemek, bir yönetici olarak benim iş tatminimi artırabilir.”

“Mülakat ve terfi süreçlerinde yer almak beni en çok tatmin eder çünkü beraber çalışacağım personelin benim tarafımdan seçiliyor olması mesleki tatminimi arttırıyor. Yetiştirdiğim personelin kendini geliştirip şirket içerisinde yükseliyor olması beni çok mutlu eder, çünkü onun gelişimine katkımın olması benim için önemli bir durumdur.”

“Yöneticilere sunulan gelişim ve kariyer fırsatlarının belli olması yöneticilerin de tatminini etkiler. Yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayan İKY uygulamaları bizleri ciddi anlamda geliştirir. Performans değerlendirmelerinin düzenli ve şirkete fayda sağlayıcı bir uygulama olduğunun benimsenmesi halinde bir yöneticinin iş tatmini olumlu olarak etkilenebilir. Bir yönetici olarak takdir edilmek kendimi değerli hissetmeme neden olur ve iş tatminimi arttırır. Şirkete yetenekli kişilerin işe alımı konusunda süreçlere dahil olunması yöneticilerin başarısını ve iş tatminini artırır düşüncesindeyim. Çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak ve çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek, onların verimini arttırmak yöneticilerin iş stresini azaltır.”

Bu ifadeler incelendiğinde; birim yöneticilerinin iş tatmin seviyelerini etkileyen boyutların sırasıyla performans ve kariyer değerlendirme süreçleri, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile ücret boyutu gelmektedir. Birim yöneticilerinin birincil görevinin

birimlerindeki operasyonel işlerin verimli yürütülmesini sağlamak olduğu düşünüldüğünde personelin performansının ölçülmesi konusunun ilk sıraya yerleşmesi ve bunun birim yöneticisinin iş tatmininin en çok bu boyuttan etkilenmesi beklenen bir durumdur. Birim yöneticilerinin kendi çalıştıkları personelin işe alım süreçlerinde aktif rol oynaması, işe alım kararlarında etkili olması önemlidir. Daha sonra işe alım kararı verilen personelin eğitilmesi, sürekli geliştirilmesi, örgüt değerlerinin benimsetilmesi ve daha verimli iş yapar hale getirilmesi konularının birim yöneticilerinin iş tatmin seviyelerini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca İKP alt boyutuna hiçbir birim yöneticisinin değinmemesinin nedeni olarak, iş tatmin seviyelerine İKP işlevinin hiçbir etki yaratmaması şeklinde yorumlanmaktadır.

7. SONUÇLAR

Birim yöneticilerinin iş tatminlerini etkileyen unsurlar üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada görülmeyen ancak iş yükleri arasında yer alan İKY uygulamalarına ilişkin eylemlerin etkisi araştırılmıştır. Birim yöneticilerinin iş tatmin seviyeleri üzerindeki etkisinde yetkinliklerinin ve İKY uygulamalarını etkili bir şekilde yürütmelerinin etkisi olduğu düşüncesiyle örgütte yer alan politika ve prosedürler ile İK biriminin göstermiş olduğu desteğin bu ilişkideki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Örgütlerdeki birim yöneticilerinin aslında birer İKY uygulayıcısı olduğu, bunun için örgüt tarafından desteklenmeleri gerektiği, bu uygulamaları yürütmelerinin görevlerinin bir parçası olduğu, etkili İKY uygulamaları için birim yöneticilerine ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmak istenmiştir.

Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken yetkinlikleri, bilgi, zaman ve istek başlıkları altında incelenmiştir. Bu uygulamaları yürütürken gerekli olan bilgi ve deneyim, eğitim ihtiyaçları, onlara rehberlik edecek bir uzmanın olması, yeterince vakitlerinin olmaması veya vakti olsa bile bu işler için vakit ayırmaması, operasyonel işlerinin yoğunluğu nedeniyle yürütmekte zorlanması, İKY uygulamalarını yürütürken yeterince çaba sarfetmemesi, bu uygulamaları tamamen İK biriminin işi görüp kendi uğraşlarının gereksiz olduğunu düşünmesi hususlarının iş tatmin seviyelerini nasıl etkilediği araştırılmaya çalışılmıştır. Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarının kaçınılmaz bir yürütücüsü olduğu düşüncesi, onların yöneticiliklerini yaptıkları birimde ihtiyaç duyulan personel sayısının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan personel niteliklerinin belirlenmesi, personel mülakatlarına katılması, personel seçim kararının verilmesi, ihtiyaç duyulan pozisyon için aday araştırılması ve önerilmesi, personelin eksik yönlerinin geliştirilmesi, eğitim verilmesi, örgüt değerlerinin benimsetilmesi konularında aktif rol oynadıklarını göstermektedir. Bu boyutlara ek olarak personelin performans kriterlerinin belirlenmesi, performansının ölçülmesi, kariyer planlarının desteklenmesi, onlara kariyer danışmanlığı yapılması, personelin aldığı ücretin belirlenmesinde aktif rol oynanması, ücret ve ödül sisteminin adaletli bir şekilde yürütülmesi, örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, istenmeyen davranışların önlenmesi işlemlerini birim yöneticilerinin yürüttüğü bilinmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı birim yöneticilerinin yetkinlikleri, İKY uygulamalarını yürütme konusundaki etkililikleri ve örgütteki politika ve prosedürler ile İK biriminden gördükleri desteğin işlerinden duydukları tatmin seviyesini nasıl etkilediğinin araştırılması ve anlaşılması maksadıyla nicel ve nitel yöntemlerle gerekli analizler yapılmıştır. Nicel araştırma yönteminde 341 kişiyle anket yapılmıştır. Araştırma modeline uygun analizler gerçekleştirilmiş olup ardından konunun daha derinlemesine anlaşılabilmesi için nitel yöntem aşamasına geçilmiştir. Hazırlanan açık uçlu sorularla farklı sektörlerden seçilen 15 kişiyle yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 15 birim yöneticisinden oluşmaktadır. Nitel görüşme yöntemiyle, yöneticilerin iş tatminini nasıl tanımladıkları, hangi kavramlarla özdeşleştirdikleri, İKY uygulamalarının hangisinde etkili oldukları, İKY uygulamalarını yürütürken hangi yetkinliklere sahip oldukları araştırılmıştır. Ayrıca İK biriminden gördükleri destek, örgütteki politika ve prosedürlerin tanımlı olması ve iş tatmin seviyelerini en çok hangi İKY uygulamasının etkilediği hususlarına yoğunlaşmış ve konu derinlemesine araştırılmıştır. Nicel analiz yönteminde elde edilen verilerle nitel analiz yönteminde elde edilen bulguların birbiriyle örtüştüğü görülmüştür. Araştırmamız neticesinde elde edilen bulgular ilişkin sıralama şu şekildedir: Araştırmamızda ilk olarak birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesi ile iş tatmin seviyeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun ardından birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra birim yöneticilerinin iş tatminleri üzerinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracılık rolü incelenmiştir. Son olarak birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesi ile iş tatmin seviyeleri arasındaki ilişkiyi İK birim desteği ve İK politika ve prosedürlerin nasıl etkilediğini ölçümleyerek çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Burada düzenleyici etki analizi ile İK birim desteği ve İK politika ve prosedürlerin etkisinin anlaşılması ve açık bir şekilde izah edilmesi hedeflenmiştir.

Nicel Analiz Sonuçları-Tartışma

Bu kapsamda yapılan nicel analizler neticesinde elde edilen ilk bulgu, birim yöneticilerinin İKY yetkinlik dereceleri iş tatmin seviyeleri üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu etki, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken sahip oldukları bilgi, ayırdıkları zaman ve bu işe olan istekleri ile duydukları iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu sonuç ilgili literatürde birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken sahip olması gereken yetkinliklerin önemli olduğu (Nehles vd., 2006; Bredin vd., 2007) ve birim yöneticilerinin İKY yetkinliklerinin kendileri açısından daha tatminkar sonuçlar ürettiği vurgulanmıştır (Lo, Macky, Pio, 2015). Ayrıca bu bulgu bize, İKY yetkinlik derecesi ile iş tatmini arasında ilişkiyi temellendirdiğimiz öz yeterlilik kuramıyla (Bandura, 1989) uyumlu bir sonuç elde ettiğimizi göstermektedir. Sırf bu nedenle işinden tatmin olan bir çalışanların kendisine daha zorlu hedefler belirledikleri ve daha faydalı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir (Heslin ve Khele, 2006). Örgüt tarafından eğitim programlarına dahil edilen, İKY uygulamaları yönünden eğitilen ve İK birimi tarafından kendisine eğitim verilen birim yöneticilerinin iş tatmin seviyelerinin arttığını söyleyebiliriz.

Araştırmamızın ikinci bulgusunda; birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği aracı rolü üstlenmektedir. Yetkinlik derecesinin alt boyutları olan bilgi, zaman ve istek alt boyutlarına göre analizler yapılmıştır. Alt boyutlar düzeyinde yapılan analizlerde, İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin bilgi alt boyutu yönünden aracı rolü üstlendiği ancak zaman ve istek alt boyutları yönünden aracı rolü üstlenmediği görülmüştür. Birim yöneticilerinin İKY yetkinlik dereceleri İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Halbuki literatür tarandığında, birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin alt boyutu olan istek seviyesinin önemli olduğu (Dick vd., 2006), İKP faaliyetinin birim yöneticisinin bilgi ve becerilerine göre şekillendiği (Cho, 2004), seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi İKY uygulamalarının örgütler için oldukça önemli olduğu (Becker vd., 1998) görülmektedir. Ayrıca yürütülen başarılı İKY faaliyetlerinin çalışanların verimlilikleri üzerinde etkili olduğu (Collins ve Clark, 2003), örgütsel performansın İKY uygulamalarından etkilendiği (Russell vd., 1985) ve hatta İKY uygulamalarının etkili bir şekilde yürütülmesinin birim yöneticilerinin yetkinliğiyle bütünleştiğinde örgütsel performansa olumlu etkiler yaratacağı

vurgulanmıştır (Gerhart vd., 1992; Huselid, 1995). Analiz neticesinde elde edilen bulgu literatürde yer alan görüşlerle örtüşmemektedir. Ancak örgütteki bireylerin görevleri başarıyla yerine getirme motivasyonları ve zorlu görevlerle başa çıkma istekleri öz yeterlilik kuramıyla (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006) ilgili olup, yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların kendilerine atanan görevleri yerine getirme karşısında kolay kolay pes etmedikleri ve çözüme kavuşturmak için alternatif çözüm yolları bulmaya çalıştıkları (Heslin ve Khele, 2006) bilinmektedir.

Araştırma sonuçlarımızın mantık örgüsüne göre elde edilen diğer bulguya göre; birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde İK birim desteği düzenleyici rol üstlenmiştir. Ancak alt boyut düzeyinde analizlere geçildiğinde, İKY yetkinlik derecesinin üç alt boyutu olan bilgi, zaman ve istek boyutlarının her birinin, İK birim desteği tarafından biçimlendirilmediği görülmüştür. Bir başka deyişle her bir alt boyut için yapılan analizler neticesinde hiçbir şekilde düzenleyici etkiye rastlanmamıştır. Ayrıca birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde İK politikalarının düzenleyici rol üstlenmediği görülmüştür. Alt boyut düzeyinde analizlere geçildiğinde, İKY yetkinlik derecesinin üç alt boyutu olan bilgi, zaman ve istek boyutlarının her birinin, İK politikaları tarafından biçimlendirilmediği görülmüştür. Bir başka deyişle her bir alt boyut için yapılan analizler neticesinde hiçbir şekilde düzenleyici etkiye rastlanmamıştır. Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme konusunda örgütte yazılı dokümanların olmaması, birim yöneticilerinin görev tanımlarında bu hususun yer almaması, İK birim desteğinin yetersiz olması nedeniyle birim yöneticilerinin iş tatminlerini biçimlendirmediği sonucuna varılmıştır.

İKY uygulamalarının iş tatminiyle olumlu bir ilişkide olduğu (Jiang, Jiang ve Ma, 2017), adil bir performans değerlendirme sisteminin yöneticilerin iş tatmin seviyelerini arttırdığı (DeNisi ve Murphy, 2017), örgütte yer alan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yöneticilerin iş tatmin seviyelerine olumlu katkı sunduğu (Cascio vd., 2016) vurgulanmıştır. Bu durum, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin, onların liderlik becerileriyle, problem çözme kabiliyetleriyle ve astlarının verimli iş yapabilmelerini sağlamalarıyla ilgili olduğunu göstermektedir. Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütmesi ve bunu görevinin bir parçası görmesi neticesinde iş tatmininin arttığı söylenebilir. Ayrıca, çalışanların birim yöneticileriyle olumlu bir ilişkiye sahip olması, daha yüksek seviyede iş tatmini ve sadakat ile ilişkilendirilmektedir (Alfes, Truss, Soane, Rees,

Gatenby, 2013). Sosyal mübadele kuramının iş tatminini etkileyen, bireyler arasındaki ilişkileri incelediğini, karşılıklı fayda ve ödül beklentisine dayandığını göz önüne aldığımızda (Cook, Cheshire, Rice ve Nakagawa, 2013), kuramın iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların yöneticilerinden destek alması, takdir edilmesi, olumlu geri bildirimde bulunulması durumunda iş tatmin seviyelerinin yükseldiğini belirtebiliriz. Bu düşüncemizi (Blau, 1964)'nın da destekler şekilde sosyal mübadele kuramının örgütlerde yönetici ve astları arasındaki etkileşimin iş tatminlerine olumlu etki ettiğini belirten çalışması, çalışmamızı desteklemesi açısından önemlidir. Sosyal değişim teorisindeki karşılıklılık ilkesine vurgu yaparak örgütsel adaletin ve güvenin iş tatminine nasıl katkıda bulunduğu odaklanan çalışmalar bulunmaktadır (Samuel, Pawan, Budhwar, Chen, 2002). Örgütlerde çalışanlar görmüş oldukları yüksek örgütsel destekle birlikte örgütsel adalet gibi davranışları gözlemlediklerinde, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunmaktadır (Cropanzano vd., 2017). Buradan hareketle birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütmek için istekli olması ve gerekli zamanı ayırmasının görmüş olduğu destekle doğrudan ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü algıladıkları İK birim desteği hem İKY uygulamalarının kalitesini arttırmakta hem de iş tatmin seviyelerine etki etmektedir. (Rhoades, Eisenberger, 2002)'in çalışması da bu görüşümüzü destekler niteliktedir. Ancak yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular literatürde yer alan görüşlerle uyuşmamaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında birim yöneticilerinin İK biriminden görmüş oldukları desteğin iş tatminlerini biçimlendirmede, bir başka deyişle iş tatmin seviyeleri üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı bulgusu, örgütsel destek kuramıyla örtüşmemektedir. Çünkü (Rhoades, Eisenberger, 2002)'in çalışmasında birim yöneticilerinin görmüş oldukları örgütsel desteğin çalışan sadakatini ve iş tatminini doğrudan arttıran bir etken olduğu belirtilmiştir. Yine bu görüşü destekler nitelikte (Eisenberger vd., 1986) tarafından araştırılan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, algılanan örgütsel desteğin, sosyal değişim süreci yoluyla iş tatminini önemli ölçüde artırdığını öne sürmektedir. Birim yöneticilerinin İK politika ve prosedürlerinin iş tatmin seviyeleri üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı bulgusu, literatürde vurgulanan birim yöneticilerinin insan kaynakları ile ilgili işlevsel sorumluluklarını başarıyla yerine getirme konusunda örgütün bunu bir prosedür olarak benimsemesinin iş tatmin seviyelerini etkileyebileceği düşüncesiyle (Cable, DeRue, 2002) örtüşmemektedir.

Nitel Analiz Sonuçları-Tartışma

Araştırmanın nitel analiz kısmında, birim yöneticilerinin İKY yetkinlik derecesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracı rolü ve İK politikaları ile İK birim desteğinin rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Nitel analiz neticesinde elde edilen tema ve kodların çalışmamızda yer alan kuramsal çerçeveye uyumlu olup olmadıkları tespit edilmiştir.

Nitel anket formumuzda yer alan (1. Soru) “*Bir yönetici olarak iş tatminini nasıl tanımlarsınız? Birkaç kelime ile kavramsallaştırır mısınız?*” Şeklindedir. Bu soru ile birim yöneticilerinin zihninde iş tatmininin nasıl tanımlandığı, hangi kavramlarla ifade ettikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sorunun amacı, yöneticilerin iş tatmini ile ilgili hangi faktörleri öncelikli gördüklerini, bu konudaki önceliklerini ve değerlerini ölçmektir. Ayrıca, yöneticilerin iş tatminini nasıl algıladıklarını ve hangi kelimelerle ifade ettiklerini belirleyerek, onların bu konudaki bakış açılarını anlamak hedeflenmektedir. *İş tatmini teması* altında, şuanki işinden memnun olmak, çoğu günler işine hevesle gitmek, alınan ücret, isteyken günün nasıl geçtiğini bilmem, takdir görmek, aidiyet duygusunun yüksek olması, işini eğlenceli bulmak kodlarının olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, iş tatmini yüksek olan çalışanların ekonomik ve psikolojik sonuçlar yönünden etkilendikleri (Blenegen,1993; Toker, 2007) düşüncesiyle desteklenmektedir. Locke (1976:1304) tarafından iş tatmininin “*kişinin işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygusal durum*”, (Oshagbemi, 1999) tarafından “*kişinin işine karşı duyduğu pozitif his ve duygusal tutumlar*”, (Vroom, 1964) tarafından “*işe sağlanan uyum*” olarak, (Hackman ve Oldham, 1975) tarafından “*çalışanların işinden duyduğu mutluluk*” olarak tanımladığını düşündüğümüzde, elde edilen kodların iş tatminiyle ilgili yapılan tanımlamalara uygun bulgular olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguların literatürle uyumlu olması nedeniyle çalışmanın geçerliliği sağlanmış ve birim yöneticilerinin iş tatminine yönelik algıları anlaşılmasına çalışılmıştır. Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde ise; elde edilen bulguların öz yeterlilik kuramıyla örtüştüğü söylenebilir.

Nitel anket formumuzda yer alan (2. soru-1.kısım) “*İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının hangisinde Birim Yöneticilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi yetkinlikleri olmalı?*” şeklindedir. Bu soru ile birim yöneticilerinin İKY uygulama etkililikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Birim yöneticilerinin hangi İKY uygulamasını

yürüttüğü, hangi uygulamalarda daha fazla rol aldıklarının belirlenmesi, birim yöneticilerinin bu uygulamalarda etkili olabilmesi için sahip olması gereken yetkinliklerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Bu sorunun yanıtları, İKY uygulamalarının etkililiğini arttırmak ve birim yöneticilerinin bu süreçlerdeki katkılarını daha yükseğe taşımak için gereken stratejileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır. *İKP temasını “İhtiyaç duyulan personel sayısının belirlenmesi, ihtiyaç duyulan personel niteliklerinin belirlenmesi, yer değişikliklerinin planlanması (terfi, nakil, rotasyon)”* kodlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. İşgücü planlaması örgütlerde işlerin başarıyla sonuçlanmasına katkıda bulunacağından stratejik bir önemdedir (Aybas, 2020). *Personel Temin ve Seçim temasını “Mülakatların gerçekleştirilmesi, personel seçim kararının verilmesi”* kodları ön plana çıkarken *“aday araştırılması ve önerilmesi”* kodunun da yer aldığı tespit edilmiştir. İKP ve personel temin süreçleri bir arada düşünüldüğünde bu fonksiyonların sadece rutin İK işlevi olmasından ziyade çalışanların örgüte aidiyetlerinin artırılması, örgütün nitelikli insan gücünü kendisine çekebilmesine ilişkin stratejiler içerdiği göz önünde bulundurulmalıdır (Kispal-Vitai ve Wood, 2009). *Eğitim ve Gelişim temasını “Eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi, iş başında eğitim verilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, örgüt değerlerinin benimsenmesi, verilen eğitimlerin becerilere ve davranışlara yansımalarının belirlenmesi”* kodlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. Eğitim ve gelişim faaliyetinin diğer İKY boyutlarını kapsayan bir unsur olduğu ve örgüt çalışanlarının bilgiyi öğrenme süresi kısalmasıyla birlikte verimlilikte artış sağlandığı bilinmektedir (Bingöl, 2019). *Performans ve Kariyer temasını “Personelin performansının değerlendirilmesi, personelin performansının planlanması, personelin performansının geliştirilmesi, personelin kariyer planlarının desteklenmesi, personele kariyer danışmanlığı yapılması, personelin performansı ile ilgili geribildirim sunulması, personelin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunması”* kodlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. Birim yöneticilerinin personele bir nevi kariyer danışmanı gibi davrandığı (Dick vd., 2006), onları kariyer yolculuğunda desteklediği (Kanten, 2008), onlara geribildirimde bulunarak gelişimlerine katkı sağladığı (Sabuncuoğlu, 2023) görülmektedir. *Ücret temasını “Ücret artışlarında aktif rol oynanması, ücret ve ödül politikalarının personele açıklanması, ücret ve ödül sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesi, başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanması”* kodlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. Personele hak ettiği ücreti vermek yüksek performans göstermesiyle doğrudan ilişkilidir (Cesur, 2015). *Yönetim ve Çalışan İlişkileri temasını “Fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanması, iletişimin ve takım çalışmasının*

gelişmesi, istenmeyen davranışların önlenmesi ve cezalandırılması” kodlarının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Nitel anket formumuzda yer alan (2. soru-2.Kısım) “*İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının hangisinde Birim yöneticilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi yetkinlikleri olmalı?*” şeklindedir. Bu soru ile birim yöneticilerinin İKY yetkinlik dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca yöneticilerin İKY uygulamaları hakkındaki görüşlerini almak, birim yöneticilerinin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve bu alanlarda yapılması gereken iyileştirmelerin tespit edilmesi hedeflenmiştir. *Bilgi teması* altında, “*İKY uygulamalarını yürütecek bilgi ve deneyime sahibim, İKY uygulamalarını başarılı yürütüyorum, İKY uygulamaları konusunda eğitim almak isterim, İKY uygulamalarını danışacak bir uzmana gereksinim duyuyorum, İKY uygulamalarını yürütürken bir uzmana danışmak istiyorum*” kodlarının yer aldığı görülmüştür. Literatürde sıklıkla vurgulandığı gibi, birim yöneticilerinin başarılı İKY uygulaması için İK ile ilgili yetkinliklere ihtiyaç vardır (Nehles vd., 2006). *Zaman teması* altında, “*İKY uygulamalarını yürütecek yeterli vaktim var, operasyonel iş yoğunluğumdan dolayı İKY uygulamalarını yürütemiyorum, İKY uygulamalarını yürütecek yeterli vaktim yok, operasyonel iş yoğunluğumdan dolayı fazla mesai yapıyorum*” kodlarının yer aldığı görülmüştür. Halbuki literatürde birim yöneticilerinin İKY uygulamalarına zaman ayırmakta zorlandıkları (Dick vd., 2006), hatta vakitlerinin boşa gittiğini düşündükleri (Renwick, 2003; Harris, 2007), bir İK uzmanı gibi yürütülemeyeceği inancı taşıdıkları vurgulanmıştır (McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, Truss, 1997). Konu bu yöneyle incelendiğinde literatürde yer alan bilgilerle analiz sonuçlarının örtüşmediği görülmektedir. *İstek teması* altında, “*İKY uygulamalarını severek yerine getiririm, çaba sarfederim, İKY uygulamalarını İK birimi yürütmelidir*” kodlarının yer aldığı görülmüştür. Birim yöneticilerinin çaba ve gayretleri başarılı İKY uygulaması için temel bir ön koşuldur (Nehles vd., 2006).

Nitel anket formumuzda yer alan (3. Soru) “*İKY Uygulamalarında İK Birimi sizi nasıl destekliyor? Hangi konularda destek alıyorsunuz? Sosyal açıdan nasıl destekleniyorsunuz ?*” şeklindedir. Bu soru ile birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken görev yaptıkları örgütten veya İK biriminden herhangi bir destek alıp almadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Şayet İK biriminden bir destek görüyorsa bu desteğin türünün ne olduğu ve bu desteğin birim yöneticisinin iş tatminine olan etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. *İK Birim Desteği teması* altında; ilk olarak “*sosyal açıdan destek sağlamaktadır, İKY uygulamaları*

için İK birimiyle iletişim ve işbirliği içindeyiz” kodlarının geldiği, “İK birimi tarafıma eğitim vermektedir” kodunun yalnızca bir birim yöneticisi tarafından ifade edildiği tespit edilmiştir. Örgütlerde çalışanlara gösterilen desteğin örgüte karşı olumlu sonuçlar olarak geri döneceği (Cropanzano vd., 2017), İK biriminin uygulamalar konusunda birim yöneticilerine eğitim vermesinin önemli bir husus olduğu (Kanten, 2008) vurgulanmıştır. Ancak analiz neticesinde verilen puanlamalara bakıldığında örgütlerdeki birim yöneticilerinin İKY uygulamalarının yürütülmesi konusunda İK birimi tarafından yeterince desteklenmedikleri görülmüştür. Birim yöneticileri daha çok sosyal açıdan desteklenmekte ve uygulamalar hususunda sadece yüzeysel iletişim içinde oldukları tespit edilmiştir. Şirket üst düzey yöneticilerinin İK birimlerini önemini tam olarak anlamaması, İK yöneticilerinin mesleki olarak yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. İK birimlerinin yeterli yetkinlikte olmadığı ve destek sunmadığı durumlarda, birim yöneticileri kendilerini güvensizlik hissetmektedir. Bu nedenle birim yöneticilerinin İK birimlerinden aktif destek beklentisi bulunmaktadır, ancak bu destek çoğunlukla sağlanamamaktadır. (Neshles vd.,2006)’nin yılındaki çalışmasında İKY uygulamaları için birim yöneticilerinin eğitilmesi ve desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu görüşü destekler şekilde İK birimi tarafından yeteri kadar desteklenmeyen birim yöneticilerinin İKY becerilerinden yoksun kalacağı (Renwick, 2003), İK uzmanlarının tavsiyelerine duydukları ihtiyacın mutlaka giderilmesi gerektiği (Whittaker, 2003) vurgulanmıştır. Birim yöneticilerinin desteklendiği bir ortamda işlerinden daha fazla tatmin olacakları bilinmektedir (Eisenberger vd., 2002). İK birim desteğinin örgütsel desteğin bir uygulama alanı olduğu düşünüldüğünde çalışanların artan iş tatmininin, aynı zamanda daha düşük turnover oranları ve yüksek verimlilik olarak örgüte somut faydalar sağladığı bilinmektedir (Eisenberger vd., 1986).

Nitel anket formumuzda yer alan (4. Soru) *“Bir Birim yöneticisi olarak İKY uygulamalarını yürütme konusundaki hangi politika ve prosedürlerle karşılaşıyorsunuz? Bu durumu nasıl yönetiyorsunuz? (En çok hangi konuda zorlanıyorsunuz?)”* şeklindedir. Bu soru ile birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütürken örgütte bu konuyla ilgili herhangi bir politika ve prosedürün olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. *Politika ve Prosedürler teması* altında; *“İKY uygulamaları için izlenecek politika ve prosedürler nettir ve İKY uygulamalarını yürütmek görev tanımının bir parçasıdır”* kodlarına birer katılımcının görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Ancak literatürde örgütlerdeki İK politika ve prosedürlerin açık ve net bir şekilde tanımlandığı takdirde birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütme konusunda zorlanmayacakları (Bredin vd., 2007), hangi

uygulamaların nasıl yürütüleceğine ilişkin net ve genel bir İK politikası ile birlikte prosedürlerin olması gerektiği (Gennard vd., 1997) vurgulanmıştır. Konu bu yönüyle incelendiğinde literatürde yer alan bilgilerle analiz sonuçlarının örtüşmediği görülmektedir.

Araştırmamızın diğer bir bulgusu da anket formumuzda yer alan (5. Soru) “*Birim yöneticilerinin iş tatminlerinde İKY nasıl ve hangi boyutuyla etkili olur ?*” şeklindedir. Bu soru ile aslında birim yöneticilerinin İKY uygulayıcıları olduğu gerçeğini ve bu işlemleri yürütürken iş tatmin seviyelerindeki değişimin boyutu anlaşılmaya çalışılmıştır. *İKP temasına* hiçbir yöneticinin cevap vermediği dikkat çekmiştir. *Personel Temin ve Seçim teması* altında; “*mülakatların gerçekleştirilmesi ve personel seçim kararının verilmesi*” kodlarının yer aldığı görülmüştür. *Eğitim ve Gelişim teması* altında; “*iş başında eğitim verilmesi, eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesi, verilen eğitimlerin becerilere ve davranışlara yansımalarının belirlenmesi, örgüt değerlerinin benimsetilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi*” kodları yer almaktadır. *Performans ve Kariyer teması* altında; “*personelin performansının değerlendirilmesi, personelin performansı ile ilgili geribildirim sunulması, personelin kariyer planlarının desteklenmesi, personele kariyer danışmanlığı yapılması, personelin performansının geliştirilmesi, personelin performansının planlanması, personelin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunması*” kodlarının yer aldığı görülmektedir. *Ücret teması* altında; “*ücret artışlarında aktif rol oynanması, başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanması, ücret ve ödül politikalarının personele açıklanması, ücret ve ödül sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesi*” kodlarının yer aldığı tespit edilmektedir. *Yönetim ve Çalışan İlişkileri teması* altında; “*iletişimin ve takım çalışmasının gelişmesi, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanması, istenmeyen davranışların önlenmesi ve cezalandırılması, mesai düzeninin yasalara uygun şekilde düzenlenmesi*” kodlarının aldığı tespit edilmektedir. Birim yöneticilerinin iş tatminlerinde İKY uygulamalarını yürütme konusunda aktif rol almalarının etkisi olduğu bilinmektedir (Thornhill vd., 1998). İKY uygulamalarını yürüten birim yöneticilerinin örgütte diğer bireylerle etkileşim halinde oldukları düşünüldüğünde, sosyal mübadele kuramına göre birbirlerini değiştirme potansiyeline sahip olabilirler (Cropanzano vd., 2017). Örgütlerde oluşabilecek sosyal etkileşimlerin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamak için çok önemlidir.

Araştırma sonuçları detaylı bir şekilde incelendiğinde; nicel analiz sonuçlarına göre birim yöneticilerinin İKY yetkinliklerinin iş tatmin seviyeleri üzerinde İKY uygulamalarını gerçekleştirme etkililiğinin aracı rol oynadığı görülmektedir. Ancak aynı değişken, bilgi, zaman ve istek alt boyutları düzeyinde analiz edildiğinde aracı rolü üstlenmemektedir.

İK birim desteği ile İK politika ve prosedürlerin düzenleyici etkisi analiz edildiğinde; İK birim desteği düzenleyici rol üstlenirken, tüm alt boyutlar düzeyinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Nitel analiz sonuçları incelendiğinde İK birim desteği ile İK politika ve prosedürleri yönünden birim yöneticilerinin yeterince destek bulamadığı görülmüştür. Nitel veriler ile yapılan analizlerde, birim yöneticilerinin verdikleri cevaplardan İKY uygulamalarını yürütme konusunda yeterince zaman ayırmadıkları tespit edilmiştir.

8. ÖNERİLER VE ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Türkiye'de insan kaynakları mesleğine bakış açısı, son yıllarda önemli değişimlerden geçmiş olmasına rağmen henüz tam anlamıyla bir meslek olarak görülmemektedir. Birçok şirkette stratejik ortak olarak yer alamadığı, İK birimi çalışanları destek kadrosu olarak görülmektedir. Günümüzde iş hayatındaki dijitalleşme, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin uzaktan ve çeşitli platformlar aracılığıyla yürütülmesi, personel temin ve seçim süreçlerinin outsource edilmesi ve nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç nedeniyle İKY stratejik role bürünmüştür.

Özel sektörde yer alan şirketlerin büyümesi, şirketlerin uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte İK biriminin önemi daha da çok farkedilmeye başlanmıştır. Nitelikli iş gücünü şirketine kazandırmak, onların maaşlarını hazırlamak, eğitim ve gelişim faaliyetleri düzenlemek, performans değerlendirmelerini ölçmek ve değerlendirmek, İK birimi ile birim yöneticilerinin birlikte çalışmalarını gerekli kılmıştır. Ancak ülkemizde şirketlerde daha çok operasyon birimleri diye tabir edilen veya satış birimlerine üst yönetim tarafından daha çok önem verilmektedir. Bu birimlerin finansal durumu doğrudan etkilediği düşüncesiyle İK birimi ve çalışanları ihmal edilmektedir. Bu durum İK birimi çalışanlarının yetkinliklerine de olumsuz olarak yansımaktadır. İKY uygulamaları ile örgütün stratejik hedeflerinin eşgüdüm içinde olmasını sağlamak için birim yöneticileri İKY'de çok önemli bir rol oynamaktadır (Kanten ve Kanten, 2009). Çalışanların İKY uygulamalarıyla ilgili olan deneyimlerinin birim yöneticileriyle bağlantılı olduğu ilgili literatürde tartışılmıştır (Boselie vd., 2001; Purcell vd., 2007). Zira birim yöneticileri, çalışan tarafından örgütün temsilcisi olarak görülmekle birlikte çoğu durumda İKY uygulamalarının yürütücüsü konumundadır. Bir örgütün insan yönetiminde etkili olabilmesi için birim yöneticilerinin İK politikalarını benimsemesi ve İK birimi ile eşgüdüm içinde çalışması gerekmektedir (Harris, 2001; Sikora vd., 2014).

Türkiye'de İK profesyoneli olarak şirketlerde görev almak son yıllarda büyük ilerleme sağlamıştır. Ekonomik gelişmeler, dış pazara açılma ihtiyacı, yasal düzenlemeler, akademik araştırmalar, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler neticesinde şirketlerin hiyerarşik yapıları güncellenmiş ve kendilerini yenilemek zorunda kalmışlardır. Şirketlerimizin uluslararası pazarlara açılması, teknolojideki hızlı gelişmeler, şirketlerdeki çalışanların eğitilmesinin önemini ortaya çıkarmış ve etkili İKY uygulamalarının hayata geçirilmesini hızlandırmıştır.

İKY uygulamalarının etkili bir şekilde hayata geçirilmesi noktasında birim yöneticilerinin etkili birer İKY uygulayıcısı olduğu gerçeğiyle karşılaşmıştır. Tam da bu noktada birim yöneticilerinin ülkemizde İKY uygulamalarını yürütmek için yeterince istekli olmadıkları, bu işler için yeterince zaman ayırmadıkları ve İK birim çalışanlarının birim yöneticilerine danışmanlık yapmadıkları ve destek vermedikleri görülmüştür. Bunun nedeni olarak da tüm İKY fonksiyonlarının tamamen İK biriminin işi olduğu ve kendi operasyonel işlerinin tüm vakitlerini aldığı ifade edilmiştir. İKY fonksiyonlarını yürütmeye istekli olan birim yöneticilerinin İK biriminden destek göremediği, görev tanımlarında net bir politikanın olmadığı ifade edilmiştir. Bunun nedeni olarak ise, İK birim çalışanlarının yeterli donanımına sahip olmadıkları görüşü gelmektedir. Ne yazık ki ülkemizde hala insan kaynakları mesleği tam olarak oturmamış, meslek standartları net bir şekilde belirlenmemiş, örgüte karşı sorumlulukları bu kadar yüksek olan bir mesleği icra edebilecek kişilerin hangi kriterleri sağlaması gerektiği tanımlanmamıştır. Birçok şirkette İK biriminin çalışanların bordro ve puantaj işlemleriyle sınırlandırılacak şekilde görev alanının belirlendiği ve stratejik öneminin anlaşılamadığı görülmektedir.

Üst Yönetime Öneriler

Şirketlerde görev yapan üst düzey yöneticilerin İKY uygulamalarına daha çok önem vermesi ve bu uygulamaları yürüten kişilerin neticede en değerli kaynak olan insanı doğrudan etkilediğinin bilincinde olması gerekmektedir. Birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütebilmeleri için zaman ayırmaları hususunda teşvik edilmeleri ve buna uygun kurum kültürü oluşturulması gerekmektedir. Yöneticilerin görev tanımlarına, İKY uygulamalarını yürütmenin asli görevlerinden biri olduğu ibaresi eklenerek, yöneticilerin imzası alınarak özlük dosyalarında saklanması sağlanmalıdır. Bir personelin eğitilmesi, kariyer gelişimine katkı sunulması, performansının ölçülüp geri bildirim verilmesi vb. hususların sadece İK birimine bırakılmaması ve birim yöneticilerinin sürece aktif katılımıyla yürütülmesi gerektiği tavsiye edilmektedir.

Yöneticilere Öneriler

İKY uygulamalarının yalnızca İK birimi çalışanları tarafından yürütülmesi gerektiği kanaati birçok şirkette azımsanmayacak sayıda İK profesyoneli tarafından benimsenmiş durumdadır. Halbuki bu uygulamaların doğal bir yürütücüsü ve bu konuda işbirliği yaptığı kişiler olarak birim yöneticilerinin görülmesi neticesinde bu uygulamaların daha etkili bir

şekilde yürütülebileceği bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Her bir birim yöneticisinin kendi biriminde görülen işleri detaylıca bilen biri olduğunu düşündüğümüzde insan kaynağının planlanmasından mülakat süreçlerine, personelin eğitilmesinden performansının ölçülmesine kadar tüm süreçlerde birim yöneticilerinin sürece dahil edilmesi sonuçların daha etkili olmasını sağlayacaktır.

Birim yöneticilerinin kendi birimlerinde görülen işlere tüm zamanlarını ayırarak, İKY fonksiyonlarını tamamen İK birimine bırakması nedeniyle, özellikle personel temin ve seçim süreçlerinde teknik ve mesleki donanımının tam olarak ölçülememesi sonuçlarıyla karşılaşmaktadır. Buna ek olarak personeliyle daha çok vakit geçirmesi nedeniyle kişilik özelliklerinin iyi analiz edilebilmesi fırsatı karşısında, olası terfi sürecine birim yöneticisinin katkısı oldukça önemlidir. Personele tanımlanan performans hedeflerinin başarıyla neticelendirilebilmesi için geri bildirim yapılması ve personelin daha verimli bir şekilde kullanılması amaçlanmaktadır. Sayılan nedenlerden ötürü birim yöneticilerinin İKY uygulamalarını yürütebilmek için herşeyden önce bu işe istekli ve gönüllü olmaları, yeterince vakit ayırmaları ve İK birimi tarafından kendi bilgi ve birikimlerini arttıracak faaliyetlere önyargısız bir şekilde yaklaşmaları tavsiye edilmektedir. Yetkinlik konusunu birçok birim yöneticisinin kendi birimindeki donanımıyla sınırlı tuttuğu görülmektedir. İzah edilmeye çalışılan nedenlerden ötürü, birim yöneticisinin sürece vereceği olumlu katkının hem bireysel hem de örgütsel performansa yansıtacağı bir gerçekliktir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Sosyal mübadele kuramı, örgütsel destek kuramı ve özyeterlilik kuramı bağlamında birim yöneticilerinin iş tatmin seviyelerindeki değişimin İKY uygulamalarındaki performansları ve İK politikaları ile İK birim desteğinin bu ilişkiyi biçimlendirip biçimlendirmediği ölçülenmeye çalışılmıştır. Gelecek araştırmalarla birim yöneticilerinin etkili birer İKY yürütücüsü konumunda oldukları düşüncesiyle örgütsel performansın ölçümlenebileceği şekilde kapsamın genişletilebileceği önerilmektedir. Örgütün büyüklüğü, yapısı, birim yöneticilerinin İKY uygulamalarına bakış açılarının sektöre göre değişmesi gibi durumlar dikkate alınarak örneklemelerin oluşturulması ve verilerin toplanması neticesinde literatüre olumlu katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Adal, Z. (1998). “İnsan Kaynaklarında İşçi-İşveren İlişkileri.” Tuğrul Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi.

Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-79.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. Ve Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: *Examining the mediating role of engagement. Human Resource Management*, 52(6), 839–859.

Argon, T., Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288–297.

Armstrong M. (2006). Handbook of Human Resources Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page, London.

Armstrong M. (2014). Handbook of Human Resources Management Practice, Thirteenth Edition, Kogan Page, London.

Arvey, R. D. ve Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168.

Aryee S., Budhwar P.S. ve Chen Z.X. (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.

Ateş. N. Y. (2021). Orta Düzey Yöneticilerin Stratejilerin Uygulanmasındaki Rolü: Bilişsel, Sosyal ve Duygusal Öncüller, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1-12.

Athey, T. R. ve Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 215-225.

Aybas M., Endüstri 4.0 Çerçevesinden İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi, Editör Ece Kuzulu, İnsan Kaynakları Yönetimine Modern Bir Bakış, 1. Basım, Aralık, 2020.

Baggerly, J. ve Osborn D. (2006). School Counselor’s Satisfaction and Commitment: Correlates and Predictors. *Professional School Counseling*, 9 (3): 197-205.

Balaban Ö. ve Palaz P. (2018). İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(4), 77-96.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44 (9): 1175–1184.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191215.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media psychology*, 3(3), 265-299.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Kariyer Yayıncılık.

Bayat B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından “Orta Kademe” Yöneticileri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.

Bayat B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.

Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Beardwell J. ve Claydon T. (2007). Human Resources Management - A Contemporary Approach, 5th Edt., Prentice-Hall.

Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16 (1): 53-101.

Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Benligiray, S. (2013). Yönetimsel bir araç olarak çok kaynaklı geribildirim. Ankara: Nobel.

Bernal, J. G., Castel, A. G., Navarro, M. M. ve Torres, P. R. (2005). “Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences”, *Women in Management Review*, 20 (4): 279-288.

- Bingöl D. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi, Güncellenmiş 11. Baskı, İstanbul, Beta.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.
- Blenegen, M. A, (1993), “Nurses’ Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables”, *Nursing Research Journal*, 42(1), 31-44.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255 – 266.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Boselie, P., Paauwe, J. ve Jansen P.G.W. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-25.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307.
- Bredin, K. ve Söderlund, J. (2007). Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations, *Personnel Review*, 35, 818-833.
- Brush, D. H., Moch, M. K. ve Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction, *Journal Of Occupational Behaviour* ,8(2), 139-156.
- Buchanan D. ve Huczynski A. (2004). Organizational Behaviour, 5. Baskı, Prentice-Hall.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Budhwar, S. P. (2000). Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141-161.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Caldwell, M. (1992). Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3).
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners’ perceptions of progress in implementing HRM, *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196–215.
- Cappelli, P. ve Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms’ core competencies, *Organizational Dynamics*, Winter, 7–22.

Cascio, W. F. ve Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Cascio, W. F. ve Boudreau J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management, *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.

Cesur, E. E. (2015), Performans değerlendirme & ücret yönetimi. Y. Aktaş, E.E. Cesur (Ed.) Bir bakışta insan kaynakları yönetimi içinde 155-188. İstanbul, Dora Yayıncılık.

Cho, Y.S., (2004), Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.

Collins, C. J. ve Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., ve Halvorsen-Ganepola, M. D. (2018). Scale development and validation of a social exchange measure. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 841-858.

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. ve Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. *In Handbook of Social Psychology*, 61-88.

Cribbin, J. J, (1972), “Effective Managerial Leadership”, American Management Association, New York.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ve Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.

Collins, C.J. ve Clark, K.D. (2003) Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.

Çakmur, H. (2011). İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 10(6).

Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, “İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi”, 13(3), 79-94.

Davis K., (1982), “Human Behavior at Work”, New Delhi, Tata McGraw Hill Publications.

DeCenzo D.A., Robbins S. P. ve Verhulst S.L. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri, (M.L. Arslan, C. Çetin, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2016).

Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.

Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

DeNisi, A. S. ve Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.

Deutsch, M. (1975). “Equity, Equality, and Need:What Determines Which Values Will be Used as Determinants of Distributive Justice?”, *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.

Dick, P. ve Hyde, R. (2006). Line Manager Involvement in Work-Life Balance and Career Development: Can’t Manage, Won’t Manage?. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 345-364.

Dopson, S., Stewart, R. ve Risk, A. (1992). ‘The Changing Role Of The Middle Manager In The United Kingdom’, *International Studies of Management and Organization*, 22(1), 40–53.

Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). Job Satisfaction A Meta-Analysis of Stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.

Dubois, D. D. ve Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

Gennard, J. ve Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1): 27-42.

Gerhart, B. ve Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2(3), 481-569). Consulting Psychologists Press.

Gibb, S. (2003). "Line Manager Involvement in Learning and Development: Small Beer or Big Deal?", *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3: 281-293.

Glaveli, N. ve Kufidu S. (2005). The Old, the Young and the Restless: A Comparative Analysis of the Impact of Environmental Change on Training in Four Greek Banks. *European Business Review*, 17(5), 441-459.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-21.

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. ve Shore, J. E. (1993). A New Look at Organizational Career Development. *Human Resource Planning*, 16(2).

Güner, F., Çiçek, H. ve Can, A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyum ve yaşam doyum düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3).

Gürbüz S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-35.

Hackman, R. ve Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 59-170.

Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.

Harris L. (2001). Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1182–1191.

Harris, L. (2007). The Changing Nature of the HR Function in UK Local Government and its Role as Employee Champion. *Employee Relations*, 30, 34-47.

Harris, L., Doughty, D. ve Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities – perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5): 218-229.

Hennink, M. M., Kaiser, B. N. ve Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608.

Hennink, M., Kaiser, B. N. ve Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative Health Research*, 29(10), 1483-1496.

Heslin, P.A. ve Khele, U.C. (2006). Self-Efficacy. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial / Organizational Psychology*, 705-708.

Hırlak B. (2015). Otantik Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi.

Hornsby, J. S. ve Kuratko, D. F. (2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, production and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Hutchinson, S. (2008). The Role of Front Line Managers in Bringing Policies to Life. *CESR Review*, 1-5.

İspir İ. ve Yeşil S. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi, *Journal of Yasar University*, 15/58, 190-209.

Jiang, K., Jiang, Z. ve Ma, J. (2017), “How does human resource management affect organizational outcomes? A meta-analytic review of exploratory mechanisms”. *Academy of Management Journal*, 60(6), 1692-1743.

Johnsrud, L., Heck, K., Ronald H. ve Rosser, V. J, (2000). “Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave”, *Journal of Higher Education*, 71 (1). 31-47.

Judge, T.A., Heller, D. ve Mount, M.K. (2002). Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*. 87:3. 530-541.

Kalemci Tüzün İ. (2013). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 61-76.

Kanten P., (2008). Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kanten P., Uyargil C. ve Kanten S. (2017). Hat Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörler: Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Departmanının Stratejik Roller. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 84-97.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaufman B.E. ve Miller B.I. (2011), The Firm's Choice Of Hrm Practices: Economics Meets Strategic Human Resource Management Source, *Industrial and Labor Relations Review*, 64 (3),526-557

Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.

Keser A. ve Öngen Bilir B. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.

Khilji, S. E. ve Wang, X. (2006). Intended and Implemented HRM: The Missing Lynchpin in Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.

Kılıçaslan Ö. ve Marşap A. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.

Kispal-Vitai, Z. ve Wood, G.T. (2009), HR Planning:Institutions, strategy, tools and techniques. In Human Resources Management, 169-187. Routledge

Köksal, O. (2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Kuzulu E., (2020). İKY 4.0 İnsan Kaynakları Yönetimine Modern Bakış, (1. baskı) (1-14). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

Lambe, C. J., (2001). Socail exchange theory and research on business-tobusiness relational exchange, *Journal of Business-to Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Larsen, H.H. ve Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?, *Employee Relations*, 25, 228-244.

Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.

Lawler III, E. E. ve Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.

Leblebici D. N. (2000). Orta Kademe Yöneticilerinin (OKY) Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme: Bir Türk Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-200.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S. ve Drake, B. (2009). Strategic Human Resources Management: The Evolution of The Field. *Human Resources Management Review*, 19, 64-85.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.

Lloyd, S. ve Hamner, W.C, (1979), “Individual Versus Systems Rewards: Who’s Dissatisfied Why and What’s Their Likely Response”. *Academy of Management Journal*, 22 (4), 781-802.

Lo, K., Macky, K. ve Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.

Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 309-336.

Locke, E.A., (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, IL: Rand McNally, Chicago, 1297-1349.

Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.

Lucia, A. ve Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey Bass Pub.

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.

Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., Norman, S. ve Combs, G. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention’. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387- 393.

Lynch, Samantha. (2004). Line Manager and Their Management of Human Resources: Evidence from the Retail Industry. Canterbury Business School Working Paper Series, 41, 1-27.

MacNeil M. C. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.

Martins, Lola Peach. (2007). A Holistic Framework for the Strategic Management of First Tier Managers. *Management Decision*, 45(3), 616-641.

Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M. ve Sanchez-Gardey, G., (2005), Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.

Mathis, R. L. ve Jackson, J.H. (1976). *Personnel: Human Resources Management*. St. Paul: Wet Publishing Company.

Maxwell, G. A. ve S. Watson. (2006). Perspectives on Line Managers in Human Resource Management: Hilton International's UK Hotels. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1), 1.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. ve Truss, C. (1997). Human Resource Management on the Line? *Human Resource Management Journal*, 7, 12–29.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, R.E. ve Snow, C.C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.

Mintzberg H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall.

Mohamed H. R.K, Kadiresan V. ve Ramendran C. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), 60-79.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Nehles C.A., Riemsdijk M., Kok I. ve Looise J.K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue* 17(3), 256-273.

Nishii, L. ve Wright, P.M. (2007). Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resources Management. Cornell University CAHRS Working Paper Series, 07(12), 01-33.

Neubauer, B. E., Witkop, C. T. ve Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education*, 8(2), 90-97.

Okpara, J.O. ve P.Wynn. (2008). Human Resource Management Practices in a Transition Economy. *Management Research News*, 31(1), 57-76.

Oshagbemi, T. (1997). “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, *Journal of Managerial Psychology*, 12 (7), 502-528.

Oshagbemi, T. (1999). “Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple- Item Measures?”, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 388-403.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.

Özpehlivan M. (2018). İş Tatmini Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 2602-4314

Pelenk S.E., (2016), Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Odaklı Bir Kültür Oluşturmadaki Rolü Bağlamında İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, Kocaeli.

Pethe, S., Chaudhary, S. ve Dhar, U. (1999). Occupational self-efficacy scale and manual. Agra, India: National Psychological Corporation.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1981). A Casual Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.

Purcell J. ve Hutchinson S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. ve Swart, J. (2003). Understanding The People Management and Performance Link Unlocking The Black Box, CIPD Enterprises Limited, 151 The Broadway, London.

Redmond, B. F. ve Moser, C. (2015). Self-efficacy and social cognitive theory.

Rees, C.J., J. Jarvalt ve B. Metcalfe. (2005). Career Management in Transition: HRD Themes from the Estonian Civil Service. *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 572-592.

Renwick, D. ve C. M. Macneil. (2002). Line Manager Involvement in Careers. *Career Development International*, 7(7), 407-414.

Renwick, Douglas. (2003). HR Managers Guardians of Employee Wellbeing?. *Personnel Review*, 32(3), 341-359.

Ridings, C. M., Gefen, D. ve Arinze, B. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 271–295.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Robbins, S.P. (2003). Organizational Behavior, Ninth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Para, L. F. ve Smith, P. C. (1998). “The Relation Between Job Level and Job Satisfaction”. *Group and Organization Management*, 23 (4). 461- 480.

Russell, J. S., Terborg, J. R. ve Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.

Sabuncuoğlu Z. (2023). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 10. Baskı, Seçkin.

Sachau, D.A. (2007). Resurrecting the Motivation Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6, 377-393.

Sadullah Ö., Uyargil C., Acar A.C., Özçelik A.O., Dünder G., Ataay İ. D., Adal Z. ve Tüzüner L. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Yenilenmiş 7. Baskı, Beta.

Schneider, B. ve Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60 (3), 318-328.

Schuler, S. (1998). Managing human resources. South Western Educational Publishing.

Schyns, B. ve Sczesny, S. (2010). Leadership attributes valence in self-concept and occupational self-efficacy. *Career development international*, 15(1), 78-92.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyum. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.

Sığırı Ü. ve Gürbüz S. (Ed). (2017). Örgütsel Davranış. Ankara: Beta Yayınları.

Sığrı, Ü. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayıncılık.

Siegel, L. ve Lane, I. M., (1974), "Psychology in Industrial Organizations" Homewood, IL: Irwin.

Sikora M. D. ve Ferris R. G. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, 271-281.

Siu, O., Spector, P. E., Cooper, C. L. ve Lu, C. (2005). Work Stress, Self-Efficacy, Chinese Work Values, and Work Well-Being in Hong Kong and Beijing. *International Journal of Stress Management*, 12 (3): 274-288.

Smith, J. A., Flowers, P. ve Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Sage Publications.

Storey J. (1995). *Human Resources Management: A Critical Text*, London.

Sundler, A. J., Lindberg, E., Nilsson, C. ve Palmér, L. (2019). Qualitative thematic analysis based on descriptive phenomenology. *Nursing Open*, 6(3), 733-739.

Şeşen H., Soran S. ve Balkan O., (2014). Kültürel Değer Algıların İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Alt ve Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(4), 58-70.

Taylor F. , Bilimsel Yönetimin İlkeleri (Çev. H. Bahadır Akın), Adres Yayınları, 2011, Ankara.

Thornhill A. ve Saunders Mark N.K., (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR?. *Personnel Review*, 27(6), 460-476.

Toker, B, (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Townsend ve Kellner. (2015). *Managing the Front-Line Manager*, The Edward Elgar Handbook of Managing Managers, Edward Elgar, Cheltenham.

Truss C. (2001). Complexities in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*, 38 (8), 1121-1149.

Tütüncü Ö. ve Kozak M., (2007). "An investigation of factors affecting job satisfaction," *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* , 8 (1), 1-19.

Tüzün K. ve Varoğlu K. (2017). İletişim. Sığrı Ü. ve Gürbüz S. (Ed). *Örgütsel Davranış* (1. baskı) içinde (s. 281-312). Ankara: Beta Yayınları.

Tyson, S. (1985). Is this the very model of a modern personnel manager, *Personnel Management*, 26, 35-39.

Tzafrir, S. S. (2006). A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship Between HRM, Practices and Firm Performance at the Different Points in Time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-34.

Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Perryman, A. A., Blass, F. R. ve Heetderks, T. D., (2009). Effects of Selection And Training On Unit-Level Performance Over Time: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 829-843.

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.

Wang-Cowham C., (2008). HR structure and HR knowledge transfer between subsidiaries in China. *The Learning Organization*, 15(1), 26-44.

Watson T.J. (2010). Critical Social Science, pragmatism and realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.

Watson, S., G.A. Maxwell. ve L. Farquharson, (2007). Line Managers' Views on Adopting Human Resource Roles: The Case of Hilton (UK) Hotels. *Employee Relations*, 29(1), 30-49.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Whittaker, S. ve Marchington, M. (2003): Devolving HR responsibility to the line – threat, opportunity or partnership? In: *Employee Relations*, 25(3), 245-261.

Wickramasinghe, V. (2007). Staffing Practices in the Private Sector in Sri Lanka. *Career Development International*, 12(2), 108-128.

Wooldridge, B. ve Floyd, S. W. (1989). Research Notes And Communications Strategic Process Effects On Consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3), 295-302.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. ve Allen, M. R. (2005). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*, 58, 406-446.

Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. ve Gerhart, G. (2001). Comparing line and HR Executives' Perceptions Of HR Effectiveness: Services, Roles And Contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.

Wright, P.M. ve McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P.M., Gardner, T. M. ve Moynihan, L.M. (2003), The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M. ve Allen, M. R., (2005), The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

Yang D., Chen X., Ma B. ve Wei H. (2022), When can interaction orientation create more service value? The moderating role of frontline employees' trust in managers and employee deep acting. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 65, 1-9.

Yaşın T. (2016). “Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş ve, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri, Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Youndt, M.A., Snell S.A., Dean Jr. J.W. ve Lepak D.P. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.

Yürür S. (2019). Örgütsel Davranış Kuramları. (1. baskı) içinde (s:281-312). İstanbul. Beta Yayınları

EKLER

EK-1: Nicel Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışmanın amacı Başkent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programında hazırlanan “**Birim Yöneticilerinin İKY Yetkinlikleri ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Nicel ve Nitel Bir Araştırma**” başlıklı doktora tez çalışması için veri sağlamaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır ve birinci bölüm katılımcıların demografik bilgilerini, ikinci bölüm iş tatminine ilişkin 5 maddeyi, üçüncü bölüm İKY Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiğine ilişkin 29 maddeyi, dördüncü bölüm Birim Yöneticilerinin İKY Uygulamalarını Yetkinlik Derecelerine ilişkin 25 maddeyi içermektedir.

Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, veriler üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve ticari bir amaç için kullanılmayacaktır.

Ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır.

Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Zaman ayırarak çalışmamıza sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Burak Efe BAHADIR – Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

1) Eğitim durumunuz nedir?

☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

6. **Cinsiyetiniz?** ☐ Kadın ☐ Erkek

7. **Medeni durumunuz nedir?** ☐ Evli ☐ Bekar

2) Kaç yaşındasınız? (Lütfen rakamla yazınız)

3) Çalıştığınız sektör nedir? Lütfen bir tanesini işaretleyiniz.

☐ Bilişim/Telekomünikasyon ☐ Savunma Sanayii

☐ Finans ☐ Lojistik/Taşımacılık

☐ Otomotiv ☐ Sağlık ☐ Sanayi/Ağır Sanayi ☐ Eğitim/Öğretim

☐ Tekstil ☐ Turizm ☐ Üretim/Endüstriyel ☐ İnşaat

☐ Diğer (Belirtiniz :.....)

4) Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-3 yıl

☐ 4-9 yıl

☐ 10 yıl ve üzeri

5) Çalıştığınız pozisyon nedir?

☐ Üst Kademe Yönetici

☐ Orta Kademe Yönetici

☐ Alt Kademe Yönetici

☐ İnsan Kaynakları Yöneticisi

6) Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-3 yıl

☐ 4-9 yıl

☐ 10+ yıl

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi,

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirtiniz.

	İş Tatmini	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şu anki işimden oldukça memnunum.					
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)					
4	İşimi eğlenceli bulurum.					
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)					

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi,
1-Kesinlikle gerçekleştirmiyorum
2-Gerçekleştirmiyorum
3-Kararsızım
4-Gerçekleştiriyorum
5-Kesinlikle gerçekleştiriyorum şeklinde belirtiniz

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği	Kesinlikle Gerçekleştirmiyorum	Gerçekleştirmiyorum	Kararsızım	Gerçekleştiriyorum	Kesinlikle Gerçekleştiriyorum
1.Bölümün ihtiyaç duyduğu işgören sayısının belirlenmesini					
2.Bölümün ihtiyaç duyduğu işgören niteliklerinin belirlenmesini					
3.İşgörenlerin yer değişikliklerinin planlanmasını (terfi, nakil, rotasyon vb.)					
4.İşgörenlerin çalışma programlarının hazırlanmasını					
5.İşgören seçim mülakatlarının gerçekleştirilmesini					
6.İşgören seçim kararının verilmesini					
7.İşletmenin içinden ve dışından işgören adaylarının araştırılmasını					
8.İşgörenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesini					
9.İşgörelere iş başında eğitim verilmesini					
10.İşgörenlerin eksik yönlerinin sürekli geliştirilmesini					
11.Verilen eğitimlerin, işgörenlerin beceri ve davranışlarına ne oranda yansıdığının belirlenmesini (eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi)					

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Gerçekleştirme Etkililiği	Kesinlikle Gerçekleştiriyorum	Gerçekleştiriyorum	Kararsızım	Gerçekleştiriyorum	Kesinlikle Gerçekleştiriyorum
12.İşletmenin amaç ve değerlerinin işgörenlere benimsetilmesini					
13.İşgörenlerin performanslarının planlanmasını (işgörenlerden beklenen beceri ve davranış düzeylerinin işgörenlere iletilmesi)					
14.İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesini (İşgörenlerin işe yönelik beceri ve davranışlarının periyodik olarak değerlendirilmesi)					
15.İşgörenlerin performanslarının geliştirilmesini (İşgörenlerin beceri ve davranışlarının sürekli olarak iyileştirilmesi)					
16.İşgörenlere performans düzeyleri hakkında sürekli geri-bildirim sağlanmasını					
17.Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlere yönelik kararlarda kullanılmasının sağlanmasını (ödüllendirme, terfi, işten çıkarma vb.)					
18.Ücret ve ödül politikaları ile kararlarının işgörenlere açıklanmasını					
19.Ücret düzeylerinin (ücret artışları) oluşturulmasında rol alınmasını					
20.Başarılı performansın ödüllendirilmesinin sağlanmasını					
21.Ücret ve ödüllendirme sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmesine katkı sağlanmasını					
22.İşgörenlerin kariyer planlarının desteklenmesini (kariyer gelişimlerini sağlayacak eğitim, deneyim, vb. uygulamaların desteklenmesi)					

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Gerçekleştirme Etkililiği	Kesinlikle Gerçekleştirmiyorum	Gerçekleştirmiyorum	Kararsızım	Gerçekleştiriyorum	Kesinlikle Gerçekleştiriyorum
23.İşgörenlere kariyer danışmanlığı sağlanmasını (işgörenlerin kariyer belirsizliklerini gidererek, gerçekçi planlar yapmalarını sağlamak)					
24.İşgörenlerin kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olunmasını (Örgüt içinde varolan ya da olabilecek fırsatları tanıtmak)					
25.Çalışma programlarının işgörenlerin yasal haklarına uygun olarak hazırlanmasını (mesai süreleri, izinler vb.).					
26.İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını koruyacak bir çalışma ortamı sağlanmasını					
27.İşgörenler arası iletişimin geliştirilmesini					
28.Takım çalışması bilincinin geliştirilmesini					
29.İşgörenlerin istenmeyen davranışlarının önlenmesine ya da cezalandırılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesini					

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi,

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirtiniz.

Birim Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlik Dereceleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarını (seçme ve yerleştirme, ücret belirleme, performans değerlendirme, eğitim, ödüllendirme vb.) gerçekleştirecek bilgiye sahibim.					
2.İKY Uygulamalarını gerçekleştirecek deneyime sahibim.					
3.İKY Uygulamaları konusunda hizmet içi eğitim almak isterim.					
4.Zaman zaman, İKY uygulamaları ile ilgili danışacak bir uzmana gereksinim duyuyorum.					
5.İKY Uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştiriyorum.					
6.İKY Uygulamalarını etkili bir şekilde yürütecek yeterli vaktim yok.					
7.İKY Uygulamalarının yürütülmesine ayıracak vaktim hiç yok.					
8.İKY Uygulamalarının yürütülmesine zaman ayırabiliyorum.					
9.Yoğun çalışma programım sebebiyle İKY Uygulamalarının yürütülmesi aksamaktadır.					
10.Yoğun iş temposu sebebiyle normal çalışma sürem üzerinde mesai yapmaktayım.					

Birim Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Yetkinlik Dereceleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11.İKY Uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz İnsan Kaynakları Politikaları açık ve nettir. (terfi ve ödüllendirme politikaları gibi)					
12.İKY Uygulamalarındaki rol ve sorumluluğum net olarak belli değildir.					
13.İKY Uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz prosedürler nettir.					
14.İKY Uygulamalarının yürütülmesi, prosedürel belirsizlik sebebiyle zaman zaman aksamaktadır.					
15.İKY ile ilgili çalışmaları yürütmem görev tanımımın bir parçasıdır.					
16. İK Departmanı, İKY Uygulamaları konusunda tarafıma yeterli düzeyde danışmanlık sağlamaktadır.					
17. İK Departmanı, İKY Uygulamalarını başarılı bir şekilde yürütebilmem için tarafıma gerekli eğitimleri sağlamaktadır.					
18.İKY Uygulamalarını yürütmemiz üst yönetim tarafından teşvik edilmektedir.					
19.İşletmemizin yönetim kültürü, İKY Uygulamalarını yürütmemizi kolaylaştırmaktadır.					
20.İK Departmanı ile ideal düzeyde bir iş birliği ve iletişim içerisindeyiz.					
21.İKY Uygulamalarının yürütülmesini severek yerine getiriyorum.					
22.İKY Uygulamalarının yürütülmesine zaman ayırmak istemiyorum.					

Anket sona ermiştir.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

EK-2: Nitel Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışmanın amacı Başkent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programında hazırlanan **“Birim Yöneticilerinin İKY Yetkinlikleri ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Nicel ve Nitel Bir Araştırma”** başlıklı doktora tez çalışması için veri sağlamaktır.

Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, veriler üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve ticari bir amaç için kullanılmayacaktır.

Ankette isim belirtme gerekliliği bulunmamaktadır.

Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Zaman ayırarak çalışmamıza sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Burak Efe BAHADIR – Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

MÜLAKAT SORULARI

1. Bir yönetici olarak iş tatminini nasıl tanımlarsınız? Birkaç kelime ile kavramsallaştırır mısınız?
2. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının hangisinde Birim Yöneticilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce hangi yetkinlikleri olmalı?
3. İKY Uygulamalarında İK Birimi sizi nasıl destekliyor? Hangi konularda destek alıyorsunuz? Sosyal açıdan nasıl destekleniyorsunuz?
4. Bir Birim Yöneticisi olarak İKY Uygulamalarını yürütme konusundaki hangi politika ve prosedürlerle karşılaşıyorsunuz? Bu durumu nasıl yönetiyorsunuz? (En çok hangi konuda zorlanıyorsunuz?)
5. Birim Yöneticilerin iş tatminlerinde İKY nasıl ve hangi boyutuyla etkili olur?

Anket sona ermiştir.

Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

EK-3: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.05.2022-127487



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı :E-62310886-605.01-127487

Konu :Etik Kurul Onayı Hk.

17.05.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26.04.2022 tarih ve 122922 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Doktora Programı öğrencisi Burak Efe Bahadır'ın, Prof. Dr. Ali Halıcı'nın danışmanlığında yürütmekte olduğu "İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Hat Yöneticilerin Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırlanan anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Sayı : 17162298.600-130
Konu : Anket Soruları

6 MAYIS 2022

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Burak Efe Bahadır'ın, Prof. Dr. Ali Halıcı'nın danışmanlığında yürütmekte olduğu "İnsan Kaynakları Uygulamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Hat Yöneticilerin Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırlanan anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve kullanılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ Olumsuz	