T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ, ROLLERİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

DERYA CİHAN ÖKSÜZOĞLU
17713041

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA DENİZ GÜROL

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ, ROLLERİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

DERYA CİHAN ÖKSÜZOĞLU
17713041
ORCID NO: 0000-0001-9331-3951

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA DENİZ GÜROL

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ, ROLLERİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

DERYA CİHAN ÖKSÜZOĞLU
17713041

Tezin Savunulduğu Tarih: 24.06.2022
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Serdar Bozkurt
Doç. Dr. Murat Çemberci
Prof. Dr. Aslı Beyhan Acar
Dr. Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi

İSTANBUL
HAZİRAN 2022

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİ, ROLLERİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Derya Cihan Öksüzoğlu

Haziran, 2022

Bu araştırmada, İnsan Kaynakları (İK) işlevinin, örgüte yarattığı katkıyı artırabilmek üzere İK yöneticileri mercek altına alınmıştır. Öncelikle örgüt performansının artması için İK yöneticilerinin, hangi rolleri üstlenmesi ve hangi mesleki yetkinliklere sahip olmaları gerektiği, alan yazınında yer alan İK rolleri ve yetkinlikleri modelleri ile ortaya konmuştur. Bu kapsamda literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Bu araştırma hipotezleri; değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ve aracı ilişkileri içermektedir. Hipotezleri test etmek üzere, öncelikle geçerli ve güvenilir bir anket oluşturulmuştur. Ardından, Türkiye'deki şirketlerde çalışan, 391 İK yöneticisinden veri toplanmıştır. Analizler SPSS programında ve Andrew F. Hayes'in Process Makro eklentisi kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde, örgüt performansı, nitel ve nicel örgüt performansı şeklinde alt boyutlarıyla incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda İK yöneticisinin rolünün ve İK yöneticisinin yetkinliğinin, hem ayrı ayrı hem de birlikte, örgüt performansıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. İK yöneticilerinin rolünün, örgüt performansıyla ilişkisini anlamlandırmak, nasıl olduğunu anlamak üzere, İK yönetici yetkinliğinin aracı değişken olarak konumlandırıldığı hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucuna göre İK yöneticilerinin yetkinliği; İK yönetici rolü ile örgüt performansı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir. Bu nedenle İK yöneticilerinin yetkinliklerine araştırma ve uygulamada özel önem verilmelidir. İK yöneticilerinin işe alımından başlayarak tüm İK süreçlerinde yetkinliklerin ana unsur olmasının faydalı olacağı görülmüştür. Aynı zamanda, analiz sonuçları İK yönetici yetkinliğini geliştirmede İK yönetici rolünün önemine de işaret etmektedir. İK yöneticilerinin ideal İK yöneticisi rolünü üstlenmelerinin önündeki engelleri ortadan kaldırmaya çalışmak, dolaylı yoldan da olsa, örgüt performansı açısından anlamlı bir çaba olarak görülebilir. Son olarak, hızla değişen iş dünyasının ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmesi için, tüm İK profesyonellerinin rolleri ve yetkinliklerine ilişkin güncel çalışmalar devam ettirilmelidir. Bu araştırmalarda kullanılabilecek, geçerli ve güvenilir bir anket, bu tez çalışmasında oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İK Yetkinlikleri, İK Rolleri, Örgüt Performansı, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İK Profesyoneli, İK Yöneticisi

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE EXECUTIVES' COMPETENCIES, ROLES, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Derya Cihan Öksüzoğlu
June, 2022

In this research, Human Resource (HR) executives were examined in order to increase the contribution of the Human Resources function to the organization. First of all, the HR roles and competencies models in the literature were reviewed. The ideal roles and competencies that HR professionals should assume to increase the performance of the organization are revealed. In this context, research hypotheses were formed based on the results of the studies in the literature. These research hypotheses include both direct relationships and mediator relationships between variables. To test the hypotheses, a valid and reliable questionnaire was first created. Then, data were collected from 391 HR executives, working in companies in Turkey. A series of analyses were made in the SPSS program and with Andrew F. Hayes's Process Macro extension. In all analysis, organizational performance has been examined with its sub-dimensions as qualitative and quantitative organizational performance. As a result of the analysis, it has been revealed that the role of an HR executive and the competency of an HR executive have a relationship with organizational performance, both separately and together. In order to understand how the role of an HR executive is related to the organizational performance, the hypotheses that HR executives' competency is positioned as a mediator variable have been tested. According to the results of the analysis, the competency of an HR executive; plays a mediator role in the relationship between the HR executive's role and the organizational performance. Therefore, special attention should be paid to the competencies of HR executives in research and practice. It has been seen that it would be beneficial for competencies to be the main element in all HR processes, starting with the recruitment of HR executives. At the same time, the analysis results also point to the importance of the HR executive's role in developing the HR executive's competency. Trying to remove the obstacles that prevent HR executives from assuming the ideal HR executive role can be seen as a meaningful effort in terms of organizational performance, albeit indirectly. Finally, up-to-date studies on the roles and competencies of all HR professionals should be continued to better respond to the needs of the rapidly changing business world. A valid and reliable questionnaire that can be used in these studies was created in this thesis study.

Key Words: HR Competencies, HR Roles, Organizational Performance, Strategic Human Resource Management, HR Professional, HR Executive, HR Manager

ÖN SÖZ

Bugün, bu satırları yazabiliyorsam, çok kıymetli hocam Prof. Dr. Yonca Gürol sayesindedir. Doktora sürecinin başarısını en çok etkileyen unsurlardan birinin, tez danışmanı olduğunu düşünüyorum. Akademisyenliğinin yanı sıra insan olarak da kendisini çok takdir ettiğim bir kişiyle çalıştığım için çok şanslıyım. Her daim pozitif yaklaşımı, bana benden daha çok güvenmesi, akademik çalışmalarımı teşvik etmesi, saygı, sevgi ve profesyonelliğe dayalı bir ilişki oluşturması, her konuda ve hızlıca, maddi ve manevi desteğini göstermesi vb. pek çok şey için kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitemde yer alan, bu tez çalışmasının en başından beri görüş ve bilgilerini benimle paylaşan, motivasyonumu artıran, saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a ve Dr. Mürşide Özgeldi'ye çok teşekkür ederim.

Doktoraya başlarken amacım, mesleğime daha fazla katkıda bulunmak ve öğrenmenin, entelektüel ortamın tadını çıkarmaktı. Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nün, Türkiye'de ve dünyada örnek çalışmalar yapan, "yıldız" hocalarının derslerine katıldığım için kendimi çok şanslı hissediyorum. Hepsine ayrı ayrı teşekkür ederim.

Bu süreçte birbirimize destek olduğumuz, öğrendiklerimizi paylaştığımız, öğrenci arkadaşlarıma ve emeği geçen tüm araştırma görevlilerine teşekkür ederim.

Son ve en büyük teşekkürüm aileme. Öncelikle eşim, kızlarım İmer ve İmre en büyük teşekkürü hak ediyor. Çok yoğun çalışmama rağmen bana karşı hep anlayışlıydılar. Psikolojik, zihinsel ve fiziki dayanıklılığımı artıracak şekilde hayatımı kolaylaştırdılar. Benimle gurur duyduklarını hissettirdiler, bana güç verdiler. Ayrıca anneciğim, Fatma Anneciğim ve kardeşlerim de bu süreçte, maddi ve manevi destekleriyle yanımda olduklarını hissettirdiler. Her birine, gönülden teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2022 Derya CİHAN ÖKSÜZOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**

1. GİRİŞ **1**

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **5**
2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolleri 5
2.1.1. Legge'in Sınıflandırması 10
2.1.2. Harschnek, Peterson ve Malone'un Sınıflandırması 11
2.1.3. Beach'in Sınıflandırması 12
2.1.4. Tyson ve Fell'in Sınıflandırması 12
2.1.5. Schuler'ın Sınıflandırması 14
2.1.6. Wiley'nin Sınıflandırması 16
2.1.7. Storey'nin Sınıflandırması 18
2.1.8. McMahan, Mohrman ve Lawler'ın Sınıflandırması 20
2.1.9. Ulrich'in Sınıflandırması 21
2.1.10. Brockbank'in Sınıflandırması 23
2.1.11. Ulrich ve Beatty'nin Sınıflandırması 25
2.1.12. Caldwell'in Sınıflandırması 26
2.1.13. Jackson ve Schuler'ın Sınıflandırması 29
2.1.14. Ulrich ve Brockbank'in Sınıflandırması 30
2.1.15. Wright'ın Sınıflandırması 32
2.1.16. Gartner'ın Sınıflandırması 33
2.1.17. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Rollerine Eleştiriler ve Çözüm Önerileri 34
2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinlikleri 38
2.2.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (1. Tur) - Ulrich ve Brockbank 41
2.2.2. Yönetim Becerileri Değerlendirme - İnsan Kaynakları – Vicere 41
2.2.3. Üst Düzey İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli - Lawson / SHRM 42

2.2.4. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (2. Tur) - Ulrich ve Brockbank 43
2.2.5. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (3. Tur) - Ulrich ve Brockbank 43
2.2.6. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (4. Tur) - Ulrich ve Brockbank / SHRM 43
2.2.7. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (5. Tur) - Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger / SHRM 44
2.2.8. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (6. Tur) - Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich 45
2.2.9. SHRM İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli - SHRM..... 46
2.2.10. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (7. Tur) – Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank 46
2.2.11. Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol Pratik Model Önerisi..... 48
2.2.12. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (8. Tur) 49

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME..... 52
3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt Performansı İlişkisi..... 52
3.2. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Rolleri ve Örgüt Performansına Etkileri 54
3.3. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Rolleri ve Yetkinlikleri Arasındaki İlişki..... 62
3.4. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Yetkinlikleri ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki 65

4. ARAŞTIRMA 69
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 69
4.2. Araştırma Modeli 70
4.3. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı..... 71
4.3.1. Araştırma Yaklaşımı (Paradigması) ve Tekniği..... 71
4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 72
4.3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Geçerliğinin Sağlanması 74
4.3.3.1. İK Yönetici Rolü Değişkeni..... 75
4.3.3.2. Örgüt Performansı Değişkeni..... 75
4.3.3.3. İK Yönetici Yetkinliği Değişkeni 77
4.3.3.4. Demografik Veriler 78
4.3.4. Veri Analizi ve Bulgular 79
4.3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler 79
4.3.4.2. Faktör Analizleri 80
4.3.4.3. Güvenirlik Analizleri 85
4.3.4.4. Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri 86

4.3.4.5. Değişkenler Arası Korelasyonlar 88
4.3.4.6. Analiz Ön Koşullarının Test Edilmesi 89
4.3.4.7. Araştırma Modelinin Test Edilmesi 90

5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER 97
5.1. Değerlendirme ve Sonuç 97
5.2. Yöneticiler için Çıkarımlar 106
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Araştırmacılar İçin Öneriler 109

KAYNAKÇA 111
EKLER 122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İK Rolleri Sınıflandırması 7
Tablo 2: İK Yetkinlikleri Modelleri 39
Tablo 3: İK Yetkinlik Modelleri Entegrasyon Tablosu 51
Tablo 4: Ulrich ve diğ. (2015) Araştırması Sonuçları 66
Tablo 5: İK Yetkinlikleri Maddeleri ve Soru Numaraları 78
Tablo 6: Araştırma Katılımcılarının Kategorik Türdeki Demografik Özellikleri 79
Tablo 7: Araştırma Katılımcılarının Sürekli Türdeki Demografik Özellikleri 80
Tablo 8: Örgüt Performansı için Keşifsel Faktör Analizi 82
Tablo 9: İK Yönetici Yetkinlikleri için Keşifsel Faktör Analizi 83
Tablo 10: Cronbach's Alfa Değerleri 85
Tablo 11: İK Yöneticilerinin İK Rollerini Yerine Getirme Sıklığı 86
Tablo 12: İK Yöneticilerinin Yetkinlik Değerlendirmeleri 87
Tablo 13: İK Yöneticilerinin Örgüt Performansı Değerlendirmeleri 88
Tablo 14: Değişkenler Arası Korelasyonlar 88
Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Veriler 89
Tablo 16: Basit Regresyon Analizleri Sonuçları 90
Tablo 17: Aracı Değişken Analizi Sonuçları 91
Tablo 18: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 95
Tablo 19: Hipotez Sonuç Tablosu 95
Tablo 20: Ulrich ve diğ. (2015) Araştırması ve Tez Araştırması Yetkinlik Karşılaştırması 102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Storey'nin İK Rolleri Sınıflandırması 19
Şekil 2: Ulrich'in İK Rolleri Sınıflandırması 22
Şekil 3: Brockbank'in İK Rolleri Sınıflandırması 24
Şekil 4: İK Profesyonellerinin Değişime İlişkin Rolleri 27
Şekil 5: Araştırma Modeli 70
Şekil 6: İK Yönetici Rolü ve Nitel Örgüt Performansı İlişkisinde İK Yetkinliğinin Aracı Rolü 92
Şekil 7: İK Yönetici Rolü ve Nicel Örgüt Performansı İlişkisinde İK Yetkinliğinin Aracı Rolü 93

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK Profesyoneli	: İnsan Kaynakları alanında çalışanlar
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Vb.	: Ve benzeri
Ve diğ.	: Ve diğerleri
CHRO	: Chief Human Resources Officer (İnsan Kaynakları Başkanı)

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden önce; köle, serf, zanaatkâr, asker ve tacir olarak çalışma hayatında yer alan insan, fabrikalaşmanın artması ile işçi olarak çalışmaya başlamıştır. Bu dönemin getirdiği en önemli farklılık, dar aile çevresindeki çalışmanın yerini uzmanlaşmanın alması ve makinelerin düzenine insanların uyumlandırılmasıdır (Gürol, 2021, 3-4; Dessler, 2017, 49). İşçi sınıfının artması, işyerlerinde bir düzenin oluşturulmasını gerektirmiştir. 1900'lü yılların başında, Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol'ün yönetim süreci yaklaşımı, Weber'in bürokrasi yaklaşımı bu döneme damgasını vurmuştur. Bu çalışmalar modern İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) kullandığı; iş analizleri, seçme ve yerleştirme süreçleri, eğitim ve gelişim süreçleri, teşvik sistemleri, disiplin mekanizmaları, uzmanlaşma, işbölümü ve örgüt yapısının temellerini atmıştır (Keskin ve diğ., 2016, 35-37; Gürol, 2021, 5-7). İlerleyen yıllarda bu yaklaşımlar, insanı makineleştirmesi nedeniyle çokça eleştirilmiştir. Hatta bu yaklaşımların sendikalaşmanın sebebi olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle işverenler çalışanların refahı (welfare), idari işler ve güvenlik ile ilgilenecek sosyal hizmet birimleri oluşturmaya başlamıştır. Bu yapılar, bugünkü İnsan Kaynakları (İK) departmanının başlangıcı olarak sayılabilir (Dessler, 2017, 49; Gürol, 2021, 8; Kochan, 2007, 603). Zamanla bu çalışmalara, kişilik testleri yapma, işe alma, işten çıkarma, ücretlendirme gibi görevler eklenmiştir (Dessler, 2017, 49).

1930'lu yıllara gelindiğinde ekonomik buhran ve sendikalaşmanın artması nedeniyle insan davranışına farklı bir gözle bakılmaya başlanmıştır. İnsanı makineye uyumlandırmaya çalışan, insanı makinenin bir uzantısı gibi gören yaklaşım eleştirilmiştir. Önceki dönemde, kişisel faydasını artırmaya yönelik çalıştığı, rasyonel olduğu varsayılan insanın, sosyal bir varlık olduğu anlaşılmıştır. Mayo, Roethlisberger, McGregor, Barnard gibi araştırmacıların yaptığı çalışmalar örgütsel davranış alanının doğmasına zemin hazırlamıştır. Örgütsel davranış alanındaki çalışmalar; örgüt geliştirme, organizasyon yapısı, iş birliği, liderlik, çalışan katılımı ve motivasyonu gibi alanları, bugünkü adıyla "İK"nın çalışma kapsamına sokmuştur (Keskin ve diğ., 2016, 37-38 ve 177; Gürol, 2021, 10-12; Kochan, 2007, 603). Önceki

dönemden gelen sosyal hizmet birimleri; sendikalara ve özellikle ayrımcılık hakkında olmak üzere işçi davalarına ilişkin çalışmaları içerecek şekilde genişlemiştir (Dessler, 2017, 49). Aynı zamanda örgütsel davranış araştırmalarıyla zenginleşen bu alan, şirketin bir fonksiyonu haline gelmeye başlamıştır (Gürol, 2021, 13).

1950'li yıllarda örgütlerin kapalı sistemler yerine, çevresinden etkilenen açık sistemler olduğunun fark edilmesi, durumsallık yaklaşımı ile insanın örgüt yapısını etkileyen bir unsur olarak ele alınması İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin ismen ve belirgin bir alan olmasını sağlamıştır (Keskin ve diğ., 2016, 39-40; Gürol, 2021, 15-18). Aynı dönemde, Kurumsallaşma, Vekalet Teorisi ve İşlem Maliyeti Teorisi; İnsan Kaynakları işlevini açıklamakta kullanılmıştır.

1970'li yıllarda, post-modern olarak adlandırılan yeni bir dönem başlamıştır (Gürol, 2021, 19; Keskin ve diğ., 2016, 51). Bu döneme; iş dünyasındaki hızlı değişim, globalleşme, uluslararası rekabet, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, hizmet sektörünün gelişimi ve insan kaynağının her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması damga vurmuştur (Koçel, 2018, 363 ve 386-388; Ataay, 2018, 462). Bu dönemde karşılaşılan en önemli zorluklar; aşırı rekabet ve artan maliyet baskısı; farklı coğrafyalar, ürünler, fonksiyonlar vb. nedeniyle karmaşıklaşan organizasyonların yönetimi; yasal düzenlemelerin sürekli artması ve değişmesi; sosyal ve kültürel baskılar; çalışanların modern iş becerilerine sahip olmayışı, hareketliliği ve beklentileri artan, çok çeşitlenen işgücünün birlikte yönetimi; şirketlerin birleşme, satın alma, iflas etme olasılıklarının artması ve etik konulardaki skandallardır (Schuler, 1990, 50-52; Wright ve diğ., 2011, 1-7; Adriaenssen, Johannessen, 2015, 204; Ulrich ve diğ., 2008, 8; Gürol, 2021, 19-20; Sadullah, 2018, 6-10; Hartman, 2017, 5). Örgütler, karşılaştığı zorluklara bir çözüm olarak "stratejik yönetim" kavramıyla tanışmıştır (Eren, Özdemirci, 2018, 14). Bu dönemde, örgütlerin yapılarının rekabet gücü yaratmada yeterli olmadığı, sahip oldukları kaynakların rekabet güçlerinde fark yarattığı, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı ile, ortaya konmuştur (Keskin ve diğ., 2016, 285-286). Örgütün kontrol veya etki edebileceği kaynakları arasında fiziki, finansal ve beşeri kaynaklar yer almaktadır (Keskin ve diğ., 2016, 290). Buradan hareketle, örgütlerin rekabette öne geçebilmesi için, rakiplerine göre fark yaratabilen bir işgücüne bağımlı oldukları ortaya atılmıştır (Gürol, 2021, 20). İşletmeler, stratejilerini en iyi şekilde hayata geçirebilmek için bu stratejileri destekleyecek şekilde, insan ve

amaç birlikteliği yaratmaya, bunun için ise İK departmanına daha çok gereksinim duymuştur (Eren, Özdemirci, 2018, 476; Başaran, 2021, 67).

Penrose'un Bilgi Temelli Teorisi ile ilk adımları atılan, ardından Entelektüel Sermaye ile devam eden çalışmalar, Kaynak Temelli Yaklaşım ile insan kaynaklarının stratejik hale gelmesinde en çok kullanılan yaklaşımlar arasında yer almaktadır (Başaran, 2021, 63; Keskin ve diğ., 2016, 291-303). Kaynak Temelli Yaklaşım; örgütün rekabet avantajını sadece dış çevrelerindeki koşullarda değil, iç çevrelerinde sahip oldukları kaynaklardan da elde ettiklerini savunmaktadır. Hatta sürdürülebilir rekabet gücünün temelde örgüt içi kaynaklarla sağlanabileceğini savunmaktadır. Bu kaynakların rekabet avantajı yaratması için ise değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve örgüt tarafından desteklenir olmaları gerektiğini iddia etmektedir (Wright, McMahan, 1992, 300-301; Keskin ve diğ., 2016, 291-303). Bu gereklilikleri sağlayan, örgütün en önemli kaynağı; insan kaynağı olarak kabul edilmektedir (Armstrong, 2017, 40). Kaynak Temelli Yaklaşım, işletmenin bu kaynaklarını etkin bir şekilde ortaya çıkarması, geliştirmesi ve değerlendirmesi halinde rekabet avantajı elde edebileceğini savunmaktadır (Ülgen, Mirze, 2010, 77).

Davranışsal Yaklaşım'a göre; İK uygulamaları, çalışanların davranışlarını kontrol edebilmektedir. Örgütün stratejilerini hayata geçirmek için gerekli çalışan davranışlarını oluşturacak şekilde İK uygulamalarının uyarlanması, İK'yı stratejik hale getirmektedir (Wright, McMahan, 1992, 303).

Çalışanların "masraf kalemi" yerine bir "yatırım ve rekabet avantajı" olarak görülmeye başlanması nedeniyle insan yönetiminin daha stratejik ve katma değerli olması beklenmiş ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi dönemi başlamıştır (Kochan, 2007, 603; Gürol, 2021, 20; Sadullah, 2018, 6). Bu bağlamda, İK departmanından ve İK profesyonellerinden beklentiler değişmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin yeni amaçları şu şekilde tanımlanmaktadır: Verimlilik ve kaliteyi artırmak, çalışma yaşamının kalitesini artırmak, yasal gereklere uyum göstermek, işgücünün uyumunu sağlamak ve rekabet avantajı elde etmektir (Tüzüner, 2018a, 7 ve 12-13; Sadullah, 2018, 4). Bu amaçları gerçekleştirmesi; İK'nın yeni roller üstlenmesi ve yeni yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Tüzüner, 2018a, 16-18; Sadullah, 2018, 5). Özellikle de İK'dan, daha çok stratejik rol üstlenmesi, stratejik düşünebilmesi ve böylece kuruma daha çok stratejik değer yaratması beklenmektedir (Dessler, 2017, 54; Armstrong, 2017, 50-53). Örneğin Biçimsel (Konfigürasyonel)

Yaklaşımın önerdiği gibi İK, örgütle ilgili stratejiler belirlenirken sürece dâhil olmalıdır (Tüzüner, 2018a, 27). İK, örgütün stratejileri ve İK strateji ve uygulamaları arasında bağlantı ve entegrasyonu sağlamalıdır (Buyens, De Vos, 2001, 71; Wright, McMahan, 1992, 298). Bu ve benzeri yeni beklentiler nedeniyle, İK çalışanlarının hangi görevleri üstlendiği, yani ne yaptığı çerçevesindeki sorularla İK çalışanlarının rolleri; bu görevleri nasıl yerine getirdiği sorusu çerçevesinde ise İK çalışanlarının yetkinlikleri (Tüzüner, 2018a, 33-34; Hartman, 2017, 7) çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde başlayan İK rolleri ve İK yetkinliklerine ilişkin çalışmalar, günümüze kadar devam etmiştir. Değişen iş dünyası ihtiyaçlarına İK'nın cevap verebilmesi için İK rollerinin ve yetkinliklerinin zaman içerisinde güncellenmesi gerekmiştir. Bu bağlamda, iş dünyasındaki değişimin hız kesmediği göz önünde bulundurulduğunda, İK rolleri ve İK yetkinlikleri araştırmalarının devam ettirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tez çalışmasında İK yöneticilerinin rolleri, yetkinlikleri ve örgüt performansı arasındaki ilişki incelenerek alana katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Tez çalışmasının Kavramsal Çerçeve bölümünde konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. İK profesyonellerinin rolleri ve yetkinlikleri sınıflandırmaları derlenmiştir. Ardından Hipotez Geliştirme bölümünde, ilgili değişkenler kullanılarak, bugüne kadar yapılan, önemli araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu araştırma sonuçları ve kavramsal çerçeveyi dikkate alarak, tez çalışmasında test edilecek hipotezler oluşturulmuştur. Tez çalışmasının Araştırma bölümünde konuyla ilgili yapılan özgün araştırmanın detayları ve bulguları yer almaktadır. Değerlendirme ve Sonuç bölümünde ise araştırma bulguları yorumlanmıştır. Ek olarak araştırma kısıtları, ileri araştırma önerileri ve yöneticiler için çıkarımlara yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolleri

Rol; sözlük anlamıyla, "bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev"dir (TDK, [13.05.2021]). İnsan Kaynakları çalışmaları açısından daha genel olarak tanımlandığında rol; belli bir pozisyon için saptanmış bütüncül davranışlardır (Tüzüner, 2018b, 708). Örneğin yönetici rolü ile uzman rolünü ayrıştıran şey, tüm fonksiyonlar için düşünüldüğünde, bu rollerden beklenen davranışların farklı olmasıdır. Bununla beraber fonksiyon / uzmanlık bazında bir rol ayrımı yapıldığında, daha çok sözlük tanımındaki gibi "görev ve faaliyetler"den bahsedilmektedir. Örneğin Wright ve diğ. (2001, 114) İK profesyonellerinin üstlendiği rollerin (kısaca "İK rolleri"), stratejik İKY faaliyetlerine benzediğini belirtmektedir. Bu bağlamda İK rolleri; İK profesyonellerinin ne yaparak değer yaratması gerektiğini tanımlamak üzere İKY görevlerinin gruplanmasıdır. İK rollerinin doğru konumlandırılması ve İK'nın tüm paydaşları ve İK profesyonelleri tarafından doğru anlaşılması İK fonksiyonunun başarısı için kritiktir.

Rol algısı; "bireyin belirli bir durumda nasıl davranması gerektiğine ilişkin izlenimi"dir (Robbins, Judge, 2017, 283). Rol algısının net olmaması ve rol çatışması çalışanların stresini artırmaktadır ve buna bağlı olarak çalışanların performansları ve örgütsel bağlılıkları düşmektedir (Colquitt ve diğ., 2019, 128-129 ve 141). Günümüz iş dünyasında sorumluluklar sürekli değişebilmekte ve genişleyebilmektedir. Çalışanların, rollerine ilişkin net bir algısının olması, görevlerinin neler olduğunu eksiksiz bir şekilde anlaması, görevlerini önceliklendirebilmesi ve bu görevleri yerine getirirken sergilemeleri tercih edilen davranışların neler olduğunu kavramaları, performanslarının artışı açısından oldukça önemlidir (McShane, Von Glinow, 2019, 31).

Legge (1978'den aktaran Guest, King, 2004, 402)'in belirttiği gibi, personel yönetiminde başarıyı tanımlamak, İK'nın örgüte katkısını ölçmek ve başarı ya da başarısızlıkta İK'nın sorumluğunu tespit etmek zor olduğu için İK profesyonelleri rol

belirsizliği yaşamaktadır. Tyson (1987, 524)'a göre, İK profesyonellerinin rol algılarını farklılaştıran en önemli husus; kar, maliyet, çalışan performansı vb. konuları örgüt için hangi seviyede gerekli gördükleridir. Sheehan ve diğ. (2014, 122)'nin araştırmasına göre İK'nın paydaşları, İK profesyonellerinin kendilerinden beklenenleri bütünsel olarak bilmediğini ve beklentilerin büyük bir kısmını karşılamadığını düşünmektedir. Araştırma katılımcısı olan iş birimi yöneticileri, özellikle az deneyimli İK profesyonellerinin, İK'nın çalışanlara bakım verme işi olduğunu zannetmeleri, bir işletme bünyesinde çalıştıklarını unutmaları gibi bazı eleştirilerde bulunmaktadır. Bu ve benzeri eleştiriler, İK alanında çalışan veya çalışmak isteyen kişilerin İK rollerini tüm yönleriyle bilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Brown ve diğ., 2009, 272-273). Bu bağlamda İK çalışanlarının bireysel performansları ve bağlılıkları açısından İK rollerini incelemek gereklidir.

Rol çatışması; çalışandan birbirinden farklı beklentilerin olması, çalışanın bunlardan birini yerine getirdiğinde, diğerinin olumsuz etkilenmesi, iş gerekleri arasında uyumun olmamasıdır. Bu durum tek rol içinde olabileceği gibi, farklı rollerin üstlenilmesi halinde rollerin birbiriyle çelişmesi şeklinde de olabilir (Robbins, Judge, 2017, 284).

İK rolleri, pek çok sınıflandırmada görülebileceği gibi, birbirinden oldukça farklı önceliklere sahiptir. Bu rollerin birlikte yerine getirilebilmesi pek çok İK çalışanı için oldukça zordur. Bu durum ise İK'nın performansının düşük olmasına veya düşük algılanmasına sebep olmaktadır. Örneğin Sheehan ve diğ. (2014, 120-124) çalışmalarında, İK rollerinin birlikte ve dengeli şekilde üstlenilmemesinin İK paydaşlarında yarattığı rahatsızlığa dikkat çekmektedir.

İlerleyen bölümlerde görülebileceği gibi, İK rollerinin İK çalışanları tarafından nasıl algılandığı, İK paydaşlarının rollerden beklentilerinin birbiriyle çelişmesi ve bu nedenle İK çalışanlarının yaşadığı rol çatışması, İK çalışanlarının rollerindeki etkililiğini azaltmaktadır. Bu durumun bir yansıması ise İK'nın ideal rollerini üstlenmek için fırsat elde edememesi ve örgüte daha az değer yaratmasıdır.

İK rollerine, İK'nın örgüt içindeki gücü açısından bakmak da faydalı olacaktır. Güç, "bir kişinin, takımın veya örgütün başkalarını etkileme yeteneği"dir (McShane, Von Glinow, 2016, 175). Güç kaynakları resmi ya da kişisel olabilir. Resmi güçten kasıt, başkalarını ödüllendirebilen, cezalandırabilen konumda olmak veya organizasyondaki konumu itibariyle kaynakları kullanma ve kontrol edebilmeyi sağlayan yasal güçtür

(Robbins, Judge, 2017, 421-422). İstenilen iş sonuçlarının elde edilebilmesi için İK profesyonellerinin özellikle yeterli yasal güce sahip olması ve örgüt içindeki etki alanını artırabilmesi gerekmektedir. Legge (1978), İK profesyonellerinin, insan yönetimi sorunlarına çözüm üretebilmek ve bu çözümleri uygulayabilmek için örgüt içinde yeterli güce sahip olmadığını belirtmektedir (Guest, King, 2004, 401). Legge (1978) aynı zamanda, İK çalışanlarının rol belirsizliğini giderebilmek için de örgüt içinde güç ve otoriteye ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir (Guest, King, 2004, 402).

Son olarak değinilmesi gereken bir husus İK profesyonellerinin mesleki yetkinlikleri ve üstlendikleri roller arasındaki ilişkidir. İK çalışanlarının mesleki yetkinlikleri, İK işlevinin başarısına ve doğal olarak örgütün performansına olumlu etki etmektedir (Ulrich ve diğ., 2008, 52; Delgado, 2017, 121-122; Calderon ve diğ., [09.12.2021]; Huselid ve diğ., 1997, 185; Dede, 2007, 179-180). İK çalışanının yetkinliklerinin yüksek seviyede olması, etkili bir öğrenme süreciyle mümkündür. Lombardo ve Eichinger (2006, 6)'in araştırmaları sonucunda belirttikleri gibi, öğrenmenin %70'i işbaşında, yaparak gerçekleşir. Ayrıca eğitim vb. yöntemlerle öğrenmenin gerçekleştirilebilmesinde, eğitimle edinilen bilgi ve becerinin işte kullanılması, öğrenme transferinin gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu nedenle çalışanların eğitim içeriğinde yer alan bilgi ve beceri kazanımlarını deneyebilecekleri ek sorumluluklar, görevler, iş fırsatları kendilerine sunulmalıdır (Noe, 2009, 182). Her iki sebeple, İK yetkinliklerinin geliştirilmesi için İK çalışanlarının ideal İK rollerini deneyimlemeleri gerekmektedir.

İK rollerinin örgüt için öneminin farkında olan araştırmacılar, İKY'nin gelişimiyle uyumlu olarak, İK rollerine ilişkin pek çok sınıflandırma ve araştırma yapmıştır. İK rollerine ilişkin akademik çalışmalar 1970'lerin sonlarına doğru başlamıştır. Tablo 1'den görüldüğü gibi araştırmalar, geçmişe nazaran azalsa da günümüzde de devam etmektedir.

Tablo 1: İK Rolleri Sınıflandırması

Yayın Tarihi	Yazar(lar)	Roller
1978	Legge	Konformist Yenilikçi, Sapkın Yenilikçi
1978	Harschnek, Peterson ve Malone	Tam Ortak, Vitrin, Satıcı, Gündelikçi

1980	Beach	Politika Oluşturma, Danışman, Hizmet Sağlayıcı, Kontrol
1986	Tyson ve Fell	İdari İşler Şefi, Sözleşme Müdürü, Mimarlar
1988	Baird ve Meshoulam	Organizasyonel Büyüme Evreleriyle İlişkili İK Rolleri
1990	Schuler	İş İnsanı, Değişimin Şekillendiricisi, Organizasyon Danışmanı / İş Birimi Ortağı, Strateji Yapıcısı ve Uygulayıcısı, Yetenek Yöneticisi, Varlık Yöneticisi ve Maliyet Kontrolörü
1990	Guest	Geleneksel / Muhafazakâr, Radikal / Muhafazakâr, Çoğulcu / Yenilikçi, Üniter / Yenilikçi
1992	Wiley	Stratejik Roller, Yasal Roller, Operasyonel Roller
1992	Storey	Danışmanlar, Hizmet Sağlayıcılar, Düzenleyiciler, Değişim Liderleri
1992	Monks	Geleneksel / İdari, Geleneksel / Endüstri İlişkileri, Yenilikçi / Profesyonel, Yenilikçi / Gelişmiş
1994	Schuler	İş Ortağı, Kolaylaştırıcı, Denetleyici, Yenilikçi, Uyarlayıcı
1996	McMahan, Mohrman ve Lawler	Stratejik Ortak, İK Uygulamalarını Tasarlama, İK Hizmeti Sunma, Değişim Danışmanlığı, Organizasyonel Kabiliyetleri Geliştirme
1997	Ulrich	Stratejik Ortak, İdari Uzman, Değişim Ajanı, Çalışan Şampiyonu

1999	Brockbank	Stratejik Reaktif, Stratejik Proaktif, Operasyonel Reaktif, Operasyonel Proaktif
1999	Micolo	Teşhis Uzmanı, Stratejist, Taktik Uzmanı, Denetleyici
2000	Lawler ve Mohrman	Kayıt Tutma ve İzleme, Denetleme ve Kontrol, İK Hizmetleri Sunma, İK Sistem ve Uygulamalarını Geliştirme, Stratejik Ortak Olma
2000	Kesler	İK Uzmanları, Saha İş Ortakları, Merkezi Hizmet Sağlayıcıları
2001	Ulrich ve Beatty	Koç, Mimar, İnşa Edici, Kolaylaştırıcı, Hakem, Lider
2001	Caldwell	Değişim Şampiyonu, Değişim Uyarlayıcısı, Değişim Danışmanı, Sinerji Yaratıcısı
2002	Jackson ve Schuler	Stratejik Yönetim Rolü, Denetleme ve Koruma Rolü, Değişimi ve Bilgiyi Kolaylaştırma Rolü, Kolaylaştırıcı ve Danışman Rolü, Yenilikçi Rolü
2005	Ulrich ve Brockbank	Çalışan Savunucusu, Beşerî Sermaye Geliştiricisi, Stratejik Ortak, Fonksiyonel Uzman, İK Lideri
2009	Wright	Yönetim Kurulu (YK) Stratejik Danışmanı, Yönetici Koçu, YK İş Ortağı, Yetenek Mimarı, İK Lideri, İşgücü Sensörü, Şirket Temsilcisi
2017	Gartner	Yönetim Kurulu İnsan Sermayesi Lideri, Yetenek Stratejisti, Kurumun Değişim Lideri, Kültür ve Anlam Güçlendiricisi, Güvenilen Danışman ve Koç

İlk dönemlerde yapılan çalışmalar daha çok, üst yönetimin ve iş birimi yöneticilerinin İK fonksiyonuna ve doğal olarak İK çalışanlarına yaklaşımı (Guest, 1990, 379) açısından farklılıkları ele alan, İK'nın personel yönetimden dönüşümünde farklı aşamaları içeren roller olarak düşünülebilir. Sonraki dönemlerdeki araştırmalar İK departmanından ziyade İK çalışanlarına odaklı olarak İK rollerini incelemiştir.

Tarihsel olarak İK rolleri kapsamında yer alan konular incelendiğinde, değişimin ve yenilikçiliğin ilk çalışmalardan bu yana, farklı isimlerle kendine yer bulduğu görülmektedir. İK'nın operasyonel görevleri, bazen farklı boyutlarına vurgu yapılarak, tüm çalışmalarda bulunmaktadır. Ayrıca Caldwell (2001, 39-40)'in belirttiği gibi 1980'lerde sendika ve çalışan ilişkilerine yönelik iş gündemi, 1990'larda devlet veya Avrupa Birliği gibi devletlerarası kurumların düzenlemeleri ve aynı dönemdeki dış kaynak kullanımı (outsource) İK rollerini etkilemiştir.

İK rolleri alanındaki çalışmalara etkisi açısından en önemli roller aşağıda detaylandırılacaktır.

2.1.1. Legge'in Sınıflandırması

İK rollerini sınıflandırmada günümüz anlayışıyla yapılan ilk çalışma Karen Legge'in çalışmasıdır (Delgado, 2017, 24). Bu çalışmada Legge, İK yöneticilerini "problem çözücü" olarak tanımlamaktadır (Thill ve diğ., 2014, 99). Legge, örgüt içinde güç kazanmak için İK yöneticilerinin Konformist Yenilikçi ve Sapkın Yenilikçi rollerini oluşturduklarını belirtmektedir (Guest, King, 2004, 403). Legge'e göre üstlenilen İK rolleri, organizasyonel ve pazar kombinasyonlarına göre farklılaşmaktadır (Buyens, De Vos, 2001, 74).

Konformist Yenilikçiler: Bu rolü benimseyen İK profesyonelleri, önceden tasarlanan kurum stratejisi, politikaları ve değerlerine sadık kalarak kendi çalışmalarında ve araçlarında uyarlamalar yapmaktadır (Delgado, 2017, 25). Bu çalışmalar genelde maliyet düşürme, çatışma azaltma, üretkenliği artırma gibi konulardadır (Osibanjo, Adeniji, 2012, 9).

Sapkın Yenilikçiler: Bu roldeki İK profesyonelleri, Konformist Yenilikçiler'in tam tersine, örgütsel başarıya farklı kriterler getirmeye, örgütü yeni stratejiler, hedefler ve değerler benimsemeye teşvik etmektedir (Delgado, 2017, 25; Caldwell, 2001, 39). Çalışan gelişimi, iş ve özel yaşam dengesi, statükoyu sorgulama gibi konularla ilgilenen İK profesyonelleri bu rolü üstlenmektedir (Osibanjo, Adeniji, 2012, 9). Bu

rol daha fazla örgütsel gelişim ve değişim uzmanlığı gerektirmektedir (Guest, King, 2004, 404). Bu rolde İK yöneticileri sürekli çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin değerler sistemi ile karşı karşıya gelmekte ve sürekli yeni fikirlerini kurum içinde pazarlamaya çalışmaktadır (Thill ve diğ., 2014, 99; Osibanjo, Adeniji, 2012, 9).

Bununla beraber Legge (1978), İK profesyonellerinin dış kaynaklı, yeterince güçleri olmadığında, her iki rolde de başarılı olamayacaklarını söylemektedir. Çözüm olarak İK çalışanlarının, sosyal bilimler alanında, özellikle de durumsallık yaklaşımı çerçevesinde, bilgi ve becerilerini geliştirmelerini önermektedir (Guest, King, 2004, 404).

2.1.2. Harschnek, Peterson ve Malone'un Sınıflandırması

Harschnek ve diğ. (1978), İK profesyonellerinin kendileri için en uygun işi seçebilmeleri için, İK çalışanlarının üst ve orta kademe yöneticilerden gördükleri desteğe göre İK rollerini oluşturmuştur. Bu roller; Tam Ortak, Vitrin, Satıcı ve Gündelikçi olarak adlandırılmıştır (Demir, 2004, 56; Aycan, 2006, 6).

Tam Ortak: Bu rolü üstlenen bir İK departmanı üst yönetim tarafından ortak olarak görülmekte ve desteklenmektedir. İş birimi yöneticileri sorunlarına çözüm bulduğu için İK yöneticilerine saygı duymakta ve İK yöneticisiyle iş birliği halinde çalışmaktadır. İK yöneticisi, örgütün plan ve politikalarının oluşturulmasında, diğer yöneticiler kadar fırsata sahiptir (Demir, 2004, 56; Tüysüz, 2019, 51-52). Bu rolün daha fazla olduğu örgütlerde çalışanların devamsızlığı ve işten ayrılma oranı düşüktür, verimliliği yüksektir. Bu nedenle fayda- maliyet oranı açısından örgüte en çok değeri yaratan roldür (Demir, 2004, 56; Sadullah, 2018, 17).

Vitrin: Bu roldeki İK profesyoneli, gerçek sorunlara gerçek çözüm üretmekten ziyade fayda- maliyet oranı daha düşük uygulamalar yapmaktadır. Üst yönetim gözünde İK, örgütün dışarıya açılan vitrini gibidir. Kurumun büyüklüğünü göstermek için kullanılmaktadır (Demir, 2004, 56 ve 59; Tüysüz, 2019, 51-52). İK profesyonelleri, bazı uygulamaları değer yaratmadan sadece göstermelik yaptığı için vitrin rolünde kendisine verilen destek azalmaktadır (Demir, 2004, 64-65; Sadullah, 2018, 17).

Satıcı: Bu rolde İK çalışanlarının üst yönetimi ikna edebildiği ölçüde az değer yarattığı, şartlı destek gördüğü ve bu nedenle fayda- maliyet oranı daha da düşük uygulamalar yaptığı söylenebilir (Demir, 2004, 56; Tüysüz, 2019, 51-52; Sadullah, 2018, 17).

Gündelikçi: Bu rolü üstlenen İK profesyonelerinin olduğu bir İK departmanı daha çok kısa vadeli, hatta günlük işleri yapan, İK planlaması olmaksızın çalışan, diğer departmanların işlerini hafiflettiği ölçüde değer yaratan ve bir nevi "katlanılan", şirketin yönetiminde söz sahibi olmayan bir departmandır. İK çalışanı, daha çok ücret ödemesi, izin ve emeklilik işlemleri ile ilgilenmektedir. (Demir, 2004, 56 ve 59; Tüysüz, 2019, 51-52; Sadullah, 2018, 17).

2.1.3. Beach'in Sınıflandırması

Beach'e göre İK çalışanları, Politika Oluşturma, Danışman, Hizmet Sağlayıcı ve Kontrol rollerini yerine getirmektedir (Tüysüz, 2019, 52-54):

Politika Oluşturma: Sorunlara çözüm üretmek üzere, politika önerme veya politikaları şekillendirme görevlerini yerine getiren roldür.

Danışman: İş birimi yöneticilerine ve çalışanlara tavsiyeler verme, çalışanlara destek olma, iletişim bültenleri, raporları ve çalışan el kitabı hazırlama, İK politikalarının günlük işleyişini takip etme görevlerini bu roldeki İK çalışanları üstlenmektedir. Bu roldeki İK profesyonelleri örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlamaktadır. Bu rol örgüt için en önemli roldür.

Hizmet Sağlayıcı: İK uygulamalarının gerçekleştirilmesini içeren roldür. İşe alım, eğitim, ücret, özlük işlerine ilişkin görevler bu kapsamdadır.

Kontrol: Bu rol; İK politikası, yönetmelikleri ve uygulamalarının belirlenen standartlara uygunluğunu ve diğer departmanların performans hedef gerçekleştirmelerini kontrol etmeyi içerir.

2.1.4. Tyson ve Fell'in Sınıflandırması

Tyson ve Fell (1986), Birleşik Krallık'taki inşaat sektörünü inceledikleri araştırmaları sonucunda, düşük takdir yetkisinden yüksek takdir yetkisine uzanan bir doğrultu üzerinde üç İK rolü olduğunu ortaya koymuştur. Değişen işlevlerin ve pazarlama stratejileri, sendika tepkisi, yönetim ideolojisi gibi organizasyonel bağlamın yarattığı bu üç rol; İdari İşler Şefi, Sözleşme Müdürü ve Mimarlar'dır (Caldwell, 2001, 39-40; Thill ve diğ., 2014, 99).

Bu modele göre İdari İşler Şefi, idari destek şeklindeki personel yönetimi, Sözleşme Müdürü, iş birimi müdürleri adına hareket etme ve Mimarlar ise organizasyonu

oluşturma biçiminde özetlenebilir (Thill ve diğ., 2014, 99). Bu rollerden hangisinin daha geçerli olduğu; üst yönetimin karar verme yaklaşımı, insan kaynaklarına ilişkin planlama süresi, İK çalışanlarına verilen yetki ve İK çalışanlarının örgüt kültürünü oluşturmaya ne kadar katıldığı gibi unsurlara bağlıdır (Buyens, De Vos, 2011, 74).

İdari İşler Şefi: Tyson ve Fell (1986)'e göre, 1960'lı yıllarda İK çalışanlarının tek rolü, İdari İşler Şefi idi. Bu rolde, İK çalışanları daha ziyade idari destek olarak adlandırılabilecek, işe giriş, kayıt tutma vb. sınırlı görevlere sahiptir. Bu rolün iş planlamasına dâhil olmadığını, yetkilerinin ve mesleki / uzmanlık eğitimlerinin olmadığını ya da çok az olduğunu söylemek mümkündür (Tyson, 1987, 526; Delgado, 2017, 26; Monks, 1992, 30-31). Çalışanlarla ilgili tüm konularda yetki iş birimi yöneticilerindedir. Yazılı politikalar yoktur, sadece ihtiyaç duyulduğunda politikalar oluşturulmaktadır ve oluşturulan politikalar, örgüt politikalarının bir parçası değildir (Dede, 2007, 27-28).

Sözleşme Müdürü: 1970'li yıllarda İK rollerine Sözleşme Müdürü eklenmiştir. Devletin getirdiği yasal yükümlülüklerin ve sendikaların artması bu dönemi farklılaştırmıştır. Bu dönemde sendika sözleşmeleri ve sendikalarla sorunların çözülmesi konularında ihtiyaçlar artmış, İK çalışanları sendikal konularda uzmanlıklarını, kısa dönem planlama, yazılı politikalar oluşturma, hızlı karar verme ve iletişim becerilerini geliştirmiştir. Sendikal ihtiyaçlara reaktif çözüm sunabilmeleri İK çalışanlarına biraz bağımsızlık kazandırmıştır. Bununla beraber Tyson'a göre ekonomik durgunluk dönemi ve sonrasında bu rolün önemini azalmıştır. Artık işbirliği ve uyum içinde çalışmak yerine daha rekabetçi çalışmak önem kazanmıştır (Tyson, 1987, 526; Delgado, 2017, 26; Dede, 2007, 28-29).

Monks (1992, 31)'e göre bu roldeki İK profesyonelleri daha çok "itfaiyeci" gibi çıkan sorunlara çözüm üretmekle uğraşmaktadır, proaktif bir rolleri yoktur. İnsan yönetimine ilişkin temel sorumluluk iş birimi yöneticilerindedir, İK profesyonelleri daha çok iş birimi yöneticisine destek olma görevini üstlenmektedir (Dede, 2007, 29).

Mimarlar: 1980'lerde ise üçüncü rol olan Mimarlar ortaya çıkmıştır. Mimarlar rolü, organizasyon içerisinde insanların becerilerini en iyi şekilde kullanmaya ve örgütsel değişimi desteklemeye yönelik görevler içeren bir roldür. İK'nın kendini iş birimi yöneticisi gibi konumlandırabilmesine, uzun vadeli planlar yapabilmesine, çalışanlar ve yöneticiler arasında kontrol dengesini kurabilmesine, politikalar oluşturabilmesine,

teknik yetkinliklerini geliştirebilmesine ve yönetim masasında yer alabilmesine yardımcı olmuştur. Bu rolde kritik olan İK'nın değişim yönetimi ve sosyal bilimlere ilişkin teknikleri kullanarak iç danışman gibi çalışabilmesidir (Tyson, 1987, 526; Delgado, 2017, 26). Bu rolü İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçiş olarak düşünmek mümkündür (Monks, 1992, 34).

Monks (1992, 29), 1989-1990 yıllarında İrlanda'da yaptığı araştırması sonucunda uygulamadaki İK rollerini; Geleneksel / İdari, Geleneksel / Endüsti İlişkileri, Yenilikçi / Gelişmiş ve Yenilikçi / Profesyonel olarak adlandırmıştır. Monks, ilk üç rolün Tyson ve Fell (1986)'in modeline benzer bir şekilde ayrıştığını, bununla beraber dördüncü bir rol olarak Yenilikçi / Profesyonel'i eklediğini, bu rolü ise Sözleşme Müdürü ve Mimarlar arasında konumlandırdığını belirtmektedir (Thill ve diğ., 2014, 99-100). Bu rol; tam olarak stratejik İK olma yolunda görünmeyen, ancak İdari İşler Şefi veya Sözleşme Müdürü rollerinin ötesine geçmiş, daha modern uygulamalar yapan ve insan yönetimi süreçlerinde iş birimi yöneticileriyle çalışan İK profesyonellerinin üstlendiği bir roldür (Monks, 1992, 32-34).

Caldwell (2001, 40), Tyson ve Fell (1986) sınıflandırmasının, 1980'lerde çok etkili bir yaklaşım sunmasına ve popüler olmasına rağmen, 1990'lı yılların Değişim Ajanı rolüne olan ihtiyacı karşılayamadığı için popülerliğini yitirdiğini belirtmiştir.

2.1.5. Schuler'ın Sınıflandırması

Schuler (1990, 57-58) değişen iş koşullarının İK rollerini de değiştirdiğini, İK profesyonellerinin kendilerini "bireysel katkı sağlayan" olarak değil, "örgüte İK konularında liderlik eden" olarak görmeleri gerektiğini belirtmektedir. Aynı zamanda İK profesyonellerinin insan konularıyla değil, "insana ilişkin iş konularıyla" ilgilenmelerinin önemini ifade etmektedir. Böylece tüm İK süreçlerinin iş perspektifiyle ele alınmasının mümkün olacağını öne sürmektedir. Bu bağlamda Schuler, İK profesyonellerinin zaman ayırması gereken rolleri, gelişim etkinlikleri bazında, şu şekilde oluşturmuştur (Delgado, 2007, 27; Schuler, 1990, 57-58):

İş İnsanı: Yönetimin beklentisini anlamaya, bu beklentileri kendi işine ve diğer iş planlama ekiplerine yansıtmaya çalışan, iş birimlerinin yaptığı işi anlayan, finans ve pazarlama konularında kendini geliştiren, kendini önce işletmeci, sonra İK profesyoneli olarak gören İK çalışanları bu rolü üstlenmektedir.

Değişimin Şekillendiricisi: Şirket dışından danışmanlarla çalışarak şirketin vizyon ve misyonunu, hedeflerini oluşturmaya çalışan, daha çok organizasyonel gelişim ve değişim projelerinde yer alan, böylece şirketin değişimine destek olan İK profesyonelleri bu roldedir.

Organizasyon Danışmanı / İş Birimi Ortağı: Şirketle ilgili konularda çalışanlara ve yöneticilere koçluk, danışmanlık ve mentorluk yapma; mesleki derneklerde ve hayır kurumlarında gönüllü çalışma; performans değerlendirme süreçlerinde ilgililere destek olma gibi görevleri yerine getirirken İK çalışanları bu rolü üstlenmektedir.

Strateji Yapıcısı ve Uygulayıcısı: Strateji planlama oturumlarına katılarak tüm işletmenin ve departmanların stratejileri hakkında bilgi sahibi olan, çeşitli stratejilerin insan kaynakları üzerindeki etkilerini dile getiren, insan kaynakları faaliyetlerinin müşterilere değer yaratmada nasıl yardımcı olabileceğini gösteren, başarılı şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını inceleyen İK profesyonellerinin üstlendikleri roldür.

Yetenek Yöneticisi: İş birimi yöneticileri ile sürekli temasta olup piyasadaki rekabeti inceleme, iş ağını (network) ve mesleki becerilerini geliştirmek için konferanslara katılma, işe alım danışmanlık firmaları gibi tedarikçilerle İK süreçlerini iyileştirme görevlerini üstlenen İK çalışanlarının yerine getirdiği roldür.

Varlık Yöneticisi ve Maliyet Kontrolörü: İK süreçlerini yönetirken gerekli olan finans ve muhasebe, fayda - maliyet analizi ve şirketinin mali işler prosedürlerini öğrenme ve uygulama görevlerini içeren roldür.

Schuler, 1994 yılında yaptığı çalışmada bu rolleri; **İş Ortağı, Kolaylaştırıcı, Denetleyici, Yenilikçi** ve **Uyarlayıcı** olarak güncellemiştir (Tüysüz, 2019, 63-65):

İş Ortağı: Örgütün uzun dönemli kararlarına katılma, orta ve uzun dönem için İK planlarını yapma, İK politikalarının ve uygulamalarının, örgütün stratejileriyle uyumlu olmasını sağlama ve İK uygulamalarını etkin bir şekilde yerine getirme bu rolün kapsamındaki görevlerdir.

Kolaylaştırıcı: İş birimi yöneticilerinin, İK prosedürlerini uygularken yaşadıkları sorunları anlama, onlara destek olma, çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için bir nevi "İK uygulamalarını kişiselleştirme" bu rolün kapsamındadır.

Denetleyici: İK uygulamalarının arzu edilen şekilde hayata geçirildiğinden emin olmak için gerekli kontrolleri yapma ve İK departmanının alt birimleri arasında koordinasyonu sağlama bu roldeki görevlerdendir.

Yenilikçi: İK uygulamalarının, işletme stratejilerine uygun, çağdaş İK uygulamalarıyla güncellenmesini üstlenen İK profesyonelleri bu roldedir.

Uyarlayıcı: İK profesyonelinin örgüt ihtiyaçlarına uygun yeni uygulama tasarımları yapması, örgütün değişimi, esnekliği ve uyumu için çalışması bu rol kapsamındadır.

2.1.6. Wiley'nin Sınıflandırması

Wiley (1992)'e göre, İK yöneticilerinin rolleri 3 ana kategoride ele alınabilir: Stratejik Roller, Yasal Roller ve Operasyonel Roller. Wiley, bu üç kategorinin altında, birbirine geçişli on yedi rol tanımlamıştır (Dede, 2007, 58):

Stratejik Roller grubunda, stratejik olma yolunda ilerleyen bir İK profesyonelinin birbirini takip eden ve tamamlayan, aşağıdaki rolleri sıralanmaktadır (Wiley, 1992, 27-28; Simpkins, 2005, 75; Dede, 2007, 60-61):

- **Danışman**: Bu roldeki İK profesyoneli, belirlenmiş iş stratejilerini desteklemek üzere, tüm düzeylerdeki yöneticilere tavsiyelerde bulunmakta ve uygulama planları geliştirmektedir. Örneğin, bir iş stratejisini desteklemek üzere prim ve teşvik sistemleri oluşturmakta ya da örgütsel değişimin nasıl gerçekleşebileceği hakkında yönetime danışmanlık yapmaktadır.
- **Değerlendirici**: İşgücü ile ilgili veri bazlı değerlendirmeler ve analizler yapmak ve böylece iş stratejisinin hayata geçirilmesi için şirket işgücünün ne kadar hazır olduğunu değerlendirmek bu rolün kapsamındadır. Bu rol için en önemli konu şirketin stratejilerini ve verilerini iyi bilmektir.
- **Teşhis Uzmanı**: Stratejinin uygulanması aşamasında karşılaşılan işgücüne ilişkin problemleri çözmek için kök nedenleri araştırma, alternatif çözümler üretme, özellikle liderlik ve hedef belirleme süreçlerinde kolaylaştırıcı görev üstlenme ve böylece örgütün stratejilerini gerçekleştirmesini sağlama bu rolde yer almaktadır.
- **Yenilikçi / Değişim Ajanı**: Bu rolü yerine getirirken İK profesyoneli; operasyonları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek dış çevredeki eğilimleri ve dalgalanmaları tahmin etmek üzere örgütün sorunlarını analiz

etmekte ve stratejik planlama sürecini sağlam bir zemine oturtacak programlar ve prosedürler geliştirmektedir.

- **Katalizör**: Bu roldeki İK çalışanları, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkileri düzenleyerek, arzu edilir bir çalışma ortamı yaratmakta ve bu yolla stratejik değişime yardımcı olmaktadır.
- **İş Ortağı**: Üst yönetimde yer alan bu roldeki İK profesyonelleri yöneticilere İK perspektifi kazandırmakta ve katılımcı karar vermeyi teşvik etmektedir.
- **Maliyet Yöneticisi**: Stratejik olarak belirlenmiş örgüt hedeflerine maliyet açısından uyumu denetlemek stratejik yönetimin bir parçasıdır. İşyeri maliyetlerinin önemli bir kısmını ise işgücü maliyetleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda işgücü maliyet analizleri yapmak ve stratejilere uyumlu şekilde ücret, yan haklar vb. düzenlemelerini gerçekleştirmek bu roldeki İK profesyonelinin çalışmaları arasında yer almaktadır.

Stratejik rollerde olduğu gibi **Yasal Roller**de de Wiley, birbirini takip eden roller önermiştir (Wiley, 1992, 28; Simpkins, 2005, 76; Dede, 2007, 61-62):

- **Denetçi / Kontrolör**: Bu rol kapsamında İK profesyoneli, İK politikalarının ve uygulamalarının iş hukukuna ve güncel mevzuata uygunluğu sağlamak için standartları belirlemekte, iç denetim sistemi kurmakta, yöneticilerin mevzuata uyumunu ve ilerlemeyi ölçmekte ve gerektiğinde düzeltici önlemler almaktadır. Böylece istihdama ilişkin davaları önlemekte ya da azaltmaktadır.
- **Danışman**: İK profesyoneli bu rolü yerine getirirken istihdam uygulamalarına ilişkin şirket uygulamaları hakkında şirket içinde tavsiye ve bilgi sunmaktadır.
- **Hizmet Sağlayan:** Denetçi ve Danışman rollerini gerçekleştiren İK profesyoneli artık bizzat tüm İK politikaları ve prosedürlerinin yasal mevzuata uygunluğunu tesis etmektedir.
- **Uzlaştırıcı / Arabulucu**: Örgütün ve düzenleyici kurumların (resmi kurumların) çıkarlarının ters düştüğü durumlarda İK profesyoneli tüm örgütün üzerindeki göreceli etkilerine göre karar vererek çatışma yaşayan tarafların uzlaşmasını sağlamaktadır. Bu rol aynı zamanda endüstriyel ilişkiler, toplu iş sözleşmeleri gibi konularla da ilgilenmektedir.

Son olarak Wiley, **Operasyonel (İdari) Rolleri** aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Wiley, 1992, 28-29; Simpkins, 2005, 76-77; Dede, 2007, 62):

- **İtfaiyeci**: Başkalarının taleplerini yerine getiren, devamsızlık ve işten ayrılma gibi konularda çıkan yangını söndürmeye yönelik reaktif bir rol sergileyen İK profesyoneli bu rolü üstlenmektedir.
- **Yenilikçi / Değişim Ajanı**: İtfaiyecinin tersine, daha proaktif bir şekilde davranan, geçmiş verileri inceleyerek eğilimi (trendi) yakalamaya çalışan ve böylece şirketi başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilecek uygulamaları ve değişiklikleri hayata geçiren İK çalışanları bu roldedir.
- **Kolaylaştırıcı**: İK çalışanlarının kavramsal bilgi ve becerisini, özellikle rehberlik / koçluk gibi becerilerini, çalışanların değişime adapte olması için kullanması bu rol kapsamında yer almaktadır.
- **Çalışan Savunucusu**: Çalışanların iş tatmini ve yaşam kalitesine yönelik taleplerini karşılamak üzere İK çalışanlarının yaptığı çalışmalar bu rol kapsamında değerlendirilmektedir.
- **Politika Yapıcı**: Örgütün dış çevresinde gerçekleşen değişimlerin şirket içindeki değişimlere yansımasını sağlamak, bunun için gerekli politika düzenlemelerini yapmak, tüm çalışanların örgüt hedeflerine doğru ve eş güdümlü ilerlemesini sağlamak ve aynı zamanda uygulamalardaki içsel tutarlılığı sağlamak üzere yapılan çalışmalar İK'nın bu rolü çerçevesinde değerlendirilmektedir.
- **Danışman**: Örgütün dış çevresini ve kültürünü iyi anlamak, tarafsız ve önyargısız bir yönetim tarzını bizzat uygulamak ve diğerleri tarafından da uygulanmasını sağlamak için İK çalışanlarının yaptıkları çalışmalar bu rolü oluşturmaktadır.

Wiley'nin sınıflandırmasında, üç kategoride ortak olan danışman ve değişim ajanı gibi alt roller bulunmaktadır. Bunun nedeni, organizasyonel başarı için İK yöneticilerinin kendi alanları içinde dahi, pek çok rolü üstlenmeleri gerekmesidir. Böylece İK çalışanlarının desteğiyle örgüt, stratejik, yasal ve operasyonel boyutları koordine edebilecektir (Wiley, 1992, 29).

2.1.7. Storey'nin Sınıflandırması

Storey, İngiltere'deki 15 şirkette yaptığı vaka analizi çalışmalarından yola çıkarak İK profesyonelleri için dört rol belirlemiştir. Bu rolleri iki eksenli bir gösterimde yerleştirmiştir: Müdahaleci - müdahaleci olmayan ekseni ve stratejik - taktik ekseni.

Yatay eksenin müdahaleci tarafında İK proaktiftir; stratejik karar alma süreçlerine katılmaktadır. Eksenin diğer ucunda ise İK müdahaleci değildir, reaktiftir, sadece tepe yönetim ve diğer yöneticiler tarafından kendisinden beklenen idari görevleri yerine getirmektedir. İK çalışanlarının gündeminde stratejik veya taktiksel odaklanmanın ağırlığına göre dikey eksende İK rolleri konumlanmaktadır. Bu eksenlerin oluşturduğu İK rolleri ise şöyledir (Caldwell, 2001, 40; Delgado, 2017, 29; Buyens, De Vos, 2001, 74; Dede, 2007, 55):



Şekil 1: Storey'nin İK Rolleri Sınıflandırması

Caldwell, Raymond. 2003. **The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties**. Journal of Management Studies. c. 40. s. 4: 986.

Değişim Liderleri: Bu rolü yerine getiren İK profesyonelleri, stratejik odaklı gündeme sahip müdahalecilerdir. Değişimi bizzat gerçekleştirme yerine değişimi kolaylaştırma ve değişime rehberlik etme rolünü üstlenmektedirler (Dede, 2007, 58). Çalışanlar ile ilişkileri, örgütün ihtiyaçlarına uygun yeni bir temele oturtmaya çalışmaktadırlar. Çalışan bağlılığını ve çalışan motivasyonunu sağlayan bir yönetim tarzı benimsemektedirler (Caldwell, 2001, 40; Tüysüz, 2019, 57). Bunu sağlayabilmek için düzenleyici yaklaşımdan kaçınmaktadırlar (Delgado, 2017, 30). Bu rol aynı zamanda İK'nın yatay ve dikey stratejik uyumunu sağlayan roldür (Tüysüz, 2019, 57).

Danışmanlar: Stratejik odaklı bir gündeme sahip ve müdahaleci olmayan İK rolüdür (Delgado, 2017, 29). İK, şirket içi danışman gibi çalışmakta ve insan yönetimine dair sorunları olduğunda yöneticilere tavsiye ve destek vermektedir. Bununla beraber, yürütmeyi genel müdüre ve iş birimi yöneticilerine bırakmaktadır (Tüysüz, 2019, 57).

İş birimi yöneticilerinin İK işlevlerindeki sorumluluklarının artmasına bağlı olarak bu İK rolünün daha önemli hale geldiği söylenebilir (Dede, 2007, 56). Burada İK'yı bir nevi, "yöneticilerin hayatını kolaylaştırıcı" rolünde değerlendirmek mümkündür (Tüysüz, 2019, 57).

Düzenleyiciler: Taktik odaklı bir gündeme sahip müdahalecilerdir (Delgado, 2017, 30). Çalışma kurallarını ve endüstri ilişkileri politikalarını oluşturma, yürürlüğe koyma ve bunlara uyulup uyulmadığı kontrol etme görevlerini üstlenmektedirler (Tüysüz, 2019, 57). Günümüzde bu rol daha çok, iş güvencesi, ayrımcılığı önleyen politikalar, iş etiği uygulamaları şeklinde devam etmektedir (Dede, 2007, 57).

Hizmet Sağlayıcılar: Taktik odaklı bir gündeme sahip, reaktif ve müdahaleci olmayan kişilerdir (Delgado, 2017, 29). Sundukları hizmetlerde ağırlıklı olarak müşterileri tarafından yönlendirilmektedirler (Delgado, 2017, 30) ve genelde özlük işleri kapsamında çalışmalar yapmaktadırlar (Tüysüz, 2019, 57). Bu rolde aynı zamanda çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek de yer almaktadır (Tüysüz, 2019, 58). Bu rol, Harschnek ve diğ. (1978) sınıflandırmasındaki "Gündelikçi" rolüne benzetilebilir (Dede, 2007, 56).

Storey (1992) sınıflandırmasındaki Danışman, Hizmet Sağlayıcı ve Düzenleyiciler rolleri, Tyson ve Fell (1986) sınıflandırmasıyla benzeşmektedir. Bununla beraber Storey (1992) sınıflandırmasını, kendinden önceki rol sınıflandırmalarından ayıran; kapsayıcı ve açık bir şekilde Değişim Liderleri rolünü ortaya koymasıdır. Bu rolün tanımlanması önemlidir çünkü geleneksel personel yönetimi ile modern İK arasındaki farkı yaratan bu roldür (Caldwell, 2001, 40; Dede, 2007, 58).

2.1.8. McMahan, Mohrman ve Lawler'ın Sınıflandırması

McMahan ve arkadaşları, oluşturdukları modelde İK profesyonellerinin aşağıdaki rolleri üstlenmeleri gerektiğini belirtmektedir (McMahan ve diğ., 1996, 11-16):

Stratejik Ortak rolü, İK profesyonellerinin işletme stratejisine katılımına ve bu strateji üzerindeki etkisine odaklanır.

İK Uygulamalarını Tasarlama rolü, işletme stratejisinin hayata geçirilebilmesine yönelik olarak İK uygulamalarının tasarlanmasıdır.

İK Hizmeti Sunma rolü, İK uygulamalarının gerçekleştirilmesidir.

Değişim Danışmanlığı rolü İK'nın, üst düzey yöneticilerin kültürel ve örgütsel değişimi etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olmasıdır.

Organizasyonel Kabiliyetleri Geliştirme rolü, organizasyonun temel yeteneklerini ve kabiliyetlerini belirlemek ve geliştirmek için İK'nın yaptığı çalışmaları ifade etmektedir.

2.1.9. Ulrich'in Sınıflandırması

Akademik çalışmalarda ve uygulamada en yaygın kullanıma sahip olan İK rolleri sınıflandırması, Ulrich (1997) çalışmasıdır (Caldwell, 2001, 986). Bu çalışmada roller İK'nın hangi aktivitelerde bulunduğunun yanı sıra, bu aktivitelerin çıktıları ve yarattıkları değer ile birlikte ele alınarak oluşturulmuştur (Ulrich, 1997, 24). Ulrich bahsi geçen bu çıktı alanlarını, eşit derecede önemli İK rolleri olarak tanımlamaktadır (Buyens, De Vos, 2001, 72).

Ulrich sınıflandırmasını iki eksene dayandırmaktadır: Yatay eksen İK süreçleri ve araçları ile insan arasındaki tercihe, dikey eksen ise strateji (uzun dönem) ve operasyon (kısa dönem) arasındaki tercihe işaret etmektedir (Ulrich, 1997. 24; Buyens, De Vos, 2001,72). Bu tercihlerin oluşturduğu İK rolleri; İK çalışanının gerçek bir İş Ortağı olabilmek ve organizasyonel mükemmelliğine hizmet etmek için kullandığı yol ve yöntemlerdir (Simpkins, 2005, 88; Asadullah ve diğ., 2015, 192).

Stratejik Ortak: İK profesyonelinin çalışmalarında daha fazla süreçlere ve uzun döneme odaklanması, Stratejik Ortak rolünü üstlendiğini göstermektedir. Bu rolde İK çalışanı, organizasyonel teşhis yapmakta ve İK stratejilerini ve uygulamalarını iş stratejisi ile hizalamaktadır. Bunun ötesinde, İK uzmanlığını kullanarak iş stratejisinin oluşumuna destek olmaktadır. Bu rolün çıktısı; *iş stratejilerinin uygulanması* yoluyla müşterilerin beklentilerinin karşılanması, böylece finansal performansın artması ve örgütün geleceğe taşınmasıdır (Ulrich, 1997, 16-17; Buyens, De Vos, 2001, 73; Simpkins, 2005, 90-91). Lawler ve Mohrman (2003, 20) belirttiği gibi İK'nın örgüt içinde önemli bir rolünün olabilmesi için kesinlikle tam anlamıyla stratejik ortak olması gerekmektedir.

Değişim Ajanı: Geleceğe dönük çalışmalarda insan faktörü önemlidir. Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için İK profesyonelleri, organizasyonun değişim ihtiyacını, problemlerini ve önceliklerini belirleme, değişim için gerekli güven ilişkisini oluşturma, değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırma, kısacası değişimi yönetme

görevlerini üstlenmektedir. Bu rol, gerektiğinde örgüt kültürünü korumayı, gerektiğinde değiştirmeyi içermektedir. Bu rolün çıktısı; örgütün değişim kapasitesini artırmak ve yenilenmiş bir organizasyon yaratmaktır (Ulrich, 1997, 30-31; Simpkins, 2005, 97-98; Buyens, De Vos, 73)

İdari Uzman: Harschnek ve diğ. (1978) sınıflandırmasında "Gündelikçi", Storey (1992) sınıflandırmasında "Hizmet Sağlayıcılar" olarak tanımlanan rolü Ulrich, dönemin ihtiyaçlarına uygun olarak geliştirmiştir (Dede, 2007, 57). Kısa dönemli, operasyonel İK çalışmalarının gerçekleştirilmesine proaktif yaklaşma; örgütün İK altyapısının oluşturulması, İK süreçlerinin iyileştirilmesi için yeniden tasarımı ve İK hizmetlerinin etkin sunumu görevleri bu rolün kapsamındadır. Bu rolün çıktısı; İK süreçlerinin etkin ve verimli olmasıdır. Bu rolde oluşan maliyet odaklılık ihtiyacını karşılamak için "ortak hizmetler" yapısı Ulrich tarafından önerilmiştir (Ulrich, 1997, 27-28; Buyens, De Vos, 2001, 73 Simpkins, 2005, 94-95).

Çalışan Şampiyonu: İK'nın kısa dönemli çalışmalarında, çalışan sorunları ile ilgilenmek, çalışanlara gerekli kaynakları ve desteği sağlamak, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, çalışanların sesini üst yönetime duyurmalarını sağlamak gibi insanı odağına alan görevler bulunmaktadır. Bu görevlerin çıktısı, çalışan bağlılığı ve iş performansını artırarak çalışan katkısını yönetmektir (Ulrich, 1997, 29-30; Buyens, De Vos, 2001, 73; Simpkins, 2005, 96).



Şekil 2: Ulrich'in İK Rolleri Sınıflandırması

Ulrich, Dave. 1997. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston, Massachussetts: Harvard Business School Press: 24; Buyens, Dirk, Ans De Vos. 2001. **Perceptions of the Value of the HR Function**. Human Resource Management Journal. c. 11. s. 3: 73.

Bu sınıflandırmayı diğerlerinden ayrıştıran bir unsur; rollerin diğer sınıflandırmalardaki gibi İK uygulamaları bazında değil, İK uygulamalarının çıktıları bazında tanımlanmış olmasıdır (Darvish ve diğ., 2012, 256).

Ulrich'in İK rolleri sınıflandırmasını diğerlerinden ayıran ikinci husus; Stratejik Ortak rolünü başlı başına bir rol olarak sunmasıdır (Wright ve diğ., 2011, 2-3). İş stratejilerinin hayata geçirilmesi, yüksek süreç yönetimi performansı, yüksek çalışan bağlılığı ve kabiliyetleri ve kültürel değişimi sağlayan İK profesyoneli, gerçek bir iş ortağıdır (Karasek, 2016, 1164). Bu nedenle gerçek bir iş ortağı olmanın koşulu, tüm bu İK rollerini birlikte gerçekleştirebilmektir (Ulrich, 1997, 37).

Ulrich'in bu sınıflandırması pek çok araştırmada kullanılmıştır. Örneğin Buyens ve De Vos (2001, 79-80), yaptıkları nitel araştırmada analiz ve veri sınıflandırmada bu modeli çok faydalı bulduklarını belirtmiştir.

2.1.10. Brockbank'in Sınıflandırması

Brockbank, 1990 – 1998 yılları arasında yüksek performanslı 66 şirketin İK çalışanlarıyla ve iş birimi yöneticileriyle görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmelerde topladığı verilerin sonucunda Brockbank, Ulrich (1997) çalışmasındaki gibi İK çalışanlarının odaklandıkları görevleri iki ayrımla ele almıştır: Stratejik veya operasyonel ayrımı ve proaktif veya reaktif ayrımı (Brockbank, 1999, 337).

Stratejik odaklı İK aktiviteleri; tüm organizasyonu kapsayan, örgüt için kritik işletme konularına odaklanan, uzun dönemli değer yaratan, planlı ve entegre çalışmalardır. Operasyonel odaklı İK aktiviteleri ise daha kısa dönemli veya örgütün bir kısmını etkileyen, daha çok uygulamaya yönelik çalışmalardır. Brockbank, stratejik ve operasyonel aktivitelerin de kendi içinde proaktif ve reaktif olarak ele alınabildiğini belirtmektedir. Bu iki ayrımın oluşturduğu dört rol aşağıdaki gibidir (Brockbank, 1999, 339):

Stratejik Proaktif: Örgütün gelecekteki stratejik alternatiflerini yaratma, örgütte yaratıcılık ve yenilikçilik kültürünü belirleme, ürün ve hizmetlerin piyasa ile hizalanabilmesi ve sermayenin geliştirilebilmesi için örgütsel kabiliyetleri yaratma ve benzeri faaliyetler bu rol kapsamındadır (Brockbank, 1999, 340; Tüzüner, 2018a, 17-18; Tüysüz, 2019, 107).

Stratejik Reaktif: Belirlenen stratejik alternatiflerin (büyüme, çeşitlendirme, yeni pazarlara girme vb.) hayata geçirilebilmesi için gerekli taktiksel becerileri, teknik bilgileri, örgüt kültürünü geliştirme, değişimi kolaylaştırma, İK'yı bir "hizmet merkezi"ne dönüştürme çalışmaları bu rol kapsamındadır (Brockbank, 1999, 340; Tüzüner, 2018a, 17; Tüysüz, 2019, 106).

Operasyonel Proaktif: Temel İK işlevlerinin ve süreçlerinin tasarımı ve gerektiğinde yeniden yapılandırılması, uygulamaların iyileştirilmesi, sorunların öngörülerek proaktif bir şekilde ele alınması, toplam kalite yönetimi ilkelerinin İK faaliyetlerine uyarlanması, çalışanların moralinin yükseltilmesi ve benzeri çalışmalar bu rol kapsamında yer almaktadır (Brockbank, 1999, 339-340; Tüzüner, 2018a, 17; Tüysüz, 2019, 392)

Operasyonel Reaktif: İK paydaşlarının günlük rutin taleplerini karşılama, yan haklara ilişkin idari kayıtlar, ücretlendirme çalışmaları, giriş seviyesi personelin işe alınması ve temel beceri eğitimlerinin çalışanlara sunulması gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarındaki uygulamaları gerçekleştirme bu rol kapsamındadır (Brockbank, 1999, 339; Tüzüner, 2018a, 17).

Brockbank'e göre, tanımladığı tüm İK rolleri gereklidir. Bununla beraber örgüte rekabet avantajı yaratmak açısından en yüksek potansiyele Stratejik Proaktif rolü, en düşük potansiyele ise Operasyonel Reaktif rolü sahiptir (Brockbank, 1999, 339-340).

	Proaktif	**Reaktif**
Stratejik	Stratejik Alternatiflerin Oluşturulması	Stratejilerin Hayata Geçirilmesi
Operasyonel	Temel Faaliyetlerin Geliştirilmesi	Temel Faaliyetlerin Uygulanması

Şekil 3: Brockbank'in İK Rolleri Sınıflandırması

Brockbank, Wayne. 1999. **If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage**. Human Resource Management. c. 38 s. 4: 339.

2.1.11. Ulrich ve Beatty'nin Sınıflandırması

Ulrich ve Beatty, İK'nın "iş ortağı" olmaktan öteye geçmesi ve artık bir "iş oyuncusu" olmasını, bunun için ise İK profesyonellerinin, oyunun tam içinde, oyunla meşgul, oyuna katkı sağlayan, sonuç üreten ve fark yaratan işler yapmaları gerektiğini belirtmektedir. İş oyuncusu olabilmesi için İK profesyonellerine birbirine bağımlı altı rolü üstlenmelerini önermektedir (Ulrich, Beatty, 2001, 293):

Koç: İK çalışanları hem kendi departmanı içinde hem de daha önemlisi iş birimi yöneticilerine, istenen davranışları sergilemeleri için koçluk yapabilir. Koçluk alan kişilere samimi geri bildirim verme, sorduğu sorular sayesinde tutumları fark ettirme, davranışlar ve sonuçları arasında bağ kurdurma, ideal tutum ve davranışları cesaretlendirme ve öncelikleri belirleme bu rolün kapsamındadır. İK'nın yaptığı bu tip koçlukların odağında paydaş analizi ve yönetimi olabilir. Aynı zamanda içgörünün ve olumsuz da olsa bilginin ilgililerle paylaşılması açısından bu rol oldukça önemlidir (Ulrich, Beatty, 2001, 294-296; Tüysüz, 2019, 108).

Mimar: "Organizasyon" kavramını ve modellerini bilen, bu modellerdeki strateji, yapı, süreç, ödüllendirme, kabiliyetler, yetkinlikler vb. unsurları kendi örgütünde çok iyi teşhis eden ve örgütüne uygun alternatif çözümler tasarlayan bir İK çalışanı bu rolü üstlenmektedir. Bu rol aynı zamanda, liderlerin henüz fark etmediği seçenekleri bulmalarına yardımcı olmakta ve fikirleri hayata geçirmek için "yol haritası" hazırlamaktadır (Ulrich, Beatty, 2001, 297-298; Tüysüz, 2019, 108-109).

İnşa Edici: Bu rol, "Mimar" rolündeki İK profesyonellerinin belirlediği planı uygulamaya geçiren roldür. Özellikle farklı iş stratejilerine göre farklı çalışan davranışlarının belirlenmesi ve bu davranışları geliştirecek İK uygulamalarının yapılması, uygun mesajların ve teşviklerin verilmesi ve tüm uygulamaların birbiriyle entegrasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu rolün etkililiği için İK çalışanlarının güncel teori ve uygulamaları takip etmeleri önemlidir (Ulrich, Beatty, 2001, 299-301; Tüysüz, 2019, 109).

Kolaylaştırıcı: İK çalışanlarının stratejik değişim liderliğine yönelik yaptığı çalışmalar bu rol kapsamında ele alınmaktadır. Koç rolünde bireylere yapılan koçluk, takımların etkili ve verimli çalışmasını sağlamak üzere bu rolde takımlara yapılmaktadır. Bu roldeki ikinci önemli konu ise örgüt içerisinde değişim kapasitesi ve disiplini artırmaktır. Kolaylaştırıcı, değişime odaklanılmasını sağlayarak, değişim

hızını örgüte göre düzenleyerek, kaynakları bir araya getirerek, kararların hızlı ve doğru bir şekilde uygulamaya geçirilmesini sağlayarak değişim sürecine destek olmaktadır. Bu rol için üçüncü önemli husus, şirketin kurduğu ortaklıklarda bilgi ve beceri akışının sağlıklı olmasının sağlanmasıdır. Bu roldeki İK çalışanları organizasyonun tümüne koçluk yaparak, bakış açısını şekillendirme, ilerleme hakkında geribildirim verme, karar mekanizmasını disipline etme ve takım çalışmasını denetleme gibi faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu rolde başarılı olmak için İK profesyonellerinin örgüt ve takım içindeki gücü, otoriteyi ve süreçleri iyi gözlemleme ve yönetme becerileri olmalıdır (Ulrich, Beatty, 2001, 301-304; Tüysüz, 2019, 109).

Lider: Bu rol, İK'nın kendi departmanını bir işletme gibi yönetmesi ve diğer departmanlara rol model olmasını önermektedir. Ancak böyle olduğunda İK departmanına ve İK çalışanlarına güven duyulmaktadır. İK'yı bir işletme gibi yönetmek için, örgütün iş planı, İK vizyonu, İK iş çıktıları, İK girişimleri, İK yönetişim anlayışı, İK ölçümleri ve İK çalışanlarının yetkinliklerine yönelik bir plan doğrultusunda İK çalışmalarını yürütmek bu rolün gerekliliklerindendir (Ulrich, Beatty, 2001, 304-305; Tüysüz, 2019, 110).

Hakem: Bu rol, İngilizce tanımı itibariyle, "organizasyonun vicdanı" olmaktır. Bu rolde İK profesyoneli, tüm örgütün, özellikle etik ve ahlaki olmak üzere, bütün kurallara ve yasalara uygun hareket etmesini garanti etme yönelik çalışmaktadır. Bunun için özellikle cinsiyet, dil, din, ırk gibi konularda ayrımcılık yapılmaması, satış vb. iş sonuçlarının sorgulanabilir olması, teşviklerin uygun kullanımı konularındaki kurallar ve yasaları tüm ilgililerle paylaşmaktadır. Bu kural ve yasalara uyumu denetlemekte ve gerektiğinde uyarmaktadır (Ulrich, Beatty, 2001, 305; Tüysüz, 2019, 110).

2.1.12. Caldwell'in Sınıflandırması

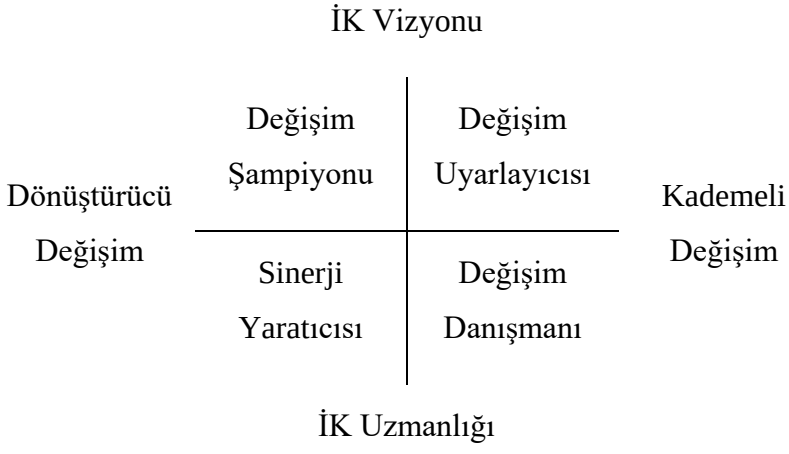
Caldwell, 1999 yılında Birleşik Krallık'taki 98 büyük firmanın katıldığı ve Storey (1992) rol sınıflandırmasını kullandığı bir araştırma yapmıştır (Caldwell, 2001, 39 ve 41). Bu araştırma neticesinde, hem Storey (1992) rollerini o günün ihtiyaçlarına göre yorumlamış hem de İK yöneticilerinin, değişimin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili farklı yaklaşımlara sahip olduğunu tespit etmiştir (Caldwell, 2001, 42).

Stratejiyi, yapıyı, süreçleri ve sistemleri radikal bir şekilde değiştirmeyi tercih eden İK profesyonelleri bir grup oluştururken, İK politikaları, süreçleri ve sistemlerini

kademeli olarak veya tekil olarak değiştirmeyi tercih edenler farklı bir grup oluşturmuştur. Bu ayrımı Caldwell, Şekil 4'teki yatay eksende Dönüştürücü Değişim ve Kademeli Değişim olarak ifade etmiştir (Caldwell, 2001, 43-45). Tüysüz (2019, 60) çalışmasında, "Dönüştürücü Değişim" ve "Kademeli Değişim" ifadelerinin yerine sırasıyla "Stratejik Değişim" ve "Operasyonel Değişim" ifadelerini kullanmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise Değişim Lideri rolünün, Storey (1992)'nin de ifade ettiği gibi, "katı İK" ve "yumuşak İK" yaklaşımlarıyla ayrışmasıdır. Legge (1978), Storey (1992)'nin bu ayrımını, kendi sınıflandırmasındaki Konformist Yenilikçi ve Sapkın Yenilikçi rollerine benzetmektedir (Caldwell, 2001, 43). Bu bağlamda; teknik uzmanlığı, bilgi ve becerisini kullanarak değişime liderlik etmeyi tercih eden İK profesyonelleri ile İK'nın değerleri, inançları, idealleri vb. ile şekillenen bir değişimi tercih eden İK profesyonelleri ayrışmaktadır. Bu da Şekil 4'teki dikey ekseni oluşturmaktadır (Caldwell, 2001, 44). Dikey eksenin üst tarafında İK'nın daha fazla stratejik ortak olarak görülmesine odaklanma, örgütün değerleri ve beklediği davranışları merkeze alarak değer yaratacak değişimlerin içinde olma yer almaktadır. Alt tarafta ise İK'nın teknik uzmanlığı ile etkin insan yönetimi konusunda değişimi sağlaması şeklinde bir ayrım bulunmaktadır (Tüysüz, 2019, 60-61; Karasek, 2016, 1164).

Bu verilerden yola çıkarak Caldwell, İK çalışanlarına değişime yönelik dört ayrı rol tanımlamıştır: Değişim Şampiyonu, Değişim Uyarlayıcısı, Sinerji Yaratan ve Değişim Danışmanı (Caldwell, 2001, 39).



Şekil 4: İK Profesyonellerinin Değişime İlişkin Rolleri

Caldwell, Raymond. 2001. **Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM**. Human Resource Management Journal. c. 11. s. 3: 39-52.

Caldwell, Değişim Ajanı alt rollerini şu şekilde detaylandırmıştır:

Değişim Şampiyonu: İK politikalarında stratejik ve geniş kapsamlı değişimi öngören, bu dönüşüme liderlik eden ve değişen İK politikalarını uygulayan tepe İK yöneticileri bu roldedir (Karasek, 2016, 1164). Bu rolün gerçekleştirdiği değişim, "dönüşüm" olarak tariflenebilecek büyüklükte ve farklılıkta, daha çok örgütün en üst seviyesindeki İK yöneticilerinin üstlendiği bir değişim türüdür. Bu dönüşümü sağlamak için İK yöneticisi, İK teknik bilgi ve becerisine sahip bir genel müdür ve dönüştürücü lider gibi düşünüp hareket etmektedir. Risk alan ve sonuç üreten İK profesyoneli, işletme stratejilerini İK dönüşüm stratejileri ile hizalamaktadır (Caldwell, 2001, 45-46; Tüysüz, 2019, 61).

Değişim Uyarlayıcısı: Bu rol, Değişim Şampiyonuna göre daha az dönüşümsel değişiklikler yapan bir roldür. Genelde İK fonksiyonu çerçevesinde, kademeli değişiklikler yapan, orta düzey yöneticilerin üstlendiği bir roldür. Değişim vizyonuna sahip olan bu kişiler, değişimi günlük iş uygulamalarında somutlaştırmayı sağlamaktadır. Değişim uyarlayıcısının görevi, İK süreçlerini şirketin değişim – dönüşümüne uygun şekilde yeniden tasarlamaktır. Böylece üst İK yöneticileri "neden?" sorusunu sorup dönüşümü başlatırken, "nasıl?" sorusunu sorup onu uygulanabilir hale getirme görevi Değişim Uyarlayıcısı rolündeki İK çalışanlarına düşmektedir (Caldwell, 2001, 47-48; Tüysüz, 2019, 62).

Değişim Danışmanı: Değişim Danışmanı rolündeki kişiler, şirket içinde iç danışman gibi çalışan kişiler olabileceği gibi şirket dışından danışmanlar da olabilir. Bu roldeki İK çalışanları; danışmanlık becerileri, proje yönetimi becerileri ve İK teknik bilgi – becerilerini harmanlayarak değişimi gerçekleştirmektedir. Bu rol orta seviye yönetici veya bir alt kademeden kişiler tarafından üstlenilebilir. Bu roldeki İK çalışanları, iş birimi yöneticilerinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde ve İK teknik bilgi – becerilerini kullanarak değişimi sağlamaktadır (Caldwell, 2001, 48; Tüysüz, 2019, 63).

Sinerji Yaratıcısı: Sinerji Yaratıcısı rolünde genelde üst düzey İK profesyoneli veya şirket dışından danışman yer almakta ve tüm örgütte değişimi sağlama görevini üstlenmektedir. Değişim Danışmanı, belirli bir çıktısı olan tek bir projeyi yürütürken, Sinerji Yaratıcısı rolündeki İK profesyoneli ise; birden fazla projenin koordine edilmesi ve entegrasyonu, örgüt çapındaki büyük ölçekli ve çoklu projelerin

yürütülmesinden sorumludur. Örgütün değişim girişimleri arasında sinerji oluşturarak, daha tutarlı, entegre değişimlerin olmasını sağlayarak örgütün stratejik değişimine destek olmaktadır (Caldwell, 2001, 49; Tüysüz, 2019, 62).

2.1.13. Jackson ve Schuler'ın Sınıflandırması

Jackson ve Schuler (2003) İK liderleri için beş rolü ve içerdikleri görevleri şu şekilde tanımlamıştır:

Stratejik Yönetim Rolü: Piyasayı takip etme, iş birimlerinin çalışmalarına daha fazla dâhil olma ve ihtiyaçlarını anlama bu görevlerden ilkidir. Örgütün stratejik yönünü ve sorunlarını tanımlama, strateji ve planların oluşturulmasında yer alma, belirlenen stratejileri uygulama bu rolün diğer bir görevidir. Satın alma ve birleşmelerde destek olma ve işlerin finansal çıktıları ile ilgilenme gibi İK faaliyetleri de bu rol kapsamındadır (Delgado, 2017, 31-32; Jackson ve Schuler, 2003, 668).

Denetleme ve Koruma Rolü: Bu rolde; İK planlarını ve faaliyetlerinin sonuçlarını kontrol etme, gerektiğinde düzeltici eylemleri belirleme yer almaktadır (Delgado, 2017, 32). Aynı zamanda istihdama ilişkin tüm uygulamaların yasal, adil ve etik olmasını sağlama, İK politika ve uygulamalarında hem somut hem de soyut verileri kullanma da bu role dâhildir (Jackson ve Schuler, 2003, 668). Son olarak, çalışanların moralini artırma, amaç sahibi olmalarına yardımcı olma ve kriz anlarında çalışanların endişelerini giderme bu rol kapsamında yer almaktadır (Jackson ve Schuler, 2003, 668).

Değişimi ve Bilgiyi Kolaylaştırma Rolü: İK profesyonellerinin, örgütün rekabet gücü için gerekli olan, doğru yeteneklere, örgüt içi bilgi akışına, teknolojiye, organizasyon yapısına, iş süreçlerine ve kültüre sahip olmasını sağlaması bu rol kapsamındadır. Bu rol özetle örgütsel değişimi kararlı bir şekilde yönetmeyi içermektedir (Delgado, 2017, 32; Jackson ve Schuler, 2003, 668).

Kolaylaştırıcı ve Danışman Rolü: İK profesyonellerinin iş birimi yöneticilerine bilgi ve hizmet sunarak İK uygulamalarının hayata geçmesini kolaylaştırması, çalışanlara bireysel ihtiyaçları için danışmanlık yapması, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan "kişiselleştirilmiş" İK çalışmalarında bulunması bu rol içeriğinde yer almaktadır.

Yenilikçi Rolü: İK politikalarının, teknolojilerinin, uygulamalarının sürekli güncellenmesi, İK süreçlerinin yalınlaştırılması ve İK masraflarının azaltılarak verimliliğin artırılması bu rol kapsamındadır (Delgado, 2017, 32; Jackson ve Schuler, 2003, 668).

2.1.14. Ulrich ve Brockbank'in Sınıflandırması

Ulrich ve Brockbank (2005) daha önce bireysel olarak yaptıkları çalışmaları sentezlemiş ve İK rollerine yeni bir sınıflandırma getirmiştir (Sheehan ve diğ., 2014, 118):

Çalışan Savunucusu: Çalışma deneyimini hem çalışan hem de yöneticiler gözüyle görme, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını ve endişelerini anlama, çalışanların seslerini duyurmalarını sağlama, örgütteki gelişmeleri çalışanlara aktarma, çeşitliliği, farklılığı, adaleti, disiplini sağlama, iş sağlığı ve güvenliği gibi çalışmalarıyla iş koşullarını iyileştirme bu rolün görevlerindendir. Diğer taraftan çalışanların başarılı olması için gerekenleri kendilerine iletme, çalışanların düşük performansını düzeltici önlemler alma da yine bu rol kapsamındadır (Ulrich, Brockbank, 2005, 201- 203; Delgado, 2017, 32; Tüysüz, 2019, 112).

Beşeri Sermaye Geliştiricisi: Bu rolde öncelikle, örgütün mevcut ve gelecek insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için doğru insanların doğru pozisyonlarda çalıştırılması yer almaktadır. Aynı amaçla bu rol; eğitim ve gelişim etkinliklerinin yapılması, çalışanların kişisel beklentilerini ve organizasyonun ihtiyacını eşleştiren kariyer yönetimi çalışmaları, takım çalışmasının ve çalışan - müşteri ilişkilerinin artırılmasını da içermektedir (Delgado, 2017, 32; Tüysüz, 2019, 114; Ulrich, Brockbank, 2005, 205-206).

Fonksiyonel Uzman: Bu rol, rutin insan yönetimi sorunlarına yenilikçi ve yasal çözümler bulmayı içermektedir. Bunun için İK teorisini ve ilgili yasal düzenlemeleri bilme, teori ve yasaları pratiğe uyarlama, farklı şirketlerle kıyaslama çalışmaları yapma bu rol kapsamında yer almaktadır. Aynı zamanda İK profesyonelinin, insan kaynakları yönetimine dair edindiği içgörü ile örgütün daha iyi karar vermesini sağlaması, verimliliği artıracak şekilde yeni İK teknolojilerini kullanması, İK politikaları ve uygulamalarını güncellemesi de bu rolde yer almaktadır (Ulrich, Brockbank, 2005, 199 - 201 ve 208-210; Delgado, 2017, 32; Tüysüz, 2019, 115).

Stratejik Ortak: İş stratejisinin oluşturulmasına insan ve organizasyon yönetimi alanındaki uzmanlığıyla destek olma, strateji oluşturma sürecine doğru insanları katma, İK stratejilerini iş stratejileriyle hizalama, stratejik plandaki tüm unsurları entegre etme bu rolün temel sorumluluklarındandır (Delgado, 2017, 32-33; Ulrich, Brockbank, 2005, 201 ve 212). Ayrıca organizasyonel sorunları belirleme, kök nedenlerini araştırma, değişim planları yapma, öğrenme ve inovasyonu artırma gibi değişim yönetimi çalışmaları da bu rol kapsamındadır (Tüysüz, 2019, 117-118; Ulrich, Brockbank, 2005, 212-213).

İK Lideri: Bu rol temelde, diğer dört rolün entegre edilmesidir. Bu rol aynı zamanda İK çalışanlarını yönetme, İK süreçlerinin kusursuz işlemesini sağlama, örgüt genelinde kurumsal yönetişim ve etik konularının takibini içermektedir. Son olarak bu rol; diğer departmanlarla iş birliği yapma, diğer yönetici ve çalışanların güvenini kazanma, onlara rol model olma sorumluluklarını da içermektedir (Ulrich, Brockbank, 2005, 201 ve 215-216; Delgado, 2017, 33; Sheehan ve diğ., 2014, 118; Tüysüz, 2019, 118-121).

Ulrich ve Brockbank'in bu çalışmasında, Ulrich (1997) sınıflandırmasında yer alan Çalışan Şampiyonu rolünü ikiye ayrılmıştır: Çalışan Savunucusu ve Beşeri Sermaye Geliştiricisi. Çalışan Savunucusu rolünde İK, çalışanlara bugün hizmet etmekte ve onların bir nevi avukatlığını yapmaktadır. Diğer taraftan Beşeri Sermaye Geliştiricisi rolünde İK, çalışanlara "gelecekte" hizmet etmektedir (Ulrich, Brockbank, 2005, 199 - 201 ve 218).

Fonksiyonel Uzman rolü Ulrich (1997) sınıflandırmasındaki İdari Uzman rolünün geliştirilmiş halidir. İK uygulamalarının, çalışanların bireysel becerilerini ve organizasyonel kabiliyetleri geliştirmesi ile bağlantısını daha çok ortaya koymaktadır ve verimliliğe güçlü bir vurgu yapmaktadır (Ulrich, Brockbank, 2005, 199 - 201; Sheehan ve diğ., 2014, 118)

Stratejik Ortak rolü ise, farklı rol sınıflandırmalarında Stratejik Ortak, İşletme Uzmanı, Değişim Ajanı, Bilgi Yöneticisi ve Danışman gibi adlandırılan rollerin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Ulrich, Brockbank, 2005, 201).

Sheehan ve diğ. (2014, 118), Ulrich ve Brockbank'in yaptığı bu sınıflandırmanın, Çalışan Savunucusu, Fonksiyonel Uzman ve Stratejik Ortak rollerini vurguladığını belirtmektedir. Her ne kadar bu rollere vurgu olsa da Ulrich ve Brockbank, tüm rollerin

birlikte ve dengeli şekilde üstlenilmesi gerektiğini belirtmiştir (Tüysüz, 2019, 121; Delgado, 2017, 32).

2.1.15. Wright'ın Sınıflandırması

Patrick M. Wright, İK Başkanları (Tepe İK Yöneticileri - CHRO) ve İcra Başkanları (CEO) ile 2005 yılından 2009 yılına kadar, birebir görüşmeler, beyin fırtınası çalışmaları ve arşiv incelemesi yapmıştır. Bu çalışmadan elde ettiği verilerle Tepe İK Yöneticileri için yedi rol tanımlamıştır (Wright, Stewart, 2011, 41-42; Delgado, 2017, 33-34; Wright ve diğ., [17.11.2018]):

Yönetim Ekibi için Stratejik Danışman: Bu rol, şirketin stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasına odaklı çalışmaları içermektedir. İK yöneticisinin, mevcut işgücünün işletme stratejileri ile ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirmesi, insan kaynağına ilişkin bilgi ve içgörüsünü kullanarak işletme stratejilerinin uygulanabilirliğine eleştirel gözle bakması bu rolün önemli sorumluluklarındandır (Wright, Stewart, 2011, 42-43; Wright ve diğ., [17.11.2018]).

Yetenek Mimarı: Şirket için kritik olan insan sermayesini tanımlama ve geliştirme faaliyetleridir. Bu rolde özellikle tepe yönetimde doğru kişilerin yer almasını sağlayarak doğru stratejilerin oluşturulması ve belirlenen stratejilerin uygulanmasını garanti altına alma bulunmaktadır. Ayrıca şirketin üst yönetimini ilgilendiren, yetenek açığı gibi stratejik konulara ilişkin çalışmalar bu rol kapsamındadır (Wright, Stewart, 2011, 45; Wright ve diğ., [17.11.2018]).

Yönetim Ekibi için Koç: Bu rol; icra başkanına (CEO) ve üst yönetim ekibinin diğer üyelerine bireysel danışmanlık ve koçluk yapmaktır. Üst yönetim ekibi, genel olarak yüksek hırsları olan insanlardan oluşmaktadır. Aynı zamanda bulundukları konum itibariyle birbirine bağımlılıkları vardır. Bu nedenle sıklıkla üst yönetim ekibi üyeleri arasında çıkar çatışmaları görülmektedir. Bu çıkar çatışmalarını çözmek için, bazen sadece sorunlarını dile getirebilmek için veya insan yönetimine dair tavsiyelerine almak için üst yönetim ekibi İK yöneticilerine başvurmaktadır. Özellikle Wright ve Stewart'ın İK rolleri üzerine araştırma yaptıkları 2009 yılında, ekonomik krizin etkisiyle üst yönetim dinamiklerinin değişmesi nedeniyle tepe İK yöneticilerinin bu role önemli bir zaman harcadıkları görülmüştür (Wright, Stewart, 2011, 46-48; Wright ve diğ., [17.11.2018]).

İK Fonksiyonunun Lideri: Bu rol; İK hizmetlerinin tasarımı, geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin İK ekibiyle çalışmak ve İK ekibini geliştirmektir. Gerçek anlamda liderlik yapmak, İK ekibine rehberlik etmek, ekibin yetkinliklerini geliştirmek ve böylece İK departmanı olarak örgüte daha fazla değer katmaktır (Wright, Stewart, 2011, 48-50, Wright ve diğ., [17.11.2018]).

Yönetim Kurulu için İş Ortağı: Bu rol; yönetim kuruluna katılma, yönetim ekibiyle veya yönetim ekibi için çalışma gibi faaliyetleri içermektedir.

İşgücü Sensörü: Bu rol; çalışanların sorunlarını ve endişelerini anlamaya ve gidermeye odaklı çalışmaları ifade etmektedir (Wright ve diğ., [17.11.2018]).

Şirket Temsilcisi: Bu rol; şirket dışındaki paydaşlarla lobi ve dernek faaliyetlerinde bulunma ve şirketin dış paydaşlarıyla iletişim çalışmalarını içermektedir (Wright ve diğ., [17.11.2018]).

Wright'ın bu sınıflandırması, İK Başkanlarına (CHRO) odaklı olması ve yazındaki en güncel akademik çalışma olması açısından önemlidir (Delgado, 2017, 33).

Diğer araştırmacıların belirttiği gibi Wright da İK çalışanlarının tüm rolleri, aynı anda ve birbiriyle entegre şekilde üstlenmeleri halinde başarılı olabileceklerini belirtmektedir (Wright, Stewart, 2011, 52). Bununla beraber, araştırma sonuçlarına göre en çok Stratejik Danışman, Yetenek Mimarı, Koç ve İK Lideri rolleri örgüt üzerinde etkilidir (Wright, Stewart, 2011, 42).

2.1.16. Gartner'ın Sınıflandırması

Gartner Araştırma Şirketi ve CGLB (CHRO Global Leadership Board), pek çok başarılı şirketin tepe İK yöneticileriyle çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda tepe İK yöneticilerinin görevlerinin kümelenmesinden oluşan İK rollerini aşağıdaki gibi oluşturmuştur (Gartner, [28.07.2021]; Gartner, [27.07.2021]):

Yönetim Kurulu İnsan Sermayesi Lideri: İcra kurulu başkanının yedeklenmesi, adayların belirlenmesi, icra kurulu başkanlığı için yetiştirilmesi, yeni görevlendirilen kişilerin oryantasyonu, üst yönetim ekibinin performansının yönetilmesi, ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi bu rolün kapsamındaki görevlerdir.

Yetenek Stratejisti: Etkili bir yetenek yönetimi için stratejik iş gücü planlamasının yapılması, kritik rollerin belirlenmesi, güçlü ve yenilikçi araçlar ve işveren markası

gibi çalışmalar ile yeteneklerin çekilmesi ve geliştirilmesi bu rolün görevleri arasındadır.

Kurumun Değişim Lideri: Örgütün iş yapış şeklini, statükoyu, konfor alanını sürekli sorgulama, örgütün çevresel fırsatları yakalaması için yeni yapı, süreç ve insan kaynağı önerilerinde bulunma ve değişim için gerekli kaynak kullanımını planlama bu rol kapsamındadır.

Kültür ve Anlam Güçlendiricisi: Üst yönetim ile çalışarak örgütün vizyon, misyon ve amaçları ile insan sermayesi yönetimi arasındaki ilişkiyi kurma, iş birimi yöneticileri ile çalışarak ideal kültürün iş süreçlerinde yaşatılmasını sağlama ve çalışanların kurum kültürünü nasıl deneyimlediklerini ölçme bu rolün görevleridir.

Güvenilen Danışman ve Koç: İcra kurulu başkanına verdiği gerçek ve tam zamanlı bilgilerle kurumun çıkarlarını koruma, üst yönetim ekibi içindeki uyumu sağlama, üst düzey yöneticilerin performansını artırma ve potansiyel liderleri belirlemek üzere bireylerle çalışma bu rol kapsamındaki tepe İK yöneticisi görevlerindendir.

İK rollerini belirlemeye ilişkin yapılan tüm çalışmalar alanda önemli bir ilerleme sağlasa da aynı zamanda ciddi eleştirilere de maruz kalmıştır. Bir sonraki kısımda bu eleştiriler ve eleştirilere çözüm önerileri özetlenmiştir.

2.1.17. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Rollerine Eleştiriler ve Çözüm Önerileri

Görüldüğü üzere, İK çalışanlarından beklentiler çok çeşitlidir. Tyson (1987, 524-526) bunun sebebini, İK'nın tarihsel gelişiminde, kendisinden beklentilerin üst üste konulması olarak görmektedir. İK'nın bugünkü rolleri, geçmişten bugüne kendisinden beklenenlerin hepsini kapsamaktadır. Rollerin bu kadar geniş olması ise bazı sorunlara neden olmaktadır.

İK rollerine ilişkin çalışmalarda en çok dile getirilen eleştirilerden birisi; İK çalışanlarının ve İK paydaşlarının, dönüşümsel (stratejik) rolleri, işlemsel (operasyonel) rollerden daha önemli görmesidir. Oysa etkin İK operasyonları stratejik ortak olmanın ön koşuludur (Armstrong, 2021, 131-132). Bunun bir diğer yansıması, İK'nın işverene daha yakın olma ihtiyacı nedeniyle çalışanlara hizmetini aksatmasıdır (Sheehan ve diğ., 2014, 118; Kochan, 2007, 600-603). İK profesyoneli Çalışan Savunucusu gibi rollere daha az zaman ayırdığında, iş biriminin "iş ortağı değil, hizmetkarı" olduğunda, çalışanların İK'ya duyduğu güven azalmakta, çalışan

şikayetleri artmaktadır. Bu durum yöneticilerin insan yönetimi konularıyla daha çok uğraşmasını gerektirdiği için İK profesyonellerinin başarısı düşük algılanmaktadır (Sheehan ve diğ., 2014, 124). İşverene yakın olma ihtiyacı aynı zamanda İK'nın tarafsızlığını azaltmakta, bağımsız bir görüş sunmasını, örgütün politika ve uygulamalarını eleştirmesini zorlaştırmaktadır. (Kochan, 2007, 604 ve 614). Bunun sonucu olarak iş güvencesinin azalması, uzun çalışma saatleri, üst yönetim ve çalışanlar arasında gelir adaletsizliğinin artması ve benzeri nedenlerle çalışanların ve toplumun gözünde İK'nın güven ve meşruiyeti zedelenmektedir. Bu bağlamda çalışanların İK süreçlerinin tasarımına katılması bir çözüm olabilir (Kochan, 2007, 599-602).

Bir diğer önemli konu, stratejik roller tanımlanırken İK'nın, örgütün stratejik yönetiminin en başından itibaren içinde yer almasının vurgulanmasıdır. İK ve işletme stratejileri arasındaki uyum arttıkça, İK işletme stratejisine sürecin daha erken aşamalarında katıldıkça, sorunun tanımlanmasına, İK konularının işletme stratejilerinde yer edinmesine ve doğal olarak çözüm önerilerine daha çok etkisi olacağı için yaratacağı değer de daha fazla olacaktır (Buyens, De Vos, 2001, 75). Bu bağlamda, İK çalışanlarından beklentinin çok yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bazı örgütler sadece moda olduğu için İK çalışanlarına stratejik roller vermektedir. Şirketin iş yapış şekli İK'ya stratejik ortak olma fırsatı tanımıyorsa bu rolden beklentiler gereğinden fazla kalacak ve karşılanamayacaktır (Armstrong, 2021, 134). Karşılanması zor beklentilerin olması İK profesyonelleri için bir ikilem oluşturmakta ve algılanan performanslarını düşürmektedir (Wright ve diğ., 2001, 120). Bu rolün yarattığı değer düşünüldüğünde İK çalışanları yine de, şirketin ve iş birimlerinin stratejilerinin gerçekleştirmesine destek olacak şekilde stratejik roller üstlenmelidir (Armstrong, 2021, 131-132). Ayrıca İK profesyonellerinin stratejik yönetim yetkinliğini geliştirmeleri bu bağlamda çok önemlidir (Lawler, Mohrman, 2003, 28). Bu rolü layıkıyla yerine getirmenin etkisiyle diğer roller için gerekli güç ve otorite sağlanabilir. Bununla beraber, şunu da not etmek gerekir; İK sadece işletme stratejisini İK uygulamaları bazında hayata geçiren, reaktif bir konumda olsa bile yine de değer yaratmaktadır (Buyens, De Vos, 2001, 76).

İK profesyonelinin çalışan odaklı rolleri önceliklendirmesi halinde, çalışanlara pozitif ayrımcılık yapıldığını düşünen iş birimi yöneticileri İK'ya daha az başvurmakta, bu durum İK'nın çalışanlara yönelik girişimleri yapması için gereken örgüt içindeki

gücünü azaltmaktadır (Sheehan ve diğ., 2014, 124-128). Wright ve diğ. (1997, 14) yaptıkları araştırmada, İK'nın stratejik yönetime katılımı ile İK departmanının iş birimi yöneticileri algısındaki etkililiği arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Çalışan odaklı rollere odaklanmak, İK'nın geriye dönüşü ve kazanımlarını kaybetmesi riskini de beraberinde getirmektedir (Brown ve diğ., 2009, 277). Bu bağlamda, bazı çalışan odaklı görevleri iş birimi yöneticilerine bırakmak çözüm olabilir (Brown ve diğ., 2009, 282; Buyens, De Vos, 2001, 73). Bu devir yapılırken, iş birimi yöneticilerinin çalışan sorunlarını kısa vadeli ele alması, çalışanların gelişimsel ihtiyaçlarını göz ardı etmesi ve sadece iş çıktıları bazında değerlendirme yapması gibi riskler göz önünde bulundurulmalıdır (Sheehan ve diğ., 2014, 126).

Ayrıca İK ekibi oluşturulurken çalışan odaklı rollere uygun kişileri işe almak; İK ekibini büyütmek; çalışanlara yakın bir fiziksel ortam sağlamak; çalışan destek programları, dış kaynak kullanımı ve yeni teknolojileri kullanmak çözüm olabilir (Sheehan ve diğ., 2014, 123-124; Gartner, [28.07.2021]; Buyens, De Vos, 2001, 73; Brown ve diğ., 2009, 281-282 ve 287). Bununla beraber, özellikle dış kaynaktan faydalanırken, İK hizmetinin şirket kültürüne uyumu, kalitesi ve şirket içindeki bilginin azalması gibi bazı riskler değerlendirilmelidir (Stroh, Treehuboff, 2003, 27).

Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin iki taraf için daha net ve açık hale gelmesini sağlamak, çalışan odaklı rollerde gündemi meşgul eden konularda çözümleri sistemleştirmek faydalı olabilir (Sheehan ve diğ., 2014, 123-124; Brown ve diğ., 2009, 285).

Eleştirilerden bir diğeri; İK rollerinin çok ayrımlı olmasıdır. İK rolleri çok fazla ayrıştığı için artık İK danışmanlarının ve iş birimi yöneticilerinin çok karıştığı bir İK yönetimi söz konusudur. Bu durum stratejik İK için çok önemli olan tutarlı, uyumlu, entegre İK uygulamalarının gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu da yine İK profesyonellerinin ve İK departmanının algılanan performansını düşürmektedir (Tyson, 1987; 530). Benzer şekilde farklı paydaşların İK'dan beklentilerinin çok farklı olması, İK'nın paydaşlar arasında ortak anlam yaratma kabiliyetini azaltmaktadır, eleştirileri artırmaktadır. Bu durum ise İK uygulamalarının etkisini düşürmektedir (Sheehan ve diğ., 2014, 117-119).

İK çalışanlarının tek bir roldeki başarısı değil, tüm rolleri dengeli ve başarılı bir şekilde yürütebilmesi başarılı olarak algılanmasını sağlamaktadır ve araştırmacılar tarafından

önerilmektedir (Ulrich, 1997, 37; Wright, Stewart, 2011, 52; Gartner, [27.07.2021]). Çünkü İK'nın farklı boyutlarını deneyimlemeden, büyük resmi tam görmeden, İK yöneticilerinin İK'yı stratejik bir fonksiyon haline getirmesi çok zordur (Lawler, Mohrman, 2003, 13).

Bununla beraber İK profesyonelleri İK rolleri arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Alt yönetim kademelerinde rollerin farklı kişiler tarafından paylaşılması söz konusu olabilir. Bununla beraber üst yönetim kademelerine çıkıldıkça, İK çalışmalarının bütünselliği için yöneticilerin tüm İK rollerini dengeli bir şekilde üstlenmeleri gerekmektedir (Brown ve diğ., 2009, 271). Dengeyi sağlamak için çalışan odaklı roller, çalışan yatırımının geri dönüşü bağlamında, stratejik rollerin bir parçası olarak konumlandırılabilir (Brown ve diğ., 2009, 283 ve 287).

İK departmanın entegre bir hizmet sunması, İK profesyonellerinin bireysel performanslarından daha önemlidir (Ulrich ve diğ., 2017, 79; Armstrong, 2021, 12). Bu nedenle tepe İK yöneticilerinin İK ekibiyle sık sık yakın temasta çalışması, stratejik gündemi ve İK çalışanlarının rollerinin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu aktarması; böylece bütünleşik bir İK anlayışı yaratması faydalıdır (Sheehan ve diğ., 2014, 123-124). İK çalışanları aynı anda hem organizasyonun avukatı hem de çalışanların avukatı olabilmelidir (Sheehan ve diğ., 2014, 123-124; Brown ve diğ., 2009, 281).

Görünen o ki; günümüz iş koşulları, tüm zorluklarına ve karşılaştığı eleştirilere rağmen İK profesyonellerinin, kendilerine tanımlanan rolleri dengeli şekilde ve layıkıyla yerine getirmesini şart koşmaktadır. Bu durumda İK profesyonelleri en önemli desteği mesleki yetkinliklerinden alabilir. Kochan (2007, 599-612); İK mesleğinin değerlerini ve standartlarını oluşturmanın, üniversiteler ve benzeri kurumlarla üretken iş ortaklıkları kurmanın, analitik olmanın, İK çıktılarını daha iyi belgelemenin faydalı olacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Guest ve King (2004, 421), İK profesyonellerinin kişisel etki, ikna etme, müzakere vb. becerilerini geliştirmelerini önermektedir.

2.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yetkinlikleri

Yetkinlik, "çalışanların daha iyi performans göstermeleri için ne bilmeleri ve ne yapmaları gerektiği" (Ulrich ve diğ., 2012a, 31) olarak tanımlanabilir. Yetkinliğin altında çalışanların bazı kişisel özellikleri yatmaktadır. Bunlar; doğuştan gelen yetenek; kişilik; motivasyon, eğitim ve deneyimle kazanılan bilgi, beceri ve zihinsel modellerdir (Uyargil, 2018a, 66; Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol, 2020, 107).

Yetkinlikler; iletişimi kurulabildiği, ölçümlenebildiği, geliştirilebildiği, çevresel ihtiyaçlara göre uyarlanabildiği, İK çalışmalarının stratejik entegrasyonunu sağlayabildiği ve rekabet avantajı yaratabildiği için kurumlar açısından oldukça önemlidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 31; Hartman, 2017, 7). Yetkinlikler; işletme stratejisi, örgüt kültürü ve ilgili süreçleri dikkate alarak belirlenmesi nedeniyle stratejik İK yönetiminde önemli bir unsurdur (Dalziel, 2011, 21; Uyargil, 2018b, 260-265). Ayrıca, İK çalışmalarının istenilen katma değeri yaratabilmesi için örgütler; yetkinlik bazlı işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme gibi İK süreçleri kurgulamaktadır (Uyargil, 2018a, 67).

Yetkinlikler dört kategoride ele alınabilir: Tüm çalışanların sahip olması gereken *temel yetkinlikler*, tüm yöneticilerin sahip olması gereken *yönetsel yetkinlikler,* ilgili iş alanına özel, *fonksiyonel (mesleki) yetkinlikler* ve ilgili pozisyona özel, *rol bazlı yetkinlikler* (Dalziel, 2011, 17-21; Uyargil, 2018b, 262-263; Öztürk, 2009, 106-107). Fonksiyonel (mesleki) yetkinlikler, ilgili fonksiyonun örgüte yarattığı değeri artırabilmesi için çalışanlarının sahip olması gereken teknik yetkinlikler (bilgi ve beceri) ve davranışsal yetkinlikler (bilgi ve becerilerin nasıl kullanılacağı) olarak ele alınabilir (Hartman, 2017, 10; Dalziel, 2011, 20).

Bu bağlamda, bir örgütün sürdürülebilir başarısında en önemli unsur olan insan kaynağını şekillendiren İK fonksiyonunun mesleki yetkinlikleri de oldukça önemlidir (Armstrong, 2017, 40-41; Ulrich ve diğ., 2008, 52). İK alanına gösterilen ilgiye paralel olarak, bir İK profesyonelinin hangi mesleki yetkinliklere sahip olması gerektiğini ortaya koyma ihtiyacı olmuştur. Her ne kadar, mesleki yetkinlikler örgütün iş stratejisi ve kültürüne göre değişse bile, genel olarak İK profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinlikler önemli ölçüde ortak olabilir. Bu nedenle, İK çalışanlarının ideal yetkinliklerini belirlemek üzere pek çok araştırma yapılmış ve İK yetkinlik modelleri oluşturulmuştur. Zaman içinde İK fonksiyonundan beklentiler değiştikçe, bu

beklentileri gerçekleştirmek için İK çalışanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler de güncellenmiştir. Bu yetkinlik modellerinden en çok kabul görenleri, kronolojik sıra ile Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: İK Yetkinlikleri Modelleri

Yıl	Araştırmacı(lar)	Model İsmi	İK Yetkinlikleri
1987	Ulrich ve Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (1. Tur)	İşletme Bilgisi, Değişim Yönetimi, İK Uzmanlığı
1987	Vicere	Yönetim Becerileri Değerlendirme -İK	Stratejik Yönetim Bakış Açısı, İşletme Bakış Açısı, İç Danışmanlık Becerisi, İK Fonksiyonel Yeterliliği, İK Planlama Bakış Açısı, Program Tasarlama ve Uygulama Becerisi, Yönetim ve Liderlik Becerisi
1989	Lawson / SHRM	Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli	Hedef ve Eylem Yönetimi, İK Teknik Yeterliliği, İş Bilgisi, Etki Yönetimi ve Fonksiyonel ve Organizasyonel Liderlik
1992	Ulrich ve Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (2. Tur)	İşletme Bilgisi, Değişim Yönetimi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik
1997	Ulrich ve Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (3. Tur)	İşletme Bilgisi, Değişim Yönetimi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik, Kültür Yönetimi
2002	Ulrich ve Brockbank / SHRM	İK Yetkinlik Modeli (4. Tur)	İşletme Bilgisi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik, İK Teknolojisi, Stratejik Katkı
2007	Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger / SHRM	İK Yetkinlik Modeli (5. Tur)	Güvenilir Aktivist, Operasyoncu, İş Ortağı, Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı, Kültür ve Değişim Yöneticisi, Strateji Mimarı

2012	Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich	İK Yetkinlik Modeli (6. Tur)	Stratejik Konumlayıcı, Değişim Yöneticisi, Güvenilir Aktivist, Teknoloji Taraftarı, Organizasyonel Kabiliyet Geliştirici, İK Yenilikçisi ve Bütünleştiricisi
2012	SHRM	SHRM İK Yetkinlik Modeli	İletişim, İlişki Yönetimi, Etik Davranma, İnsan Kaynakları Uzmanlığı (İK Bilgisi), Ticari Zekâ, Eleştirel Düşünme, Küresel ve Kültürel Etkililik, Liderlik ve Yönlendirme, Danışmanlık
2016	Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank	İK Yetkinlik Modeli (7. Tur)	Stratejik Konumlayıcı, Güvenilir Aktivist, Paradoks Navigatör, Kültür ve Değişim Yöneticisi, İnsan Sermayesi Küratörü, Analitik Tasarımcı ve Yorumcu, Toplam Ödül Yöneticisi, Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi, Yasal Haklar Yöneticisi
2020	Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol	İK Yetkinlikleri Pratik Model Önerisi	Kişisel Güvenilirlik, İK Uzmanlığı (İK Teknik Bilgi ve Becerisi), Bilgi Yönetimi, Değişim Yönetimi, Stratejik Yönetim
2021	D. Ulrich, M. Ulrich, Burns, Wright	İK Yetkinlik Modeli (8. Tur)	İş Sonuçlarını Hızlandırmak, Beşeri Kabiliyetleri Artırmak, Karmaşayı Sadeleştirmek, Bilgiyi Harekete Geçirmek, İşbirliğini Geliştirmek

Cihan-Öksüzoğlu, Derya, Yonca Gürol. 2020. **İK Yetkinlikleri Modellerine Bütüncül Bakış ve Pratik Model Önerisi**. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. c. 4. s. 2: 106-127.'den uyarlanmıştır.

Tablo incelendiğinde, ilk çalışmalardan bu yana işletmenin iç ve dış çevresini anlama, değişimi yönetme ve İK teknik uzmanlığı tüm modellerde yer almıştır. Zaman içerisinde iş dünyasının değişimine paralel olarak İK profesyonellerinden beklentiler

de değişmiştir. Bu beklentilerle yetkinlik modelleri şekillenmiştir. Bahsi geçen yetkinlik modellerinin detaylarına bu bölümde yer verilmiştir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (1. Tur) - Ulrich ve Brockbank

1980'ler, İK'nın geleneksel rolünden çıkıp daha görünür ve önemli olduğu, daha proaktif ve stratejik rol üstlenmeye başladığı yıllardır (Ulrich ve diğ., 1989, 320; Ulrich ve diğ., 2012a, 46). Bu dönemde oluşturulan ilk yetkinlik modellerinden biri Ulrich ve Brockback'e aittir. Ulrich ve Brockbank bu dönüşüm sürecindeki İK profesyonellerinin sahip olması gereken yetkinlikleri aşağıdaki gibi listelemiştir (Ulrich ve diğ., 1989, 315-316):

İşletme Bilgisi: İK profesyonellerinin örgütün stratejik, finansal ve teknolojik kabiliyetlerini anlayabilmesidir.

İK Uzmanlığı: İK profesyonelinin etkili İK uygulamaları gerçekleştirebilmesidir.

Değişim Yönetimi: İK profesyonelinin, örgütün değişim yeteneğini artırabilmesidir.

2.2.2. Yönetim Becerileri Değerlendirme - İnsan Kaynakları – Vicere

Vicere sahada yaptığı çalışmalar sonucunda MSA-HR (Management Skills Assessment - HR: Yönetim Becerileri Değerlendirme - İK) adı altında İK yetkinlik modelini oluşturmuştur (Vicere, 1987, 67-73):

Stratejik Yönetim Bakış Açısı: İK profesyonelinin örgütün dış çevresini, fırsat ve tehditleri, örgütün misyonunu ve stratejilerini anlayabilmesi ve bunlara uygun, örgüte katkıda bulunan İK uygulamaları gerçekleştirebilmesidir.

İşletme Bakış Açısı: İK profesyonelinin finansal tabloları yorumlayabilmesi, finansal sonuçları göz önünde bulundurarak, fayda - maliyet analizi yaparak ve ilgili iş teknolojilerini dikkate alarak İK uygulamalarını tasarlayabilmesidir.

İç Danışmanlık Becerisi: İK profesyonelinin örgütün iç çevresini ve kültürünü analiz edebilmesi, ihtiyaç duyulan İK uygulamalarını tespit edebilmesi, ihtiyaçlara yönelik yaratıcı çözümler sunabilmesi ve iş planlarının uygulanabilmesi için iş birimleri arasında arabuluculuk yapabilmesidir.

İK Fonksiyonel Yeterliliği: İK profesyonelinin, İK üzerinde etki edebilecek politik, ekonomik, sosyal ve hukuki değişimleri takip etmesi, ilgili kişileri bilgilendirmesi, toplu sözleşmelerde yenilikçi yaklaşımları cesaretlendirebilmesi ve özellikle prim,

eğitim ve gelişim uygulamalarında modern İK yöntemlerini bilmesi ve kullanabilmesidir.

İK Planlama Bakış Açısı: İK profesyonelinin uzun vadeli hedeflere uygun kısa vadeli planlar yapabilmesi, iş koşulları değiştiğinde İK planlarını değiştirebilmesi, yöneticilerin ve çalışanların sorunlarını proaktif olarak ele alabilmesidir.

Program Tasarlama ve Uygulama Becerisi: İK profesyonelinin ihtiyaçlar arasında önceliklendirme yapabilmesi, çözüm önerilerini ve alternatif projelerini örgüt genelinde kabul ettirebilmesi, proje yönetimi becerilerine sahip olmasıdır.

Yönetim ve Liderlik Becerisi: İK profesyonelinin kişisel performansının ve ekibinin performansının yüksek olması için güvenilir, tutarlı, etkin iletişim kuran bir tarzının olması, yüksek nitelikli kişileri işe alabilmesi, bu kişileri geliştirebilmesi ve onları kendi pozisyonu için hazırlayabilmesidir.

2.2.3. Üst Düzey İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli - Lawson / SHRM

İnsan Kaynakları alanında 74 yıldır, global çapta faaliyet gösteren SHRM (Society for Human Resource Management – İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği), 1989 yılında İK liderlerinin yetkinliklerini belirlemek üzere bir çalışma yapmıştır. İcra Kurulu Başkanlarının (CEO) ve İK uygulayıcılarının değerlendirmeleri sonucunda oluşturulan bu modele göre; yüksek performans gösteren İK liderleri aşağıdaki yetkinliklere sahiptir (Lawson, Limbrick, 1996, 67-85):

Hedef ve Eylem Yönetimi: İK liderlerinin hedef ve verimlilik bazlı yönetimi gerçekleştirebilmeleri, örgütlerine değer yaratacak işleri önceliklendirebilmeleri, proaktif, eylem odaklı ve kararlı davranabilmeleridir.

İşlevsel ve Organizasyonel Liderlik: İK liderlerinin davranışlarında bütünlük sergilemeleri, vizyoner olmaları, başarılı şekilde ekiplerini yönetebilmeleri ve İK'yı etkili şekilde pazarlayabilmeleridir.

Etki Yönetimi: İK liderlerinin iletişim ve müzakere becerilerinin yüksek olması, etkili bir iş ağı ve koalisyonlar kurabilmeleridir.

İş Bilgisi: İK liderlerinin sektörel bilgilerinin, örgütün finansal durumuyla ilgili farkındalıklarının yüksek olması ve stratejik konulara odaklanabilmeleridir.

İK Teknik Yeterliliği: İK liderlerinin işe alım, eğitim ve gelişim, çalışan ve iş ilişkileri, ücret ve yan haklar, iş sağlığı ve güvenliği ve İK bilgi sistemleri gibi İK uzmanlık alanlarında bilgi ve beceriye sahip olmalarıdır.

2.2.4. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (2. Tur) - Ulrich ve Brockbank

Ulrich ve Brockbank, 1992'de, ilk yetkinlik modellerine "kişisel güvenilirlik" yetkinliğini eklemiştir. **Kişisel Güvenilirlik**, İK profesyonellerinin etkili iletişim kurabilmesi, iş sonuçlarını bütünlük içinde sunabilmesi ve örgütteki liderlerle iyi çalışabilmesidir. İK profesyonellerinin stratejik ortak olmasının ön koşulu Kişisel Güvenilirlik yetkinliğidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 46-47).

2.2.5. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (3. Tur) - Ulrich ve Brockbank

Ulrich ve Brockbank, değişen ihtiyaçlar nedeniyle, 1997'de, "kültürel yönetim" yetkinliğini yetkinlik modellerine eklemiştir. **Kültürel Yönetim**; kurum kültürünü belirleme ve yaşatma becerisidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 47).

2.2.6. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (4. Tur) - Ulrich ve Brockbank / SHRM

Ulrich ve Brockbank, SHRM'in desteğini alarak, 2002'de yetkinlik modellerinde değişiklik yapmıştır. Belirlenen yeni yetkinlikler şöyledir: Stratejik Katkı, İşletme Bilgisi, İK Uzmanlığı, Kişisel Güvenilirlik ve İK Teknolojisi. Kişisel Güvenilirlik ve İK Uzmanlığı önceki yetkinlik modellerindeki tanımları ile ele alınmıştır. Diğer yetkinlikler ise şu şekilde ifade edilmiştir (Ulrich ve diğ., 2012a, 48-50):

Stratejik Katkı: İK çalışanlarının iş çevresindeki önemli gelişmeleri takip edebilmesi ve ilgili kişilere iletebilmesi, örgütün stratejik odağını koruyabilmesine yardımcı olacak araçları sunabilmesi, hissedarların ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 48). Önceki modellerde yer alan **"değişim"** ve **"kültür"** bu yetkinlik altında ele alınmıştır (Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).

İK Teknolojisi: İK çalışanlarının, İK operasyonlarını yürütürken gelişen teknolojiyi etkin kullanabilmeleridir (Ulrich ve diğ., 2012a, 50; Ulrich ve diğ., 2008, 225).

İşletme Bilgisi: İK çalışanlarının satış, finans vb. iş birimlerinin örgüte nasıl değer yarattığını bilmesi ve bu bilgiyi örgüt için kullanışlı hale getirebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 49).

2.2.7. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (5. Tur) - Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, Younger / SHRM

Ulrich ve Brockbank 2007'de, Johnson, Sandholtz, Younger ve SHRM'nin desteği ile İK yetkinlik modellerini güncellemiştir. Yeni modeldeki yetkinlikler şöyledir:

İş Ortağı: İK çalışanlarının örgütün nasıl para kazandığını anlayabilmesi, iş birimlerinin yaptıkları işleri, hedefleri, kullandıkları teknolojiyi bilmeleri, örgütün müşterilerini tanıyabilmesi ve örgütün çevresindeki gelişmeleri takip edebilmesidir. Bu yetkinlik, daha önceki modellerde yer alan "İşletme Bilgisi"nin güncellenmiş halidir (Ulrich ve diğ., [11.04.2018]; Ulrich ve diğ., 2008, 164-166).

Güvenilir Aktivist: Önceki modellerde ifade edilen Kişisel Güvenilirlik yetkinliğinin yanı sıra, İK çalışanlarının doğru bildiğini savunabilmesi ve örgütsel varsayımlara meydan okuyabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2008, 59 ve 73-74).

Strateji Mimarı: İK çalışanlarının, örgütün çevresindeki gelişmeleri takip edebilmesi, iş stratejilerini anlaması, iş stratejilerinin hayata geçirilmesinin önündeki engelleri fark edebilmesi, iş stratejisine uzmanlığı ile yön verebilmesi, örgütün değer zincirini güçlendirecek örgütlenmeyi yaratabilmesi ve işletme stratejisine uygun İK uygulamalarını gerçekleştirebilmesidir (Ulrich ve diğ., [11.04.2018]; Ulrich ve diğ., 2008, 127-128).

Operasyoncu: İK çalışanlarının, etkili işyeri politikaları geliştirebilmesi; teknolojiyi, ortak hizmetler (shared services) yapısını, dış kaynakları (outsource) etkili kullanabilmesi ve bu şekilde yönetici ve çalışanların taleplerini daha etkili ve verimli şekilde yerine getirebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2008, 146-147).

Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı: İK çalışanlarının, örgütsel kabiliyetleri, işveren markasını, şirket içi iletişim ve ödül mekanizmalarını, süreçleri ve organizasyon tasarımını geliştirilebilmesi ve böylece örgütün bugün ve gelecekte ihtiyaç duyduğu yeteneklere sahip olmasını sağlayabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2008, 116-117).

Kültür ve Değişim Yöneticisi: İK çalışanlarının, kültürü şekillendirebilmek ve değişimi yönetebilmek için yöneticilere koçluk yapabilmesi, İK uygulamalarını ideal duruma göre uyarlayabilmesi ve böylece değişimi kolaylaştırabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2008, 80-82).

2.2.8. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (6. Tur) - Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich

D. Ulrich, Younger, Brockbank ve M. Ulrich tarafından 2012'de yeni bir yetkinlik modeli oluşturulmuştur. Bu modelde aşağıdaki yetkinlikler yer almaktadır:

Güvenilir Aktivist: İK çalışanlarının daha evvel tanımlanan Güvenilir Aktivist yetkinliğindeki davranışları sergileyebilmesinin yanı sıra, İK mesleğiyle gurur duyması, mesleğini geliştirmeye çalışması, İK konularında belirli bir tutuma sahip olması, vaat ettiklerini yerine getirebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 87-89).

Stratejik Konumlayıcı: İK çalışanlarının örgütün iş çevresini anlaması, örgüte rekabet avantajı sağlayacak strateji ve kaynakları üretebilmesi ve paydaşlarıyla beraber, paydaşlarının beklentilerini karşılayacak uygulamaları geliştirebilmesidir. Bu yetkinlik, Strateji Mimarı ve İş Ortağı yetkinliklerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Ulrich ve diğ., 2012a, 67-69).

İK Yenilikçisi ve Bütünleştiricisi: İK çalışanlarının en iyi, en yenilikçi İK uygulamalarını bilmesi, örgütün verilerini analiz ederek örgüte en uygun İK çözümlerini üretebilmesidir. Bu yetkinlik Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı yetkinliğinin, inovasyon ve entegre (bütünleşik) İK uygulamalarıyla güncellenmesiyle oluşturulmuştur (Ulrich ve diğ., 2012a, 158-165).

Teknoloji Taraftarı: İK çalışanlarının, teknolojiyi kullanarak, İK sistemlerinin verimliliğini artırabilmesi, örgüt içi bilgi akışı ve işbirliğini kolaylaştırabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 187-200). Bu yetkinlik, Operasyoncu yetkinliğinin güncel ihtiyaçlara göre revize edilmiş halidir (Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).

Değişim Yöneticisi: İK çalışanlarının örgütün değişim kapasitesini artırabilmesi, değişimine yön verebilmesi, değişime direncin üstesinden gelebilmesi, değişim çabalarını entegre edebilmesi ve değişimi kalıcı hale getirebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 143-147).

Organizasyonel Kabiliyet Geliştirici: İK çalışanlarının organizasyonel kabiliyetleri belirleyebilmesi, geliştirebilmesi, bunlarla kurum kültürünü, stratejilerini, uygulamalarını ve davranışlarını uyumlandırabilmesi, çalışanlar için anlamlı bir iş deneyimi yaratabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2012a, 114-128).

2.2.9. SHRM İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli - SHRM

SHRM, iş dünyasındaki değişimlere ve ihtiyaçlara göre yetkinlik modelini 2012'de güncellemiştir. SHRM bu araştırmayı, 1.200'ü İK profesyoneli olmak üzere, 32.000 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Oluşturulan güncel model, dört kategoride, dokuz yetkinlik içermektedir (SHRM, [08/11/2019]; Dessler, 2017, 54; Noe ve diğ., 2019, 14-15):

Teknik

- **İK Uzmanlığı:** İK çalışanlarının, İK'nın etkililiğini artırmak için gerekli prensipler, uygulamalar ve fonksiyonları bilmesidir.

Liderlik

- **Etik Davranma:** İK çalışanlarının, temel değerleri, davranışsal bütünlüğü, hesap verebilirliği örgütün tüm uygulamalarına yansıtılabilmesidir.
- **Liderlik ve Yönlendirme:** İK çalışanlarının organizasyonel girişimlere yön verebilmesi ve katkıda bulunabilmesidir.

İşletme Bilgisi

- **Ticari Zekâ:** İK çalışanlarının örgütün stratejilerine katkıda bulunmak için bilgiyi anlayabilmesi ve kullanabilmesidir.
- **Danışmanlık:** İK çalışanlarının, paydaşlarına rehberlik sunabilmesidir.
- **Eleştirel Düşünme:** İK çalışanlarının işle ilgili karar vermek ve öneri sunmak için verileri yorumlayabilmesidir.

Kişilerarası İlişkiler

- **İletişim:** İK çalışanlarının, paydaşlarıyla etkin bilgi alışverişi yapabilmesidir.
- **Küresel ve Kültürel Etkililik:** İK çalışanlarının, tüm tarafların geçmişini ve bakış açısını dikkate alabilmesidir.
- **İlişki Yönetimi:** İK çalışanlarının örgütü destekleyecek hizmetler için başkalarıyla etkileşimlerini yönetebilmesidir.

2.2.10. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (7. Tur) – Ulrich, Kryscynski, Ulrich, Brockbank

2016 yılı İK yetkinlik modeli için Ulrich ve arkadaşları 30.227 İK ve İK dışı katılımcıdan veri toplamıştır (Ulrich ve diğ., [11.04.2018]). Araştırma sonucunda

oluşturdukları yeni modelde üç kategori altında dokuz yetkinlik yer almaktadır (Ulrich ve diğ., [11.04.2018]):

Temel Tetikleyiciler

- **Stratejik Konumlayıcı:** İK çalışanlarının "örgütü gelecekte konumlandırabilmesi" için örgütün iç ve dış bağlamını yorumlayabilmesi, işletme operasyonlarını ve paydaş beklentilerini anlayabilmesi ve bunlara cevap verebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 154-155; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).
- **Güvenilir Aktivist:** İK çalışanlarının güvenilir ve saygı duyulan, değerli bir iş ortağı olarak görülebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 138; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).
- **Paradoks Navigatör:** İK çalışanlarının, kaliteye karşı sonuç odaklılık, değişime karşı istikrar gibi birbiriyle çelişen beklentilerin yarattığı gerginliği yönetebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 186; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).

Stratejik Kolaylaştırıcılar

- **Değişim ve Kültür Şampiyonu:** İK çalışanlarının değişimi yönetebilmesi ve kültürü şekillendirebilmesi, bu sayede değişimin kalıcı ve tutarlı olmasını sağlayabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 203-204; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).
- **İnsan Sermayesi Küratörü:** İK çalışanlarının yenilikçi ve bütünleşik İK çözümleri sunabilmesi, performansı artıracak şekilde örgütlerindeki yetenekleri, liderleri ve teknik becerileri geliştirebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 209-210; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).
- **Toplam Ödül Yöneticisi:** İK çalışanlarının hem maddi hem de maddi olmayan ödülleri birlikte sunarak, paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 215-216; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).

Temel Kolaylaştırıcılar

- **Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi:** İK profesyonellerinin organizasyondaki iş akışını kolaylaştırmak ve işbirliğini artırmak için teknolojiyi ve sosyal medya araçlarını kullanabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 241-243; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).
- **Analitik Tasarımcı ve Yorumcu**: İK profesyonellerinin doğru ve güncel veri elde edebilmesi, verilerden bilgi üretebilmesi ve bilgiyi karar

mekanizmalarında kullanabilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 232-233; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).

- **Yasal Haklar Yöneticisi:** İK profesyonellerinin, yasal düzenlemelere göre İK uygulamalarını güncelleyebilmesi, çalışan haklarını savunabilmesi ve çalışanları hukuki hakları konusunda bilgilendirebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 224; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]).

2.2.11. Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol Pratik Model Önerisi

Yetkinliklerin anlaşılırlığını ve pratik kullanımını artırmak üzere Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol (2020, 120-121) bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol bahsi geçen yetkinlik modellerindeki tüm davranış göstergelerinin benzerlik ve farklılıklarını tespit etmiş ve yetkinlikleri belirli temalar altında toplamıştır (Tablo 3). Ardından belirledikleri temaları yetkinliklere dönüştürmüştür. Diğer yetkinlik modellerinden farklı olarak Cihan-Öksüzoğlu ve Gürol (2020, 123), aşağıdaki gelişim sırasını önererek yetkinlikleri belirlemiştir:

1. Kişisel Güvenilirlik
2. İK Uzmanlığı (İK Teknik Bilgi ve Becerisi)
3. Bilgi Yönetimi
4. Değişim Yönetimi
5. Stratejik Yönetim

Kişisel Güvenilirlik: İK çalışanlarına, tüm paydaşların hem insani hem de mesleki açıdan güvenebilmesidir. Bu güvenin kaynakları ise; İK çalışanlarının başkalarını gerçekten önemsemesi, etkili bir iletişim kurabilmesi, etik davranabilmesi, vaat ettiklerini yerine getirebilmesi, olumsuz koşullarda bile iş sonuçları üretebilmesi, iş sonuçlarını dürüstlükle sunabilmesi, örgütsel varsayımları sorgulayabilmesi ve doğru bildiklerini cesurca savunabilmesidir (Cihan-Öksüzoğlu, 2021, 283-284 ve 288).

İK Uzmanlığı: İK çalışanlarının örgütlerinin ihtiyaç duyduğu yetenekleri çekebilmesi, organizasyonun ihtiyacına göre kullanabilmesi, elde tutabilmesi, tüm İK süreçlerinin yasal uyumluluğunu sağlayabilmesi ve böylece şirkete stratejik değer yaratabilmesidir (Cihan-Öksüzoğlu, 2021, 284-285 ve 288).

Bilgi Yönetimi: İK çalışanlarının eleştirel ve analitik düşünebilmesi, bilgi teknolojileri ile örgüt içinde bilgi akışını kolaylaştırabilmesi, veriye (kanıta) dayalı

yönetimi gerçekleştirebilmesi, karşılaştığı ikilemleri (paradoksları) bilgiye dayalı karar vererek çözebilmesidir (Cihan-Öksüzoğlu, 2021, 285 ve 288).

Değişim Yönetimi: İK çalışanlarının örgütlerinin kültürlerini şekillendirebilmesi, değişimi kolaylaştırabilmesi ve kalıcı hale getirebilmesi, değişim ve kültür arasındaki karşılıklı etkileşimi yönetebilmesidir (Cihan-Öksüzoğlu, 2021, 285-286 ve 288).

Stratejik Yönetim: İK çalışanlarının İK'yı stratejik yönetebilmesi, şirketin stratejilerinin oluşturulması ve hayata geçirilmesinde uzmanlığıyla destek olabilmesi, böylece örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırabilmesidir (Cihan-Öksüzoğlu, 2021, 287-288).

2.2.12. İnsan Kaynakları Yetkinlik Modeli (8. Tur)

Ulrich ve diğ. ([17.04.2022]), 27.000 katılımcıyla, dünya çapında yaptıkları araştırma sonucunda, daha önceki yetkinlik modellerini revize etmiştir. Yeni modeldeki yetkinlikler ve alt boyutları şu şekildedir:

İş sonuçlarını hızlandırmak

- Rekabetçi piyasa içgörüsü üretmek
- İşi etkilemek
- Doğru şeylerin yapılmasını sağlamak
- Çevikliği artırmak

Beşeri kabiliyetleri artırmak

- Yetenekleri yüceltmek
- Kişisel performansı ve örgütsel kabiliyetleri iyileştirecek İK çözümleri sunmak
- Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın savunucusu olmak

Karmaşayı sadeleştirmek

- Eleştirel düşünmek
- Belirsizlikten faydalanmak

Bilgiyi harekete geçirmek

- Bilgi ve teknolojiyi etkin kullanmak
- Sosyal gündemin etkilerini iyi anlamak

İşbirliğini geliştirmek

- Kendini yönetmek
- İlişki kurmak

İK profesyonellerinin yetkinliklerine dair beklentilerin, zaman içindeki değişimi izlendiğinde İK alanının iş dünyasındaki değişimlerden çokça etkilendiği görülmektedir. Son dönemde, çeviklik, sadeleşme, sosyal gündeme uyum, çeşitlilik, kapsayıcılık vb. konular İK yetkinliklerinde yer etmiştir. Bununla beraber, kişisel güvenilirlik, İK uygulamalarının etkin olması, veriye dayalı karar verme, teknolojiyi etkin kullanma, stratejik düşünebilme gibi davranışlar modellerin merkezinde yer almaya devam etmektedir. Örgütü için yarattığı değeri artırmak isteyen İK çalışanlarının bu davranışlarını geliştirmeleri gerekmektedir.

Tablo 3: İK Yetkinlik Modelleri Entegrasyon Tablosu

<table>
<tr><th>Yetkinlik Kategorisi</th><th>İK Yetkinlik Modeli</th><th>Yönetim Beceri Değ. - İK</th><th>Üst Düzey İK Yetkinlik Modeli</th><th>İK Yetkinlik Modeli (2. Tur)</th><th>İK Yetkinlik Modeli (3. Tur)</th><th>İK Yetkinlik Modeli (4. Tur)</th><th>İK Yetkinlik Modeli (5. Tur)</th><th>İK Yetkinlik Modeli (6. Tur)</th><th>SHRM Modeli</th><th>İK Yetkinlik Modeli (7. Tur)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Stratejik Yönetim</td><td rowspan="2">İşletme Bilgisi</td><td>İşletme Bakış A.</td><td rowspan="2">İş Bilgisi</td><td rowspan="2">İşletme Bilgisi</td><td rowspan="2">İşletme Bilgisi</td><td>İşletme Bilgisi</td><td>İş Ortağı</td><td rowspan="2">Stratejik Konumlayıcı</td><td>Ticari Zekâ</td><td rowspan="2">Stratejik Konumlayıcı</td></tr>
<tr><td>Stratejik Yön.</td><td rowspan="2">Stratejik Katkı</td><td>Strateji Mimarı</td><td>Danışmanlık</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Değişim Yönetimi</td><td rowspan="2">Değişim Yönetimi</td><td>İç Danışmanlık</td><td rowspan="2">Değişim Yönetimi</td><td>Değişim Yönetimi</td><td rowspan="2">Kültür ve Değişim Yöneticisi</td><td>Değişim Yöneticisi</td><td rowspan="4">İnsan Kaynakları Uzmanlığı (İK Bilgisi)</td><td rowspan="2">Kültür ve Değişim Yöneticisi</td></tr>
<tr><td>Prog. Tas. ve Uygulama</td><td>Kültür Yönetimi</td><td>Org. Kabiliyet Geliştirici</td></tr>
<tr><td>İK Uzmanlığı</td><td rowspan="3">İK Uzmanlığı</td><td>İK Fonksiyonel Yeterliliği</td><td rowspan="3">İK Teknik Yeterliliği</td><td rowspan="3">İK Uzmanlığı</td><td rowspan="3">İK Uzmanlığı</td><td>İK Uzmanlığı</td><td>Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı</td><td>İK Yenilikçisi ve Bütünleştiricisi</td><td>İK Küratörü</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Bilgi Yönetimi</td><td rowspan="2">İK Planlama Bakış Açısı</td><td rowspan="2">İK Teknolojisi</td><td rowspan="2">Operasyoncu</td><td rowspan="2">Teknoloji Taraftarı</td><td>Toplam Ödül Y.</td></tr>
<tr><td>Yasal Haklar Yöneticisi</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">Yönetim ve Liderlik Becerisi</td><td>Etki Yönetimi</td><td rowspan="3">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="3">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="3">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="3">Güvenilir Aktivist</td><td rowspan="3">Güvenilir Aktivist</td><td rowspan="2">Teknoloji ve Medya Bütün.</td></tr>
<tr><td>İşlevsel ve Organizasyonel Liderlik</td><td rowspan="2">Eleştirel Düşünme</td><td>Analitik Tas. ve Yorum.</td></tr>
<tr><td>Hedef ve Eylem Yönetimi</td><td>Paradoks Navigatör</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="5"></td><td rowspan="5">Yönetim ve Liderlik Becerisi</td><td rowspan="2">Etki Yönetimi</td><td rowspan="5">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="5">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="5">Kişisel Güvenilirlik</td><td rowspan="5">Güvenilir Aktivist</td><td rowspan="5">Güvenilir Aktivist</td><td>Etik Davranma</td><td rowspan="5">Güvenilir Aktivist</td></tr>
<tr><td rowspan="2">İlişki Yönetimi</td></tr>
<tr><td rowspan="3">İşlevsel ve Organizasyonel Liderlik</td></tr>
<tr><td>İletişim</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Küresel ve Kültürel E.</td></tr>
<tr><td>Hedef ve Eylem Yönetimi</td><td>Liderlik ve Yönlendirme</td></tr>
</table>

Cihan-Öksüzoğlu, Derya, Yonca Gürol. 2020. **İK Yetkinlikleri Modellerine Bütüncül Bakış ve Pratik Model Önerisi**. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. c. 4. s. 2: 121-122.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde İK çalışanlarının rolleri, yetkinlikleri, örgüt performansı ve ilgili farklı değişkenler kullanılarak yapılan araştırmalara yer verilecektir. Bu değişkenlerin yer aldığı pek çok araştırma bulunmaktadır. Çok sayıda araştırmanın olması, bu konulara yoğun bir ilgi olduğunu göstermektedir.

3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt Performansı İlişkisi

Öncelikle İK uygulamalarının örgüt performansına etkisine değinmek faydalı olacaktır. İK fonksiyonunun, özellikle de stratejik İK yönetimi yapılması halinde, örgütün performansına olumlu etkisi konusunda araştırmacılar arasında genel bir mutabakat söz konusudur (Green ve diğ., 2006, 561; Wright and McMahan, 1992). İnsan Kaynaklarının etkililiği (effectiveness) iki açıdan değerlendirilmektedir: İnsan kaynaklarının işletmeye olan katkısı (finansal ve finansal olmayan iş çıktılarına etkisi) ve İK departmanının başarısı (İK işlevlerinin ne kadar etkin ve etkili olduğu) (Tüzüner, 2018a, 52-53). Bununla beraber; ölçüm yöntemleri konusunda bilgi eksiği, ölçüm maliyetleri, ölçümlemede standartların olmayışı, ölçüm sonuçlarından endişe etme ve ölçme-değerlendirmenin program tasarımlarında yer almaması gibi nedenlerle, bu konuda hala eksiklikler bulunmaktadır (Phillips, 1996, 58-59).

Bu konuda son dönemde yapılan çalışmalardan biri Dave Ulrich ve ekibi tarafından 2021 yılında yapılan araştırmadır. Dünya çapında, 1000'den fazla kurum ile yapılan, araştırmanın sonuçlarına göre, İK'nın işletmeye katkısı aşağıdaki gibidir (Calderon ve diğ., [09.12.2021]):

- İK çalışmaları, çalışanların kabiliyetlerini artırarak örgüt performansının artmasına yardımcı olmaktadır. Araştırma sonucuna göre İK çalışmaları, örgütün iş sonuçlarındaki (performansındaki) değişimin %25'ini açıklayabilmektedir. Bu sonuç, İK potansiyelinin yeterince kullanılmadığı, İK'nın gerçekten bir iş ortağı olmadığı örgütlerde, potansiyel performansın %25'inin değerlendirilmediği anlamına gelmektedir.

- İK'nın örgüt performansına etki edebilmesi için üç yol vardır: İK çalışanlarının yetkinliklerini artırmak, yüksek performanslı İK uygulamalarına sahip olmak, İK'nın örgüt kabiliyetlerini daha iyi tanımlamasını ve geliştirmesini sağlamak.
- İK'nın kritik örgüt kabiliyetlerini doğru tanımlaması, farklı yönetim kademelerinde hizalanmalarını sağlaması, bunları İK'nın tüm çalışmalarında kullanması; örgüt performansına etki potansiyelinin %48,3'ünü gerçekleştirmesi demektir.
- Yüksek performanslı İK uygulamaları; çevik, veriye ve analizlere dayalı, iş stratejilerinin hayata geçirilmesine destek olan uygulamalardır. Bunlar; çalışanların performansını, deneyimlerini ve örgüte bağlılıklarını iyileştirerek örgütün performansını iyileştirmektedir. Yüksek performanslı İK uygulamaları, İK'nın örgüt performansına etkisinin %48,2'lik kısmını oluşturmaktadır.

Ulrich ve diğ. (2017, 49)'nin yaptığı araştırmanın sonucuna göre İK'nın iş birimi yöneticileri için yarattığı değerin %60,7'si entegre İK uygulamaları ile açıklanabilmektedir. Ramlall (2006, 28) araştırmasında İK aktivitelerinin, şirketin üç yıllık finansal sonuçlarını, rakiplerine göre %10 oranında artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Wright ve diğ. (2005, 4) ise İK sistemlerinde bir birimlik standart sapma gerçekleştiğinde, şirketin pazar payında %10 ila %20 arasında değişim olduğunu bulmuştur. Srimannarayana (2015) 642 iş birimi yöneticisi ve 194 İK yöneticisi ile Hindistan'da bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre İK'nın, birbiriyle iyi entegre edilmiş uygulamalarının ve prosedürlerinin olması İK'nın örgüte katkısını artırmaktadır (Srimannarayana, 2015, 249). Araştırma katılımcıları, adil ücretlendirme ve performansa dayalı teşvik sistemi uygulamasını İK'nın örgüte katkısında en yüksek puanla değerlendirmiştir (Srimannarayana, 2015, 251). Bhatnagar ve Sharma (2005, 1725)'nın 640 İK ve iş birimi müdürüyle yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, daha etkin İK uygulamaları, daha iyi örgüt performansına ve daha yüksek rekabet avantajına öncülük etmektedir. Benzer şekilde Guest ve Conway (2011, 1686-1702) 237 İK ve iş birimi yöneticisi ile yaptıkları araştırmada İK etkililiği ile örgüt performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, İK uygulamalarının artması, etkili bir şekilde uygulanması ve değerlendirilmesi İK etkililiğini artırmaktadır.

3.2. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Rolleri ve Örgüt Performansına Etkileri

İK çalışanlarının rolleri üzerine yapılan araştırmaların pek çoğunun test ettiği ilk husus, İK profesyonellerinin İK rollerinden en çok hangisini üstlendiğidir. İK rolleri ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu Ulrich (1997) sınıflandırması (Stratejik Ortak, Değişim Ajanı, Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman) kullanılarak yapılmıştır. Bunun sebeplerinden biri, modelin kullanım kolaylığı ve anlaşılırlığı olabilir. Diğer bir sebep ise şu olabilir: İK rolleri modelleri genelde kavramsal çalışmalar olarak kalmıştır ve akademik araştırmalarda kullanılabilecek hazır bir ölçüm aracına sahip değildir. Bu nedenlerle araştırmaların çoğunda Ulrich (1997) sınıflandırmasının ölçeği olan ve Conner ve Ulrich (1996) tarafından geliştirilen anket kullanılmış olabilir.

Bu araştırmaların pek çoğunda çıkan sonuç; Ulrich (1997)'de tanımlı dört rolü, İK'nın genel itibariyle üstlendiğidir. Bununla beraber İdari Uzman rolünün ve onu takip eden Çalışan Şampiyonu rolünün hâlâ baskın olduğu, Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rollerinde İK profesyonellerinin zayıf kaldığı görülmektedir (Asadullah ve diğ., 2015, 189; Thill ve diğ., 2014, 102-104; Long, Ismail, 2008, 122).

Karasek (2016, 1161) Polonya'da, en az bir inovasyonu olan 81 şirkette araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, İK profesyonelleri sırasıyla en çok şu rolleri sergilemektedir: Çalışan Şampiyonu, İdari Uzman, Değişim Ajanı ve Stratejik Ortak. Long ve Ismail (2008, 120-121) araştırmaları sonucunda Malezya'daki İK çalışanlarının sırasıyla en çok İdari Uzman, Çalışan Şampiyonu, Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rollerini üstlendiklerini göstermektedir.

Raub ve diğ. (2006), konaklama sektöründe 12 İK yöneticisiyle yaptıkları mülakatlar ve anketler sonucunda İK birim müdürlerinin daha çok Çalışan Şampiyonu ve İdari Uzman rollerini üstlendiklerini, kurumsal İK yöneticilerinin ise daha çok Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rollerini üstlendiklerini ortaya koymuştur. Bununla beraber her iki düzeyde de stratejik İK yöneliminin az olduğu göze çarpmaktadır (Raub ve diğ., 2006, 135).

Almanya, İsviçre ve Avusturya'daki 204 İK çalışanının katılımıyla yapılan bir araştırmada (Thill ve diğ., 2014, 102-106) aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Şirketlerin %80'inde stratejik rolleri üstlenen bir pozisyon (İK Tepe Yöneticisi – "Head of HR") bulunmaktadır.

- Yaygınlık açısından, sırasıyla İdari Uzman (İK Operasyon Yöneticisi), Değişim Ajanı (Eğitim ve Gelişim Yöneticisi) başı çekmektedir.
- İK, Değişim Ajanı rolünde daha çok çalışanların gelişimine odaklanmakta, organizasyonel gelişimde daha az rol üstlenmektedir.
- İK'ya ayrılan kaynakların çoğu Stratejik Ortak rolüne gitmektedir. Bunun bir nedeni bu rollerde, işe alım gibi operasyonel işlemlerin hâlâ fazla olmasıdır. Değişim Ajanı rolü ne kadar önemsense de bu role yeterince kaynak ayrılmamaktadır. Teknolojiye rağmen henüz İdari Uzman rolüne ayrılan kaynak yeterli değildir.

Mohd-Yusoff ve diğ. (2009, 160), İK müdürleri ve iş birimi müdürlerinden oluşan 248 katılımcı ile Malezya'da yaptıkları araştırmada, Wright ve diğ. (2001) çalışmasındaki İK rolleri sınıflandırmasını kullanmışlardır. Araştırma sonucuna göre hem İK müdürlerinin hem de iş birimi müdürlerinin mutabık olduğu şekilde İK'nın etkin olduğu rol Hizmet Sunma rolüdür. Bu rol, Ulrich (1997) sınıflandırmasındaki İdari Uzman rolü ile benzeşmektedir. Her iki katılımcı grubunun aynı fikirde olduğu diğer konu ise İK'nın en az etkin olduğu rolün İş Ortağı rolü olduğudur.

Pek çok araştırmanın bulgusu; İK'nın Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rollerinin gelişim aşamasında olduğu, kavramsal olarak ifade edilen şekilde henüz yerine getirilemediğidir (Thill ve diğ., 2014, 106; Uen ve diğ., 2012, 17). Bununla beraber araştırmacılar bu rollerin öneminin geçmiş yıllara göre arttığını ve gelecek yıllarda daha önemli olacağını belirtmektedir (Thill ve diğ., 2014, 106).

Özçelik (2006, 69-97) CRANET-G Uluslararası İnsan Kaynakları Araştırmasının 2004 çalışmasındaki verilerini kullanarak ABD'den 260 ve Türkiye'den 171 şirketin karşılaştırmalı analizini yapmıştır. Bu analiz sonucunda İK'nın stratejik rolüne işaret eden 11 boyuta göre Türkiye'de İK çalışanları stratejik rol üstlenmekten tamamen uzak değildir. Bununla beraber ABD'deki şirketlere kıyasla oldukça geridedir. Türkiye'deki İK yöneticilerinin insan yönetimine ilişkin bazı politikaları belirlemede birincil sorumluluğunun olması, üst yönetim kurullarında yer alması, yazılı bir İK stratejisinin olması, İK'nın strateji oluşumu sürecine erken aşamalarda katılması gibi konularda ilerlemesi daha fazla stratejik rol üstlenmelerini sağlayacaktır.

CRANET araştırmasının devamı 2015-2016 yıllarında yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, önceki araştırma sonuçları ile kıyaslandığında İK'nın üst yönetim

kurullarında daha çok yer aldığı görülmektedir. Ancak İK'nın stratejik rol üstlenme seviyesinin genel olarak pek değişmediği söylenebilir (Tüysüz, 2019, 126).

Türkiye'de, Orta Karadeniz bölgesindeki 112 iş birimi yöneticisiyle yapılan araştırmalardan birinde Harschnek ve diğ. (1978) sınıflandırılması kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda, İK profesyonellerinin %25'i Tam Ortak, %23,2'si Vitrin, %41,1'i Satıcı ve %10,7'si Gündelikçi rolünde görülmektedir (Demir, 2004, 59-61).

Aycan (2006, 6)'ya göre, Türkiye'deki özel sektör şirketlerinin çoğunda İK profesyonelleri Harschnek ve diğ. (1978) sınıflandırmasındaki Vitrin rolündedir. Az sayıdaki yabancı ortaklı, büyük şirketlerde İK çalışanları Tam Ortak rolünde görülmekte, stratejik karar alma mekanizmalarında yer almakta, İK Başkan Yardımcısı gibi üst düzey pozisyonlarla temsil edilmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu; finans ve bilgi teknolojileri sektörlerinde, üretim sektörüne kıyasla, İK'nın daha gelişmiş sistemlere sahip olduğudur.

İK profesyonellerinin rollerine ilişkin en güncel yaklaşımlardan biri olan Wright modelini kullanarak, 311 tepe İK yöneticisi ile yaptığı araştırmasında Delgado (2017, 115), İK yöneticilerinin sırasıyla en çok İK Lideri, İşgücü Sensörü, Yetenek Mimarı ve Stratejik Danışman rollerini üstlendiğini ortaya koymuştur. Delgado (2017)'nun kullandığı sınıflandırmanın sahibi Wright ve diğ. ([12.04.2021]) ise yıllardır yaptıkları araştırmalarda, çok az değişiklikle aynı sonuçları elde etmektedir: Tepe İK yöneticileri, zamanlarını sırasıyla en çok İK Lideri, Stratejik Danışman, Yetenek Mimarı, Koç, İş Ortağı, İşgücü Sensörü ve Şirket Temsilcisi rollerine ayırmaktadır.

Diğer araştırma konusu ise rollerin birbiriyle ilişkisidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda rollerin birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla beraber, Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rolleri arasında ve Değişim Ajanı ve Çalışan Şampiyonu rolleri arasında daha güçlü ilişkiler bulunmuştur. Bu durum insan odaklı rollerle stratejik odaklı rollerin güçlü bağlantısı olarak yorumlanmıştır (Thill ve diğ., 2014, 106). Benzer şekilde Karasek (2016, 1161) Değişim Ajanı ile İdari Uzman, Değişim Ajanı ile Stratejik Ortak, Stratejik Ortak ve Çalışan Şampiyonu rolleri arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Bhatnagar ve Sharma (2005, 1711), Ulrich (1997)'in İK rolleri sınıflandırmasını kullanarak yaptıkları araştırmada tüm İK rollerinin birbiriyle ilişkili olduklarını ortaya koymuştur. Bu araştırmaların gösterdiği İK rollerinin birbiriyle ilişkisi, Wright ve Stewart (2011, 52) ve diğer

araştırmacıların önerdiği gibi İK rollerinin hepsinin, birlikte üstlenilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İK'nın örgüt performansına katkısını anlamlandırmak üzere İK rolleri ile örgüt performansı ilişkisini araştıran çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar İK profesyonellerinin üstlendikleri roller ile örgütlerinin performansı arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Örneğin Harschnek'in sınıflandırması kullanılarak yapılan bir araştırmada Tam Ortak rolünün işgücü devrini azalttığı bulunmuştur (Demir, 2004, 64-65).

Calleja (2006, 122-245'den aktaran Tüysüz, 2019, 127-128), Filipinler'deki 41 şirket üzerinde yaptığı araştırmasında; İdari Uzman rolünün çalışan verimliliği ile, Çalışan Şampiyonu rolünün çalışan tatmini ve elde tutma ile, Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rollerinin ise ürünlerin kalitesi ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Long ve Ismail (2008, 114) Malezya'daki 32 üretim firmasının İK profesyonelleriyle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yaptıkları araştırmada Ulrich (1997) sınıflandırmasında yer alan, İdari Uzman dışındaki tüm rollerin, örgüt performansına etki ettiğini bulmuşlardır. En çok katkıyı ise Çalışan Şampiyonu ve Stratejik Ortak rolleri sağlamaktadır. Aynı araştırmada, Long ve Ismail (2008, 122) İK rollerinin birlikte, örgüt performansının %26'sını tahminleyebildiğini tespit etmiştir. İK rollerinin birlikte örgüt performansına etkisini ele alındığında sırasıyla en çok Çalışan Şampiyonu ve Stratejik Ortak rolleri ön plana çıkmıştır. İdari Uzman rolünün ise negatif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Akademik kurumlarda yer alan 311 tepe İK yöneticisi ile Wright'ın rol sınıflandırmasını kullanarak yaptığı araştırmasında Delgado (2017, 118), İK yöneticilerinin etkililiğine en çok etki eden rollerin İş Ortağı, Stratejik Danışman ve İK Lideri olduğunu bulmuştur.

Kim ve Ryu (2011, 1638-1651), Güney Kore'de 300 katılımcı ile bir araştırma yapmıştır. Araştırmaları sonucunda şöyle bir sebep – sonuç ilişkisi ortaya koymuştur:

- İK'nın diğer iş birimleriyle güvene dayalı ilişkiler kurması, İK'nın sosyal sermayesini artırmaktadır.
- Bu sosyal sermaye sayesinde çalışanların ve yönetimin, İK uygulamaları ve kritik konular ile ilgili ortak ve olumlu bir algısı oluşmaktadır.

- Oluşan olumlu algı ise, İK'nın dayanışmasının karşılıklılık ilkesi gereğince, İK'ya informal bir etki alanı yaratmakta, ortak amaçlar için kolektif hareket etmeyi teşvik etmektedir.
- Böylece İK, başarılı işler yapabilmesi için gerekli olan güçlü İK iklimini bulmakta ve İK'nın etkililiğini artmaktadır.

Aynı araştırma sonucuna göre İK'nın Değişim Ajanı rolünü üstlenmesi halinde bu etki artmaktadır. Bunun en önemli nedenleri, İK'nın değişim yönetiminde etkili bir şekilde yer alması halinde, İK girişimlerinin çalışanlar ve yöneticilerin ihtiyaçlarından beslenebilmesi ve paydaşların İK uygulamaları algısının daha olumlu hale gelmesidir.

Örgütsel öğrenmenin, örgütün performansına etkisi pek çok araştırma ile ortaya konmuştur (Bhatnagar ve Sharma, 2005, 1713). Buradan yola çıkarak yaptıkları çalışmada araştırmacılar, stratejik İK rolleri ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. İK rollerinin, örgütsel öğrenmeye etki ederek, örgüt performansına katkısını ortaya koymuşlardır (Bhatnagar, Sharma, 2005, 1711-1722).

İK'nın örgüt performansına etkisini inceleyen araştırmalar arasında en bilinenlerinden biri Huselid ve diğ. (1997) yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar geleneksel İK (teknik İK) ve gelişimsel İK (stratejik İK) faaliyetleri tanımlamışlardır. Stratejik İK ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunurken Teknik İK ile örgüt performansı arasında böyle bir ilişki tespit edilememiştir (Huselid ve diğ., 1997, 176-185). Çalışmadaki tanımlamalara bakıldığında Teknik İK faaliyetleri daha çok Ulrich (1997)'deki İdari Uzman rolüne benzemektedir. Bu sonuç, İK rolleri ile örgüt performansı ilişkisini inceleyen araştırmalarda çıkan sonuçları teyit etmektedir.

İK'nın örgüt performansına katkısının farklı paydaşlar tarafından nasıl algılandığına dair yapılan araştırmalar mevcuttur. Araştırma sonuçlarına göre, genel olarak İK profesyonellerinin ve diğer araştırma katılımcılarının algılarının farklı olduğu söylenebilir. Mohd-Yusoff ve diğ. (2009, 158) Malezya'daki 108 firmada yaptıkları araştırma sonucunda, İK müdürlerinin İK etkililiğini, iş birimi müdürlerine göre daha yüksek değerlendirdiğini ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Kane ve diğ. (1999, 499-505), Avusturalya, ABD, Yeni Zelanda, Birleşik Krallık ve Kanada'daki 549 çalışan, iş birimi müdürü ve İK çalışanı ile yaptıkları araştırmalarında bu üç grubun, İK etkililiğini çok farklı değerlendirdiğini bulmuştur. İK etkililiğini en yüksek değerlendiren katılımcılar İK çalışanları olurken,

en düşük değerlendirenler çalışanlar olmuştur. Aynı araştırmada daha kıdemli ve deneyimli çalışan ve yöneticilerin deneyimi az olanlara kıyasla daha olumlu değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlardan ve deneyimlilerin deneyimsizlerden daha olumlu değerlendirmeler yapmalarının sebebi, İK çalışmalarından daha fazla haberdar olmaları olabilir (Kane ve diğ., 1999, 505-506).

Mohd-Yusoff ve diğ., (2009, 160) ve Wright ve diğ. (2001, 111) çalışmalarında, diğer araştırmalarla örtüşen şekilde İK'nın etkililiğine yönelik algının, İK profesyonellerine kıyasla, iş birimi yöneticilerinde düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Wright ve diğ. (2001, 111) aynı zamanda bu farkın en çok İK'nın stratejik rollerinde olduğunu ortaya koymuştur. Benzer bir şekilde Bhatnagar ve Sharma (2004, 153) tarafından yapılan araştırmada, kamu ve özel sektörde, İK yöneticilerinin ve iş birimi yöneticilerinin İK'nın Stratejik Ortak rolüne ilişkin algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Srimannarayana (2015)'nın Hindistan'daki 642 iş birimi yöneticisi ve 194 İK yöneticisi ile yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, İK yöneticileri İK'nın önemi, etkililiği ve örgüte katkısını, diğer paydaşlara göre daha yüksek değerlendirmektedir. Bununla beraber iş birimi yöneticileri İK'nın ve İK rollerinin örgütün rekabet avantajı kazanması açısından öneminin farkındadır.

Kundu ve diğ. (2016, 341-349), 343 iş birimi yöneticisi ve 226 İK yöneticisinin katılımıyla Hindistan'da bir araştırma yapmıştır. Diğer araştırmalarla benzer şekilde İK'nın katkısına ilişkin İK ve iş birimi yöneticileri arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar ayrıca, İK yöneticilerinin İK katkısını daha yüksek değerlendirmesini şu şekilde açıklamaktadır: İK yöneticileri puanlamasını niyetlenilen (intended) İKY'ye göre, iş birimi yöneticileri ise puanlamasını algılanan İKY'ye göre yapmaktadır. Araştırmacılar ayrıca, diğer araştırmalara benzer şekilde iş birimi yöneticilerinin İK'yı daha çok İdari Uzman olarak konumlandırdıklarını bulmuşlardır. Son olarak araştırmada İK departmanının örgüte önemli bir katkıda bulunduğu ortaya konmuştur.

Türkiye'de yapılan araştırmalardan biri Tüysüz (2019) çalışmasıdır. Bu araştırma, 433 kişi ile yapılmıştır. Araştırmada iş birimi yöneticilerinin İK rollerinin örgüte katkısını nasıl algıladığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sırasıyla en çok Stratejik Ortak, Çalışan Şampiyonu ve az da olsa İdari Uzman rolleri örgüte katkı

sağlamaktadır. Bununla beraber Değişim Ajanı rolünün istatistiki olarak anlamlı bir katkısı bulunamamıştır.

Wright ve diğ. (2001, 117-119), McMahan ve diğ. (1996)'nin İK rolleri sınıflandırmasını kullanarak yaptıkları araştırmada, İK yöneticilerinin ve iş birimi yöneticilerinin, İK profesyonellerini en başarılı buldukları İK rolü İK Hizmetlerini Sunma, en az etkili olduklarını düşündükleri rol ise Değişim Danışmanlığı rolüdür. Rollerdeki göreceli başarıda uzlaşmış olsalar da iş birimi yöneticileri, İK yöneticilerine göre anlamlı bir farkla, tüm İK rollerinde İK yöneticilerine göre düşük puanlama yapmıştır.

Araştırmalarda genellikle İK çalışanlarının kendilerini değerlendirirken iş birimi yöneticilerinden daha olumlu değerlendirme yaptıkları görülmektedir (Bhatnagar, Sharma, 2004, 165; Bhatnagar, Sharma, 2005, 1711). Bunun altında yatan bir sebep; İK ve iş birimleri arasındaki çatışma olabilir. Zira Phelps (2002'den aktaran Mohd-Yusoff ve diğ., 2009, 161)'in araştırmasına göre iş birimi müdürleri İK çalışmalarını şirket için kritik görmemekte, İK sorumluluklarını üstlenmek istememekte ve İK'nın performansını tutarlı bir şekilde hep düşük bulmaktadır. İK müdürlerinin iş birimi müdürlerine göre İK'nın etkililiğini daha yüksek değerlendirmesinin sebebi ise "kendine hizmet eden yanlılık" ve İK'nın önemini ve etkililiğini daha geçerli kılmak olabilir (Bhatnagar, Sharma, 2005, 1723).

Araştırmaların bir kısmında ise İK'nın stratejik katkısını artıran öncüller incelenmiştir. Uen ve diğ. (2012, 9) Tayvan'da 42 şirketten 244 iş birimi yöneticisi ve İK yöneticisi ile yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, İK'dan beklenilen katkı ile İK'nın stratejik katkısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca İK'nın hizmet kalitesi ile stratejik katkısı arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur. İK'nın hizmet kalitesinin tanımında ise İK'nın inovatif şekilde, sorunları ve paydaşları kapsayıcı, kişisel ihtiyaçları dikkate alan, doğru zamanda, uygun bir iletişimle, doğru çözümler üretmesi; kullanıcı dostu araçlar kullanması; bilgi yönetimini etkinleştirmesi ve mesleki yetkinliğini artırması yer almaktadır (Uen ve diğ., 2012, 9-23). İK'nın stratejik katılımının daha çok artması için İK'nın örgüt içinde güce ve etkiye sahip olması gerekmektedir. Bunun için ise İK'nın kullandığı girdiler, yürüttüğü süreçler ve elde ettiği çıktılar, iş birimi yöneticileri ve çalışanları memnun etmelidir. Bu memnuniyet ise iş birimi yöneticilerinin ve çalışanların sorunlarını çözme ile yakından ilişkilidir (Uen ve diğ., 2012, 6-7).

Araştırmalara göre, İK çalışanlarının stratejik rolleri daha az üstlenmesi ve dolayısıyla daha az stratejik değer yaratmasının sebepleri şöyledir (Long, Ismail, 2008, 122; Kane ve diğ., 1999, 497-509; Uen ve diğ., 2012, 17): İK çalışanlarının

- İdari ve stratejik konuları birlikte yönetmek için zamanının olmayışı
- Bilgi-beceri ve yetkinlik eksiği; özellikle etkili İK programları tasarlama ve yürütme konusunda yetkinliğinin düşük olması
- Örgüt hedeflerinin belirlenmesi sürecine katılamamaları
- İK uygulamalarının uzun dönemli etkisini kanıtlamak için geçerli verilere sahip olmayışları
- İş birimi müdürlerinden destek görememeleri
- Rollerini daha çok rutin, idari görevler olarak algılamaları
- Şirket içinde daha düşük statüde konumlandırılmaları, özellikle üst yönetimin İK'yı kısa dönemli ve düşük öncelikli ele alması, dolayısıyla İK'nın formal güç, otorite ve etki alanına sahip olmayışı
- Yeterince mevki gücüne (yasal güç) sahip olmayışıdır.

Benzer şekilde başka bir araştırmada katılımcılar, stratejik roller üstlenmede yaşadıkları zorluğun başında diğer paydaşların kendilerinden daha çok İdari Uzman rolünde beklentisinin olmasını ve bu nedenle diğer rollere az zaman kalmasını görmektedir (Raub ve diğ., 2006, 140). Ayrıca yine araştırma sonuçlarına göre kurumsal İK müdürleri, İK birim müdürlerine göre daha erken aşamalarda örgütün karar mekanizmasına katılabilmekte ve bu durum daha fazla stratejik rol üstlenebilmelerine yardımcı olmaktadır (Raub ve diğ., 2006, 143).

Mohd-Yusoff ve diğ. (2009, 161), İK'nın daha etkin olması ve böyle algılanması için İK ile iş birimlerinin ortak işler yapmasını önermektedir. Böylece İK, iş ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilecek ve çalışan ve şirket ihtiyaçlarına daha dengeli bir bakış açısı getirebilecektir. İş birimi müdürleri, hem İK uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi hem de İK için üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim köprüsü vazifesini görmesi açısından önemlidir.

Benzer şekilde, Nguyen ve Teo (2008, 1043-1061) Vietnam'da 405 iş birimi müdürü ile araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, başarılı İK sistemleri ancak İK ve iş birimi müdürlerinin ortak bir algısı söz konusu olduğunda mümkündür. İK uygulamalarının tasarımında iş birimi müdürlerine yer vermek bu bağlamda oldukça

etkilidir. İK'nın başarısında üst yönetimden ve iş birimi müdürlerinden gördüğü destek çok etkilidir. Bu bağlamda İK'nın örgüt içinde konumumun iyi olması, değerli görülmesi, nadir bulunan kaynaklara kolay ulaşabilmesi, stratejik karar süreçlerine katılabilmesi gerekmektedir. Ancak bu koşullar gerçekleştiğinde İK da kendisinden beklenen stratejik hizalanma gibi yetkinlikleri sergileyebilecektir. Özetle, İK'nın örgüt içinde etkin olması ve örgüt performansına olumlu katkı yapabilmesi, örgüt içinde üstlendiği rollerin bir çıktısıdır.

Bu araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulabilir:

H_1: İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Rolleri ve Yetkinlikleri Arasındaki İlişki

İK çalışanlarının örgüt performansına etki eden çalışmalar yapabilmesi için mesleki yetkinliklerinin yüksek olması gerekmektedir. Ulrich ve diğ. (2009, 104), İK çalışanlarının mesleki yetkinliklerinin yüksek olabilmesi için ise İK rollerinin iyi bir başlangıç noktası olduğunu belirtmektedir. İK rolleri, İK profesyonellerinin hangi konulara odaklı çalıştıklarını belirlemektedir. Örneğin, bir İK çalışanı, Çalışan Şampiyonu rolünde, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye ve bağlılık yaratmaya odaklanırken, Stratejik Ortak rolünde, İK uygulamalarını işletme stratejisiyle hizalamaya odaklanmaktadır (Ulrich ve diğ., 2012b, 105).

İşyerinde öğrenme ve yetişkin öğrenmesi prensiplerine bakıldığında yetkinlik gelişiminin çok yüksek oranda "yaparak öğrenme" ile gerçekleştiği bilinmektedir (Ulrich ve diğ., 2012b, 118; Noe, 2009, 327; Armstrong, 2017, 204-205; Lombardo, Eichinger, 2006, 6). Öğrenmenin farklı yollarla gerçekleşmesi halinde bile, öğrenmenin pekişmesi için bireyin edindiği bilgiyi, gerçek hayatta deneyimleme fırsatı olması gerekmektedir (Hartman, 2017, 40; Noe ve diğ., 2019, 16). İK rollerinin nasıl konumlandırıldığı İK'nın bu fırsata sahip olup olmadığını göstermektedir.

Modern kariyer yönetimi anlayışında, çalışan kadar örgütün de sorumlulukları bulunmaktadır. Örgüt, çalışanların yetkinliğinin artması ve böylece üst pozisyonlara hazırlanabilmeleri için çalışanların ilgili konularda iş deneyimlerini zenginleştirmelidir. Ancak bu şekilde çalışan bir üst role hazır olacaktır (Dündar, 2018, 294). Bununla birlikte, Wright ve Stewart (2011b, 294)'ın araştırmasına katılan tepe İK yöneticileri; rollerini, kendilerine raporlayan işlerden çok farklı olarak

deneyimlediklerini ve işi öğrenmelerinin ancak pozisyona geçtikten sonra, iş başında olabildiğini ifade etmiştir.

Green ve diğ. (2006, 562)'ye göre örgüt, İK çalışanlarının stratejik roller gibi farklı rollerde görev almalarına fırsat tanıdıkça, Hackman ve Oldham (1976)'ın İş Karakteristikleri Modeli'nde önerdikleri gibi İK çalışanlarının, farklı becerilerini kullanmaları, geliştirmeleri, işinin önemini fark etmeleri ve gösterebilmeleri mümkün olacaktır. Bu durumda İK çalışanlarının işlerinden duydukları tatmin artacak, işlerine karşı tutumları daha olumlu hale gelecek, böylece mesleki yetkinlikleri ve doğal olarak iş performansları daha yüksek olacaktır.

Öğrenmenin sadece bugünkü davranışsal değişikliğe, yani yetkinliğe dayandırılması da sınırlı bir değerlendirme olabilir. Zira Gemici (2019, 107)'nin de belirttiği gibi davranışa henüz yansımamış bir öğrenme (gizli öğrenme) söz konusu olabilir. Gizli öğrenme, öğrenmenin pekiştirilmesini sağlamakta ve davranışa yansıma olasılığını artırmaktadır. Bu bilgi, İK rolleri ve yetkinlikleri açısından ele alındığında, İK rolleri ve yetkinlikleri arasındaki ilişkinin bugün ölçümlenen sonuçlarından daha fazla bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla İK rollerini deneyimleyerek öğrenme, İK profesyonelinin sadece bugünkü yetkinliklerine değil, gelecekteki yetkinliğine de olumlu yansıyacaktır. Bir adım daha ileri gidilerek bu öğrenmenin, farklı alanlardaki yetkinliklere de yansıyacağı iddia edilebilir. Zira öğrenme bilişsel haritaları değiştiren bir süreçtir (Gemici, 2019, 116). Son olarak, hızla değişen iş dünyasında, sürdürülebilir örgüt performansı açısından örgütsel öğrenme önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Keskin ve diğ., 2016, 372; Gemici, 2019, 99-101). Pek çok araştırmacı, örgütsel öğrenmenin, bireyle başlayıp, bireyle tamamlandığını savunmaktadır (Keskin ve diğ., 2016, 373-374; Gemici, 2019, 115). Bu durum, sürdürülebilir performans arayışında olan örgütler için oldukça önemlidir.

Bu kavramsal altyapıdan hareketle, İK çalışanlarının odaklandığı rollerin, iş deneyimlerini şekillendirdiğini söylemek mümkündür. Bu durumda İK çalışanlarının, örgüt performansına olumlu etkisi olacak mesleki yetkinliklerini geliştirebilmeleri için, örgüt performansına olumlu etki eden İK rollerini deneyimlemeleri gerekmektedir. Daha evvel aktarıldığı gibi, araştırmaların çoğu İK profesyonellerinin Stratejik Ortak ve Değişim Ajanı rollerini çok az deneyimlediğini göstermektedir. Bu durumda İK profesyonelleri deneyimle, yaparak öğrenme bağlamında önemli bir dezavantaj yaşamaktadır. Stratejik Konumlayıcı ve Değişim ve Kültür Şampiyonu gibi

yetkinliklerini geliştirmeleri zorlaşmaktadır. Ulrich ve diğ. (2009, 119)'nin de önerdiği gibi, İK çalışanlarının profesyonel gelişimi için alternatif İK rollerini değerlendirmek faydalı olacaktır. Ulrich ve diğ. (2012a, 263-274)'nin İK yetkinliklerini geliştirme planında da farklı İK rolleriyle ilişkilendirilebilecek "yaparak öğrenme" seçenekleri yer almaktadır.

İK profesyonellerinin İK rollerini tam anlamıyla üstlendiği durumlarda, İK yetkinliklerinin arttığını gösteren araştırmalar vardır. Örneğin, Darvish ve diğ. (2012, 260-264) İran'daki bir petrol işletmesinde, 218 yöneticiyle, Ulrich ve diğ. (2007) yetkinliklerini ve Ulrich'in İK rolleri sınıflandırmasını kullanarak bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, İK rollerinin İK yetkinliklerini anlamlı bir şekilde etkilediğini ve İdari Uzman dışındaki rollerin İK yetkinlikleriyle anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ek olarak, rollerle en yüksek ilişkisi olan yetkinliğin Kültür ve Değişim Yöneticisi olduğu ve en az ilişkili olanın ise İş Ortağı olduğu ortaya konmuştur.

Ulrich ve diğ. (2017, 186-188)'nin araştırmasına göre Paradoks Navigatör yetkinliği, örgütün iş sonuçlarına en çok etki eden İK yetkinliğidir. Bu yetkinlik; İK çalışanlarının, birbiriyle çelişen beklentilerin oluşturduğu gerginliği etkin yönetebilmesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 186; Ulrich ve diğ., [11.04.2018]). Bu gerginliğin sebebi genel olarak İK çalışanlarının rollerinin net tanımlanmaması, İK çalışanlarının kendi iş önceliklerini net olarak bilememesidir (Ulrich ve diğ., 2017, 187). Buradan hareketle, İK rollerinin daha sağlıklı konumlandırılmasının, İK çalışanlarının yaşadıkları gerginlikleri daha iyi yönetebilmesine ve örgüt performansına daha fazla katkıda bulunabilmesine yardımcı olacağı söylenebilir.

Dede (2007, 175), stratejik yönetim yapan şirketlerde İK rollerinin değiştiğini ve aynı zamanda İK çalışanlarının iş birimi yöneticileri tarafından daha yüksek yetkinlikte değerlendirildiğini tespit etmiştir.

Long ve Ismail (2008, 122-123) yaptıkları araştırma sonucunda İK çalışanlarının gelişimine yönelik, yöneticiler için çıkarımlarda bulunmuştur. Bunlardan biri; İK çalışanlarına, şirketin hedeflerini ve politikalarını belirleme süreçlerinde daha fazla fırsat tanınması, iş birimlerinin toplantılarında daha fazla yer almasının sağlanmasıdır. Diğer önerileri; İK bilgi sistemlerine ve teknolojilerine yatırım yapılması, böylece İK'nın operasyonel süreçlere daha az zaman harcaması ve doğal olarak diğer rollerine

zamanı kalmasıdır. Aynı zamanda, iş birimi yöneticilerinin daha fazla İK rolü üstlenmesi de önemli görülmüştür. Son olarak Long ve Ismail, İK çalışanlarının yetkinliklerinin artırılmasını tavsiye olarak iletmiştir.

Bu ve benzeri araştırmalar gösteriyor ki, ideal İK rollerini üstlenmenin mümkün olduğu organizasyonlarda, İK profesyonellerinin İK yetkinliklerini geliştirmeleri ve daha üst seviyede yetkin olmaları mümkündür. Buradan yola çıkarak şu hipotez öne sürülebilir:

H_2: İK Yönetici Rolü ile İK Yönetici Yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Yetkinlikleri ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki

İK çalışanlarının yetkinlikleri ve örgüt performansı ilişkisini inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Ulrich ve diğ. (2008, 52) yaptıkları araştırmalarında, İK çalışanlarının yetkin olduklarında, örgüt performansının %20'sine etki edebildiğini bulmuştur. Bu araştırmanın ilginç sonuçlarından biri, çok küçük ve çok büyük örgütlerde, örgüt performansını en çok etkileyen İK yetkinliğinin Operasyoncu ve İş Ortağı yetkinliği olmasıdır. Bunun açıklamalarından biri, çok büyük şirketlerde (çalışan sayısı 25.000'den fazla) bürokrasi riski nedeniyle bu yetkinliklerin önem kazanması olabilir (Ulrich ve diğ., 2008, 54). Orta büyüklükteki şirketlerde ise Kültür ve Değişim Yöneticisi ve Yetenek Yöneticisi ve Organizasyon Tasarımcısı yetkinlikleri örgüt performansıyla daha çok ilişkilidir. Bu durum, orta büyüklükteki şirketlerin değişim ihtiyacını desteklemenin önemini göstermektedir (Ulrich ve diğ., 2008, 55).

Ulrich ve diğ. (2017, 186)'nin 2015 yılında yaptıkları başka bir araştırmaya 27.904 İK profesyoneli ve İK paydaşı katılmıştır. Bu araştırma sonucunda örgüt performansını en çok açıklayan yetkinlik, Paradoks Navigatör olmuştur. Bununla beraber aynı araştırmanın küresel çaptaki sonuçlarında, İK profesyonellerinin mevcut yetkinlik seviyesi değerlendirmesinde, Paradoks Navigatör 9 yetkinlik arasında 7. sırada yer alabilmiştir (Tablo 4). Bu durumda İK profesyonellerinin Paradoks Navigatör yetkinliklerindeki gelişimin örgüt performansında kayda değer bir etki yaratacağı söylenebilir. Global çaptaki tüm değerlendiricilerin verdiği puanlara göre İK profesyonelleri en çok Güvenilir Aktivist, Yasal Haklar Yöneticisi, Stratejik

Konumlayıcı yetkinliklerinde iyidir. Toplam Ödül Yöneticisi ise İK çalışanlarının en düşük puanlandığı yetkinlik olmuştur. Aynı araştırma sonucuna göre, İK çalışanlarının yetkinliklerinin örgüt performansındaki değişimi açıklama gücü %3,48'dir (Ulrich ve diğ. (2017, 47). Bununla beraber İK profesyonellerinin, departman olarak, birlikte gerçekleştirdikleri uygulamalar; örgüt performansındaki değişimin %14,01'ini açıklayabilmektedir (Ulrich ve diğ. (2017, 49).

Tablo 4: Ulrich ve diğ. (2015) Araştırması Sonuçları

Yetkinlik	Global - Tüm Değerlendiricilerin Puan Ortalamaları	Global - Öz Değerlendirme Puan Ortalamaları	Türkiye - Tüm Paydaşların Değerlendirme Puan Ortalamaları
Analitik Tasarımcı ve Yorumcu	4,01	3,89	4,1
Değişim ve Kültür Şampiyonu	4,03	3,96	4,01
Güvenilir Aktivist	4,33	4,35	4,31
İK Küratörü	4,01	3,9	4
Paradoks Navigatör	3,99	3,87	4,04
Stratejik Konumlayıcı	4,13	4,05	4,11
Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi	3,92	3,77	4,03
Toplam Ödül Yöneticisi	3,88	3,76	3,97
Yasal Haklar Yöneticisi	4,32	4,34	4,3

Ulrich, Dave, David Kryscynski, Mike Ulrich, Wayne Brockbank. 2017. **Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It.** New York: Mc Graw Hill: 37-39.

Delgado (2017, 121-122), ABD'deki 311 İK yöneticisiyle, Ulrich ve diğ. (2012a) sınıflandırmasını kullanarak, yaptığı araştırmasında örgüt performansına en çok etki eden İK yetkinliklerinin sırasıyla Güvenilir Aktivist, Değişim Yöneticisi ve Stratejik Konumlayıcı olduğunu tespit etmiştir.

Calderon ve diğ. ([09.12.2021])'nin araştırmasına göre, İK yetkinlikleri, İK'nın örgüt performansına etkisinde, %3,5'luk bir paya sahiptir. Araştırmacılara göre, İK yetkinliklerinin doğrudan katkısının düşük olması, İK çalışanlarının doğrudan ürün ve hizmet geliştirme ve sunma süreçlerinde yer almaması nedeniyle mantıklıdır. Bununla beraber, İK profesyonellerinin kendi içinde iyi bir takım olarak ve diğer iş birimleriyle yakın çalışması iş sonuçlarına etkisini artırmaktadır.

Huselid ve diğ. (1997, 185), ABD'deki 293 şirketin İK ve iş birimi yöneticileriyle araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda İK çalışanlarının mesleki bilgi ve becerilerinin, stratejik İK uygulamalarını desteklediğini ve böylece örgüt performansına olumlu etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Türkiye'de konuyla ilgili yapılan araştırmalardan biri Dede (2007) çalışmasıdır. Dede bu çalışmasında, Vicere'in yetkinlik sınıflandırmasının uyarlanmış versiyonunu kullanmıştır. Araştırma sonucunda İK yetkinliklerinin algılanan örgüt performansıyla düşük bir korelasyonu olduğunu tespit etmiştir (Dede, 2007, 166). Araştırmada iş birimi yöneticilerinin en önemli bulduğu İK yetkinliğinin Yönetim ve Liderlik Becerisi olduğu görülmektedir (Dede, 2007, 173). Bu sonuç, aynı yetkinlik sınıflandırmasının kullanıldığı Vicere (1987), Prescott (1999) ve Yeung ve diğ. (1996)'nin araştırma sonuçları ile uyumludur. İş birimi yöneticileri, diğer İK yetkinliklerini önem sırasına göre şu şekilde sıralamıştır: Stratejik Yönetim Zihniyeti, İK Uzmanlığı, Değişim Yönetimi, İK Çabalarını Planlama ve Uygulama ve İşletme Bilgisi (Dede, 2007, 174). Bununla beraber örgüt performansına en çok etki eden İK yetkinliğinin İK Uzmanlığı olduğu tespit edilmiştir. Bu yetkinlik, örgüt performansındaki değişikliğin %12'sini açıklamaktadır (Dede, 2007, 179-180).

Cihan-Öksüzoğlu ve diğ. (2018), Dede (2007)'nın kullandığı versiyonu ile Vicere (1987) sınıflandırmasını kullanarak, 255 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre; çalışanların algıladıkları İK yetkinlikleri, çalışanların performansıyla olumlu yönde ilişkilidir. Çalışan performansı ile en çok ilişkili olan İK yetkinliği Stratejik Yönetim Zihniyetidir. Aynı araştırma sonucuna göre özel sektörde çalışanlar, kamuda çalışanlara göre İK yetkinliklerini daha yüksek seviyede algılamaktadır (Cihan-Öksüzoğlu ve diğ., 2018, 50-66). Çalışan performansının, örgüt performansına etkisi düşünüldüğünde bu araştırmadan yola çıkarak İK profesyonellerinin yetkinliklerinin örgüt performansına etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Bahsi geçen araştırmalar ışığında, araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulabilir:

H_3: İK Yönetici Yetkinliği ile Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerin kanıtlanması halinde, önceki kısımda bahsedilen, rol ve yetkinlik arasındaki ilişki dikkate alındığında aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

H_4: İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.

H_5: İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.

Bu bölümde, İK çalışanlarının rolleri, yetkinlikleri ve örgüt performansı arasındaki ilişkilere dair yapılan araştırmalara yer verilmiş ve bu araştırmalardan beslenen araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bir sonraki bölümde geliştirilen hipotezleri test etmek üzere yapılan araştırmanın detaylarına yer verilecektir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir önceki bölümde incelendiği gibi, yurtdışı literatürde, İK çalışanlarının rollerinin ve yetkinliklerinin örgüt performansına etkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bununla beraber bu konuda ve yakın tarihli olarak Türkiye'de az sayıda araştırma yapılmıştır. Türkiye'de bu ilişkileri test eden araştırmalar yapmak alana katkı sağlayacaktır.

Ayrıca araştırmaların çoğu, ölçeğinin bulunması nedeniyle Ulrich (1997) rol sınıflandırması ve Ulrich ve arkadaşlarının geçmiş dönemlerdeki yetkinlik modelleri ile yapılmıştır. Oysa değişen iş dünyası İK rollerinde ve yetkinliklerinde de yenilikler getirmiştir. Bu yeniliklerin akademik araştırmalara yansıtılması önemlidir.

Uygulama tarafında ise, İK fonksiyonunun yapısal çalışmalarında güncel İK rollerinin kullanılması daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca İK çalışanlarının işe alımı, performans değerlendirmesi, gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve terfi değerlendirmelerinde güncel yetkinlikler kullanılmalıdır. Bunun yanı sıra üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarındaki İnsan Kaynakları gelişim programlarının günümüz iş dünyası ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesinde bu çalışmanın çıktılarının kullanılması mümkündür.

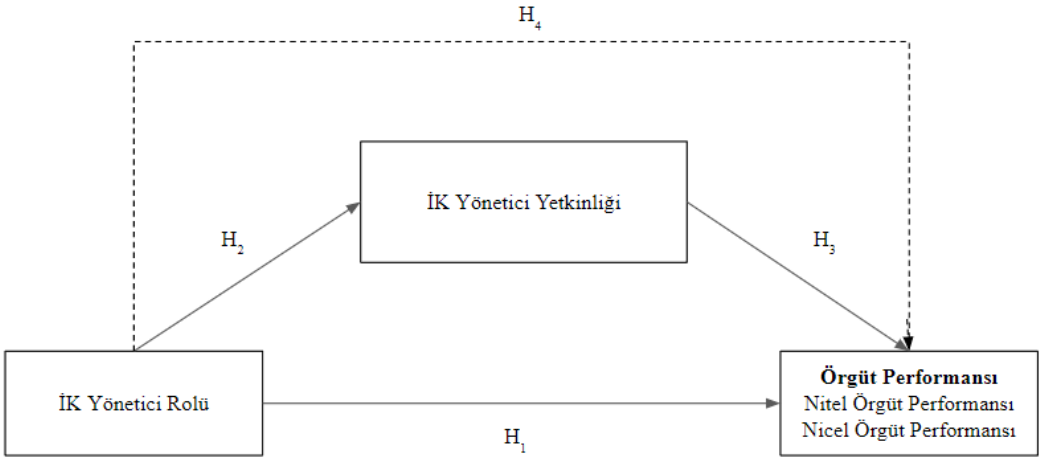
İK çalışanlarının mesleki yetkinliklerinin örgüt performansına etkisi olduğunu, güncel İK yetkinlikleri ile göstermek önemlidir. Daha önemlisi, gelişim odaklı bir yaklaşımla bu yetkinliklerin geliştirilmesinde İK çalışanlarının üstlendiği rollerin önemini gösterebilmektir. Bu bağlamda İK çalışanlarının rolleri ile İK çalışanlarının yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi gösteren sadece birkaç araştırma vardır. Bu araştırmalar, güncel olmayan rol ve yetkinlik sınıflandırmalarıyla ve yurtdışında yapılmıştır. Türkiye'de ve iş dünyasının yeni gereklerine uyumlu roller ve yetkinliklerle bu ilişkinin gösterilmesi faydalı olacaktır.

Son olarak, her ne kadar, İK uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan pek çok araştırma yapılmış olsa da Guest (2011, 3) bu ilişkinin

neden kaynaklandığını açıklamakta zorlandığımızı ifade etmektedir. Bu nedenle bu konuda, farklı değişkenlerle yapılacak her türlü araştırmanın alana katkısı olacağı söylenebilir.

4.2. Araştırma Modeli

Yapılan literatür araştırması ve belirlenen araştırma amacından yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil-5'te gösterilmiştir.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *H_{1a}: İK Yönetici Rolü ile Nitel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*
- *H_{1b}: İK Yönetici Rolü ile Nicel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H_2: İK Yönetici Rolü ile İK Yönetici Yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: İK Yönetici Yetkinliği ile Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *H_{3a}: İK Yönetici Yetkinliği ile Nitel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*
- *H_{3b}: İK Yönetici Yetkinliği ile Nicel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H_4: İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.

- *H_{4a}: İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Nitel Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.*
- *H_{4b}: İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Nicel Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.*

H_5: İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.

- *H_{5a}: İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Nitel Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.*
- *H_{5b}: İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Nicel Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.*

4.3. Araştırma Yöntemi ve Tasarımı

Bu bölümde öncelikle kullanılan araştırma yöntemi ve yaklaşımının ne olduğu ve neden tercih edildiği açıklanacaktır. Ardından bu yöntemin nasıl kullanıldığına ilişkin bilgi verilecektir.

4.3.1. Araştırma Yaklaşımı (Paradigması) ve Tekniği

Şekil 5'te yer alan araştırma modeli, teorik altyapıya dayanarak kurulan hipotezlerin test edilmesini içeren bir çalışmayı gerektirmektedir. Hipotezleri test etmek (doğrulamak ya da yanlışlamak) tümdengelimci bir çalışma gerektirdiği için araştırma pozitivist bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşım, gerçekliğin evrensel ve tek olduğunu, yöntemin asıl farkı yarattığını, değişkenlerin kesin olarak belirlenebileceğini, değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçümlenebileceğini, araştırmacının araştırma esnasında tarafsız kalabileceğini ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak genelleme yapılabileceğini varsaymaktadır (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 218; Keskin ve diğ., 2016, 142-147; Sığrı, 2018, 79-83).

Araştırma modelindeki kavramsal çerçeve, teorik kavramlar arasındaki neden - sonuç ilişkilerini açıklamayı içermektedir. Bu nedenle çalışma, açıklayıcı araştırma türündedir.

Nicel araştırmalar, geniş ve temsil gücü yüksek bir örneklemden, yapılandırılmış ve standart araçlarla, sayısal veri toplamayı ve bu verileri tüm araştırma evreni için genellemeyi hedeflemektedir. Bu nedenle pozitivist yaklaşıma dayalı açıklayıcı araştırmalarda tercih edilmektedir (Saleh, 2006, 76). Dolayısıyla bu çalışmada nicel araştırma yapılmıştır.

4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İlgili alandaki literatüre Türkiye bağlamında katkı sunabilmek adına araştırmaya katılacak şirketler Türkiye'de faaliyet gösteren şirketler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın tek bir ülkede yapılmış olması, ülkeler arası farklılık gösterebilecek geniş iş çevresine ilişkin konuların (ör: politik, ekonomik, sosyolojik vb.) araştırma sonuçlarına etki etmesini engellemiştir (Saleh, 2006, 79). Araştırmanın yapıldığı ülkenin Türkiye olması ise araştırmacının hem yerel veri kaynaklarına daha kolay ulaşabilmesi hem de kendi ülkesine araştırmacı olarak katkı sağlayabilmesi motivasyonundan kaynaklanmaktadır.

Tepe İK yöneticileri, bulundukları konum itibariyle, üstlendikleri roller ve sergiledikleri yetkinlikler ile örgüt performansına en çok etki edebilecek İK profesyonelleridir (Ülgen, Mirze, 2010, 26-27). Benzer şekilde Ulrich ve diğ. ([11.04.2018]) çalışmasına göre, İK profesyonellerinin örgüte yarattığı değere ve bireysel etkililiklerine en çok etki eden demografik özellikler arasında, İK yöneticisinin üst düzey roller üstlenmesi yer almaktadır. Bu nedenle İK profesyonellerinin rolleri ve yetkinlikleri incelenirken İK departmanı yöneticilerine odaklı bir araştırma tasarımı yapılmıştır.

Araştırma, örgüt performansını bağımlı değişken olarak ele alan bir modele sahip olduğu için analiz birimi örgütün tamamıdır. Örgütün tamamı hakkında kendisinden veri toplanılacak kişilerin doğru seçilmesi son derece önemlidir. Bu kişilerin araştırma konusu ile ilgili tam ve doğru bilgisinin olması, konuyla doğrudan ilgili kişi olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda bu araştırma katılımcılarının en üst düzey İK yöneticilerinden oluşması, hem kendi yetkinlikleri ve rolleri konusunda ulaşılabilecek ve doğru yanıt verebilecek kişi olmaları açısından hem de üst düzey yönetici oldukları için şirket performansı hakkında doğru bilgi sahibi olmaları açısından araştırmanın kalitesini artırmıştır.

Bahsi geçen sebeplerle araştırma kurgusu, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin ulaşılabilen en üst seviyedeki İK yöneticisinin kendi rolleri, yetkinlikleri ve şirketinin performansı hakkında değerlendirmesi esasına dayanmaktadır. Bunu sağlayabilmek için İK yöneticisi bulunmayan şirketler araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu bağlamda, anketi doldurduğu esnada, Türkiye genelindeki şirketlerde üst düzey İK yöneticisi olan kişiler araştırma evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem, tesadüfi yöntemle oluşturulmuştur. Sosyal medya platformlarından biri olan ve profesyonellerin çalışma bilgisine erişilebilen LinkedIn üzerinden anket katılımcılarına ulaşılmıştır. Olabildiğince en üst seviye İK yöneticisine ulaşmayı garantilemek için LinkedIn platformunda tepe İK yöneticisi unvanları (ör: "CHRO", "Head of HR", "HR Director" vb. ile bunların Türkçe karşılıkları) aratılmıştır. Arama sonuçları şirket ve kişi ismi bazında listelenmiştir. Listelenen kişilerin çalıştıkları şirketlerde daha üst seviye İK yöneticisi olup olmadığı yine LinkedIn üzerinden sorgulanmıştır. Daha üst seviye İK profesyonelinin olduğu durumda en üst seviye İK profesyoneli ile bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bağlantı kurulan kişiler arasında her şirketten tek bir katılımcı adayı olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Tüm kontroller yapıldıktan sonra listede yer alan kişilere LinkedIn platformunun mesajlaşma bölümünden ankete katılım daveti gönderilmiştir. Davet metninde araştırmanın sadece akademik araştırma amaçlı olduğu, hangi üniversite ve kişilerle ilintili olduğu, katılımın gönüllü olduğu, katılımcıların tüm verilerinin gizlilik çerçevesinde ele alınacağı belirtilmiştir. Anket katılımını artırmak üzere, anket katılımcılarına koçluk ödülü verilmiştir.

Anketler dijital veri toplamayı sağlayan Google Forms aracılığıyla yapılmıştır. Bu yöntem ile araştırmacının daha çok kişiye, daha az zamanda ve maliyetle ulaşması mümkün olmuştur. Yüz yüze görüşme olmaksızın yapılan anketlerde cevaplama oranı düşük olabilmektedir. Bunu önlemek için ödül mekanizması işletilmiştir. Bu yöntemin bir diğer dezavantajı, anketi gerçekten kimin yaptığından emin olunamamasıdır. Bu riski azaltmak ya da ortadan kaldırmak için araştırmacı, potansiyel katılımcılarla bizzat temasa geçmiştir. Aynı zamanda bu kişilerin isim, şirket ve unvanı LinkedIn profili üzerinden herkese açık olduğu için yanlış bilgi verilmesi düşük bir olasılıktır. Ek bir tedbir olarak gerekli görülen durumlarda Google üzerinden kişi-şirket-unvan araması yapılmıştır.

Ocak 2020'de anket katılımcılarından yanıt alınmaya başlanmıştır. Bununla beraber çoğunlukla Mart - Mayıs 2020 tarihleri arasında anket cevaplanmıştır. Toplamda 403 kişi ankete yanıt vermiştir. Çeşitli sebeplerle anketlerin bazıları kullanılamamıştır. Kullanılan toplam anket sayısı 391 olmuştur.

Karagöz (2019, 308)'ün belirttiği gibi, araştırma evreninin 100.000 kişi ve üzerinde olması durumunda, %95 güven aralığında, örneklemin 384 kişiden oluşması yeterlidir. Ayrıca yapılacak olan keşifsel faktör analizi için örnek sayısının en az 100, ideal olarak ise değişken sayısının 5 katı olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2010, 101). Bu araştırmada 27 soruluk İK Yönetici Yetkinliği, 7 soruluk İK Yönetici Rolü ve 11 soruluk Örgüt Performansı değişkeni yer almaktadır. Toplam soru sayısı 45'tir. İki açıdan da 391 kişilik örneklem yeterli görülmektedir.

Anket soruları, her şirketten tek bir kişi tarafından yanıtlanmıştır. Katılımcılar hem kendi rolleri ve yetkinlikleri hem de örgüt performansına ilişkin soruları tek seferde, aynı anket üzerinde cevaplamıştır.

4.3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Geçerliğinin Sağlanması

Araştırma Türkçe dilinde yapılacağı için anket oluşturulurken kaynakların Türkçe'ye ve Türk kültürüne uyumlandırılması gerekmiştir. Kullanılan kaynaklarda yer alan ifadeler, İngilizce – Türkçe işletme yönetimi literatürünü ve uygulamacıların kullandığı ifadeleri bilen herkes tarafından çevirisi yapılabilecek kolaylıktadır. Araştırmacı akademik ve profesyonel geçmişine dayanarak bu çeviriyi kendisi yapmış ve konu uzmanı akademisyenlerin görüşünü almıştır.

Ardından İK alanında çalışan uygulamacı 33 kişi anketi cevaplamıştır, bu anket katılımcılarına bizzat araştırmacı tarafından anket ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Alınan geribildirimler doğrultusunda anket maddelerinde küçük ifade değişiklikleri yapılmıştır. Bu değişiklikler dışında anket katılımcılarından, anketin kapsamı, ifadelerin anlaşılırlığı ve yeterliliğini onaylayan görüşler gelmiştir. Yapılan değişiklikler sonrası anket yeniden akademisyenlerin görüş ve onayına sunulmuştur. Pilot çalışmadaki 33 İK profesyonelinin yanıtları anket analizlerinde yer alan 391 kişinin cevaplarına eklenmemiştir.

Bahsi geçen çalışmalarla nihai hale gelen anketin değişkenleri ve alt boyutları aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır. Anket maddelerinin tümü Ekler bölümünde yer almaktadır.

4.3.3.1. İK Yönetici Rolü Değişkeni

İK yönetici rollerine ilişkin şimdiye kadarki sınıflandırmalar içinde en güncel olanlarından biri; Patrick M. Wright ve arkadaşlarının 2009'da başlattıkları ve günümüze kadar devam eden çalışmasıdır (Wright ve diğ., [12.04.2021], 9; Wright, Stewart, [07.10.2018]). Bu çalışma aynı zamanda üst düzey İK yöneticilerine yönelik hazırlanmış olması nedeniyle anketin araştırma modeline uygundur. Ek olarak, Wright ve arkadaşlarının aynı sınıflandırmayı kullanarak araştırmalarını devam ettirmeleri nedeniyle bu model güncelliğini korumaktadır. Bu çalışmada mümkün olan en güncel ve geçerli modellerin kullanılması tercih edildiğinden Wright'ın İK rolleri sınıflandırması esas alınmıştır.

Wright'ın çalışmasındaki roller aşağıdaki gibi Türkçeleştirilmiştir:

- Yönetim Ekibi için Stratejik Danışmanı (Danışman)
- Yönetim Ekibi için Koç (Koç)
- Yönetim Kurulu için İş Ortağı (İş Ortağı)
- Yetenek Mimarı
- İK Lideri
- İşgücü Sensörü
- Şirket Temsilcisi

Orijinal çalışmada bu roller tanımları verilerek sorulmuş ve katılımcıların bu rollere harcadıkları zamanı, tüm mesai sürelerinin yüzdesel dağılımı şeklinde belirtmeleri istenmiştir (Wright, Stewart, 2011, 41-42). Tez araştırmasında bu rollerin tanımları anket maddelerine dönüştürülmüştür. Anket maddelerinin her biri, "rol" kelimesinin tanımına uygun olarak, İK yöneticilerinin üstlendiği görev olarak eşleştirilmiştir. İK Yönetici Rolü değişkeni ise, İK yöneticisinin üstlendiği görevlerin bütünü olarak ele alınmıştır.

Katılımcılardan her bir maddeyi ne kadar sıklıkla gerçekleştirdiklerini 5'li Likert ölçeği üzerinde belirtmeleri istenmiştir (1: Hemen Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Genellikle, 5: Neredeyse Her Zaman).

4.3.3.2. Örgüt Performansı Değişkeni

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan Örgüt Performansı, Delaney ve Huselid (1996)'in çalışmasından alınmıştır. Bahsi geçen araştırmada Delaney ve Huselid,

ilerlemeci İK uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisini ölçmek istemişlerdir. İlerlemeci İK uygulamaları olarak tanımladıkları 7 madde şöyledir: Modern seçme ve yerleştirme, eğitim, teşvik ve çatışma yönetimi (disiplin) uygulamaları, merkezi olmayan karar alma mekanizmaları, içeriden terfi ve işe alım, organizasyon kademe seviyesi.

Araştırma katılımcıları, şirketlerinin son 3 yıllık performansını benzer organizasyonlar ve rakipler ile karşılaştırmıştır. Araştırmada Likert ölçeği kullanılmıştır. Skala; 1: Daha Kötü, 4: Çok Daha İyi şeklindedir.

Delaney ve Huselid çalışmasını 590 kurum üzerinde yapmıştır. Araştırma sonucunda ilerlemeci İK uygulamaları ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Delaney ve Huselid'in oluşturduğu ve tez çalışmasında kullanılan örgüt performansı ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu kısımlarda yer alan maddeler ve orijinal çalışmadaki güvenirlik değerleri aşağıdaki gibidir:

Ölçek Boyutları	Anket Maddeleri	Cronbach Alfa Değeri
Algılanan Örgüt Performansı	Kalite Ürün Geliştirme Müşteri Memnuniyeti Aday Çekme Çalışan Bağlılığı Çalışan – Yönetim İlişkisi Çalışanlar Arası İlişki	0,85
Algılanan Piyasa Performansı	Satış Artışı Karlılık Pazar Payı Pazarlama	0,86

Şekil 6. Delaney ve Huselid (1996) Örgüt Performansı Anket Maddeleri

Delaney, John T., Mark A. Huselid. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. Academy Of Management Journal. c. 39. s. 4: 949-969.

Delaney ve Huselid'in ölçeğinin kullanılmasının en önemli sebeplerinden biri, bu konuda yapılan araştırmalarda benzer alt boyutların kullanılması (Örn. Ulrich ve diğ., 2017, 44) ancak güvenirlik açısından yeterli akademik bilginin yer almamasıdır.

Bu tez çalışmasında Delaney ve Huselid'in orijinal çalışmasındaki ifadeler değişiklik yapılmadan kullanılmıştır. Skala olarak 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1: Çok Düşük; 2: Düşük; 3: Orta; 4: Yüksek; 5: Çok Yüksek).

Tez araştırmasında, bu iki alt boyutun anlaşılırlığını kolaylaştırmak için ifadeler şu şekilde değiştirilmiştir: "Algılanan Örgüt Performansı" yerine "Nitel Örgüt Performansı" ve "Algılanan Piyasa Performansı" yerine "Nicel Örgüt Performansı" denilmiştir. Backes-Gellner ve diğ. (2011) ve Kang (2018) gibi bazı çalışmalarda bu ifadeler kullanıldığı için "Nitel" ve "Nicel" örgüt performansı ayrımı uygun bulunmuştur.

4.3.3.3. İK Yönetici Yetkinliği Değişkeni

Araştırmanın yapıldığı 2020 yılı başı itibariyle, İK çalışanlarının yetkinliklerini esas alan en güncel çalışma Ulrich ve arkadaşlarının 7.tur İK yetkinlikleri modelidir. Bu çalışmanın yayınlanan bir ölçeği bulunmamaktadır. Araştırmacıların yazdığı kitapta, konferans metinlerinde ve diğer paylaşımlarında yer alan örnek sorular ve kavramsal anlatımdan yola çıkarak tez araştırmacısı tarafından anket maddeleri oluşturulmuştur. Ankette orijinal çalışmadaki kavramsal altyapı ve tüm yetkinlikler korunmuştur. Bu yetkinlikler aşağıdaki gibidir:

- Analitik Tasarımcı ve Yorumcu
- Değişim ve Kültür Şampiyonu
- Güvenilir Aktivist
- İnsan Kaynakları Küratörü
- Paradoks Navigatör
- Stratejik Konumlayıcı
- Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi
- Toplam Ödül Yöneticisi
- Yasal Haklar Yöneticisi

Bu boyutların her biri için 3 davranış göstergesi (anket maddesi) belirlenmiştir. Katılımcılardan her davranışı ne kadar sıklıkla gerçekleştirdiklerine yönelik değerlendirme yapmaları istenmiştir. Değerlendirmeler 5'li Likert ölçeği kullanılarak

yapılmıştır (1: Hemen Hiçbir Zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Genellikle, 5: Neredeyse Her Zaman). Anket maddelerine Ekler bölümünde yer verilmiştir.

Sorular ve karşılık geldikleri yetkinlikler Tablo 5'teki gibidir:

Tablo 5: İK Yetkinlikleri Maddeleri ve Soru Numaraları

İK Yetkinlikleri Alt Boyutları	Anket Maddeleri		
Analitik Tasarımcı ve Yorumcu	13	16	23
Değişim ve Kültür Şampiyonu	7	14	18
Güvenilir Aktivist	15	24	26
İnsan Kaynakları Küratörü	2	17	27
Paradoks Navigatör	5	8	25
Stratejik Konumlayıcı	19	20	21
Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi	1	11	12
Toplam Ödül Yöneticisi	4	9	22
Yasal Haklar Yöneticisi	3	6	10

4.3.3.4. Demografik Veriler

Araştırma konusunda yapılan benzer çalışmalardan yola çıkarak demografi soruları oluşturulmuştur:

- Şirketin kuruluş yılı (şirket yaşını tespit edebilmek için) ve toplam çalışan sayısı (şirket büyüklüğünü belirleyebilmek için),
- Katılımcının cinsiyeti, eğitim seviyesi, deneyim yılı (toplam / İK / mevcut pozisyon bazında ayrı ayrı), çalıştığı şirket sayısı, kendisine bağlı çalışan sayısı ve ismi sorulmuştur.

Katılımcı isimlerinin alınmasının nedeni; araştırmada her şirketten, tek ve araştırma evrenine en uygun kişinin katılımcı olduğunu kontrol edebilmektir. Şirket ve katılımcı ismi gizliliği konusunda katılımcılara açık ve yazılı taahhüt verilmiştir.

Cinsiyet için “kadın”, “erkek” ve “belirtmek istemiyorum” seçenekleri sunulmuştur. Eğitim seviyesi için “lise”, “ön lisans”, “lisans”, “yüksek lisans / MBA” ve “doktora” seçenekleri sunulmuştur.

Cinsiyet ve eğitim seviyesi dışındaki tüm sorular açık uçlu olarak sorulmuştur. Katılımcıların veri sağlaması açısından biraz daha zor olsa da analiz açısından sağladığı verinin genişliği nedeniyle olabildiğince “sürekli veri” seçeneği tercih edilmiştir.

4.3.4. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde; anket katılımcılarının tanımlayıcı istatistiklerine, faktör analizlerine, güvenirlik analizlerine, analiz ön koşullarına ilişkin testlere, değişkenler arası korelasyonlara ve araştırma modelindeki doğrudan ve aracı ilişkilerin analizlerine yer verilecektir.

4.3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların cinsiyet ve eğitim seviyesi şu şekildedir:

Tablo 6: Araştırma Katılımcılarının Kategorik Türdeki Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Belirtmek istemiyorum	2	0,50%
	Erkek	156	39,90%
	Kadın	233	59,60%
Eğitim Durumu	Lise	4	1,00%
	Ön Lisans	9	2,30%
	Lisans	193	49,40%
	Yüksek Lisans / MBA	176	45,00%
	Doktora	9	2,30%
Toplam		391	100,00%

Bu sonuçlara göre araştırmaya, kadınların ve lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip kişilerin daha yoğun katıldığı söylenebilir. Bu veriler, hedeflenen katılımcı kitlesine uygun görünmektedir.

Tablo 7: Araştırma Katılımcılarının Sürekli Türdeki Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri		Ortalama	Medyan	Geçerli Veri	Eksik Veri
Şirketin	Yaşı	33	25	380	11
	Toplam Çalışan Sayısı	3018	475	388	3
Katılımcının	Toplam İş Deneyimi	17	16	391	0
	İK Deneyimi	14	13	391	0
	Pozisyon Deneyimi	4	3	376	15
	Çalıştığı Şirket Sayısı	4	4	391	0
	Kendine Bağlı Çalışan Sayısı	11	4	318	73

Katılımcı şirketlerin çoğu 1990'lı yıllarda kurulmuş şirketlerdir. Şirketlerin toplam çalışan sayısına bakıldığında hem çok büyük şirketlerin hem de daha küçük şirketlerin araştırmaya katıldığı görülmektedir. Katılımcıların, toplam iş deneyimi yılı, İK deneyimi yılı ve kendine bağlı çalışan sayısına bakıldığında, hedeflendiği gibi üst düzey İK profesyoneli profiline uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca ilgili pozisyondaki deneyim yılı, örgütün performansına ilişkin doğru veri sağlayabileceğine ve şirket performansına etki edebilecek kadar süre boyunca üst yönetici olarak çalıştığına işaret edebilir. Son olarak katılımcının çalıştığı şirket sayısı da yöneticilik basamaklarında ilerleyen kişiler için makul görülebilir. Bu verilerden yola çıkarak araştırmanın, hedef kitlesi olan kişilere ulaştığı söylenebilir.

4.3.4.2. Faktör Analizleri

Faktör analizindeki amaç çok sayıda değişkenden oluşan veriyi, daha az sayıda değişkenle gösterebilmek olduğunda Keşifsel Faktör Analizi (KFA) yapılmaktadır.

KFA uygulanabilmesi için örnek sayısının en az 100, ideal olarak ise değişken sayısının 5 katı olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2010, 101). Bu araştırmada örneklem 391 kişiden oluşmaktadır. 27 soruluk Yetkinlik, 7 soruluk Rol ve 11 soruluk Örgüt Performansı değişkenlerinin her biri ve ölçeğin tümü esas alındığında faktör analizi için bu koşul yerine getirilmiştir.

Hair ve diğ. (2010, 110) araştırmacının; faktör modelinden, döndürme yöntemine, faktör sayısına kadar her aşamada, belirli genel kurallar çerçevesinde, seçim yapmakta özgür olduğunu ifade etmektedir. Buradaki vurgu; istatistiki olarak anlamlı olmasından ziyade teorik olarak anlamlı bir yapıya ulaşmaktır. Buradan hareketle, araştırmada kullanılan model ve yöntemler, gerekçeleriyle beraber şöyledir:

- Faktör modeli olarak veri azaltma amacına en uygun yöntem olduğu için Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) kullanılmıştır (Hair ve diğ., 2010, 110).
- SPPS (25. sürüm) programındaki Döndürme (Rotasyon) seçeneklerinden Eğik Döndürme, değişkenler arasında korelasyonun sıklıkla görüldüğü sosyal bilim araştırmalarında ve anlamlı birkaç teorik faktör ya da yapı bulma amacı güdülen araştırmalarda daha esnek ve daha gerçekçi bir yöntemdir (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 419-420; Field, 2009, 644; Hair ve diğ., 2010, 113-115).
- Eğik Döndürme yönteminde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur örneklemin küçük olması halinde genellemenin zor olmasıdır (Hair ve diğ., 2010, 115). Bu araştırma örneklemi 391 kişiden oluştuğu için eğik döndürme kullanmakta bir sakınca bulunmamaktadır.
- Eğik Döndürme yöntemlerinden biri olan Promax, büyük verilerle daha kolay çalışma kolaylığı sunduğu için tercih edilmiştir (Field, 2009, 644)

İK Yönetici Rolü, 7 maddeyi içeren tek faktörlü değişken olduğu için faktör analizi yapılmamıştır. Diğer değişkenlere ilişkin faktör analizlerine aşağıdaki kısımlarda yer verilmiştir.

4.3.4.2.1. Örgüt Performansı Değişkeni Faktör Analizi

Hair ve diğ. (2010) çalışmasında, örneklem sayısından yola çıkarak, faktör analizinde kabul edilebilecek en düşük faktör yüklerini belirtmiştir. Buna göre örneklem sayısı 350 olduğunda faktör yükü en az 0,30 olmalıdır. Bununla beraber, 0,50 ve üzeri faktör yükleri idealdir. Bu çalışmadaki 391 veri için en az 0,40 faktör yükü uygun bulunmuştur. Ayrıca konuya yakın çalışmalardan birinde (Ulrich ve diğ., 2008, 230)

kesim noktası (cut-off point) olarak 0,40'ı alarak ve özdeğer (eigenvalue) 1'e eşitlenerek elde edilen ilk faktör yapısı aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Örgüt Performansı için Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	**Faktör Maddesi**	**Faktör Yükleri**	
		1	**2**
Nitel Örgüt Performansı	Çalışan Bağlılığı	0,862	
	Çalışan – Yönetim İlişkisi	0,847	
	Çalışanlar Arası İlişki	0,731	
	Aday Çekme	0,694	
	Müşteri Memnuniyeti	0,570	
	Kalite	0,527	
	Ürün Geliştirme	0,458	
Nicel Örgüt Performansı	Karlılık		0,927
	Satış Artışı		0,852
	Pazar Payı		0,809
	Pazarlama		0,730
Açıklanan Varyans %		46,361	12,642
Notlar	Temel Bileşenler Analizi ve Promax döndürme yöntemiyle, 3 iterasyonla yapılmıştır.		
	Toplam Açıklanan Varyans %59,003'tir.		
	KMO değeri, 0,878'dir.		
	Bartlett Testinde p=0 (<0,001)'dir.		

Açıklanan toplam varyansın, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda %60, hatta daha düşük olması normal karşılanmaktadır (Hair ve diğ., 2010, 107). Bu çalışmadaki %59 oranı yeterli olarak değerlendirilmektedir. Ortak varyansı görece daha düşük olan maddelerin çıkarılması ile iyileştirilebilir. Bununla beraber çalışmada teorik bütünlüğü korumak daha önemli olduğu için herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Verilerin faktör

analizine uygunluğunu tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değerlerinin 0,50 ile 0,70 arasında olması orta; 0,70 ile 0,80 arasında olması iyi; 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi ve 0,90 ve yukarısı faktör analizi için mükemmel yeterlilik olarak değerlendirilmektedir (Field, 2009, 647). KMO değeri (0,878) > 0,80 olduğu için örneklem "çok iyi" seviyede yeterlidir. Bartlett Küresellik Testi anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için modelin anlamlı olduğunu, değişkenler arasında ilişki olduğunu söylemek mümkündür (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 423).

4.3.4.2.2. İK Yönetici Yetkinliği Değişkeni Faktör Analizi

Teorik uygunluğu sağlamak için ve benzer konudaki diğer araştırmalarda (Ulrich ve diğ., 2008, 230) bu şekilde ilerlendiği için, bu çalışmaya esas teşkil eden Ulrich ve diğ. (2017, 35) çalışmasındaki 9 faktör, faktör analizinde aranmıştır.

Daha önce açıklandığı sebeplerle, minimum faktör yükü 0,40 alınarak elde edilen ilk faktör yapısında sorunlu görünen maddeler yer almıştır. Faktör analizlerinde görülen sorunların giderilmesi için tavsiye edilen adım adım madde çıkarımıdır. Bu bağlamda teorik geçerlilik, soruların içeriği ve faktör yüküne göre karar verilerek aşağıda yer alan maddeler anketten çıkarılmıştır:

- Güvenilir Aktivist boyutundan çıkarılan madde: "Tüm paydaşlar, insani ve mesleki açıdan, bana güvenir."
- Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi boyutundan çıkarılan madde: "Çalışanlar arasında iş birliğini artırmak için sosyal medya teknolojilerini kullanırım."

Çıkarılan maddelerden sonra oluşan faktör yapısı aşağıdaki gibidir:

Tablo 9: İK Yönetici Yetkinlikleri için Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	**Faktör Maddesi**	**Faktör Yükleri**								
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
İnsan Kaynakları Küratörü	ikkurator2	0,834								
	ikkurator1	0,631								
	ikkurator3	0,599								
Paradoks Navigatör	paradox3		0,85							
	paradox2		0,8							

	paradox1		0,62							
Yasal Haklar Yöneticisi	yasal3			0,79						
	yasal2			0,77						
	yasal1			0,71						
Analitik Tasarımcı ve Yorumcu	analitik1				0,83					
	analitik2				0,76					
	analitik3				0,57					
Toplam Ödül Yöneticisi	odul1					0,81				
	odul2					0,65				
	odul3					0,59				
Stratejik Konumlayıcı	stratejik2						0,89			
	stratejik3						0,75			
	stratejik1						0,46			
Teknoloji ve Medya Bütünleş.	teknoloji1							0,92		
	teknoloji2							0,88		
Değişim ve Kültür Şampiyonu	degisim1								0,95	
	degisim2								0,62	
	degisim3								0,44	
Güvenilir Aktivist	guvenilir1									0,85
	guvenilir2									0,8
Açıklanan Varyans %		35,55	5,93	5,57	5	4,29	3,88	3,75	3,44	3,1

Notlar	Temel Bileşenler Analizi ve Promax döndürme yöntemiyle, 9 iterasyonla yapılmıştır.
	Toplam Açıklanan Varyans %70,501'dir.
	KMO değeri, 0,919'dur.
	Bartlett Testinde p=0 (<0,001)'dir.

Tablodan görüldüğü gibi tüm faktörler Ulrich ve arkadaşlarının 7.tur modelindeki 9 faktör ile uyumlu olarak konumlanmıştır. KMO (0,919), 0,90'dan büyük olduğu için örneklem yeterliliği "mükemmel"dir. Bartlett Küresellik Testi sonucunda p (0) < 0,001 olduğu için değişkenler arasında ilişki vardır ve model anlamlıdır. Açıklanan toplam varyans %70,5 ile oldukça iyi bir seviyededir.

4.3.4.3. Güvenirlik Analizleri

Faktör yapısı belirlendikten sonra faktörlerin içsel tutarlılıklarına bakılmıştır. Bunun için tüm boyutlar ve alt boyutlar için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır:

Tablo 10: Cronbach's Alfa Değerleri

Değişken	Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
İK Yönetici Rolü	Tüm Maddeler	7	0,792
Örgüt Performansı	Nitel Örgüt Performansı	7	0,841
	Nicel Örgüt Performansı	4	0,852
	Tüm Maddeler	11	0,882
İK Yönetici Yetkinliği	Paradoks Navigatör	3	0,738
	Stratejik Konumlayıcı	3	0,741
	Güvenilir Aktivist	2	0,622
	Değişim ve Kültür Şampiyonu	3	0,701
	Toplam Ödül Yöneticisi	5	0,753
	İK Küratör	3	0,777
	Yasal Haklar Yöneticisi	3	0,714
	Analitik Tasarımcı ve Yorumcu	3	0,704
	Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi	2	0,858
	Tüm Maddeler	25	0,923

Güvenirlik için genel kabul Cronbach's Alfa değerinin 0,70 ve üzerinde olmasıdır (Hair ve diğ., 2010, 123). Güvenilir Aktivist dışındaki tüm boyutlarda Cronbach's Alfa değeri 0,70 ve üzerindedir. Bu bağlamda anketin tutarlı ve güvenilir ölçüm yaptığı söylenebilir.

Güvenilir Aktivist'in nispeten düşük alfa değeri için çalışmada, güvenirliği önceden bilinen bir ölçeğin kullanılamadığı dikkate alınmalıdır. Hair ve diğ. (2010, 123)'e göre; keşfedici araştırmalarda Cronbach's Alfa değeri 0,60'a kadar düşebilir. Örneğin Küskü (2001, 156), akademisyenlerin çalışan bağlılığını ölçümlemek üzere yaptığı araştırmasında, iki Cronbach's Alfa değerinin, %50 ile %70 arasında kalmasını bu şekilde açıklamaktadır. Bu tez çalışmasının da benzer şekilde keşfedici bir araştırma olarak düşünülmesi mümkündür. Zira hazır ölçeği olmayan İK Yetkinlikleri için, kavramsal altyapı ve örnek sorulardan yararlanılarak sorular oluşturulmuştur.

Ayrıca, Cronbach's Alfa hesaplamasındaki varsayımlar ve özellikle ölçekteki madde sayısının hesaplama sonucunu yüksek oranda değiştirmesi, bu yöntemi çok ciddi eleştirilere maruz bırakmıştır. Bu nedenle farklı akademisyenlerin, hangi seviyedeki alfa değerinin ölçeğin güvenilirliğini sağladığına dair farklı görüşleri bulunmaktadır (Field, 2009, 675; Nunnally, Bernstein, 1994, 91-92).

İslamoğlu ve Alnıaçık (2016, 292), 0,61 – 0,80 arasındaki değerlere sahip ölçeklerin "kabul edilebilir seviyede güvenilir" olduğunu belirtmektedir. Hinton ve diğ. (2014, 356) ise 0,50 ve 0,75 arasında Cronbach Alfa değeri varsa ölçeğin "orta seviyede güvenilir" olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, Güvenilir Aktivist faktörünün, faktör analizi sonucuna göre 2 maddeli olmasını göz önünde bulundurarak, güvenilir bir ölçeğe sahip olduğu söylenebilir.

4.3.4.4. Değişkenlerin ve Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

Tanımlayıcı istatistiklerin devamında değişkenlerin alt boyutları bazında ortalamalarına yer verilmiştir.

Tablo 11: İK Yöneticilerinin İK Rollerini Yerine Getirme Sıklığı

Rol	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma
İK Yönetici Rolü	1,4	5,0	4,09	0,6467

Tablodan görüldüğü üzere, araştırma katılımcıları, İK yönetici rolünü, 5 üzerinden ortalama 4,09 seviyesinde sıklıkla yerine getirdiklerini beyan etmektedir.

Tablo 12: İK Yöneticilerinin Yetkinlik Değerlendirmeleri

Yetkinlik	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma
İK Yönetici Yetkinlikleri (Ana Değişken)	2,5	5,0	4,22	0,4467
Analitik Tasarımcı ve Yorumcu	1,7	5,0	4,51	0,4873
Yasal Haklar Yöneticisi	1,7	5,0	4,5	0,5371
Değişim ve Kültür Şampiyonu	1,7	5,0	4,41	0,5604
Güvenilir Aktivist	2,5	5,0	4,22	0,5513
Stratejik Konumlayıcı	1,3	5,0	4,22	0,6035
Paradoks Navigatör	2,3	5,0	4,16	0,5657
Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi	1,0	5,0	4,03	0,8522
İK Küratörü	1,0	5,0	3,96	0,7615
Toplam Ödül Yöneticisi	1,3	5,0	3,92	0,6655

Araştırma verilerine göre araştırma katılımcıları kendilerini en çok, Analitik Tasarımcı ve Yorumcu, Yasal Haklar Yöneticisi ve Değişim ve Kültür Şampiyonu yetkinliklerinde yüksek değerlendirmektedir. Toplam Ödül Yöneticisi ise, diğer yetkinliklere nazaran düşük puanlanmıştır.

Tablo 13: İK Yöneticilerinin Örgüt Performansı Değerlendirmeleri

Performans Boyutu	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Performansı (Ana Değişken)	1,7	5,0	3,91	0,5524
Nitel Performans	1,9	5,0	3,99	0,5636
Nicel Performans	1,5	5,0	3,79	0,7144

Tablodan görüldüğü üzere; katılımcılar, genel olarak, çalıştıkların örgütlerin nitel performansını nicel performansına göre daha yüksek değerlendirmiştir.

4.3.4.5. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Modeldeki ana değişkenler arasında aşağıdaki değerlerde korelasyonlar bulunmaktadır:

Tablo 14: Değişkenler Arası Korelasyonlar

		1	2	3	4
1	İK Yönetici Rolü	1			
2	İK Yönetici Yetkinliği	0,693**	1		
3	Nitel Örgüt Performansı	0,401**	0,498**	1	
4	Nicel Örgüt Performansı	0,261**	0,287**	0,584**	1

*** Tüm korelasyon değerleri p<0,001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.*
Örneklem sayısı (N) 391'dir.

Genel kabule göre korelasyon değerinin,

- 0,1 ve 0,3 arasında olması değişkenler arasında zayıf bir ilişkiye,
- 0,3 ile 0,5 arasında olması orta derecede bir ilişkiye,
- 0,5 ile 0,8 arasında olması ise güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 353).

Buna göre;

- İK Yönetici Rolü ile İK Yönetici Yetkinliği arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

- İK Yönetici Rolü ile Nitel Örgüt Performansı arasında orta derecede ve anlamlı bir ilişki vardır.
- İK Yönetici Rolü ile Nicel Örgüt Performansı arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki vardır.
- İK Yönetici Yetkinliği ile Nitel Örgüt Performansı arasında orta derecede ve anlamlı bir ilişki vardır.
- İK Yönetici Yetkinliği ile Nicel Örgüt Performansı arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki vardır.
- Nitel Örgüt Performansı ve Nicel Örgüt Performansı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.3.4.6. Analiz Ön Koşullarının Test Edilmesi

Veri analizleri yapılmadan önce analizler için gerekli koşullar incelenmiş ve bu doğrultuda kullanılacak istatistiki testlere karar verilmiştir. Aşağıdaki ön koşulları sağladığı için analizlerde parametrik testler kullanılmıştır (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 318-319):

- Tüm bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler sürekli veriler ile ölçümlenmiştir.
- Veriler tesadüfi örneklem yöntemi ile toplanmıştır.
- Örnekler (katılımcı verileri) birbirinden bağımsızdır.
- Değişkenlere ilişkin veriler normal dağılım göstermektedir (Tablo 15).

Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Veriler

	İK Yönetici Rolü	Nitel Örgüt Perfor.	Nicel Örgt Perfor.	Örgüt Perfor.	İK Yönetici Yetkinliği
Ortalama	4,09	3,99	3,79	3,91	4,22
Medyan	4,10	4,00	3,80	3,90	4,20
Varyans	0,418	0,318	0,510	0,305	0,200
Std. Sapma	0,6467	0,5636	0,7144	0,5524	0,4467
Minimum	1,4	1,9	1,5	1,7	2,5
Maksimum	5	5	5	5	5
Çarpıklık	-0,891	-0,297	-0,313	-0,336	-0,529

Basıklık	1,118	0,035	0,082	0,269	0,543

Tabloda yer alan aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin oldukça yakın olması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 208). Ayrıca çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri, biri hariç +1 ve -1 değerleri arasında, tümü +2 ila -2 değerleri arasındadır. Bu durum da verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Verma, Abdel-Salam, 2019, 82; Garson, 2012'den aktaran Gemici, 2019, 208).

Araştırma modelindeki değişkenlerin türü, sayısı ve parametrik test varsayımlarını karşılaması sebebiyle değişkenler arasındaki ilişkileri incelerken korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır (İslamoğlu, Alnıaçık, 2016, 302).

4.3.4.7. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için aşağıdaki analizler yapılmıştır.

4.3.4.7.1. Doğrudan ve Tekil İlişkilerin Test Edilmesi

Değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin test edilmesi için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Basit regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki gibidir:

Tablo 16: Basit Regresyon Analizleri Sonuçları

Hipotez		Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R^2	Sabit	ß	Std. ß	t	p
H_1	H_{1a}	İK Yönetici Rolü	Nitel Örgüt Performansı	0,161	2,565	0,349	0,401	8,630	0,000
	H_{1b}	İK Yönetici Rolü	Nicel Örgüt Performansı	0,068	2,606	0,289	0,261	5,341	0,000
H_2		İK Yönetici Rolü	İK Yönetici Yetkinliği	0,481	2,259	0,479	0,693	18,984	0,000
H_3	H_{3a}	İK Yönetici Yetkinliği	Nitel Örgüt Performansı	0,248	1,341	0,629	0,498	11,341	0,000
	H_{3b}	İK Yönetici Yetkinliği	Nicel Örgüt Performansı	0,083	1,849	0,459	0,287	5,915	0,000

Basit regresyon analizleri sonuçlarına göre;

- İK Yönetici Rolünün, Nitel Örgüt Performansı ile anlamlı bir ilişkisi vardır. H_{1a} kabul edilmiştir.
- İK Yönetici Rolünün, Nicel Örgüt Performansı ile anlamlı bir ilişkisi vardır. H_{1b} kabul edilmiştir.
- İK Yönetici Rolünün, İK Yönetici Yetkinliği ile anlamlı bir ilişkisi vardır. H_2 kabul edilmiştir.
- İK Yönetici Yetkinliğinin, Nitel Örgüt Performansı ile anlamlı bir ilişkisi vardır. H_{3a} kabul edilmiştir.
- İK Yönetici Yetkinliğinin, Nicel Örgüt Performansı ile anlamlı bir ilişkisi vardır. H_{3b} kabul edilmiştir.

4.3.4.7.2. Aracı İlişkilerin Test Edilmesi

Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi için bir yol oluşturmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki, ilk bakışta göze çarpmayan ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Baron ve Kenny (1986) modeline göre aracı değişken araştırmaya dâhil edilince,

- Bağımsız değişken, aracı değişkeni etkilemekte,
- Aracı değişken, bağımlı değişkeni etkilemekte,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmakta ya da yok olmaktadır (Hayes, 2018, 113-114).

Hayes (2018, 82) aracı değişkeni test etmek için Dolaylı Etkinin (indirect effect) incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Dolaylı etki incelemesi ve Baron ve Kenny'nin ön koşullarının incelenmesi için, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen SPSS Process Makrosu v4.1 sürümü kullanılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

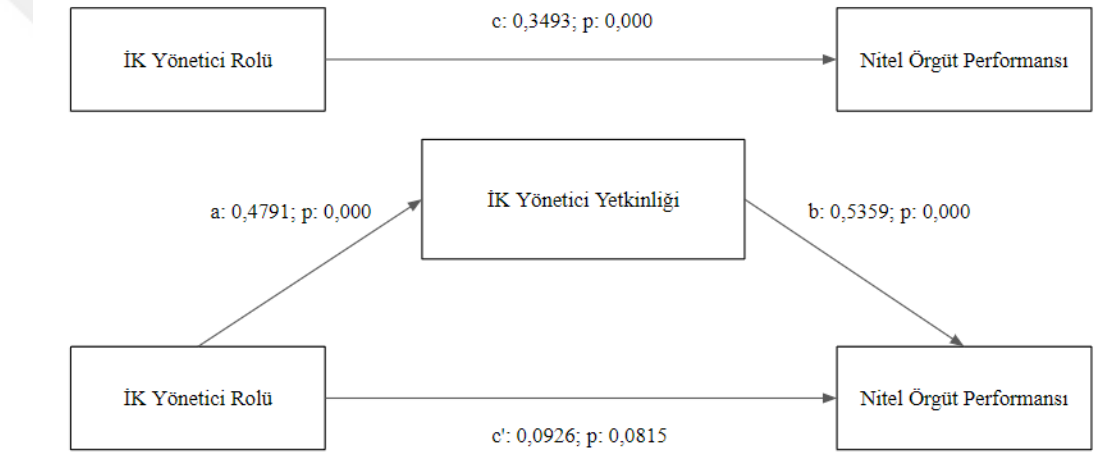
Tablo 17: Aracı Değişken Analizi Sonuçları

Hipotez	Modeller	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	p*
H_4 H_{4a}	Model 1 (a)	İK Yönetici Rolü	İK Yönetici Yetkinliği	0,4791	0,0000
	Model 2 (b)	İK Yönetici Yetkinliği	Nitel Örgüt Performansı	0,5359	0,0000
	Model 3 (c) (Toplam Etki)	İK Yönetici Rolü	Nitel Örgüt Performansı	0,3493	0,0000
	Model 3 (c') (Doğrudan Etki)	İK Yönetici Rolü	Nitel Örgüt Performansı	0,0926	0,0815

H_{4b}	Model 1 (a)	İK Yönetici Rolü	İK Yönetici Yetkinliği	0,4791	0,0000
	Model 2 (b)	İK Yönetici Yetkinliği	Nicel Örgüt Performansı	0,3265	0,0026
	Model 3 (c) (Toplam Etki)	İK Yönetici Rolü	Nicel Örgüt Performansı	0,2888	0,0000
	Model 3 (c') (Doğrudan Etki)	İK Yönetici Rolü	Nicel Örgüt Performansı	0,1324	0,0754

** Tüm istatistiki anlamlılık seviyeleri %95 güven aralığında hesaplanmıştır.*

Nitel Örgüt Performansının bağımlı değişken olduğu durumdaki, H_{4a} hipotezini test etmek için yapılan analizlerin sonuçları Şekil 6'daki gibi görselleştirilebilir:



Şekil 6: İK Yönetici Rolü ve Nitel Örgüt Performansı İlişkisinde İK Yetkinliğinin Aracı Rolü

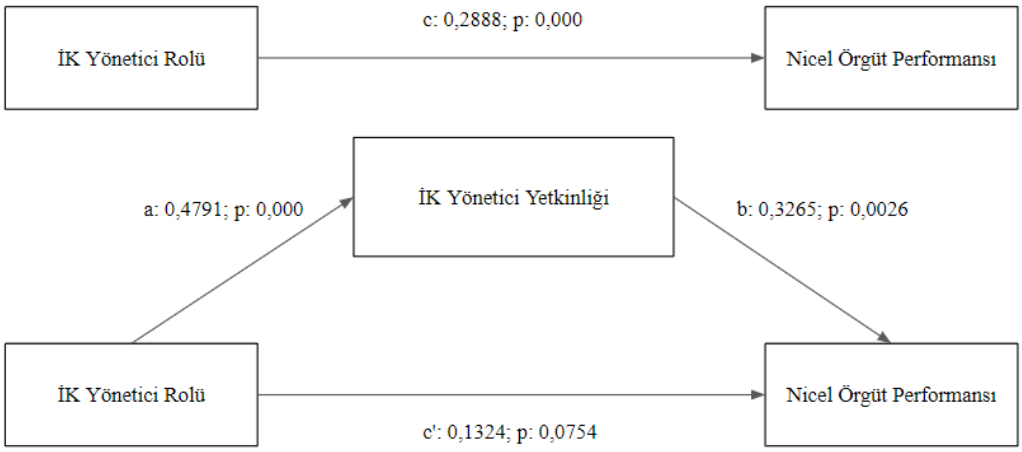
Tablodan ve şekilden görüldüğü üzere,

- İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000 < 0,001$; $\beta=0,4791$; modeldeki "a" ilişkisi).
- İK Yönetici Rolünün etkisi kontrol edildiğinde, İK Yönetici Yetkinliği ve Nitel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000 < 0,001$; $\beta=0,5359$; modeldeki "b" ilişkisi)
- İK Yönetici Rolünün Nitel Örgüt Performansına toplam etkisi anlamlıdır ($p=0,000<0,001$; $\beta=0,3493$; modeldeki "c" ilişkisi – toplam etki)
- Aracı değişken olan İK Yönetici Yetkinliğinin etkisi kontrol edildiğinde, İK Yönetici Yetkinliğinin aracı etkisi ortadan kaldırılmakta ve tüm katılımcılar

aynı seviyede İK Yönetici Yetkinliğine sahip olmaktadır. Böyle bir durumda, İK Yönetici Rolünün Nitel Örgüt Performansı üzerindeki doğrudan etkisi (modeldeki c' ilişkisi) azalmış ve model anlamsız hale gelmiştir (**β=0,0926; p= 0,0815>0,05**).

- Hayes (2018, 82)'in aradığı dolaylı etki; İK Yönetici Rolünün, İK Yönetici Yetkinliği üzerinden Nitel Örgüt Performansına etkisini göstermektedir. Bu etki, "a" ve "b" etkilerinin çarpımına eşittir. Yukarıdaki verilere göre a*b= 0,4791 * 0,5359 = 0,2567'dir. İK Yönetici Rolünün Nitel Örgüt Performansına etkisinde 0,2567'lik kısım İK Yönetici Yetkinliğinden kaynaklıdır.
- Görüldüğü üzere, İK Yönetici Rolünün, Nitel Örgüt Performansı üzerindeki toplam etkisinin (0,3493) büyük kısmı dolaylı etkiden (0,2567) kaynaklanmaktadır.
- Bu veriler, İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ve Nitel Örgüt Performansı arasındaki ilişkide **Tam Aracı rolü** olduğunu göstermektedir. H_{4a} kabul edilmiştir.

Nicel Örgüt Performansının bağımlı değişken olduğu durumdaki, H_{4b} hipotezini test etmek için yapılan analizlerin sonuçları Şekil 7'deki gibi görselleştirilebilir:



Şekil 7: İK Yönetici Rolü ve Nicel Örgüt Performansı İlişkisinde İK Yetkinliğinin Aracı Rolü

Tablodan ve şekilden görüldüğü üzere,

- İK Yönetici Rolünün etkisi kontrol edildiğinde, İK Yönetici Yetkinliği ile Nicel Örgüt Performansı arasında (.05 seviyesinde) anlamlı bir ilişki

bulunmaktadır (p=0,0026 < 0,05; β=0,3265; modeldeki "b" ilişkisi). Buradaki anlamlılık seviyesine ilişkin şu notu düşmek faydalı olacaktır: Hayes (2022, 124-125) ve Hair ve diğ. (2019, 396 ve 746)'ne göre; önemli olan tekil ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olması değil, dolaylı etkinin test edilmesidir.

- İK Yönetici Rolünün, Nicel Örgüt Performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır (p=0,000<0,001; β=0,2888; modeldeki "c" ilişkisi – toplam etki)
- Aracı değişken olan İK Yönetici Yetkinliğinin etkisi kontrol edildiğinde, İK Yönetici Rolünün Nicel Örgüt Performansı üzerindeki doğrudan etkisi (modeldeki c' ilişkisi) azalmış ve model anlamsız hale gelmiştir (**p= 0,0754>0,05**; **β=0,1324**).
- İK Yönetici Rolünün Nicel Örgüt Performansına etkisinde 0,1564'lük kısım İK Yönetici Yetkinliğinden kaynaklıdır. Bu veriler, İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ve Nicel Örgüt Performansı arasındaki ilişkide **Tam Aracı etkisi** olduğunu göstermektedir. H_{4b} kabul edilmiştir.

Tam ve Kısmi Aracı etkisi yorumlamalarına Hayes (2022)'in itirazı bulunmaktadır. Hayes (2022, 126), bağımsız değişkenin bağımlı değişkene doğrudan etkisinin olmadığı bir ilişkide bile, bir aracı değişken üzerinden dolaylı ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu şekilde kısmi veya tam aracı etki bulmanın, araştırmaya dâhil edilmeyen değişkenlerin varlığını göz ardı etmek olabileceğini belirtmektedir. Sonuçta bir araştırmada kullanılan değişkenin Tam Aracı olduğu bulunsa bile, bu durum diğer araştırmaları engellememeli ve farklı aracı değişkenler ile araştırmalar devam etmelidir. Bunun yanı sıra, örneklem büyüklüğü nedeniyle de aynı araştırma farklı sonuçlar verebilir. Tüm bu itirazları dikkate alarak İK Yönetici Yetkinliğinin; İK Yönetici Rolü ve Örgüt Performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu söylemek yeterli olacaktır.

Özetle; aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene nasıl etki ettiğini göstermektedir (Hair ve diğ., 2019, 374; Baron ve Kenny, 1986, 1176). Bu verilerden yola çıkarak, İK Yönetici Rolünün Örgüt Performansına etkisinin nasıl gerçekleştiğine dair cevaplardan biri İK Yönetici Yetkinliğidir.

4.3.4.7.3. Doğrudan ve Çoklu İlişkilerin Test Edilmesi

İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliğinin birlikte Örgüt Performansının alt boyutları ile nasıl bir ilişkisi olduğunu tespit etmek için çoklu regresyon analizleri

yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde incelenen aşağıdaki her iki model, istatistiki olarak anlamlıdır (Sig. 0,000 < 0,001). Bu analizler sonucunda elde edilen veriler şöyledir:

Tablo 18: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez		Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R^2	Sabit	ß	Std. ß	t	p	VIF
H_5	H_{5a}	İK Yön. Rolü	Nitel Örgüt Perfor.	0,251	1,354	0,093	0,106	1,747	0,081	1,926
		İK Yön. Yetkinliği				0,536	0,425	6,981	0,000	1,926
	H_{5b}	İK Yön. Rolü	Nicel Örgüt Perfor.	0,085	1,868	0,132	0,120	1,783	0,075	1,926
		İK Yön. Yetkinliği				0,326	0,204	3,037	0,003	1,926

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre;

- İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte, Nitel Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir. H_{5a} kabul edilmiştir.
- İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte, Nicel Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir. H_{5b} kabul edilmiştir.
- Ayrıca her iki modelde VIF (1,926) < 2 olması eş doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir.
- İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte modele dâhil edildiğinde İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansının alt boyutları arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamsızlaşmaktadır (p= 0,081 ve p=0,075). Bu durum, aracı ilişki testlerinin sonuçları ile benzeşmektedir.

Yapılan tüm analizlerden yola çıkararak hipotezlerin sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 19: Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H_1	İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi

- H_{1a}	- İK Yönetici Rolü ile Nitel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
- H_{1b}	- İK Yönetici Rolü ile Nicel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H_2	İK Yönetici Rolü ile İK Yönetici Yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H_3	İK Yönetici Yetkinliği ile Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
- H_{3a}	- İK Yönetici Yetkinliği ile Nitel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
- H_{3b}	- İK Yönetici Yetkinliği ile Nicel Örgüt Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H_4	İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul edildi
- H_{4a}	- İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Nitel Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul edildi
- H_{4b}	- İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Nicel Örgüt Performansı ilişkisinde aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul edildi
H_5	İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.	Kabul edildi
- H_{5a}	- İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Nitel Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.	Kabul edildi
- H_{5b}	- İK Yönetici Rolü ve İK Yönetici Yetkinliği birlikte Nicel Örgüt Performansı ile anlamlı ilişkiye sahiptir.	Kabul edildi

5. DEĞERLENDİRME, SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

5.1. Değerlendirme ve Sonuç

İş dünyasının her geçen gün karmaşıklaşması, işgücünden ve dolayısıyla İK'dan beklentileri de artırmaktadır. Bu nedenle İK yöneticilerinin rolleri (ne yaptıkları) ve yetkinlikleri (nasıl yaptıkları) önemli bir çalışma alanı olmaya devam etmektedir. Özellikle de bunların örgüt performansına etkisini ölçümlemek ve artırmak temel araştırma konularından biridir. Bu çalışmaların bulguları, İK'nın daha fazla stratejik değer yaratabilmesi, örgüt içindeki ve dışındaki konumunu güçlendirebilmesi ve çalışmalarına maddi - manevi destek bulabilmesi açısından önemlidir. Diğer taraftan bu çalışmaların, İK çalışanlarının rol algısını netleştirmesi, rol çatışmasını etkili şekilde ortaya koyabilmesi ve çözüm önerileri için zemin oluşturması, böylece İK çalışanlarının motivasyonlarını artırması gibi olumlu yansımaları vardır. Bu artan motivasyona, teknik ve davranışsal boyutlarda İK çalışanlarının gelişimi eklendiğinde, İK çalışanlarının bireysel performanslarının artması ve dolayısıyla İK fonksiyonunun örgütte yarattığı değerin artması söz konusudur. Aynı zamanda İK mesleğinin gelişimi açısından düşünüldüğünde, İK profesyoneli adaylarının beklentilerini sağlıklı şekillendirmek ve mesleğe daha uygun kişilerin İK'yı seçmesini sağlamak yönünden bu çalışmalar önemlidir.

Her fonksiyonda olduğu gibi, İK'da da, yöneticiler, iş sonuçlarına en çok etki eden kişiler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle İK yöneticilerinin neyi, nasıl yaptıkları (rolü ve yetkinliği) diğer İK çalışanlarına göre daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamdan hareketle, bu araştırmada İK yöneticilerinin rolü, yetkinliği ve örgüt performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Değişkenler arası ilişkiler incelenmeden tanımlayıcı istatistikler hazırlanmıştır. Bu verilere göre, araştırmacı katılımcıları az bir farkla kadındır (%59,60). Bu durum, İnsan Kaynakları mesleğinin kadın çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmesi ve son dönemde kadınların üst yönetici pozisyonları için daha çok aday olmaları ile ilgili olabilir. Katılımcıların %96,70'inin lisans ve üzeri eğitime sahip olduğu

görülmektedir. Bu durum İK'nın tepe yönetiminde bulunan kişiler için öngörülebilir bir durumdur. Dikkat çekici olan ise, yüksek lisans mezunlarının neredeyse lisans mezunu kadar olmasıdır. Bu durum, İnsan Kaynakları çalışanları arasında gözlemlenen; akademik kariyer hedeflemeden, mesleğine katkısı olması için, özellikle İnsan Kaynakları ve İşletme alanında, yüksek lisans eğitimi alma eğiliminin bir göstergesi olabilir. "Meslek" tanımında yer alan "öğretilebilir bilgi-beceri seti"nin olması ve bu yöndeki talebin artması İK mesleği açısından umut vadedebilir.

Araştırmanın diğer çalışmalardan en önemli farklarından biri; Wright'ın İK rollerinin ve Ulrich ve diğ. (2016)'nin İK yetkinliklerinin kullanılmasıdır. Bu sınıflandırmaların araştırmacıların kullanımına açık ölçekleri yoktur. Ayrıca diğer çalışmalarla kıyaslandığında yakın tarihli çalışmalardır. Bahsi geçen sınıflandırmaların araştırmalarda sık kullanılmamasının sebepleri bunlar olabilir. Buna rağmen, bu tez araştırmasında, araştırma tasarımına uygunluk ve güncel bilgi birikimiyle ilerlemek daha öncelikli tutulmuştur. Modelleri oluşturan araştırmacıların bile, güncel ihtiyaçlara göre modellerini revize ettiği bir durumda, bu konularda çalışan diğer araştırmacıların da olabildiğince güncel modelleri ve ölçekleri kullanmaları faydalı olacaktır.

Bu bağlamda, bu tez araştırmasının veri toplama döneminde en güncel İK yetkinlikleri modeli olan Ulrich ve arkadaşlarının 7. tur çalışması için ve Wright'ın İK rolleri sınıflandırması için Türkçe soru setinin oluşturulması, bu soru setinin akademisyenler ve konu uzmanlarınca geçerliliğinin teyit edilmesi, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerden 391 tepe İK yöneticisinin katıldığı bir anket çalışmasıyla güvenilirliğinin test edilmesi literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın önemli bulgularından biri; İK yöneticisinin rolü ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi göstermesidir. Tez araştırmasında, Hipotez Geliştirme bölümünde incelenen araştırmaların sonuçlarını destekleyen veriler elde edilmiştir. İK Yönetici Rolü; Nitel Örgüt Performansındaki değişimin %16'sını, Nicel Örgüt Performansındaki değişimin %6,8'ini açıklayabilmektedir. Örgüt performansını her açıdan ve sürekli iyileştirmenin önemli olduğu modern iş dünyasında bu veriler dikkate değerdir. Uygulamacıların İK yöneticilerinin rolünü nasıl daha ideal hale getirebileceklerini, araştırmacıların ise, İK yönetici rolünün alt kırılımlarını ve örgüt performansına nasıl etki ettiğini detaylı çalışması faydalı olacaktır.

İK yönetici rolüne ilişkin anket maddelerinden anlaşılabileceği üzere, İK yöneticisi birbirinden farklı görevler üstlenmektedir. Tez araştırması, bu görevlerin herhangi birinin örgüt performansıyla ilişkisini değil, hepsinin birlikte yerine getirilmesinin, özetle tanımlanan ideal İK yönetici rolünün, örgüt performansıyla ilişkisini ölçümlemektedir. Öngörülebileceği gibi, İK yöneticisinin bazı görevleri çok sık, diğerlerini ise nadiren yerine getirmesi, ilgili İK yöneticisinin ortalama seviyede bir İK yönetici rolü puanına sahip olması anlamına gelecektir. Oysaki İK yöneticisi tanımlı görevlerin hepsini birden ve yeterince sık yerine getirdiğinde İK yönetici rolündeki puanı artmaktadır. Araştırma verilerine göre bu durumun örgüt performansına olumlu yansıması söz konusudur.

Bu bulgu, literatür taramasında belirtilen, İK rollerinin hepsinin dengeli bir şekilde yerine getirilmesi gerekliliğini verilerle desteklemiştir. Bu durumda İK yöneticilerinin ideal rollerini üstlenmeleri için gerekli yapısal ve kültürel değişiklikleri yapmanın örgütün performansı açısından önemi görülmektedir. İK yöneticisinin şirket stratejisini oluşturmada ve uygulamada temel aktörlerden biri olması, yönetim ekibine koçluk yapması, yönetim kurulu toplantılarında yer alması, şirketin geleceği için gerekli işgücünü oluşturabilecek yetki ve sorumluluklara sahip olması, işgücünün nabzını sürekli yoklayacak çalışmalar yapabilmesi, şirketi dış çevrede de temsil etme imkânlarının artması halinde örgüt performansı iyileşmektedir.

Özetle, hem İK yöneticilerinin ideal İK yöneticisi rolünü üstlenmeyi talep etmesi hem de işverenlerin ve üst yönetimin İK yöneticilerine bu konuda fırsat tanımaları gerekmektedir. Günümüzde hâlâ pek çok şirketin İK yöneticilerinin şirketin yönetim kurulu toplantılarına katılamadığı gözlemi dikkate alındığında bu araştırma sonucunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Hem İK Yönetici Rolü hem de İK Yönetici Yetkinliğinin, Örgüt Performansına etkisinde aynı tablo ortaya çıkmaktadır: Bu iki değişken örgüt performansının nicel boyutuna kıyasla, nitel boyutuyla daha çok ilişkilidir. Örgüt performansının alt boyutları incelendiğinde görülebileceği gibi, nitel örgüt performansı, İK'nın daha doğrudan etki edebileceği; aday çekme, çalışan bağlılığı, çalışan – yönetim ilişkisi, çalışanlararası ilişkiler, müşteri memnuniyeti, kalite ve ürün geliştirme konularını içermektedir. Nitekim Hipotez Geliştirme bölümünde bahsi geçen araştırmalarda da İK rollerinin; işgücü devrini azalttığı, çalışan tatminini artırdığı, ürün kalitesini yükselttiği gibi sonuçlar ortaya konmuştur.

Diğer taraftan, örgüt performansının nicel boyutunda; karlılık, satış, pazar payı ve pazarlama konuları yer almaktadır. Araştırmalarda İK rollerinin bu konulardaki etkileri de yer almaktadır. Örneğin Long ve Ismail yaptıkları araştırmada örgüt performansını şu maddelerle ele almıştır: Finansal ve operasyonel performans, karlılık, işgücü devir oranı ve çalışanlar için gelişim fırsatı. Bu araştırma sonucunda İK rollerinin, örgüt performansını %26 oranında tahminleyebildiğini ortaya koymuşlardır (Long ve Ismail, 2008, 120). Bu tez araştırmasının sonuçları, %26'lık açıklama gücünden oldukça düşüktür. Bu nedenle araştırmaların farklı bağlamlarda ve zamanlarda tekrarlanması faydalı olabilir.

İK çalışmalarının, karlılık vb. maddelerde nicel performansa doğrudan olumlu katkı sağlaması söz konusu olabilir. Örneğin, Hipotez Geliştirme bölümünde yer alan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardan biri İK rollerinin çalışan verimliliğine etki ettiği ve bu şekilde örgüt performansına katkı sağladığı şeklindedir. Bununla beraber, bu etkinin, örgüt performansının nitel boyutu kadar olmaması makul bulunabilir. İK Puan Kartı (HR Scorecard) ve işletmenin Dengeli Puan Kartını (Balanced Scorecard) ilişkilendirdikleri çalışmalarında Beatty ve diğ. (2003, 117) İK çalışmalarının finansal örgüt performansına (bu tez çalışmasındaki "nicel örgüt performansı") katkısını, örgütün "nitel" sayılabilecek performans boyutları üzerinden açıklamaktadır. Beatty ve diğ. (2003, 117)'ne göre; İK çalışmaları öncelikle, işgücünün zihniyetine, teknik bilgisine ve davranışlarına ("işgücünün başarısı") etki etmektedir. İşgücünün başarısı ise, iş ve müşteri süreçlerindeki kalite, hız, hizmet, memnuniyet gibi konuları iyileştirmektedir. En nihayetinde bu iyileştirmeler, işletmenin finansal çıktılarını olumlu etkilemektedir.

Araştırmanın diğer bir savı; İK yönetici rolünü üstlenmenin, yaparak öğrenmeyi desteklediği için, İK yönetici yetkinliğini artırdığı yönündeydi. Araştırma verileri gösteriyor ki, İK Yönetici Rolü, İK Yönetici Yetkinliğindeki değişimin %48'ini açıklayabilmektedir. Bu durumda, İK yöneticileri ideal İK yönetici rolünü daha sık yerine getirebildiklerinde, mesleki yetkinlikleri gelişmektedir. O halde İK yöneticilerinin yetkinliklerini geliştirmek üzere yapılabilecek en önemli gelişim etkinliklerinden biri; İK yöneticilerine daha geniş yetki ve sorumluluklar vererek onların mesleki yetkinliklerini artırmaktır. Örneğin, Stratejik Konumlayıcı yetkinliği geliştirilmek istenen bir İK yöneticisini, Stratejik Danışman rolünde daha fazla görevlendirmek etkili bir yöntem olabilir. İşletmenin stratejisini oluştururken ve

uygularken İK yöneticisinin uzmanlık bilgisine ve içgörüsüne daha fazla başvurmak, İK yöneticisinin strateji odaklı yetkinliğini doğal yollarla geliştirecektir (Lawler, Mohrman, 2003, 8-9).

Araştırmanın önemli bir katkısı; Ulrich ve arkadaşlarının 7.tur çalışmaları kullanılarak yapılan İK yönetici yetkinliğinin incelenmesidir. Yakın zamanlı bir çalışma olması nedeniyle bu yetkinlik modelinin kullanıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle sadece Ulrich ve diğ. (2017)'nin kendi yaptıkları araştırma sonucu ile bu tez çalışmasının sonuçları karşılaştırılmıştır (Tablo 20). Araştırmaların yapıldığı tarih, katılımcı ve değerlendirici profillerindeki farklılıklar dikkate alındığında birebir karşılaştırma yapmak çok sağlıklı olmayabilir. Ne yazık ki tez çalışmasındaki gibi sadece Türkiye'deki ve sadece İK profesyonellerinin kendini değerlendirmelerini içeren veriler Ulrich ve arkadaşları tarafından açıklanmamıştır. Bu nedenle, olabildiğince sağlıklı bir karşılaştırma yapabilmek için Ulrich ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptığı araştırmanın sonuçları iki başlıkta ele alınmıştır: Global çapta İK profesyonellerinin kendini değerlendirme sonuçları ve Türkiye'deki tüm paydaşların İK profesyonellerini değerlendirme sonuçları.

Tablo 20: Ulrich ve diğ. (2015) Araştırması ve Tez Araştırması Yetkinlik Karşılaştırması

Yetkinlik	Ulrich ve diğ. (2015) Araştırması Sonuçları				Tez Araştırması (Türkiye ve Öz Değerlendirme- 2020) Sonuçları	
	Global - Öz Değerlendirme Puanları	Global Öz Değerlendirme Sıralaması	Türkiye - Tüm Paydaşların Değerlendirme Puanları	Türkiye - Tüm Paydaşlar Değerlendirmesi Sıralaması	Değerlendirme Puanları	Değerlendirme Sıralaması
Analitik Tasarımcı ve Yorumcu	3,89	6	4,1	4	4,51	1
Değişim ve Kültür Şampiyonu	3,96	4	4,01	7	4,41	3
Güvenilir Aktivist	4,35	1	4,31	1	4,22	4
İK Küratörü	3,9	5	4	8	3,96	8
Paradoks Navigatör	3,87	7	4,04	5	4,16	6
Stratejik Konumlayıcı	4,05	3	4,11	3	4,22	5
Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi	3,77	8	4,03	6	4,03	7
Toplam Ödül Yöneticisi	3,76	9	3,97	9	3,92	9
Yasal Haklar Yöneticisi	4,34	2	4,3	2	4,5	2
ORTALAMA	3,99		4,10		4,21	

Bu karşılaştırmada ilk dikkat çeken husus; araştırma sonuçlarının ortalama değerleridir. Türkiye'den araştırmalara katılanların, hem Ulrich ve diğ.'nin sonuçlarına göre hem de tez araştırması sonuçlarına göre Türkiye dışındaki katılımcılara nazaran yetkinlikleri daha yüksek puanladığı görülmektedir. Bu durum, kültürel bir farktan kaynaklanabilir. İleri araştırmalarda kendine yer bulabilir. Burada dikkat çekilmek istenen husus; araştırmaların sonuçları karşılaştırılırken, yetkinlik puanları üzerinden değil, yetkinliklerin sıralaması üzerinden değerlendirme yapılmasının tercih edilmesidir.

Bu karşılaştırmaya göre yetkinlik sıralamaları farklılaşmaktadır. Farklılıkların bir sebebi; Ulrich ve arkadaşlarının çalışmalarını 2015 yılında yapması olabilir. Bu tez araştırmasının anketi ise pandemi etkisi altında 2020 yılında yapılmıştır. Bu tez araştırmasının katkılarından biri; tesadüfen Covid-19 pandemi dönemine rastlayan anket çalışması olabilir. Tez yazımının tamamlandığı günlerde güncellenen literatür araştırmasında, pandemi döneminde İK rollerine ve yetkinliklerine dair yapılan çok az sayıda araştırma bulunmuştur. Tez araştırmasının, bu döneme ilişkin yeni bir çalışmayı literatüre kazandırması faydalı olabilir.

Pandemide İK yetkinliklerinin nasıl deneyimlendiğini anlayabilmek üzere, tez araştırmacısı tarafından İK yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir[1]. Bu görüşmeler akademik bir yayına dönüştürülmese de araştırmacının içgörü elde etmesine yardımcı olmuştur. Araştırmacının değerlendirmelerinde bu içgörü faydalı olabilir.

Bununla beraber pandeminin İK yöneticilerinin yetkinliğini etkileyip etkilemediği veya nasıl etkilediğini daha sağlıklı ifade edebilmek için ileri araştırmalar gereklidir. Burada sadece, tez araştırmacısının nicel ve nitel verileriyle, ileri araştırmalara ışık tutmak amaçlanmıştır.

Ulrich ve diğ.'nin araştırmasında, global öz değerlendirme ve Türkiye sonuçlarında en yüksek skorlanan İK profesyoneli yetkinliği Güvenilir Aktivist iken, bu tez çalışmasına göre en yüksek yetkinlik Analitik Tasarımcı ve Yorumcudur. Analitik Tasarımcı ve Yorumcu Ulrich ve arkadaşlarının çalışmasında oldukça alt sıralarda yer almaktadır. Pandemi döneminde artan işgücü belirsizlikleri İK çalışanlarının veri

[1] Yazar tarafından yapılan görüşmeler https://www.youtube.com/channel/UCYnc-QRwqVQBclyc8JF5Lyg adresinden izlenebilir.

odaklı karar vermesine ve şirketin karar mekanizmalarına etki etmesine ihtiyacı artırmış olabilir. Böyle bir ortamda İK çalışanlarının Analitik Tasarımcı ve Yorumcu yetkinliğini geliştirmesi söz konusu olabilir. Diğer taraftan veri odaklı çalışma konusunda son dönemlerde farkındalığın artması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile analitik çalışmaların kolaylaşması sayesinde 2015'ten 2020'ye kadar bu yetkinliğin gelişmesi söz konusu olabilir.

Yine pandemi etkisi nedeniyle İK profesyonellerinin zor bir dönem geçirmesi söz konusu olmuştur. Bu dönemde, İK yöneticilerinin paydaşlarıyla ilişkilerinde kendilerini etkili ifade edebilmeleri, yaptıkları işlerde başarılı hissetmeleri azalmış olabilir. Bu nedenle Güvenilir Aktivist yetkinliği, Ulrich ve diğ. (2015) araştırmasına kıyasla, daha alt sıralarda yer almış olabilir.

Her iki araştırma sonucuna göre Türkiye'deki İK profesyonellerinin İnsan Kaynakları Küratörü yetkinliği, diğer yetkinliklerine göre ve global çaptaki öz değerlendirmelere göre oldukça düşüktür. Bu yetkinliğin ölçümlediği; yetenek yönetimi, performans değerlendirme, çalışanlar için anlamlı iş deneyimleri yaratma gibi konuların, Türkiye'deki İK profesyonellerinin gelişim alanı olduğu söylenebilir.

Tez araştırmasının katılımcılarının Stratejik Konumlayıcı yetkinliğinde, Ulrich ve diğ.'nin çalışmasına göre biraz düşük bir sıralamada olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, yine pandemi koşullarında aranabilir. Bu yetkinliğin sorularından ikisi; "Şirketin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurlarını anlarım." ve "Şirketin hissedarlarının ve müşterilerinin beklentilerini anlarım."dır. Pandemide yaşanan belirsizlikler ve paydaş memnuniyet seviyesindeki dalgalanmalar nedeniyle, İK profesyonelleri, diğer yetkinliklere nazaran bu yetkinlikte, kendilerini daha düşük değerlendirmiş olabilir.

Bu farklılıkların yanı sıra, araştırmaların birbirini desteklediği durumlar da vardır. Örneğin Yasal Haklar Yöneticisi her iki araştırmada, en yüksek skorlanan ikinci yetkinliktir. Bu durum, İK'nın tarihsel gelişiminde uzun süredir üstlendiği personel ve özlük işleri yönetimi rollerinin, İK çalışanlarının yetkinliklerine yansıması şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, her iki araştırmada İK çalışanlarının en düşük yetkinliği Toplam Ödül Yöneticisidir. Benzer şekilde, Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisi yetkinliği de her iki araştırmada, diğer yetkinliklere nispetle çok düşük

puanlanmıştır. Bu yetkinliklerin öneminin son yıllarda anlaşılmaya başlanması nedeniyle, diğer yetkinliklere nazaran düşük puanlanması normal olabilir.

Araştırmanın diğer bir savı; İK yöneticilerinin yetkinliğinin örgüt performansı ile ilişkili olduğu idi. Araştırma verilerinin analizlerine göre İK Yönetici Yetkinliği, Nitel Örgüt Performansındaki değişimin %25'ini, Nicel Örgüt Performansındaki değişimin ise %8'ini açıklamaktadır. Bu bulgu, diğer araştırmaların sonuçları ile uyumludur. Bu durumda, örgütün performansını artırmak için İK yöneticilerinin belirlenen, ideal İK yetkinliğine sahip olmasını sağlamak önemli bir adım olmaktadır.

İK Yönetici Rolünün ve İK Yönetici Yetkinliğinin, Örgüt Performasıyla ayrı ayrı ilişkilerinin olmasının yanı sıra birlikte de ilişkili oldukları görülmektedir. Bu durumda bu unsurların birlikte etkili kullanılmasının örgüt performansını daha da güçlendireceği söylenebilir. Hem İK yöneticilerinin mesleki yetkinliğini artırmaya hem de ideal İK yönetici rolünü üstlenmelerini sağlamaya kaynak ayrılması ve herhangi birinin ihmal edilmemesi tavsiye edilebilir.

Araştırmada ayrıca İK Yönetici Yetkinliğinin, İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansının alt boyutları arasındaki ilişkilerde aracı rolü olduğu bulunmuştur. Bu veriden hareketle, İK Yönetici Rolü ile Örgüt Performansı ilişkisinin daha çok, İK Yönetici Yetkinliği üzerinden, İK Yönetici Yetkinliği sayesinde, dolaylı kurulduğu söylenebilir. Zira hem nitel hem de nicel örgüt performansı boyutlarında, İK yönetici rolünün dolaylı etkisi, doğrudan etkisinden daha fazladır (H_{4a} → dolaylı etki (0,2567) > doğrudan etki (0,0926) ve H_{4b} → dolaylı etki (0,1564) > doğrudan etki (0,1324)).

Bu veriler aynı zamanda şunu göstermektedir: Aynı seviyede İK yönetici yetkinliğine sahip iki İK yöneticisinin örgüt performansına etkisinde, İK yönetici rolünün hangi sıklıkla gerçekleştirildiği anlamlı bir etkiye sahip değildir. Buradan yola çıkarak, gerekli hallerde, İK yöneticilerinin yetkinliklerinin gelişimini, İK yönetici rolünün ideal seviyede gerçekleştirilmesine nazaran, önceliklendirmek mantıklı olabilir. Bununla beraber, İK yönetici yetkinliklerinin gerçek hayatta kontrol altında tutulmadığı ve kişiden kişiye değiştiği dikkate alınmalıdır. İK yöneticilerinin yetkinliklerinin değişiminde İK yönetici rolünün etkisi de burada devreye girmektedir.

Bu analizlerden yola çıkarak,

- İK yöneticilerinin işe alımı, terfisi, performans değerlendirmesi gibi kendi İK süreçlerinde İK yönetici yetkinliğinin önemli ve öncelikli bir ölçüm aracı olması tavsiye edilebilir.
- İK yönetici rolünü, bu araştırmanın değişkenleriyle sınırlı bir dünyada, sadece İK yöneticisi yetkinliğini geliştirmek için "etkili" bir kaynak olarak görmek ve kullanmak yeterli olabilir. Bununla beraber İK yönetici rolünün farklı değişkenlerle yapılacak araştırmalarla örgüt performansına yarattığı değer incelenmeye devam edilmelidir.
- İK yönetici rolünün İK yönetici yetkinliklerini tahminlemede %48'lik bir gücü olduğu dikkate alınmalıdır. İK yönetici yetkinliğini açıklayan %52'lik kısımla ilgili araştırmalar ve sonuçlarına göre gelişimi destekleyen uygulamalar yapılmalıdır.

5.2. Yöneticiler için Çıkarımlar

Araştırma sonuçları; İK yöneticilerinin üstlendikleri rolün, kendi mesleki yetkinlikleri ve çalıştıkları kurumun örgüt performansıyla ilişkisini ortaya koymuştur. İK yöneticilerinin ideal İK yöneticisi rolüne ne kadar yakın şekilde çalıştıklarını, hangi görevlere ne kadar zaman harcadıklarını değerlendirmeleri, düşük zaman ayırdıkları görevleri daha fazla zaman ayırabilecek şekilde çalışmalarını organize etmeleri faydalı olacaktır.

Bazı rollere daha az zaman ayırmanın altında pek çok sebep olabilir. Bu sebepleri anlamak ve buna göre çözüm üretmek gereklidir. Engellerden bir kısmı İK yöneticilerini aşan, daha çok üst yönetim tarafından değiştirilmesi gereken yapısal veya kültürel sorunlar olabilir. İK'nın tüm paydaşlarının birlikte, bu sorunlara çözüm üretmeleri, daha sağlıklı ve kalıcı çözümlerin olmasını sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarından hareketle, İK yöneticilerinin işe alımı, terfisi, performans değerlendirmesi, eğitimi vb. süreçlerinin yapı taşlarından birinin kesinlikle İK yöneticilerinin yetkinlikleri olması gerektiğini söylemek mümkündür.

Örgüt performansına, az ya da çok, olumlu etki edebilecek her unsurun iyileştirilmesi için yapılabilecekler değerlendirilmelidir. İK yöneticilerinin ideal İK yönetici rolünü ne sıklıkla yerine getirebildiği, mesleki yetkinliklerinin gelişiminde çok önemlidir. Bununla birlikte yetkinliklerin artırılması için farklı eğitim ve gelişim etkinlikleri de

programlarına eklenebilir. Bunların yanı sıra, informal öğrenme kaynaklarından faydalanılabilir. Örneğin İK yöneticileri, iş birimi yöneticileriyle ve çalışanlarla öğle yemeği organizasyonu yapabilir. Bu sayede İK yöneticileri şirketin nasıl, ne kadar, kimlerden para kazandığını, şirketin iç ve dış çevresinde neler olduğunu ve bunların şirketi nasıl etkilediğini fark edebilir. İK yöneticileri aynı zamanda ilk ağızdan iş gücü sorunları ve fırsatlarının neler olduğunu ve bunların örgütün stratejik yönetimine nasıl yansıyabileceğini ve paydaşların beklentilerinin neler olduğunu daha iyi anlayabilir ve İK çalışmalarını bu bilgilerle şekillendirebilir.

İK yöneticilerinin rollerinin ve yetkinliklerinin birlikte örgüt performansına olumlu etki ettiği, araştırmanın bir diğer bulgusudur. O halde, hem İK yöneticilerinin rollerine hem de yetkinliklerine birlikte yatırım yapmak akıllıcadır. Bunlardan birinde çabanın eksik olması, örgüt performansında artış potansiyelini az kullanmamaya sebep olablir. Yoğun rekabetin olduğu iş dünyasında böyle bir potansiyeli ihmal etmek rasyonel olmayacaktır.

İK yönetici yetkinlikleri konusunda en önemli gelişim alanlarından biri; Güvenilir Aktivist yetkinliğinde olabilir. Bu yetkinlik İK çalışanlarına kapıların açılmasını, kendilerine danışılmasını sağlayan yetkinliktir. Kişisel olarak güvenilir bulunmayan bir İK yöneticisinin ne kadar analitik olduğu, değişimi ne kadar iyi yönettiği vb. paydaşları tarafından pek dikkate alınmayabilir. Bu bağlamda, İK yöneticilerinin, belki pandemi ile azalan, paydaş temaslarının artması faydalı olabilir. İK yöneticilerinin masada değil, sahada daha çok yer alması, özellikle çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamaları, gidermeye çalışmaları, çabalarını ve "işinin ehli olduklarını" göstermeleri, ilkeleriyle hareket etmeleri ve doğru bildiklerini savunmaları tavsiye edilebilir.

Ulrich ve diğ. (2017, 159)'ne göre; yönetim masasına Güvenilir Aktivist yetkinliği ile davet edilen İK yöneticisinin masada kalmasını sağlayan yetkinliği ise Stratejik Konumlayıcıdır. Bu yetkinliğin de tez araştırmasına katılan İK yöneticilerinde, diğer yetkinliklere nazaran, düşük olduğu görülmektedir. Bu yetkinliği geliştirme yollarından biri, ideal İK yöneticisi rolünü daha sık üstlenmek olabilir. Örneğin İK yöneticisinin, yönetim kuruluna stratejik konularda daha çok danışmanlık yapması, Stratejik Konumlayıcı yetkinliğini geliştirmesine yardımcı olabilir.

İnsan Kaynakları Küratörü yetkinliğinin düşük değerlendirilen yetkinliklerden biri olması, İK profesyonellerinin bu konudaki gelişim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Uygulamacılar, danışmanlar ve eğitmenlerin bu konuları önceliklendirmeleri önerilebilir. Özellikle performans yönetimi, yetenek yönetimi, çalışanlar için anlamlı ve geliştirici iş deneyimlerinin yaratılması gibi hususlarda yeni yaklaşımların neler olduğunu, bilimsel araştırmaları, iyi şirket uygulamalarını takip etmek, bunları kendi şirketlerinde geliştirmek üzere projeler yapmak tüm İK profesyonellerinin ajandasında yer alabilir.

En düşük puanlanan yetkinlik Toplam Ödül Yöneticisidir. Oysaki bu yetkinlik sürekli; maliyet, çalışan bağlılığı, işveren markası vb. kaygılar taşıyan pek çok şirketin İK yöneticisinin en çok geliştirmesi gereken yetkinliktir. Özellikle maddi ve manevi ödüller arasında denge kurma, çalışanların esenliği (wellbeing), etkili ücret ve yan haklar yönetimi açısından İK yöneticilerinin bakış açılarını ve teknik yetkinliklerini geliştirmeleri çok faydalı olabilir. Araştırmacının yaptığı kişisel gözlemlerde, çalışan takdir ve ödüllendirme konusundaki eğitim taleplerinin pandemi sonrası artması, bu yetkinlikteki eksikliğin uygulamacılar tarafından da fark edildiğini göstermektedir.

Benzer şekilde Türkiye'deki İK yöneticilerinin yetkinlikleri arasında nispeten düşük puanlanan yetkinliklerden biri Teknoloji ve Medya Bütünleştiricisidir. Bu yetkinliğin yakın gelecekte çok daha önemli olacağı kesindir. Bu nedenle İK yöneticilerinin, sadece İK teknolojilerinde değil, iş birimi teknolojilerinde de kendilerini geliştirmeleri, yeni teknolojiyi anlamaları, örgütlerinde yeni teknolojilerin kullanılmasına ön ayak olmaları önemli olacaktır. Ayrıca sosyal medyayı, örgüt içindeki iş birliğini ve ideal kültürü pekiştirmede kullanmayı öğrenmeleri faydalı olabilir.

Bahsi geçen yetkinlikler dışında, araştırmada kullanılan yetkinlik modelinin diğer yetkinliklerindeki gelişim de çok önemlidir. İyi seviyede olan yetkinliklerin daha da geliştirilmesi, daha çok ve farklı alanlarda kullanılması İK yöneticilerinin performansında kaldıraç etkisi yaratabilir.

Üst yönetim ve işverenler açısından bir çıkarım olarak şu eklenebilir: İK yönetici rollerini üstlenmenin en önemli katkısı İK yönetici yetkinliklerini artırmasıdır. Bu nedenle İK yöneticilerine, yetkinliklerini artıracak şekilde, farklı İK rollerini, bütünsel olarak, deneyimleyebilecekleri fırsatları tanımak gerekmektedir. Bazı örgütlerde, İK

yöneticilerinin stratejik rollerinin net bir şekilde tanımlanması ve tüm örgüt içinde paylaşılması gerekebilir. Böylece tüm paydaşların gözünde İK yöneticisinin rolü netleşecektir. Bu durum, İK yöneticilerinin yetkinliklerini geliştirmeleri için elzem olan İK rollerini layıkıyla deneyimlemelerini sağlayacaktır. Burada önemli konulardan birisi, yapısal olarak rolleri tanımlamanın ötesinde, rollerin günlük hayatta yaşatılabilmesi için İK'ya maddi ve manevi desteğin sağlanmasıdır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da araştırmanın belirli bir zaman ve kaynakla yürütülebilmesi ve sonuçlandırılabilmesi için bazı sınırlar çerçevesinde hareket edilmiştir. Bu sınırlılıkların farklı şekillerde genişletildiği yeni araştırmalar alana önemli katkılarda bulunabilir.

Araştırmanın önemli kısıtlarından biri, araştırmada sadece İK yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerinin yer almasıdır. İK'nın paydaşlarının değerlendirmelerine de yer verildiği yeni araştırmalar, çoklu bakış açılarından faydalanan, daha sağlıklı bir değerlendirme sunabilir. Ayrıca İK yöneticileri ile diğer değerlendiriciler arasındaki algı farkını da ortaya koyabilir.

Araştırmanın sadece nicel yöntemle yapılmış olması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Zira sosyal bilimlerdeki konuların birbirine geçkin doğası ve subjektif gerçekliği genel kabul görmektedir. Araştırma bulgularının daha iyi anlamlandırılması, diğer araştırma bulgularına göre farklılıkların sebeplerinin netleştirilebilmesi için araştırmaların, yorumlayıcı yaklaşımla ve nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmesi faydalı olabilir. Araştırmacı, bu tez çalışmasını desteklemek üzere İK yöneticileri ile görüşmeler yapmıştır. Ancak bu görüşmeler akademik bir çalışmaya dönüştürülmemiştir. Benzer bir çalışma, bilimsel altyapısı sağlanarak, başka araştırmacılar tarafından gerçekleştirilebilir.

Araştırma Türkiye'deki şirketlerde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçları Türkiye bağlamında geçerlidir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı coğrafyalarda, çoklu araştırmalar yapılması gerekecektir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı kesitsel zaman kullanılmasıdır. Tez araştırmasına katılan İK yöneticileri, Covid-19 pandemisinin yoğun etkisi altında tez anketini doldurmuştur. Bu durum pandemi etkisini değerlendirmek açısından iyi olabilir.

Yukarıda bahsedildiği gibi bazı bulguların, İK rollerinin ve yetkinliklerinin pandemiden etkilenmesi ile açıklanabileceği iddia edilebilir. Bununla beraber bu iddiaların gerçekçiliği ve pandemi etkisinin kalıcı olup olmadığı ileri araştırmalarla sorgulanmalıdır. Pandemi etkisi dışında da araştırmadaki geçici ilişkilerin yakalanabilmesi ve teorik gelişimin desteklenebilmesi için boylamsal araştırmalar yapılabilir.

Tez araştırmasında, mümkün mertebe en üst seviyede İK yöneticileri katılımcı olarak alınmıştır. İK departmanında, diğer kademelerde çalışan İK profesyonellerinin rolleri ve yetkinliklerinin örgüt performansına etkisi ayrıca araştırılabilir. Bu araştırmaların İK profesyonellerinin birlikte yarattıkları sinerjiyi görebilmeyi sağlayacak şekilde kurgulanması faydalı olabilir.

Araştırmanın hipotezlerinden biri olmadığı için derinleştirilmeyen demografik veriler ile İK Yönetici Rolü, İK Yönetici Yetkinliği ve Örgüt Performansı arasındaki ilişkiler, farklı araştırmalarla yeniden ele alınabilir. Demografik etkinin yeni araştırmalarla netleştirilmesi İK mesleğinin gelişimi açısından yararlı olabilir. Böylece İK yöneticilerinin ve genel olarak İK profesyonellerinin işe alımı ve terfisi gibi süreçlerde daha sağlıklı değerlendirilmeleri için bilimsel altyapı oluşturulabilir. Örneğin, kariyer yönetimi açısından, örgüt performansına anlamlı katkı sağlayan deneyim yılları kırılımları olup olmadığına bakılabilir.

Son olarak, İK profesyonellerinin rolleri ve yetkinlikleri, iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına göre güncellenmelidir. Hem kavramsal model oluşturma ve hem de modelleri test etme amacıyla bu konularda akademik çalışmaların devam ettirilmesi tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

Adriaenssen, Daniel J., Jon-Arild Johannessen. 2015. The new functions of the HR-departments of the future. Problems and perspectives in management. c.13. s. 2: 202-210.

Armstrong, Michael. 2017. **Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı.** çev. Yonca Deniz Gürol. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

_____. 2021. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management**. New York: Kogan Page.

Asadullah, Muhammad Ali, Peretti Jean Marie, Marina Bourgain, Usama Najam. 2015. Line managers' perception about quality of HR function in Pakistan: A case study. **South Asian Journal of Human Resources Management.** c. 2. s. 2: 189-204.

Ataay, İsmail Durak. 2018. Ücret Yönetimi. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat, Gönen İlkar Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner. 8. bs. İstanbul: Beta: 371-464.

Aycan, Zeynep. 2006. Human Resource Management in Turkey. **Managing Human Resources in the Middle East.** ed. Pawan Budhwar, Kamel Mellahi. New Jersey: Routledge: 160-180.

Backes-Gellner, Uschi, Martin R. Schneider, Stephan Veen. 2011. Effect Of Workforce Age on Quantitative And Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework And Case Study Evidence**. Organization Studies**. c.32. s. 8: 1103-1121.

Baird, Lloyd, Ilan Meshoulam. 1988. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review.** c. 13. s.1: 116-128.

Baron, Reuben M., David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychologial Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 6: 1173-1182.

Başaran, H. Tuğba. 2021. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği ve Teorik Temelleri. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar**. ed. Yonca Deniz Gürol, Tuğba Karaboğa. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık: 51-78.

Beach, Dale S. 1980. **Personnel: The Management of People at Work.** New York: Macmillan. (Aktaran: Tüysüz, Murat. 2019. İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi).

Beatty, Richard W., Mark A. Huselid, Craig Eric Schneier. 2003. New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. **Organizational Dynamics**. c. 32. s. 2: 107-121.

Bhatnagar, Jyotsna, Anuradha Sharma. 2004. Strategic HR roles in India: HR Dares To Be The Think Tank?. **Management and Labour Studies.** c. 29. s. 3: 153-172.

_____. 2005. The Indian Perspective of Strategic HR Roles and Organizational Learning Capability. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 16. s. 9: 1711-1739.

Brockbank, Wayne. 1999. **If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage**. Human Resource Management. c. 38 s. 4: 337–352.

Brown, Michelle, Isabel Metz, Christina Cregan, Carol T. Kulik. 2009. Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. **Asia pacific Journal of human resources**. c. 47. s. 3: 270-294.

Buyens, Dirk, Ans De Vos. 2001. Perceptions of the Value of the HR Function. **Human Resource Management Journal**. c. 11. s. 3: 70-89.

Caldwell, Raymond. 2001. Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM. **Human Resource Management Journal.** c. 11. s. 3: 39-52.

_____. 2003. The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. **Journal of Management Studies.** c. 40. s. 4: 983-1004.

Calleja, Mendiola T. 2006. The Relationship of Human Resource Management Roles and Practices and Organization Effectiveness. **Philippine Journal of Psychology**. c. 39. s. 1. (Aktaran: Tüysüz, Murat. 2019. İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi).

Cihan-Öksüzoğlu, Derya, Elvan Karaarslan, Muhammet Fatih Şengüllendi, Yonca Deniz Gürol. 2018. İnsan Kaynakları Yetkinlikleri ile Çalışan Performansı İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. **Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6. s. 2: 50-66.

Cihan-Öksüzoğlu, Derya, Yonca Gürol. 2020. İK Yetkinlikleri Modellerine Bütüncül Bakış ve Pratik Model Önerisi. **Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 4. s. 2: 106-127.

Cihan-Öksüzoğlu, Derya. 2021. İK Profesyonellerinin Mesleki Yetkinlikleri. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar**. ed. Yonca Deniz Gürol, Tuğba Karaboğa. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık: 269-290.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. 2019. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. 6. bs. New York: McGraw-Hill.

Conner, Jill, Dave Ulrich. 1996. Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. **People and Strategy.** c. 19. s. 3: 38.

Dalziel, Murray M. 2011. Formulating Competencies. **Talent Management Handbook.** ed. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger. ABD: McGraw-Hill: 13-22.

Darvish, Hasan, Alireza Moogali, Mohammad Moosavi, Belal Panahi. 2012. Survey relationship between human resources roles and human resources competencies. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. *c.* 2. s. 9: 254.

Dave Ulrich, Mike Ulrich, Erin Wilson Burns, Patrick Wright. "New HRCS 8 Competency Model Focuses on Simplifying Complexity". https://df42wlfgor5mw.cloudfront.net/Articles/New+HRCS+8+Competency+Model+Focuses+on+Simplifying+Complexity.pdf [17.04.2022].

Dede, Nurten P. 2007. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rolleri ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.

Delaney, John T., Mark A. Huselid. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal.** c. 39. s. 4: 949-969.

Delgado, Ruben. 2017. Chief Human Resource Officers in Higher Education: An Examination of Conceptual HR Work and its Applicability to Academic CHROs. Doktora Tezi. Claremont Graduate University.

Demir, Halis. 2004. Emir Komuta Yöneticilerinin İKY'yi Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi. **Yönetim Dergisi**: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü. c. 15. s. 49: 54-66.

Dessler, Gary. 2017. **Human Resource Management**. 15. bs. Pearson.

Dündar, Gönen İlkar. 2018. Kariyer Geliştirme**. İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat, Gönen İlkar Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner. 8. bs. İstanbul: Beta: 281-313.

Eren, Erol, Ata Özdemirci. 2018. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: Beta

Field, Andy. 2009. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3. bs. New York: Sage Publication.

Garson, G. David. 2012. **Testing Statistical Assumptions**. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing. (Aktaran: Gemici, Evrim Çark. 2019. Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkisi. Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi).

Gartner. "Becoming a World-Class CHRO: A Practitioner-Defined, CEO-Validated Model". https://www.gartner.com/en/human-resources/research/chro-global-leadership-board [28.07.2021].

Gartner. "Resource Guide for New Chief HR Officers". https://www.gartner.com/en/human-resources/research/chro-global-leadership-board/new-to-role-hr-leaders [27.07.2021].

Gemici, Evrim Çark. 2019. Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkisi. Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Green, Kenneth W., Cindy Wu, Dwayne Whitten, Bobby Medlin. 2006. The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. **The International Journal of Human Resource Management**. *c.* 17. s. 4: 559-579.

Guest, David E. 1990. Human Resource Management and the American Dream. **Journal of Management Studies**. c. 27. s. 4: 377-397.

_____. 2011. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. **Human Resource Management Journal**. c. 21. s. 1: 3-13.

Guest, David, Neil Conway. 2011. The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and a 'Strong HR System'on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 22. s. 8: 1686-1702.

Guest, David, Zella King. 2004. Power, Innovation and problem-solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven?. **Journal of Management Studies.** c. 41. s. 3: 401-423.

Gürol, Yonca. 2021. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar**. ed. Yonca Deniz Gürol, Tuğba Karaboğa. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık: 1-24

Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham. 1976. **Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**. Organizational Behavior and Human Performance. c. 16. s. 2: 250-279. (Aktaran: Green, Kenneth W., Cindy Wu, Dwayne Whitten, Bobby Medlin. 2006. The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 17. s. 4: 559-579).

Hair, Joseph F. Jr, William C Black, Barry J Babin, Rolph E. Anderson. 2010. **Multivariate Data Analysis**. 7. bs. Pearson Education Limited.

_____. 2019. **Multivariate Data Analysis**. 8. bs. Cengage Learning.

Harschnek Jr., R.A., Peterson, D.J., Malone, R.L. 1978. Which Personel Department is Right for You? **Personnel Administrator**, 23: 58-66. (Aktaran: Demir, Halis. 2004. Emir Komuta Yöneticilerinin İKY'yi Algılama Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızı Üzerindeki Etkisi. **Yönetim Dergisi**: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü. c. 15. s. 49: 54-66).

Hartman, Phyllis G. 2017. **A Manager's Guide to Developing Competencies in HR Staff**. USA: SHRM.

Hayes, Andrew. F. 2018. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. 2. bs. New York: The Guilford Press

_____. 2022. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. 3. bs. New York: The Guilford Press

Hinton, Perry R., Charlotte Brownlow, Isabella McMurray. 2014. **SPSS Explained**. 2. bs. Routledge.

Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. 1997. Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. **Academy of Management Journal**. c. 40. s. 1: 171-188.

İslamoğlu, A. Hamdi, Ümit Alnıaçık. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 5. bs. İstanbul: Beta.

Jackson, Susan E., Randall S. Schuler. 2003. **Managing Human Resources Through Strategic Partnerships**. 8. bs. Canada: South-Western.

Kane, Bob, John Crawford, David Grant. 1999. Barriers to Effective HRM**. International Journal of Manpower**. c. 20. s. 8: 494-515.

Kang, Bohyeon. 2018. The Effects of Dependence and Conflict on Qualitative and Quantitative Organizational Performances in Partnership. **Asia Marketing Journal**. c. 20. s. 2: 1-27.

Karagöz, Yalçın. 2019. **SPSS AMOS META Uygulamaları İstatistiksel Analizler**. 2 bs. Ankara: Nobel Yayınları.

Keskin, Halit, Ali Ekber Akgün, İpek Koçoğlu. 2016. **Örgüt Teorisi**. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kesler, Gregory. 2000. Four Steps to Building an HR Agenda for Growth: HR Strategy Revisited**. People and Strategy**. c. 23.s. 3: 24.

Kim, Sunghoon, Seongmin Ryu. 2011. Social Capital of the HR Department, HR's Change Agent Role, and HR Effectiveness: Evidence From South Korean Firms. The International **Journal of Human Resource Management. c.** 22. s. 8: 1638-1653.

Kochan, Thomas A. 2007. Social legitimacy of the HRM profession: A US perspective. **The Oxford handbook of human resource management.** ed. Peter Boxall, John Purcell, Patrıck Wright. UK: Oxford University Press: 599-619.

Koçel, Tamer. 2018. **İşletme Yöneticiliği**. 17. bs. İstanbul: Beta.

Kundu, Subhash C., Neha Gahlawat, and Arshinder Singh Chawla. 2016. Evaluating the Effectiveness of HR Department: Evidence from Indian Organizations. **Management Mosaic**, Ocak 2016: 341-349.

Küskü, Fatma. 2001. Dimensions of Employee Satisfaction. **METU Studies in Development**. c. 28. s. 3-4: 399-430.

Lawler, Edward E., Susan A. Mohrman. 2003. HR as a Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen?. **Human Resource Planning**. c. 26. s. 3: 15-29.

Lawson, Tom E., Vaughan Limbrick. 1996. Critical competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. **Human Resource Management.** c. 35. s. 1: 67-85.

Legge, Karen. 1978. **Power, Innovation, and Problem Solving in Personnel Management**. London: McGraw-Hill. (Aktaran: Guest, David, Zella King. 2004. Power, Innovation and problem-solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven?. **Journal of Management Studies**. c. 41. s. 3: 401-423).

Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger. 2006. **Career Architect Development Planner**. 4. bs. ABD: Lominger.

Long, Choi Sang, WK Wan Ismail. 2008. The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on The Manufacturing Companies in Malaysia. **The Journal of International Management Studies**. c. 3. s. 2: 114-125.

McMahan, Gary C., Susan Albers Mohrman, Edward E. Lawler. 1996. The current practice of the human resources function. People and Strategy. c.194. 11-13.

McShane, Steven Lattimore, Mary Ann Young Von Glinow. 2019. **Organizational Behavior**. 4. bs. New York: McGraw-Hill.

Micolo, Anthony. 1999. HR Managers Can Survive and Prosper. **HR Focus.** c. 76. s. 6: 7-8.

Mohd-Yusoff, Yusliza, Hazman Shah Abdullah, T. Ramayah. 2009. HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from

HR and Line Managers. **International Journal of Business and Management**. c. 4. s. 2: 158-163.

Monks, Kathy. 1992. Models of Personnel Management: A Means of Understanding the Diversity of Personnel Practices?. **Human Resource Management Journal**. c. 3. s. 2: 29-41.

Nguyen, Diep TN, Stephen TT Teo. 2018. HR Orientations and HR Department Effectiveness in Vietnam. **Personnel Review**. c. 47. s. 5: 1043-1061.

Noe, Raymond A. 2009. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi.** çev.Canan Çetin. İstanbul: Beta.

Noe, Raymond A., John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. 2019. **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. 11. bs. A.B.D.: McGraw-Hill.

Nunnally, Jum C., Ira H. Bernstein. 1994. **Psychometric Theory**. 3. bs. A.B.D.: McGraw-Hill.

Osibanjo, Adewale Omotayo, Adeniji Anthonia Adenike. 2012. **Human Resource Management: Theory and Practice.** Nigeria: Pumark.

Özçelik, Ayşe Oya. 2006. Türkiye ve ABD'deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4. s. 1: 69-94.

Öztürk, Ümit. 2009. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Alfa.

Patrick M Wright, Anthony J. Nyberg, Donald J. Schepker, Ken Carrig, Spenser Essman. "The Chief HR Officer Role: Results of the 2020 HR@Moore Survey of Chief HR Officers". Darla Moore School of Business. https://sc.edu/study/colleges_schools/moore/documents/center_for_executive_succession/chro_survey_2020_report_2.pdf [12.04.2021].

Patrick M. Wright, Anthony J. Nyberg, Donald J. Schepker, Michael D. Ulrich, Ormonde R. Cragun. "The Changing Chief Human Resources Officer Role: Results of the 2016 HR@Moore Survey of Chief HR Officers". https://sc.edu/study/colleges_schools/moore/documents/ces_research/changing_chro_role_2016.pdf [17.11.2018].

Patrick M. Wright, Mark Stewart. "From Bunker to Building. Results from the 2010 Chief Human Resource Officer Survey". Cornell Center for Advanced Human Resource Studies CAHRS. https://sc.edu/study/colleges_schools/moore/documents/ces_research/chro_2010.pdf [07.10.2018].

Phelps, A. 2002. Beyond Best Value. **People Management**. c. 25: 52. (Aktaran: Mohd-Yusoff, Yusliza, Hazman Shah Abdullah, T. Ramayah. 2009. HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from

HR and Line Managers. **International Journal of Business and Management.** c. 4. s. 2: 158-163).

Phillips, Jack J. 1996. **Accountability in Human Resource Management: Connecting HR to Business Results**. Routledge.

Ramlall, Sunil J. 2006. Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices. **Applied HRM Research**. c. 11. s. 1: 27.

Raub, Steffen, Lorena Alvarez, Rahul Khanna. 2006. The Different Roles of Corporate and Unit Level Human Resources Managers in the Hospitality İndustry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 18. s. 2: 135-144.

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2017. **Örgütsel Davranış**. çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rodrigo Calderon, Erin Wilson Burns, Mike Ulrich, Patrick Wright. "Improve HR to Improve Business Performance". https://www.rbl.net/insights/articles/improve-hr-to-improve-business-performance?utm_source=mmsg&utm_medium=email&utm_content=2021.12_improve_business&utm_campaign=2021.12_endofyear [09.12.2021].

Sadullah, Ömer. 2018. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat, Gönen İlkar Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner. 8. bs. İstanbul: Beta: 1-49.

Saleh, M. Abu. 2006. Antecedents of Commitment to an Import Supplier. Doktora Tezi. Queensland University of Technology.

Schuler, Randall S. 1990. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?. **Academy of Management Executive**. c. 4. s. 3: 49-60.

Sheehan, Cathy, Helen De Cieri, Michelle Greenwood, Harry J. Van Buren III. 2014. HR Professional Role Tensions: Perceptions and Responses of the Top Management Team. **Human Resource Management**. c. 53. s. 1: 115-130.

SHRM. "The SHRM Body of Competency and Knowledge". https://www.shrm.org/certification/recertification/documents/18-1534%202019%20bock_web.pdf [08.11.2019].

Sığrı, Ünsal. 2018. **Nitel Araştırma Yöntemleri**. İstanbul: Beta.

Simpkins, Patrick A. 2005. Human Resource Management Roles in the Public versus Private Sectors. Doktora Tezi. Nova Southeastern University.

Srimannarayana, M. 2015. Line and HR Managers' Perceptions of HR Importance, Effectiveness and Contribution. **International Journal of Business and Management.** c. 10. s. 12: 249-257.

Storey, John. 1992. **Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review**. Oxford: Blackwell Business. (Aktaran: Caldwell, Raymond. 2001. Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM. Human Resource Management Journal. c. 11. s. 3: 39-52).

Stroh, Linda K., Deborah Treehuboff. 2003. Outsourcing HR functions: When - and When Not - to Go Outside. **Journal of Leadership & Organizational Studies.** c. 10. s. 1: 19-28.

Thill, Katharina, Barbara Covarrubias Venegas, Sabine Groblschegg. 2014. HR Roles and Activities. Empirical Results from the DACH Region and Implications for a Future Development of the HR Profession. **International Journal of Business and Management**. c. 2. S. 4: 97-109.

TDK. Güncel Türkçe Sözlük. https://sozluk.gov.tr/ [13.05.2021].

Tüysüz, Murat. 2019. İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.

Tüzüner, Vala Lale. 2018a. **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**. 3. bs. İstanbul: Beta.

_____. 2018b. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat, Gönen İlkar Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner. 8. bs. İstanbul: Beta: 653-725.

Tyson, Shaun. 1987. The Management of the Personnel Function. **Journal of Management Studies**. c. 24. s. 5: 523-532.

Tyson, Shaun., Alan Fell. 1986. **Evaluating the Personnel Function**. London: Hutchinson. (Aktaran: Caldwell, Raymond. 2001. Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM. **Human Resource Management Journal**. c. 11. s. 3: 39-52).

Uen, Jin Feng, David Ahlstrom, Shu-Yuan Chen, Pai-Wei Tseng. 2012. Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. **Human Resource Management**. c. 51. s. 1: 3-23.

Ulrich, Dave, Dani Johnson, Jon Younger, Kurt Sandholtz, Wayne Brockbank, 2008. **HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business**. A.B.D.: SHRM.

Ulrich, Dave, David Kryscynski, Mike Ulrich, Wayne Brockbank. 2017. **Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It.** New York: Mc Graw Hill.

Ulrich, Dave, Dick Beatty. 2001. From Partners to Players: Extending the HR Playing Field. **Human Resource Management**. c. 40. s. 4: 293-307.

Ulrich, Dave, Jon Younger, Justin Allen, Mark Nyman, Wayne Brockbank. 2012b. **İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye İnşa Etmek**. çev. Emre Eren. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.

Ulrich, Dave, Jon Younger, Mike Ulrich, Wayne Brockbank. 2012a. **HR From The Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources**. New York: McGraw-Hill.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Arthur Yeung. 1989. Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources**. Human Resource Management**. c. 28. s. 3: 311-335.

Ulrich, Dave, Wayne Brockbank. 2005. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave. 1997. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston, Massachussetts: Harvard Business School Press.

Ulrich, Michael, David Kryscynski, Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Jacqueline Slade. 2016 HR Competency Model. Human Resource Competency Conference 2016. 8 Ekim 2015. Konferans Metni. https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf [11.04.2018].

Uyargil, Cavide. 2018a. İş Analizi ve İş Dizaynı. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat, Gönen İlkar Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner. 8. bs. İstanbul: Beta: 51-88.

_____. 2018b. Performans Değerlendirme. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Ayşe Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Cavide Uyargil, Ahmet Cevat, Gönen İlkar Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Vala Lale Tüzüner. 8. bs. İstanbul: Beta: 217-279.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2010. İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5. bs. İstanbul: Beta.

Verma, J. P., Abdel-Salam G. Abdel-Salam. 2019. **Testing Statistical Assumptions** in **Research.** John Wiley & Sons.

Vicere, Albert A. 1987. Break the Mold: Strategies for Leadership. **Personnel Journal**. Mayıs 1987: 67-73.

Wiley, Carolyn. 1992. A Comprehensive View of Roles for Human Resource Managers in Industry Today. **Industrial Management**. c. 34. s. 6: 27-27.

Wright, Patrick M., David Pace, Elizabeth Sartain, John W. Boudreau, Paul McKinnon, Richard L. Antoine. 2011. The Evolving Chief Human Resource Officer Role. **The Chief HR Officer: Defining the New Role of Human Resource Leaders**. ed. Patrick M. Wright, David Pace, Elizabeth Sartain, John W. Boudreau, Paul McKinnon, Richard L. Antoine. San Francisco, CA: Jossey-Bass: 1-11.

Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, Blaine McCormick, W. Scot Sherman. 1997. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. **Human Resource Management**. *c.* 37. s. 1: 17-29.

Wright, Patrick M., Gary C. McMahan, Scott A. Snell, Barry Gerhart. 2001. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. **Human Resource Management.** c. 40. s. 2: 111-123.

Wright, Patrick M., Gary C. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**. Journal of Management. c.** 18. s. 2: 295-320.

Wright, Patrick M., Mark Stewart. 2011. Roles and Challenges of the CHRO. Results of teh Cornell/CAHRS CHRO Survey. **The Chief HR Officer: Defining the New Role of Human Resource Leaders**. ed. Patrick M. Wright, David Pace, Elizabeth Sartain, John W. Boudreau, Paul McKinnon, Richard L. Antoine. San Francisco, CA: Jossey-Bass: 40-53.

EKLER

Bu bölümde sadece tez araştırmasında kullanılan anketin tamamı yer almaktadır.

Anket Davet Metni

Bu anket Derya Cihan-Öksüzoğlu'nun, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde, Prof. Dr.Yonca Gürol gözetiminde yürüttüğü doktora tezi çalışması için hazırlanmıştır. Bu anket aracılığıyla, İnsan Kaynakları (İK) Yöneticilerinin yetkinlikleri, rolleri ve çalıştıkları şirketin performansı arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Anket çok hızlı cevaplanabilecek, çoğunlukla çoktan seçmeli, 45 soru ve demografik bilgi sorularından oluşmaktadır. Anket 5 dk. sürmektedir.

Tüm verileriniz tam gizlilik çerçevesinde değerlendirilecektir. Bireysel anket sonuçları hiçbir kurum veya kişiye raporlanmayacaktır. Ankette şirket ismi ve finansal verisi istenmemektedir.

Anketler tamamlandıktan sonra, geçerli anketlerin katılımcılarına veya yönlendirdikleri farklı bir kişiye Derya Cihan-Öksüzoğlu tarafından 1 saatlik profesyonel koçluk yapılacaktır.

Anketin geçerli ve güvenilir olması çok önemlidir. Anket içeriği gereği, anket katılımcılarının, çalıştıkları şirketlerin İK yönetiminde üst seviyede sorumlu kişi olması ve şirket performansı hakkında doğru bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bahsi geçen anket katılımcı kriterlerine uygun olmadığınızı düşünüyorsanız, bizi alternatif katılımcılara yönlendirmenizi rica ederiz. Ayrıca, anket cevaplarınızı kullanabilmemiz için, olması gerektiğini düşündüğünüz verilerle değil, gerçek verilerinizle anketi doldurmanızı rica ederiz. Son olarak holding / grup şirketleri bünyesinde çalışan katılımcıların, sadece kendi sorumluluk alanındaki şirketleri düşünerek anketi cevaplandırmaları sağlıklı olacaktır.

Sorularınız, talepleriniz ve görüşleriniz için d.cihan@deryacihan.com.tr adresinden bizimle iletişime geçebilirsiniz. Çalışmamıza katıldığınız ve İnsan Kaynakları mesleğine katkı sağladığınız için çok teşekkür ederiz.

Kişisel Verileri Koruma Bilgilendirmesi

6698 Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK)'na istinaden, bu formda ve yapacağımız koçluk çalışmalarında tarafıma vereceğiniz kişisel verileriniz, kendi sunucularımızda otomatik olarak işlenerek, akademik çalışmalarımda ve kişi ismi belirtilmeden kullanılacak, sadece kamu kurum ve kuruluşları tarafından talep edildiği takdirde aktarılacaktır. Bu şekilde verileriniz korunarak güvence altına alınacaktır.

Bölüm 1

Bu bölümde, İK yöneticilerinin mesleki yetkinlikleri ele alınmaktadır. Lütfen, bu sorularda belirtilen davranışların her birini, iş yerinde ne sıklıkla sergilediğinizi sorunun altında değerlendiriniz. (1: Hemen Hiçbir Zaman; 5: Neredeyse Her Zaman)

1. Çalışanlar arasında iş birliğini artırmak için sosyal medya teknolojilerini kullanırım.
2. Çalışanlara, bireysel ihtiyaçlarına ve farklılıklarına uygun, anlamlı iş deneyimleri sunarım.
3. Çalışanları ve yöneticileri, yasal hak ve sorumluluklarla ilgili eğitirim.
4. Çalışanların esenliği ile iş performansları arasındaki dengeyi gözetirim.
5. Çalışanların ihtiyaçları ve işletmenin amaçları arasındaki gerilimi etkili şekilde yönetirim.
6. Çalışanların yasal haklarını savunurum.
7. Çalışanların, organizasyonel değişikliği benimsemeleri için değişimin neden gerekli olduğunu anlatırım.
8. Değişim ihtiyacı (esneklik, uyumluluk) ve istikrar (standartlaştırma) arasında denge kurarım.
9. Finansal ve finansal olmayan ödüller arasında denge kurarım.
10. İK uygulamalarının yasal düzenlemelerle uyumlu olmasını sağlarım.
11. İnsan kaynakları uygulamalarında teknolojiyi etkin olarak kullanırım.
12. İşgücü verimliliğini artıran bilgi teknolojilerini şirket bünyesine dâhil ederim.
13. Karar sürecinde kullanacağım verilerin tam, doğru ve konuyla ilgili olduğundan emin olurum.
14. Karlılık artışı gibi daha iyi iş sonuçları için gerekli olan şirket kültürünü desteklerim.

15. Karmaşık konularda bile kendimi etkili bir şekilde ifade ederim.
16. Şirkete ve insan kaynağına ilişkin verileri analiz ederek, şirket için değer yaratan İK çözümleri oluştururum.
17. Şirketimin ihtiyaçlarına uygun şekilde yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştiririm.
18. Şirketin değişim çabalarını destekleyecek insan kaynakları politikası ve uygulamaları geliştiririm.
19. Şirketin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurlarını anlarım.
20. Şirketin hissedarlarının ve müşterilerinin beklentilerini anlarım.
21. Şirketin nasıl para kazandığını ve rekabet ettiğini anlarım.
22. Şirketin tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan ücret ve ödüllendirme uygulamaları oluştururum.
23. Şirketteki karar mekanizmasına etki etmek için verileri kullanırım.
24. Tüm paydaşlar, insani ve mesleki açıdan, bana güvenir.
25. Üst düzey stratejik konular ile operasyonel detaylar arasındaki dengeyi etkin şekilde yönetirim.
26. Yaptığım işler başarıyla sonuçlanır.
27. Yüksek performanslı çalışanları, düşük performanslı çalışanlardan ayıran bir performans değerlendirme sistemi tasarlarım.

Bölüm 2

Bu bölümdeki sorularda, İK yöneticisinin rolüne yer verilmiştir. Lütfen, mevcut çalışma düzeninizi düşünerek, her bir maddeyi ne kadar sıklıkla gerçekleştirdiğinizi belirtiniz. (1: Hemen Hiçbir Zaman; 5: Neredeyse Her Zaman)

1. Şirket stratejisinin oluşturulması ve uygulanması için çalışırım.
2. Çıkar çatışmalarının çözümü için yöneticilere koçluk yaparım.
3. Yönetim Kurulu (YK) toplantılarına aktif olarak katılırım.
4. Şirketin bugünü ve geleceği için kritik olan insan kaynağının oluşturulması için çalışırım.
5. İK hizmetlerinin geliştirilmesi, tasarımı ve uygulanması için İK ekip üyeleri ile birlikte çalışırım.
6. Çalışan bağlılığını geliştirmeye yönelik çalışmalar yaparım.
7. Devlet kurumları, yatırımcılar, danışman şirketler ve meslek dernekleri ile çalışmalarda şirketimi temsil ederim.

Bölüm 3

Bu bölümde, hâlihazırda çalıştığınız şirketin performansına ilişkin değerlendirmeleriniz alınacaktır.

Lütfen şirketinizin son 3 yıllık performansını, aynı faaliyeti gösteren diğer şirketlerle kıyaslayarak aşağıdaki soruları cevaplayınız. (1: Çok Düşük; 5: Çok Yüksek)

1. Şirketinizin ürün ve hizmet kalitesi
2. Şirketinizin yeni ürün ve hizmet geliştirmesi
3. Müşteri memnuniyeti
4. Gerekli çalışanların şirketinize çekilmesi
5. Gerekli çalışanların şirketinizde tutulması
6. Şirket yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişki
7. Çalışanlar arası genel ilişki
8. Satışlardaki artış
9. Karlılık
10. Pazar Payı
11. Pazarlama

Bölüm 4

Son bölümde, yukarıdaki bölümlerde verdiğiniz bilgileri daha anlamlı hale getirebilmek için birkaç bilgi isteyeceğiz. Verdiğiniz bilgiler, analizlerimizde ve yayınlarımızda, lisans mezunları ve lisansüstü mezunları gibi kategorik olarak ele alınacaktır. Hiçbir yerde bireysel veri paylaşılmayacaktır.

Holding / grup şirketlerinde çalışıyorsanız, lütfen sadece yönetiminde bulunduğunuz şirketi esas alarak soruları cevaplayınız, holding şirketini dikkate almayınız.

1. Adınız ve soyadınızı yazınız. (İsminiz kesinlikle hiç kimseyle paylaşılmayacaktır. Sadece anketin doğru kişilerce yapıldığını teyit etmek üzere toplanmaktadır.)
2. Şirketinizin kuruluş yılını belirtiniz. (Sadece rakam ile ifade ediniz)
3. Şirketinizin istihdam ettiği tam zamanlı çalışan sayısını belirtiniz. (Sadece rakam ile ifade ediniz)

4. Size (doğrudan ve dolaylı) bağlı çalışan sayısını belirtiniz. (Sadece rakam ile ifade ediniz)
5. Cinsiyetiniz? (Kadın, Erkek, Belirtmek İstemiyorum)
6. Tamamladığınız en yüksek eğitim seviyesi nedir? (Lise, Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans / MBA, Doktora)
7. Toplam iş deneyiminiz kaç yıldır? (Sadece rakam ile ifade ediniz)
8. İK alanında kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Sadece rakam ile ifade ediniz)
9. Mevcut pozisyonunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
10. Kariyeriniz boyunca kaç farklı şirkette tam zamanlı olarak çalıştınız? (Sadece rakam ile belirtiniz.)
11. Koçluk ödülü ve araştırma sonuçları için size ulaşabilmemiz adına e-posta adresinizi yazabilirsiniz.

Anketimize katıldığınız ve İK mesleğine katkı sağladığınız için çok teşekkür ederiz.