



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

# II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ VE ÇALIŞTAYI (V)

10-11-12  
EKİM  
2024

*GENİŞLETİLMİŞ BİLDİRİ  
ÖZETLERİ KİTABI*

[www.ikkongre.sakarya.edu.tr](http://www.ikkongre.sakarya.edu.tr)

**II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ VE ÇALIŞTAYI (V)  
GENİŞLETİLMİŞ BİLDİRİ ÖZETLERİ KİTABI**

**10-12 EKİM 2024**

**SAKARYA**

© Her hakkı saklıdır.

Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz. Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir

**Düzenleyen**

Sakarya Üniversitesi

İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

**Eser Adı**

II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi ve Çalıştayı (V) Genişletilmiş Bildiri Özetleri  
Kitabı

**Editörler**

Dr. Canan YILMAZ

Dr. Burçin ÇETİN KARABAT

ISBN

978-625-00-2605-2

Elektronik Yayın Formatı

PDF

**İnternet Adresi**

[ikkongre.sakarya.edu.tr](http://ikkongre.sakarya.edu.tr)

**2024**

## AÇILIŞ KONUŞMALARI

**Sayın Rektörüm, Kıymetli Katılımcılar, Değerli Akademisyenler, İnsan Kaynakları Profesyonelleri, Öğrenciler ve Misafirler,**

Sizleri Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi adına en içten dileklerle selamlıyorum ve II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi ve Çalıştayı'na hoş geldiniz demekten büyük mutluluk duyuyorum.

İnsan kaynakları yönetimi alanında Türkiye'de kurulan ilk lisans programı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümümüzün bugün bu kongreye ev sahipliği yapmasından büyük bir gurur duyuyoruz. Bölümümüz, bugüne kadar insan kaynakları yönetimi alanında çalışmalar üretmiş, yetiştirdiği mezunlarıyla sektörün ve akademinin ihtiyaçlarına yanıt veren bir eğitim ve araştırma merkezi olmuştur. Bölümü mezunları Türkiye'nin pek çok bölgesinde, farklı sektörlerde, değişik büyüklükteki işletmelerde görev almamaktadır. Hem Sakarya Üniversitesi'nin hem de İKY bölümünün birer temsilcisi olarak kariyerlerini sürdürmektedirler.

Geçtiğimiz dönemlerde fakültemiz açısından çok önemli bir başarıya daha imza attık. İşletme Fakültemiz, dünyadaki işletme okullarının çok azının, sadece yüzde 5'inin, sahip olduğu prestijli AACSB akreditasyonunu almaya hak kazandı. Bu süreç neredeyse 10 yıl boyunca denetlendiğimiz ve gözlemlendiğimiz bir süreç oldu. Fakültemizin eğitim kalitesini, uluslararası standartlara uygunluğunu ve akademik mükemmeliyetini tescilleyen bu çok önemli belge aynı zamanda Türkiye'de çok kısıtlı sayıda okulda mevcut. Bu başarının da sürdürülebilmesi için kongre gibi akademik etkinliklere daha da çok ihtiyacımız bulunmaktadır.

Bildiğiniz üzere kongreler, akademik camianın bilgi paylaşımı, fikir alışverişi ve güncel gelişmeleri tartışması açısından büyük bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi alanında güncel ve yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkmasına, akademik birikimin iş dünyasına aktarılmasına olanak sağlayan bu tür etkinlikler, sadece bizlere değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmelere de katkı sağlamaktadır.

Kongremizin, hem akademik dünyaya hem de iş hayatına değerli katkılar sunacağına ve insan kaynakları yönetimi alanında yeni perspektifler geliştirmemize vesile olacağına inanıyorum. Bu anlamlı etkinliğe katılım sağlayan ve katkıda bulunan tüm katılımcılara, değerli akademisyenlerimize ve organizasyon komitesine teşekkürlerimi sunuyorum.

Hepinize başarılı ve verimli bir kongre diliyor, saygılarımı sunuyorum. **Teşekkür ederim.**

**Prof. Dr. Sima NART**  
**İşletme Fakültesi Dekanı**

## **Sayın Katılımcılar, Değerli Akademisyenler, Öğrenciler ve Kıymetli Misafirlerimiz,**

Sizleri İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü adına en içten dileklerle selamlıyor ve II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi ve Çalıştayı'na hoş geldiniz demekten büyük bir mutluluk duyuyorum.

Sakarya Üniversitesi, her geçen gün büyüyen ve gelişen akademik altyapısı, vizyoner bakış açısı ve kaliteli eğitim anlayışıyla ülkemizin saygın üniversitelerinden biri olmayı başarmıştır. Araştırma üniversitesi olma yolunda ilerlerken, gerçekleştirdiğimiz bu kongre ve çalıştaylar da hem üniversitemizin bilimsel bilgi üretimindeki rolünü güçlendiriyor hem de topluma fayda sağlayan projelerin geliştirilmesine zemin hazırlıyor.

2008 yılında kurulan ilk lisans programı olan Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü kurulduğu günden bu yana yetiştirdiği nitelikli öğrenciler ve ürettiği tezlerle insan kaynakları yönetimi alanında önemli bir akademik merkez haline gelme yolunda emin adımlarla ilerliyor. Yenilikçi eğitim anlayışı, teorik bilgi birikimi ve iş dünyasına sunduğu uygulama fırsatlarıyla, sektörün gereksinimlerini karşılayacak donanımlı profesyoneller yetiştirmeyi hedefliyoruz.

Kongreler, akademik dünyanın bilgi paylaşımı, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve mevcut bilgilerin güncellenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Akademisyenler, öğrenciler ve sektör profesyonelleri olarak burada bir araya gelmemiz, hepimiz için eşsiz bir öğrenme ve gelişim fırsatı sunmuştur.

Akademik çalışmaların sadece üniversitelerin sınırları içerisinde kalmadığı, iş dünyasına ve topluma fayda sağladığı bir anlayışla, kongrelerin bilgi üretimindeki rolü çok kıymetlidir. Bu tür etkinlikler, bilim insanlarının bilgi ve tecrübelerini paylaşarak karşılıklı etkileşimde bulunmasına olanak tanıyor ve aynı zamanda akademik birikimin gerçek hayatla buluşmasına aracılık etmektedir. Bu nedenle, düzenlediğimiz kongrenin akademik camia için bir köprü görevi gördüğünü söylemek yanlış olmaz.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin en değerli varlıkları olan insan sermayesini etkin bir şekilde yönetme sürecidir. Bu alandaki bilgi birikimimizi artırmak, yeni yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmek, iş dünyasının karşılaştığı zorluklara çözümler üretmek ve çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymalarını sağlamak açısından bu kongrenin büyük bir öneme sahip olduğuna inanıyorum.

Kongremizde işlenecek konular, yapılacak tartışmalar ve sunulacak bildiriler, insan kaynakları yönetiminin geleceğine ışık tutacak ve iş dünyasına yön verecek nitelikte olmasını umuyoruz.

Katılımcılarımızın paylaşımları, bilgi ve tecrübeleriyle kongremizin daha da zenginleşeceğine inanıyorum. Burada kurulan işbirlikleri, tartışılan fikirler ve paylaşılan bilgiler, gelecekteki çalışmalarımız için ilham kaynağı olacaktır.

Kongrenin düzenlenmesinde emeği geçen Sayın Rektörümüze ve rektörlük birimlerimize, Sakarya Büyükşehir Belediyesine, desteklerini her zaman yanımızda hissettiğimiz İşletme Fakültesi Dekanımız

Prof. Dr. Sima NART Hocamıza, Kongrenin bu noktaya gelmesinde büyük emekleri olan İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü öğretim elemanlarımıza, gizli kahramanlarımız canla başla çalışan öğrencilerimize, Kongre Danışma Kurulumuza ve kongremize katılım sağlayarak bilgi ve birikimlerini bizlerle paylaşacak olan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu kongreyi farklı kılan şeylerden bir tanesi sadece akademisyen ve öğrencilerin değil IK Profesyonellerinin de yoğun bir şekilde aramızda olmasıdır. Sırf kongremize katılmak için farklı şehirlerden gelen IK Profesyoneli dostlarımız var. Bundan büyük bir gurur ve mutluluk duyuyoruz.

Kongremizde 44 bildiri sunumu olacak. Bildiri sunumları yarın burada yandaki 2 salonda gerçekleşecek. Eş anlı olarak bazı bildiri sunumları online gerçekleşecek.

Diğer kongrelerden farklı olarak ilk gün farklı bir şekilde dizayn edildi.

Bugün TC Anayasa Mahkemesi Üyesi olan, daha öncesinde ise Dekanımız ve İnsan Kaynakları Bölümünün ilk başkanı Sayın Prof. Dr. Engin YILDIRIM ı ağırlamaktan büyük bir onur duyuyoruz. Kendisinin “İş Dünyası, İnsan Hakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu bir sunumu olacak

Dünyada ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi, Geçmişten Geleceğe isimli açık oturumda Prof. Dr. Fuat MAN (Moderatör, Aydın Adnan Menderes Üni), Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR (İstanbul Üniversitesi), Prof. Dr. Şuayip ÇALIŞ (Sakarya Üniversitesi), Dr. Mahmut DEMİRKAN’ı (THY Teknik AŞ Eğitim Başkanı) dinleyeceğiz.

Denizbank İş Sürekliliği Grup Müdürü Sayın Özgüven SAYMAZ’ın “Organizasyonel Süreklilik ve İK’nın Rolü” isimli sunumunu dinleyeceğiz.

Ardından Adel Kalemcilik İK Müdürü Sayın Yahya ADNAN’ın “Çalışan Mutluluğu ve Yenilikçi Uygulamalar” konulu sunumunu,

Son olarak da Beyçelik Gestamp Otomotiv San. AŞ. İK Müdürü Sayın Bahaddin Ersoy’dan “Şirketlerde Akademi Kurmanın A-B-C si” ni dinleyeceğiz.

Gri ile kavga edecek zamanımız yok.

Başlıkları tartışmak için çok az zamanımız var:

Aslında ruhumuzun acelesi var.

İnsan insanlarla ilgilenmek gerek.

Hatalarına gülen insanlar: başarılı olanlar, mesleğini anlayanlar ve sorumluluktan kaçmayanlardır.

Etrafımızda başkalarının kalbine dokunmayı bilen insanlarla olmak istiyoruz.

Kaderin darbeleri aracılığıyla ayağa kalkmayı ve ruhun yumuşaklığını korumayı bilen kişilerle

Ve umuyorum kongremiz buna bir nebze de olsa hizmet eder.

Saygılarımla...

**Prof. Dr. Tuncay YILMAZ**  
**Kongre Düzenleme Kurulu Adına**

## ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün 2008 yılında ilk kez kurulan üniversitesi ve bölümü olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresinin ikincisini düzenlemek, çok değerli konuklarımızı, Türkiye'nin birçok üniversitesinden çok değerli akademisyenleri ve araştırmacıları Sakarya'da ağırlamaktan büyük bir mutluluk duyduk.

İnsan Kaynakları Yönetimi Kongrelerine bakıldığında, bu kongrelerde insan kaynakları yönetim alanındaki güncel bilimsel gelişmelerin ve ilgili çalışmaların bilimsel kaygı ile ortaya konulduğunu görmekteyiz. Bu çerçevede, İnsan Kaynakları Yönetimi Kongreleri, Türkiye'de insan kaynakları yönetimi akademik alanının bilimsel gelişimine çok önemli katkılarda bulunmuş ve bulunacaktır. Yine, bu kongreler, işletmelerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunlarını bilimsel yöntemlerle analiz ederek, elde edilen bulguların yetkin akademisyenlerce ve araştırmacılarca tartışılması olanağını sunarak ve ilgili sorunlara bilimsel çözüm önerileri ortaya koyarak, uygulamaya da çok değerli katkılarda sağlamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Kongrelerinin ilki, 14-16 Ekim 2023'te Kayseri Üniversitesi'nde Prof. Dr. Oğuz ÖCAL dönem başkanlığında düzenlenmiştir.

Bu kongrelerin başlatılmasına öncülük eden Hocalarımıza saygılarımızı sunuyoruz.

İnsan Kaynakları Yönetimi, özel yaşamdan iş yaşamına hayatın her alanını ilgilendirir. İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesi, bilimsel-akılcı yönetim teknik ve yaklaşımlarının kullanılması, işletmelerin, kamu kurumlarının, giderek Devlet yapılarının hedef, amaç ve vizyonlarına ulaşmaları için zorunluluktur. Başarılı birimler, kuruluşlar, kurumlar, Devletler ya da Toplumlar akılcı yönetim tekniklerini uygulayanlardır.

II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi'ne; 26 yüz yüze ve 16 online olmak üzere toplam 42 bildiri gönderilmiştir. Gönderilen bildirimler, ön değerlendirmenin ardından ilgili en az iki hakeme gönderilmiş ve değerlendirme kriterlerine göre bildirimler puanlanmıştır. Hakem değerlendirmelerinden sonra; Kongre Danışma Kurulu tarafından hakem raporları ve puanlamaları tekrar değerlendirilmiş ve kabul edilen bildirimler belirlenmiştir.

II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi, 10 Ekim 2024 tarihinde 5 farklı oturumda gerçekleşen seminer ve panellerle başlamıştır.

Kongre'de bildiri sunumu yapılan oturumlar, 11 Ekim 2024 tarihlerinde, Sakarya Üniversitesi Kültür ve Kongre Merkezi'nin iki farklı salonunda eşzamanlı olarak gerçekleşmiştir. II. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi'nde, 6 bilimsel oturum, 1 açılış etkinliği ve kongre değerlendirmesini bir kapanış oturumu gerçekleştirilmiştir. Kongre, üçüncü gün gerçekleştirilen Sosyal Etkinlik ile tamamlanmıştır.

Kongremizin, insan kaynakları yönetimi alanına önemli bilimsel katkılarda bulunacağına inanıyoruz.

Emeği geçen herkese ve tüm katılımcılara tekrar saygılarımızı sunuyoruz.

**Dr. Canan YILMAZ**

**Bildiri Kitabı Editörü**

**Dr. Burçin ÇETİN KARABAT**

**Bildiri Kitabı Editörü**

## BİLİM KURULU

- Prof. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ / Gümüşhane Üniversitesi  
Prof. Dr. Cemal İYEM / Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
Prof. Dr. Ebru AYKAN / Kayseri Üniversitesi  
Prof. Dr. Emrah ÖZKUL / Kocaeli Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdem CAM / Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Ferhat ÖZBEK / Gümüşhane Üniversitesi  
Prof. Dr. Fuat MAN / Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR / İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ // Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. M. Nurullah KURUTKAN / Düzce Üniversitesi  
Prof. Dr. Meltem DELEN / İstanbul Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa Kesen / Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
Prof. Dr. Müge Ersoy KART / Ankara Üniversitesi  
Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ / Sakarya Üniversitesi  
Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR / Sakarya Üniversitesi  
Doç. Dr. Ahmet GÖKÇE / Gümüşhane Üniversitesi  
Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM / Süleyman Demirel Üniversitesi  
Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA / İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ / Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR / Kocaeli Üniversitesi  
Doç. Dr. Beyza Erer / Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
Doç. Dr. Ece KUZULU / İzmir Demokrasi Üniversitesi  
Doç. Dr. Gözde MERT / Nişantaşı Üniversitesi  
Doç. Dr. İbrahim DURAK / Kayseri Üniversitesi  
Doç. Dr. İlknur Çevik TEKİN / Selçuk Üniversitesi  
Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI / Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR / Süleyman Demirel Üniversitesi  
Doç. Dr. Özkan BİLGİLİ / İzmir Demokrasi Üniversitesi  
Doç. Dr. Pelin VARDARLIER / İstanbul Medipol Üniversitesi  
Doç. Dr. Seyhan ÖZDEMİR / Süleyman Demirel Üniversitesi  
Doç. Dr. Yasemin HARMANCI / Kayseri Üniversitesi

Doç. Dr. Zeliha TEKİN / Muş Alparslan üniversitesi

Dr. Serpil Bardakçı TOSUN / Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Dr. Siyret Ayas ŞARMAN / Fırat Üniversitesi

Dr. Umut DENİZLİ / Gümüşhane Üniversitesi



## **DÜZENLEME KURULU**

Prof. Dr. Tuncay YILMAZ / Sakarya Üniversitesi

Dr. Burçin Çetin KARABAT / Sakarya Üniversitesi

Dr. Emrullah TAN / Sakarya Üniversitesi

Dr. Sevgi Dönmez MAÇ / Sakarya Üniversitesi

Dr. Şule Aydın TURAN / Sakarya Üniversitesi

## **KONGRE SEKRETARYASI**

Dr. Canan YILMAZ / Sakarya Üniversitesi

Dr. Emre EROL / Sakarya Üniversitesi

Dr. Samet ÖZDEMİR / Sakarya Üniversitesi

Dr. Semih ERGELEN / Sakarya Üniversitesi

## II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ VE ÇALIŞTAYI (V) PROGRAMI

**10.10.2024**

**Saat: 09.30 - 10.00**

Saygı Duruşu ve İstiklal Marşı

Açılış Konuşmaları

Prof.Dr. Sima NART (İşletme Fakültesi Dekanı)

Prof.Dr. Tuncay YILMAZ (İKY Bölüm Başkanı)

**Saat: 10.00-10.15 Ara**

**Saat:10.15-11.15**

İş Dünyası, İnsan Hakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi - Prof. Dr. Engin YILDIRIM (Anayasa Mahkemesi Üyesi)

**Saat: 11.15-11.30 Ara**

**Saat:11.30-12.30**

Dünyada ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi, Geçmişten Geleceğe (Açık Oturum) - Prof. Dr. Fuat MAN (Moderatör, Aydın Adnan Menderes Üni), Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR (İstanbul Üniversitesi), Prof. Dr. Şuayip ÇALIŞ (Sakarya Üniversitesi), Dr. Mahmut DEMİRKAN (THY Teknik AŞ Eğitim Başkanı)

**Saat 12:30-13:30 Ara**

**Saat 13:30-14:15**

Organizasyonel Süreklilik ve İK'nın Rolü - Özgüven SAYMAZ (Denizbank İş Sürekliliği Grup Müd)

**Saat 14:15-14:30 Ara**

**Saat 14:30-15:15**

Çalışan Mutluluğu ve Yenilikçi Uygulamalar - Yahya ADNAN (Adel Kalemcilik İK Müd)

**Saat 15:15-15:30 Ara**

**Saat 15:30-16:15**

Şirketlerde Akademi Kurmanın A-B-C'si - Bahaddin ERSOY (Beyçelik Gestamp Otomotiv San. AŞ. İK Müd)

**11.10.2024 CUMA SABAH**

**YÜZYÜZE SUNUMLAR**

**TURGUT ÖZAL KÜLTÜR VE KONGRE MERKEZİ**

**09:30-10:45**

<b>FUAT SEZGİN SALON</b>	<b>GÜLTEKİN YILDIZ SALON</b>
<b>Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR (Oturum Başkanı)</b>	<b>Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ (Oturum Başkanı)</b>
<p>İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin B2B Modeli Bağlamında İncelenmesi: Türkiye'deki Bulut Tabanlı İK Yazılım Şirketleri Üzerine Nitel Bir Araştırma (<b>Doç. Dr. Pınar ACAR, Dr. Öğr. Üye. Emine GÜNDOĞMUŞ, Dr. Öğr. Üye. Burak Nedim AKTAŞ</b>)</p> <p>DHMİ'de Eurocontrol Prensipleri ve İş Değerlemesi Çerçevesinde Havacılık Tazminatı Sorunu (<b>Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR</b>)</p> <p>İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin İş Doyumuna Etkisi (<b>Dr. Canan YILMAZ, Sedanur MUTLU</b>)</p> <p>Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri (<b>Zeynep SÖZCAN, Ayşe IŞIK</b>)</p>	<p>Öğretmenlerin Örgütsel İletişim Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi (<b>Hasan Murat ALBAYRAK</b>)</p> <p>İnsan Kaynakları Yönetimi Alt Alanları: Yetenek Yönetimi Ve Farklılıkların Yönetiminin Öncülleri ve Ardıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma (<b>Öğr. Gör. Hüseyin Özgür EROL, Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM</b>)</p> <p>İşe Alım Sürecinin Dijitalleşmesinin Metrikler Bağlamında İncelenmesi (<b>Perim AKINCI</b>)</p> <p>Kirkpatrick Modeli Kapsamında Yöneticilerin Eğitim Değerlendirmesindeki Rolü: Literatüre Dayalı Bir İnceleme (<b>Saim AKGÜN</b>)</p>

**Saat 10:45-11:00 Ara**

**11:00-12:15**

<b>FUAT SEZGİN SALON</b>	<b>GÜLTEKİN YILDIZ SALON</b>
<b>Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR (Oturum Başkanı)</b>	<b>Prof. Dr. Fuat MAN (Oturum Başkanı)</b>
<p>Cinsiyete Bağlı Ücret Eşitsizliği Algısı: Kadın Bankacılar Üzerine Nicel Bir Araştırma (<b>Refika HALİK, Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM</b>)</p> <p>Kariyer Uyum Yetenekleri ve Genel Öz Yeterliliğin Algılanan İstihdam Edilebilirliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği (<b>Prof. Dr. Yasemin</b>)</p>	<p>Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme (<b>Dilay TEKE, Doç. Dr. Bora YENİHAN</b>)</p> <p>İşveren Markasının ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İstihdamın Arttırılmasındaki Önemi (<b>Gülnehal TUNCEL</b>)</p>

<p><b>ÖZDEMİR, Öğr. Gör. Aleyanur Kardeş AYDIN)</b></p> <p>Mikro Ve Mezo Boyutlar Açısından Sosyal Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramlarının Bibliyometrik Analizi (<b>Arş. Gör. Nesrin KAPLAN, Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER</b>)</p> <p>Sessiz İşe Alım: Yeni Nesil İşe Alım Stratejisi mi? (<b>Ayşe IŞIK, Prof. Dr. Tuncay YILMAZ</b>)</p> <p>Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Öğretmenler İçin Örgütsel İletişimin Sosyal Kaytarma Davranışı İle İlişkisi (<b>Hasan Murat ALBAYRAK</b>)</p>	<p>Sanatsal Temsillerde Çalışma: Vincent Van Gogh ve Resimleri Üzerine Bir Değerlendirme (<b>Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Dönmez MAÇ</b>)</p> <p>İşten Çıkarılma Desteği (Outplacement) ve Türkiye Literatürü Üzerine Bir Değerlendirme (<b>Arş. Gör. Muhammed Yusuf ERTEK</b>)</p> <p>Welbeing Stratejilerinin Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkileri (<b>Zülal YILMAZ</b>)</p>
---	---

**14:00 -15:15**

<b>FUAT SEZGİN SALON</b>	<b>GÜLTEKİN YILDIZ SALON</b>
<p><b>Doç. Dr. Ebru Sönmez KARAPINAR (Oturum Başkanı)</b></p>	<p><b>Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM (Oturum Başkanı)</b></p>
<p>Çalışan Performansına Yönelik Makalelerin Bibliyometrik Analizi: Trdizin’de Taranan Dergiler Üzerine Bir İnceleme (<b>İrem SÜREYYA, Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR</b>)</p> <p>İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Bibliyometrik Analizi Üzerine Bazı Notlar (<b>Prof. Dr. Fuat MAN</b>)</p> <p>İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşveren Markasına Etkisi (<b>Dr. Canan YILMAZ, Şeyma TOPÇU</b>)</p> <p>Öğrencilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünü Tercih Etme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma (<b>Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU, Gözde Nur TÜRİDİ, Yaren Nur CAN</b>)</p>	<p>Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma (<b>Doç. Dr. Ahmet Yıldırım, Arş. Gör. Ramazan Furkan Özkul</b>)</p> <p>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Tükenmişliği İle İlişkisi (<b>Gülnihal TUNCEL, Orçun SOYER</b>)</p> <p>Öğretmenlerin Kamu Eğitim Sendikalarından Beklentileri Sakarya İli Örneği (<b>Sabit KABAHASANOĞLU, Prof. Dr. Tuncay YILMAZ</b>)</p> <p>İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Dezavantajlı Bireyler (<b>Dr. Ruhâl SAMANLI</b>)</p>

**Saat 15:15-15:30 Ara**

15:30 – 16:30

**İK AKADEMİSYENLERİ VE İK PROFESYONELLERİ BULUŞMASI**

**(FUAT SEZGİN SALONU) HAYALLER, BEKLENTİLER VE GERÇEKLER**

**Moderatör: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR**

Genel Katılıma Açık

(İK Profesyonelleri İK Öğretim Elemanları)

**ONLINE SUNUMLAR**

**11.10.2024 SABAH**

**09:30:10:30**

**Doç. Dr. Beyza ERER (Oturum Başkanı)**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi  
– **Doç. Dr. Yasemin KAYA, Öğr. Gör. Seda ÇOLAK**

İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Yapay Zeka Konulu Çalışmalarda 2000-2024 Yılları Arası SCI ve SSCI İndeksli Çalışmalara Genel Bakış: Bibliyometrik Bir Analiz - **Mustafa Ahmet HAMURCU, Prof. Dr. Ebru AYKAN**

Personel Temininde ve İş Bulma Sürecinde Sosyal Medyanın Rolü - **Gülizar SEVİNÇ, Prof. Dr. Pelin VARDARLIER**

Örgüt Temelli Özsaygının Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü - **Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK, Öğr. Gör. Öznur KONCAGÜL)**

**10:30 - 11:30**

**Prof. Dr. Abdurrahman BENLİ (Oturum Başkanı)**

Teknostresin Akademik Tükenmişliğe Etkisinde Sabrın Rolü - **Serkan Berk ERDEN, Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK**

Uzaktan Çalışma ve İş Yaşam Dengesi - **Ceren ÇAKIR, Prof. Dr. Pelin VARDARLIER**

İş Gücünün Geri Dönüşü: Bumerang Çalışanların Organizasyonlara Katkıları ve Zorlukları - **Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ, Damla DOĞAN, Öğr. Gör. Seda ÇOLAK**

Yapay Zekâ ve Büyük Veri Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi: Verimlilik ve Etik İkilemleri - **Öğr. Gör. Tansu TOPUZOĞLU, Doç. Dr. İlknur Tekin ÇEVİK, Dr. Öğr. Üyesi Kâmil AHAT**

**11:30 – 12:30**

**Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ (Oturum Başkanı)**

Dijitalleşme Unsurlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları İle İlişkisi - **Dr. Abdullah TÜRK, Prof. Dr. Pelin VARDARLIER**

Yetenek Yönetimi Literatürünün Son On Yılda Gelişimi: 2014-2024 Yılları Arasında Yapılan Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi, **Onur ÇATALTEPE, Doç. Dr. Yasemin KAYA**

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları - **Prof. Dr. Cemal İYEM, Doç. Dr. Beyza ERER**

**14:00 - 15:00**

**Prof. Dr. Emel ÇETİNKAYA (Oturum Başkanı)**

Stratejik Liderliğin Kriz Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkisi, **Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK, Gülşen BAHAR**

İşgörenlerin Motivasyon Algısı: Üretim Sektöründe Beyaz Yakalar Üzerine Nitel Bir Araştırma, **Havva Nur ERKEK, Doç. Dr. Ece KUZULU**

Özyeterliliğin İş Bulma Kaygısı İle İlişkisi, **Sena ÜÇER, Ebru Sönmez KARAPINAR**

**15:00-16:00**

**Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI (Oturum Başkanı)**

Kariyer Alanındaki Uluslararası Akademik Dergilerin Bibliyometrik Analizi, **Nurdan ESER Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR**

Pozitif Psikolojik Sermaye İle Mesleki Doyum Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Saadet OĞUZTÜRK, Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM**

Dijital Dönüşüm Çalışmaları ve İK Performansı İlişkisi, **Oday ALKAHLOUT, Dr. Öğr. Üyesi Burçin Çetin KARABAT**

# İÇİNDEKİLER

AÇILIŞ KONUŞMALARI.....	i
ÖNSÖZ.....	iv
BİLİM KURULU.....	v
DÜZENLEME KURULU.....	vii
KONGRE SEKRETARYASI.....	viii
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ VE ÇALIŞTAYI (V) PROGRAMI.....	ix
CİNSİYETE BAĞLI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİ ALGISI: KADIN BANKACILAR ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA.....	1
ÇALIŞAN PERFORMANSINA YÖNELİK MAKALELERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ: TR DİZİN'DE TARANAN DERGİLER ÜZERİNE BİR İNCELEME.....	11
DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	19
ENDÜSTRİ 4.0'IN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ.....	25
DHMİ'DE EUROCONTROL PRENSİPLERİ VE İŞ DEĞERLEMESİ ÇERÇEVESİNDE HAVACILIK TAZMİNATI SORUNU.....	34
İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN B2B MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: TÜRKİYE'DEKİ BULUT TABANLI İK YAZILIM ŞİRKETLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	42
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ PİLOT ÇALIŞMASI..	57
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ PİLOT ÇALIŞMASI.....	65
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ ÜZERİNE BAZI NOTLAR.....	73
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALT ALANLARI: YETENEK YÖNETİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILARI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA.....	83
ÖĞRETMENLERİN KAMU EĞİTİM SENDİKALARINDAN BEKLENTİLERİ: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ.....	96
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA DEZAVANTAJLI BİREYLER.....	108
İŞ GÜCÜNÜN GERİ DÖNÜŞÜ: BUMERANG ÇALIŞANLARIN ORGANİZASYONLARA KATKILARI VE ZORLUKLARI.....	116
İŞE ALIM SÜRECİNİN DİJİTALLEŞMESİNİN METRİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ.....	122
İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON ALGISI: ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BEYAZ YAKALAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....	134



<b>İŞVEREN MARKASININ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İSTİHDAMIN ARTIRILMASINDAKİ ÖNEMİ.....</b>	<b>145</b>
<b>KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>149</b>
<b>KARİYER UYUM YETENEKLERİ VE GENEL ÖZ YETERLİLİĞİN ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ....</b>	<b>157</b>
<b>KIRKPATRICK MODELİ KAPSAMINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİNDEKİ ROLÜ: LİTERATÜRE DAYALI BİR İNCELEME.....</b>	<b>162</b>
<b>MİKRO ve MEZO BOYUTLAR AÇISINDAN SOSYAL SERMAYE ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ.....</b>	<b>170</b>
<b>SESSİZ İŞE ALIM: YENİ NESİL İŞE ALIM STRATEJİSİ Mİ?.....</b>	<b>183</b>
<b>ÖĞRENCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜ TERCİH ETME NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>191</b>
<b>KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>197</b>
<b>ÖZYETERLİLİĞİN İŞ BULMA KAYGISI İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>205</b>
<b>POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE MESLEKİ DOYUM ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>208</b>
<b>SANATSAL TEMSİLLERDE ÇALIŞMA: VINCENT VAN GOGH VE RESİMLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>218</b>
<b>STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>225</b>
<b>STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİ.....</b>	<b>229</b>
<b>KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK LİDERLİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>233</b>
<b>BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UZAKTAN ÇALIŞMA SÜRECİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>241</b>
<b>WELL-BEING STRATEJİLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....</b>	<b>247</b>
<b>YAPAY ZEKÂ VE BÜYÜK VERİ DESTEKLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: VERİMLİLİK VE ETİK İKİLEMLERİ.....</b>	<b>252</b>

# CİNSİYETE BAĞLI ÜCRET EŞİTSİZLİĞİ ALGISI: KADIN BANKACILAR ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Refika HALİK

Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM

*Süleyman Demirel Üniversitesi*, refikaeece@gmail.com *Süleyman Demirel Üniversitesi*, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr

## ÖZET

Kadın iş görenlerin işverenler tarafından belirlenen ücretleri, yapılan işte verimlilik haricinde diğer etkenlere göre değişiklik göstermektedir. Ancak verimlilik dışındaki hususların ücret miktarının belirlenmesinde dikkate alınması kadın iş görenlere karşı ayrımcılık olarak değerlendirilebilir. Dünya nüfusunun artışına paralel son yıllarda, tüketimin artmasıyla üretimde de artış yaşanmıştır. Üretim için yeni iş sahalarının açılması ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle işgücü piyasasında kadın çalışan sayısı da artmıştır. Kadınlar günümüzde hemen hemen her alanda istihdam edilmektedir. Ancak Kadınlar çalışma hayatı yaptıkları işle ilişkilendirilerek hizmet ağırlıklı işlere yoğunlaşması sağlanmıştır. Araştırmanın amacı, kadın iş görenlerin cinsiyetlerinden ötürü yaşadığı ücret eşitsizliğinin, kadınlar açısından olumsuz algıların tespit edilmesidir. Bu kapsamda araştırmada gerekli analizin yapılabilmesi amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına özel bankalarda çalışan kadın çalışanlar dahil edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği, Ücret, Kadın.

## GİRİŞ

Dünya nüfusunun giderek arttığı son yıllarda, tüketimin artmasıyla üretimde de artış yaşanmıştır. Üretim için yeni iş sahalarının açılmasıyla kadın çalışan sayısı da artmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte kadınlar, üretime katılıp çalışma hayatında daha çok yer almaya başlamışlardır (Halaçlı & Karaalp-Orhan, 2021). Kadınlar sanayi devrimi etkilerinin ilk görüldüğü İngiltere'deki dokuma sanayinde dönemselsel olarak istihdam sorunu yaşamalarına rağmen hizmet sektörü ya da ev içi üretim işlerine yönelmişlerdir (Karaca, 2024).

1968 yılında Robert Toller tarafından biyolojik cinsiyetin ayrışan yönlerini göstermek için toplumsal cinsiyet kavramı tanımlanmıştır. Yapılan çalışmalar da genellikle kadını erkeğe göre daha alt konumda, ikinci plana düşürerek cinsiyet eşitsizliği bağlamında bu ayrımcılığı pekiştirecek nitelikte olduğu belirtilmiştir (Tay, 2023). Toplumsal cinsiyet hassasiyeti olmayan kitaplarda; kadınların yemek yapmak bulaşık yıkamak ev işleriyle ilgilenen bireyler olduğu tanımlanırken, erkeklerin ise daha çok karar verme yetkisine sahip olarak, toplumun her alanında aktif bir biçimde rol oynadığı ifade edilir (Sırma, 2023) Erkekler çoğu ülkede ve birçok sektörde halen kadınlardan fazla kazanması, daha kolay istihdam edilmesi yönüyle daha avantajlı konumda yer almaktadır (URL2). Birçok ülkedeki işgücü piyasasında, kadın ve erkek ücret eşitsizliğini inceleyen çalışmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir (Sigeze, 2021). Kadınlar, zaman zaman kendi tercihlerinden dolayı çoğunlukla da işverenlerin geçici işgücü olarak görmesinden dolayı daha az ücretlendirmeye çalışma hayatında yer almışlardır (Aksoylu & Karaalp Orhan, 2019).

İşverenlerin, kadın çalışanları erkek çalışanlara göre daha az verimli olduğunu düşünmesi halinde; ücret teklifleri de bu anlamda değişkenlik gösterecektir (Sigeze, 2021). Cinsiyete dayalı kadınlara yönelik mesleki dayatma çoğunlukla işverenler tarafından uygulanmakta olup, kabul edilmediği takdirde işten çıkarılmayla da sonuçlandırılmaktadır (Halaçlı & Karaalp-Orhan, 2021). İşverenler kadın-erkek tüm çalışanlarından aynı performansı beklemesine rağmen, ücret konusunda kadın çalışanlara eşit olmayan bir şekilde yaklaşmaktadırlar (Karaca, 2024). Eşit işe eşit ücret şeklinde ki yasal düzenlemelere rağmen, kadınlar özellikle ekonomik bunalımın yaşandığı dönemlerde, öncelikli olarak işten ayrılmaya yönlendirilmekte, yarı zamanlı çalışma hususunda teşvik edilmektedir. Deneyim süreci arttıkça ücretin de bu doğrultuda artması beklenirken, kadınların erkeklere oranla daha az ücret aldığı görülmektedir (Acun, 2018). Bunların yanı sıra işverenler, kadınları daha kolay işine son verecekleri bir iş gücü olarak gördükleri için daha düşük ücretle çalıştırmayı hedeflemektedirler (Karaca, 2024).

Ücret eşitsizliğinin ülkeler arasında da farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Bunun temel sebebi, değişen ve gelişen teknolojik faaliyetlerin emek piyasasında faaliyet gösteren kurumlarla olan ilişkileri olduğu söylenebilir. (Aydın, 2024). Çoğu ülkede eğitim düzeyi orta ve ileri seviyede olan kadınlar, eğitim yönünden aynı niteliklere sahip erkeklerden daha az ücretle çalıştırılma eğilimi göstermektedir (URL3). Bu durum Almanya ve çoğu İskandinav ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde çok düşük seviyelerde seyrederken, Amerika, İngiltere, Kanada gibi ülkelerde daha yüksektir (Acemoğlu, 2002). OECD raporu verilerine göre, ücret eşitsizliğinin oluşumunun temel sebeplerini; çalışma şekilleri vasıflı personel sayısının artması gibi nedenlere dayandırılmaktadır (Aydın, 2024).

Araştırmanın amacı, kadın iş görenlerin cinsiyete bağlı olarak yaşadığı ücret eşitsizliği algısının sosyo-demografik değişkenlere göre tespit edilmesidir. Araştırma kapsamına özel bankalarda çalışan kadın çalışanlar dahil edilmiştir. Bu kapsamda araştırma verileri için anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1. Ücretin Tanımı ve Önemi**

Ücret, bir emeğin ya da çalışmanın karşılığı sonucu bu emeği sağlayan kişiye sağlanan faydayı kapsar (Acar, 2018). İş hukuku açısından bakıldığında ise, işçinin iş sözleşmesinden doğan hakkı olarak nitelendirilir (Acar, 2018). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda (m.32) 'bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar' şeklinde ifade edilir. Diğer bir ifadeyle işçinin ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel faaliyetleri içeren tüm emeğin bir bedeli şeklinde de tanımlanabilir (Ergül, 2006).

Ücret çalışmanın karşılığında insanın aldığı en temel ödül şeklinde de ifade edilebilir (Çetin, Dinç Elmalı, & Arslan, 2019). Başka bir bakış açısıyla ise ücret, üretim içerisinde değerlendirilen üretim faktörlerinden emeğin karşılığı sonucunda elde edilen gelirdir (Topalhan, 2020).

Emeğin geliri olarak sayılan ücret, çalışmanı örgüte bağlılık konusunda da motive ederek aidiyet duygusunun gelişmesine yardımcı olur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus; ücreti değerlendirirken çalışmanı, sadece çalıştığı saatin karşılığı olarak değil, yaptığı işe de duyulan saygıdan dolayı olduğunu hissettirmektir.

### **2. Ücret Politikaları**

Ücret politikalarının belirlenmesinde genel olarak eğitim, beceriler, yetkinlikler, kıdem ve tecrübe esas alınır. Örgütte çalışan personelin eğitim düzeyi ücret politikasının belirlenmesinde önemli bir

kriterdir (Topalhan, 2020). Bu bakımdan çalışanın eğitim açısından kendisini sürekli geliştirmesi ücret ile desteklenirse iş tatminini üst düzeye çıkarır. Beceriler ise personelin performansından ziyade becerilerinin değerlendirilerek bir ücretlendirilmeye gidilmesini ifade eder (Akçakanat & Çarıkcı, 2019). Yetkinlikler ile kastedilen çalışanın sahip olduğu beceri ve yetkinlikler hangi düzeydeyse belirlenerek, ücretlendirme politikası o doğrultuda düzenlenmesini ifade etmektedir (Çetin, Dinç Elmalı, & Arslan, 2019). Kıdem ve tecrübe çalışanın performansından ziyade tecrübesine göre değerlendirilen bir yaklaşımı benimser (Sabuncuoğlu, 2013). Personelin olası anlaşmazlık durumlarında iş değişikliğine gitmesi, tecrübeden kaynaklı özgüvenin sağladığı pozitiflikten kaynaklanır (Topalhan, 2020).

### **3.Cinsiyet Eşitsizliği**

Eşitliğin tanımı genel olarak ‘bireylere payına düşeni vermek’ olarak yapılabilir. Ancak bunun iş yaşamındaki eşitsizliğin en büyük sıkıntısını hiç kuşkusuz kadınlar yaşamaktadır. Özellikle ataerkil zihniyetin hakim olduğu coğrafyalarda ne yazık ki kadın hakları ve cinsiyet eşitliği konusu halen tartışılmaktadır. Kadınların işgücüne katılımı her geçen gün artarken, bu durum gelişmiş ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerde de olağan haline gelmektedir (Topalhan, 2020).

2023 yılı verilerine göre, nüfusun %49,9’unu oluşturan kadınların iş hayatındaki yerlerinin artışı, farklı problemleri de beraberinde getirmiştir. Ekonomik koşulların gelişmesiyle artan sanayileşme ve gelişen hizmet koşulları, kadınların iş hayatındaki istihdamlarını artırmaya yönelik zemin hazırlamıştır (Savaşkan, 2019). Kadınlarda eğitim oranının artması ile iş hayatına katılım artışı göstermiş olsa da, toplumsal baskıların dayatmış olduğu sıkıntılar, kadınları hep geride bırakmaya yönelik olmuştur (Karatepe & Nalcı Arıbaş, 2015). İş hayatında kadınların aktif olarak rol alamaması işgücü katılım oranını düşürerek; sosyal, ekonomik ve toplumsal sorunları da beraberinde getirmiştir (Topkaya, 2021). ‘Kadın işi’, ‘erkek işi’ olarak meslekleri ayırıp, kadınlara daha düşük ücretli, cinsiyetiyle özdeşleşmiş işler verilmesi ayrımcılığı tetikleyen başlıca nedenler arasında ifade edilebilir (Maktav, 2019).

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırma modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **1.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın temel amacı; özel bankalarda çalışan kadınların cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin sosyo-ekonomik değişkenlere göre algısının tespit edilmesidir. Tarama modeli ile yapılandırılan araştırmaya ait veriler anket çalışması ile elde edilmiştir.

Tarama modeli, var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, bilinmek istenen şeyin gözlenip belirlenebilmesidir (Karasar, 2003; Arslan Y.ve Çelik, Z. Ç. E. , 2009).

Mevcut olan durumun betimlenmesi ve araştırma konusu kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığından tarama modeli araştırma modeli olarak uygun görülmüştür (Çağmlar, 2019).

## 2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmaya özel bankalarda çalışan 201 kadın katılımcı dahil edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü açısından ölçekte yer alan madde sayısının 4 katı (MacCallum, Widaman, Preacher ve Hong, 2001), 5 katı (Bryman ve Cramer, 2001) ya da 10 katı (Nunnally, 1978) olması gerektiği yönünde farklı görüşler bulunmaktadır. Field (2005) ise en az 300 kişi olması gerektiğini belirtmiştir. Doğrulamalı faktör analizi için ölçekteki madde sayısı göz önüne alınarak, en az 200 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Bu yaklaşım faktör yapılarının güvenilir bir şekilde analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının daha genelleştirilebilir olması açısından önemlidir (Bagozzi ve Yi, 1988; Kline, 2014).

## 4.Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Araştırma modelinin betimsel ve bağıntısal olması ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanması bakımından en uygun veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda kişisel bilgilere yönelik sorularla Anketin amacı ve anket sorularının cevaplandırılmasına yönelik açıklamalar yapılmış ve anketin güvenilirliğini etkileyecek yönlendirici açıklamalardan kaçınılmıştır (Kurulgan ve Çekerol 2008:246).

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket formu 2 bölümden oluşmakta olup ilk bölümünde katılımcıların demografik niteliklerine yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırmada çalışma hayatında kadınların eşitsizlik algısını ölçmek üzere Ünlüoğlu (2019) tarafından geliştirilen 25 maddeden oluşan anket formu kullanılmıştır.

Araştırmada, veriler elektronik ortamda toplandıktan sonra excel ve sonrasında Spss programına aktarılmıştır. İstatistik programı olan SPSS 22 den yararlanılarak verilerin analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma ile hesaplanmıştır. Programda  $p < 0,05$  anlamlı olarak kabul edilmiştir. Değişkenlerin ilişki düzeyi hesaplanırken  $r \times r$  sayıda tablolarda Contingency Coefficient,  $r \times c$  sayıda tablolarda Cramer's V değeri incelenmiştir (Gamgam ve Altunkaynak, 2008). Değerler 0-1 arasında değişmekte olup, tıpkı korelasyon katsayısının büyüklüğünün yorumlanmasında olduğu gibi, 0-30 arası değerler zayıf, 31-60 arası değerler orta, 61-100 arası değerler ise güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Özbay, 2008). Örneklem büyüklüğü 200'den büyük olduğu için Parametrik test yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada faktörlerin tespitinden sonra, faktörler arası ilişkiyi bulmak için tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca T testi ve Anova Testi analizleri kullanılmıştır. Çalışma sorularının normal dağılım gösterip göstermediğini çarpıklık ve basıklık değerlerini inceleyerek değerlendirilmiştir. Değerler  $+1$  arasında olduğu için normal dağılım mevcuttur. Bu nedenle bağımsız gruplar t-testi yaptık. Ancak ikiden fazla grup karşılaştırmalarında gruplardan en az birinde 30'dan az katılımcı olduğu için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

## 5.Araştırma Hipotezleri

Bu bölümde araştırmaya ait hipotezler yer almaktadır.

H1: Kadın çalışanların yaşı ile ücret eşitsizliği algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Kadın çalışanların eğitim durumu ile ücret eşitsizliği algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Kadın çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile ücret eşitsizliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## BULGULAR

Bu bölümde, örnekleme oluşturan kadın çalışanların cinsiyet rolünden ötürü yaşadığı ücret eşitsizliğinin ortalama ve standart sapma değerleri ile verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sunulmuştur.

### 1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans Dağılımının İncelenmesi

Katılımcıların demografik nitelikleri Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

	Değişkenler	Sayı	Yüzde
<b>Yaş</b>	18-25	1	0,5
	26-30	35	17,4
	31-35	88	43,8
	41-45	17	8,5
<b>Unvan</b>	Bireysel Müşteri Yetkilisi	63	31,3
	Banko Asistanı	7	3,5
	Gişe Yetkilisi	49	24,4
	Müşteri İlişkiler Yetkilisi	1	0,5
	Operasyon Asistanı	18	9,0
	Ticari Portföy Yetkilisi	25	12,4
<b>Eğitim</b>	Önlisans	1	0,5
	Lisans	169	84,1
	Yüksek Lisans	26	12,9
	Doktora	5	2,5
<b>Kıdem</b>	1 Yıldan Az	4	2,0
	1-5 Yıl	112	55,7
	5-10 Yıl	81	40,3
	10-20 Yıl	3	1,5
	20 Yıldan Fazla	1	0,5

Tablo 1’de ankete katılan kadın çalışanların 18-25 yaş aralığında olan kısmı %5 iken 31-35 yaş aralığını oluşturan kısmın %44 olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların eğitim düzeyini ölçen sorulara verilen cevaplar sonucunda %5 “Ön lisans” mezunu katılımcılar yer alırken, %84,1 olan kısmı ise “Lisans” mezunu kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Kadın çalışanların çalışma yılına göre “1 Yıldan az çalışanların %2 olduğu gösterilmektedir. 1-5 yıl aralığında çalışma süresi olan kadın çalışanların oranı ise % 55,7” dir. Araştırmaya katılan kadınların bankadaki çalışma departmanını gösteren tabloda ise “müşteri ilişkileri yetkilisi” %1 iken, “bireysel müşteri yetkilisi” departmanının oranının %63 olduğu saptanmıştır.

Bu bölümde katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, bankada çalışma yılı ve mesleki pozisyonlarını belirlenmesi için frekanslar verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Çalışmaya Yönelik Sorulara İlişkin Frekans Bulguları

	Soru	$\bar{x}$	Ss
1)	Kadın oldukları için terfi ettirilmemeleri	3,59	0,81
2)	Kadın oldukları için aynı işi yapıyor olmasına rağmen erkek çalışandan daha az ücret/maaş alması	3,81	0,90
3)	İşyerince cinsel tacize maruz kalması.	2,13	0,91
4)	İşyerince sözlü tacize maruz kalması	2,87	0,98
5)	İşe kabul edilirken, erkek adaya oranla kadın olduğu için daha az tercih edilmesi.	3,40	1,04
6)	Annelikle alakalı izin ve haklarının kadın çalışanların işlerinin kaybetmesine sebep olması.	3,45	0,95
7)	İşveren tarafından mesleki eğitimlerde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ikinci planda tutulması	3,13	1,26
8)	Başarılı bir kariyer sahibi olmak ve işyerinde sürekli yükselmek	4,19	0,79
9)	Kendini geçindirecek kadar para kazanmak	4,01	1,10
10)	Evi geçindirecek kadar para kazanmak	3,89	1,22
11)	Ev işlerini yerine getirememek	1,98	1,25
12)	Çocuk bakımı yükümlülükleri yerine getirememek	1,92	1,20
13)	Ülkemizde kadın dilediği işe/mesleğe kolayca sahip olabilir	3,91	0,86
14)	Çalışmak kadının ev ve çocuk üzerindeki sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştırır.	2,36	1,32
15)	Annelerin çalışıyor olması çocukları üzerinde olumsuz etkiye sebep olur.	2,17	1,31
16)	Çalışan kadınlara karşı erkeklerin algısı olumludur.	3,44	1,05
17)	İşyerinde kadın ve erkek işe alınma konusunda eşit şansa sahiptir.	3,54	1,07
18)	Aynı işi yapan kadın ve erkek ücretleri/maaşları eşittir.	2,38	1,17
19)	İşyerleri, kreş vb. gibi imkanlar sağlayarak kadın çalışan sayısını arttırabilir.	4,19	0,80
20)	Devlet, kadının istihdam edilmesi noktasında yaptırıcı adımlar atmalıdır.	4,22	0,69
21)	Kadının çalışmasından ziyade evde kalıp, ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları yerine getirmesi toplumun kalkınmasında daha önemlidir.	2,27	1,30
22)	Çalışan kadının çocuk sahibi olduğunda işten ayrılması daha iyidir.	1,95	1,22
23)	Çalışan kadının doğum veya süt izni gibi annelik hakları, işini kaybetme riski oluşturur.	3,20	1,10
24)	Çalışan kadınlar erkek çalışanlara göre işyerinde psikolojik ve fiziksel şiddete daha fazla maruz kalırlar.	4,01	0,91
25)	Çalışan kadınlar sendika üyeliği konusunda erkek çalışanlar kadar aktif değildir.	4,11	0,82

Tablo 2'ye göre katılımcıların sorulara vermiş olduğu cevaplardan en fazla, “başarılı bir kariyer sahibi olmak ve iş yerinde sürekli yükselmek” isteyen kadın çalışanların ortalamalarının  $\bar{x} = 4,19$  olduğu saptanmıştır. Bu durumda çoğunluğun bu soruya katıldığını göstermektedir. Bir diğer soru “Devlet kadının istihdam edilmesi noktasında yaptırıcı adımlar atmalıdır” sorusunun ortalaması  $\bar{x} = 4,22$  iken bu soruya katılımın da yüksek olduğunu söyleyebiliriz. “İş yerleri, kreş vb. gibi

imkanlar sağlayarak kadın çalışan sayısını artırabilir” sorusuna katılan kadın çalışanların ortalaması  $\bar{x} = 4,19$  olmuştur.

Katılımcıların sorulara vermiş olduğu cevaplardan en az sonucuna ulaştıklarımız da “Ev işlerini yerine getirememek” sorusuna katılan çalışanların ortalamasının  $\bar{x} = 1,98$  oranla bu soruya katılmadıklarını söyleyebiliriz. Bir diğer ifadeye katılanlar da “Çocuk bakım yükümlülüklerini yerine getirememek” sorusuna katılanların ortalamasının  $\bar{x} = 1,92$  olduğu saptanmıştır. “Çalışan kadının çocuk sahibi olduğunda işten ayrılması daha iyidir” sorusuna cevap verenlerin ortalamasının  $\bar{x} = 1,95$  olduğunu ve kadın çalışanların bu soruya katılmadıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 3.** Ücret Eşitsizliğinin Yaş Değişkenine Bağlı ANOVA test tablosu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25 yaş	1	2,9600	.	.	.	.	2,96	2,96
26-30 yaş	35	3,1657	,32266	,05454	3,0549	3,2766	2,40	4,08
31-35 yaş	88	3,1991	,31461	,03354	3,1324	3,2658	2,60	4,24
36-40 yaş	60	3,2153	,32388	,04181	3,1317	3,2990	2,36	3,96
41-45 yaş	17	3,3035	,39726	,09635	3,0993	3,5078	2,48	4,04
Total	201	3,2058	,32522	,02294	3,1605	3,2510	2,36	4,24

**Tablo 4.** ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,288	4	,072	,677	,608
Within Groups	20,865	196	,106		
Total	21,153	200			

Tabloya göre katılımcıların yaşı ile kadın çalışanların cinsiyet rolünden ötürü yaşadığı ücret eşitsizliğinin ilişkisi Anova testi ile ölçülmüştür. Tespit edildiği gibi (  $F = 0,677$   $p < 0,608$ ) olduğundan sonuç anlamsızdır. Katılımcıların ücret eşitsizliği ile yaş arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir. H1 hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 5.** Ücret Eşitsizliğinin Eğitim Durumu Değişkenine Bağlı ANOVA test tablosu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Önlisans	1	2,4000	.	.	.	.	2,40	2,40
Lisans	169	3,2092	,30347	,02334	3,1631	3,2553	2,56	4,24
Yükseklisans	26	3,2908	,35823	,07025	3,1461	3,4355	2,60	4,08
Doktora	5	2,8080	,45904	,20529	2,2380	3,3780	2,36	3,36
Total	201	3,2058	,32522	,02294	3,1605	3,2510	2,36	4,24

**Tablo 6.** ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,630	3	,543	5,483	,001
Within Groups	19,523	197	,099		
Total	21,153	200			



Katılımcıların tabloda gösterildiği gibi eğitim düzeyinden ötürü, ücret eşitsizliğindeki durumunu tespit etmek için Anova testi yapılmıştır. Test sonucunun ( $F= 5,483$   $p= ,001$ ) olması ve  $p=0,05<0,01$  olması sonucumuzu anlamlı kılmaktadır. H2 Hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulguya göre kadınların ücret eşitsizliği algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Tablo 7.** Ücret Eşitsizliğinin Çalışma Yılı Değişkenine Bağlı ANOVA test tablosu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Yıldan az	4	3,0700	,51782	,25891	2,2460	3,8940	2,40	3,60
1-5 yıl	112	3,2036	,27830	,02630	3,1515	3,2557	2,56	4,24
5-10 yıl	81	3,2454	,35297	,03922	3,1674	3,3235	2,48	4,20
10-20 yıl	3	2,6000	,24000	,13856	2,0038	3,1962	2,36	2,84
20 yıldan fazla	1	2,6000	.	.	.	.	2,60	2,60
Total	201	3,2058	,32522	,02294	3,1605	3,2510	2,36	4,24

**Tablo 8.** ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,670	4	,417	4,199	,003
Within Groups	19,484	196	,099		
Total	21,153	200			

H3: Kadın çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile ücret eşitsizliği arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tabloya göre kadın çalışanların cinsiyet rolünden ötürü yaşadığı ücret eşitsizliğinin kurumdaki çalışma süresi ile durumunu tespit etmek için Anova testi yapılmıştır. Test sonucunun ( $F= 4,199$   $p= 0,003$ ) olması ve  $p$  değerinin  $0,05<0,01$  olması kadınların ücret adaletsizliği algılarının çalışma süreleri ile anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Buna göre 1-5 yıl arası çalışanlar ücret eşitsizliğine katılırken, 20 yıldan fazla çalışmış olanlar katılmamaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaptığımız çalışma kapsamında kadınların cinsiyete dayalı olarak ücret eşitsizliği algılarını farklı değişkenlere göre tespit edebilmek amacıyla yapılan anket sorularına göre yaşın önemli olmadığı, eğitim durumu ve kurumda çalışma yılının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar Ünlüoğlu'nun (2019) çalışmaları ile örtüşmektedir.

1-5 yıl arası çalışmakta olan katılımcıların algıladıkları eşitsizlik diğer çalışma gruplarındaki katılımcılara anlamlı bir şekilde farklıdır. Bu sonuç Yılmaz, Bozkurt ve İzci'nin (2008) yapmış oldukları çalışma ile uyumludur.

Beyaz yakalı çalışanlar kapsamında kadın doktorların, ücret farklılığına çoğunlukla kıdem, eğitim düzeyi, tecrübe gibi faktörlerin etki ettiği bulunmuştur (Mardin, 2000). Diğer taraftan cinsiyetin, ücret eşitsizliğini dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Kadınların çalışma hayatında yoğun olarak yer aldığı hizmet, tekstil, sağlık gibi sektörler de yapılan çalışmalar kapsamında da ücret belirleyicisi olarak cinsiyet faktörünün etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmaya farklı bir boyut kazandırmak için farklı sektör çalışanları dahil edilebilir. Araştırmada genel olarak bankada yönetici olmayan çalışanlar yer almıştır. Yapılacak benzer araştırmalarda yöneticiler üzerinde çalışılması konuya farklı bir katkı sağlayacaktır. Okullarda cinsiyet ayrımına dikkat çekerek, bununla ilgili konferanslar, ders müfredatlarına eklenecek konular kapsamına alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, P. D. (2018). Ücret Ve Ödül Yönetimi (s. 3). içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Arslan, Y. &. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Okuma Alışkanlığına Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 115-116.
- Arslan, Y., Çelik,Z., & Çelik, E. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Okuma Alışkanlığına Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi . Pamukkale Üniversitesi,Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:26,s.115-116.
- Aytun, G. (2022). Türkiye İşgücü Piyasalarında Cinsiyet Eşitsizliğini Belirleyen Faktörler.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16, 74-94.
- Bardakçı, Ş., & Oğlak, S. (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi ve Türkiye.
- Baştürk, F. F. (2009). Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma.
- Bayraktaroğlu, P. S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (s. 205-206). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: A guide for social scientists. London: Routledge.
- Çağmlar, Z. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin İlk Okuma Yazma Öğretiminde Teknoloji Kullanma ve Eğitsel Olarak Faydalanma Durumları. Milli Eğitim Dergisi, 49-93-122.
- Çetin, P. D., Dinç Elmalı, D., & Arslan, D. L. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi
- Çolak, Z. (2021). Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği- Ekonomik Büyüme İlişkisi Üzerine Ekonometrik Analiz. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Derin, P. (2020). Dünya'dan ve Türkiye'den Örneklerle Cam Tavan Sendromu. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi.
- Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 93-94-95.
- Ergül, Y. H. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkisi.
- Fahlıoğulları, M., Uzun, G., Yıldız, G., & İftar, Ü. (2018). Uluslararası Bankacılık,Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi.
- Field, A. (2005). Discovering statistics using SPSS (2nd Edition). London: Sage.
- Kabil, E. N. (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliklerinin Kadınların Motivasyon ve Verimliliği Üzerindeki Rolü: Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Journal of New Tourism Trends (JOINNTT).
- Karamert, Z. H. (2023). Toplumsal Cinsiyet Algısının Cam Tavan Sendromuna Etkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım.

- Karatepe, S., & Nalcı Arıbaş, N. (2015). İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı : Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Yasama Dergisi*.
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. Routledge
- Koç, N. (2023). Kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerinde görev alamamalarına yönelik nedenlerin cam-tavan sendromu bağlamında araştırılması.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J. ve Hong, S. (2001). Sample size in factor analysis: the role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(4), 611-637. [https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3604\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3604_06).
- Maktav, D. S. (2019). İşgücü Piyasasında Cinsiyet Ayrımcılığının Ücret Politikasına Yansıması Ve Birleşmiş Milletler Antlaşmalarındaki Yeri. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*.
- Mardin, B., N. (2000), Sağlık Sektöründe Kadın, [http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/saglik\\_sektorunde\\_kadin.pdf](http://www.huksam.hacettepe.edu.tr/Turkce/SayfaDosya/saglik_sektorunde_kadin.pdf) (28.07.2017)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan Ve Kraliçe Arı Sendromu. *Dergipark. Parion Akademik Bakış Dergisi*.
- Sabuncuoğlu, P. Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 244-245). içinde İstanbul: Beta.
- Savaşkan, E. (2019). Kadın Yöneticiler Açısından Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Selim, S., & Ok, B. N. (2022). Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Ve Eğitim: Keşfedici Mekansal Veri Analizi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*.
- Şentürk, D., & Demir, D. (2022). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği: Üç- Parçalı Blinder- Oaxaca Ayrıştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*.
- Topalhan, P. T. (2020). *Ücret Teorileri Ve Ücret Politikaları*. içinde Ankara: Detay.
- Topkaya, S. (2021). Cinsiyet Temelli Ücret Eşitsizliği Sorunu Üzerine Bir İnceleme. *Toplumsal Politika Dergisi*.
- Ünlüoğlu, Ü. Ü. (2019). Avrupa Sosyal Şartı Çerçevesinde Türkiye'de Kadın İşgücünün Değerlendirilmesi: Eskişehir Özel Sağlık Sektörü Örneği, ( Yayınlanmamış Doktora Tezi ) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yıldırım, & Şimşek. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 366). içinde Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y., ve İzci, F. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın iş görenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 89-114.

# ÇALIŞAN PERFORMANSINA YÖNELİK MAKALELERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ: TR DİZİN'DE TARANAN DERGİLER ÜZERİNE BİR İNCELEME

İrem SÜREYYA

Doç Dr. Osman Kürşat ACAR

*Süleyman Demirel Üniversitesi*, yl2130249013@ogr.sdu.edu.tr *Süleyman Demirel Üniversitesi*, osmanacar@sdu.edu.tr

## ÖZET

Günümüzde başarılı bir organizasyondan söz edebilmek için öncelikle organizasyondaki insan kaynakları departmanının etkili ve verimli çalışabilmeleri gereklidir. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde çalışabilmesinin göstergesi ise çalışan performansının artırılmasıdır. Dolayısıyla insan kaynakları bağlamında organizasyon başarısı ve çalışan başarısı doğru orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır. Bu bağlantıyı ölçmek amacıyla da organizasyonlarda performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, 31 Ağustos 2024 tarihine kadar TR Dizin elektronik veri tabanında taranan dergilerde insan kaynakları alanıyla doğrudan ilişkin çalışan performansı üzerine yayınlanan makalelerin incelenerek değerlendirilmesidir. TR Dizin elektronik veri tabanında sosyal bilimler alanıyla ilişkin 503 dergi bulunduğu tespit edilmiş ve bu dergilerde bulunan 174.917 makale taranmıştır. İlgili veri tabanında "Performans Değerlendirme", "Performans Değerlendirme Yönetimi", "Çalışan Performansı", "İş Gören Performansı" ve "İş Performansı" kelimeleriyle yapılan tarama sonucunda 146 dergide 611 makale olduğu tespit edilmiştir. Bu makaleler bibliyometrik analize tabi tutulmuş olup toplanan veriler frekans ve yüzde olarak tablolaştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, TR Dizin, Çalışan Performansı, Bibliyometrik Analiz.

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, örgütlerin yüksek performanslı çalışanlara olan ihtiyacını artırmıştır. Motive olmuş çalışanlardan yüksek performans elde edebilmek için performanslarının değerlendirilmesi şarttır. Performans standartlarının açık, ölçülebilir ve adalet ilkelerine uygun belirlenmesi önemlidir. Yanlış değerlendirilen bireyler motivasyon kaybı yaşarken, performansını düşük olanlar yaptırım uygulanmadığında gelişim çabası göstermez. Performans değerlendirme yapmayan örgütler, çalışan motivasyonunu artırmakta ve verimlilik sağlamakta zorlanır. Bu sebeple çalışanlara gelişim fırsatları sunmak ve örgütsel etkinliği artırmak için performans değerlendirme sistemleri oldukça gereklidir (Tunçer, 2013: 87).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Performans, amaçlı ve planlı bir etkinlik sonucunda elde edilen sonuçların nitelik veya nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005). Aynı zamanda, bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın belirli bir zaman dilimindeki görevini yerine getirme biçimi olarak da tanımlanabilir (Bingöl,

2006). Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme, çok yönlü, ölçümlere dayalı, adil ve objektif olmalıdır (Appelbaum vd., 2009). Performans değerlendirme, işletmelerin çalışan performansını düzenli olarak ölçmesi ve iyileştirmesi açısından kritik bir insan kaynakları uygulamasıdır. Bu süreç genellikle ödüllendirme, terfi ve işten ayırma gibi idari kararlarla ilişkilendirilir (Baltacı, 2021: 578).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı 31 Ağustos 2024 tarihine kadar TR Dizin elektronik veri tabanında taranan dergilerde insan kaynakları alanıyla doğrudan ilişkin çalışan performansı üzerine yayınlanan makalelerin bibliyometrik analize tabi tutularak incelenmesidir.

Çalışmada öncelikle TR Dizin elektronik veri tabanında Sosyal Bilimler alanıyla ilişkin Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanan, yıl ayırt etmeksizin, 503 dergi ve bu dergilerde yayınlanan 174.917 makale olduğu tespit edilmiştir. Makaleler “Performans Değerlendirme”, “Performans Değerlendirme Yönetimi”, “Çalışan Performansı”, “İş Gören Performansı” ve “İş Performansı” kelimeleriyle taranmış olup, yapılan tarama sonucunda çalışma konusuyla ilgili 146 dergide 611 makale olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple çalışmanın örneklemini 31 Ağustos 2024 tarihine kadar TR Dizin elektronik veri tabanından erişilebilen 611 makale oluşturmaktadır. Doküman analizi yöntemine göre toplanan veriler frekans (N) ve yüzde (%) olarak ilgili tablolarda verilmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma konusuna ilişkin 611 makale yayınlanan dergiler, yayınlanma yılı, yazar (cinsiyet ve yazar sayısı), yazım dili (Türkçe ve İngilizce) ve makale kaynağı (doktora tezinden ve yüksek lisans tezinden üretilen), yöntemler (nicel ve nitel), içerik analizi (ilişkisel, teorik, uygulama inceleme, uygulama yapma, görüş değerlendirme, ölçek geliştirme ve model önerisi), örneklem alanı ve sektörler (kamu sektörü, özel sektör ve karma), yordayıcı ve yordanan değişkenlere göre analiz edilerek frekans ve yüzde olarak tablolaştırılmıştır.

**Tablo 1.** Yayınlanan Makalelerin Dergilere Göre Dağılımı

<i>Dergi Adı</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
İşletme Araştırmaları Dergisi	66	10,81
Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)	18	2,96
Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi	15	2,45
Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	15	2,45
Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	14	2,31
Verimlilik Dergisi	13	2,13
Doğuş Üniversitesi Dergisi	12	1,98
Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi	11	1,82
Yönetim Bilimleri Dergisi	11	1,82
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	10	1,64

Çalışma konusuna ilişkin yayına sahip 146 dergi bulunmaktadır. Veri çokluğundan dolayı Tablo 1’de en çok yayın yapan ilk 10 dergiye yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Yayınlanan Makalelerin Yazar Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Kadın</i>	470	39,86
<i>Erkek</i>	709	60,14
<i>Toplam</i>	<i>1179</i>	<i>100</i>

TR Dizin’de taranan makalelerin yazarlarının bir ve birden fazla yazarlı olmak üzere yaklaşık %40’ının kadınlardan oluştuğu, yaklaşık %60’ının ise erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışan performansı üzerine yazılan makalelerde cinsiyet açısından erkek yazarların çoğunluğu sağladığı görülmektedir. Aslında bu bulgu günümüzde akademide cinsiyet oranlarına bakıldığına beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Kadın akademisyenlerin oranı 2023-2024 eğitim-öğretim yılında yüzde 46,4, olduğu ve bu oranın unvan yükseldikçe düştüğü belirtilmektedir (YÖK, 2024).

**Tablo 3.** Yayınlanan Makalelerin Yazar Sayısına Göre Dağılımı

<i>Yazar Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Bir Yazarlı Makale	181	29,62
İki Yazarlı Makale	306	50,08
Üç Yazarlı Makale	112	18,33
Dört Yazarlı Makale	12	1,96
<i>Toplam</i>	<i>611</i>	<i>100</i>

Tablo 3’te görüldüğü üzere ilgili konu çerçevesinde yayınlanan makalelerin yaklaşık yarısının iki yazarlı olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra bir yazarlı makalelerin oranının da yaklaşık %30 oranda olduğu görülmektedir. Tablo 4’te görüldüğü üzere 60 adet makalenin doktora ve yüksek lisans tezinden üretilmesi ve 32 adet makalenin ise dış paydaşlarla (kamu kurumunda öğretmenler, uzman veya yöneticiler) yazılmış olması durumu iki yazarlı makalelerin sayısının fazlalığına bir açıklama olarak gösterilebilir.

**Tablo 4.** Yayınlanan Makalelerin Kaynağına ve Yazım Dillerine Göre Dağılımı

<i>Makale Kaynağı</i>		<i>Makalenin Yazım Dili</i>	
Doktora Tezinden Üretilen	34	Türkçe	565
Yüksek Lisans Tezinden Üretilen	26	İngilizce	46

Taranan makalelerin yaklaşık %10’unun (60) tezlerden üretildiği görülmektedir. Yazılan tezlerin TR Dizin’de taranan makalelerde yayınlanması bu açıdan olumlu bir sonuçtur fakat yeterli bir sayı olduğunu da söylemek pek mümkün değildir.

**Tablo 5.** Yayınlanan Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

<b>2003</b>	2	<b>2014</b>	19
<b>2004</b>	4	<b>2015</b>	30
<b>2005</b>	1	<b>2016</b>	22
<b>2006</b>	7	<b>2017</b>	23
<b>2007</b>	4	<b>2018</b>	47
<b>2008</b>	9	<b>2019</b>	56
<b>2009</b>	12	<b>2020</b>	77
<b>2010</b>	12	<b>2021</b>	77

<b>2011</b>	18	<b>2022</b>	85
<b>2012</b>	13	<b>2023</b>	65
<b>2013</b>	14	<b>2024</b>	14

Çalışan performansı üzerine TR Dizin’de yazılan ilk makalenin 2003 yılında olduğu ve günümüze kadar makale sayılarının istikrarlı bir şekilde arttığı görülmektedir. Buna ek olarak ise çalışan performansına ilişkin TR Dizin’de taranan dergilerde yayınlanan makalelerin en çok 2020 yılından günümüz yılına kadar artış göstermesi performans değerlendirme sisteminin son yıllarda daha da önem kazanmaya başlamasıyla ilişkilendirilebilir.

**Tablo 6.** Yayınlanan Makalelerin Yöntemine Göre Dağılımı

<b>Yöntem</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nicel	580	94,93
Nitel	30	4,91
Karma	1	0,16
<b>Toplam</b>	<b>611</b>	<b>100</b>

Tablo 6’da görüldüğü üzere yayınlanan makalelerin neredeyse %95’i nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışan performansı üzerine hazırlanan makalelerde tercih edilen yöntemin nicel olduğu görülmektedir. Nitel yöntemle çalışma sayısının oldukça az olması çalışmaların çoğunlukla ilişkisel olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.** Yayınlanan Makalelerin İçerik Analizine Göre Dağılımı

<b>Makale İçeriği</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlişkisel	512	83,80
Teorik	36	5,90
Uygulama İnceleme	25	4,09
Uygulama Yapma	17	2,79
Görüş değerlendirme	10	1,64
Ölçek Geliştirme	6	0,98
Model Önerisi	5	0,80
<b>Toplam</b>	<b>611</b>	<b>100</b>

Yayınlanan makalelerin yaklaşık %84’ünün ilişkisel bir içeriğe (bir ya da birden fazla değişkenle ilişkisi) sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yayınlanan makalelerin ağırlıklı çoğunluğunun nicel yöntemlerle yapıldığını göstermekle birlikte aynı zamanda bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ölçüldüğü görülmektedir.

**Tablo 8.** Yayınlanan Makalelerin Örneklem Alanına Göre Dağılımı

<b>Sektörler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Özel Sektör	323	52,87
Kamu Sektörü	200	32,74
Karma	32	5,23
Teorik	56	9,16
<b>Toplam</b>	<b>611</b>	<b>100</b>

Yayınlanan makalelerin yaklaşık %53’ünün örneklem alanının özel sektör olduğu görülmekteyken, yaklaşık %33’ü kamu sektöründe olduğu, yaklaşık %5’inin ise hem kamu hem de özel sektör örneklem alanında yapılmıştır. Bilindiği gibi uygulamada performans

değerlendirme sisteminin doğası gereği özel sektörde daha çok görülmektedir. Kamu sektöründe ise azımsanmayacak oranda çalışma yapıldığı da görülmektedir. Ancak performans değerlendirmenin tüm boyutlarıyla kamu sektöründe uygulanması kamu görevlilerine yönelik uygulanan yasalar gereği uygulanması biraz daha zordur.

**Tablo 9.** Yayımlanan Makalelerin Sektörlere Göre Dağılımı

<b>SEKTÖRLER</b>	<b>SEKTÖR ALANI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>KAMU SEKTÖRÜ</b>	Eğitim Kurumları	75	13,28
	Sağlık Sektörü	63	11,31
	Farklı Kamu Kurumları	39	6,4
	Belediye	11	1,9
	Havacılık Sektörü	2	0,35
<b>ÖZEL SEKTÖR</b>	Farklı İşletmeler	74	13,11
	Turizm ve Konaklama Sektörü	46	8,53
	Sağlık Sektörü	31	6,07
	Finans ve Bankacılık Sektörü	29	5,75
	İmalat Sektörü	29	5,75
	Hizmet Sektörü	22	3,6
	Perakende Sektörü	14	2,3
	Tekstil Sektörü	13	2,13
	İlaç Sektörü	10	1,65
	Telekomünikasyon	10	1,65
<b>KAMU VE ÖZEL SEKTÖR</b>	Farklı Kurum ve İşletmeler	10	1,65
	Eğitim Kurumları	7	1,15
	Finans ve Bankacılık Sektörü	3	0,5
	Sağlık	2	0,35
	Eğitim Sektörü	1	0,16
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşları	5	0,83

Yayımlanan makalelerde örneklem olarak kamu sektörünü seçen çalışmalar 9 farklı sektör alanında yapılmış olup, verileri sınırlamak amacıyla en çok çalışma yapılan ilk 5 sektör alanı; özel sektörü örneklem olarak seçen çalışmalar ise 26 farklı sektör alanında olup, yine verileri sınırlamak amacıyla en çok çalışma yapılan ilk 10 sektör alanı tabloya konulmuştur.

Karma sektörde ise kamu ve özel sektörün örneklemlerinin birlikte ele alınması karşılaştırma yapma açısından da oldukça iyi bir örneklem çeşitliliğidir. Örneklem grubu olarak karma sektör alınan makalelerin ise yine en çok eğitim kurumları ve sağlık sektörünü örneklem olarak ele aldığı görülmektedir.



**Tablo 10.** Yayınlanan Makalelerin Yordayıcı, Yordanan ve İlişkisel Değişkenlere Göre Dağılımı

<b>PERFORMANSI YORDAYICI DEĞİŞKENLER</b>	İş Tatmini (28), İş Stresi (19), Örgütsel Bağlılık (19), Lider Üye Etkileşimi (17), Psikolojik Sağlamlık (16), Örgütsel Destek (14), Örgütsel Adalet (13), İçsel ve Dışsal Motivasyon (12), Örgütsel Özdeşleşme (12), Kişilik Özellikleri (11), Çalışma ve İşe Tutkunluk (10), Duygusal Emek (10), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (10), Öz Yeterlilik (10), Lider Desteği (9), Pozitif Psikolojik Sermaye (9), Tükenmişlik (9), Dönüşümcü Liderlik (8), İşe Adanmışlık (8), Psikolojik Güçlendirme (8), Yaşam Doyumu (8), Covid19 Korkusu (7), Duygusal Zeka (7), Örgütsel Sinizm (7), İş Etiği Uygulamaları (6), Örgüt Kültürü (6), Örgütsel Sessizlik (6), Personel Güçlendirme (6), Sanal Kaytarma (6), Yetenek Yönetimi (6), Liderlik Tarzı (5), Mobbing (5), Otantik Liderlik (5), Örgütsel Stres (5), Bilgi Teknolojisi (4), Etik Liderlik (4), Hizmetkar Liderlik (4), İKY Uygulamaları (4), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı (4), Rol Belirsizliği (4), Sosyal Sermaye (4), Esnek Çalışma (3), Etik İklim (3), İçsel Pazarlama (3), İş Aile Çatışması (3), İş Sistemleri (3), İş Yükü (3), İşe Bağlılık (3), İşkoliklik (3), İşten Ayrılma Niyeti (3), Kişi İş Uyumu (3), Kişi Örgüt Uyumu (3), Kontrol Algıları (3), Kurumsal Aidiyet (3), Ödüllendirme (3), Paternalist Liderlik (3), Psikolojik İyi Oluş (3), Sosyal Destek (3), Toplam Kalite Yönetimi (3), Uzaktan Çalışma (3), Yenilikçi İş Davranışı (3).
<b>PERFORMANSI YORDADIĞI DEĞİŞKENLER</b>	Örgütsel Adalet (4), Motivasyon (2), İşten Ayrılma Niyeti (2), İş Tatmini (2), Çalışan Sessizliği (1), Dağıtım Adalet (1), Davranış Sadakati (1), Duygusal Zekâ (1), E-Öğrenme Memnuniyeti (1), Hizmet Kalitesi (1), İş Yaşam Çatışması (1), Örgütsel Bağlılık (1), Örgütsel Kültürü (1), Uçuş Emniyet Kültürü (1), Yenilikçi Davranış (1), Yöneticilere Güven (1).
<b>İLİŞKİSEL DEĞİŞKENLER</b>	Demografik Özellikler (9), Motivasyon (6), İş Güvencesizliği (3), Örgütsel Özdeşleşme (3), Duygusal Zekâ (2), İş Stresi (2), Lider Üye Etkileşimi (2), Örgütsel Bağlılık (2), Örgütsel Destek (2), Örgütsel Kültür (2), Örgütsel Stres (2), Psikolojik Güçlendirme (2), Psikolojik Sermaye (2), Stres (2), Ücretlendirme (2), Yenilikçi İş Davranışı (2).

Tablo 10’da performansı yordayan 251 farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden en fazla tekrar eden değişkenin 28 tekrar sayısı ile İş Tatmini değişkeni olduğu, sonrasında ise 19 tekrar sayısı ile İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık, 17 tekrar sayısı ile Lider-Üye Etkileşimi değişkenlerinin olduğu görülmektedir. Veri çokluğundan dolayı 3 ve daha fazla tekrar sayısına sahip olan değişkenler tabloya alınmıştır.

Performansın yordadığı değişkenlere bakıldığında 16 farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden en fazla tekrar eden değişkenin 4 tekrar sayısı ile Örgütsel Adalet, 2 tekrar sayısı ile Motivasyon, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin olduğu görülmektedir. İlişkisel değişkenlere bakıldığında ise 82 farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden en fazla tekrar eden değişkenin 9 tekrar sayısı ile Demografik Özellikler, 6 tekrar sayısı ile Motivasyon ve 3 tekrar sayısı ile İş Güvencesizliği ve Örgütsel Özdeşleşme olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan veriler TR Dizin elektronik veri tabanından ulaşılan dergi ve makalelerdir. Yıl ayırt etmeksizin, Sosyal Bilimler alanıyla ilişkin, Türkçe ve İngilizce dillerinde yayınlanan, çalışan performansına yönelik makalelerin bulunduğu 503 dergi incelenmiştir. Bu dergilerde 174.917 makale yayınlanmıştır. 174.917 makalenin içerisinde ise

çalışma konusuna ilişkin olduğu tespit edilen 611 makale bibliyometrik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Literatürde TR Dizin’de taranan dergilerde yayınlanan çalışan performansı ve/veya performans değerlendirme konulu makalelerin analiz edilmesine ilişkin yapılan bir çalışma tespit edilmediğinden dolayı çalışma bu konuda özgünlük değeri taşımaktadır. Tablolarda makalelerin içeriğine ilişkin bilgilere doğrudan erişilebileceğinden dolayı bu çalışmanın İKY’nin fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme sistemiyle ilgili bundan sonraki çalışmalara yön göstereceği düşünülmektedir. Buna ek olarak bu çalışma ile akademik alanın eğilimini ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışan performansı ve performans değerlendirme üzerine yazılan makale sayısında sıçramanın 2010’lu yıllardan sonra olduğu görülmektedir. İlk makalenin 2000’li yıllarda yazılması özellikle personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin bir yansıması olarak görülebilir. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans değerlendirmenin sektörde uygulanması akademideki yansımasını da göstermektedir. 1990’lı yıllarda İKY’nin stratejik entegrasyonunu içeren SİKY kavramı yazında görülmeye başlanmıştır (Balaban, 2011). Özellikle 2003’lü yıllardan sonraki makale sayısındaki artış aynı zamanda stratejik yönetim alanındaki eğilimlere de bağlı olabilir. Stratejik İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin stratejik yönetiminde etkili bir bileşen olarak işlev görebilmektedir.

TR Dizin’de taranan makaleler yayımlandığı dergilere bakıldığında çalışma konusuna ilişkin en çok yayın yapan derginin İşletme Araştırmaları Dergisi (İSARDER) olduğu dikkat çekmektedir. Yılda 4 sayı yayın yapan İSARDER, 2024 yılı itibariyle de içeriğinde 1903 adet makaleye yer vermekte ve 4714 adet atıf sayısı ile de dikkat çekmektedir. Bu bağlamda İSARDER’in nitelikli yayın yapan ve “performans değerlendirme” alanına en fazla katkı yapan bir dergi olduğu söylenebilir (TR DİZİN, 2024).

Çalışmaların %6’sının teorik çalışmalar olduğu; %4’ünün ise uygulama inceleme yani herhangi bir kurum ya da kuruluşta uygulanan performans değerlendirme sisteminin incelenmesi olduğu ilgili tablolarda görülmektedir. Yine oldukça az oranda (%1,64) kurum ve kuruluşlarda uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşler değerlendirilmiştir. Son olarak performans değerlendirmeye ilişkin ölçek geliştirme (6 adet) ve model önerisi (5 adet) gibi çalışmaların da olduğu göze çarpmaktadır. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde yayınlanan makalelerin performans değerlendirmeyi teorik, uygulama inceleme, ölçek geliştirme ve farklı değişkenlerle ilişkisi gibi çok boyutlu olarak ele aldığı görülmektedir.

Yayımlanan makalelerin sektörlere göre dağılımına bakıldığında en çok araştırma yapılan sektörün hem kamu hem de özel sektörde eğitim kurumları ve sağlık sektörü olduğu dikkat çekmektedir. Bilindiği gibi uygulama-araştırma ve kamu hastaneleri ve üniversitelerde belirli düzeylerde performans değerlendirme yapılmaktadır. Dolayısıyla bu kurumlarda performans değerlendirmeye ilişkin araştırmanın yapılması oldukça olağandır. Bunun yanı sıra özel sektörde en çok çalışma yapılan alanlardan birinin turizm sektörü olması sebebi ise mevsimsel yoğunlukların yaşanması, müşteri memnuniyeti odaklı çalışma tarzı benimsenmesi ve köklü turizm firmalarının Türkiye’deki varlığı olarak açıklanabilir. Son olarak özel sektörde araştırma yapılan alanlara bakıldığında oldukça farklı alanlarda araştırma yapılmış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu durum özel sektörde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin zenginliğini göstermektedir. Dolayısıyla bu durum özel sektörde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin zenginliğini göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçümü ve denetimi* (6. Baskı). Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Appelbaum, S. H., David, N. & Michael, C. (2009). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3). *Q Emerald Group Publishing Limited*, 41(1), 9-14.
- Balaban, Ö. (2011). *Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: ISO 500 örneği*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Baltacı, A. (2021). Performans değerlendirmede kelimelerin gücü: anlatı yorumları hakkında teorik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16(56), 570-584.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. Baskı). Arıkan Yayınları, İstanbul.
- TR Dizin. (2024). Dergiler. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/dergi/detay/819/isletme-arastirmalari-dergisi>
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2024). Haberler. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2024/kadinlarin-yuksekogretime-erisimi.aspx>

# DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet YILDIRIM

Ramazan Furkan ÖZKUL

*Süleyman Demirel Üniversitesi, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr*

*Süleyman Demirel Üniversitesi, ramazanozkul@sdu.edu.tr*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını iş tatminleri üzerindeki etkisini ve söz konusu etkide içsel motivasyonun rolünün incelenmesidir. Bu durum, öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan çeşitli olumlu/olumsuz süreçler nedeniyle önem arz etmektedir. Çünkü duygusal emek, öğretmenlik mesleğinin bir parçasıdır. Olumlu duygusal emek davranışları ise öğretmenlerin içsel motivasyonları ile değerlendirildiğinde iş tatminlerini artırabilir. Dolayısıyla öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak bir öğretim ortamının oluşturulması noktasında önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda çalışmanın katılımcılarını Isparta'da görev yapan 609 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel araştırma modelinde tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, Duygusal Emek Ölçeği, Minnesota Tatmin Ölçeği ve İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş olup; katılımcılardan elde edilen veriler, Jamovi 2.6.2 istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmayla; duygusal emek ve içsel motivasyonun, öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde etkisi bulunan önemli unsurlardan olduğu görülmüştür. Bununla birlikte duygusal emek davranışlarının içsel motivasyonları aracılığıyla iş tatminlerini pozitif yönde anlamlı doğrudan ve dolaylı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, İş Tatmini, İçsel Motivasyon, Öğretmenler

## GİRİŞ

Örgütler, faaliyetleri kapsamında hizmet ürettikleri kesimle çalışanları kanalıyla doğrudan ve yüz yüze iletişim kurarlar. Bu süreçte çalışanlar, hizmet alanlarla hizmet sunumunda duygularını da kullanarak çeşitli yoğunluklarda inisiyatif alarak karşılıklı etkileşim sağlarlar. Duygular ise çalışanların iş hayatlarının önemli bir parçası ve kariyerlerini doğrudan etkileyen bir faktördür (Smith ve Gray, 2001). Bir kişinin beklediği duygular ile o an yaşadığı duygular benzer olsa bile, örgütün kişinin beklediği duygusal davranışı ortaya çıkarması için çaba gösterilmesi gerekir (Eroğlu, 2010). Bu nedenle duyguların düzeyi ve duygusal emek her zaman aynı değildir. 1980'li yıllardan itibaren çalışma hayatında duyguların varlığı, ifade edilmesi ve örgütsel başarıdaki rolü alanyazında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Hizmet sektörünün de hızlı büyümesiyle birlikte duygusal emek davranışı, birçok hizmet sektörü ve mesleğin gerekli ve yaygın bir parçası haline gelmiştir. Öğrencileri, yöneticileri ve öğrenci velileri ile yüz yüze görüşmek ve etkileşimde bulunmak zorunda olan özel okul öğretmenleri, bahse konu olan bu mesleklerinin başında kabul edilmektedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012). Özel okullar doğrudan bir ürün satmaktan çok hizmet sunan eğitim örgütleridir. Diğer bir ifadeyle özel okullar, emek yoğun örgütlerdir. Emek-yoğun örgütlerde insan ilişkilerine dayalı yoğun ve sürekli bir iletişim ve etkileşim vardır. Dolayısıyla özel okullarda görev yapan öğretmenlerden duygusal emek beklentisi yüksektir. Mengenci (2015,

s. 135) öğretmenlerin kendilerine değer verilerek iş tatmini elde etmelerine fırsat verildiği zaman örgütün kendisinde beklediği duygusal emeği sergileyerek yüzeysel davranıştan uzak kaldığını belirtmektedir. İş tatmini ise genel olarak çalışanların yaptıkları işlerinden hoşlanma durumlarıdır (Price ve Muller, 1981, s. 545). Dolayısıyla hizmet sektöründe oldukça önem arz etmektedir. Örgütler ise çalışanların iş tatminini artırarak örgütün başarısını artırır. Çünkü iş tatmini, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyetin bir ifadesidir. Bu kapsamda öğretmenlerin duygusal emeği işlerinin önemli bir önkoşulu olarak algılamaları ve bunu başarmak için gösterdikleri çaba iş tatminleri ve içsel motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Özel eğitim kurumlarında öğretmenlerin sürekli ve yoğun bir şekilde çalışmaları, çalıştıkları eğitim kurumuyla bütünleşmeleri ve işlerinden aldıkları tatmin, içsel motivasyonları ile yakından ilişkili olduğu düşünülebilir. Burada duygusal emeğin, bireysel iş tatmininin bir unsuru olarak etkili bir belirleyicisi olduğu söylenebilir (Zembylas, 2004).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

*Duygusal emek*, karşı tarafta belirli bir ruh hali oluşturmak amacıyla; açıkça gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri oluşturmak için duyguların yönetilmesidir (Hochschild, 1983). Bir ücret karşılığında sarf edilir ve değişim değeri vardır. Hizmet alanların memnuniyetini sağlamak amacı ile hizmet üretenlerle hizmet alanlar arasında pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duygularını kontrol etmesi ve kendi duygularını kurumsal gereklilikler bağlamında yapılandırılmasıdır. Dolayısıyla hizmet örgütleri arasında artan rekabet ve hizmet ekonomisinin büyümesine paralel olarak araştırmacıların ve uygulayıcıların dikkatini çekmektedir. Örgütler için rekabet fırsatı sağlayan ve hizmet sektörü için fark oluşturan (Hur, Moon ve Han, 2015; Grandey, 2015), duyguların ifadesi olarak kabul edilen duygusal emek, farklı açılardan değerlendirilmesi söz konusu olmasına rağmen temelde duygu ve ifadelerin düzenlenmesidir.

*İçsel motivasyon*, herhangi bir şeyi yapmanın zevki ve tatmini için yapma arzusudur (Deci vd., 1989). Dolayısıyla içten güdülenmiş davranışta, davranışı gerçekleştirmek için dışsal ödüller veya baskı, davranışın belirleyicisi değildir (Deci vd., 1994). İçsel motivasyon, bir kişinin davranışlarını yönlendiren dış faktörler olmaksızın işin kendisi tarafından motive edilmesi anlamına gelir. İçsel motivasyon, işin içeriğini ve karakterini ifade eder. İşin ilgi çekici ve zor olmaması, çalışanın işe katılımı, yaratıcılığının, yetenek ve becerilerinin kullanılması ile yakından ilişkilidir ve çalışanın verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ryan ve Deci, 2000, s. 56). *İş tatmini*, birey ile çalışma yaşamı veya çalışma koşulları arasındaki uyumun ve bireyin işine karşı olumlu tutumunun bir yansıması olarak ortaya çıkan bir doyum duygusudur (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 25). Bireyin işini veya iş deneyimlerini değerlendirirken hissettiği tatmin veya olumlu duygusal durumudur (Locke, 1969, s. 130). İnsanların işlerini ne kadar sevip sevmedikleridir (Spector, 1997, s. 2). İş tatmininde bireyin duygusal yönü, zihinsel yönünden ağır basmaktadır. Dolayısıyla birey, işinden duyduğu tatmin yüksek düzeyde ise işinde olumlu tutum ve davranışlar gösterir. Fakat tatmin düzeyi düşükse işine ve hizmet alanlara karşı tutum ve davranışları olumsuz olacaktır (Price ve Muller, 1981, s. 545).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 1.İşlem

Bu çalışmanın etik onayı, 06.07.2022 tarihli ve 123/14 sayılı karar ile Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan alınmıştır. Araştırma verileri, Google Forms aracılığıyla toplanmıştır. Söz konusu dijital anket formunun ilk sayfasında araştırmanın amacına yönelik bir bilgilendirme metni verilmiştir. İlgili metinde katılım sağlamanın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte arzu ettikleri zamanda formu doldurmayı bırakabilecekleri ifade edilmiştir.

## 2.Yöntem

Çalışmanın amacı doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan toplanan veriler, Jamovi 2.4.11 istatistik programıyla analize tabi tutulmuştur. Analiz sürecinin ilk aşamasında verilerin ön kontrolü yapılmıştır. Sonrasında geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak oluşturulan hipotezler doğrultusunda korelasyon ve aracı etki analizi gerçekleştirilmiştir.

## 3.Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, Antalya ilindeki özel okullarda görev yapan olan temel eğitim öğretmenleri oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi tercih edilerek 750 öğretmene dijital ortamda anket formları iletilmiştir. Ancak analizler geri dönüş sağlayan 609 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %51'i erkek ve %49'u kadındır. Büyük çoğunluğu evli (%88) ve lisans mezunu (%84) düzeyindedir. Ağırlıklı olarak 6-10 yıl arasında bir kıdeme sahiplerdir.

## 4.Veri Toplama Araçları

*Duyusal Emek Ölçeği*; Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilmiş olup; Türkçe'ye Beğenirbaş ve Basım (2012) uyarlamıştır. Söz konusu ölçüm aracı, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere 3 boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır.

*Minnesota Tatmin Ölçeği-Kısa Formu*; bireylerin iş tatmini düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçüm aracı, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin olmak üzere 3 boyut ve 20 maddedir. Ancak ilgili 20 madde, iş tatmini adı altında tek boyut olarak da değerlendirilebilmektedir.

*İçsel Motivasyon Ölçeği*; Kuvaas (2006), Dysvik ve Kuvaas (2009) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Türkçe'ye uyarlama çalışmasını Dev vd. (2022) gerçekleştirmiştir. Bu ölçüm aracı, 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

## 5.Verilerin Analizi

Verilerin kontrolünün sağlanmasının akabinde kullanılan ölçüm araçlarının yapı ve kapsam geçerlikleri test edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde (*Duyusal Emek Ölçeği*:  $\chi^2/df=2.016$  - CFI=.942 - TLI=.914 - SRMR=.047 - RMSEA=.042 - *Minnesota Tatmin Ölçeği-Kısa Formu*;  $\chi^2/df=3.028$  - CFI=.963 - TLI=.945 - SRMR=.050 - RMSEA=.060 - *İçsel Motivasyon Ölçeği*;  $\chi^2/df=1.326$  - CFI=.956 - TLI=.912 - SRMR=.023 - RMSEA=.024) tüm ölçüm araçlarının uyum indekslerinin kabul edilebilir ve iyi aralıklarda olduğu görülmüştür. Akabinde normallik analizi ve iç güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu görülmüştür. Cronbach Apha iç güvenilirlik katsayıları da .71 ile .91 aralığında değer aldığı tespit edilmiştir.

## BULGULAR

Verilerin normal dağıldığı tespit edilmesinin verilere parametrik testler uygulanmış ve öncelikle Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizde değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Sonrasında ise çalışmanın amacı doğrultusunda aracı etki analizi yapılmıştır. Yapılan analizde duygusal emeğin içsel motivasyon üzerindeki

doğrudan etkisi ve duygusal emeğin, içsel motivasyon aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır. Bununla birlikte duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki toplam etkisinin %13'lük kısmı dolaylı etki ve %87'lik kısmı ise doğrudan etkidir.

## SONUÇ

Alan yazında duygusal emekle ilgili yapılan araştırmalarda yüzeysel ve derinden rol yapma davranışları arasında fark olduğunu; yüzeysel rol yapma davranışının derinden rol yapma davranışına göre çalışma ortamında iş tatminsizliğini ortaya çıkardığını belirtmişlerdir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). Beğenirbaş ve Basım (2013, s. 52), duygusal emeğin derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış alt boyutlarının samimi davranış boyutuna göre duygusal emeği daha fazla etkilediğini tespit etmişlerdir. Johnson (2007, s. 39) Zhang ve Zhu (2008, s. 105) yüzeysel davranışın iş tatmini ile olumsuz, derinlemesine davranışın pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çelik ve Topsakal (2016) da yüzeysel ve derinlemesine rol yapmanın bireylerin iş tatmini düzeyini artırdığını belirtmiştir. Lee ve Jang (2020) tarafından yapılan bir araştırmada da bireylerin göstermeleri gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak ifade ettiği duygusal emek türünün, iş tatminini artırdığı görülmüştür. Doğan ve Karakaplan-Özer (2021) tarafından yapılan bir çalışmada ise doğal duyguların iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bunlarla birlikte duygularını daha iyi ifade eden yöneticilerin astlarının içsel motivasyonlarını artırdığı ifade edilmiştir (Wan vd., 2022). Dolayısıyla duygusal emek davranışlarının, bireyin içsel motivasyonuna bağlı olarak olumlu etki sağladığı söylenebilir.

Duygusal emek, direkt olarak insanla temas halinde olan meslek gruplarında büyük önem taşımaktadır. Öğretmenlik mesleği de yüksek düzeyde duygusal emek gerektirmekte ve kendine has mesleki özellikleriyle diğer mesleklerden ayrılmaktadır. Çünkü öğretim sürecinde olumlu duyguların işe koşulması gerekmektedir. Fakat öğretmenlerin her zaman bu beklentiye karşılama mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bu durumlarda öğretmenlerin duygusal emek davranışı sergilemeleri kaçınılmazdır. Öğretmenlerin, öğrenci ve ebeveynlerle geçirdikleri zamanlarda duygusal emek davranışlarını "sıklıkla" sergiledikleri gözlemlenmiştir. Duygusal emek barındıran bu davranışlar ise örgütün hedefleri için görev gereği içinde bulunulan etkileşimde; duyguların yönetilmesini, açık ve iknacı iletişim tarzını ve memnuniyeti esas alan bir girişim/çaba olarak kabul edilmektedir. Öğrencilerle olumlu ilişkiler geliştirmek ve etkili bir bağ kurmak öğretmenin asli görevlerindedir. Bunun yanında öğretmenlerin duygusal emek sergileyeceği alan, yalnızca öğrencilerle sınırlı değildir. Öğretmenler öğrenci velileri, mesai arkadaşları ve kurum yöneticileriyle etkileşim halindeyken de duygularını yönetmek durumundadırlar.

## KAYNAKÇA

- Ali, M., Khan, A. N., Khan, M. M., Butt, A. S., & Shah, S. H. H. (2022). Mindfulness and study engagement: mediating role of psychological capital and intrinsic motivation. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(2), 144-158. <https://doi.org/10.1108/JPC-02-2021-0013>
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Baycan, F. A. (1985). *Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups* [Yüksek Lisans Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi.
- Beğenirbaş, M., & Yalçın, R. C. (2012). Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine etkileri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-65.

- Beğenirbaş, M., & Basım, H. N. (2013). *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 45-57.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Çelik, P., & Topsakal, Y. (2016). Duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 202-218. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.214>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Dev, M. A., Aral, N., Sarac, M., & Bayram-Arli, N. (2022). İçsel motivasyon ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 59-73. <https://doi.org/10.20409/berj.2022.361>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Doğan, E., & Karakaplan-Özer, E. (2021). Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 773-795. <https://doi.org/10.11616/asbi.955961>
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: What emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*, 26(1), 54-60. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.962444>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hur, W.-M., Moon, T.W., & Han, S.-J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394-413. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2014-0034>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19, 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Lee, M., & Jang, K.-S. (2020). Nurses' emotions, emotional labor, and job satisfaction. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(1), 16-31. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2019-0012>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-140.



- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Smith, P., & Gray, B. (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education: role of link lecturers and mentors in a time of change. *Nurse Education Today*, 21, 230-237. <https://doi.org/10.1054/nedt.2001.0541>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Wan, J., Zhou, W., Qin, M., Zhou, H., & Li, P. (2022). The impact of emotional leadership on chinese subordinates' work engagement: role of intrinsic motivation and traditionality. *BMC Psychology*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-022-01022-0>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Zembylas, M. (2004). The emotional characteristics of teaching: An ethnographic study of one teacher. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 185-201. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2003.09.008>
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education. *Communication Education*, 57(1), 105-122. <https://doi.org/10.1080/03634520701586310>

# ENDÜSTRİ 4.0'IN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Zeynep SÖZCAN

Ayşe IŞIK

zeynep.sozcan@hotmail.com

TURASAS Sakarya Bölge Müdürlüğü, ayse.is@turasas.gov.tr

## ÖZET

Teknolojinin hayatımıza girdiği günden itibaren hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında meydana getirdiği değişimler hepimiz tarafından açıkça görülmektedir. Özellikle son yıllarda artan dijitalleşme, Dördüncü Sanayi Devrimi veya Endüstri 4.0 olarak adlandırılan çağı beraberinde getirmiştir. Endüstri 4.0, içerisinde nesnelerin interneti, bulut bilişim, akıllı fabrikalar gibi birçok bileşeni barındıran ve işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından uyum sağlamaları gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda Endüstri 4.0, işletmelerin üretim, pazarlama, satın alma vb. fonksiyonlarında köklü değişimlere sebep olmuştur. Tüm bu işletme fonksiyonlarında olduğu gibi Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi fonksiyonu üzerinde de etkisi oldukça büyüktür. Aday temininden işe alıma, eğitim ve geliştirmeden performans değerlemesine kadar tüm insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu köklü değişimden nasibini almıştır. Çalışmanın amacı, Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda Endüstri 4.0 ve insan kaynakları yönetimi kavramsal çerçevede ele alınarak Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine değinilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri 4.0, Dijitalleşme

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren tüm işletmeler, açık sistemler olarak, çevrede meydana gelebilecek politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. tüm değişikliklerden doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenmektedir. Buhar gücü, elektrik enerjisi, bilgi teknolojileri ve siber-fiziksel sistemler olmak üzere her biri ayrı bir teknolojik gelişme ile özdeşleştirilen endüstri devrimlerinin de bu doğrultuda, işletmeleri etkilediği aşikârdır.

Endüstri 4.0, endüstri devrimlerinin sonuncusu olarak siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, akıllı fabrikalar, büyük veri vb. hem getirdiği yenilikler açısından hem de yarattığı dönüşüm açısından diğer dönemlerden keskin bir biçimde ayrılmaktadır (Şentürk ve Büber, 2023). Endüstri 4.0 teknolojileri ile birlikte, insanlar tarafından gerçekleştirilen işlerin makinelere aktarılması, işlerin doğasında ve işgücü piyasasında radikal değişikliklere sebep olmakta; çalışma hayatı farklı bir yöne doğru evrilmektedir. Bu durum, işletmeleri derinden etkilemekte ve özellikle odak noktası “insan” olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonu üzerinde yarattığı etkiler tartışma konusu olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda ilk olarak Endüstri 4.0 ve insan kaynakları yönetimi kavramları açıklanmış; sonrasında Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.Endüstri 4.0 Kavramı

Dünyada sanayileşmenin başlangıcından itibaren teknolojide meydana gelen paradigma değişimleri “endüstriyel devrimler” olarak adlandırılmıştır (Lasi vd., 2014). İlk olarak on sekizinci yüzyılın ortalarında buhar gücüyle çalışan makinelerin icat edilmesi, Birinci Sanayi Devrimi’ni başlatmıştır. Elektrik enerjisinin endüstride kullanımı ve kitlesel üretimin yaygınlaşması, İkinci Sanayi Devrimi’ne geçişi simgelemektedir. Bilgisayar ve bilgi teknolojilerinin gelişimi, Üçüncü Sanayi Devrimi ile özdeşleştirilmiştir. Siber-fiziksel sistemlerin ortaya çıkması ve robotlaşma ise Almanca literatürde “Endüstri 4.0”; İngilizce literatürde “Endüstriyel İnternet” olarak nitelendirilen (Özsoylu, 2017) Dördüncü Sanayi Devrimi’nin temelini oluşturmuştur.

Endüstri 4.0, ilk kez 2011 yılında Almanya’da gerçekleştirilen Hannover Fuarı’nda kullanılan ve sonrasında Alman Hükümeti tarafından çalışma programına dâhil edilen bir kavram olup “endüstriyel üretimin dijitalleştirilmesi” olarak ifade edilmektedir (Asiltürk, 2018; Buhr, 2015). Akıllı makinelerin kullanımı ve geleneksel üretim sistemlerinin akıllı fabrikalara dönüştürülmesi yoluyla akıllı ürün ve süreçlerin yaratılmasına katkı sağlayan yeni bir üretim paradigmasını simgeler (Pereira ve Romero, 2017). Endüstri 4.0’da, üretim sisteminde ortaya çıkan bir ürün, ilk kez bir gözlemci ve aktör haline gelerek aktif bir rol üstlenmektedir; üretim sürecini kendisi kontrol eder, gömülü sensörler aracılığı ile çevresel değişkenleri takip eder ve meydana gelebilecek bir kesinti durumunda gerekli önemleri alır (Kagermann vd., 2011).

Endüstri 4.0, “Gerçek zamanlı üretimi destekleyen kararlar almak için fiziksel dünyayı algılamak, tahmin etmek ve onunla etkileşim kurmak üzere tasarlanmış akıllı ve bağlantılı üretim sistemleridir” (World Economic Forum, 2022). Akıllı ürünlerin yaşam döngüsünün tüm yönleri için endüstriyel iş süreçlerini ve ilgili iş ağlarını destekleyerek yeni siber-fiziksel sistem platformlarını oluşturur ve bu platformların sunduğu hizmetler ve uygulamalar ile insanları, nesnelere ve sistemleri birbirine bağlar (Kagermann vd., 2013).

Endüstri 4.0 için yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere Endüstri 4.0’ın temel bileşenleri olarak nitelendirilebilecek teknolojiler; siber-fiziksel sistemler, nesnelere interneti, akıllı fabrikalar, hizmetlerin interneti, akıllı ürünler, M2M (machine to machine), büyük veri ve bulut teknolojilerdir (Hermann vd., 2015). Endüstri 4.0 çağında bahsi geçen bu teknolojileri örgütlerinde başarılı bir şekilde uygulayabilen işletmeleri büyük fırsatlar beklemektedir. Aşağıda Endüstri 4.0’ın işletmeler için sağlayabileceği faydalara değinilmiştir (Taş, 2018):

- Sistemin takibinin kolaylaşması, ortaya çıkabilecek arızaların tespitini de kolaylaştırmaktadır.
- Üretimde müşteri tercih ve ihtiyacına yönelik müşteri odaklı daha esnek bir üretim tarzı benimsenmektedir.
- Hammadde, kaynak ve malzeme tüketiminin azalması, maliyetlerin düşmesini sağlamakta ve verimliliği artırmaktadır.
- Üretim sisteminin çevre dostu bir sistem oluşu ve kaynak tasarrufu sağlaması, yeşil enerji dönemini başlatmakta ve böylece sürdürülebilir olma imkânı artmaktadır.
- Üretim sisteminin kendi kendini yönetebilmesi, üretim için gerekli olan diğer kaynaklara (insan, enerji, makine gibi) ihtiyacı azaltmakta, süreçler robotlar tarafından yönetildiği için hata oranı düşmektedir.
- Değişen insan kaynakları yönetimi ile yeni iş modelleri geliştirilmektedir.

Endüstri 4.0, işletmelere sağladığı faydaların yanı sıra bazı zorlukları da bünyesinde barındırmaktadır. Bayraktar ve Ataç (2018), Endüstri 4.0’a uyum sürecinde karşılaşılabilecek

zorlukların standardizasyon, süreç/iş organizasyonu, yeni iş modelleri, güvenlik, nitelikli işgücü, araştırma, eğitim/mesleki gelişim ve yasal altyapı olduğunu ifade etmiştir.

## **2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan bireylerin istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, bütünsel ve istikrarlı bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Armstrong, 2009). Örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılması adına insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan politikalar ve uygulamalar ile ilgilenir (Durai, 2012).

Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle birlikte çalışmanın küçük atölyelerden fabrikalara kayması “ücretli çalışma” kavramını ortaya çıkarmıştır. Fabrikalardaki çalışan sayısının her geçen gün artması, mevcut personelin kayıtlarının tutulması ve ücretlerine ilişkin bordroların düzenlenmesini gerekli kılmış ve bu durum işletmelerde “personel yönetimi” bölümlerinin oluşmasının önünü açmıştır (Örnek, 2021).

Endüstrileşmenin ilk yıllarında, çalışmanın teknik yönü, denetimi, ücret vb. konulara ağırlık verilmiş; çalışanın duyguları, moral düzeyi vb. konular işletme yönetimi tarafından geri plana atılmıştır. Ancak ilerleyen yıllarda yapılan birçok araştırma ve deney, çalışmada insan davranışının ve psikolojinin önemini ele almış ve böylece çalışma yaşamında “insan” a olan bakış açısı değişmeye başlamıştır. Özellikle, 1927 yılında Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorn Araştırmaları, verimliliğin artırılmasının fiziksel koşullardan ziyade psikolojik koşullara bağlı olduğunu ortaya koymuş ve böylece bilimsel anlamda ilk kez insan kaynakları yönetiminin temelleri atılmıştır (C. Yılmaz ve T. Yılmaz, 2023). Zaman içerisinde özlük işleri, bordrolama vb. rutin işlerin yerine getirildiği “personel yönetimi” anlayışı, 1980’lere gelindiğinde yerini, insanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görüldüğü (Benligiray, 2001); çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık vb. konuların önem kazandığı insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütün çalışanları aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamak ve böylece kurumsal etkinliğin ve yeteneğin artırılmasına katkıda bulunmaktır (Armstrong, 2009). Örgütte verimlilik artışını sağlamak; yüksek bir performans kültürünün oluşturulmasına destek olmak; çalışanlar için kaliteli bir çalışma ortamı yaratmak; insan kaynakları faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uygun hareket edilmesini sağlamak; çalışanların yeni teknolojilere, stratejilere ve uygulamalara uyum gösterme yeteneklerini geliştirmek; işverenle çalışanlar arasında olumlu bir istihdam ilişkisinin kurulmasına imkân tanımak insan kaynakları yönetiminin diğer amaçları arasında yer almaktadır (Bingöl, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, iş analizi, işe alım, eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, endüstri ilişkileri vb. fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bu fonksiyonlar kapsamında, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak nitelikli bireylerin işleme çekilmesi, elde tutulması ve motive edilmesini sağlayarak örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine destek olur.

## **3. Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri**

Endüstri 4.0, teknolojiye meydana gelen köklü değişimler doğrultusunda çalışma dünyasında da gözle görülür değişikliklere sebep olmuştur. Üretimden lojistiğe, eğitimden sağlığa birçok sektörde faaliyet gösteren işletmeler, yeni teknolojik ürünleri ve uygulamaları iş süreçlerinde kullanmaya başlamıştır. Sanal asistanlar, sürücüsüz otomobiller vb. birçok yenilik, insanlar tarafından gerçekleştirilen işler ile makineler tarafından gerçekleştirilen işler arasındaki sınırı

ortadan kaldırarak küresel işgücü piyasalarında büyük dönüşümlere yol açmıştır (PwC, 2017; World Economic Forum, 2018).

Endüstri 4.0, işgücü piyasalarında mevcut işlerin doğasını ve çalışanların iş yapma biçimlerini ve becerilerini derinden etkilemiştir. Dijitalleşme ve otomasyon, bazı işleri ve sektörleri ortadan kaldırırken yenilerini ortaya çıkarmış; bazı işlerin de yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (PwC, 2018; European Commission, 2019). Azmi, (2019) Endüstri 4.0'ın işlerin doğası üzerindeki etkilerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- Daha fazla sermaye yoğun teknolojiler
- Hizmet sektörünün yükselişi
- İş ve mesleklerde meydana gelen değişimler
- Yüksek teknoloji gerektiren işlerin ortaya çıkması
- İnsan sermayesi ve bilgi yoğun işlere talebin artması
- İş yöntem ve süreçlerinin yeniden tasarımı
- İşlerin yeniden tasarımı
- Oluşabilecek sorunlara karşı başa çıkma mekanizmalarının geliştirilmesi
- Sürekli eğitim ihtiyacı
- Çalışanları elde tutmanın giderek zorlaşması

İşletmelerin zorlu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ile doğrudan bağlantılıdır. İnsan kaynakları yönetimi de örgütlerin stratejik konum almalarında en kritik konulardan birini oluşturmaktadır (Gürler, 2023). Dolayısıyla Endüstri 4.0'ın, işlerin doğası ve bu işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli beceriler üzerinde yarattığı etkilerden işletmelerin her fonksiyonu olduğu gibi kuşkusuz insan kaynakları yönetimi fonksiyonu da etkilenmiştir. Özellikle İnternet tabanlı teknolojilerle birlikte daha karmaşık hale gelen kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımlarının yaygınlaşarak insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerini otomatikleştirmesi ve standartlaştırması ve bu sayede artan verimlilik, insan kaynakları yönetimi alanında teknolojik ürünlerin kullanımının önünü açmış (Marler ve Parry, 2016) ve İKY 4.0 kavramı ortaya çıkmıştır. İKY 4.0, Endüstri 4.0 çağına uyum sağlayabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak ifade edilirken (Çevik Tekin ve Erdoğan, 2023) Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri aşağıdaki gibi ele alınmıştır:

**İnsan kaynakları planlamasına etkisi:** Endüstri 4.0 ile birlikte işletmelerde, her geçen gün gelişmeye devam eden teknolojiyle uyumlu çalışabilecek yeterli sayıda ve nitelikte personelin, gereken zamanda örgüte kazandırabilmesi için stratejik hedefler doğrultusunda bir planlama yapılması gerekmektedir (Demiral, 2019).

Doğru personelin doğru zamanda doğru pozisyonda olmasını sağlamak üzere gerçekleştirilen insan kaynakları planlamasında tahminler, yenilikçi teknolojiler ile birlikte verilere dayalı olarak yapılmaktadır. Mevcut iş gücü yetenekleri, sektör eğilimleri, şirket büyüme planları vb. veriler analiz edilerek gelecekte hangi rol ve görevler için personele ihtiyaç duyulabileceği tahmin edilebilmektedir (Batga Yurtsever, 2023).

**İş analizine etkisi:** Endüstri 4.0 ile birlikte ortaya çıkan yeni işlerin ve bu işlere ait görevlerin tanımlanması gerekliliği ve mevcut işlerdeki görevlerin ve çalışanlarda aranan niteliklerin değişmesi, işletmelerde iş analizlerinin yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Şentürk ve Büber, 2023). Diğer yandan, çalışanların bazı becerilerinin önemini yitirmesi, iş tasarımlarının doğru becerileri (örneğin yeni bir makinenin kullanımı için gerekli teknik beceri vb.) içerecek şekilde uyarlanmasını gerektirmektedir (Bulte, 2018).

İnsan kaynakları profesyonelleri, iş tanımlarını analiz etmek için yapay zekâdan yararlanmaktadır. Ayrımcılığın önlenmesi ve çeşitliliğin teşvik edilmesi amacıyla, iş tanımlarında kullanılan dildeki önyargılı ifadeler tespit edilerek ortadan kaldırılabilmektedir (Rathi, 2018).

**İşe alım etkisi:** Endüstri 4.0'ın işlerin doğası, çalışanların iş yapma biçimleri ve becerileri üzerinde yarattığı dönüşüm, örgütlerin adaylarda aradığı niteliklerin de değişmesine sebep olmuştur. Adaylardan sahip olunması beklenen niteliklerin başında teknolojik beceriler gelmektedir. Teknolojik becerilerin yanı sıra, makineler tarafından gerçekleştirilemeyen girişimcilik, liderlik, problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcılık, değişime uyum, empati gibi sosyal beceriler de adaylarda aranan nitelikler arasında yer almaktadır (McKinsey&Company, 2020; PwC, 2018).

Aday araştırma ve bulma, personel seçimi ve oryantasyon işlemlerinin yürütüldüğü işe alım fonksiyonunda örgütlerin çoğu, özgeçmişlerin incelenmesi, mülakatların gerçekleştirilmesi ve oryantasyon aşamalarında sohbet robotu, makine öğrenimi ve robot süreç otomasyonu gibi dijital teknolojileri kullanmaya başlamıştır. Bu teknolojiler ile aynı anda çok sayıda özgeçmiş taranarak pozisyon için gerekli nitelikleri taşımayan adaylar elenebilmekte ve görüşmeler sanal ortamda gerçekleştirilebilmektedir (Yawalkar, 2019). Örneğin DBS Bank tarafından Mayıs 2018'de tanıtılan sanal işe alım botu olan JIM (Jobs Intelligence Maestro), eleme süresini aday başına 32 dakikadan 8 dakikaya düşürmüştür; iş başvurularının tamamlanma oranını %85'ten %97'ye çıkarmış ve adaylar tarafından yöneltilen tüm soruların %96'sına cevap vermiştir (Prakash, 2019). Makine öğrenimi sayesinde dünyanın her yerinden adayla video mülakat yapılabilen ve adayların davranışsal yönleri analiz edilebilmektedir (Kambur, 2022). Kelime seçimleri, konuşma kalıpları ve yüz ifadeleri değerlendirilerek mülakat süreci standartlaştırılabilmektedir (Amla ve Malhotra, 2017).

**Eğitim ve geliştirmeye etkisi:** Siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, akıllı ürünler vb. yenilikçi teknolojilerin iş yaşamında örgütler tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanması, mevcut personelin bu teknolojilerle uyumlu olarak çalışmasını sağlayacak yeni bilgi ve beceriler edinmesini gerekli kılmaktadır. Bu durum, insan kaynaklarında eğitim ihtiyacını doğurmaktadır. Yeni bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılabilmesi, ihtiyaca uygun olarak tasarlanan eğitimler ile mümkün olabilmektedir. Hem rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler hem de işgücü piyasasındaki mevcut konumunu sağlamlaştırmak isteyen çalışanlar için "sürekli eğitim", artık vazgeçilmez bir anlayış haline gelmiştir (McKinsey&Company, 2020). Endüstri 4.0 teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi tarafından benimsenmesiyle birlikte her bir çalışanın üstlendiği görev kapsamında edinmesi gereken beceriler için kişiye özel eğitim programları düzenlenebilmektedir. Akıllı telefonlar, tabletler ve bilgisayarlar ile çalışanlar, dijital platformlar üzerinden, mekân fark etmeksizin dilekleri yerden kendilerine tanımlanan eğitimlere katılabilmektedir. Öğrenme yönetim sistemleri aracılığı ile çalışanlara ilave eğitimler için önerilerde bulunulabilmekte ve aynı zamanda çalışanların eğilimli oldukları bölüm tercihlerinin belirlendiği bir iletişim alanı oluşturulabilmektedir (Kambur, 2022).

**İş değerlendirme ve ücret yönetimine etkisi:** Endüstri 4.0 teknolojilerinin kendini gösterdiği alanlardan biri de ücretlendirme konusunda bordrolama sistemidir (Çiftçioğlu vd., 2019). Çalışanın ücreti, aile durum bildirim, yan hak ödemeleri, fazla veya eksik mesai durumu, izinleri, varsa kesintileri, ek ödemeleri vb. bilgilerin yer aldığı bordroların düzenlenmesi, programlar vasıtasıyla binlerce çalışanı olan örgütlerde bile kolaylıkla gerçekleştirilmekte ve işlemlerde hata oranı ve maliyet en aza indirgenebilmektedir (Erdağ, 2016).

**Performans değerlemeye etkisi:** Endüstri 4.0 ile birlikte örgütler, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili süreçlerde dijital teknolojilerden yararlanmaya başlamıştır. Web tabanlı performans yönetimi sistemleri ile yöneticilerin ve çalışanların rol profilleri ve performans hedefleri kaydedilebilmekte; planlara göre ilerleme izlenebilmekte; 360

derece değerlendirme gibi birden çok kaynaktan elde edilmesi gereken değerlendirmeler kolayca toplanabilmekte ve performans sonuçları ile ilgili dokümanlara istenildiği zaman ulaşılabilmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi açısından hem zor hem de zaman alıcı olan performans değerlemelerinde yapay zekâ destekli teknolojiler ile değerlendirme yapacak olan yöneticilerin, değerlendirilecek çalışanın pozisyonundan etkilenme; tüm performans döneminden ziyade son günlerdeki performansını değerlendirme; cinsiyet, ırk, dil gibi konularda önyargılı olma vb. düşebileceği hatalar ortadan kaldırılarak performans değerlemelerinin etkinliği artırılabilir (Tiftik, 2021; Prakash, 2019).

**Kariyer yönetimine etkisi:** Endüstri 4.0 ile birlikte dijitalleşme ve otomasyonun bazı iş ve sektörleri ortadan kaldırarak yenilerinin doğmasına sebep olması (PwC, 2018), meslek seçimi ve kariyer planlaması bağlamında hem potansiyel işgücünü hem de mevcut işgücünü etkilemektedir. Dünya Ekonomik Forumu yayımladığı raporda, veri giriş memurları; idari sekreterler ve yönetici sekreterleri; defterdarlar ve bordro memurları; muhasebeciler ve denetçiler; montaj ve fabrika işçilerinin talebi en çok azalan iş rolleri arasında olduğunu belirtirken; veri analistleri ve veri bilimciler; yapay zekâ ve makine öğrenim uzmanları; büyük veri uzmanları; dijital pazarlama ve strateji uzmanları; süreç otomasyon uzmanlarının talebi en çok artan iş rolleri arasında yer aldığını belirtmiştir (World Economic Forum, 2020). Bireylerin, işletmeler tarafından tercih edilebilir olmak ve istihdamda kalabilmek için kişisel hareketliliklerini ve fırsatlarını artıracak deneyim ve beceri çeşitliliği sağlayan işlere yönelmesi (UKCES, 2014) ve kendilerini Endüstri 4.0'ın talep ettiği beceriler doğrultusunda sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Akgül ve Ayer, 2020). İşletmelerin de, çalışanlara bu becerileri edinebilmeleri için eğitim fırsatları sunması, son derece önemli hale gelmektedir.

İşletmeler tarafından, çalışanların kariyerlerinin planlanması ve geliştirilmesi ile ilgili süreçlerde kullanılmaya başlanan Engazify gibi yapay zekâ araçları, çalışanların ilerlemelerini düzenli olarak izleyerek onlara iş rollerinin iyileştirilmesi ve kariyer yolları ile ilgili anında geri bildirimde bulunabilmektedir (Amla ve Malhotra, 2017). Workday'in yeni yetenek sistemi, çalışanların, örgütlerinde “bir sonraki pozisyonu bulmalarına” ve ardından o iş için gerekli eğitim ve video öğrenimini görüntüleyebilmelerine imkân tanımaktadır (Prakash, 2019).

**İş sağlığı ve güvenliğine etkisi:** Endüstri 4.0 teknolojilerinin rutin, tekrarlayan ve tehlikeli görevlerin insanlardan makineler ve robotlara aktarılmasını sağlaması (Chulanova, 2019) ile, iş kazalarında düşüş beklenmektedir (Çelik ve Can, 2019). İş sağlığı ve güvenliği alanında kullanılmaya başlanan gerçek zamanlı konum belirleme, M2M (machine to machine), nesnelerin interneti gibi teknolojik ürünler, iş kazalarını önlemek ve koruyucu önlemleri almak için işletmelere yeni yöntemler sunmaktadır (Soydan ve Akderya, 2022).

İş sağlığı ve güvenliğinin dijitalleştirilmesi ile iş kazaları, meslek hastalıkları ve sakatlanmalar hakkında kayıt tutulabilmekte, tutulan kayıtlar doğrultusunda raporlar hazırlanabilmektedir (Doğan, 2011).

**Endüstri ilişkilerine etkisi:** Dijital teknolojiler, çalışanlar ile ilgili disiplin kayıtlarının tutulması ve takibi, yasal bildirimlerin yapılması, işe giriş-çıkış işlemleri, iş göremezlik raporları vb. dokümanların hazırlanıp gönderilmesi gibi işlemlerin kolaylıkla gerçekleştirilmesine ve toplu iş görüşmelerinin sanal ortamda yapılabilmesine imkân tanımaktadır (Doğan, 2011).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Endüstri 4.0, getirdiği teknolojik yenilikler doğrultusunda günlük yaşam ve çalışma yaşamı üzerinde köklü değişikliklere sebep olan bir endüstri çağıdır. Akıllı evler, sürücüsüz otomobiller, sanal asistanlar vb. birçok ürün, Endüstri 4.0 ile birlikte hayatımıza dâhil olarak bireyler ve işletmeler tarafından kullanılır hale gelmiş; yaşam biçimimizi ve iş dünyasını büyük oranda dönüştürmüştür.

Siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, büyük veri vb. Endüstri 4.0 teknolojilerinin iş süreçlerinde artan kullanımıyla birlikte, küresel işgücü piyasalarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bazı meslekler ortadan kalkarken yenileri doğmuş; bazılarının yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuş; çalışanların iş yapma biçimleri ve becerileri farklılaşmıştır. Teknolojik gelişmelerin geleneksel iş modellerinde bozulmalara neden olması, işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu derinden etkilemiştir. Değişime uyumun kritik hale geldiği ortamda, teknolojiyle uyumlu çalışabilen ve gelişime açık nitelikli personelin işletmeye çekilmesi ve elde tutulması, yeni bir insan kaynakları yönetimi anlayışını zorunlu kılmaktadır. İşgücünün değişen ihtiyaçlarının ve beklentilerinin etkin bir şekilde yönetimi, katılımın artırılması, süreçlerin kolaylaştırılması ve verimliliğin yükseltilmesi için örgütler, insan kaynakları yönetiminde dijital teknolojilerden yararlanmaya başlamıştır (Ma, 2023). Personel seçiminde aday özgeçmişleri dijital araçlar tarafından taranabilmekte; çalışan eğitimleri zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilebilmekte; performans değerlemeleri çok kısa sürede tamamlanabilmekte; ücret bordroları hatasız olarak düzenlenebilmektedir.

Endüstri 4.0 teknolojilerinin, her geçen gün daha fazla sayıda işletme tarafından iş süreçlerinde kullanılacağı ve bu doğrultuda çalışma yaşamını şekillendireceği öngörülmektedir. Endüstri 4.0 çağında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, teknolojiyi yakından takip etmeleriyle ve Endüstri 4.0'ın gerektirdiği nitelikleri taşıyan çalışanlara sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Yenilikçiliğin ve sürekli öğrenmenin teşvik edildiği doğru insan kaynakları yönetimi stratejileri ve teknolojiyle bütünleştirilmiş insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, Endüstri 4.0 fırsatlarından en yüksek düzeyde yararlanılabilir ve zorluklar bertaraf edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akgül, H., & Ayer, Z. (2020). Kariyer Gelişimi Bağlamında Sanayi 4.0'ın Meslek Seçimine Etkisine Yönelik Bir Analiz. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 15(1), 223- 244. DOI: 10.17550/akademikincelemeler.597581
- Amla, M., & Malhotra, M. (2017). Digital Transformation in HR. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)*, 4(3), 536-544.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Koganpage.
- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0. *Journal of Awareness*, 3(Özel), 527-544. DOI: 10.26809/joa.2018548665
- Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management Text and Cases*. Cambridge University Press.
- Batga Yurtsever, B. (2023). İnsan Kaynakları Planlamasında Yapay Zeka. G. Gürler & M. Arat (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka* (s. 45-65). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bayraktar, O., & Ataç, C. (2018). The Effects of Industry 4.0 on Human Resources Management. E. Yıldırım ve H. Çeştepe (Ed.), *Globalization, Institutions and Socio-Economic Performance Macro and Micro Perspectives* (s. 337-359). Peter Lang.



- Benligiray, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimi Olmaktan Stratejik Ortaklığa Geçiş. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 35-59.
- Bingöl, D. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. A. Naktiyok (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 4-27). Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Buhr, D. (2015). *Social Innovation Policy for Industry 4.0 Good Society-Social Democracy #2017 Plus*. Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/11479.pdf>
- Bulte, A. (2018). *What is Industry 4.0 and what are its implications on HRM Practices?* [11th IBA Bachelor Thesis Conference], Enschede, The Netherlands, 1–23.
- Chulanova, Z. K. (2019). Professional Standards as a Factor of Adaptation of Human Resources to the Industry 4.0: Approaches to Development and Implementation. *Journal of Human Resource Management*, 22(1), 12-20.
- Çelik, N., & Can, E. (2019). Endüstri 4.0 Sisteminde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Muhtemel Problemleri ve Çözüm Önerileri. *OHS Academy İş Sağlığı ve Güvenliği Akademi Dergisi*, 2(3), 119-126.
- Çevik Tekin, İ., & Erdoğan, P. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Paradigma: İKY 4.0. İ. Çevik Tekin (Ed.), *Yönetim Bilişim Sistemleri İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetimi* (s. 55-66). Özgür Yayınları.
- Çiftçiöğlü, B. A., Mutlu, M., & Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (BANÜSAD)*, 2(1), 31-53.
- Demiral, G. (2019). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynaklarına Yönelik Etkileri: Teknolojik Değişim Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, (80), 191-208.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2(2), 51-80.
- Durai, P. (2012). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Erdağ, B. Ş. (2016). *Eğitimin Dijitalleştirilmesi. Dijital İK E-book*. <https://www.kariyer.net/ik-blog/wp-content/uploads/2016/01/dijitalik-e-book.pdf>
- European Commission (2019). *The Changing Nature of Work and Skills in the Digital Age* (Executive Summary). Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Gürler, G. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamalarının Avantaj ve Zorlukları. G. Gürler & M. Arat (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka* (s. 1-24). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2015). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review* [Working Paper, No.01/2015]. Technische Universität Dortmund. DOI: 10.13140/RG.2.2.29269.22248
- Kagermann, H., Lukas, W.-D, & Wahlster, W. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. VDI nachrichten, 13. [https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/DFKI/Medien/News\\_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/DFKI/Medien/News_Media/Presse/Presse-Highlights/vdinach2011a13-ind4.0-Internet-Dinge.pdf)
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the Future of German Manufacturing Industry. Final Report of the Industrie 4.0 Working Group*. Forschungsunion.
- Kambur, E. (2022). Yapay Zeka Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), Ocak, 139-152. DOI: 10.30794/pausbed.872606
- Lasi, H., Kemper, H.G., Fettke, P., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, (4), 239-242. DOI: 10.1007/s12599-014-0334-4
- Ma, W. (2023). Exploring The Transformation Effects of Digitalization on Traditional Human Resources Management. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 182-202.

- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human Resource Management, Strategic Involvement and E-HRM Technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- McKinsey & Company (2020). *İşimizin Geleceği Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü*. Ocak 2020.
- Örnek, A. Ş. (2021). İnsan (Kaynakları) Yönetiminin Teorik Arka Planı ve Küresel Yönelimi. A. Ş. Örnek (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım* (s. 3-50). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Özsoylu, A.F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Pereira, A.C., & Romero, F. (2017). A Review of the Meanings and the Implications of the Industry 4.0 Concept. *Procedia Manufacturing*, (13), 1206-1214.
- Prakash, D. (2019). Adaptability of Artificial Intelligence in Human Resources Management in this era. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(6), 636-659.
- PwC (2017). *Young Workers Index*. October 2017. <https://www.pwc.co.uk/economic-services/YWI/pwc-young-workers-index-2017-v2.pdf>
- PwC (2018). *Workforce of the Future The Competing Forces Shaping 2030*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforceof-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping2030-pwc.pdf>
- Rathi, R. (2018). Artificial Intelligence and The Future of Hr Practices. *International Journal of Applied Research*, 4(6), 113-116.
- Soydan, K. B., & Akderya, T. (2022). Endüstri 4. 0 Çağında İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarındaki Teknolojik Gelişmeler. B. Bayram (Ed.), *14. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi (UBAK) Fen ve Mühendislik Bilimleri*. Ankara Bilim Üniversitesi. Asos Yayınları.
- Şentürk, G., & Büber, H. (2023). Endüstriyel Değişim Sürecinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (66), 65-74.
- Taş, H. Y. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 1817-1836. DOI: 10.26466/opus.479123
- Tiftik, C. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- UK Commission for Employment and Skills (UKCES) (2014). *The Future of Work Jobs and Skills in 2030*.
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Insight Report.
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report*. October 2020.
- World Economic Forum (2022). *What is 'Industry 4.0' and what will it mean for developing countries?* <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/what-is-industry-4-0-and-could-developing-countries-get-left-behind/>
- Yawalkar, V. V. (2019). A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1). 20-24.
- Yılmaz, C., & Yılmaz, T. (2023). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: İKY 4.0. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(32), 29-51. DOI: 10.31199

# DHMİ'DE EUROCONTROL PRENSİPLERİ VE İŞ DEĞERLEMESİ ÇERÇEVESİNDE HAVACILIK TAZMİNATI SORUNU

**Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR**

*Kocaeli Üniversitesi, atakpinar@kocaeli.edu.tr*

## ÖZET

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) personeline 2005 yılından beri maaşlarına ilaveten verilen havacılık tazminatı hem kurum içerisinde hem de kurum dışındaki havaseyrüseferine hizmet eden ve Eurocontrol (Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyet Teşkilatı) prensipleri çerçevesinde maliyetleri değerlendirilebilecek olan diğer kurum çalışanları için halen sorun olmaya devam etmektedir. Eurocontrol prensiplerine ve iş değerlemesi ilkelerine göre havacılık tazminat dağıtım tablosunun yeniden düzenlenerek uygulanması, DHMİ'de havacılık tazminatı sorununu çözecektir. Eurocontrol prensip ve düzenleyici kurallarında personel maliyetlerinin belirlenmesinde mühendis/teknik personelin mezun oldukları bölümleriyle/programlarıyla ilgili özel bir kriter olmadığı için havacılık tazminatı sınıflandırmasında "Eğitimi münhasıran Elektronik alanında yapmış olma" kriterinin konulması Eurocontrol prensiplerine aykırıdır. Ayrıca DHMİ "Eğitimi münhasıran Elektronik alanında yapmış olma" kriterinin hukuka uysuz olduğuna ilişkin 2022 yılında kesinleşmiş mahkeme kararı olmasına rağmen elektrik/makine eğitimi görmüş personelinin hak ettikleri havacılık tazminatı sınıflandırmasını ve oranını halen uygulamamaktadır. DHMİ personeline aynı kadro/pozisyonda oldukları aynı maaşı almalarına rağmen çalıştığı birime (havaseyrüsefer veya terminal sistemleri) ve aldıkları eğitime göre (elektronik eğitimi alan veya almayanlar) farklı havacılık tazminatı almaları ve dolayısıyla aylık toplam gelirlerinin farklı olması; iş değerlendirme ve ücretleme ilkelerine aykırıdır. Benzer bir şekilde havaseyrüsefer biriminde çalışan mühendisin, terminal sistemlerinde çalışan daha yüksek maaş alan başmühendisten havacılık tazminatı farklılığı nedeniyle daha fazla aylık toplam gelir elde etmesi de iş değerlendirme ve ücretleme ilkelerine aykırıdır.

Eurocontrol prensipleri çerçevesinde hava seyrüseferine hizmet eden diğer kurumların maliyetleri ve bu kurumlardaki çalışanlara ödenebilecek havacılık tazminatı da Türkiye'nin milli maliyetlerine yansıtılarak hava sahası kullanıcıları tarafından Eurocontrol vasıtasıyla karşılanmasında kamusal yarar bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler** : Havacılık Tazminatı, Eurocontrol Prensipleri, DHMİ, Milli maliyetler ve yol birim ücretleri

## GİRİŞ

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) personeline 2005 yılından beri verilen havacılık tazminatı hem kurum içerisinde hem de kurum dışındaki havaseyrüseferine hizmet eden diğer kurum çalışanları için sorun olmaya devam etmektedir.

399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede zikredilse de havacılık tazminatı dağıtım sınıflandırması ve oranları, Eurocontrol prensiplerine uyarlı değildir. Sürekli dava konusu yapılan havacılık tazminatı dağıtım sınıflandırması ve oranları, iş değerlendirme ve ücretlendirme ilkelerine aykırı olduğu için çalışma barışını da bozmaktadır.

Hava trafik kontrolörlerinin aldıkları havacılık tazminatı miktarından memnun olmadıkları için yaz dönemindeki insiyatif almadan çalışmaları, uçakların havada bekleme sürelerini ve rötalarını artırmasından dolayı havacılık tazminatı sorunu; Türkiye’de hava trafiğinde yer alan yolcu, havayolları vb. tüm paydaşları etkilemiştir.

Açıklayıcı araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada; Eurocontrol prensiplerine göre maliyetler ve Türkiye dahil üye ülkelerin hava sahasını kullandırmalarından dolayı aldıkları 100 kilometre başına Yol Birim Ücretlerinin kıyaslanması, İş değerlemesi, DHMİ’nin verdiği tüm hizmetler çerçevesinde karlılık durumu ve Havacılık Tazminatı sorununun çözülmesine yönelik öneriler yer almaktadır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.Eurocontrol Prensiplerine Göre Maliyetler ve Ülkelerin Yol Birim Ücretleri**

Hava seyrüseferi, uluslararası anlaşmalar ve yetkili otoritelerin düzenlemeleri çerçevesinde yapılabilmektedir. Paris sözleşmesi, hava hukukundaki hava seyrüseferiyle ilgili ilk çok taraflı antlaşmadır. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO) havacılık emniyeti, güvenliği, verimliliği ve düzenliliği ve çevrenin korunması için düzenlemeleri ve kuralları oluşturur ve üye ülkelerde bu düzenleme ve kurallara/ilkelere uymakla yükümlüdür. Türkiye’nin de üye olduğu ICAO’nun 7100 nolu Havalimanları ve Hava Seyrüsefer Hizmetleri Tarifeleri, 9161 nolu “Hava Seyrüsefer Hizmetleri Ekonomisi Kılavuzu” ve 9082 nolu Havaalanları ve Hava Seyrüsefer Hizmetler Bedelleri kural/İlkeleri bulunmaktadır<sup>1</sup>.

Eurocontrol prensipleri, hava seyrüseferiyle ilgili Türkiye dahil 41 üye ülke ve 2 bağlı ülke için Avrupa bölgesinde ICAO’ya uyumlu kendi kurallarını koymaktadır. Eurocontrol, hava trafiğinin emniyetli bir şekilde yapılmasını ve hava trafiği ile ilgili kendi maliyeti de dahil tüm ülkelerin milli maliyetlerinin hava sahası kullanıcılarından karşılanmasını sağlayan düzenleyici kuruluştur. Eurocontrol prensiplerinde maliyet ve hizmet türlerine göre 2 tür sınıflandırma mevcuttur. Eurocontrol prensiplerindeki maliyet türlerine göre Personel, diğer işletim/cari, amortisman, sermaye maliyeti ve diğer giderler olarak sınıflandırılmaktadır. Eurocontrol prensiplerindeki verilen hizmet türlerine göre maliyetler: Hava Trafik Yönetimi maliyetleri, iletişim maliyetleri, Seyrüsefer maliyetleri, Gözetim maliyetleri, Arama ve Kurtarma Maliyetleri, Havacılık bilgi/enformasyon maliyetleri, meteorolojik maliyetler, idari/denetim maliyetleri, ve diğer ülke maliyetlerinden (diğer uluslar arası anlaşmalardan kaynaklanan ve eurocontrol maliyetleri) oluşmaktadır<sup>2</sup>.

Eurocontrol’un Yol/Rota Ücretlendirme merkezi (Central Route Charges Office:CRCO), Türkiye dahil Eurocontrol’e üye ve bağlı ülkelerin hava seyrüsefer maliyetlerini ücretlendirme esaslarını belirleyen prensipleri düzenlemekte, hesaplanan 100 kilometrede bir yol birim ücretlerinin, hava sahası kullanıcılarından tahsil ederek tüm ülkelerin ve Eurocontrol’ün maliyetlerini karşılamasına hizmet etmektedir.

Eurocontrol prensiplerine göre üye ülkeler, toplam milli maliyetlerini tahmini yol hizmeti sayısına bölerek veya tahmini yol hizmeti sayısının muaf uçuşlar nedeniyle ortaya katılan maliyetlerden

<sup>1</sup> Ali Talip Akpınar, “Havacılık Tazminatı Sorununa Eurocontrol’ün Hava Seyrüsefer Maliyetlerini Ücretlendirme Esaslarını Belirleyen Prensiplerini de İçeren Bütünsel Bakış“, 6. Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı Bildiri e-kitabı, Eylül 2016, ss. 1160-1170

<sup>2</sup> Eurocontrol, CRCO (Central Route Charges Office- Yol Hizmetleri Merkez Ofisi), Principles For Establishing The Cost-Base For En Route Charges and The Calculation of the Unit Rates, 2010, s. 18

çıkarıldıktan sonra milli maliyetlere bölünmesiyle o yılki ve sonraki yıllara ilişkin 100 kilometrelik yol birim ücretlerini hesaplamaktadırlar<sup>3</sup>.

Türkiye'nin 1 Ocak 2001 tarihinde belirlediği 100 kilometre başına yol birim ücreti 44,49 Euro idi. 2001 yılında Türkiye'nin yol birim ücreti olan 44,49 Euro'dan daha düşük yol birim ücreti belirleyen Eurocontrol'e üye ülkeler; Kıbrıs, Yunanistan, İrlanda, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Portekiz, Romanya ve Malta'dır. İsviçre'nin yol birim ücreti ise 76,43 Euro idi<sup>4</sup>.

Eurocontrol prensipleri; 2011 yılından itibaren üye ülkelerin milli maliyetlerinin hesaplanmasında; belirlenmiş maliyet (determined cost) veya tam maliyetin karşılanması yöntemlerinden (full cost recovery) birini kullanmasını zorunlu hale getirmiştir. Milli maliyetlerin hesaplanmasında tam maliyetin karşılanması yöntemini kullanan Türkiye'nin 2012 yılında belirlediği yol birim ücreti, 30,03 Euro'dur. Yol Ücretleri için Genişletilmiş Komitenin verilerine göre<sup>5</sup>; Eurocontrol'e üye ülkelerin yol birim ücretlerinin ortalaması; 58,01 Euro'dur. Eurocontrol'e üye belirlenmiş maliyet yöntemini kullanan üye ülkelerin yol birim ücretlerinin ortalaması; 61,46 Euro'dur. Eurocontrol'e üye tam maliyetin karşılanması yöntemini kullanan üye ülkelerin yol birim ücretlerinin ortalaması; 33,52 Euro'dur. Türkiye'nin yol birim ücretleri; gerek Eurocontrol'e üye tüm ülkelerin ortalamasından gerek Eurocontrol'e üye belirlenmiş maliyet yöntemini kullanan ülkelerin yol birim ücretlerinin ortalamasından gerekse Türkiye dahil Eurocontrol'e üye tam maliyetin karşılanması yöntemini kullanan ülkelerin yol birim ücretlerinin ortalamasından daha düşüktür. Türkiye'nin yol birim ücretleri, Eurocontrol'e üye 38 ülkeden sadece Ermenistan, İrlanda, Letonya, Malta ve Gürcistan'dan daha fazladır<sup>6</sup>.

**Tablo 1.** Yıllara göre Ülkelerin Yol Birim Ücretleri (Her 100 kilometre Başına – Euro)

	2011	2013	2018	2020	2022
<b>İsviçre</b>	90,84	98,42	97,94	91,97	92,11
<b>Fransa</b>	66,93	64,61	63,61	58,69	73,02
<b>İtalya</b>	70,36	78,83	80,11	66,02	75,42
<b>Bosna Hersek</b>	36,23	48,40	40,67	31,48	39,97
<b>Moldova</b>	37,03	43,11	60,71	60,53	76,07
<b>Türkiye</b>	30,67	30,95	20,63	19,00	17,18

Türkiye'nin yol birim ücreti; 2001 yılındaki 44,49 Euro'dan yıllar içerisinde sürekli düşmüş 2022 yılında 17,18 Euro olmuştur. Tablo 1'de görüleceği üzere yıllar içerisinde İsviçre, Fransa, İtalya, Bosna Hersek ve Moldova'nın yol birim ücretleri artarken Türkiye'nin yol birim ücretleri, 30,67 Euro'dan 17,18 Euro'ya düşmüştür. Ayrıca 2011,2013,2018, 2020 ve 2022 yıllarında diğer ülkelere göre Türkiye'nin yol birim ücretleri en düşük seviyededir.

<sup>3</sup> Ali Talip Akpınar, "Havacılık Tazminatı Sorununa Eurocontrol'ün Hava Seyrüsefer Maliyetlerini Ücretlendirme Esaslarını Belirleyen Prensiplerini de İçeren Bütünsel Bakış", 6. Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı Bildiri e-kitabı, Eylül 2016, ss. 1160-1170

<sup>4</sup> Suat Uslu ve Aydan Cavcar, Havayolu İşletmelerinde Bir Maliyet Unsuru: Avrupa Hava Sahası'nda Hava Trafik Yol Ücretleri, Sosyal Bilimler Dergisi, 2002-2003, s.88.

<sup>5</sup> Eurocontrol, Enlarged Committee for Route Charges (Yol Ücretleri için Genişletilmiş Komite), Final Estimates of The Route Charges Cost-Bases and Unit Rates for the Year 2013 (2013 yılı için Yol Ücretleri Maliyet Temelleri ve Birim Ücretlerinin Son Tahminleri), s.5

<sup>6</sup> Ali Talip Akpınar, Ayça Akdil, "An Analysis On The Importance Of Costs And Unit Rates For Airlines In Scope Of Eurocontrol En Route Charge System", Twenty Fourth Annual World Business Congress of the IMDA, 24, 2015, 95-100.

## 2.İş Değerlemesi

İş değerlemesi, iş tanım ve iş analizlerini içeren ücretlendirmeye temel oluşturan bir İnsan Kaynakları Yönetimi işlevidir. İş değerlemesi; iş tanımları ve iş analizleri çerçevesinde işlerin göreceli değerini dolayısıyla adaletli ve açıklanabilir ücret kademelerini ortaya koyar. İş değerlemesi eşit işe eşit ücret ilkesinin gereği olarak aynı öneme/değere sahip olan işlerin aynı ücret almasını, farklı öneme/değere sahip işlerin farklı ücret almasını gerektiren kademeleri oluşturur.

İş değerlemesiyle bir işletmedeki tüm işlerin o işletmede bulunan diğer işlere göre göreceli öneminin ve değerinin tarafsız ve etiğe uygun bir şekilde yapılması ile adaletli ve hakkaniyetli bir ücret yönetiminin işlenmesini sağlar.

## 3.DHMİ'nin Verdiği Tüm Hizmetler Çerçevesinde Karlılık Durumu

DHMİ, ulusal mevzuat ve ülkemizin imzaladığı uluslar arası mevzuat çerçevesinde faaliyette bulunmakta havalimanlarında ve hava seyrüseferinde verdiği hizmetlerin karşılığında Eurocontrol aracılığıyla havasahası kullanıcılarından dolayı hava seyrüsefer haricinde vermiş olduğu diğer hizmetlerin karşılığında havayollarından, yer hizmetleri veya ilgili işletmelerden doğrudan gelir elde etmektedir.

DHMİ'nin 2023 yılında verdiği hizmetler nedeniyle elde ettiği gelirlerin ve giderlerin karşılaştırılması ve karlılık durumuna ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur<sup>7</sup>:

- (a) Seyrüsefer hizmetleri geliri: 13.141.444.000 TL. (b) Terminal hizmetleri geliri: 5.897.740.000 TL. (c) İşletme hizmetleri geliri: 32.200.327.000 TL. olmak üzere vermiş olduğu tüm hizmetlerinden 51.239.511.000 TL net toplam gelir elde etmiştir.
- (a) Seyrüsefer hizmetleri maliyeti: 7.925.985.000 TL. (b) Terminal hizmetleri maliyeti: 3.127.159.000 TL. (c) İşletme hizmetleri maliyeti: 3.497.898.000 TL. olmak üzere vermiş olduğu tüm hizmetlerinden dolayı 14.551.042.000 TL net toplam maliyet/gider ortaya çıkmıştır. DHMİ'nin 2023 yılında gerçekleşen toplam giderleri ise 1.198.444.000 TL'dir.
- Seyrüsefer hizmetleriyle ilgili gelir-gider farkı; 5.215.459.000 TL.'dir. Terminal hizmetleriyle ilgili gelir-gider farkı; 2.770.581.000 TL.'dir. İşletme hizmetleriyle ilgili gelir-gider farkı; 28.702.429.000 TL.'dir.
- 2023 yılında DHMİ; vermiş olduğu tüm hizmetlerden dolayı elde ettiği toplam gelirden toplam gider, indirimler ve kurumlar vergisi düşüldükten sonra 13.453.957.295,69 TL net dönem karı elde etmiştir.

## 4.DHMİ'de Havacılık Tazminatı Düzenlemesiyle İle İlgili Sorunlar

DHMİ'nde personelin maaşlarına ilave olarak 2005 yılından<sup>8</sup> beri verilen havacılık tazminatı ile ilgili 2010<sup>9</sup>, 2012, 2020 ve 2021<sup>10</sup> yıllarında 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Yüksek

<sup>7</sup> DHMİ, 2023 Faaliyet Raporu, ss. 184,203 ve 219

<sup>8</sup> 27.04.2005 tarihli ve 25798 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5335 sayılı Kanununun 27. Maddesiyle 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen Ek 2. maddede yer alan kural uyarınca düzenlenen 03.05.2005 tarihli ve 2005/T-19 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı

<sup>9</sup> 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname Ek 2. maddesinde 01.08.2010 tarihli ve 27659 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6009 sayılı Kanun'un 56. maddesi ile değişiklik yapılması üzerine Havacılık Tazminatı ödenmesine ilişkin 29.06.2012 tarihli ve 2012/T-9 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı

<sup>10</sup> Cumhurbaşkanlığının DHMİ Personeline Havacılık Tazminatı Ödenmesine İlişkin Değişiklik Yapılması Hakkında 1 Haziran 2021 tarihli ve 4035 sayılı kararı

Planlama Kararları dahil ilgili yasal düzenleme ve değişiklikler yapılmasına rağmen halen sorun çözülmemiştir.

DHMİ çalışanları ve üyesi oldukları dernekler; havacılık tazminatı dağıtım tablosu dahil 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Yüksek Planlama Kurulu kararıyla ilgili açmış oldukları davaları kazanmaları ve dağıtımın adaletsiz olduğu konusundaki huzursuzlukların giderilmesinin amaçlanması kuralların yeniden düzenlenmesinde etkili olmuştur.

Havacılık tazminatıyla ilgili düzenlemelerin belirli maddelerinin iptali için yargıya taşınmıştır. Örneğin Yüksek Planlama Kurulu Kararının "...bir takvim yılı içinde kullanılan hastalık izin süreleri toplamının 7 günü aşması halinde, aşan sürelerle isabet eden havacılık tazminatı ödenmez" hükmünü içeren 4/g maddesi; (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun hastalık izinlerini düzenleyen 105. maddesine aykırı olduğu için iptal edilmiştir<sup>11</sup>.

2021 yılındaki Havacılık tazminatı dağıtım tablosuna göre DHMİ personelini, "Avrupa Hava Seyrüsefer Emniyeti Teşkilatı" (Eurocontrol) prensipleri çerçevesinde personel maliyetlerinin tamamı karşılanan, kısmen karşılanan ve karşılanmayan kadro ve pozisyonlarda bulunanlar olmak üzere 3 ana gruba göre ayırmıştır.

- personel maliyetlerinin tamamı karşılanan olarak sınıflandırılan 1. ana grupta 24 alt grup toplam 41 kadro/pozisyon bulunmaktadır.
- personel maliyetleri kısmen karşılanan olarak sınıflandırılan 2. ana grupta 18 alt grup toplam 64 kadro/pozisyon bulunmaktadır.
- personel maliyetleri karşılanmayan olarak sınıflandırılan 3. ana grupta 3 alt grup toplam 6 kadro/pozisyon bulunmaktadır.

DHMİ çalışanlarının tamamı yaptıkları kadro/pozisyonun karşılığindeki yüzdelerle oranla en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) brüt tutarının çarpılmasının sonucunda ortaya çıkan miktarı maaşına ilave olarak havacılık tazminatı olarak almaktadır. Yüksek Planlama Kurulu, aynı tazminat tavanı grubu içerisinde yer alan bir kadro veya pozisyon unvanında çalışanlar için uygulanacak tazminat oranını, birimin bulunduğu yer, iş yoğunluğu, öğrenim durumu farklılığı, hizmet süresi, personel temininde güçlük gibi kriterleri birlikte veya ayrı ayrı dikkate almak suretiyle ve ödenecek tazminat tutarının % 30'unu geçmeyecek şekilde farklılaştırmaya yetkilidir.

DHMİ personeli, genel itibarıyla sınıflandırmada kullanılan kriterlerin yanlış olduğu, kadro/pozisyonunun sınıflandırmasının yanlış yapıldığı ve diğer kadro/pozisyonlara göre daha adil olmayan havacılık tazminatı aldıkları konusunda itirazlarda bulunmaktadır.

DHMİ'nin Havacılık tazminatı dağıtım tablosundaki sınıflandırmasındaki personelini "terminal sistemleri ile ilgili görevleri yürütenler hariç" ve "Eğitimini münhasıran Elektronik alanında yapmış olma" ayrımı; ücretlendirmenin adil bulunmaması ve çalışma barışını bozması nedeniyle sıklıkla dava konusu yapılmıştır.

"Eğitimini münhasıran Elektronik alanında yapmış olma" ayrımı/kriteri, Havacılık Elektrik Tekniği Elemanları Derneği tarafından 2013 yılında Danıştay'da açılan dava sonrasında iptal edilmiş<sup>12</sup> ve karar İdari Dava Daireleri Genel Kurulunca 17/10/2022 tarihinde onanmıştır. 2024/1 sayılı Kurum İdari Kurulu tutanağına göre DHMİ, "Eğitimini münhasıran Elektronik alanında yapmış olma" ayrımının hukuka uysuz bulunarak iptal edilmesine ve bu kararın kesinleşmesinin üzerinden 2 yıl geçmesine rağmen Elektrik/Makine Personeline 1. Gruptan Havacılık Tazminatı verilmesi kararını uygulayamamıştır<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Danıştay 11. Dairesinin 2012/6073 Esas nolu dava ile ilgili 2014/8383 sayılı kararı

<sup>12</sup> Danıştay 12. Dairesinin 24/06/2021 tarih ve E:2019/5765, K:2021/4198 sayılı kararı

<sup>13</sup> <https://www.dhmi.gov.tr/PublishingImages/Lists/Duyurular/NewForm/Toplantı%20Tutanağı%202024%201.pdf>

**Tablo 2.** Dağıtım Tablosuna göre Örnek Kadro/Pozisyonların Havacılık Tazminatı Kıyaslaması

	1- Maliyeti Tamamen Karşılana nlar (TL)	2-Maliyeti Kısmen Karşılana nlar (TL)	3-Maliyeti Karşılana nmayan lar (TL)	1-2 Farkı (TL)
Başmühendis	74.382	29.573		44.809
Mühendis	72.442	28.459		43.983
Tekniker	69.854	25.872		43.982
Daire Başkanı	76.322	36.221		40.111
Şube Müdürü	75.676	30.400	18.110	45.276
Pilot	128.066			
AIM Memuru	65.974			
Hemşire		24.578		
Aşçı		17.334		
Hizmetli		17.334		
Şef	74.382	25.872	17.722	56.660
Memur		24.578	17.334	
İtfaiye/ARFF			17.334	
Hava Trafik Kontrolörü	72.442			

Tablo 2’de de görüleceği üzere; aynı ücreti/maaşı alan pozisyon ve kadro’da personelin terminal sistemlerinde çalışılıp çalışmadıklarına ve/veya eğitiminin elektronik alanında olup olmamasına göre farklı havacılık tazminatı almaları çözülmesi gereken büyük bir sorundur.

Örnek Tablo’da da görüleceği üzere; seyrüsefer biriminde çalışan mühendis ile Terminal sistemlerinde çalışan mühendisin veya eğitimini elektronik alanında yapmış mühendis ile eğitimini elektronik alanında yapmamış mühendis arasında aylık 43.983 TL’lik havacılık tazminatı farklılığı çalışma barışını bozmaktadır. Diğer bir örnek ise başmühendis olarak çalışan personel aynı maaşı almasına rağmen terminal sistemlerinde çalışıyorsa veya elektronik eğitimi almamışsa, seyrüsefer biriminde çalışan veya elektronik eğitimi almış başmühendise göre 44.809 TL daha az aylık havacılık tazminatı dolayısıyla daha az aylık toplam geliri olmaktadır.

ICAO dökümanları ve Eurocontrol’ün prensip ve düzenleyici materyallerinde görev yapan Mühendis ve teknik personelin eğitimleriyle/mezun oldukları bölümleriyle ilgili özel bir kriter olmadığı için DHMİ’nin “Eğitimi münhasıran Elektronik alanında yapmış olma” ayrımı eurocontrol prensiplerine aykırıdır.

Eurocontrol prensiplerine göre personel maliyetleri, merkez servistekiler dahil olmak üzere personelin, stajyerlerin, müfettişlerin ve bakım personeli dahil yardımcı teknik personelin sadece maaşlarını değil aynı zamanda emeklilik maliyetlerini (örn. çalışan personel için Emekli sandığına yapılan ödemeler), sigorta maliyetlerini, vs. de kapsayan fiili personel maliyetlerini içerir<sup>14</sup>. Eurocontrol prensiplerinde, mühendis ve teknik personelin almış olduğu eğitimle ilgili hiç bir ifade yer almamaktadır.

DHMİ’nin Havacılık tazminatı dağıtım tablosundaki sınıflandırmasındaki personelinin “münhasıran terminal sistemleri ile ilgili görevleri yürütenler hariç” ayrımını yaparak

<sup>14</sup> Eurocontrol, CRCO, Principles For Establishing The Cost-Base For En Route Charges and The Calculation of the Unit Rates, 2010, s. 10.



Eurocontrol prensiplerine göre maliyetleri kısmen karşılanan gruba alması uygun olmakla birlikte havacılık tazminatının oransal dağıtımı Eurocontrol prensiplerine uymamaktadır.

Eurocontrol prensiplerinde hem yol/seyrüsefere hem de terminale hizmet eden tesislerle ilgili maliyetlerin ayrımında, istatistiksel bir ayrım yapılamıyorsa tesis hizmetlerinin çoğunu yol için harcıyorsa maliyetlerin % 75'i, tesis hizmetlerinin yarısını yol için harcıyorsa maliyetlerin % 50'si ve tesis hizmetlerinin çok azını yol için harcıyorsa maliyetlerin % 25'i karşılanmaktadır<sup>15</sup>. DHMİ'nin Eurocontrol prensiplerine göre maliyetleri kısmen karşılanan gruba alınan kadro/pozisyonlar arasında % 75, % 50 ve % 25 olarak kategorileşme bulunmamaktadır. Maliyetleri kısmen karşılanan gruptaki Başmühendisin 29.573, Mühendisin 28.459, Teknikerin 25.872, Hemşirenin 24.578, Aşçının 17.334 TL birbirine çok yakın havacılık tazminatı alması, Eurocontrol prensiplerindeki oransal dağıtıma uygun değildir.

DHMİ'nin Eurocontrol prensiplerine göre maliyetleri karşılanmayan gruba sadece ARFF ve Apronda çalışan personeli olarak sınıflandırması Eurocontrol prensiplerine aykırıdır. Eurocontrol prensiplerinde karşılanması gereken maliyetler arasında Arama ve Kurtarma (Search and Rescue) Maliyetleri olduğu için ARFF (Aircraft Rescue Fire Fighting) personelinin hava seyrüseferine hiç hizmet etmemesi dolayısıyla maliyetleri karşılanmayan grupta yer alması doğru değildir.

Hava trafik kontrolörleri doğrudan hava seyrüseferiyle ilgili oldukları için diğer kadro/pozisyonlara göre daha fazla oranda havacılık tazminatı talep etmektedirler. Hava Trafik Kontrolörlerinin İnsiyatif almadan çalışmalarının temel nedeni; aldıkları havacılık tazminatı oranını/miktarını düşük ve adaletsiz bulmalarıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

DHMİ'nde personelin maaşlarına ilave olarak 2005 yılından itibaren verilmeye başlanan havacılık tazminatı ile ilgili yasal düzenleme ve değişiklikler yapılmasına rağmen sorun halen çözülmemiştir.

DHMİ'de uygulanan tazminat dağıtım tablosundaki orandan/miktardan memnun olmayan Hava trafik kontrolörlerinin yaz döneminde insiyatif almadan çalışmaları, uçakların havada bekleme sürelerini ve rötalarını artırmasından dolayı havacılık tazminatı sorunu; Türkiye'de hava trafiğinde yer alan yolcu, havayolları, yer hizmetleri işletmeleri vb. tüm paydaşları etkilemektedir. Uluslararası anlaşma niteliği taşıyan Eurocontrol prensipleri, normlar hiyerarşisinde en üst düzeydedir. Diğer bir ifadeyle Türkiye dahil anlaşmayı imzalayan tüm ülkeler, Anayasa, Yasa, yönetmelik vb. kural ve kararlarında Eurocontrol prensiplerine uymak zorundadır. 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, Yüksek Planlama Kararında de ek'indeki Tazminat Dağıtım tablosunda Eurocontrol prensipleri zikredilse de havacılık tazminatı dağıtım sınıflandırması ve oranları, Eurocontrol prensiplerine uyarlı değildir.

Eurocontrol prensiplerine uygun yasal ve idari düzenleme getirilmesi havacılık tazminatı sorununu çözecektir. Eurocontrol prensiplerinde ve düzenlemelerinde yer almayan ve Danıştay tarafından iptal edilmesine rağmen "eğitimi münhasıran elektronik alanında yapmış olanlar" gibi DHMİ içerisinde çalışanlar arasındaki havacılık tazminatı farklılıkları objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

İş değerlemesine ve adil ücretlendirmeye dayalı havacılık tazminatı sınıflandırması ve oranları; havacılık tazminatı sorununun çözülmüne önemli katkı sağlayacaktır. DHMİ personelinden aynı

---

<sup>15</sup> Eurocontrol, CRCO, Principles For Establishing The Cost-Base For En Route Charges and The Calculation of the Unit Rates, 2013, s. 10-11.

kadro/pozisyonda oldukları aynı maaşı almalarına rağmen çalıştığı birime (havaseyrüsefer veya terminal sistemleri) ve aldıkları eğitime göre (elektronik eğitimi alan veya almayanlar) farklı havacılık tazminatı almaları ve dolayısıyla aylık toplam gelirlerinin farklı olması; iş değerlendirme ve ücretleme ilkelerine aykırıdır. İş değerlemesi çerçevesinde mühendis, baş mühendis, tekniker, şube müdürü, daire başkanı vb. aynı işi yapan ve aynı maaşı alan dolayısıyla eşit işe eşit ücret ilkesine uyulmasına rağmen maaşa ilave havacılık tazminatı miktarlarında görev yaptıkları yere/birime ve “eğitimi münhasıran elektronik alanında yapıp yapmadığına göre önemli bir farklılık olması adil değildir. Örneğin DHMİ’de Başmühendis aynı maaşı almakla birlikte Hava seyrüsefer daire başkanlığında çalışan başmühendis, terminal sistemlerinde çalışan başmühendisten aylık 44.809 TL daha fazla toplam gelir elde etmektedir. Daha düşük kademede yer alan hava seyrüsefer biriminde çalışan elektronik mühendisle, terminal sistemlerinde çalışan başmühendis veya elektronik alanı haricindeki eğitim almış başmühendis arasındaki 43.981 TL’lik havacılık tazminatı farkı, mühendisin daha yüksek maaş alan baş mühendisten daha fazla toplam gelir/ücret elde etmesine dolayısıyla düşük kademede işin daha yüksek kademede işten daha fazla ücret almasına neden olduğu için iş değerlendirme ilkelerine aykırıdır.

Eurocontrol prensiplerine benzer bir şekilde DHMİ’nin maliyetleri kısmen karşılanan kadro/pozisyonların yol/seyrüsefere hizmet etme yüzdelerini (% 75, % 50 ve % 25 gibi) iş/görev tanımlarına ve analizlerine içeren iş değerlendirmeyle hesaplayarak Havacılık tazminatı dağıtım oranlarını belirlemesi gerekir.

DHMİ’nin 2023 yılı faaliyet raporuna göre terminal hizmetlerinden 2.770.581.000 TL kar elde ettiği açıktır. DHMİ’nin karlı olmasına katkıda bulunan personelin “terminal sistemleri yürütenler hariç” ifadesiyle düşük oranda havacılık tazminatı almaları çalışma barışını ve adil ücretlendirmeyi olumsuz etkilemektedir.

Eurocontrol prensiplerinde karşılanması gereken maliyetler arasında Arama ve Kurtarma (Search and Rescue) Maliyetleri olduğu için ARFF (Aircraft Rescue Fire Fighting) personelinin havacılık tazminatı dağıtım tablosunda maliyetleri karşılanmayan grupta yer almaması gereklidir.

Türkiye’deki Yol hizmetleri veren tüm kurumlardaki yola hizmet eden personeliyle ilgili ödenecek havacılık tazminatı dahil tüm maliyetler milli maliyetler içerisinde yer aldığı için Eurocontrol aracılığıyla hava sahası kullanıcılarından karşılanması esastır. Havacılık tazminatının hava seyrüseferine katkı veren tüm kurumlardaki Askeri hava trafik kontrolörleri ve DHMİ haricinde çalışan AİM memurları vb. içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi eşit işe eşit ücret ilkesine de çalışma barışına da katkı sağlayacaktır. Eurocontrol prensipleri çerçevesinde hava seyrüseferine hizmet eden diğer kurumlardaki çalışanlara ödenebilecek havacılık tazminatı da Türkiye’nin milli maliyetlerine yansıtılarak hava sahası kullanıcıları tarafından Eurocontrol vasıtasıyla karşılanmasında kamusal yarar bulunmaktadır. Bu şekilde devlet tazminat maliyetlerini bütçesinden karşılamadığı gibi gelir ve damga vergisi gibi gelirlerini artırabilecek ve diğer ülkelere göre çok düşük olan Türkiye’nin yol birim ücretlerini artırabilecektir.

## **KAYNAKÇA**

Ali Talip Akpınar, “Havacılık Tazminatı Sorununa Eurocontrol’ün Hava Seyrüsefer Maliyetlerini Ücretlendirme Esaslarını Belirleyen Prensiplerini de İçeren Bütünsel Bakış”, 6. Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı Bildiri e-kitabı, Eylül 2016, ss. 1160-1170

Ali Talip Akpınar, Ayça Akdil, "An Analysis On The Importance Of Costs And Unit Rates For Airlines In Scope Of Eurocontrol En Route Charge System", Twenty Fourth Annual World Business Congress of the IMDA, 24, 95-100, (2015)

DHMİ, 2023 Faaliyet Raporu

- Dr. William B. Coyne ve Mr. Vincent Baeri, A Petse Analysis of European Route Charges (Avrupa Yol Ücretlerinin Pest Analizi) , International Journal Of Science Commerce and Humanities, Volume no 2, no 2, August 2014, s.60
- Danıştay 11. Dairesinin 2012/6073 esas nolu dava ile ilgili 2014/8383 sayılı kararı
- ESARR Advisory Material/Guidance Document (EAM/GUI) EAM 5 / GUI 3 Explanatory Material on ESARR 5 Requirements for Engineers and Technical Personnel Undertaking Operational Safety-Related Tasks, February, 2006.
- ESARR Advisory Material/Guidance Document (EAM/GUI) EAM 5 / GUI 4 ESARR 5 and Related Safety Oversight for Engineers and Technical Personnel Undertaking Operational Safety-Related Tasks, March, 2006.
- Eurocontrol, Enlarged Committee for Route Charges, Initial Estimates of The Route Charges Cost-Bases and Unit Rates, Information Paper, June 2013, s.9
- Eurocontrol, Enlarged Committee for Route Charges, Final Estimates of The Route Charges Cost-Bases and Unit Rates for the Year 2013
- Eurocontrol Safety Regulatory Requirements ESARR 5 ATM Services' Personel, 2002.
- Eurocontrol Specification for Air Traffic Safety Electronics Personel Common Core Content Initial Training, 2009.
- Eurocontrol, CRCO (Central Route Charges Office- Yol Hizmetleri Merkez Ofisi), Principles For Establishing The Cost-Base For En Route Charges and The Calculation of the Unit Rates, 2010, s. 18
- Eurocontrol, CRCO (Central Route Charges Office: Yol Hizmetleri Merkez Ofisi), Conditions of Application of the Route Charges System and Conditions Of Payment,
- Eurocontrol Safety Regulatory Requirements ESARR 5 ATM Services' Personel, 2002.
- Eurocontrol, CRCO, Principles For Establishing The Cost-Base For En Route Charges and The Calculation of the Unit Rates, 2013
- ICAO Doc. 7192 AN/857 Training Manual, Part E 2 Air Traffic Safety Electronics Personel, 2011.
- ICAO, Doc. 9161, Manual on Air Navigation Services Economics (Hava Seyrüsefer Hizmetleri Ekonomisi El Kitabı), 2007
- Suat Uslu ve Aydan Cavcar, Havayolu İşletmelerinde Bir Maliyet Unsuru: Avrupa Hava Sahası'nda Hava Trafik Yol Ücretleri, Sosyal Bilimler Dergisi, 2002-2003, s.88.
- 27.04.2005 tarihli ve 25798 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5335 sayılı Kanunun 27. Maddesiyle 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen Ek 2. maddede yer alan kural uyarınca düzenlenen 03.05.2005 tarihli ve 2005/T-19 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı
- 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Ek 2. maddesinde 01.08.2010 tarihli ve 27659 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6009 sayılı Kanun'un 56. maddesi ile değişiklik yapılması üzerine Havacılık Tazminatı ödenmesine ilişkin 29.06.2012 tarihli ve 2012/T-9 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı

# İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN B2B MODELİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: TÜRKİYE'DEKİ BULUT TABANLI İK YAZILIM ŞİRKETLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Doç. Dr. Pınar ACAR**

**Dr. Öğr. Üye. Emine GÜNDOĞMUŞ**

*İstanbul Medipol Üniversitesi, pinar.acar@medipol.edu.tr* *İstanbul Medipol Üniversitesi, egundogmus@medipol.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üye. Burak Nedim AKTAŞ**

*Beykoz Üniversitesi, buraknedimaktas@beykoz.edu.tr*

## ÖZET

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) alanında bulut tabanlı çözümler, özellikle B2B iş modelinde şirketlere esneklik, verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, Türkiye'deki bulut tabanlı İK yazılım şirketlerinin B2B iş modeli çerçevesinde müşteri deneyimlerine dayalı olarak nasıl konumlandığını ve bu çözümlerin şirketlerin insan kaynakları süreçlerine nasıl entegre edildiğini incelemektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren KolayİK, Twiser, PeopleHum, Memotive ve Plena gibi önde gelen bulut tabanlı İK yazılım sağlayıcıları, araştırmamızın temel odağını oluşturmaktadır. Bu şirketlerin sunduğu hizmetlerin müşteri deneyimleri ve başarı hikayeleri üzerinden değerlendirileceği bu çalışma, dijitalleşmenin İK süreçlerine etkisini nitel veri analizi ile ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, İK süreçlerinde bulut tabanlı çözümlerin nasıl kullanıldığını ve bu çözümlerin iş süreçlerine katkılarını anlamak için müşteri deneyimleri incelenecektir. Araştırmada, nitel veri toplama ve analiz teknikleri kullanılacak olup müşteri deneyimi verileri NVivo yazılımı ile analiz edilecektir. Böylece, firmaların referansları ve başarı hikayeleri üzerinden bulut tabanlı İK çözümlerinin verimlilik, maliyet etkinliği ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Bu nitel analiz yöntemi, şirketlerin sunduğu hizmetlerin, organizasyonların İK süreçlerine ne ölçüde entegre olduğunu ve bu süreçlerin daha etkin ve şeffaf yönetilmesine ne derece katkı sağladığını anlamamıza yardımcı olacaktır. Özellikle B2B iş modelinde bulut tabanlı İKBS'nin şirketlerin operasyonel verimliliğini nasıl etkilediği ve iş gücünü yönetmede sağladığı kolaylıklar araştırılacaktır. Bu çalışma, bulut tabanlı İK çözümlerinin Türkiye pazarında ne derece benimsendiğini ve iş süreçlerine sağladığı katkıları derinlemesine incelemeyi hedeflemektedir. Türkiye'deki bulut tabanlı İKBS sağlayıcılarının, B2B iş modelleri bağlamında sağladığı rekabet avantajı ve müşteri memnuniyetini artırmada üstlendiği rolü ortaya koyarak, İK dijitalleşmesinde bulut çözümlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu çerçevede, dijital dönüşüm süreçlerinde bu yazılımların rolünü daha iyi anlamak için geniş bir analiz sunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, B2B İş Modeli, Dijital İK

## GİRİŞ

Günümüzde dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynakları (İK) yönetimi, teknoloji destekli çözümlere yönelmekte ve bu da örgütlerin daha etkin, esnek ve şeffaf süreçler yönetmelerine olanak tanımaktadır. Özellikle insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS), iş gücünü yönetmek, çalışan memnuniyetini artırmak ve operasyonel verimliliği sağlamak için kilit bir rol oynamaktadır (Al-

Dmour, 2020; Aras vd., 2015; Paje, 2023; Salam ve Munawir, 2024; Shahreki vd., 2019). İKBS, şirketlerin İK süreçlerini dijitalleştirerek daha düşük maliyetlerle daha hızlı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktadır (Bondarouk ve Brewster, 2016; Tursunbayeva, 2019). Bu nedenle, işletmelerin İKBS'ye olan talebi hızla artmakta, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler gibi daha esnek yapıdaki şirketler için önemli fırsatlar sunmaktadır (L'Écuyer vd., 2019; Marler ve Fisher, 2013; Shahreki ve Lee, 2024).

B2B iş modeli kapsamında faaliyet gösteren İKBS yazılım sağlayıcıları, müşterilerine çeşitli dijital çözümler sunarak İK süreçlerinin modernizasyonuna katkı sağlamaktadır. İzin takibi, performans değerlendirme, eğitim yönetimi ve aday takip sistemi gibi uygulamalar, İK yönetiminde verimliliği artıran dijital modüller arasında yer almaktadır (Abuhantash, 2023; Karikari vd., 2015; Khera ve Gulati, 2012; Sotnikova vd., 2021). Ancak, literatürde Türkiye'deki İKBS yazılım sağlayıcılarının stratejik avantajları ve müşteri deneyimlerinin nasıl şekillendiğine dair kapsamlı bir incelemeye rastlanmamış, İKBS'nin yaygınlaşması ve etkileri üzerine yapılan araştırmaların tekil uygulamalar üzerine yoğunlaştığı (Karcıoğlu ve Öztürk, 2010) veya belirli bölgeler ve endüstriler ile sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir (Ateş ve Akça, 2020; Bayar, 2019; Kulualp ve Sarı, 2019; Lazol, 2005; Uluköy ve İzci, 2015). Özellikle bu çözümlerin, örgütlerin İK süreçlerine ve operasyonel verimliliğe olan katkıları dikkate alındığında daha geniş bir perspektifte araştırmaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışma, Türkiye'deki İKBS yazılımı sağlayan şirketlerin İK süreçlerine entegrasyonu, operasyonel verimliliğe olan katkıları ve rekabet avantajı sağlama stratejilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren KolayİK, Twiser, Sorwe, Peoplise ve Vedubox gibi İKBS yazılım sağlayıcılarının sunduğu hizmetleri, müşteri deneyimleri ve başarı hikayeleri üzerinden değerlendirecektir. Bu doğrultuda şu sorulara cevap aranmıştır: Türkiye'deki şirketler, İKBS'de hangi İK uygulamalarını kullanmaktadır ve bu uygulamaların İK süreçlerine etkileri nelerdir? İKBS, şirketlerin operasyonel verimliliğini ve İK süreçlerini ne ölçüde iyileştirmektedir? Türkiye'deki İKBS yazılım sağlayıcıları, B2B iş modeli kapsamında rekabet avantajı sağlamak için hangi stratejileri uygulamaktadır?

Çalışmanın, İKBS'nin dijitalleşme sürecindeki rolü üzerinde daha derin bir anlayış kazandırması ve literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkı sağlaması hedeflenmiştir. Çalışma, İK yönetiminin dijitalleşmesi sürecinde İKBS'nin Türkiye pazarındaki benimsenme düzeyini ve iş süreçlerine olan katkılarını araştırarak hem akademik literatüre hem de uygulamaya yönelik değerli çıkarımlar sunacaktır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların verimliliğini ve performansını artırmak amacıyla stratejik öneme sahip bir süreçtir. Bu süreç içerisinde insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS), teknolojinin İK fonksiyonlarına entegrasyonu ile ortaya çıkmış, işletmelere İK süreçlerini optimize etme fırsatı sunan önemli bir araç haline gelmiştir. Özellikle bulut tabanlı İKBS çözümleri, işletmelere esneklik, maliyet tasarrufu ve hız kazandırarak İK süreçlerinin daha verimli yönetilmesini sağlamaktadır.

İKBS'nin tarihçesi, insan kaynakları yönetiminin teknoloji ile nasıl entegre edildiğini anlamak açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır, çünkü insan kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilmesi, genel organizasyonel başarının kilit unsurlarından birini oluşturmaktadır (Wright ve McMahan, 1992). İlk İKBS sistemleri, insan kaynakları yönetiminin bordro ve muhasebe gibi temel işlevlerini yerine getirmek üzere geliştirilmiştir. Bu sistemler, veri girişi, veri takibi ve analizine olanak tanıyan yazılım veya web tabanlı çözümler olarak iş dünyasına entegre edilmiştir (Heathfield,

2021). Zamanla İKBS, sadece bordro yönetimi ile sınırlı kalmamış, işe alım, eğitim, performans yönetimi ve çalışan hakları gibi daha geniş bir yelpazede insan kaynakları süreçlerini kapsayacak şekilde evrilmiştir (Hendrickson, 2003). Bu sistemler, işletmelerin insan kaynaklarına ilişkin verileri toplamasını, işlemlerini ve raporlamasını sağlayan merkezi bir bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır (Esangbedo vd., 2021). Özellikle büyük işletmeler, insan kaynakları süreçlerini daha verimli hale getirmek ve rekabet avantajı sağlamak için İKBS'yi bir stratejik araç olarak benimsemiştir (Basu vd., 2023).

İKBS'nin gelişimi, işletmelere çok sayıda fayda sağlamıştır (Kavanagh vd., 2017). Bu sistemler, insan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesine katkıda bulunarak, İK süreçlerinin otomatikleştirilmesine ve daha hızlı karar alma süreçlerinin gelişmesine olanak tanımıştır. Bu sayede, organizasyonlar çalışan verilerine daha hızlı erişim sağlayarak operasyonel süreçleri daha etkili bir şekilde yönetebilmektedir (Quasar ve Rahman, 2021). Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, İKBS'nin sağladığı veri odaklı yönetim imkânı, insan kaynakları süreçlerinin daha stratejik bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Basu vd., 2023). Ayrıca İKBS, işletmelerin insan kaynakları süreçlerinde daha verimli olmalarını sağlayarak operasyonel maliyetleri düşürmekte ve iş süreçlerini hızlandırmaktadır (Panjaitan, 2023). Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemleri, iş süreçlerinde manuel hataları azaltarak, veri doğruluğunu artırmakta ve bu da organizasyonel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Quasar ve Rahman, 2021).

İKBS, insan kaynakları yönetiminin birçok alanında da işletmelere avantaj sağlamaktadır. Bu sistemler, işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme ve çalışan hakları gibi çeşitli İK fonksiyonlarını otomatikleştirmekte ve bu sayede organizasyonların zaman ve maliyet tasarrufu yapmasını sağlamaktadır (Marler ve Fisher, 2013). İKBS, işletmelerin çalışanlarına dair bilgileri toplama, saklama ve işleme süreçlerini kolaylaştırarak, insan kaynakları yönetimi için merkezi bir veri tabanı sunmaktadır (Revathi ve Lakshmana, 2023). Çalışanların kişisel bilgilerinin güvenli bir şekilde saklanmasına ve bu bilgilere ihtiyaç duyulduğunda hızlıca erişilmesine imkân tanıyan İKBS (Martins, 2023), işe alım süreçlerinde aday verilerini toplamak ve yönetmekten maaş bilgilerini depolamaya kadar geniş bir yelpazede veri yönetimi sağlamaktadır (KBI, 2022). İKBS'nin bir diğer önemli bir fonksiyonu, mevcut çalışanların performansını izlemek ve değerlendirmek için gerekli verileri toplamasıdır. Operasyonel İKBS sistemleri, çalışanların performansına ilişkin verileri analiz etmekte ve bu veriler, yönetici ve İK profesyonellerine daha stratejik kararlar alırken rehberlik etmektedir (Panjaitan, 2023). Bu sistemler, çalışan verilerini İK departmanı için güvenli ve düzenli bir şekilde depolamakta, bu verilere ihtiyaç duyulduğunda hızlıca erişim sağlamak ve bu verilerin karar alma süreçlerinde kullanılmasına imkân tanımaktadır (Gallivan, 2021; Sachs, 2024). İKBS'nin bir diğer önemli avantajı, işletmelere maliyet tasarrufu sağlamasıdır. İKBS, insan kaynakları yönetiminde idari görevlerin otomatikleştirilmesine olanak tanıyarak, işletmelerin insan kaynakları süreçlerinde harcadıkları zamanı ve kaynakları azaltmaktadır (Zhang ve Chen, 2024).

İKBS'nin başarılı bir şekilde uygulanması, organizasyonlara birçok fayda sağlasa da bu süreçte bazı zorluklarla da karşılaşabilmektedir. İKBS'nin uygulanması sırasında karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, yönetim desteğinin eksikliğidir. İKBS projeleri genellikle yüksek maliyetli ve karmaşık olduğundan, üst yönetim desteği olmadan bu projelerin başarıya ulaşması zor olabilmektedir. Ayrıca, çalışan direnci de İKBS uygulamalarında sıkça karşılaşılan bir engeldir, çünkü bazı çalışanlar İKBS'nin sunduğu değişikliklerden rahatsızlık hissedebilmekte ve değişime direnç gösterebilmektedir (Panjaitan, 2023). Bu nedenle, çalışanlar, yeni teknolojilere uyum sağlamakta zorlanabilmekte ve bu da insan kaynakları bilgi sistemlerinin verimli bir şekilde kullanılmasını engelleyebilmektedir. Bir diğer önemli zorluk ise veri güvenliğidir. İKBS sistemleri, çalışanların kişisel ve hassas bilgilerini içerdiği için bu bilgilerin güvenli bir şekilde saklanması ve yönetilmesi kritik önem taşımaktadır (Panjaitan, 2023). Veri güvenliğinin ihmal edilmesi, organizasyonların itibarına zarar verebilmekte ve yasal sorunlar doğurabilmektedir. Bu

nedenle, İKBS sistemlerinin uygulanması sırasında veri güvenliği önlemlerinin dikkatlice planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

İKBS'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonların, insan kaynakları süreçlerinde ihtiyaç duydukları verileri toplamak ve bu verileri analiz ederek stratejik kararlar almak için uygun bir insan kaynakları bilgi sistemi seçmesi gerekmektedir (Hendrickson, 2003). Dijital teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, iş modelleri köklü bir değişikliğe uğramış (Wang vd. 2023), bulut tabanlı İKBS çözümleri, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için cazip hale gelmiştir. Geçmişte, bu işletmeler yüksek maliyetler nedeniyle İK teknolojilerini uygulamakta zorluklarla karşılaşmıştır. Ancak bulut bilişimin gelişimi ile birlikte, küçük işletmeler de İK süreçlerini daha uygun maliyetlerle yönetebilmekte ve bulut tabanlı sistemlere geçiş yapmaktadır. Ayrıca, bu sistemlerin mobil cihazlarla entegrasyonu, işletmelerin İK süreçlerine her zaman ve her yerden erişim sağlamalarına olanak tanımaktadır (Johnson, Lukaszewski ve Stone, 2016). Bu nedenle, dijitalleşme, insan kaynakları bilgi sistemlerinin evriminde önemli bir rol oynamıştır (Sekhar, Patwardhan ve Vyas, 2016). Yapay zekâ (AI) ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler, İK süreçlerinin daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bu teknolojiler, çalışanların performansını izlemek, yetenek yönetimi süreçlerini optimize etmek ve işgücüne ilişkin daha derin analizler yapmak için kullanılmaktadır (Mitrofanova, Konovalova ve Mitrofanova, 2019).

Dijital dönüşüm, işletmelerin iş modellerini ve süreçlerini köklü bir şekilde değiştirirken, İKBS sistemleri bu dönüşümde kritik bir rol oynamaktadır. İşletmeler, dijital İK çözümlerini benimseyerek rekabet avantajı elde etmekte ve iş süreçlerini daha sürdürülebilir hale getirmektedir (Schmid ve Pscherer, 2021).

İKBS, özellikle B2B iş modelleri bağlamında önemli bir rol oynamaktadır. Bulut bilişim, işletmelere yazılım hizmetlerini çevrimiçi sunarak, İK süreçlerinin herhangi bir yerden yönetilmesine olanak tanımaktadır. Bu sistemler, donanım ve yazılım maliyetlerini azaltırken, teknik sorumlulukların büyük bir kısmını bulut sağlayıcısına devretmektedir (Johnson, Lukaszewski ve Stone, 2016).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS), organizasyonların insan kaynakları süreçlerini verimli ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olan önemli bir araç haline gelmiştir. Bu sistemler, işletmelere hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlarken, veri doğruluğunu artırmakta ve manuel hataları azaltmaktadır. Bulut tabanlı İKBS çözümleri, özellikle B2B iş modelleri bağlamında işletmelere esneklik ve ölçeklenebilirlik sağlayarak iş süreçlerini dönüştürmektedir. Dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmelerle birlikte, İKBS'nin iş dünyasındaki rolü giderek daha kritik hale gelmiştir. Bu sistemler, İK süreçlerini otomatikleştirmenin yanı sıra, işletmelere stratejik kararlar alırken veri odaklı yaklaşımlar sunmaktadır. Sonuç olarak, İKBS'nin işletmelerde kullanılması, organizasyonların insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır.

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Günümüzde, dijitalleşmenin de etkisiyle organizasyonlar değişimin odağında süreçlerine yeni model ve sistemler entegre etme çabasındadır. Organizasyonel süreçlerde dijital değişim ve dönüşüm farklı departmanlar ve fonksiyonlarda etkisini göstermektedir. İnsan kaynakları departmanları da dijital dönüşümün etkisiyle bilgi sistemlerini iş süreçlerine uyumlandırmaya başlamışlardır. İKBS (İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri) modeli dünyada, uluslararası şirketlerde çeşitli sektörlerde kullanım alanı bulurken ülkemizde de oldukça yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle insan kaynakları departmanlarında dış kaynak kullanımını tercih eden

şirketler B2B (Business-to-Business) modeliyle İKBS bulut tabanlı yazılım desteği sağlayan şirketlerle işbirliği içerisinde süreçlerini etkili ve verimli bir düzeyde yönetmektedirler.

Son yıllarda literatürde İKBS araştırmalarına olan ilgi de oldukça artmıştır. Bu bakış açısından yola çıkarak bu araştırmanın temel odak noktası, geleneksel İK uygulamalarından farklı olan ve İKBS'nin uygulanmasıyla mümkün olan dijital İK uygulamalarını belirlemektir. Yeni modelin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, yöntemlerini dijital düzende değiştirmek isteyen İK profesyonelleri için son derece önemli olacaktır. Araştırma ayrıca, İKBS'nin, B2B şirketlerinin İK yönetiminde rekabetçi kalmak için teknolojik gelişmeleri benimsemeye motive eden son teknoloji İK uygulamalarına izin vermedeki dönüştürücü potansiyelini vurgulamaktadır. Araştırmanın bulgularının, organizasyonların karar alma süreçlerinde etkili olacağı ön görülmektedir.

## 1.Araştırma Soruları

Araştırmanın hedefleri doğrultusunda, tartışılan çeşitli bileşenler arasındaki bağlantıları araştırmak için aşağıdaki araştırma soruları formüle edilmiştir.

Müşteri kuruluşlarından üst düzey yöneticiler ve İK yöneticileriyle yapılan görüşmeleri kapsayan vaka çalışmaları doğrultusunda;

1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) alanında bulut tabanlı çözümler B2B iş modelinde şirketlere esneklik, verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlar mı?
2. İKBS uygulayan işletmelerde kullanılan en önemli ve en güncel dijital İK uygulamaları nelerdir? Geleneksel İK prosedürlerinden nasıl farklılaşırlar?
3. İK profesyonelleri, yöneticiler ve çalışanlar İKBS'nin organizasyonel etkinlikteki rolünü ve uygulamasını nasıl görüyor ve deneyimliyor?

## 2.Araştırmanın Çerçevesi

İKBS'nin İK uygulamaları ve B2B modeli bağlamında organizasyonel etkinlik üzerinde büyük bir etkiye sahip olabileceği varsayımı, bu nitel araştırmanın kavramsal çerçevesinin temelini oluşturur. Çerçevenin üç temel bileşeni vardır:

*İKBS Uygulaması ve Kullanımı:* Bu bileşen, İKBS'nin işletmelerde nasıl uygulandığını ve İK profesyonellerinin bunu günlük olarak nasıl kullandığını açıklar. İşverenlerin işe alma, seçme, eğitim, performans yönetimi ve çalışan katılımı gibi İK süreçleri, İKBS'nin benimsenmesinin bir sonucu olarak değişebilir.

*İK Uygulamaları:* Bu bileşen, İKBS şirketleri tarafından kullanılan İK uygulamalarını ve bunların geleneksel İK uygulamalarından nasıl farklı olduğunu içerir. Buna, en yaygın kullanılan İK uygulamalarını belirlemek için İKY bulut tabanlı yazılım şirketlerinden vaka çalışmalarının içerik analizi de dahil edilecektir.

*B2B Modeli ve Organizasyonel Etkinlik:* İKBS'nin organizasyonel etkinlik üzerindeki etkisi bu bileşene dahil edilmiştir. İKBS bulut tabanlı yazılım şirketlerinin vaka çalışmalarından alınan görüşmeler, bunu değerlendirmek ve İKBS'nin kullanımının ve dağıtımının organizasyonel etkinliği nasıl etkilediğini belirlemek için kullanılacaktır.

## 3.Veritoplama ve Çalışma Grubu

Araştırmada ikincil veri kullanılmış olup, veriler, çevrimiçi olarak erişilebilen ve Türkiye'deki bulut tabanlı İK yazılım şirketlerinin web sitelerinde yayınlanan, kamuya açık vaka çalışmalarından toplanmıştır. Bu web siteleri, ilgili veri tabanları ve arama motorlarında yapılan bir aramayla bulunmuştur. Çeşitli sektörler, organizasyon boyutları ve coğrafi konumlar



genelinde İKBS uygulamalarına ilişkin örnekler içeren vaka çalışmaları, araştırma konusu ve kavramsal çerçeveye olan bağlantılarına göre seçilmiştir. Organizasyonlarda İKBS uygulamalarına ilişkin vaka çalışmalarını araştırmak için nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Verileri değerlendirmek ve analiz etmek için içerik analizi tekniği kullanılarak, verilerin kavramsal çerçeveden alınan önceden belirlenmiş kategorilere ve temalara göre sınıflandırması yapılmıştır.

Bu araştırmada İKBS bulut tabanlı yazılım sağlayan şirketler çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmanın vaka çalışmaları, sektördeki önemleriyle bilinen Türkiye'deki 10 önde gelen İK bulut tabanlı yazılım sağlayıcısının müşterilerinin deneyimlerini kapsamaktadır. İKBS uygulamaları derinlemesine yer alan üst düzey yöneticiler veya İK yöneticileriyle yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Özellikle, aşağıdaki şirketler temsil edilmiştir: Kolay İK, Oracle, Peoplise, Sorwe, Twiser, Vedubox, Astera, İdenfit, Albert Solino ve Peopleoma. Özetle, araştırmanın çalışma grubu, 10 İK yazılım sağlayıcısının müşteri firmalarından üst düzey yönetici veya İK yöneticisiyle yapılan görüşmeleri içermektedir.

#### 4. Analizler

Araştırmada nitel veri analiz programı olan Nvivo 2020 kullanılmıştır. Araştırma verilerini kodlamak için tümdengelimli bir içerik analizi yöntemi benimsenmiştir. Kavramsal çerçevede bulunan temalara ve kategorilere dayalı kodlama kategorileri veya haritaları geliştirilmiştir. Frekans analizi sonrası kavramlar arasında bağlantılar bulmak için veriler kodlanıp, kelime ağacı analizine tabi tutulmuştur.

Uygulama ve teori arasında bir bağlantı oluşturmak için bu araştırma esas olarak bilim felsefesinin temel taşlarından biri olan epistemolojik felsefeye odaklanmaktadır ve gerçek bilgiye ulaşmanın yollarını araştırmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinin en önemli tekniklerinden biri olan içerik analizi ile tasarlanmıştır. Epistemolojik felsefe açısından da çıkarımları olan anti-pozitivist bir paradigma bakış açısı benimsenmekte ve bu doğrultuda araştırmamızın sonuçları öznel ve dışsal bakış açılarıyla tartışılmaktadır.

#### 5. Frekans Analizi

Araştırma verilerinin frekans analiz sonuçlarına göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Frekans dağılımları temel içerik analizi kullanılarak ortaya çıkmıştır ve öne çıkan terimlerin dağılımları, kodlama ve kod kategorileri oluşturulmadan bağımsız değerler kullanılarak tartışılıp, yorumlanmıştır. Öne çıkan ve araştırmanın temel varsayımından hariç tutulan terimler analiz dışı bırakılmamıştır. Böylelikle, frekans dağılımından sonra araştırma varsayımını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen terimler değerlendirilmiştir. Öne çıkan ve direkt ve indirekt etki eden kavramlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Frekans Dağılımları

Temel Konseptler (Endirekt Etki)	Tekrar	Frekans %	Temel Konseptler (Direkt Etki)	Tekrar	Frekans%
Çalışan	192	0,70	Hız	124	0,45
Kullanıcı	155	0,57	Zaman	83	0,30
Eğitim	140	0,51	Takip	73	0,27
İK	105	0,38	Performans	70	0,26

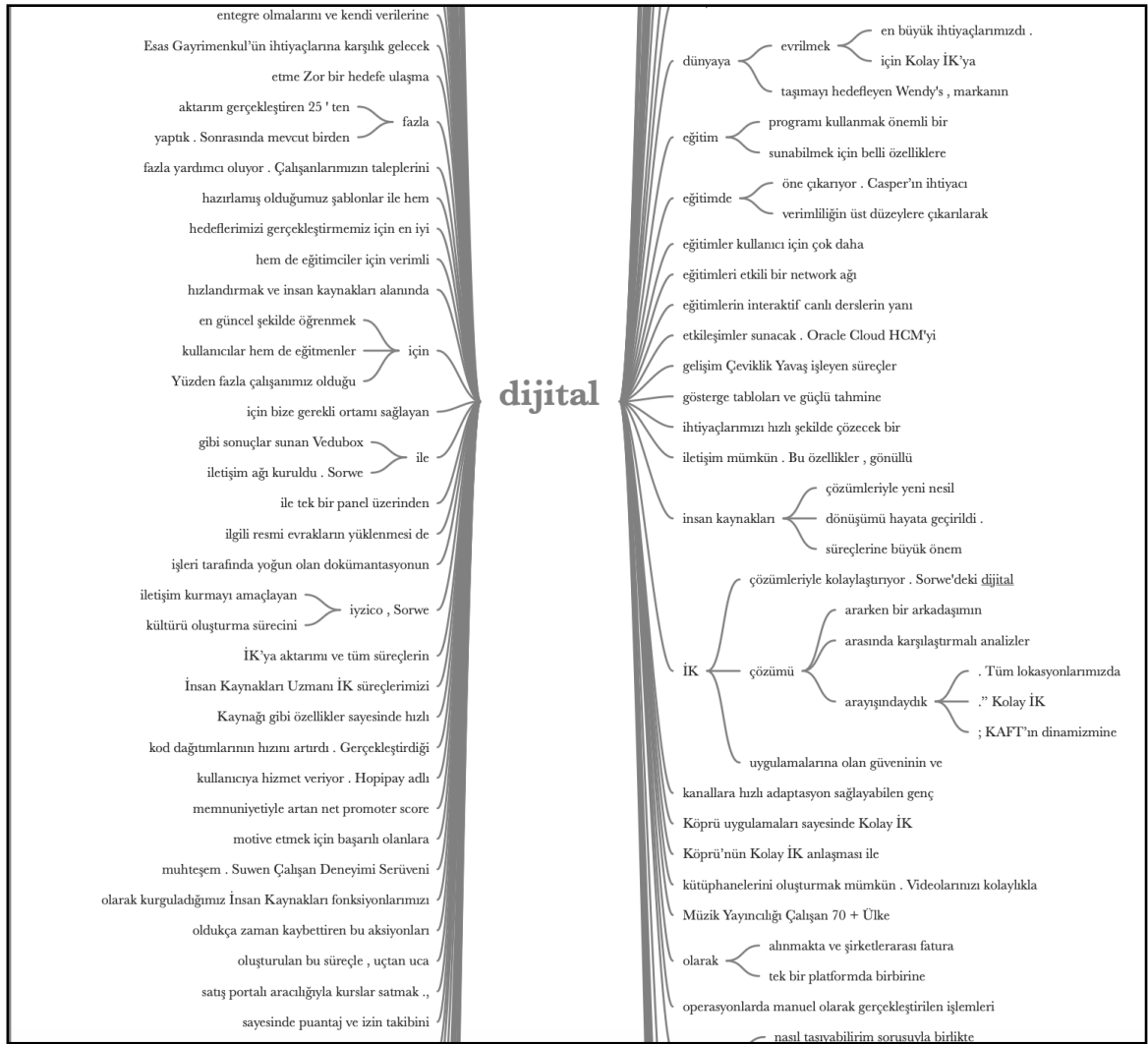
Dijital	91	0,33	Hedef	64	0,23
Destek	62	0,23	Etkililik	48	0,18
Sistem	58	0,21	İletişim	47	0,17
Yazılım	55	0,20	Yeni	42	0,15
Çözüm	45	0,16	Verimli	41	0,15
Sektör	45	0,16	Başarı	40	0,15
Platform	44	0,16	Teknik	39	0,14
Yönetim	36	0,13	Teknoloji	38	0,14
Veri	34	0,12	Cloud	37	0,14
Ekip	30	0,11	Mobil	32	0,12
Entegre	29	0,11	Uygulama	29	0,11
Tasarruf	20	0,07	Raporlama	27	0,10
Bilgi	19	0,07	Özlük	24	0,09
Finansal	19	0,07	Onboarding	16	0,06

Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan ve en yüksek frekans oranına sahip olan ve endirekt etki eden kavramlar; çalışan (191:0,70), kullanıcı (155:0,57), eğitim (140:0,51), İK (105:0,38), dijital (91:0,33), destek (62:0,23), sistem (58:0,21), yazılım (55:0,20), çözüm (45:0,16), sektör (45:0,16), platform (44:0,16), yönetim (36:0,13), veri (34:0,12) ve ekip (30:0,11) olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre en yüksek frekans oranına sahip olan ve direkt etki eden kavramlar ise hız (124:0,45), zaman (83:0,30), takip (73:0,27), performans (70:0,26), hedef (64:0,23), etkililik (48:0,18), iletişim (47:0,17), yeni (42:0,15), verimli (41:0,15), başarı (40:0,15), teknik (39:0,14), teknoloji (38:0,14), cloud (37:0,14) ve mobil (32:0,12) olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın frekans analizi sonuçları bulut tabanlı İK yazılım şirketlerinin müşteri deneyimlerinde genel kapsamda veri, sistem, dijitalleşme ve eğitim gibi konuların öne çıktığını göstermektedir. İKBS uygulamalarıyla ilgili öne çıkan kavramlar ise bulut tabanlı yazılım sistemlerinde hız, zaman, takip, hedef, etkililik, teknoloji ve başarı gibi kavramların öne çıktığını ortaya koymaktadır. İK uygulamalarında ise en çok tercih edilen fonksiyonlar arasında dijital raporlama, cloud, mobil, özlük ve onboarding yer almaktadır.

## 6. Kelime Ağacı Analizi ve NVIVO Kodlaması

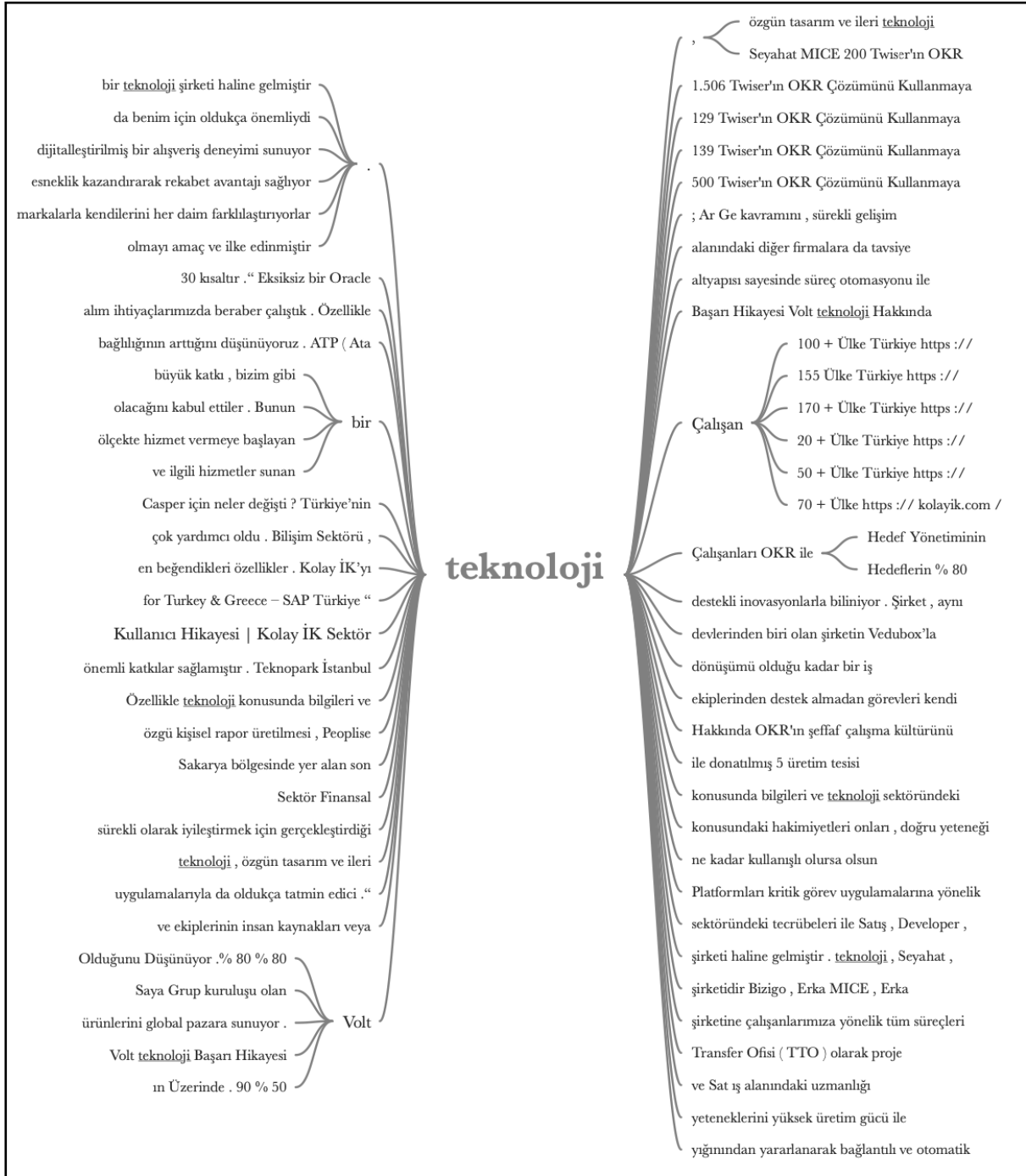
Araştırmanın verileri frekans analizine tabi tutulduktan sonra öne çıkan temalar kelime ağacı analiziyle incelenmiştir. “Dijital” temasının kelime ağacı analizi (Tablo 2) sonuçları; yenilik, dijital arşiv oluşturma, dijital asistan, dijital çözüm ortağı, dijital sertifika, dijital cüzdan, dijital dönüşüm, dijital dünyada sürdürülebilirlik, dijital eğitim, çeviklik, dijital insan kaynakları, dijital köprü, dijital kütüphaneler, dijital veri çizelgeleri ve dijital operasyonel süreçler gibi ifadelerin ve kavramların Türkiye’deki bulut tabanlı İK yazılım şirketlerinin B2B modeli müşterilerinin söylemlerinde öne çıktığını ortaya koymaktadır. Araştırma sorusu 2: İKBS uygulayan işletmelerde kullanılan en önemli ve en güncel dijital İK uygulamaları nelerdir? Geleneksel İK prosedürlerinden nasıl farklılaşırlar? Araştırmanın bulguları temel varsayımı desteklemektedir.

**Tablo 2.** Nvivo Kodlama: “Dijital” Teması Kelime Ağacı Analizi



“Teknoloji” temasının kelime ağacı analizi (Tablo 3) sonuçları; teknoloji destekli inovasyon, teknoloji dönüşümü, teknoloji platformları, teknoloji yetenekleri, Ar-Ge, teknoloji ekipleri, yüksek üretim gücü, özgün tasarım, finansal teknoloji, kişisel rapor üretilmesi, esneklik, rekabet avantajı ve sürekli gelişim gibi ifadelerin ve kavramların Türkiye’deki bulut tabanlı İK yazılım şirketlerinin B2B modeli müşterilerinin söylemlerinde öne çıktığını ortaya koymaktadır. Araştırma Sorusu 1: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) alanında bulut tabanlı çözümler B2B iş modelinde şirketlere esneklik, verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlar mı? Araştırmanın bulguları temel varsayımı desteklemektedir.

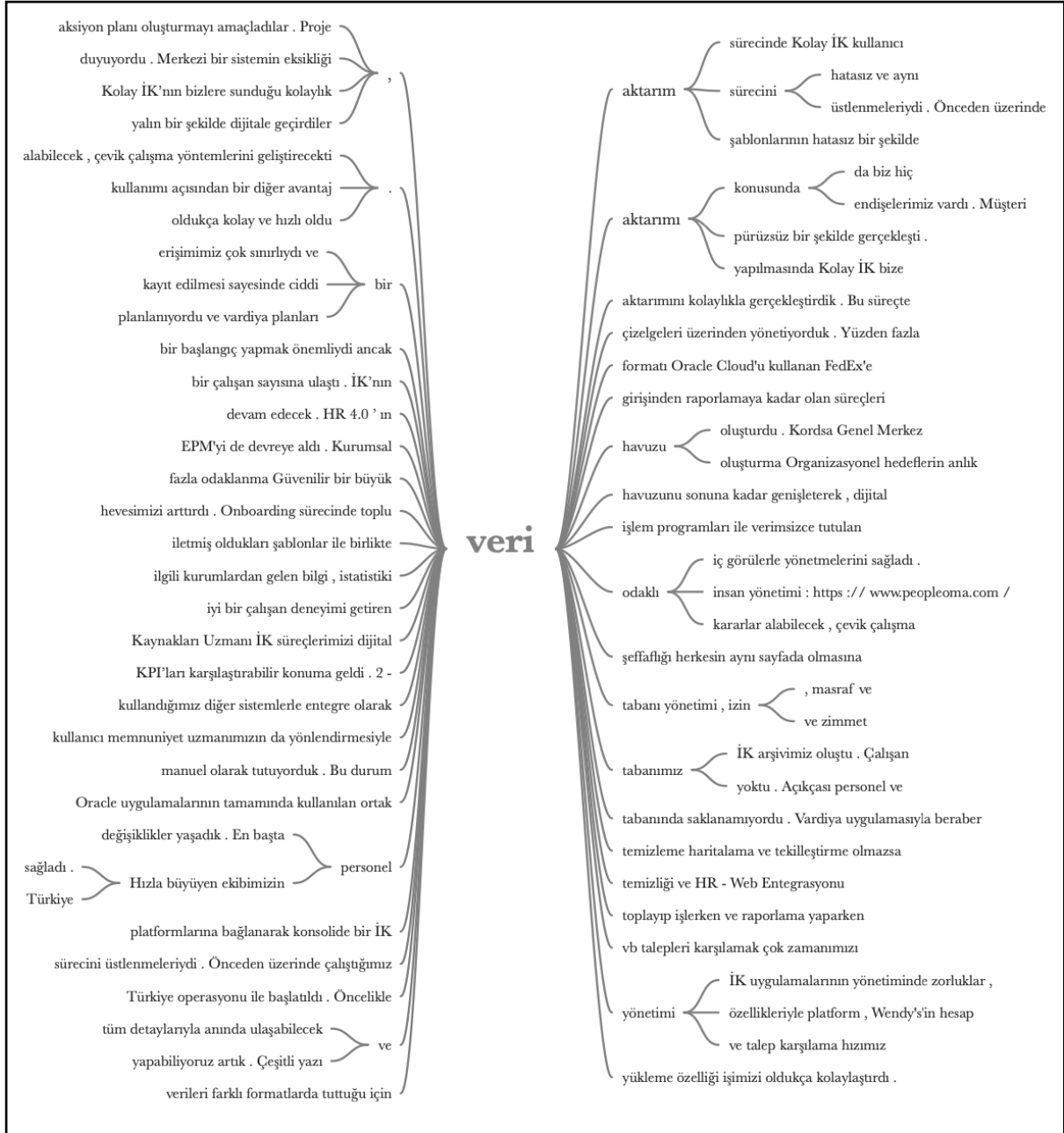
**Tablo 3.** Nvivo Kodlama: “Teknoloji” Teması Kelime Ağacı Analizi



“Veri” temasının kelime ağacı analizi (Tablo 4) sonuçları; veri aktarımı, veri havuzu, veri tabanı yönetimi, veri temizleme haritalama, veri yükleme, istatistik veri işlem programları, vardiya planları, hatasız veri aktarımı, raporlama, insan yönetimi, çevik çalışma, İK’da izin, masraf ve zimmet, İK arşivi, İK-Web entegrasyonu ve talep karşılama gibi ifadelerin ve kavramların Türkiye’deki bulut tabanlı İK yazılım şirketlerinin B2B modeli müşterilerinin söylemlerinde öne çıktığını ortaya koymaktadır. Araştırma Sorusu 3: İK profesyonelleri, yöneticiler ve çalışanlar

İKBS'nin organizasyonel etkinlikteki rolünü ve uygulamasını nasıl görüyor ve deneyimliyor? Araştırmanın bulguları temel varsayımı desteklemektedir.

**Tablo 4.** Nvivo Kodlama: “Veri” Teması Kelime Ağacı Analizi



## BULGULAR

Bulut tabanlı İKBS çözümleri, günümüzde organizasyonların İK süreçlerini dijitalleştirerek daha etkin, esnek ve maliyet açısından avantajlı hale getirme eğilimindedir. Bu çözümler, özellikle B2B iş modellerinde, işletmelere operasyonel esneklik kazandırırken, iş süreçlerinde hız ve verimlilik artışı sağlamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma Türkiye’de bulut tabanlı insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) sağlayıcılarının B2B modeli çerçevesinde sundukları çözümler ve bu çözümlerin müşteri deneyimlerine dayalı değerlendirmelerini nitel analiz yöntemiyle incelemektedir. Elde edilen bulgular, İKBS’nin dijital çözümler sunma, organizasyonel verimliliği artırma, maliyetleri düşürme ve iş süreçlerinde esneklik sağlama konularında önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir.

İKBS’nin bulut tabanlı yapısı, geleneksel İK uygulamalarından önemli ölçüde farklılaşmakta ve daha modern İK süreçleri sunmaktadır. Araştırma, bulut tabanlı İKBS’nin performans yönetimi, eğitim, aday takibi, işe alım süreçleri ve çalışan katılımı gibi birçok İK fonksiyonunu dijitalleştirerek manuel süreçleri ortadan kaldırdığını ortaya koymaktadır. Geleneksel İK prosedürleri daha çok kâğıt tabanlı ve zaman alıcı iken, bulut tabanlı İKBS çözümleri, işlemleri hızlandırmakta ve hata oranını azaltmaktadır. Müşterilerin deneyimlerine göre, bu sistemlerin sunduğu otomatikleştirilmiş fonksiyonlar, işletmelerin insan kaynağına ilişkin verileri daha verimli bir şekilde yönetmesine ve bu verilere anında erişim sağlamasına olanak tanımaktadır. Dijital raporlama ve mobil uygulamalar sayesinde ise, İK süreçlerinin her zaman ve her yerden takip edilmesi kolaylaşmaktadır.

Çalışmada, bulut tabanlı İKBS’nin iş süreçlerinde hız, esneklik ve erişim kolaylığı sağladığı görülmüştür. Özellikle izin takibi, performans değerlendirme ve aday yönetimi gibi İK süreçlerinde otomatikleştirilmiş çözümler, kullanıcı memnuniyetini artırmakta ve insan hatasını minimuma indirmektedir. Bunun yanı sıra, bulut tabanlı sistemlerin sağladığı veriye hızlı erişim, stratejik karar alma süreçlerini desteklemekte ve organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Türkiye’deki şirketler üzerinde yapılan bu çalışmada, dijital İK çözümlerinin kullanımının giderek arttığı ve yaygınlaştığı görülmektedir.

Analizler, İKBS’nin dijitalleşme ile birlikte hızla değişen iş dünyasına uyum sağlamak için ideal bir çözüm olduğunu göstermektedir. Özellikle çalışanların verilerinin saklanması, güncellenmesi ve izlenmesi gibi temel İK fonksiyonlarının dijital ortamda yapılması, İK süreçlerini daha verimli kılmaktadır. Kullanıcıların deneyimlerine göre, bu sistemler personel izinleri, performans değerlendirmeleri ve aday izleme gibi İK fonksiyonlarını daha hızlı ve etkili bir şekilde yönetme imkânı tanımaktadır. Ayrıca, İKBS’nin organizasyonel etkinliği artıran bir araç olarak algılandığı ve geniş kabul gördüğü de elde edilen sonuçlar arasındadır. Özellikle İK profesyonelleri, bu sistemlerin veriye dayalı karar alma süreçlerini desteklediğini, veri güvenliğini artırdığını ve organizasyonel etkinliği iyileştirdiğini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, donanım ve yazılım maliyetlerinin azalması, işletmelere maliyet açısından önemli bir tasarruf sağlamaktadır. Kullanıcılar, bulut tabanlı çözümler sayesinde İK süreçlerini her yerden yönetebilmenin yanı sıra teknik sorumlulukların büyük bir kısmını da sağlayıcıya devredebilmekte, bu da işletmelere operasyonel esneklik kazandırmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma Türkiye’deki bulut tabanlı İKBS sağlayıcılarının B2B iş modelindeki müşteri organizasyonlarına esneklik, verimlilik ve maliyet avantajları sunduğunu, bu çözümlerin geleneksel İK uygulamalarından dijital fonksiyonlar aracılığıyla farklılaştığını ve kullanıcılar tarafından organizasyonel etkinliği artıran değerli araçlar olarak algılandığını göstermektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Nitel araştırma yöntemleri, bulguların genelleştirilebilmesi konusunda bazı sınırlamalar getirebilmektedir. Özellikle tek bir ülke veya bölgeye özgü bulgular, küresel ölçekte bulut tabanlı İKBS uygulamalarının etkilerini tam olarak yansıtamayabilir. Ayrıca, veri toplama sürecinin kısa bir zaman dilimiyle sınırlı olması, bu çözümlerin uzun vadeli etkilerinin anlaşılmasını engelleyebilir.

Bu çalışmada da nitel veri toplama yöntemleri kullanılmış ve Türkiye'deki belirli sayıda bulut tabanlı İKBS sağlayıcısının müşteri deneyimlerine dayalı analizler yapılmıştır. Bu nedenle, bulgular diğer ülkelerdeki benzer sistemlerin performansını yansıtmayabilir. Ayrıca, araştırma kapsamında belirli bir zaman diliminde toplanan verilerle sınırlı kalınmış ve uzun dönem etkileri göz önünde bulundurulamamıştır. Bu kısıtlar, gelecekte daha geniş kapsamlı ve uzun dönemli nicel araştırmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### Öneriler:

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, daha uzun süreli, farklı sektör ve ülkeleri kapsayan nicel analizlerin dahil edilmesi, bulut tabanlı İKBS çözümlerinin etkilerini daha kapsamlı ve genellenebilir bir biçimde ortaya koymaya yardımcı olabilir. Ayrıca bulut tabanlı İKBS sağlayıcıları, müşteri verilerini korumak için gelişmiş güvenlik protokolleri geliştirebilir ve düzenli olarak denetim süreçlerini sürdürebilir. Şirketler, verilerin güvenliği konusunda bilgilendirilmiş bir karar verme süreci oluşturabilir ve sistem entegrasyonları sırasında bu güvenlik politikalarını uygulayabilir. Bunun yanı sıra, İKBS sağlayıcıları, farklı sektördeki işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak esnek çözümler geliştirebilir. Ayrıca, müşteri destek hizmetlerini artırarak kullanıcıların teknik zorlukları hızla çözmelerine yardımcı olacak bir sistem sunabilirler. Bu tür destek hizmetleri, müşteri memnuniyetini artırarak, İKBS kullanımının yaygınlaşmasını kolaylaştıracaktır.

Bulut tabanlı İKBS sağlayıcılarının, teknolojik gelişmeler doğrultusunda sistemlerini sürekli olarak güncellemesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte, kullanıcıların bu sistemlere daha hızlı adapte olabilmesi için eğitim programları sunulabilir. Özellikle İK departmanı çalışanlarının yeni sistem özelliklerine hâkim olmalarını sağlamak, bu sistemlerin etkin bir şekilde kullanılmasını destekleyecektir.

Gelecekte İKBS çözümlerinin daha fazla veri analitiği ve yapay zekâ destekli hale getirilmesi, İK yönetim süreçlerini daha stratejik bir yaklaşımla ele almalarına olanak tanıyacaktır. Bu doğrultuda İKBS sağlayıcılarının büyük veri ve yapay zekâ entegrasyonuna yönelik Ar-Ge yatırımlarını artırması da önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abuhantash, A. (2023). The impact of human resource information systems on organizational performance: A systematic literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 239-245. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1992>
- Al-Dmour, R. (2020). The influence of HRIS usage on employee performance and mediating effects of employee engagement in five stars hotels in Jordan. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 12(3), 1-18. <https://doi.org/10.4018/ijiss.2020070101>
- Aras, M., Özdemir, Y., & Bayraktaroğlu, S. (2015). İnsan kaynakları bilgi sistemlerine yönelik algıların teknoloji kabul modeli ile incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 343-351. <https://doi.org/10.21121/eab.2015317973>

- Ateş, V. ve Akça, B. (2020). Özel hastanelerde insan kaynakları bilgi sisteminin kullanımı üzerine bir nitel araştırma: Ankara ili örneği. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, XV/I, 227-235.
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palaksha, C. (2023). Artificial intelligence–HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100893. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
- Bayar, M. (2019). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin çalışanların verimliliğine etkisi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(32), 42-52.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Esangbedo, M. O., Bai, S., Mirjalili, S., & Wang, Z. (2021). Evaluation of human resource information systems using grey ordinal pairwise comparison MCDM methods. *Expert Systems with Applications*, 182, 115151. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115151>
- Gallivan, C. (2021, Haziran 17). What to consider when choosing an HRIS for your business. <https://www.completepayrollssolutions.com/blog/hris-considerations>
- Heathfield, S. (2021, Ocak 30). What is a human resources information system? <https://www.liveabout.com/human-resources-information-system-hris-1918140>
- Hendrickson, A.R. (2003) Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*, 24, 382-394. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5>
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 28.
- Karcıoğlu, F., & Öztürk, Ü. (2010). İşletmelerde performans değerlendirme ile insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) arasındaki ilişkisi -İstanbul ilinde bir araştırma-. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 343-366.
- Karikari, A. F., Boateng, P. A., & Ocansey, E. O. N. D. (2015). The role of human resource information system in the process of manpower activities. *American Journal of Industrial and Business Management*, 05(06), 424-431. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2015.56042>
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. (4th ed.). Sage Publications.
- KBI. (2022, June 17). What are information systems in human resource management? <https://www.kbibenefits.com/what-are-information-systems-in-human-resource-management>
- Khera, S., & Gulati, K. (2012). Human resource information system and its impact on human resource planning: A perceptual analysis of information technology companies. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 6-13. <https://doi.org/10.9790/487x-0360613>
- Kulualp, H. G., & Sarı, Ö. (2019). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımına yönelik mevcut durum analizi. *Proceeding Book Atlas International Congress on Social Sciences 4*. 254-264.
- Kumar, N., & Parumasur, S. (2013). The impact of HRIS on organizational efficiency: random or integrated and holistic?. *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 567-575. <https://doi.org/10.22495/cocv11i1c6art4>
- Lazol, A. (2005). *İşletmelerde insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulması ve bir uygulama* (Order No. 28739507). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/işletmelerde-insan-kaynakları-bilgi-sisteminin/docview/2570148227/se-2>
- L'Écuyer, F., Raymond, L., Fabi, B., & Uwizeyemungu, S. (2019). Strategic alignment of it and human resources management in manufacturing SMES. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 830-850. <https://doi.org/10.1108/er-09-2018-0258>



- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Martins, A. (2023, Ekim 23). What Is a Human Resources Information System? <https://www.businessnewsdaily.com/15889-what-is-a-human-resource-information-system.html>
- Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., & Mitrofanova, A. E. (2019). Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR management. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Panjaitan, E. H. H. (2023). Implementing human resource information system (HRIS) for efficient human resource management. *International Journal of Science and Society*, 5(2), 128-139.
- Paje, R. (2023). Human resource information system (HRIS): An evaluation of net benefits based on the perception of HR practitioners. *Kinforms*, 18(1), 31-59. <https://doi.org/10.55819/mrij.2023.18.1.31>
- Revathi, G., & Lakshmana, B. (2023). Human Resource Information System Study At The Andhra Pradesh Cement Industry. Vol-13, Issue-08, No.05, August: 2023.
- Sachs, T. (2024, Ocak 10). Types of HRIS systems. <https://www.hibob.com/blog/types-of-hris-systems/>
- Salam, A., & Munawir, M. (2024). Utilization of technology in human resource management optimizing efficiency and productivity in the digital era. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 236-245. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.2910>
- Schmid, Y., & Pscherer, F. (2021). Digital transformation affecting human resource activities: A mixed-methods approach. In *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems V: Proceedings of the 5th International Virtual Conference on Human Interaction and Emerging Technologies, IHiet 2021, August 27-29, 2021 and the 6th IHiet: Future Systems (IHiet-FS 2021), October 28-30, 2021, France* (pp. 543-549). Springer International Publishing.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17, 57-75.
- Shahreki, J., & Lee, J. Y. (2024). Adopting human resource information system and work-related outcomes in emerging market SMES: Unified theory of acceptance and use of technology. *Cross Cultural & Strategic Management*, 31(1), 116-142. <https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2022-0144>
- Shahreki, J., Ganesan, J., Raman, K., Chin, A. L. L., & Chin, T. S. (2019). The effect of human resource information system application on employee satisfaction and turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1462-1479. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(47\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(47))
- Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonko, H. (2021). Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 527-535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
- Quaosar, G. A. A., & Rahman, M. S. (2021). Human Resource Information Systems (HRIS) of Developing Countries in 21st Century Review and Prospects.
- Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 19, 268 <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-3>
- Uluköy, M., & İzci, Ç. (2015). İnsan kaynakları bilgi sistemlerine (İKBS) ilişkin başarı değerlendirilmesi: Hizmet sektörü uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 281-290.
- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability*, 15 (11), 9020.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800208>.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞVEREN MARKASINA ETKİSİ PİLOT ÇALIŞMASI

**Dr. Canan YILMAZ**

*Sakarya Üniversitesi*, cananyilmaz@sakarya.edu.tr

**Şeyma TOPÇU**

*Sakarya Üniversitesi*,  
seyma.topcu4@ogr.sakarya.edu.tr

## ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) çalışan süreçlerini yöneterek işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması, varlıklarını sürdürebilmesi açısından önemli bir konudur. Rekabet üstünlüğünde çalışan niteliği önemlidir. Nitelikli çalışanın işveren markası işletmeleri tercih ettiği düşünüldüğünde işletmelerin işveren markasına sahip olmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. İşveren markası bileşenleri ile İKY süreçleri arasında benzerlik görülmektedir. Bu benzerlik, İKY'nin işveren markası oluşumunda önemli bir konumda olduğunu göstermektedir. Bu da İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerinin işveren markasına etkisinin araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada, İK yöneticilerinin işveren markasına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada nicel yöntem kullanılmış olup genellenebilir sonuçlara ulaşmak adına anketle veri toplanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan İşveren Markası Ölçeğine demografik özellikler eklenerek anket oluşturulmuştur. Oluşturulan anketler rekabet üstünlüğüyle ön plana çıkan, teknoloji sektöründen kartopu örneklemeyle seçilen 68 çalışandan oluşan örnekleme uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS v.29 ile istatistiksel analizlere tabi tutularak bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, İK yöneticilerinin işveren markası üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Cinsiyetin ve eğitim seviyesinin işveren markası üzerinde belirleyici bir rol oynadığı, işveren markası ile İK Yöneticilerinin İş Bilgisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışma, işveren markasında İK yöneticilerinin etkisinin kritik önemde olduğuna dikkat çektiği için önemlidir. İşveren markası teknoloji sektöründe nitelikli çalışmanı çekmek ve elde tutmak için kritik bir faktör olduğundan bu çalışma İK yöneticilerinin işveren markasına etkisine dikkat çekmesi açısından özgündür. Ayrıca bu kritik yönetici pozisyonundaki profesyonellerin işveren markasıyla ilişkisini incelemek, bu bilginin iş stratejilerinde ve İK politikalarının geliştirilmesinde kullanılmak üzere iş dünyasıyla paylaşılması açısından özgün bir çalışmadır. Sonuç olarak kullanılan ölçeklerin ve yöntemsel tercihlerin pilot uygulama ile güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticileri, İşveren Markası.

## GİRİŞ

Bu çalışma, asıl araştırmanın ön hazırlığı niteliğinde bir pilot çalışma olup genişletilmiş asıl çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini destekleyecektir. Çalışma işveren markası ile İK yöneticilerinin etkisini daha kapsamlı bir şekilde incelemek üzere yol gösterici olacaktır. Çalışma, İK yöneticilerinin işveren markasına etkisini inceleyerek İKY ve işveren markası literatürüne önemli bir katkı sağlamaktadır. Nicel yöntem kullanılarak anket ile veri toplama yöntemiyle İK yöneticilerinin işveren markasına etkisini inceleyerek metodolojik bir katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, işveren markası ile İK süreçleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymakta ve gelecekteki araştırmalara yönelik daha sağlam bir temel oluşturmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzün hızla değişen müşteri odaklı hizmet anlayışı ile birlikte marka kavramı yalnızca müşteri açısından değil, işveren açısından da önemli hale gelmiştir. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, iş memnuniyeti ve işe bağlılığı gibi unsurların işletme başarısını etkilediği görüşü neticesinde üretim süreçlerine müşterinin yanında çalışan da dahil edilmiştir. Bu durum işverenler açısından yalnızca müşteriyi değil çalışanı da memnun etme sorumluluğunu ortaya çıkarmıştır (Ören ve Yüksel, 2012: 33). Marka kavramı, TDK sözlüğüne göre “bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlanmaktadır. Müşteri açısından ticari algılamalar içeren marka kavramı, çalışanlar açısından kurum değeri, kurum kültürü, kurumun misyon ve vizyonunu kapsamaktadır (Güler, 2019: 36). Küreselleşmenin meydana getirdiği değişim ve yeniliklerden etkilenen firmalar, rekabet gücünü arttırabilmek için ürün ve hizmetlerini markalaştırdıkları gibi kendileri de markalaşmak durumunda kalmıştır (Doğru ve Yeygel-Çakır, 2015: 675). Markalaşma sürecini iyi yöneten firmalar rekabet avantajı elde etmiştir (Hatch ve Schultz, 2011: 19; aktaran, Doğru ve Yeygel-Çakır, 2015: 675). Bu avantajın elde edilmesindeki en büyük etken ise çalışandır. Çalışan, üretim ve bilgi kullanımına katkıda bulunarak firmanın markalaşmasını kolaylaştırmaktadır (Doğru ve Yeygel-Çakır, 2015: 676). Firmanın, çalışanların günümüz koşullarına uyumlu hale gelebilmesi, değer yaratabilmesi, rekabet edilebilirliği artırabilmesi için stratejik bir marka yönetimi anlayışına ihtiyacı vardır. Bu marka yönetimi ise işveren markasıdır.

İşveren markası bir firmanın işveren olarak rakiplerinden farklılaşmasını ifade etmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 37). Firmalar için işveren markası, temel değeri insan olan, insana yatırım yapan, kendini en iyi temsil edebilecek çalışanları işe almaya ve elde tutmaya yarayan bir kavramdır (Köse ve Yeygel-Çakır, 2021: 647). İşveren markası kavramı ilk kez 1993 yılında Simon Barrow tarafından kullanılmış olup işveren tarafından gerçekleştirilen işe alım süreci neticesinde elde edilen psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel faydalar paketi olarak tanımlanmaktadır (Baş 2011: 30). İşveren markasının psikolojik faydaları çalışanın değer görmesi ve kariyer planları; fonksiyonel ve ekonomik faydaları terfi, gelir artışı, maliyetleri azaltma, çalışma koşulları, ücret, sosyal ve yan haklar, kurumla çalışan arasındaki güçlü duygusal bağ, çalışanın firmaya sağlayacağı değerler olarak sıralanabilir (Güler, 2019: 37). Literatürde pek çok işveren markası tanımı bulunmakla birlikte bu tanımlar işveren markasının, işveren ve çalışanlar arasındaki güçlü bir duygusal bağ olduğu ve bu bağın güçlenmesiyle firmanın çalışanlar ve potansiyel çalışanlar açısından çalışılabilecek en iyi yer haline gelmesini ifade ettiği yönünde ortak payda buluşmaktadır (Doğru ve Yeygel-Çakır, 2015: 677). Firmanın işveren markası olarak rakiplerinden farklılaşabilmesi için bir işveren markası yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır (Doğru ve Yeygel-Çakır, 2015: 678). Baş (2011: 54-57) işveren marka yönetimini 5 kategoride incelemektedir:

- 1) **İşveren Marka Değerlendirmesi:** Çalışanların ve potansiyel çalışanların zihninde işveren markası algısının tanımlanmasını, firmanın işveren markası yönetimi sürecindeki etkinlikleri ile bu etkinliklerin işveren markasına etkisinin incelenmesini içermektedir.
- 2) **Marka Kimliğinin Tanımlanması:** Firmanın çalışanların ve potansiyel çalışanların zihninde nasıl bir işveren markası algısına sahip olmak istediğini ifade etmektedir.
- 3) **Çalışan Değer Önermesi:** Firmanın çalışanlara ve potansiyel çalışanlara firma ile ilgili vaatlerini ifade etmektedir.
- 4) **Konumlandırma:** Firmanın rakiplerinden nasıl/ne şekilde farklılaşacağını belirlemesini ifade etmektedir.
- 5) **Uygulama:** Firmanın vaatlerini yerine getirmesini, verdiği sözleri tutmasını ifade etmektedir.

Firmanın işveren markası olması işveren markası yönetiminin doğru şekilde yapılması ve çalışanların etkin şekilde yönetilerek zihinlerindeki işveren markası algısının yönlendirilmesine

bağlıdır (Ören ve Yüksel, 2012: 40). İKY fonksiyonlarının etkin bir şekilde kullanılması, güçlü bir işveren markası olmayı mümkün kılacaktır (Anbar vd., 2020: 222).

Çalışanın beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda verimli olmasına yönelik çalışmalar 1970’li yıllarda Personel Yönetimi adıyla yapılmaya başlanmıştır. 1980 itibarıyla İKY adı altında insanı ön planda tutan yönetim anlayışı hakim olmuştur (Güler, 2019: 35). Bu bağlamda İKY çalışan verimliliğinin ötesinde çalışanın memnuniyetini de önceleyen bir konuma gelmiştir. Günümüzde çalışan “üretim hattının sınırlı bir bölümünden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran karar verme noktalarında işletme yöneticilerini etkileyebilecek niteliklere sahip” bireyler olarak görülmektedir (Karcioğlu ve Öztürk, 2010: 344). İKY, bir organizasyondaki hedeflere ulaşmak için işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi ve ücret politikaları gibi konuları tasarlayıp uygulayarak çalışanların yaşam kalitesini artırmaya odaklanmaktadır (Gerçek, 2022: 208). Firmanın değerli varlığı olan çalışanların stratejik şekilde yönetilmesine odaklanan bir yaklaşım olan İKY (Armstrong, 2017), diğer bir deyişle çalışanların bireye, örgüte ve çevreye yararlı olacak şekilde yönetilmesini sağlayan uygulamaları içermektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 41). İKY uygulamaları çalışana çekme, motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında önemli bir rol üstlenmektedir (Noe, 2008: 3; aktaran, Ören ve Yüksel, 2012: 41). İKY’nin bu uygulamaları sayesinde çalışanların örgüt bağlılığı, motivasyonu artırılıp işgücü devrinin azaltılmasıyla işveren markasının oluşturulması sağlanacaktır (Ören ve Yüksel, 2012: 40). İşveren markasının stratejik bir İKY uygulaması olarak görülmesi (Doğru ve Yeygel-Çakır, 2015: 675) ve İKY’nin işveren markası oluşumunda kilit bir faktör olarak kabul edilmesi (Chunping ve Xi, 2011: 2091) nedeniyle İKY ve bu uygulamaları gerçekleştiren İK yöneticileri, işveren markası oluşumunda önemli role sahiptir.

İşveren markası İKY’de üç aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sağır, 2016: 421). İKY birinci aşamada firmanın çalışanlar için ifade ettiği anlamı geliştirmeye çalışmaktadır. İkinci aşamada işe alım esnasında potansiyel çalışanlara firmanın değerlerini pazarlamaktadır. Üçüncü aşamada firmanın çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına vaatlerini yerine getirerek gerçek marka değeri ve hedeflenen marka değeri arasındaki farkı kapatmaya çalışmaktadır (Sağır, 2016: 421-422).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, İK yöneticilerinin işveren markasına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada nicel yöntem kullanılmış olup genellenebilir sonuçlara ulaşmak adına anketle veri toplanmıştır. Bu bağlamda geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan İşveren Markası Ölçeğine demografik özellikler eklenerek anket oluşturulmuştur. Anketin oluşturulma sürecinde literatür taraması yapılarak ampirik çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiştir. Bu kapsamda anket formu iki bölüm şeklinde oluşturulmuştur.

İlk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve toplam iş deneyimi bilgilerinin yer aldığı demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde İK yöneticilerinin işveren markasına etkisini tespit etmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Orijinali Collins (2007) tarafından oluşturulan ve Demirkan (2017) tarafından Türkçe’ye çevrilip geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan, 10 ifadeden oluşan İşveren Markası Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış olup ölçekte 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum’u ifade etmektedir.

Oluşturulan anket rekabet üstünlüğüyle ön plana çıkan teknoloji sektöründe yer alan İK yöneticilerinin işveren markasına etkisini ölçmek için bu sektörden kartopu örneklemeyle seçilen 68 çalışandan oluşan örnekleme uygulanmıştır. Kartopu örnekleme referanslar aracılığıyla bir

kişiden diğerine ulaşmayı kolaylaştırdığı ve örneklem seçim kriterlerine uygun kişilerle görüşülmesini sağladığı için tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 133). Elde edilen veriler SPSS v.29 ile istatistiksel analizlere tabi tutularak bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışma İK yöneticilerinin işveren markasına etkisinin pilot uygulamasıdır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcı özellikleri aşağıda Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo1.** Katılımcı Özellikleri

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	18	26,5
	Erkek	50	73,5
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	46	32,4
	Evli	22	67,6
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Lise	1	1,5
	Ön Lisans	4	5,9
	Lisans	53	77,9
	Lisansüstü	10	14,7
<b>Yaş</b>	21-30	49	72,1
	31-40	12	17,6
	41-50	4	5,9
	61+	3	4,4
<b>Deneyim</b>	0-1 Yıl	11	16,2
	2-3 Yıl	25	36,8
	4-5 Yıl	9	13,2
	5+ Yıl	23	33,8

Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların oldukça önemli bir bölümünün erkek olduğu görülmektedir (%73,5). Benzer şekilde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%67,6) bekar olduğu ve yarısından fazlasının (%72,1) 21-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, katılımcıların %77,9’unun lisans mezunu ve %36,8’inin 2-3 yıllık sektör deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle katılımcıların evreni temsil etme gücüne sahip, çoğunluğun lisans mezunu olması bakımından eğitim seviyesi yüksek ve sektör deneyimi olan yetişkin bireyler olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmanın Hipotezleri aşağıda belirtilmektedir:

**H<sub>1</sub>:** İK yöneticileri işveren markası üzerinde etkilidir.

**H<sub>1a</sub>:** Cinsiyet işveren markası algısı üzerinde etkilidir.

**H<sub>1b</sub>:** Eğitim seviyesi işveren markası algısı üzerinde etkilidir.

**H<sub>1c</sub>:** İşveren markası algısı ile İK Yöneticilerinin iş bilgisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcılar üzerinden İK yöneticilerinin işveren markası üzerindeki etkisini belirlemek için tanımlayıcı bir analiz yapılmıştır. Katılımcıların işveren markası algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyerek H<sub>1a</sub> hipotezini desteklemek üzere bağımsız örnek t-Testi yapılmış, işveren markası algısının eğitim seviyesine göre dağılımını belirleyerek H<sub>1b</sub> hipotezini desteklemek için One-Way ANOVA testi yapılmış ve işveren markası algısı ile yaş arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.. H<sub>1c</sub> hipotezini desteklemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın ilk kısmında işveren markası ölçeği ifadelerine varimax döndürme yöntemiyle faktör analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda öncelikle verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmeye yarayan KMO-Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda

68 kişiden gelen verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür (KMO= 0,908; p= 0,000< 0,05). Bu sonuçtan hareketle aşağıda Tablo 2’de işveren markası boyutları gösterilmektedir.

**Tablo 2.** İşveren Marka Boyutları

Ölçek Maddeleri	İK Yöneticilerinin İş Bilgisi	İK Yönetici Bilinirliği	Güvenilirlik Analizi	
İnsan Kaynakları yöneticileri firma bilinirliğini arttırmak için çaba göstermektedir.		,913	,872	
İnsan Kaynakları yöneticileri firmanın prestijini ve itibarını arttırmak için çaba sarf eder.		,877		
İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından çalışanların ilgilerini çeken konularda görev ve sorumluluk almaları için çaba sarf edilmektedir.	,660		,918	
İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından istediğim işi yapmam için çaba sarf edilmektedir.	,729			
İnsan Kaynakları yöneticileri uygun açık pozisyonlar ve gelecekte uygun olabilecek pozisyon seçenekleri hakkında çalışanlara iş fırsatları sunabilmek için çaba sarf eder.	,828			
İnsan Kaynakları yöneticileri çalışanlarının kariyer gelişimlerine katkı sağlamak için çaba sarf etmektedir.	,788			
İnsan Kaynakları yöneticileri çalışanlarına piyasa koşulları üzerinde ücret imkanı sağlamak için çaba sarf etmektedir.	,802			
İnsan Kaynakları yöneticileri çalışanlarına ortalamanın üzerinde faydalar sağlamak için çaba sarf etmektedir.	,795			
İnsan Kaynakları yöneticileri bana iyi bir çalışma ortamı sunabilmek için çaba sarf etmektedir.	,821			
İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından çalışanların yaptıkları işlerin onların iş ve yaşam dengelerini kurabilmelerini sağlayacak şekilde olması için çaba sarf edilir.	,748			
<b>Açıklanan Varyans</b>	10,8	61,9		<b>72,7</b>

Faktör analizinin ilerleyen aşamasında varimax döndürme yöntemi kullanılarak ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır ve ilgili yapıyı oluşturan iki farklı boyutun olduğu gözlenmiştir. Tablo 2 incelendiğinde ilgili boyutları oluşturan ifadelerin hiçbirinin faktör yükünün farklı boyutlar altında yüksek bir şekilde dağılmadığı, tek bir boyut altında toplandığı ve içerisinde bulunduğu faktörü iyi şekilde temsil edebilecek faktör yüküne sahip olduğu gözlenmiştir. Birinci boyut olan İK yönetici bilinirliği toplam varyansın %61,9’unu açıkladığı görülmüştür. Yine bir diğer boyut olan İK yöneticilerinin iş bilgisi boyutunun toplam varyansın %10,8’ini açıkladığı

görülmüştür. Sonuç olarak ilgili yapıyı oluşturan iki boyutun toplamda bu kavramın %72,7'sini açıkladığı gözlenmiştir. Bu değer faktör analizi açısından kabul edilebilir bir değer olarak nitelendirilebilir.

Katılımcıların işveren markası algısının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının incelendiği t-Testi sonuçları ve bazı tanımlayıcı istatistiklere ilişkin veriler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** İşveren Marka Algısının Cinsiyete Etkisi

İşveren Markası Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p	Anlamlılık
İK Yöneticilerinin İş Bilgisi	2,64	,930	Kadın	2,59	,654	-1,142	,278	p<0,05
			Erkek	2,74	,634			
İK Yönetici Bilinirliği	3,75	,659	Kadın	3,50	,542	2,586	,013	p<0,05
			Erkek	3,36	,413			

İşveren markasının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan t-Testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü gibi İK Yöneticilerinin İş Bilgisi erkeklerin lehine cinsiyete göre farklılaşmaktadır (t= -1,142; p=0,278). Ancak İK Yönetici Bilinirliği kadınlar lehine cinsiyete göre farklılık göstermektedir (t= 2,586; p= 0,013). İşveren markasının eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizine göre ve Levene analiz sonuçlarına göre işveren markasının varyanslarının toplam varyans içindeki İK Yönetici Bilinirliği boyutu açıklanan varyans açısından standart sapma 0,05'ten büyük olduğu için (0,503 ve 0,601) varyansların homojen olduğu söylenebilir. Varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için varyans analizinin test sonuçlarının güvenilir olduğu söylenebilir. Aşağıda Tablo 4'te ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.** İşveren Markası ANOVA Sonuçları

	F İstatistiği	Eğitim Seviyesi	Ortalama Farklar	P	
İK Yöneticilerinin İş Bilgisi	1,352	Lisans	Lise	,078	,986
			Önlisans	,109	,887
			Lisansüstü	,015	,178
İK Yönetici Bilinirliği	,555	Lisans	Lise	-,233	,810
			Önlisans	-,025	,903
			Lisansüstü	-,069	,924

Tablo 4 incelendiği zaman İK Yönetici Bilinirliği boyutunun işveren markası açısından lisans ile diğer eğitim seviyeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=,555; p<0,05). İK Yöneticilerinin İş Bilgisi boyutunun işveren markası açısından lisanslarla diğer eğitim seviyeleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F= 1,352; p<0,05). Aşağıda Tablo 5'te Tukey analizine göre faktörlerin eğitim seviyesine göre oluşturduğu gruplar verilmiştir.

**Tablo 5.** Tukey Analiz Sonucu

	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	p	Anlamlılık
--	------	-----------	--------	------------	---	------------

<b>İK Yöneticilerinin İş Bilgisi</b>	3,79	2,85	3,82	3,63	,0,59	p<0,01
<b>İK Yönetici Bilinirliği</b>	2,59	2,61	2,78	2,34	,320	p<0,01

Tablo 5’te standart sapma değerine bakıldığı zaman Tukey analizine göre sınıflarla faktörler arasında anlamlılık 0,05 düzleminde anlamlıdır. Eğitim seviyeleri faktör seçimlerinde benzer özellikler göstermektedir. İK Yöneticilerinin İş Bilgisi ve İK Yönetici Bilinirliği faktörleri lisans ve lisansüstü ölçüm yapılan tüm sınıflarda benzer özellikler göstermektedirler.

İK yöneticilerinin işveren markasına etkisini belirlemek için aralarında bir ilişkinin var olup olmadığını, varsa hangi tür bir ilişki olduğunu anlamamıza yarayan korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların işveren markasında en yüksek olarak belirlendiği İK Yöneticilerinin İş Bilgisi boyutu ile işveren markası arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir ( $r=0,141$ ;  $p=0,02$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Analizler sonucunda, İK Yöneticilerinin İş Bilgisi ve İK Yönetici Bilinirliği boyutlarının işveren markasının önemli belirleyicileri olduğu saptanmıştır. İK Yöneticilerinin İş Bilgisi ile işveren markası arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır, bu da yöneticilerin iş bilgisinin işveren markasını güçlendirme potansiyeline işaret etmektedir. Cinsiyetin işveren markası algısı üzerinde farklı etkiler yarattığı tespit edilmiş; İK Yönetici Bilinirliği kadınlar lehine, İK Yöneticilerinin İş Bilgisi ise erkekler lehine farklılık göstermiştir. Ayrıca, eğitim seviyesinin işveren markası algısında etkili olduğu, özellikle lisans eğitimi ile diğer seviyeler arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle işveren markasının güçlendirilmesi için stratejilerin cinsiyet ve eğitim seviyesine göre farklılaştırılma önerilebilir. Sonuç olarak İK yöneticilerinin işveren markasına etkisinin pilot uygulaması gerçekleştirilmiş olup çalışma yönteminin geçerlilik ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Anbar, D., Çiftçiöğlü, B. A. & Anbar, A. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren markası algısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58) 221-235.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong’un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. (6. Baskı). (Y. D. Gürol, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 1992).
- Baş, T. (2011). İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı. *Optimist Yayın ve Dağıtım*.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers’ employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190.
- Chunping, Y. & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5(1), 2087-2091.
- Demirkan, S. (2017). *İşveren markası uygulamalarının çalışanların ağızdan ağıza tavsiyeleri üzerine etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi. İnternet adresi: [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=KEBYIH9TumfKY7b104CXDw&no=SsIPD2YkbbxGDH9Kja\\_cag](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=KEBYIH9TumfKY7b104CXDw&no=SsIPD2YkbbxGDH9Kja_cag)



- Doğru, G. & Yeygel-Çakır, S. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674-689.
- Gerçek, M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Güler, M. (2019). İşveren markasının insan kaynakları süreçleri üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42.1), 34-48.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe – yöntem – analiz (5). Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Karacıoğlu, F. & Öztürk, Ü. (2010). İşletmelerde performans değerlendirme ile insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) arasındaki ilişkisi -İstanbul ilinde bir araştırma-. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 343-366.
- Köse, G. & Yeygel-Çakır, S. (2021). Kurumsal itibarın değerleri: Marka imajı ve işveren markası imajının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 639-661.
- Ören, K. & Yüksel, H. (2012). Marka işveren veya işveren markası kavramı: Bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirilmesi. *Kamu-İş Dergisi*, 12(3), 31-52.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ PİLOT ÇALIŞMASI

**Dr. Canan YILMAZ**

*Sakarya Üniversitesi*, cananyilmaz@sakarya.edu.tr

**Sedanur MUTLU**

*Sakarya Üniversitesi*,  
sedanur.mutlu1@ogr.sakarya.edu.tr

## ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin başarısı ve çalışan memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir. İK yöneticileri, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olup, onların iş doyumunu ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir. Buna rağmen, literatürde bu yöneticilerin iş doyumuna etkisi yeterince incelenmemiştir. Bu kapsamda bu çalışma insan kaynakları yöneticilerinin kişilik tiplerinin çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Çalışma sonuçlarının istatistiki olarak elde edilmesi ve genellenebilir olması istendiğinden çalışmada nicel yöntem kullanılacaktır. Nicel yöntemde tarama deseni tercih edilmiştir. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Eysenck Kişilik Envanteri ile İş Doyumu Ölçeğine demografik özellikler eklenerek hazırlanan anket kullanılmıştır. Çalışmada işten çıkışların en fazla yaşandığı turizm sektöründen kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 64 çalışan örnekleme oluşturmaktadır. Elde edilen verilere SPSS ile tanımlayıcı istatistiki analizler yapılarak bulgulara ulaşılmıştır. Çalışma İK yöneticilerinin kişilik özelliklerinin iş doyumuna etkisini ortaya koymak üzere pilot bir uygulamadır. Bu çalışma İK yöneticilerinin kişilik özelliklerinin işten çıkma niyetini belirleyen faktörlerden biri olan iş doyumuna etkisine dikkat çektiği için özgün ve önemlidir. Çalışma kullanılan anketlerin geliştirilmesiyle metodolojik katkı ve iş doyumuyla insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerine dikkat çekerek literatür katkısı sağlayacaktır. Araştırmada, dışa dönüklük ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Erkeklerin iş doyum ortalamalarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dışa dönüklük gibi kişilik tiplerinin, iş doyumunu ve kariyer gelişiminde dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak kullanılan ölçeklerin ve yöntemsel tercihlerin pilot uygulama ile güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticileri, Eysenck Kişilik Envanteri, İş Doyumu.

## GİRİŞ

Bu çalışma, asıl araştırmanın ön hazırlığı niteliğinde bir pilot çalışma olup genişletilmiş asıl çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini destekleyecektir. Çalışma insan kaynakları yöneticilerinin kişilik tiplerinin çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde incelemek üzere yol gösterici olacaktır.

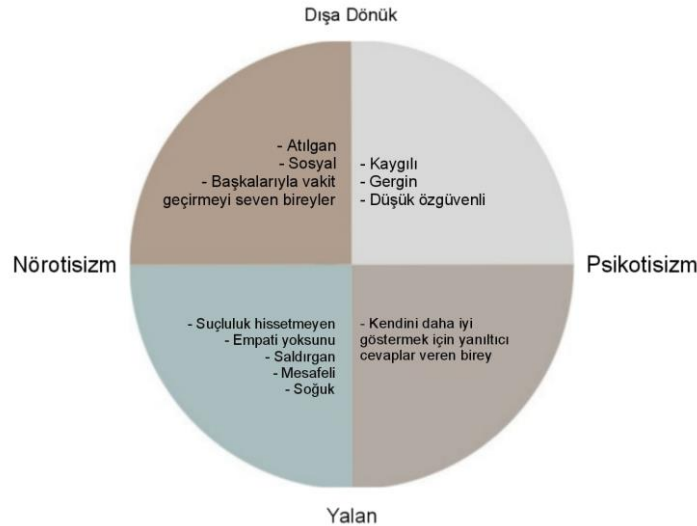
İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin başarısını ve çalışan memnuniyetini sağlamak için son derece önemli bir rol oynamaktadır. İK yöneticileri, çalışanlarla sürekli iletişimde bulunarak, onların iş doyumunu ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Ancak, literatürde bu yöneticilerin iş doyumunu üzerindeki etkisi henüz yeterince derinlemesine incelenmemiştir. Bu nedenle, bu çalışma, insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çalışanların iş doyumunu nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışma, insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerinin çalışan iş doyumunu üzerindeki etkisini inceleyerek literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Çalışmada kullanılan anketin geliştirilmesi, araştırmanın

metodolojik katkısını oluşturmaktadır. Bu çalışma insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerinin işten çıkma niyetini belirleyen faktörlerden biri olan iş doyumuna etkisine dikkat çektiği için özgün ve önemlidir. Çalışma pilot çalışma olup elde edilen veriler ile genişletilecektir. Pilot çalışma genişletilecek olan çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini destekleyecektir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kişilik kavramı hakkında literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Yazgan İnanç ve Yerlikaya (2014: 3) kişiliği “bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan edindiği, onu diğerler bireylerden ayıran ve sürekli olarak gösterdiği özelliklerin bir bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadır. Bazı kişilik kuramcıları, kişiliğin varsayımsal bir kavram olduğunu ve özelliklerinin çoğunun bireyin iç dünyasıyla bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle, incelenmesi gerekenin birey değil, kişiler arası ilişkiler olduğunu savunmuşlardır. Buna göre, kişilik yalnızca birey bir ya da birden fazla kişiyle etkileşim halindeyken kendini göstermektedir (Dal, 2009).

Eysenck, kişiliğin dört boyutta incelenebileceğini öne sürer: dışadönüklük, nörotisizm, psikotisizm ve yalan ölçeği (Eysenck ve Eysenck, 1975; Francis, Brown ve Philipchalk, 1992; Karancı, Dirik ve Yorulmaz, 2007). Dışadönüklük sosyal olma ve aktifliği, içedönüklük ise çekingenlik ve pasifliği ifade eder. Nörotisizm duygusal istikrarsızlık, psikotisizm ise antisosyal davranışlarla ilişkilidir. Yalan ölçeği, bireylerin toplumsal uyumunu ölçer (Eysenck, 1990; Flett, 2007). Eysenck, kişiliğin biyolojik temellere dayandığını, çevresel faktörlerin ise sınırlı rol oynadığını savunur (İnanç ve Yerlikaya, 2008). "Kişilik, bireyin gerçek veya gizil tüm davranışlarını içerir ve bu davranışlar hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenir" şeklinde ifade etmiştir (Çelik, 2017:36; Koç ve Bayraktar, 2019:27). Eysenck'in kişilik kuramı başlangıçta nörotisizm-stabilite ve dışadönüklük-ışedönüklük boyutlarını içerirken, sonradan psikotisizm eklenmiştir (Lewis, Francis ve Shevlin, 2002). Eysenck kişiliği yatay ve dikey olarak iki ayrı boyutta ele almıştır. Yatay boyutta, içe dönüklük ve dışa dönüklük bulunmaktadır. Dikey boyutta nevroitik bireyler ve normal bireyler yer almaktadır (Demir, 2009; Goodworth, 1988; Oktar, 2018).



### Şekil 1. Eysenck'in Kişilik Boyutları

**Kaynak:** Eysenck (1990)'den esinlenerek araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

Dışa dönüklük, sosyallik ve dürtüsellelikle ilişkilidir; yüksek puanlı bireyler sosyal, atılgan ve yalnızlıktan kaçınır. Nörotisizm duygusal istikrarla bağlantılıdır; yüksek puanlılar kaygılı, gergin ve özgüveni düşüktür. Psikotisizm ise soğuk, mesafeli, saldırgan ve empati yoksunu bireyleri

tanımlar (Karancı vd., 2007: 255; Eysenck ve Eysenck, 1985). Kişinin yalan boyutunda kendini daha iyi göstermek için verebileceği yanıltıcı cevaplar ölçülmektedir (Tosunoğlu ve Gökyürek, 2012: 36; Eysenck, 1978).

Eysenck'in kişilik kuramını ölçen ölçekler güvenilir ve geçerli olsa da uzun olmaları değerlendirme zorluğu yaratmıştır. Bu yüzden, kısa ölçekler geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş Eysenck Kişilik Anketi – Kısa Formu bunlardan biridir (EKA-GGK 48 veya orijinal adıyla EPQR-S) (Eysenck vd., 1985). EKA-GGK, 48 maddeden oluşan dört alt ölçekten meydana gelir: dışa dönüklük (12 madde), nörotisizm (12 madde), psikotizm (12 madde) ve testin geçerliliğini değerlendiren bir kontrol ölçeği olan yalan alt ölçeği (12 madde). Francis ve arkadaşları (1992), ölçeğin yetişkin gruplarda uzun olduğunu düşünerek, EKA-GGK48'i kısaltmışlardır. Sonuç olarak, her biri 6 maddeden oluşan dışa dönüklük, nörotisizm, psikotizm ve yalan alt ölçeklerinden oluşan 24 maddelik Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş/Kısaltılmış (EKA-GGK) formu oluşturulmuştur (Karancı vd., 2007: 255).

İş doyumu, çalışan bağlılığını artırır, devamsızlığı ve devir hızını düşürür, verimliliği artırır ve yeteneklerin sergilenmesini sağlar. İş doyumsuzluğu ise ilgisizlik, devamsızlık, şikayetler, yüksek devir hızı ve motivasyon kaybına yol açar. Yüksek iş doyumu olan bireyler, motivasyonlarını artırır ve verdikleri hizmetin kalitesini yükseltir (Saygılı ve Çelik, 2011: 30). İş doyumu, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler ile iş doyumu arasındaki ilişki şu şekilde tanımlanabilir: Medeni durum (Saygılı ve Çelik, 2011: 42), yaş, öğrenim düzeyi, iletişim, çalışma ortamı, ücret, yükselme olanağı, işin niteliği, ödül, çalışma arkadaşları, kıdem, cinsiyet (Özcan, 2013). İş doyumu, bireylerin sağlığı, örgüt verimliliği ve toplum huzuru üzerinde büyük etkiye sahiptir. İş doyumsuzluğu ise yavaşlama, verim düşüşü, bağlılık azalması, iş gücü devri, kazalar ve şikayetlerin artmasına neden olur (Karakuş, 2011: 51). Çalışanların iş doyumunu belirlemek için en yaygın yöntem, işin farklı yönlerine yönelik ölçeklerdir. Ancak, iş doyumunun karmaşıklığı nedeniyle bazı araştırmacılar genel doyumunu, bazıları ise işin belirli boyutlarını ölçmeyi tercih etmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, işten kaçınma davranışları sergiler; işten ayrılma, devamsızlık, geç gelme gibi. Ayrıca, düşük hizmet kalitesi, üretim sorunları, grev ve kasıtlı zarar verme gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Tarlan, 2001).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada genellemeler ve istatistiksel sonuçlara ulaşmak hedeflendiğinden nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel yöntemde ise tarama deseni tercih edilmiştir. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket yöntemiyle insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerinin iş doyumuna etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özellikleri toplanmıştır. Anketin ikinci bölümünde turizm sektöründe çalışanların kişilik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde Eysenck ve Eysenck (1964) tarafından geliştirilen, Francis ve diğerleri (1992) Gözden Geçirilmiş/Kısaltılmış Formu (EKA-GGK) haline getirilen, Karancı, Dirik ve Yorulmaz (2007) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ve Türkçeye uyarlanan 24 maddeden oluşan Eysenck Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dışa dönüklük, nörotisizm, psikotizm ve yalan olmak üzere 4 alt boyuttan ve her boyut 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan sorular 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise turizm sektöründe çalışanların işdoyumu düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Hackman ve Oldman'ın (1975) geliştirdiği, Güler'in (1990) Türkçe çeviri, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaptığı, 14 maddeden oluşan İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular 1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

Turizm sektöründe önemli olan insan kaynağının çeşitli sebeplerle sık sık iş değiştirdiği bu nedenle işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu yapılan birçok araştırma ile kanıtlanmıştır (Kuşlivan ve Kuşlivan, 2004: 28; Hendrie, 2004:434). Bu nedenle çalışmada işten çıkışların en fazla yaşandığı turizm sektöründen kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 64 İK yöneticisi örnekleme oluşturmaktadır. Bu çalışma insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerinin iş doyumuna etkisinin pilot uygulamasıdır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcı özellikleri aşağıda Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo1.** Katılımcı Özellikleri

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	23	35,9
	Erkek	41	64,1
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	24	37,5
	Evli	40	62,5
<b>Eğitim Seviyesi</b>	Lise	4	6,3
	Ön Lisans	3	4,7
	Lisans	47	73,4
	Lisansüstü	10	15,6
<b>Yaş</b>	18-28	7	10,9
	29-39	30	46,9
	40-50	22	34,4
	51-61	4	6,3
	61+	1	1,6

Katılımcıların %64’ünün erkek olduğu, %62,5’unun evli, %46,9’unun 29-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca, %73,4’ü lisans mezunu olup, bu veriler katılımcıların eğitim seviyesi yüksek, yetişkin bireyler olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın Hipotezleri aşağıda belirtilmektedir:

**H<sub>1</sub>:** Kişilik tipleri insan kaynakları yöneticilerinin iş doyumunu üzerinde etkilidir.

**H<sub>1a</sub>:** Cinsiyet iş doyumunu üzerinde etkilidir.

**H<sub>1b</sub>:** Kişilik tipleri iş doyumunu üzerinde etkilidir.

**H<sub>1c</sub>:** Kişilik Tipleri ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcıların kişilik tiplerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemek için tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Cinsiyete göre fark olup olmadığını test etmek için (H<sub>1a</sub>) t-Testi, kişilik tiplerine göre dağılımı incelemek için (H<sub>1b</sub>) One-Way ANOVA testi ve kişilik tipleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmek için (H<sub>1c</sub>) hipotezine korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde, Eysenck kişilik envanteri ifadelerine varimax döndürme ile faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla KMO-Bartlett küresellik testi yapılmış ve 64 katılımcıdan elde edilen verilerin analize uygun olduğu belirlenmiştir (KMO= 0,665, p= 0,000<0,05). Bu sonuçtan hareketle aşağıda Tablo 2’de kişilik türü boyutları gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Eysenck Kişilik Envanteri Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	Dışa Dönüklük	Yalan	Nörotisizm	Psikotisizm	
Sık sık kendinizi her şeyden bıkmış hisseder misiniz?			,547		
Sosyal ortamlarda geri planda kalma eğiliminiz var mıdır?	,759				
Sıklıkla kendinizi her şeyden bıkmış hisseder misiniz?			,574		
Diğer insanlar sizi çok canlı biri olarak düşünürler mi?	,569				
Kaygılı bir kişi misiniz?			,516		
Duygu durumunuz ne sıklıkla mutlulukla mutsuzluk arasında değişir?			,534		
Sinirlerinizden şikayetçi misiniz?			,659		
Oldukça sıkıcı bir partiye kolaylıkla canlılık getirebilir misiniz?	,564				
Yaptığınız bir işte hatalar olduğunu bilmeniz sizi endişelendirir mi?				,399	
Hiç başka birini kendi yararınıza kullandınız mı?		,695			
Herhangi bir oyunda hiç hile yaptınız mı?		,614			
Hiç başkasına ait olan bir şeyi (toplu iğne veya düğme bile olsa) aldınız mı?		,598			
Hiç sizin payınıza düşenden fazlasını alarak açgözlülük yaptığınız oldu mu?		,645			
Başkalarıyla birlikte iken çoğunlukla sessiz misiniz?	,461				
Toplum kurallarına uymak, kendi bildiğinizi yapmaktan daha mı iyidir?				,541	
Evliliğin modası geçmiş ve kaldırılması gereken bir şey olduğunu düşünüyor musunuz?				,507	
Oldukça canlı bir kişi misiniz?	,742				
Konuşkan bir kişi misiniz?	,487				
Kurallara uymak yerine kendi bildiğiniz yolda gitmeyi mi tercih edersiniz?"				,572	

Garip ya da tehlikeli etkileri olabilecek ilaçları kullanır mısınız?				,462	
Aslında kendi hatanız olduğunu bildiğiniz bir şeyi yapmakla hiç başka birini suçladınız mı?"		,578			
Borçlu olmak sizi endişelendirir mi?				,458	
Kendinizi sınırlı bir kişi olarak tanımlar mısınız?			,621		
Başkasına önerdiğiniz şeyleri kendiniz her zaman uygular mısınız?		,431			
<b>Açıklanan Varyans</b>	18,5	13,3	10,3	9,01	<b>51,11</b>

Varimax döndürme yöntemi ile yapılan faktör analizinde, dört boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. Tablo 2 incelendiğinde ifadelerin tek bir boyutta toplandığı ve faktörleri iyi temsil ettiği görülmüştür. Birinci boyut olan dışa dönüklük varyansın %18,5'ini, yalan boyutu %13,3'ünü, nörotisizm %10,3'ünü ve psikotisizm %9,01'ini açıklamaktadır. Bu dört boyut, toplam varyansın %51,11'ini açıklamakta olup, bu değer faktör analizi açısından kabul edilebilir düzeydedir.

Araştırmanın ikinci kısmında, iş doyumunu ölçeceğine varimax döndürme ile faktör analizi yapılmıştır. KMO-Bartlett testi sonucunda, 64 katılımcının verilerinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (KMO= 0,761; p= 0,000<0,05). Analiz sonucunda iş doyumunu ifadelerinin tek bir boyutta toplandığı ve bu boyutun toplam varyansın %37,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu oran, faktör analizi için kabul edilebilir bir değer olarak nitelendirilebilir.

Katılımcıların iş doyumunun cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının incelendiği t-Testi sonuçları ve bazı tanımlayıcı istatistiklere ilişkin veriler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** İş Doyumu Cinsiyete Etkisi

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T	p	Anlamlılık
<b>İş Doyumu</b>	2,74	,830	Kadın	2,59	,654	-	,266	p<0,05
			Erkek	2,84	,665	1,252		

İş doyumunun cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçlarına göre, iş doyumunu erkekler lehine farklılık göstermektedir (t= -1,252; p=0,266). Kişilik tiplerine göre iş doyumunu farkını incelemek için yapılan One-Way ANOVA ve Levene testine göre, dışa dönüklük boyutunun varyanslarının standart sapması 0,05'ten büyük olduğundan (0,503; 0,612; 0,568 ve 0,601), varyansların homojen olduğu söylenebilir. Bu nedenle varyans analizinin sonuçları güvenilir olduğu söylenebilir. Aşağıda Tablo 4'te ANOVA sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.** İş Doyumu ANOVA Sonuçları

	F İstatistiği	Eğitim Seviyesi	Ortalama Farklar	p
<b>İş Doyumu</b>	1,352	Dışa Dönüklük	Yalan	,982
			Nörotisizm	,877
			Psikotisizm	,168

Tablo 4’te dışa dönüklük boyutunun iş doyumunu açısından diğer kişilik tipleriyle anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür (F= 1,352; p<0,05). Tablo 5’te ise Tukey analizi ile kişilik tiplerine göre oluşturulan gruplar sunulmuştur.

**Tablo 5.** Tukey Analiz Sonucu

	<b>Dışa Dönüklük</b>	<b>Yalan</b>	<b>Nörotisizm</b>	<b>Psikotisizm</b>	<b>P</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>İş Doyumu</b>	3,89	2,84	3,83	3,53	,0,58	p<0,01

Tablo 5’e göre, Tukey analizinde faktörler ve sınıflar arasında 0,05 düzeyinde anlamlılık bulunmaktadır. Kişilik tipleri ve iş doyumunu ölçümlerinde benzer özellikler gösterilmektedir. Korelasyon analizi sonuçları, katılımcıların iş doyumunun en yüksek olduğu dışa dönüklük boyutu ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bir değerle belirlenmiştir (r=0,161; p=0,01). Dışa dönüklük düzeyi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Bu bulgu, kişilik özelliklerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, insan kaynakları yöneticilerinin kişilik tipleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar, katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma evrenini iyi temsil ettiğini ve kişilik tiplerinin iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle dışa dönüklük ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyetin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken, erkek katılımcıların iş doyumunu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Dışa dönük yöneticilerin daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiş ve kişilik özelliklerinin yöneticilerin kariyer gelişiminde dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Sonuç olarak insan kaynakları yöneticilerinin kişilik özelliklerinin iş doyumuna etkisinin pilot uygulaması gerçekleştirilmiş olup çalışma yönteminin geçerlilik ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Çelik, M. (2017). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Kişilik Özellikleri ve Mesleki Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Dal, V. (2009). Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, Ü. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Eğitsel Yazılım Ekran Tasarımı Seçimlerinde Kişiliğin Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Eysenck HJ, Eysenck SBG (1964) *Manual of the Eysenck Personality Inventory*. University of London Press, London.
- Eysenck, B.G., Eysenck H.J., ve Barrett P (1985). A revised version of the psychoticism scale. *Personality and Individual Differences*, 6: 21–29.
- Eysenck, H.J., (1990). Biological dimensions of personality. L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality içinde* (s. 224-276). New York: Guilford Press.
- Eysenck, H.J., ve Eysenck, B.G. (1978). *Manual of the Eysenck personality questionnaire. (Junior and Adult)*. London.Hodder & Stoughton Farmer.



- Eysenck, H.J., ve Eysenck, S.B. (1975). *Manual of the Eysenck personality questionnaire (adult and junior)*. Hodder ve Stoughton, London.
- Flett, G. (2007). *Personality theory ve research*. New York, NY: John Wiley ve Sons.
- Francis L J., Brown L. B., & Philipchalk R. (1992) The development of an abbreviated form of the Revised Eysenck Personality Questionnaire (EPQR-A): its use among students in England, Canada, the USA and Australia. *Personality and Individual Differences*, 13, 443-449.
- Goodworth, C. (1988). *The Secrets Of Succesful Leadership And People Management*. London: Heinemann Pub. Ltd.
- Güler, M. (1990), Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Veriminde Depresyon, Kaygı ve Bazı Değişkenlerin Etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hendrie, J., (2004), A Review of a multiple retailer's labour turnover, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(9), 434-441.
- İnanç, B.Y., ve Yerlikaya, E.E. (2008), *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 46-57.
- Karancı, N.A., Dirik, G., ve Yorulmaz, O. (2007). Eysenck kişilik anketi-gözden geçirilmiş kısaltılmış formu'nun (EKA-GGK) Türkiye'de geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18(3), 254-261.
- Koç, F.P., ve Bayraktar, O. (2019). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(35), 19-39.
- Kuşlivan, Z. ve S. Kuşlivan, (2004), Turizm işletmelerinde işgören devri: Anlamı, türleri ve nedenleri, *Seyahat ve Otel işletmeciliği Dergisi*, 1, 28-37.
- Lewis, C.A, Francis L.J, Shevlin, M. (2002). Confirmatory factor analysis of the French translation of the abbreviated form of the revised eysenck personality questionnaire (EPQR-A). *Europe J Psychol Assess*, 18, 7985.
- Oktar, S. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Özgeçicilik, Kişilik Özellikleri ve Sosyal Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özcan, Z.E. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Saygılı, M., Çelik, Y. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 14(1), 39-71.
- Tarlan, D. (2001). Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlemesi ve Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Tosunoğlu, F., ve Gökyürek, B. (2012). Takım sporu ile uğraşan ortaöğretim öğrencilerinin cinsiyete göre kişilik özelliklerinin incelenmesi üzerine bir çalışma, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1-4),33-44.
- Yazgan İnanç, B. Yerlikaya E. E. (2014). *Kişilik Kuramları*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ ÜZERİNE BAZI NOTLAR

**Prof. Dr. Fuat MAN**

*Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, fuatman@adu.edu.tr*

## ÖZET

Türkiye’de aşağı yukarı YÖK tez veri tabanının açılmasına (2007) denk gelen bir dönemde belirli akademik alanlardaki tezlerin incelenmesi ile yaygınlaşan bibliyometrik analiz, sözü edilen dönemde “emek-yoğun” bir çabanın ürünü olarak gerçekleştirilmekteydi. En basit araçlar (örneğin Excel kullanımı) bile bu emek-yoğun sürecin kolaylaştırıcılarıydı. Manuel yapıldığında oldukça “büyük” olduğu düşünülen bir yığın içinden alınan örnekler (tezler) oldukça sınırlı alt başlıklarla derlenip yayınlanmaktaydı. Ancak veri tabanlarının ara yüzleri geliştikçe ve bu amaçla geliştirilen yazılımlar ortaya çıktıkça, bu ilk dönem yapılan taramaları birçok açıdan aşan tarama imkanları doğdu. Üstelik sözü edilen ilk döneme kıyasla artık emek-yoğun bir süreçten söz etmek de mümkün görünmüyor. Bu cümle emek-yoğun çalışmaların yapılmadığı anlamına gelmesin, bu husus ayrıca detaylandırılacaktır. Ancak basit taramaları yapmak gerçekten de artık son derece “kolaylaşmış” durumdadır. Bunu, bibliyometrik analiz ile ilgili basit bir bibliyometrik taramada görmek çok kolaydır. Hem WoS, hem Scopus hem de örneğin TRDizin’de yapılacak bir taramada bu durum rahatlıkla görülebilecektir. Ancak yine de bibliyometrik taramanın kendisini, neo-ludist bir tavırla reddetmek yanlış olacaktır. Bu bildiri de bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerle yapılması çok kolaylaşan bu analizlerin bir yayın patlamasına yol açtığını; ancak bu yayınların son derece (okunması zor) mekanik yayınlar olduğunu ve de bibliyometrik analizinin önemli bazı riskler barındırdığını öne süreceğim ve lisansüstü öğrencileri hedefleyerek daha okunabilir bir İKY bibliyometrik analizi sunmaya çalışacağım. Bunu, Bibliometrix’in Biblioshiny arayüzünü kullanarak WoS veri tabanındaki makaleler üzerinde yapacağım. Bu çalışmada SSCI ve ESCI endekslerinde taranan dergilerde yayınlanmış yaklaşık 4500 makale analiz edilecektir. Bu analizde Biblioshiny arayüzündeki tüm başlıkları değil; lisansüstü öğrenciler için faydalı olacağını düşündüğüm başlıkları (örneğin dergi adları, yazarlar ve en önemlisi trend konular) öne çıkartacağım.

**Anahtar kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, bibliyometrik analiz, Biblioshiny

## GİRİŞ

Bilgisayar teknolojinin ve yazılım bilgisinin gelişmesiyle birlikte çok büyük veri yığınları içinde rafine bilgilere erişim oldukça kolaylaşmış durumda. Buna paralel olarak bibliyometrik yayınlarda bir tür yayın patlaması yaşanmaktadır. Örneğin Web of Science (WoS) veri tabanında, başlıklarında “bibliometric” kelimesi geçen “makaleler” (2024 yılı dışarıda bırakılarak) tarandığında 9 bine yakın makale sıralanmaktadır. Ancak bu makalelerin tarihlerine bakıldığında çok kısa bir sürede dramatik artışların yaşandığı görülebilmektedir. 2023’ü taramanın nihai yılı belirlediğimizde henüz beş yıl önce, yani 2018 yılında, başlığında “bibliometric” anahtar kelimesini içeren sadece 353 makale görünmektedir. 2023 yılı için bu rakam, 2236’dır. Bu da sadece beş yıl içinde makale artışının 6 kattan fazla olduğunu gösteriyor. Aynı yıl aralığı (2018-2023) referans alınarak TR Dizin’de yapılan bir taramada da benzer bir eğilim görünüyor. TR Dizin, başlığında “bibliyometrik” anahtar kelimesini içeren altıyüz yüzden fazla makale sıralamaktadır. Bu listede 2018 tarihli sadece 19 makale bulunuyorken bu rakam 2023 yılı için 221 olmuş. Bu da bibliyometrik Türkçe literatürün çok daha hızlı arttığını gösteriyor. Artış sadece

beş yıl içinde 8,5 kat kadar olmuştur. 31. Yönetim ve Organizasyon kongresinde kabul edilmiş bildiri listesinde başlığında “bibliyometrik analiz” geçen 7 bildiri (tüm bildirilerin % 10’u) bulunmaktadır (Yön-Org Kongresi, 2023). Aynı yıl Uluslararası İşletmecilik Kongresi programında da yine başlığında “bibliyometrik analiz” ifadesi bulunan 6 bildiri yer almaktadır (UİK22, 2023). Her iki kongrenin 2018 yılı programlarına bakıldığında başlığında “bibliyometrik analiz” ifadesi bulunan tek yayın, Uluslararası İşletmecilik Kongresi’nde yer almaktadır (Demir & Selvi, 2018). Yönetim ve Organizasyon kongresinde ise bu anahtar kelime, bir bildirinin “anahtar kelimeleri” içinde yer almaktadır (Kumral & Paksoy, 2018).

Benzer verileri başka sosyal bilim kongreleri için de sunmak mümkündür ancak bu kadarı, buradaki amacımız açısından yeterlidir. Bu dramatik artışın altındaki en önemli husus, yukarıda da ifade edildiği üzere bibliyometrik analiz araçlarının gelişimi ile ilgilidir. Başta WoS ve Scopus gibi büyük bilimsel yayın veri tabanlarının kendi arayüzleri olmak üzere bibliyometrik analiz yapmak üzere geliştirilmiş araçlar (örneğin, WOSviewer, Biblioshny) yakın zamana kadar tahayyül edilmesi bile zor olan büyük ölçekli verileri analiz etmeyi son derece kolaylaştırmış durumdadır. Bu da bu alanda yayın yapma motivasyonunu arttırmaktadır.

Akademik metinlerin genelde mekanik bir tarafları bulunur: Yani yazar kendisini olguyla sınırlamak zorundadır ve ispatlayamayacağı hiçbir şeyi metnine dahil etmemelidir. Bu da metnin önceden belirlenmiş bir kalıba göre yazılmasına ve dolayısıyla -en azından alan dışındakiler için- okunmasının “zor” olmasına yol açmaktadır. Sosyolog Zygmunt Bauman (2021), bir söyleşisinde bu bariyeri aşmak için kariyerinin erken bir evresinde bu türden yazı yazmayı bıraktığını ifade etmektedir. Ancak halen bilimsel yazı üretiminin kuluçkaları olan akademik dergilerin hakemleri tam olarak ne olduğu üzerinde bir uzlaşma bulunmayan “bilimsel yazmak” konusunda ısrar etmektedirler. Konuyu buraya getirmiş olmam, bu çalışmanın asıl meselesinden uzaklaştığım anlamına gelmemektedir. Burada bibliyometrik çalışmaların bu bağlamda ortalama “bilimsel” bir çalışmadan çok daha fazla mekanik olduklarını ifade etmek isterim. Bu yargı şimdilik kişisel deneyimlerimin bir ürünü, bunu kanıtlayacak bir veri ne yazık ki henüz yok. Bu çalışmayı da insan kaynakları yönetimi (İKY) yazını yeni tanıyacak olan, henüz yolun başındakiler için yazmaya çalışıyorum. Başka bir deyişle özellikle lisansüstü öğrencilerin bu alanın (İKY) literatürünü hızlı bir şekilde nasıl taramaları gerektiğini yine “bibliyometrik bir analiz” ile göstermeye çalışacağım. Ancak bunu yaparken biraz daha esnek davranıp, kullanacağım arayüzün her imkanını gösterme niyetinde değilim. Bunun yerine literatürü tarayacak olanların, gördüklerinde onlara yeni araştırmalar için fikirler verecek olan alanlara odaklanmak niyetindeyim. Kanımca bu nokta da bibliyometrik araştırmanın çıkmazlarından birisidir. Bir alanda yeni bir araştırma yürüten birisi, bibliyometrik araştırma sonucu “trend” olan konuları görüp kendisinin de orada olması gerektiğini düşündüğünde, bibliyometrik araştırma determinist yüzünü göstermiş olur.<sup>16</sup> Bu hususun ayrıca tartışılması gerekir. Bu çalışmanın amacına geri dönecek olursak, burada bibliyometrik araştırmanın mekanik yönünü “mümkün olduğunca” törpülemeye çalışıp, okuyucuya doğrudan nerelere bakmaları gerektiğini göstermeye çalışacağım. Daha da net bir şekilde ifade etmek gerekirse, bu çalışma İKY alanında lisans üstü bir tez yazacak veya bilimsel bir araştırma yapacak olanlar için “bu alanda kimler yazıyor veya hangi yazarlara bakmalıyım, hangi akademik dergileri taramalıyım ve son zamanlarda bu alanda hangi konular çalışılıyor” gibi soruları cevaplandıracaktır. Elbette bu soruları cevaplandırırken yukarıdaki “determinizm” tehlikesi potansiyeli de bizimle olacaktır. Dolayısıyla okuyucuların her daim bu tehlikenin de farkında olmaları gerekiyor. Bu başlığı nihayetlendirmeden önce de şunu iddia edeceğim: Bibliyometrik araştırma metinlerini okumaktan ziyade ilgili araçları kullanmak çok daha pratik/faydalı olabilir. Nitekim her geçen gün veri tabanları, bu ihtiyacı karşılayacak şekilde kullanıcı-dostu arayüzler geliştirmektedirler.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.Araştırma Stratejisi ve Veri

Web of Science (WoS) veri tabanı kullanılarak “insan kaynakları yönetimi” (İKY) (ve diğer kullanımları) anahtar kelimesiyle tarama yapıldığında, İKY’yi konu olarak ele alan yarım milyona yakın belge sıralanmaktadır. İlgili anahtar kavramı (ve kavramları) başlıkta kullanan belge sayısı ise 25 bin civarındadır. Bu çalışmanın amacı yakın dönemde yayınlanmış çalışmalarda eğilimleri ve görünümü ortaya koymak olduğu için yayın yılını da 2000 yılı sonrası olarak belirlediğimizde ve belge tipini de makalelerle sınırladığımızda 11 bin civarında belge sıralanmaktadır. Başlığında İKY’yi kullanan makaleler 48 farklı WoS kategorisi bulunmaktadır. Bu kategoriler arasında en fazla makalenin bulunduğu ilk beş kategoriyi buradaki araştırmaya dahil ettik. Yukarıda sıralanan bu alanlardan ilki olan Management kategorisinde 3.391; sonuncusu olan İktisat’ta ise 284 makale araştırmamıza dahil edilmiştir. İktisat’tan sonra en fazla yayın listelenen ve burada dışarıda bırakılan kategori 73 makale ile kamu yönetimi olmuştur. Kamu yönetimi disiplinin de sıralanan makale sayısı ile ondan sonraki alanlar arasında çok fark bulunmadığından; ancak iktisat ile aralarında önemli bir fark bulunduğundan kamu yönetiminin ihmal edilebilir olduğunu sonucuna varılmıştır. Ayrıca burada disiplinler karşılaştırılmayacağı için de yine kamu yönetiminin dışarıda bırakılmasının çıkarımlara etki etmeyeceği düşünülmüştür. Araştırmaya dahil edilen bu kategorilerde yayınlanan toplam makale sayısı 4 bin beş yüz civarındadır. Son olarak sadece İngilizce dilinde yayınlanan makaleler araştırmaya dahil edilmiştir. Böylece araştırmamızda veri olarak kullanılacak 4.369 makale belirlenmiştir. Aşağıdaki analiz bu makalelere dayanmaktadır.

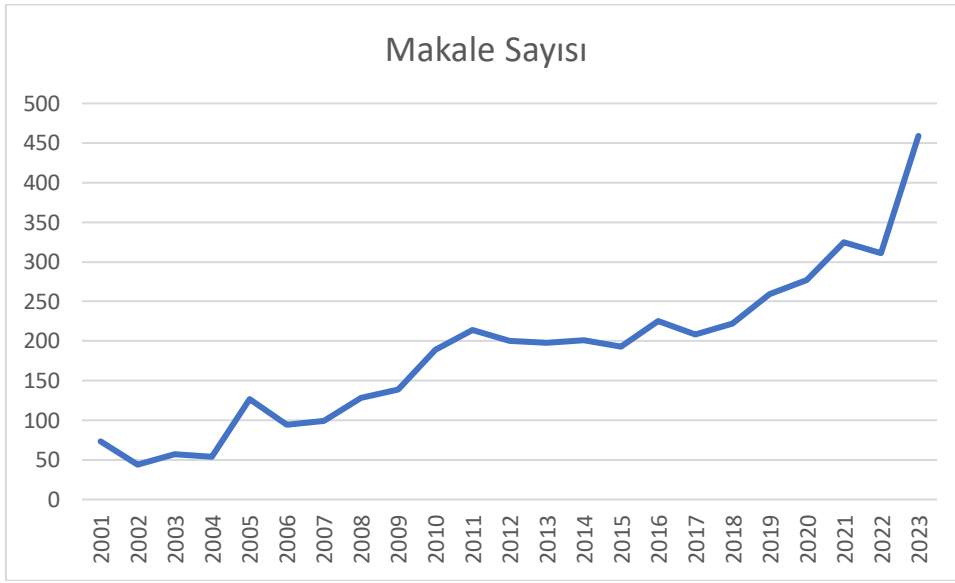
**Tablo 1.** Araştırma Stratejisinin Özeti

WoS Tarama Anahtar Kelimeleri	"human resources management" or "human resource management" or "human resources" or "HRM" or "HR"	
Yukarıdaki anahtar kelimeler “konu” ve “başlık” olarak tarandığında	Konu	410.325
	Başlık	25.923
2001-2023 (yılları ve yılları arası)	Yayın yılı	19.838
Belge tipi	Makale	11.163
WoS Kategorileri	Yönetim (Management) İşletme (Business) Endüstri İlişkileri Uygulamalı Psikoloji İktisat	5.411
WoS Endeksleri	SSCI ESCI	4.587
Dil	İngilizce	4.369

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada kullanılan Bibliyoshiny aracı, kullanıcı dostu bir ara yüze sahip ve oldukça detaylı analizler yapmaya imkân verecek şekilde tasarlanmıştır. Metnin okunurluğunu azaltmamak için burada arayüzde bulunan tüm başlıkları sunmayacağım. Yukarıda da ifade ettiğim üzere bu aracı araştırmacıların bizzat kullanmaları daha verimli olacaktır. Burada yukarıda ifade edilen hedef kitle dikkate alınarak Bibliyoshiny'nin sadece bazı imkanlarını kullanarak veri analizi yapacağım. İlk basit verimiz yukarıda filtreleri sunulmuş olan makalelerin yıllık üretimi ile ilgili olsun. 2001-2023 yılları arasında başlığında insan kaynakları yönetimi (veya İKY) kavramlarını kullanan makale sayısının sürekli bir artış sergilediği görülmektedir. İncelenen dönemin başındaki makale sayısı 73 iken, en son yıl (2023) bu sayı 459 olmuştur. (krş. Endüstri ilişkileri)

Şekil 1. Makale Sayısı



Peki İKY alanı dikkate alındığında en ilgili dergiler hangileridir, başka bir deyişle tüm bu makaleler en fazla nerede yayınlanıyor diye bakıldığında karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

## 2.Dergiler

Tablo 1. En İlgili Dergiler

	Dergi Adı	Makale Sayısı
1	International Journal of Human Resource Management	650
2	Human Resource Management	213
3	Personnel Review	182
4	Human Resource Management Journal	149
5	Human Resource Management Review	120
6	International Journal of Manpower	115
7	Employee Relations	102
8	Asia Pacific Journal of Human Resources	88

9	Human Resources for Health	67
10	Public Personnel Management	53
11	Journal of Business Ethics	49
12	Management Revue	44
13	European Journal of International Management	38
14	International Journal of Organizational Analysis	37
15	Journal of Business Research	37
16	Quality-Access to Success	34
17	Pacific Business Review International	32
18	Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship	29
19	Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance	29
20	SA Journal of Human Resource Management	29

Tabloda *International Journal of Human Resource Management* dergisinin, alanın açık ara en fazla makale yayınlayan dergisi olduğu görülmektedir. Bunda söz konusu derginin çok sık (yılıda 22) sayı yayınlamasının önemi büyük elbette. Yukarıdaki tablo, toplam 521 derginin oluşturduğu bir listenin ilk 20 sırasını göstermektedir. Listenin ilk 10 sırasında, biri hariç, başlığında doğrudan veya dolaylı bir biçimde İKY kavramını kullanan dergiler yer almaktadır. Listenin ilk 5 sırasında iki “Review” (inceleme, derleme) dergisinin yer alması da alandaki teorik ve kavramsal çalışmalara yönelik ilginin önemini göstermektedir. Elbette bu iki dergideki yaklaşık 300 makaleyi, bütün makalelere oranlayarak kuramsal-kavramsal çalışmaların çok önemsiz büyüklükte olduğunu iddia etmek de olası ancak yine de bu iki derginin ilk 5’te sıralanması dikkat çekilmeyi gerektiren bir husus olarak yorumlanabilir.

Akademik çalışmaların etkisinin en önemli göstergelerinden birisi, bir çalışmanın veya kaynağın başka akademik çalışmalarda referans gösterilme derecesidir. Yukarıdaki liste bize bu çalışmada incelenen makalelerin kaynaklarını gösteriyorken bu dergilerin ne kadar etkili kaynaklar olduğunu görmek için bunların hangi düzeyde başka çalışmalara kaynak olarak kullanıldığına da bakmak gerekiyor.

**Tablo 2.** Dergilerin Referans Gösterilme Sıklığı (Most Local Cited Sources)

Kaynak Gösterilen Dergi Adı	Atıf Sayısı
International Journal of Human Resource Management	13352
Academy of Management Journal	10349
Journal of Management	6309
Academy of Management Review	6044
Journal of Applied Psychology	5728
Human Resource Management US	5085
Human Resource Management Journal	3593
Strategic Management Journal	3305
Journal of Management Studies	3068
Human Resource Management Review	3065

Bu tablo bize, sadece İKY ile ilgili makalelerin yayımlandığı dergileri değil, bu alanda yayınlanmış makalelerin daha çok hangi dergileri referans olarak kullandıklarını göstermektedir. Bu ayrıca alandaki önemli kaynakları göstermesi açısından önem arz ediyor çünkü Tablo 2’de üst sıralarda yer alan bazı dergilerin, bir önceki tabloda yer almadığını görüyoruz. Dolayısıyla bu iki

tablo, alan ile ilgili çalışmalar yürütecek olanların nerelere bakması gerektiğine dair önemli bilgiler sunmaktadır.

Kullanılan kaynakların etkisini gösteren bir diğer gösterge Bradford metriğidir. Bu metrik, ilgili koleksiyonda (burada incelenen makaleler) kullanılan kaynakları, dört bölgede (zone) sıralamaktadır. Birinci Bölge en etkili dergilerin yer aldığı bölgedir. Aşağıdaki tablo, bu ilk bölgede yer alan dergilerin listesini vermektedir.

**Tablo 3.** Birinci Bölge Dergileri (Bradford Metriği)

Dergi Adı	Sıralama	Frekans
International Journal of Human Resource Management	1	650
Human Resource Management	2	213
Pesonnal Review	3	182
Human Resource Management Journal	4	149
Human Resource Management Review	5	120
International Journal of Manpower	6	115
Employee Relation	7	102

Bu üç tablo bir arada değerlendirildiğinde *International Journal of Human Resource Management* dergisinin her üç tabloda da ilk sırada olduğu görülmektedir. Bu tablolarda doğrudan İKY ile ilgili dergilerin yanısıra yönetim (*management*) alanı dergilerinin de önemli kaynaklar arasında olduğu görülmektedir. Kısacası bu üç tablo, İKY alanı ile ilgili araştırma yapacaklara bu alan ile ilgili nerelere bakmaları gerektiğine dair önemli yönlendirmelerde bulunmaktadır.

### 3.Yazarlar

Bir alanı tanımanın önemi bir yolu, o alanın önemli dergilerinde yayın yapanların kimler olduğuna bakmaktan geçer. Başka bir deyişle, o alanın en üretken ve etkili isimleri kimler? Bunun için yazar analizi yapmak gerekecektir. Bilibishiny yazar analizi yapmayı oldukça kolaylaştırmış durumdadır. Bu çalışmada ele alınan makale koleksiyonu göz önüne alındığında en üretken on yazarın şu isimler olduğunu görüyoruz.

**Tablo 4.** En Üretken Yazarlar

Yazar Adı	Kurumu	Makale Sayısı	Google Akd. Atıf
Chris Brewster	Reading Üni. (Birleşik Krallık)	38	32.800
Timothy Bartram	RMIT Üni. (Avustralya)	29	9.900
Tanya Bondarouk	Twente Üni. (Hollanda)	28	7.900
Fang Lee Kooke	Monash Üni. (Avustralya)	27	14.200
Geoffrey Wood	Western Üni. (Kanada)	25	14.900
Jaap Paauwe	Tilburg Üni. (Hollanda)	23	19.700
Karin Sanders	UNSW Üni. (Avustralya)	23	11.200
Ingmar Björkman	Hanken Ekon. Üni. (Finlandya)	22	18.400
Pawan Budhwar	Aston Üni. (Birleşik Krallık)	22	28.000
Malcolm Warner	Cambridge Üni. (Birleşik Krallık)	21	16.800

Bu tabloyu oluştururken ilgili yazarların Google Akademik sayfalarındaki toplam atıf sayılarını ayrı bir kolon olarak ekledim. Burada dikken çeken önemli iki husustan söz edilebilir. Bunlardan

birisi, en üretken ilk on yazarın ağırlıklı olarak Avrupa'daki kurumlarda çalışan akademisyenlerden oluşuyor olmasıdır. Listede ABD'den hiçbir yazarın yer almaması, listenin ilginç bir yönü olarak değerlendirilebilir. Dikkat çeken diğer husus ise yayın sayısı ile atıf sayısının paralel olmadığı hususudur. Örneğin listenin üçüncü sırasındaki yazarın Google Akademik atıf sayısı 8 bin civarındayken, dokuzuncu sıradaki yazarın atıf sayısı 28 bindir.

Bu çalışmada incelenen makalelerin kaynakçalarında en fazla gönderme yapılan yazarlara bakıldığında ise en fazla atıf alan ilk on sıradaki isim şu şekildedir.

**Tablo 5.** En Fazla Atıf Alan Yazarlar

Yazar Adı	Kurumu	Lokal atıf	Google Akd. Atıf
David P. Lepak	UMass Amherst (ABD)	873	37.900
Patrick M. Wright	Güney Carolina (ABD)	706	72.900
Kaifeng Jiang	Pekin Üni. (Çin)	672	11.400
Jaap Paauwe	Tilburg Üni. (Hollanda)	575	19.700
Chris Brewster	Reading Üni. (Birleşik Krallık)	548	32.800
David Guest	King's College (Birleşik Krallık)	500	42.900
Charbel Jose Chiappetta Jabbour	NEOMA İşletme Okulu (Fransa)	494	36.000
Scott Snell	Virginia Üni. (ABD)	436	55.000
Ingmar Björkman	Hanken Ekon. Üni. (Finlandya)	419	18.400
Susan E. Jackson	Rutgers Üni. (ABD)	372	13.800

İlk listenin aksine burada ABD üniversitelerinde çalışan yazarların belirgin bir ağırlığı görülmektedir. Her iki liste birlikte ele alındığında İngilizce konuşulan ülkelerin bariz bir ağırlıkları öne çıkmaktadır. Bu durum ise tartışma yeri burası olmayan, günümüzde bilimsel faaliyetin *lingua franca*'sının İngilizce olmasıyla yakından bağlantılıdır.

Bu çalışmanın hedeflediği lisansüstü öğrenciler açısından önemli bir başka husus, bu koleksiyonun üretiminde hangi üniversitelerin öne çıktığı hususu olabilir. Başka bir deyişle, İKY alanında hangi kurumlar en üretken kurumlardır sorusu, alanın bilimsel metin üretim merkezlerini öğrenmek açısından önem arz etmektedir. Aşağıdaki listede en üretken on kurumun ismi yer almaktadır.

**Tablo 6.** En Üretken Kurumlar

Kurum	Ülke	Makale Sayısı
Monash Üni.	Avustralya	104
London Üni.	Birleşik Krallık	89
Twente Üni.	Hollanda	46
Tilburg Üni.	Hollanda	45
Griffith Üni.	Avustralya	42
Aston Üni.	Birleşik Krallık	41
Rutgers Üni. New Brunswick	ABD	41
Reading Üni.	Birleşik Krallık	39
Erasmus Üni. Rotterdam	Hollanda	38
Griffith Üni.	Avustralya	38



Bu tabloda ağırlıklı olarak Avustralya, Birleşik Krallık ve Hollanda kurumları öne çıkmış durumda.

Biblioshiney, makalelerin sorulu yazarlarının ülkelerine dair de bir metrik (corresponding aauthor's countires) sunmaktadır. Bu metrik bu çalışmanın amacı bağlamında çok önem arz etmiyor ancak burada Türkiye'nin sıralamasını sunmanın bir sakıncası olmayacaktır. 102 ülkenin sıralandığı bu listenin ilk sırasında Birleşik Krallık (558 makale) yer almaktadır. Türkiye bu listede 34 makale ile İran'ın (40 makale) hemen arkasında 28. sırada yer almaktadır. Sadece sorumlu yazara göre değil de genel makale sıralamasında ise Türkiye, 116 ülkenin sıralandığı listede 80 makale ile 24. sırada yer almaktadır (Birleşik Krallık 1253 makaleyle 1. sırada; İran 63 makaleyle 29. sırada).

#### 4.Makaleler

Bir alana giriş mahiyetindeki bibliyometrik bir çalışmanın odaklanacağı önemli bir diğer alan makalelerin kendileri olacaktır. Makalelerin etkisinin veya öneminin başlıca ölçüsü, ilgili makalenin ne kadar atıf almış olduğudur. Burada iki metrik sunacağım. Bunlardan ilki burada ele alınan makale koleksiyonundaki makaleler arasında genel olarak ne kadar atıf aldıklarını gösteren bir sıralamayı gösteren “en fazla atıf alan makaleler” metriği; diğeri ise bu koleksiyon içinde en fazla atıf alan makaleleri gösteren “koleksiyon içi en fazla atıf alan makaleler” metriğidir. Bu metriklerden ilkinin ilk beş sırasında yer alan makaleler aşağıdaki gibidir. İkinci metriktaki sıralamanın ilk beşindeki sıralama da bir makale (4. Sıradaki makale) hariç aşağıdaki tabloyla aynıdır.

**Tablo 7.** En Fazla Atıf Alan Makaleler (genel)

	Yazar	Makale Bilgisi	Atıf Sayısı (WoS)	Atıf Sayısı (GA)
1	Kaifeng Jiang; David P. Lepak; Jia Hu; Judith C. Baer	“How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms” Academy of Management Journal Vol. 55, No. 6, 2012	1302	3305
2	Patrick M. Wright; Benjamin B. Dunford; Scott A. Snell	“Human resources and the resource based view of the firm”, Journal of Management, 27/6, 2001	1275	4448
3	Lisa H. Nishii; David P. Lepak; Benjamin Schneider	“Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviours, and Customer Satisfaction”, Personnel Psychology, 61/3, 2008	866	2125
4	Deepak K. Datta; James P. Guthrie; Patrick M. Wright	“Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?” Academy of Management Journal, 48/1, 2005	853	2117
5	Brian E. Becker; Mark A. Huselid	“Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?” Journal of Management, Volume 32, Issue 6, 2006	794	2909

WoS: Web of Science

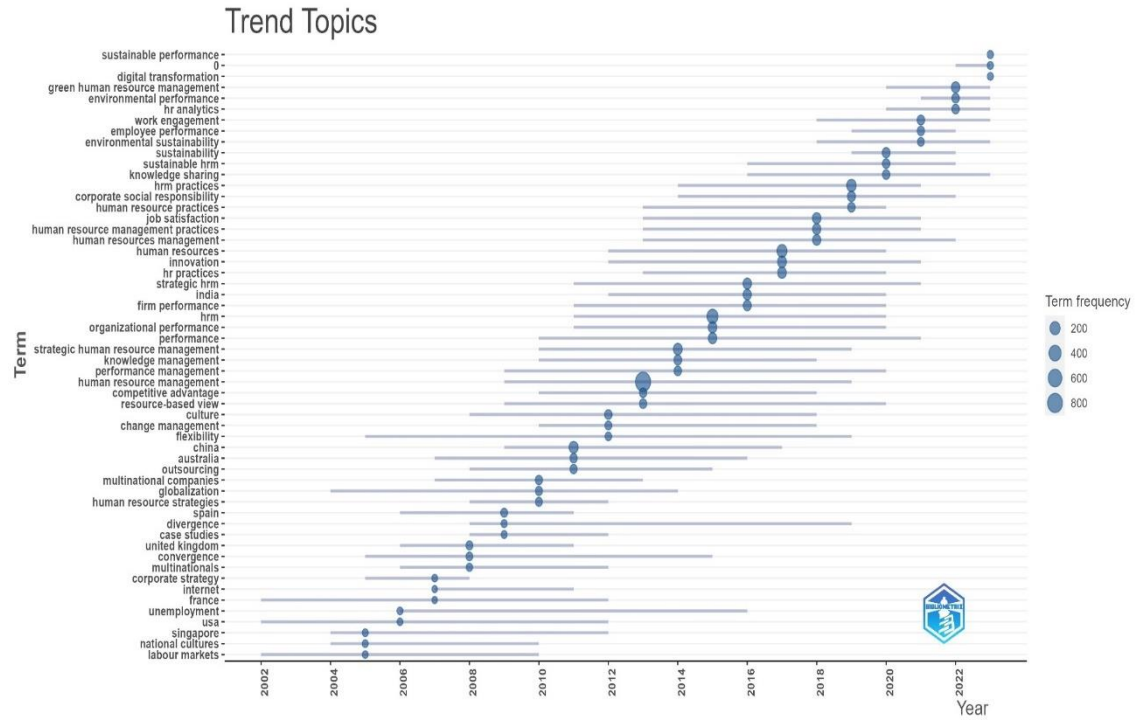
GA: Google Akademik

Makaleler başlığı altında bakılması gereken bir diğer gösterge, incelenen makalelerin başlıklarında ve anahtar kelimeleri arasında kullanılan kelimelerin sıklığıdır. Aşağıdaki tablonun sol tarafı anahtar kelimelerde; sağ tarafı ise başlıklarda en sık kullanılan ilk on kelimeyi ve kelime grubunu göstermektedir.

**Tablo 8.** En Sık Kullanılan Kelimeler

	Anahtar kelimelerde	Sıklık	Başlıklarda	Sıklık
1	human resource management	832	human resource management	1429
2	hrm	282	resource management practices	254
3	human resources	183	green human resource	133
4	hrm practices	151	human resources management	131
5	china	123	strategic human resource	117
6	strategic human resource management	112	international human resource	48
7	innovation	111	resource management research	35
8	hr practices	100	human resources practices	33
9	organizational performance	95	corporate social responsibility	28
10	job satisfaction	89	resource management systems	28

**Şekil 2.** Trend Konular



## SONUÇ

Bu çalışma, oldukça yüzeysel bir bibliyometrik taramaya dayanmaktadır. Bu yüzeyselliğin sebebi, bu metnin lisansüstü öğrencilere yönelik hazırlanmış olmasıdır. Bundan dolayı da *Biblioshiny* arayüzünde bulunan tüm sekmelerin bir dökümü yapılmamıştır. Dolayısıyla da bu çalışma, sadece lisansüstü öğrencilerin İKY alanı ile ilgili tarama yaparlarken hangi dergilere, yazarlara ve makalelere bakmaları gerektiğine dair bir kısa yol olarak tasarlanmıştır. Yine bundan dolayı, metin içindeki tablolar dışında mümkün olduğunca metni referanslara boğmamaya çalıştım.

Bu çalışma bir yandan lisansüstü öğrencileri doğrudan temel kaynaklara yönlendiremeye çalışırken bir yandan da bu yönlendirme girişiminin risklerini de göstermeye çalışmaktadır. Bu risklerin başında, herhangi bir araştırma yapacak olan bir araştırmacının şayet tamamen bibliyometrik verilere dayanarak ilerlemesi durumunda, halihazırda trend olan çalışma konularına kapılma riski gelmektedir. Bu husus ise çalışmanın başlığında “bazı notlar” kısmı ile ilgilidir. Bir diğer husus, bibliyometrik analiz araçlarının gelişiminin bu analizi oldukça kolaylaştırmış ve bunun da bir tür yayın enflasyonuna yol açmış olmasıdır. Bunun yerine, lisansüstü programlarda bu tür araçların kullanımının gösterilmesinin özellikle araştırmacı kariyerinin erken evrelerinde çok daha faydalı bir girişim olacağını öne sürüyorum.

## KAYNAKÇA

- Bauman, Z. (2021). *Sosyoloji Ne İşe Yarar?* Çev. Akın Emre Pilgir, İstanbul: Ayrıntı.
- Demir, H., & Selvi, S. (2018). Sağlık Alanında Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı İle İlgili Bilimsel Yayınların Bibliyometrik Analizi. *17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi*, 1208–1219. İzmir.
- Kumral, T., & Paksoy, M. (2018). “Örgütsel Davranış” Bilim Dalında 2000-2017 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 481–488. Trabzon.
- UİK22. (2023). Kongre Programı. Retrieved July 9, 2024, from [https://www.nisantasi.edu.tr/Uploads/UİK22\\_Kongre\\_Programı\\_V5.2.pdf](https://www.nisantasi.edu.tr/Uploads/UİK22_Kongre_Programı_V5.2.pdf)
- Yön-Org Kongresi. (2023). Kabul Edilen Bildiriler. Retrieved July 9, 2024, from <https://yonorg2023.nisantasi.edu.tr/kabul-edilen-bildiriler/>

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALT ALANLARI: YETENEK YÖNETİMİ VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILARI ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Hüseyin Özgür EROL

Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,*  
huseyinerol@isparta.edu.tr

*Süleyman Demirel Üniversitesi,* ahmet.yildirim@sdu.edu.tr

## ÖZET

Günümüzde farklı nitelikte, nicelikte, demografik özellikte ve farklı becerilere sahip çalışanları cezbetmek, çekmek, elde tutmak ve yönetmek insan kaynakları yönetiminin asli görevi arasında yer almaktadır. Bu nedenle İK yönetiminin çalışanların iş doyumunu, kişi-iş uyumunu, kişi-örgüt uyumunu, örgütsel bağlılığı, motivasyonu, iş becerikliliğini artırmak ile örgütsel adaleti ve eşitliği sağlayarak demografik farklılıklarını, yönetim algılarını, iş-yaşam dengesini işgücü çevikliğini, kültürel uyumluluk gibi olguları yerine getirmek için hem yetenek yönetimine hem de farklılıkların yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, insan kaynakları yönetiminin alt alanları olan yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi kavramlarının öncül ve ardıl çalışmalarını belirleyerek kavramların ortak çalışma alanlarını keşfetmek amaçlanmaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi alt alanları hakkında daha fazla bilgi edinerek bu iki araştırma alanının arasındaki kopuk bağlantıyı etkileyen bileşenleri ortaya çıkartarak yeni bir araştırma alanı oluşturmak çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi literatürü incelenerek her iki kavramın öncül ve ardıl çalışmalarını alan yazındaki araştırmalarla ortaya konmuş ve kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Daha sonra farklılıkların yönetimi ile yetenek yönetimi alt alanları çerçevesinde ortak çalışılabilecek yeni araştırma alanları keşfedilmiş ve bu araştırma alanları gelecekteki çalışmalara ışık tutması için öneri olarak sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Farklılıkların Yönetimi, Literatür, Gelecek Gündemi

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında ele alındığında hem yetenek yönetimi hem de farklılıkların yönetimi küreselleşmenin de etkisiyle bugün içerisinde bulunduğumuz oldukça karmaşık, değişken ve sürekli gelişen iş süreçleri ile başa çıkabilmek için yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması stratejik açıdan organizasyonlar için bir zorunluluk oluşturmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin pro-aktif çalışmalarında yetenek yönetimine ve farklılıkların yönetimine yer vermeli ve bu çalışmalar insan değerinin yönetimi açısından oldukça değerli görülmelidir. Çünkü temelde baktığımızda yetenek yönetimi çalışanların farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisini geliştirmekle ilgiliyken (Collings ve Mellahi, 2009) farklılıkların yönetimi tüm çalışanların organizasyon içerisinde katılımını desteklemeye yönelik bir insan kaynakları mimarisi hedeflemektedir (Öztürk vd., 2015). Fakat küreselleşme, teknolojik gelişmeler ile daha geniş sosyo-ekonomik ve demografik değişimler günümüzde iş ortamlarını ve iş yapış biçimlerini bezeri görülmemeiş bir şekilde farklılaştırmıştır. Dahası karmaşıklıkların ve zorlukların üstesinden gelebilmek içinde farklılıkları barındıran

yetenekli ve beceriye sahip insan değerinin çekilmesi, cezbedilmesi, işe alınması ve elde tutulması için yönetilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi alanlarının literatürde birbiriyle çelişen iki farklı alan olduğunu ve dışlama dahil etme paradoksu (Daubner-Siva vd., 2017) olarak görülmesinden ziyade bu iki yönetim alanını uyum içerisinde hareket eden ve insan kaynakları yönetiminin geleceğini oluşturan bir bütün olarak görülmeli ve farklılıkları barındıran yetenekli çalışanların yönetilmesi gerektiği ifade edilmelidir.

Bu nedenle bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin alt alanları olan yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi kavramlarının öncül ve ardıl çalışmalarını belirleyerek kavramların ortak çalışma alanlarını keşfetmek amaçlanmaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi alt alanları hakkında daha fazla bilgi edinerek bu iki araştırma alanının arasındaki kopuk bağlantıyı etkileyen bileşenleri ortaya çıkartarak yeni bir araştırma alanı oluşturmak çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi literatürü incelenerek her iki kavramın öncül ve ardıl çalışmalarını alan yazındaki araştırmalarla ortaya konmuş ve kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Daha sonra farklılıkların yönetimi ile yetenek yönetimi alt alanları çerçevesinde ortak çalışılabilecek yeni araştırma alanları keşfedilmiş ve bu araştırma alanları gelecekteki çalışmalara ışık tutması için öneriler geliştirilmiştir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.Farklılıkların Yönetimi Öncül ve Ardıl Çalışmalara Bakış**

Farklılık, bir iş birimindeki bireyler arasındaki etnik köken, cinsiyet, eğitim, iş becerisi gibi demografik çeşitlilikleri ve benzerlikleri ifade eder (Roberson, vd., 2017). Bu farklılıkların bireylerin birbirleri ile benzer veya farklı olduklarını algılamalarına yol açabilmekte ve bu nedenle psikolojik ve örgütsel davranış alanında çeşitli kavramsallaştırmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Roberson, 2019, s.70). Bu bağlamda farklılıkların yönetimi kavramı “çeşitliliğe sahip bir işgücünü etkili bir şekilde yönetmek ve kurumsal eşitliği teşvik etmek için kuruluşların geliştirdiği ve uyguladığı belirli program, politika ve uygulamalar” olarak tanımlanabilmektedir (Dennissen, vd., 2020, s.220). Dahası farklılıkların yönetimi, emek piyasası içerisinde yer alan her çalışanın kendi potansiyeline göre performans göstermesini sağlamak olarak da nitelendirilmektedir (Thomas, 1990, s.112). Benzer şekilde, Olsen ve Martins (2012, s.1169) farklılıkların yönetimi tanımını genelleştirerek, belirli boyutlardaki işgücü yapısındaki çeşitliliği artırmak veya korumak, belirli boyutlardaki insan kaynağındaki çeşitliliğin kurumsal hedeflere ulaşmasını engellememesini sağlamak ya da belirli boyutlardaki insan sermayesindeki çeşitliliğin kurumsal hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmasını sağlamak ile örgüt performansını artırmak maksadıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanılması, olarak tanımlanmaktadır.

Farklılıkların yönetimi yukarıdaki tanımlamalara paralel olarak aynı zamanda, kültürler arası problemleri anlayan ve etnik-kültürel ve dinsel bakımdan farklı işgücü yapısını veya çalışan gruplarını etkili bir şekilde yönetmeye odaklanmaktadır (Groutsis, vd., 2019). Farklılıkların yönetimi kavramının oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasında farklı tanımlamaların varlığının yanı sıra küreselleşme ve dünya çapında meydana gelen bir işgücü hareketliliği ile işgücünde değişkenlik gösteren demografik yapılarında etkisi büyüktür. Literatürde yer alan farklılıkların yönetimi tanımları çerçevesinde, cinsel yönelim ve cinsiyet ayrımı (Parsons ve Martins, 2007; Colgan, 2011; Köllen, 2013; Ozturk ve Tatli, 2016; Mousa vd., 2020), etnik köken/ayrımcılık (Sanchez ve Brock, 1996; Kelly ve Dobbin, 1998; Zanoni ve Janssens, 2007; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Hennekam vd. , 2019), örgütsel adalet/eşitlik (Teicher ve Spearitt, 1996; Fujimoto vd., 2013; Ylöstalo, 2016; Köllen, 2020), yaş/kuşak farklılıkları (Özgener, 2008; Bieling vd., 2015; Kemper vd., 2016; Ali ve French, 2019), insan kaynakları

yönetimi (Mullins, 2018; Zaman vd., 2021) çalışmalarının farklılıkların yönetimi alanında yer alan öncül çalışmalar olduğu ve ayrıca alanyazındaki bazı öncül çalışmalarda ise farklılıkların yönetimi diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde var olan çalışanların farklı kültür, ırk, cinsiyet, beceri vb. gibi unsurlarla farklılaşması, yaratıcı iş aşamaları ve karar verme sürecinde girdi olarak kullanılabilir bilgi, bakış açısı, yaratıcılık, yenilik ve fikirleri artırması ve böylece örgüt performansının yükseldiğine değinilmektedir (Williams ve O'Reilly, 1998; Mahdi Abaker, vd., 2023).

Alanyazındaki bazı araştırmacılar tarafından, farklılıkların yönetimi kavramı, sosyal kimlik teorisi (Tajfel vd., 1979) ve benzerlik-çekiçlilik teorisi (Byrne, 1971) temellerine dayandırılarak farklılıklardan kaynaklanan artan örgütsel çatışma ve azalan örgütsel uyum gibi süreçlerin örgüt performansı üzerindeki olumsuz etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Van Knippenberg ve Schippers, 2007). Dahası farklılıkların yönetimine farklı bir bakış açısıyla yaklaşıldığında literatürde, örgüt ve çalışan performansı (Park ve Liang, 2020; Porcena vd., 2021; Mulu ve Zewdie, 2021; Showkat ve Misra, 2022; Khan ve Javaid, 2023; Lim vd., 2023; Islam ve Babgi, 2023; Kang vd., 2023; Mahdi Abaker vd., 2023), yönetim ve liderlik (Parker vd., 2017; Oyewunmi, 2018; Hapsari vd., 2019; Samdanis ve Özbilgin, 2020; Ng vd., 2021; Turner ve Merriman, 2022; Majczyk, 2022), örgütsel bağlılık (Magoshi ve Chang, 2009; Zaim vd., 2024), örgütsel vatandaşlık (Shen vd., 2010; Youssef vd., 2020; Bala vd., 2023), öğrenen organizasyon (Rabl vd., 2020; Yadav ve Rajak, 2022; Hamza-Orlinska vd., 2024), örgütsel dayanıklılık (Duchek vd., 2020), kurumsal güven, çalışan katılımı ve yenilikçi davranışlar (Sifatu vd., 2020; Ghasempour Ganji vd., 2021; Alshaabani vd., 2021; Batmomolin vd., 2022) çerçevesinde örgütsel davranış boyutunda ele alan ardıl çalışmalar yer almaktadır. Dahası kişi-iş uyumu (Li vd., 2020; Islam ve Babgi, 2023), iş tatmini (Pitts, 2009; Vanderschuere ve Birdsall, 2019; Garcia-Rodríguez vd., 2020); Alam ve Shin, 2021), turnover ve elde tutma (Groeneveld, 2011; Nnadi ve Chinedu, 2019), yetkilendirme ve yetenek geliştirme (Elkhwesky vd., 2019), iş-yaşam/iş-aile dengesi (Kim ve Mullins, 2016), işgücü çevikliği (Chandana vd., 2022) çalışmalarında çalışanların ise sahip oldukları iş-aile ve örgütsel tutumlarında farklılıkların yönetimi uygulamaları algısı ile etkisi üzerine gerçekleştirilen ardıl çalışmalar olarak literatürde yer almaktadır.

Sonuç olarak farklılıkların yönetiminin literatürdeki öncül ve ardıl çalışmaları; örgüt içerisindeki demografik, etnik, dini, kültür gibi çeşitli özellik ve niteliğe sahip çalışanların etkin bir şekilde ayrımcılığa uğratmadan eşitlik ve adalet ilkeleri çerçevesinde yönetilebilmesi ve sosyal özeni göstermesi açısından son derece önemli olduğunu söyleyebiliriz. Farklılıkların yönetimi faaliyetlerinin aktif bir şekilde uygulanması, çalışanların yenilikçi davranışlar göstermesinde aktif bir rol oynamakla birlikte çalışanların duygusal bağlılığını etkileyerek örgütsel bağlamda çalışan bağlılığını artırmada katkı sağlamaktadır (Ghasempour Ganji vd., 2021). Bu durum çalışanların fikir üretme, fikir geliştirme ve fikirleri uygulama aşamalarını desteklemektedir (Showkat ve Misra, 2022). Buna ek olarak farklılıkların yönetimi, kapsayıcılığı teşvik ederek örgütsel iklim oluşturmada diğer bir ifadeyle örgütsel kültürleşme ortamı oluşturarak çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve elde tutulması ile üretkenliğini artıran faydalar sağlamakta ve böylelikle örgütte meydana gelebilecek güvensizlik, iletişimsel sorunlar gibi olumsuzluklarında azaltılmaktadır (Mor Barak vd., 2016). Organizasyonları çeşitlilik yönetimi uygulamalarının işyeri mutluluğu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmesi (Mousa vd., 2020) ve örgüt performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması (Omotayo vd., 2020) farklılıkların yönetiminin huzurlu bir çalışma ortamı oluşturarak çalışan aideyetinin sağlanmasıyla örgütsel performansı artırmakta ve dolayısıyla organizasyonların rekabet edebilirliğine katkıda bulunmaktadır.

## 2.Yetenek Yönetimi Öncül ve Ardıl Çalışmalara Bakış

Yetenek yönetimi uygulamaları literatürde ortak bir anlayışa sahiptir (Harsch ve Festing, 2020, s.45). Bu anlayışın yetenek yönetiminin yetenekleri çekmek, seçilmesini, geliştirilmesini ve elde tutulmasını sağlamak yönünde olduğu görülmektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2020, s.457; Vaiman ve Collings, 2015; Björkman vd., 2013). Diğer bir ifadeyle yetenek yönetimi, yetenek keşfi yapmak, işe almak, elde tutmak ve yetenekleri geliştirme süreçlerine odaklanan İK fonksiyonu çerçevesinde uygulamalarını şekillendiren bir anlayıştır (Al Ariss vd., 2014). İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmelerin ilerlemelerin daha net bir şekilde gerçekleşmesi ve küreselleşme süreci etkilerinin varlığı yetenek yönetimi tanımlarında şekillenmesini sağlamıştır. Yetenek yönetimi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına farklı katkılar bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi, bu kilit pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyele sahip yetkin çalışanlardan oluşan yetenek havuzlarının oluşturulması ve bu yüksek yeteneğe sahip olunması gereken rollerin yerine getirilmesi için yeteneklerin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçlerdir (Collings ve Mellahi, 2009, s.304). Dahası yetenek yönetiminin sadece istihdamı değil diğer bir ifadeyle yetenekleri çekmek, seçmek yetenek havuzları oluşturmak ve elde tutmanın da ötesinde işin doğasını ve yapılandırılmasını da içeren çalışma uygulamalarını ve dolayısıyla birlikte çalışmanın nasıl olduğunda dikkate alması gerektiği belirtilmektedir (Thunnissen vd., 2013). Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetiminin örgüt performansına katkı sağlaması bakımından yetenek yönetiminin uzun vadeli hedefleri, İK ve örgüt stratejileri ve kurum kültürüyle uyumlu olması ve dolayısıyla stratejik bir eğilimle karakterize edilmesi gerekmektedir (Stahl vd., 2012; Latukha vd., 2022). Bu nedenle literatürdeki bir çok araştırmacı yetenek yönetiminin bağlamının bilinmesi gerektiğine ve bunun önemine vurgu yapmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2020; Meyers vd., 2020; Sparrow vd., 2019). Bu nedenle yetenek yönetiminin bağlamının ve kapsamının anlaşılabilmesi için öncül ve ardıl çalışmaların sınıflandırılması gerekmektedir. Dahası mevcut çalışmanın amacına hizmet etmesi için yetenek yönetimi çalışmalarının öncül ve ardıl çalışmalarının belirlenmesi yetenek yönetiminde farklılıkların yönetimi anlayışından nasıl faydalanılabileceğimizi anlaşılması bakımından oldukça önemlidir.

Yetenek yönetiminin literatürdeki öncül çalışmalara bakıldığında insan kaynakları uygulamaları (Nilsson ve Ellström, 2012; Kucherov ve Zavyalova, 2012; Van den Brink vd., 2013; Cooke vd., 2014), insan kaynakları gelişimi (Sweem, 2009; Iles vd., 2010; Guerci ve Solari, 2012), kurumsal insan kaynakları fonksiyonu (Farndale vd., 2010; Sparrow vd., 2013), küreselleşme, uluslararası ve küresel yetenek yönetimi (Scullion ve Collings, 2006; Mellahi ve Collings, 2010; Schuler vd., 2011; Kim ve McLean, 2012; Collings vd., 2019), stratejik yetenek yönetimi (Collings ve Mellahi, 2009; Sparrow vd., 2014; King, 2015; Cui vd., 2018; Chen vd., 2021), liderlik (McDonnell vd., 2010; Rhodes, 2012; Agarwal ve Jain, 2015; Sanjeev ve Singh, 2017; Barkhuizen ve Masale, 2022), örgütsel adalet (Schutz ve Carpenter, 2008; Van den Brink, 2013; Swailes, 2013; Gelens vd., 2014; O'Connor ve Crowley-Henry, 2019), kurumsal sosyal sorumluluk (Y. Lacey ve Groves, 2014; Kim ve Scullion, 2011; Story vd., 2016), performans yönetimi ile örgüt ve çalışan performansı (Mensah vd., 2016; Ingram, 2016; Mensah, 2015; Lopes vd., 2015) çalışmalarının yetenek yönetimi kapsamında öncül kavramlar olduğu söylenebilir.

İnsan kaynaklarının küresel çapta yönetilmesi, dijitalleşme ve göç hareketlerinin ortaya çıkması, liderlik etkilerinin varlığı ile yetenekleri farklılaştıran olguların ortaya çıkması yetenek yönetimi uygulamalarını ve araştırmalarını derinleştirmiştir. Bu çerçevede ele alındığında yetenek yönetiminin ardıl çalışma alanları ve kavramları da farklılaşmaya ve kapsamını genişletmeye devam etmektedir. Bu doğrultuda yetenek yönetimi yetenek yönetimi sistemleri ve insan kaynakları yönetimi ile örgütsel etkinlik/etkililik ve performans arasındaki ilişkiye ışık tutmak için gerçekleştirilen, dijitalleşme (Wehrle vd., 2020; Martínez-Morán vd., 2021; Saadatmand vd., 2022; Cai vd., 2023; Montero Guerra ve Danvila-Del Valle, 2024), büyük veri ve yapay zeka

(Zhang vd., 2019; Odugbesan vd., 2023; Faqih ve Miah, 2023), İK analitiği (Gurusinghe vd., 2021; Al Haziazi , 2023; Conte ve Siano, 2023), göç ve yetenek göçü (Latukha vd., 2019; Chen vd., 2021; Latukha vd., 2022a), iş-yaşam dengesi (Deery ve Jago, 2015; Budhiraja vd., 2022; Weng vd., 2023), iş-aile çatışması (Ahmad vd., 2020), kişi- örgüt uyumu (Mensah ve Bawole, 2018; Sugiono vd., 2023) örgütsel vatandaşlık davranışı (Showkat vd., 2023), örgütsel bağlılık (Luna-Arocas vd., 2020; Mokoena vd., 2022; Bahuguna vd., 2023), yetenek işe alım ve elde tutma (McCracken vd., 2016; Pandita ve Ray, 2018; Narayanan vd., 2019; Khayerzahed vd., 2021), işten ayrılma niyeti ve turnover (Gandy vd., 2018; Supi vd., 2023), iş tatmini ve çalışan memnuniyeti (Luna–Arocas vd., 2015; Barkhuizen ve Gumedede, 2021; Saleh ve Atan, 2021; Almomani vd., 2022; Jibril ve Yeşiltaş, 2022), yaş/kuşak farklılıkları (Festing ve Schäfer, 2014; Self vd., 2019; Gupta, 2019; Pandita, 2022), cinsiyet (Tatli vd., 2013; Böhmer ve Schinnenburg, 2016; Latukha vd., 2021), kariyer ve kariyer gelişimi (Claussen vd., 2014; Abeuova ve uratbekova-Touron, 2019; Borg vd., 2021), örgütsel dayanıklılık (Bouteraa ve Bouaziz, 2023; Harsch ve Festing, 2020) ve son olarak öğrenen organizasyon (Oltra ve Vivas-López, 2013; Khalil ve Samhan, 2024) kavram ve çalışmaların yetenek yönetimi kapsamındaki ardıl çalışmalar olduğu gerçekleştirilen literatür taramasında anlaşılmıştır.

### **3.Yetenek Yönetimi ve Farklılıkların Yönetimi Bağlamı**

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında ele alındığında hem yetenek yönetimi hem de farklılıkların yönetimi küreselleşmenin de etkisiyle bugün içerisinde bulunduğumuz oldukça karmaşık, değişken ve sürekli gelişen iş süreçleri ile başa çıkabilmek için yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması stratejik açıdan organizasyonlar için bir zorunluluk oluşturmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin pro-aktif çalışmalarında yetenek yönetimine ve farklılıkların yönetimine yer vermeli ve bu çalışmalar insan değerinin yönetimi açısından oldukça değerli görülmelidir. Çünkü temelde baktığımızda yetenek yönetimi çalışanların farklılaştırılmış bir insan kaynakları mimarisini geliştirmekle ilgiliyken (Collings ve Mellahi, 2009) farklılıkların yönetimi tüm çalışanların organizasyon içerisinde katılımını desteklemeye yönelik bir insan kaynakları mimarisi hedeflemektedir (Öztürk vd., 2015). Fakat küreselleşme, teknolojik gelişmeler ile daha geniş sosyo-ekonomik ve demografik değişimler günümüzde iş ortamlarını ve iş yapış biçimlerini bezeri görülmemeiş bir şekilde farklılaştırmıştır. Dahası karmaşıklıkların ve zorlukların üstesinden gelebilmek içinde farklılıkları barındıran yetenekli ve beceriye sahip insan değerinin çekilmesi, cezbedilmesi, işe alınması ve elde tutulması için yönetilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi alanlarının literatürde birbiriyle çelişen iki farklı alan olduğunu ve dışlama dahil etme paradoksu (Daubner-Siva vd., 2017) olarak görülmesinden ziyade bu iki yönetim alanını uyum içerisinde hareket eden ve insan kaynakları yönetiminin geleceğini oluşturan bir bütün olarak görülmeli ve farklılıkları barındıran yetenekli çalışanların yönetilmesi gerektiği ifade edilmelidir.

Alanyazındaki çalışmalara baktığımızda da iki yönetim olgusunun benzer konular çerçevesinde çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Örneğin yetenek yönetimi göç unsuru ile ilgilenirken farklılıkların yönetimi göç eden farklı kültür ve etnik kökenden gelen çalışanların örgüt kültürüne veya buldukları ülkenin çalışma koşullarına ayak uyurup uyduramadıkları ile ilgilenmiştir. Temele indiğimizde farklılıkları barındıran ve hatta farklı becerileri barındıran çalışanların yönetilmesi, farklı oldukları için ayrımcılığa, uğramadan adil ve eşitlik ilkelerine dayanarak çalışmalarını sürdürmeleri hem farklılıkların yönetiminin hem de yetenek yönetiminin ortak odak noktasını oluşturmaktadır. Dahası çalışanların örgüt ile uyumlu bir şekilde işlerinden tatmin olmuş bir şekilde iş- yaşam dengesini kurarak çalışmalarını yine her iki yönetim olgusunun da ortak uğraşı alanına girmektedir. Ayrıca yönetim olgularının ilgilendiği örgütsel dayanıklılık ve işgücü çevikliği gibi ardıl çalışma alanları organizasyonel performans, değişen çevre koşulların ayak uydurmak gibi nedenlerden dolayı oldukça önemli yeni bir takım çalışma alanlarını ortaya çıkartabilir. Bu nedenle işgücü piyasasındaki nitelik farklılığının yönetilmesinde ve çalışanların



organizasyona çekilmesinde yetenek yönetiminden nasıl yaralanabilir? Farklılıkların yönetimi algısı yetenekli çalışanların beceri çeşitliliğini nasıl etkilemekte ve bu duruma yetenek yönetimi aracı/düzenleyici bir rol oynamakta mıdır? Farklılaşmış işgücü yaklaşımı temelinde yetenek yönetimi uygulamaları farklı nitelikte yeterliliğe ve motivasyona sahip çalışanlara olan talebi karşılar mı? Çeşitli nitelikleri barındıran, eğitilmiş ve mobil bir işgücü yapısının küresel olarak yetenek yönetimi nasıl gerçekleştirilebilecek bu duruma farklılıkların yönetiminin aracı/düzenleyici rolü nedir? Farklılıkların yönetimi temelinde ortak kurum kültürü oluşturmanın uluslararası yetenek yönetimine sağlayacağı faydalar nelerdir? Bu durumun işgücü çevikliği ile ilişkisi ve örgütsel dayanıklılık üzerine etkisi nedir? gibi araştırma sorunlarına odaklanan bir yapının oluşacağı her iki yönetim tarzını birlikte ele alarak insan kaynakları yönetiminin kapsamını ve önemini artırılacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin alt alanları olan yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi kavramlarının öncül ve ardıl çalışmalarını belirleyerek kavramların ortak çalışma alanlarını keşfetmeği amaçlandığımız çalışmada, uluslararası literatür sınırlığı ile literatür taraması gerçekleştirilerek kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Çalışmada alan yazındaki araştırmaların amaçlarına ve bulgularına yer verilememesinin sadece künyelerine yer verilmesinin sebebi araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılık bildiri genişletilmiş özetin de kelime sınırının olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sınırlamalar çerçevesinde, örgütsel yaklaşımlar ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi alan yazınları temelinde yönetim olgularının araştırma alanlarını öncül ve ardıl kavramlarının neler olduğunun özetlendiği çalışmada, yetenek yönetimi ve farklılıkların yönetimi temelinde gerçekleştirilebilecek çalışma önerilerine yer vererek insan kaynakları yönetiminin bağlamını genişletilmesine katkıda bulunulmuştur. Dahası iki ayrı yönetim olgusunun ayrı ayrı literatürleri ele alınarak ortak kavramsal çerçevenin belirlenmesi örgütlerin insan kaynakları yönetimi anlayışındaki stratejilerin hem yetenek yönetimi temelinde hem de farklılıkların yönetimi temelinde geliştiği görülmektedir. Böylece kavramsal sınırlarının belirlendiği yönetim olgularının birbirinden ayrı olarak değil ortak paydada çalışmaların yapılabileceği anlaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Abeuova, D., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Global talent management: Shaping the careers of internationally educated talents in developing markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 843-856.
- Agarwal, S. C., & Jain, R. (2015). An Analytical Study of Top Management Perception on Talent Management Efficacy in Indian Cement Industry. *Pacific Business Review International*, 7(11), 61-65.
- Ahmad, M., Muazzam, A., Anjum, A., Visvizi, A., & Nawaz, R. (2020). Linking work-family conflict (WFC) and talent management: Insights from a developing country. *Sustainability*, 12(7), 2861.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Al Hazi, M. (2023). The impact of digital skills, human centric culture, employee wellbeing, and HR analytics on talent management in the Sultanate of Oman: a quantitative study. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 10(7), 224-230.
- Alam, M. S., & Shin, D. (2021). A moderated mediation model of employee experienced diversity management: openness to experience, perceived visible diversity discrimination and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(5), 733-755.
- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287-307.
- Almomani, L. M., Sweis, R., & Obeidat, B. Y. (2022). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *International Journal of Business Environment*, 13(3), 259-281.

- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity management on employees' engagement: the role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability*, *14*(1), 420.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, *44*(5), 757-780.
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact global talent management. *Employee Relations*, *38*(1), 73-93.
- Bahuguna, P. C., Bangwal, D., & Kumar, R. (2023). Talent management and its impact on organizational commitment: An empirical investigation of Indian hospitality industry. *FIIIB Business Review*, *12*(2), 176-192.
- Bala, D., Gajere, N. D., Ali, E. A., & Abubakar, M. M. (2023). Effect of Diversity Management on Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Role of Perceived Organisational Justice. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, *6*(3), 65-89.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, *19*, 10.
- Barkhuizen, E. N., & Masale, R. L. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, *20*,
- Batmomolin, A. M. D., Sadikin, M., Hadi, J., Andreas, G. P., & Sadana, S. M. (2022). Effect of diversity management on organizational trust, employee innovative behavior, and employee engagement: evidence from Indonesia. *cientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, *30*(2). 1560.
- Bieling, G., Stock, R. M., & Dorozalla, F. (2015). Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance. *German Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 5-30.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, *52*(2), 195-214.
- Borg, J., Borg, N., Scott-Young, C. M., & Naderpajouh, N. (2021). The work readiness–career resilience linkage: implications for project talent management. *International journal of managing projects in business*, *14*(4), 917-935.
- Bouteraa, A., & Bouaziz, F. (2023). Do talent management practices improve organizational resilience? An empirical study within Tunisian companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, *14*(2), 271-288.
- Budhiraja, S., Varkkey, B., & McKenna, S. (2022). Work–life balance indicators and talent management approach: a qualitative investigation of Indian luxury hotels. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(6), 1241-1258.
- Cai, L., Ji, Y., Wijekoon, C., & Yuan, Y. (2023). Decision-Making on Selection of Talent Management Methods in the Era of Digitalization. *Systems*, *11*(9), 450.
- Chandana, K., Srija, V., & Ramu, G. (2022). Work Force Diversity And Agility: Diversity Is A Key Factor To Be Agile. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. *4*(9)
- Chen, G. K. W., Tansley, C., & Chou, R. C. C. (2021). Towards liminality competence: a migrant's talent identity narratives for re-imagining global talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *8*(4), 427-443.
- Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2021). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(1), 84-108.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, *49*(2), 236-244.
- Equality, diversity and corporate responsibility: Sexual orientation and diversity management in the UK private sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *30*(8), 719-734.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, *45*(2), 540-566.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, *19*(4), 304-313.
- Conte, F., & Siano, A. (2023). Data-driven human resource and data-driven talent management in internal and recruitment communication strategies: an empirical survey on Italian firms and insights for European context. *Corporate Communications: An International Journal*, *28*(4), 618-637.

- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business, 49*(2), 225-235.
- Cui, W., Khan, Z. ve Tarba, SY (2018). Çin'deki hizmet KOBİ'lerinde stratejik yetenek yönetimi. . *Thunderbird International Business Review , 60* (1), 9-20.
- Daubner-Siva, D., Vinkenburg, C. J., & Jansen, P. G. (2017). Dovetailing talent management and diversity management: the exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4*(4), 315-331.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(3), 453-472.
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. . *Business research, 13*(2), 387-423.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., & Barakat, M. (2019). Diversity management in hotels: The moderating role of empowerment and capability development. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2*(2), 166-185.
- Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management, 16*(1), 31.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business, 45*(2), 161-168.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business, 49*(2), 262-271.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal, 9*(1), 148-166.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. . *The International Journal of Human Resource Management, 31*(4), 457-473.
- Gandy, R., Harrison, P., & Gold, J. (2018). Talent management in higher education: is turnover relevant?. *European Journal of Training and Development, 42*(9), 597-610.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-De-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management, 91*,
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal, 24*(2), 159-175.
- Ghasempour Ganji, S. F., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2021). Analyzing the impact of diversity management on innovative behaviors through employee engagement and affective commitment. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies), 14*(3), 649-667.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management, 24*(6), 594-612.
- Guerci, M., & Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy—implications for human resource development. . *Human Resource Development International, 15*(1), 25-41.
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. . *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(10), 4150-4169.
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J., & Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics, 8*(2), 195-221.
- Hamza-Orlinska, A., Maj, J., Shantz, A., & Vassilopoulou, J. (2024). Unlearning diversity management. *Journal of World Business, 59*(2),
- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The influence of generational diversity management and leader-member exchange on innovative work behaviors mediated by employee engagement. . *Journal of Asia-Pacific Business, 20*(2), 125-139.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. . *Human Resource Management, 59*(1), 43-61.
- Hennekam, S., Bacouel-Jentjens, S., & Yang, I. (2019). Ethnic diversity management in France: a multilevel perspective. *International journal of Manpower, 40*(1), 120-134.

- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Islam, Q., & Babgi, M. (2023). Impact of workforce diversity management on job performance of employees in Saudi Arabia: testing the mediating effect of employee engagement and job match. . *Management & Accounting Review (MAR)*, 22(3), 2-27.
- Jibril, I. A., & Yeşiltaş, M. (2022). Employee satisfaction, talent management practices and sustainable competitive advantage in the Northern Cyprus hotel industry. *Sustainability*, 14(12), 7082.
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and diversity management—Addressing the B in LGBT as a relevant ‘sexual orientation’ in the workplace. *Journal of Bisexuality*, 13(1), 122-137.
- Köllen, T. (2020). Worshipping equality as organizational idolatry? A Nietzschean view of the normative foundations of the diversity management paradigm. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2)
- Kang, I. G., Kim, N., & Bichelmeyer, B. A. (2023). Racial/ethnic differences in employee perceived organizational performance, job satisfaction, and diversity management among the US federal public health agencies. . *Public Personnel Management*, 52(1), 70-90..
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American behavioral scientist*, 41(7), 960-984.
- Kemper, L. E., Bader, A. K., & Froese, F. J. (2016). Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan. *Management Revue*, 29-49.
- Khalil, S., & Samhan, B. (2024). The impact of cloud adoption on talent management: an exploratory study from the “learning organization” perspective. *The Learning Organization. (ahead-of-print)*
- Khan ve Javid. (2023). Khan, K., & Javid, Z. K. (2023). Analyzing Employee Performance through Workforce Diversity Management: Role of Workforce Diversity Characteristics. *Foundation University Journal of Business & Economics*, 8(2), 85-101.
- Khayerzahed, R., Teimouri, H., & Barzoki, A. S. (2021). Designing a model of recruitment and selection system with talent management approach: the case of Iranian national tax administration. *International Journal of Applied Management Science*, 13(4), 302-321.
- Kim, S., & McLean, G. N. (2012). Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566-585.
- Kim, T., & Mullins, L. B. (2016). How does supervisor support and diversity management affect employee participation in work/family policies?. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 80-105.
- Kim, C. H., & Scullion, H. (2011). Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: a comparative study of the UK and Korea. . *European Journal of International Management*, 5(5), 501-523.
- King, K. A. (2015). Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 273-288.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012), HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36 (1), 86-104.
- Latukha, M., Soyiri, J., Shagalkina, M., & Rysakova, L. (2019). From expatriation to global migration: The role of talent management practices in talent migration to Ghana. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7(4), 325-345.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Kalinina, E., & Khasieva, D. (2021). Does gender matter? Gender talent migration and its implication for talent management. . *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 191-216.
- Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms. . *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 379-392.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E., & Strogetskaia, E. (2022). From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2226-2255.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of workforce diversity management on employees’ outcomes: Testing the mediating role of a person’s job match. . *Sage Open*, 10(1)
- Lim, J., Vaughan, Y., & Jang, J. (2023). Do employees’ perceptions of diversity management enhance firm’s financial performance: the moderating role of board members’ diversity level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3990-4009.

- Lopes, S. A., Sarraguça, J. M. G., Lopes, J. A., & Duarte, M. E. (2015). A new approach to talent management in law firms: Integrating performance appraisal and assessment center data. I. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 523-543.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. . *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. . *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Mahdi Abaker, M. O. S., Kemp, L., Cho, B. Y., & Patterson, L. (2023). The perceptions of diversity management and employee performance: UAE perspectives. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1476-1491.
- Leadership development programs in the context of diversity management: evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 696-709.
- Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M. F. R., Díez, F., & Solabarrieta, J. (2021). The digital transformation of the talent management process: A Spanish business case. . *Sustainability*, 13(4), 2264.
- McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: Sharpening 'the edge' of graduate talent. . *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 2727-2752.
- McDonnell vd. (2010). McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. . *Journal of world business*, 45(2), 150-160.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. . *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. I. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), , 544-566.
- Mensah, J. K., Bawole, J. N., & Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the "black box" in the talent management employee performance relationship: evidence from Ghana. . *Management Research Review*, 39(12), 1546-1566.
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2018). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319-333.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. . *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Mokoena, W., Schultz, C. M., & Dachapalli, L. A. P. (2022). A talent management, organisational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 10.
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*. (ahead-of-print),
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human resource management*, 57(5), 1127-1143.
- Mulu, A., & Zewdie, S. (2021). The effect of diversity management on organizational performance: The case of Ethio-Telecom South West Region. . *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 134-139. [10.24018/ejbmr.2021.6.2.813](https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.813).
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. . *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- Ng, E. S., Sears, G. J., & Arnold, K. A. (2021). Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational diversity management: An identity-based perspective. . *Management Decision*, 59(11), 2583-2605.

- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development, 36(1)*, 26-45.
- Nnadi, C. S. O., & Chinedu, U. A. (2019). Effect of diversity management strategies on employee retention among staff of Nigeria deposit insurance corporation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(7)*, 999-1019.
- Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management, 27(3)*, 696-716.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics, 156*, 903-917.
- Oltra, V., & Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms?. *The International Journal of Human Resource Management, 24(9)*, 1853-1871.
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital, 14(3)*, 429-444.
- Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *The International Journal of Human Resource Management, 27(8)*, 781-802.
- Ozgener, S. (2008). Diversity management and demographic differences-based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics, 82(3)*, 621-631.
- Öztürk, M. B., Tatli, A., & Özbilgin, M. (2015). *Global diversity management*. Oxford: The Oxford handbook of diversity in organizations
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science, 14(3/4)*, 556-569.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training, 50(4)*, 185-199.
- Park, S., & Liang, J. (2020). Merit, diversity, and performance: Does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance?. *Public Personnel Management, 49(1)*, 83-110.
- Parker, J., Arrowsmith, J., & Haar, J. (2017). Diversity management in New Zealand: Towards an empirically-based model of employer propensity to manage diversity. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work, 27(1)*, 34-55.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92(3)*, 865–875.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review, 69(2)*, 328-338.
- Porcena, Y. R., Parboteeah, K. P., & Mero, N. P. (2021). Diversity and firm performance: role of corporate ethics. *Management Decision, 59(11)*, 2620-2644.
- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S. Y., & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics, 161(3)*, 531-550.
- Rhodes, C. (2012). Should leadership talent management in schools also include the management of self-belief?. *School Leadership & Management, 32(5)*, 439-451.
- Saadatmand, M. R., Safaie, N., & Dastjerdi, M. (2022). Presenting a structural model of digitalised talent management in a new age: A case study on the mobile telecommunication industry in Iran. *SA Journal of Human Resource Management, 20*, 10.
- Saleh, R., & Atan, T. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: Mediating effect of organizational culture. *Sustainability, 13(23)*, 13320.
- Samdanis, M., & Özbilgin, M. (2020). The duality of an atypical leader in diversity management: the legitimization and delegitimization of diversity beliefs in organizations. *International Journal of Management Reviews, 22(2)*, 101-119.
- Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management journal, 39(3)*, 704-719.
- Sanjeev, R., & Singh, A. (2017). Talent management for developing leadership: An empirical investigation. *Independent Journal of Management & Production, 8(3)*, 1130-1146.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business, 46(4)*, 506-516.
- Schutz, P. F., & Carpenter, D. A. (2008). 9. Talent management, performance management, and the management of organizational knowledge: the case for a congruent relationship. *Smart Talent Management, 176.*, 19-33.
- Scullion, H. U. G. H., & Collings, D. G. (2006). International talent management. *In Global staffing* (s. 103-132)). içinde Routledge.
- Self, T. T., Gordon, S., & Jolly, P. M. (2019). Talent management: A Delphi study of assessing and developing GenZ hospitality leaders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(10)*, 4126-4149.
- Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management, 21(12)*, 2156-2172.
- Showkat, S., Ahmad, S. M., & Sindakis, S. (2023). Talent Management and Organizational Citizenship Behavior in a Developing Market: an Analysis of the Indian Telecommunications Sector. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-21.
- Showkat, S., & Misra, S. (2022). The nexus between diversity management (DM) and organizational performance (OP): mediating role of cognitive and affective diversity. *European Journal of Training and Development, 46(1/2)*, 214-238.
- Sifatu, W. O., Sjahruddin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. K., & Santoso, A. (2020). Innovative work behaviors in pharmacies of Indonesia: role of employee voice, generational diversity management and employee engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy, 11(2)*, 725-734.
- Sparrow, P., Farndale, E., & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management, 24(9)*, 1777-1798.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). Strategic talent management: future directions. *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*, 278-302. .
- Sparrow, P., Vaiman, V., Schuler, R., & Collings, D. (2019). Introduction: Macro talent management in developed markets: Foundations for a developing field. P. S. *Macro talent management: A global perspective on managing talent in developed markets* (s. 1-16). içinde New York: NY: Routledge.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review, 53(2)*, 25-42.
- Story vd. (2016). Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal, 12(3)*, 484-505.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Hendryadi. (2023). Linking talent management to thriving at work and employees' voice behavior: The moderating role of person–organization fit. *Cogent Social Sciences, 9(2)*,
- Supi, Noermijati, Wirawan Irawanto, D., & Puspaningrum, A. (2023). Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support. *Cogent Business & Management, 10(3)*, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2265089>.
- Swailles, S. (2013). Troubling some assumptions: A response to “The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda”. *Human Resource Management Review, 23(4)*, 354-356.
- Sweem, S. (2009). *Talent Management: The strategic partnership of human resources and organization development*. . Information Age Publishing, Inc.
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Özbilgin, M. (2013). An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review, 22(3)*, 539-553.
- Teicher, J., & Spearitt, K. (1996). From equal employment opportunity to diversity management: The Australian experience. *International Journal of Manpower, 17(4/5)*, 109-133.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review, 23(4)*, 326–336.
- Turner, L. A., & Merriman, K. K. (2022). Cultural intelligence and establishment of organisational diversity management practices: An upper echelons perspective. *Human resource management journal, 32(2)*, , 321-340.

- Vaiman, V., & Collings, D. G. (2015). The Routledge companion to international human resource management. G. T. D. G. Collings içinde, *Global talent management* (s. 210–225). New York, NY: Routledge.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, *23*(2), 180-195.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, *23*(2), 180-195.
- Vanderschuere, M., & Birdsall, C. (2019). Can diversity management improve job satisfaction for military veterans in the federal government?. *The American Review of Public Administration*, *49*(1), 116-127.
- Wehrle, M., Lechler, S., von der Gracht, H. A., & Hartmann, E. (2020). Digitalization and its impact on the future role of SCM executives in talent management—an international cross-industry Delphi study. *Journal of Business Logistics*, *41*(4), 356-383.
- Weng, T. C., Shen, Y. H., & Kan, T. T. (2023). Talent Sustainability and Development: How Talent Management Affects Employees' Intention to Stay through Work Engagement and Perceived Organizational Support with the Moderating Role of Work–Life Balance. *Sustainability*, *15*(18), 1-17.
- Y. Lacey, M., & Groves, K. (2014). Talent management collides with corporate social responsibility: Creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development*, *33*(4), 399-409.
- Yadav, M., & Rajak, R. (2022). Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, *13*(Suppl 1), 81-91.
- Ylöstalo, H. (2016). Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations. *Equality, diversity and inclusion: an international journal*, *35*(7/8), 415-428.
- Youssef, D., Abidi, O., Zaim, H., Keceli, Y., & Dzenopoljac, V. (2020). Impact of diversity management on citizenship behaviour: the mediating role of human resources management. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, *17*(4), 384-409. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2020.113154>.
- Zaim, H., Maguire, D., & Keceli, Y. (2024). Impact of diversity management on organisational commitment: the mediating role of human resources management. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, *21*(2), 175-201.
- Zaman, U., Nawaz, S., Anjam, M., Anwar, R. S., & Siddique, M. S. (2021). Human resource diversity management (HRDM) practices as a coping mechanism for xenophobia at transnational workplace: A case of a multi-billion-dollar economic corridor. *Cogent Business & Management*, *8*(1), 1-17.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, *44*(8), 1371-1397.
- Zhang, K., Jia, X., & Chen, J. (2019). Talent management under a big data induced revolution: The double-edged sword effects of challenge stressors on creativity. *Management Decision*, *57*(8), 2010-2031.



# ÖĞRETMENLERİN KAMU EĞİTİM SENDİKALARINDAN BEKLENTİLERİ: SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ

**Sabit KABAHASANOĞLU**

*Yönetim ve Organizasyon Bilim Uzmanı,*  
sabit615454@gmail.com

**Prof. Dr. Tuncay YILMAZ**

*Sakarya Üniversitesi, tyilmaz@sakarya.edu.tr*

## ÖZET

Bu araştırmada kamu eğitim sendikalarına üye öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, eğitim sendikalarından öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle sivil toplum kuruluşu olarak sendikaların gelişimleri yetki, görev ve sorumlulukları ilgili literatüre dayalı olarak ortaya konulmuştur.

Kuramsal olarak sendikaların görev, yetki ve sorumlulukları ortaya konulduktan sonra, sendikaların bu kapsamdaki faaliyetlerini ne düzeyde yerine getirebildikleri sendika üyesi öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulmuştur.

Bu araştırma olgubilim (fenomonolojik) desene dayalı olarak tasarlanan nitel bir araştırmadır. Araştırma için gerekli veriler sendika üyesi öğretmenlerden alınmıştır. Bu kapsamda ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemlerine dayalı olarak araştırmaya katılacak öğretmenler belirlenmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2023 yılı verilerine göre Sakarya’da en çok üyeye sahip olan üç sendikadan (Eğitim Bir Sen, Türk Eğitim Sen, Eğitim İş) öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Her bir sendikadan katılımcılar belirlenirken sendika üyesi ve sendika yöneticisi katılımcılarına örnekleme alınması sağlanmıştır. Tüm bu ölçütler göz önüne alındığında araştırmaya her bir sendikadan toplam 15 üyenin katılması sağlanmıştır. Her bir sendikayı temsilen katılan altı katılımcıdan dördü sendika üyesi ikisi ise sendika yöneticisi konumunda olmuştur. Elde edilen veriler ışığında sendika üyesi öğretmenlerin sendikalarından beklentilerinin neler olduğu, beklentilerinden hangilerinin ne düzeyde karşılandığı veya karşılanmadığı, sendikaların sağlandıkları olanakları yerince bulup bulmadıkları ve sendikalar arasında sendikal süreçler ve beklentilerin karşılanması açısından farklılıkları ortaya çıkıp çıkmadığına ilişkin değerlendirilmeler yapılmıştır.

Uygulama çalışmasının sonucunda:

- Sendikaların sosyal faaliyetleri artırmasını ve ayrıca siyasal faaliyetlerini sınırlandırmasını üyeler önermişlerdir. Lakin yetkili sendika yöneticilerinin hiçbir geliştirici önerisi olmadığı dikkat çekmektedir.
- Sendika yöneticilerinin muhalif olma durumunda üyeler ile benzeri eleştiriler yaptığı, ancak yetkili sendika olma durumunda ise üyelerden farklı olarak sendika yöneticilerinin yorum yapmaktan kaçındığı görülmektedir.
- Sendikaların iç demokrasi işleyişleri, üye katılımını teşvik eden, şeffaf ve hesap verebilir bir yapı olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Sendika, Sendikal Bağlılık, Şeffaflık, Aidiyet*

## GİRİŞ

Sendikalar, çalışanların haklarını korumak, onların refahını artırmak ve işyerlerinde adil ve sağlıklı koşulların sağlanmasını temin etmek için önemli bir rol oynarlar. Ancak, sendikaların etkinliği ve toplumdaki rolü, üyelerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığına bağlıdır.

Bu çalışma, öğretmenler özelinde sendikaların üyeleri için neden önemli olduğunu ve üyelerin sendikalardan ne beklediğini anlamak amacıyla yöneliktir. Araştırma, özellikle öğretmenlerin sendikalara yönelik beklentilerine odaklanmıştır. Mülakatlar yoluyla elde edilen verilerin, sendikaların üyelerin gereksinimlerini nasıl karşılayabileceği konusunda kısmen de olsa ışık tutacağı umulmaktadır.

Sendikaların üyeleri için önemli birer paydaş olarak nasıl daha etkin olabileceklerini ve üyelerin ihtiyaçlarını nasıl daha iyi karşılayabilecekleri tartışılmıştır. Üyelerin görüşlerine dayalı olarak, sendikaların stratejilerini ve hizmetlerini güçlendirebilecek, katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri bu bağlamda kritik bir önem taşımaktadır.

Elde edilen kısmi sonuçlar sendikaların üyeleri için etkin birer savunucu olmalarını sağlamak amacıyla yapılacakları çalışmalara rehberlik etmek için ipuçları içerebilir. Çünkü üyelerinin sesini duymak, onların beklentilerini anlamak ve bu beklentilere cevap vermek, sendikal hareketin geleceği açısından hayati öneme sahiptir.

Yapılan mülakatların sonucunda: Üyelerin toplu görüşmelerde sendikanın etkisinden ve alınan ücret sonuçlarından memnun olmadıklarını, sendikaların politik duruş içerisinde olmalarından memnun olmadıkları ve bunun sendikal bölünmelere sebebiyet verdiğini ifade etmişler bunun sonucu olarak güçlü sendika olma yolunda olumsuz etkileri olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kamu sendikacılığı, kamu sektöründe çalışan işçilerin çıkarlarını temsil eden, modern toplumun önemli bir yönüdür. Özel sektör sendikalarının aksine, kamu sendikaları öncelikle devlet kurumları ve kamu kurumlarıyla pazarlık yapar

Kamu sendikacılığı 19. yüzyılda daha geniş işçi hareketinin yanında ortaya çıktı. Sanayileşme ilerledikçe kamu sektörü çalışanlarının organize temsiline duyulan ihtiyaç arttı. Sanayileşmenin yükselişi ve işçi hareketleri gibi önemli olaylar kamu sendikacılığının temelini şekillendirdi.

20. yüzyılın başlarında kamu sektörü istihdamında önemli bir artış görüldü ve bu da kamu sendikalarının yükselişini daha da artırdı. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 1935 Wagner Yasası ve diğer ülkelerdeki benzer yasal düzenlemeler, kamu sektörü çalışanlarının örgütlenme ve toplu sözleşmeye katılma haklarının tanınmasında ve

Kamu sendikaları, üyeleri adına hükümet yetkilileri veya kamu kurumlarıyla iş sözleşmeleri ve çalışma koşulları üzerinde pazarlık yapar. Toplu pazarlık olarak bilinen bu süreç, kamu sektörü çalışanları için adil ücretlerin, sosyal hakların ve çalışma koşullarının güvence altına alınmasında esastır.

Kamu sendikaları, kamu sektöründeki işçi haklarını savunur ve genellikle daha iyi çalışma koşulları, yeterli tazminat, işyeri güvenliği ve haksız muameleye karşı koruma için kampanya yürütür. Üyelerinin çıkarlarını ve endişelerini temsil etmek için kolektif bir ses olarak hareket ederler.

Kamu sendikaları, işyerindeki anlaşmazlıklar, şikayetler veya disiplin cezaları durumunda üyelerine hukuki destek ve temsil sunar. Çalışanların haklarının korunmasını ve ilgili iş yasa ve yönetmeliklerine uyulmasını sağlarlar.

Sosyal bir varlık olan insan, bireysel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da sosyalleşme gereksinimi duymaktadır. Bu gereksinim çerçevesinde insanlar, bir takım mesleki ortak amaçları gerçekleştirmek ve karşılaşılan sorunlara ortak çözümler üretmek amacıyla çeşitli sivil toplum kuruluşları çatısı altında bir araya gelmektedir. Bu sayede insanlar, bireysellikten öte topluluk olarak seslerini daha çok çıkarmayı, ortak kararlar alıp, amaçlarına ulaşabilmek için örgütlü şekilde hareket ederek daha etkili olmayı amaçlamaktadır. Çalışanların bu türden örgütlenme ihtiyaçlarının doğurduğu en yaygın sivil toplum örgütlerinden biri de sendikalarlardır. (Güneş Karaman ve Erdoğan, 2016)

Eğitim programları bilimsel, teknolojik ve sosyo-kültürel gelişmelerin sonucunda ortaya çıkacak nitelikli insan gücü ihtiyacının karşılanması amacıyla geliştirilir (Varış, 1996). Eğitim programları dört temel öğeden oluşur. Bu öğeler hedef, içerik, öğrenme-öğretme süreci ile ölçme ve değerlendirmedir (Demirel, 2015). Eğitim programları eğitimin felsefi boyutunu belirlemenin yanı sıra bireye toplumun ve ülkenin kazandırmak istediği amaç ve içerikleri nasıl bir eğitim yaşantısıyla kazandırılacağını ve bu amaçlara ne kadar ulaşıldığını değerlendirmemizi sağlar. Bu boyutların tamamının çağın gereklerine, birey ve toplumun ihtiyaçlarına, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uygun olarak hazırlanması eğitimin niteliğini dolayısıyla eğitimin çıktısı olan öğrencinin niteliğini belirler (Yüksel ve Sağlam, 2012). Bununla birlikte eğitim programları bireylerin topluma uyum sürecine katkı sunar. Nitelikli bir eğitim programı oluşturabilmek için iyi bir araştırma ve hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Eğitimde program geliştirme süreci, içeriklerin eklenip çıkarılmasından ibaret olmayıp kapsamlı, uygulamalı, sistematik, dinamik ve devamlılık gerektiren bir süreçtir (Varış, 1996).

Türkiye’de öğretmen örgütlenmesi ise ilk olarak 1908’de Encümen-i Muallimin ile başlamış; 1921’ de Türkiye Muallime ve Muallimeler Dernekleri Birliği, 1925’ te Türkiye Muallimler birliği ile 1935 yılına kadar sürmüştür. Demokratik faaliyetlerle birlikte 1946’da Türkiye Öğretmen Dernekleri Milli Federasyonu kurulmuştur. 1961 Anayasasına 1965 de yapılan yasal düzenlemelerle Türkiye’de öğretmen sendikaları kurulmuştur. 12 Mart darbesi öğretmen sendikalarını kapatınca öğretmenler tekrar dernekler aracılığı ile örgütlenmiştir. 1980 askeri yönetimi öğretmen derneklerini tekrar kapatmış, fakat öğretmenler yine dernekler aracılığı ile örgütlenmiş, 1992 yılında yapılan yasal düzenlemeler ile sendikalaşmaya başlamışlardır (Baysal, 2006; Altunya,1999). Türkiye’de 1965 yılına kadar yaşanan dönemde cemiyetçilik, dernekçilik ve federasyonculuk, 1965-1971 yılları arasında sendikacılık, 1971-1980 yılları arasında Dernekçilik 1980’den sonra yeniden sendikacılık hareketleri yürütülmüştür (Akyüz,1980). 1982 Anayasasının kabulünden sonra eğitim-iş kolunda kurulan ilk öğretmen sendikası kısa adı “EĞİTİM-İŞ” olan “Eğitim İşkolu Kamu Görevlileri Sendikası’dır. Eğitim-iş sendikasının kurulması ile birlikte eğitim iş kolunda öğretmen sendikalarının kurulması süreci yeniden başlamıştır. Bu sendikalaşma sürecinde 13 Kasım 1990 günü İstanbul’da Eğitim Bilim ve Kültür Emekçileri Sendikası (EĞİT-SEN), 14 Şubat 1992 de Ankara’da “EĞİTİM-BİR” Eğitimciler Birliği Sendikası’nın kısaltılmış ismi olan Eğitim-Bir, daha sonra kısaltılmış adını “EĞİTİM-BİR-SEN” ve 19 Şubat 1992 de “TÜRK-EĞİTİM-SEN” kurulmuştur (Battal ve İnce 2004).

Kamu çalışanlarının sendikalaşmasına ise öğretmenlerin öncülük ettiği görülmektedir. Öğretmenlerin toplumla ve bürokrasiyle eş zamanlı olarak bir arada olması, çalışma koşullarının zor olması ve sayıca çok fazla olmalarının bu durumun oluşmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Gülmez, 1988). Bu bağlamda 10 Temmuz 1965 tarihinde kurulan ve faaliyetlerine başlayan Türkiye Öğretmenler Sendikası (TÖS) kamu çalışanlarının örgütlenmesinde lokomotif rolü üstlenmiştir. TÖS ile birlikte birçok eğitim sendikası kurulmuştur (Koç ve Koç, 2009; Öcal, 1988). Böylece 1908’den 1965’e kadar cemiyetler ve dernekler şeklinde örgütlenmiş olan

öğretmenler ilk defa sendikal düzeyde örgütlenmeyi gerçekleştirmişlerdir. Yüzyılı aşkın bir süredir cemiyetler, dernekler ve sendikalar düzeyinde örgütlenen öğretmenlerin bu süreçte kurdukları örgütler bazen kendi kendilerini fesih etmiş bazen devlet eliyle zorla kapatılmış olmalarına rağmen öğretmenler her dönemde örgütlü kalmayı başarmışlardır (Gül ve Öztürk, 2021).

Sendikaların eğitim örgütlerine etkileri ya da gösterdikleri fayda-zarar dengesinin hangi yönde ağırlık kazandığı hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından farklı açılardan dile getirilmektedir. (Akcan vd., 2017)

Devletin yönetsel yapısı içerisinde kamu hizmetlerini yerine getiren kamu çalışanları, toplumla devletin bütünleştiği noktada bir bağ oluşturarak toplumsal yapıyı doğrudan etkileyebilecek bir durumda bulunmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde kamu çalışanlarının ortak mesleki, iktisadi, toplumsal ve kültürel hak ile çıkarlarını koruyup, geliştirmek için kurulan kamu sendikalarının önemi gittikçe artmıştır. Kamu çalışanlarının içinde bulunduğu çalışma ilişkilerinin çerçevesi, ülke genelindeki çalışma ilişkilerine örnek olup, diğer çalışanları da yönlendirecek bir oluşum içerisinde. Kamu çalışanlarının sendikal örgütlenmesi içerisinde ise eğitim çalışanlarının önemi; sayısal ve eylemsel olarak büyüktür. Kamu sendikacılığının tarihsel gelişim süreci içerisinde eğitim sendikaları her zaman ön planda olmuşlardır. Eğitim çalışanları kamu sendikacılığının elde ettiği kazanımlara önemli katkılarda bulunmuşlardır. (Benli ve Cerev, 2016)

Küreselleşmenin etkisiyle sendikaların Türkiye'de ve dünya genelinde karmaşık bir dönüşüm süreci yaşadığı gözlemlenmektedir. Toplumun devletten beklentilerin değişmekte olduğunu ve bu durumun kamu hizmeti, kamu görevlileri ve sendikaların işlevleri gibi kavramların yeniden sorgulanmasına neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu değişim süreci, kamu sendikacılığının da yeniden şekillenmesini zorunlu kılmaktadır. Sendikaların bu yeni oluşum sürecine adapte olabilmesi hem kamu çalışanlarının haklarını koruyabilmesi hem de toplumsal yapının sağlıklı bir şekilde gelişebilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

Özetle; bu değerlendirmeler ışığında, kamu çalışanlarının sendikal örgütlenmesi ve sendikaların rolünün, sadece çalışanların haklarının korunması açısından değil, aynı zamanda toplumsal denge ve adaletin sağlanması açısından da büyük bir öneme sahip olduğu görülür.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda nitel bir perspektif esas alınarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veri toplanmıştır. Temmuz 2023 itibarı ile “Eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri” hizmet kolunda Türkiye’de ve Sakarya’da en çok üyeye sahip olan 3 sendika:

- Eğitimciler Birliği Sendikası (Eğitim-Bir-Sen) (396 bin 421 üye)
- Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası (Türk Eğitim-Sen) (242 bin 297 üye)
- Eğitim ve Bilim İş Görenleri Sendikası (Eğitim-İş) (129 bin 740 üye) dir.

Çalışmaya Sakarya İlinde faaliyet gösteren Milli Eğitime Bakanlığına bağlı farklı kamu okullarında görev yapan ve Türkiye’de ve Sakarya’da en fazla üyeye sahip sendika üyesi öğretmenler dahil edilmiştir. Katılımcılar kolayca örneklem yöntemi ile seçilmiştir.

17 soru, literatür taramasından hareketle oluşturulmuş, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğine dayalı olarak şubat - mayıs 2024 periyodunda mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın farklı sosyal-ekonomik ve kültürel özellikler gösteren illerde, üye sayısı az sendika üyelerinin ve üye ve orta kademe yönetici özelinde daha çok sayıda sendika üyesinin araştırmaya dahil edilmemesi araştırmanın sınırlılıkları olarak ifade edilebilir.

Sakarya’da kamuda görev yapan sendika üyesi 9 öğretmen ve 6 şube yöneticisi öğretmen olmak üzere toplam 15 kişi ile görüşülmüştür ve görüşmelerin bir kısmı yüz yüze bir kısmı sorular mail yolu ile gönderilip cevap alınarak gerçekleştirilmiştir. Kişilerle görüşmeden konuşmaları kayıt altına almak için izin istenmiştir ve böylece ses kaydı yapılmıştır. Ses kayıtları görüşme sonrasında word dosyasına dökümlenmiştir. Araştırmada literatürden ve görüşülen kişilerden elde edilen veriler sayesinde hem tümden gelimci hem de tümevarımcı yaklaşım benimsenmiş ve uygulanmıştır. Mülakatların ve literatür taramasının ışığında içerik analizi uygulamaları için temalar, kategoriler ve kodlar belirlenmiştir. Mülakat dökümleri bu kodlar kullanılarak bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan NVIVO programı ile analiz edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde görüşmelerden elde edilen veriler nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan program aracılığı ile analize tabi tutulmuş ve sonuçlar elde edilen grafik ve şekiller yardımıyla analiz edilmiştir.

Nitel veri analizlerinde kodlamaların yapılabilmesi için görüşmelerden elde edilen metinlerde en çok tekrarlanan kelimelerin belirlenmesi temel analizlerden biridir. Şekil 1’de bütün görüşmecilerden elde edilen metinlerden elde edilen kelime bulutu verilmiştir.

Şekil 1: Görüşmelerden Elde Edilen Verilere Göre Kelime Bulutu



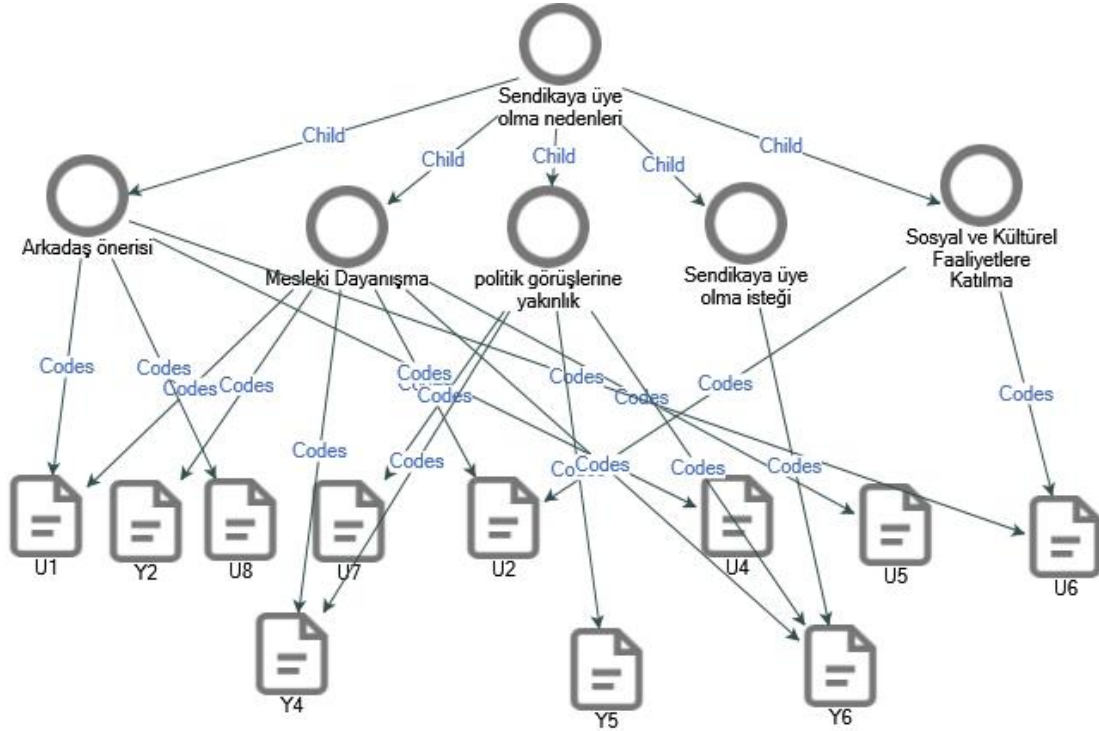
## 1. Sendika Üyesi Öğretmenler ile Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Veriler

Şekil 2: Sendikaya Üye Olma Nedenleri Kavram Haritası



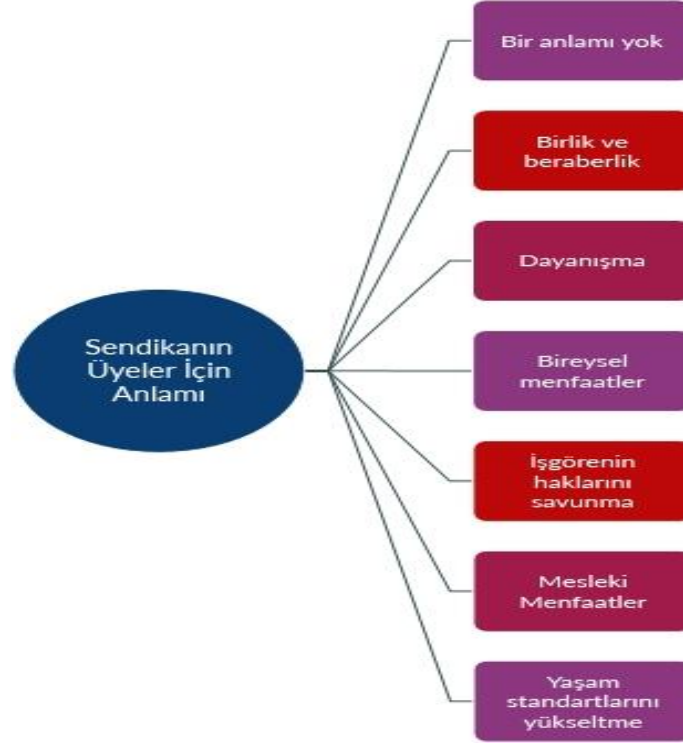
Çalışmada sendikaya üye olma düşüncesinde rol oynayan temel faktörlerin neler olduğu sorgulanmıştır. Buna göre sendika üyesi öğretmenlerin daha çok arkadaş önerisi ile sendikalara üye oldukları gözlenmiştir. Bunun yanında sendikanın politik görüşlerine yakınlık, mesleki dayanışma isteği, bir sendika üyesi olma, sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma düşüncesinin sendikalara üye olma konusunda etkili olduğu görülmektedir.

Şekil 3: Sendikaya Üye Olma Nedenleri dağılım Grafiği



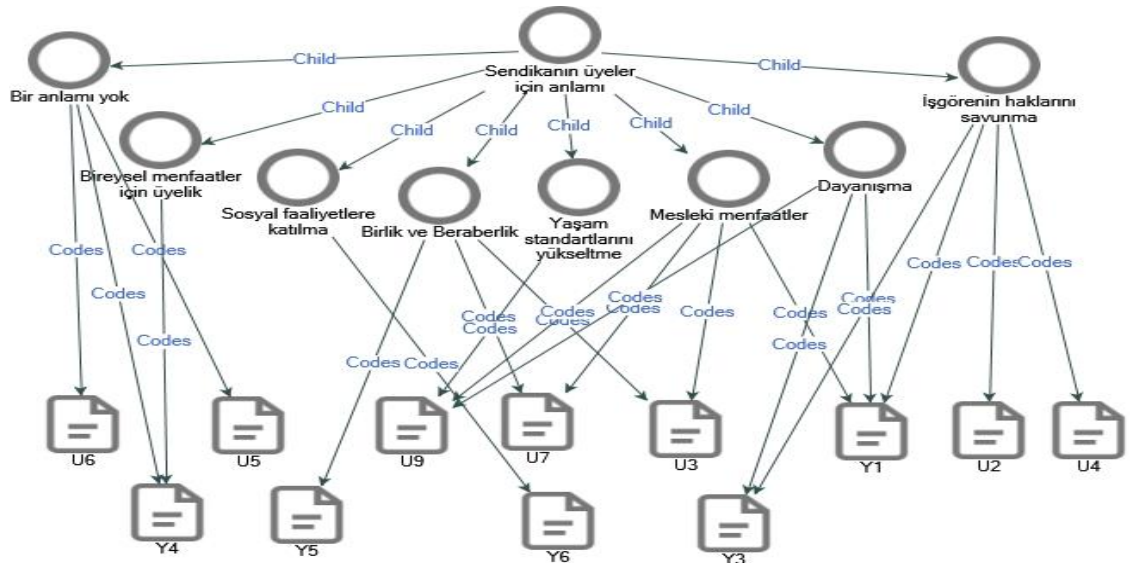
Grafik 3'te ana tema ve kodlara göre görüşmeye katılan öğretmenlerin dağılımı görülmektedir. Şekilde daireler tema ve kodları, kareler ise görüşmecileri simgelemektedir.

Şekil 4: Sendikanın Üyeler İçin Anlamı Kavram Haritası



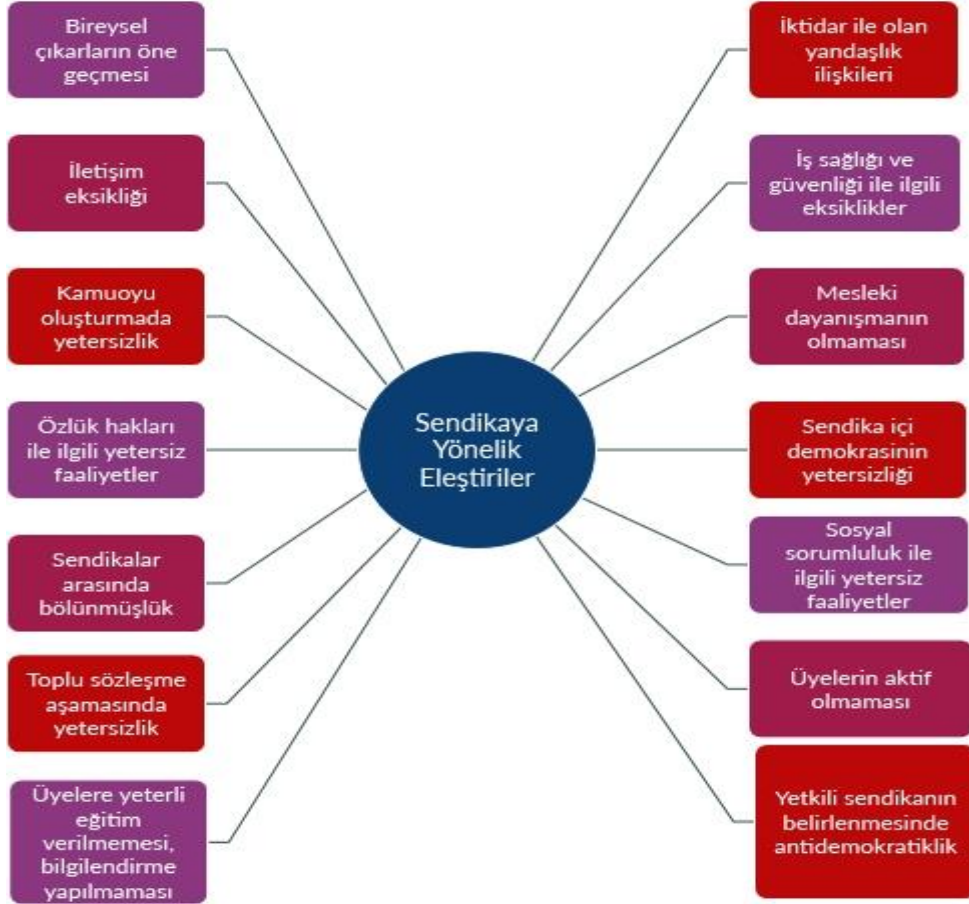
Şekil 4'te sendikanın üyeler için ne anlam ifade ettiği kavram haritası aracılığı ile verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgular birlik ve beraberlik, dayanışma, iş gören haklarının savunulması, mesleki menfaatler gibi oldukça önemli başlıklar olduğu görülmektedir. Kavram haritasında dikkati çeken kodun "Bir anlamı yok" şeklinde bir seçeneğin olmasıdır. Anlamı olmadığı halde sendikaya üye olmanın çeşitli konuları ortaya çıkardığı söylenebilir. Sendika üyeliğinin üye öğretmen tarafından değersiz kabul edilmesi Türkiye' de sendikacılığın geldiği boyutlar açısından oldukça anlamlıdır.

Şekil 5: Sendikanın Üyeler İçin Anlamı Dağılım Grafiği



Şekil 5 incelendiğinde sendikaların üyeler için dağılımına bakıldığında, farklı sendikalar söz konusu olsa bile benzer anlamlar ifade ettiği söylenebilir. Her ne kadar sendikaların siyaset ile bir bağı olmasının olumsuzlanmasına karşın üyeler, üyesi oldukları sendikanın politik görüşünü dikkate almaktadır.

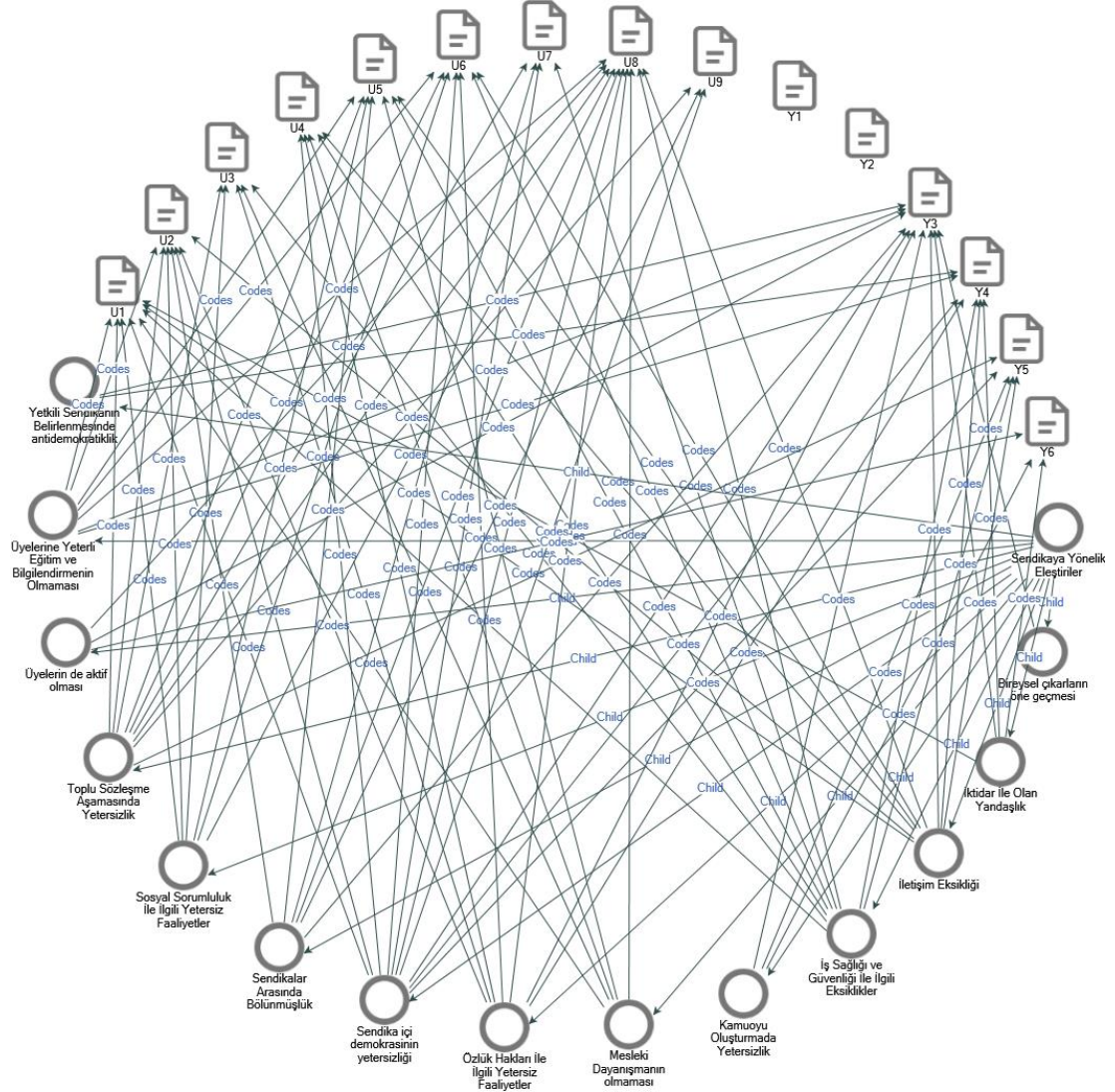
Şekil 6: Sendikaya Yönelik Eleştiriler



Sendikaya yönelik eleştiriler Şekil 6 da ki başlıklarda toplanmıştır.

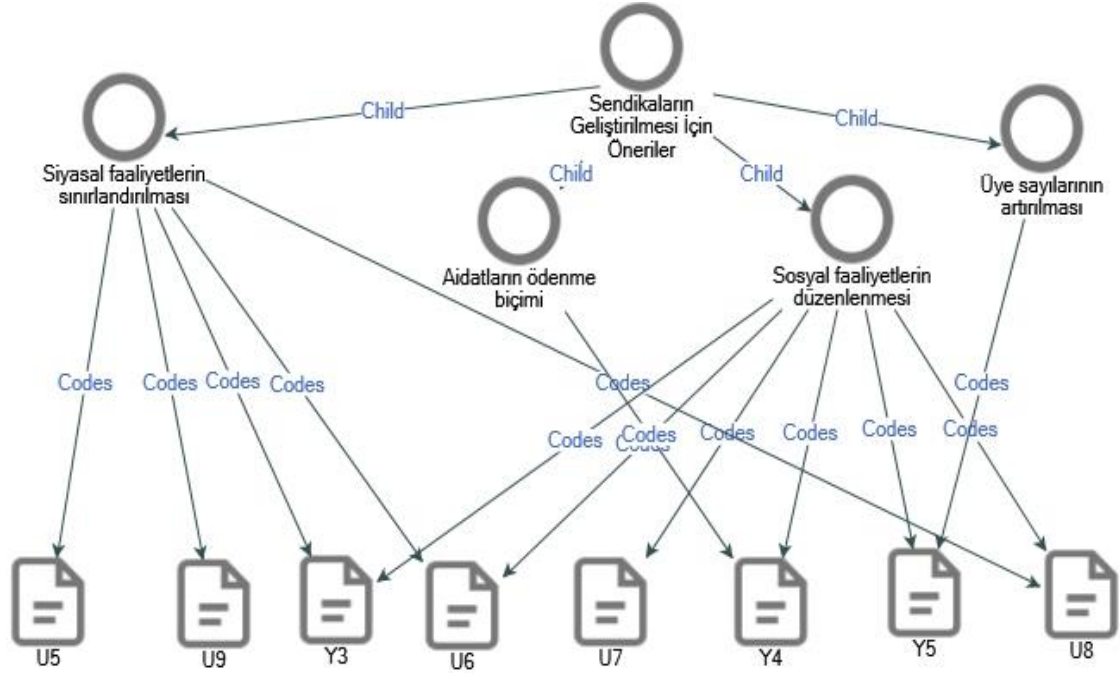


Şekil 7: Sendikaya Yönelik Eleştiriler Dağılım Grafiği



Şekil 7'ye bakıldığında sendikaya yönelik eleştirilerin genellikle bütün üyeler tarafından benzer kodlar içinde örüntü oluşturduğu görülmektedir. Grafikte dikkati çeken temel durumun sadece iki sendika yöneticisinin eleştiri yapmadığıdır. Sendika yöneticilerinin muhalif olma durumunda üyeler ile benzeri eleştiriler yaptığı, ancak yetkili sendika olma durumunda ise üyelerden farklı olarak sendika yöneticilerinin yorum yapmaktan kaçındığı görülmektedir. Bu durumun neden olan faktörlerin neler olduğu da ayrıca önem arz etmektedir.

Şekil 8: Sendikaların Geliştirilmesi İçin Öneriler



Şekil 8 'e bakıldığında söz konusu 3 sendikaların üyeleri veya yöneticileri bağlamında düşünsel veya yaklaşım bakımından farklılıklar göze çarpmaktadır. Yöneticiler ve üyeler geliştirilmesi konusunda fikirlerini ortaya koymuştur. Sendikaların sosyal faaliyetleri artırmasını ve ayrıca siyasal faaliyetlerini sınırlandırmasını önermişlerdir. Lakin yetkili sendika yöneticilerinin hiçbir geliştirici önerisi olmadığı dikkat çekmektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Eğitim, toplumların gelişiminde ve ilerlemesinde belirleyici bir role sahiptir. Eğitimciler ise bu sürecin temel taşıdır. Türkiye'de eğitim sektöründe faaliyet gösteren birçok sendika, eğitim çalışanlarının haklarını korumak ve geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Bu sendikalar, öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının sesi olmayı hedeflerken, aynı zamanda sivil toplum kuruluşu olarak da toplumun eğitim alanındaki sorunlarına çözüm bulmayı amaçlamaktadır. Peki, sendikalardan eğitim camiası olarak beklentilerimiz neler olmalıdır?

Öncelikle, sendikaların en temel görevi eğitim çalışanlarının iş güvencesini ve çalışma koşullarını korumak ve iyileştirmektir. Öğretmenlerin istihdam edilme süreçlerinde adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmelerini, işlerini kaybetme korkusu olmaksızın çalışabilmeleri beklenir. Ayrıca, öğretmenlerin çalışma saatleri, ders yükleri, derslik koşulları gibi iş koşullarının iyileştirilmesi için çaba gösterilmesi önemlidir. Eğitim çalışanlarının iş güvencesi ve çalışma koşulları, sendikaların öncelikli gündem maddelerindedir. Öğretmenlerin atanma süreçlerinde liyakate dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi, objektif kriterlere göre değerlendirilerek istihdam edilmeleri ve atama süreçlerinin şeffaf bir şekilde yürütülmesi beklenir. Ayrıca, öğretmenlerin dersliklerdeki fiziki koşullarının iyileştirilmesi, ders yüklerinin adil bir şekilde belirlenmesi ve çalışma saatlerinin insanca düzeyde olması için çaba gösterilmelidir.

Eğitim çalışanlarının adil bir maaş ve özlük haklarına sahip olmaları, sendikaların en önemli görevlerindedir. Sendikaların, üyelerinin maaşlarının ve diğer özlük haklarının yükseltilmesi için mücadele etmeleri ve bu konuda gerekli girişimleri yapmaları beklenir.

Öğretmenlerin adil bir maaşla ve özlük haklarıyla çalışmaları, motivasyonlarının ve iş performanslarının yüksek olmasını sağlar. Bu nedenle, sendikaların üyelerinin maaşlarının belirlenmesinde etkin bir rol oynamaları, maaş adaletsizliklerinin giderilmesi için mücadele etmeleri ve ek özlük haklarının artırılması için çaba sarf etmeleri beklenir.

Eğitim camiasında, sürekli gelişim ve iyileştirme önemlidir. Bu bağlamda, sendikaların üyelerinin mesleki gelişimlerini desteklemeleri, eğitim teknolojileri ve pedagojik yaklaşımlar konusunda eğitim imkanları sunmaları beklenir. Ayrıca, öğretmenlerin mesleklerini daha etkili bir şekilde icra edebilmeleri için rehberlik ve danışmanlık hizmetleri de sunulmalıdır.

Eğitimde sürekli gelişim ve iyileştirme, öğretmenlerin profesyonel yetkinliklerinin artırılması ve eğitim kalitesinin yükseltilmesi açısından kritiktir. Bu bağlamda, sendikaların üyelerine yönelik mesleki gelişim programları düzenlemeleri, eğitim teknolojileri ve pedagojik yaklaşımlar konusunda eğitimler sunmaları, yenilikçi öğretim metotlarına ve araçlarına erişim sağlamaları beklenir.

Sendikaların, üyelerinin sosyal ve ekonomik haklarını korumak için çaba göstermeleri beklenir. Bunlar arasında sağlık hizmetlerine erişim, sosyal yardımlar, konut imkanları gibi konular yer alır. Sendika öğretmenlerin sosyal ve ekonomik hakları, onların refahı ve motivasyonu açısından hayati öneme sahiptir. Sendikaların, üyelerinin sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmaları, sosyal yardım ve destek programları düzenlemeleri, konut imkanları sunmaları ve emeklilik hakları konusunda girişimlerde bulunmaları beklenir.

Sendikaların, üyelerinin demokratik katılımını teşvik etmeleri ve onların seslerini duyurabilmeleri için etkin bir temsil mekanizması sunmaları beklenir. Üyelerin karar alma süreçlerine katılımı, sendikaların politika ve stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamalıdır.

Sendikaların demokratik bir yapıya sahip olmaları ve üyelerin aktif katılımını teşvik etmeleri önemlidir. Üyelerin karar alma süreçlerine katılımı, sendikaların politika ve stratejilerini belirlemede etkili bir mekanizma sağlar. Ayrıca, üyelerin seslerinin duyurulması için etkin iletişim kanallarının oluşturulması ve temsil edici organların etkin bir şekilde çalışması beklenir.

Sendikaların sadece üyelerinin değil, genel olarak toplumun eğitim alanındaki sorunlarına duyarlı olmaları ve çözüm önerileri sunmaları önemlidir. Bu kapsamda, sendikaların toplumsal projelere destek vermeleri, eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak için çaba göstermeleri ve diğer sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmaları beklenir.

Sendikaların, yukarıda belirtilen alanlarda etkin bir şekilde faaliyet göstererek eğitim çalışanlarının haklarını korumaları ve eğitim sisteminin iyileştirilmesine katkı sağlamaları, toplumun genel refahı için kritik öneme sahiptir. Bu noktada, sendikaların üyelerin beklentilerine ve toplumun ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde hareket etmeleri ve aktif bir şekilde çözüm üretmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, kamu eğitim sendikalarından eğitim camiası olarak iş güvencesi, maaş ve özlük hakları, mesleki gelişim, sosyal ve ekonomik haklar, demokratik katılım ve temsil, toplumsal sorumluluk ve dayanışma gibi beklentilerimiz bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması hem eğitim çalışanlarının hem de toplumun genel refahı için önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Akcan, E., Polat, S. ve Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Akyüz, Y. (1980). Öğretmen örgütlenmesi (Türkiye, Fransa, İsviçre ve uluslararası düzeyde kuruluşlar, etkinlikler, sorunlar). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Battal, E. ve İnce, T. (2004). Öğretmen örgütlenmeleri ve Eğitim Bir Sen. Eğitim Bir Sen Yayınları.
- Baysal, Ö.(2006) Sınıf öğretmenlerinin mesleki örgütlenme tutumları (Uşak örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Benli, A., ve Cerev, G. (2016). Kocaeli’de eğitim sendikalarına üye öğretmenlerin gelecekteki sendikal algıları üzerine bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 5(1), 7-31.
- Demirel, Ö. (2015). Eğitimde program geliştirme. Pegem Akademi Yayınları.
- Erdoğan, Ç., ve Güneş Karaman, H. (2016). Türkiye’deki eğitim sendikalarına yönelik bir inceleme: amaçlar, beklentiler ve sorunlar. *Sakarya University Journal of Education*, 6(2), 123-140. <https://doi.org/10.19126/suje.62122>
- Gül, M., ve Öztürk, H. (2021). Eğitim programlarının hazırlanmasında eğitim sendikalarının işlevine ilişkin sendikaların görüşlerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (59), 254-278.
- Gülmez, M. (1988). Sendikal hakların uluslararası kuralları ve Türkiye. TODAİE
- Koç, C., ve Koç, Y. (2009). KESK tarihi, risk alanlar, yolu açanlar. Epos
- Yüksel, İ. ve Sağlam, M. (2012). Eğitimde program değerlendirme. Pegem Akademi Yayınları.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA DEZAVANTAJLI BİREYLER

**Ruhal SAMANLI**

*Çankırı Karatekin Üniversitesi, ruhals@karatekin.edu.tr*

## ÖZET

Çalışma gücünde ve isteğinde olan her insan karşılığında ücret veya maaş aldığı bir işte çalışma hakkına sahiptir. Çalışma hayatının sürdürülebilirliğinde insan kaynağı stratejik bir faktördür. Emegini arz etmek isteyenler işe alım ile başlayarak her aşamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi altındadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları emegini arz edebilen dezavantajlı bireyler üzerinde de etkili olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının dezavantajlı grupta olan bireylerin işe alımında, işe devam etmesinde avantaj yaratması beklenmektedir. Bu durum pozitif ayrımcılık içeren uygulamaların yapılması ile mümkün olabilir. Ancak bu çalışma neticesinde işletmelerin dezavantajlı bireyleri istihdam etmek istemediği tespit edilmiştir. İstihdam edilenler için de pozitif ayrımcılık içeren uygulamalar yapılmamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Dezavantajlı Birey

## GİRİŞ

Toplum içerisinde gerekli olan kaynaklara ve hizmetlere erişemeyen ya da erişmekte zorluk yaşayan kişiler vardır. Dolayısıyla dezavantajlı bireyler, toplumun çoğunluğundan farklı olarak, kendi kendine yetmekte zorluk yaşayan, kendi sorunlarını destek almaksızın çözemeyen ve hayatla başa çıkma noktasında yardıma ihtiyaç duyan bireylerden oluşmaktadır. Dezavantajlı bireyler genel olarak mesleği olmayan, eğitim düzeyi düşük ve zorluk içerisinde olan kadınlar, güvenlik sebebiyle göç eden terör mağdurları, madde bağımlısı olanlar, göçmenler, engelliler, iş deneyimi olmayan gençler ve yaşlılar olarak sıralanabilir.

Bir işletmede veya işyerinde emegini arz ederek üretimin yapılması ve var olan üretimin sürdürülebilirliği için insan kaynağı önemlidir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi kapsamında insan kaynağına yönelik uygulamalar stratejik önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında İş Kanunu'nun 5. madde gereği "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı olarak ayrımcılık almaksızın" (İş Kanunu, 2003) tüm çalışanların eşitlik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak gerekli olduğu zamanlarda dezavantajlı gruplar içerisinde olanların işletmede pozitif ayrımcılık içeren uygulamalara tabii olması da beklenmektedir.

Bu çalışmada dezavantajlı gruplar içerisinde olanlara yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları değerlendirilecektir. Çalışma hayatında işe alım aşamasından başlayarak çalışmanın devam ettiği süreçte ve işin sonlandırılmasında sorumluluk alan insan kaynakları yönetiminin uygulamalarında dezavantajlı gruplar için bir avantaj oluşturulmakta mıdır? Sorusu önemsenmektedir. Bu çalışma dezavantajlı gruplara yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını analiz eden çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin misyonu ve vizyonu doğrultusunda insan kaynağının temin edilmesinde, koordine edilmesinde, motive edilmesinde, ödüllendirilmesinde, geliştirilmesinde sorumluluk alarak plan ve program hazırlamaktadır. İşletmenin verimliliğini ve rekabet edebilirliğini önemseyen insan kaynakları yönetimi, yüksek nitelikli insan kaynağını temin etmek ve iyi çalışanı işletmede tutabilmek amacıyla (Toprak, Özel ve Çalışkan, 2022). İnsan kaynakları yönetimi, işe alım aşamasından itibaren başlayan süreçte çalışanın geliştirilmesine ve refahına ilişkin stratejik bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşımı benimsemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli insan kaynağını temin etmek ve insan kaynağından faydalanmak için faaliyetler sürdürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışana ve işletmeyi ilgilendiren insan kaynakları planlamasının, iş analizlerinin, iş değerlemesinin, ücret yönetiminin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, performans değerlemesinin, kariyer yönetiminin, endüstri ilişkilerinin ve iş sağlığı ve güvenliği planlarının hazırlanmasında sorumludur (Yılmaz ve Yılmaz, 2023).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında insana yatırım önemsenmektedir. İnsan kaynağına yatırımın en iyi yolu da eğitimidir. Çünkü herhangi bir eşitsizliği gidermenin en etkili yolu eğitimidir. Bu sebeple eğitim planlamalarının hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin başarısı detaylı bir şekilde hazırlığa ve uygulanabilirliğe bağlıdır. Bu konuda stratejik öneme sahip ve benzersiz olan insan kaynağına yatırımın daha fazla yapılması ve benzersiz olmayan insan kaynağına daha az yatırım yapılması yönünde tartışmalar mevcuttur (Guerci vd., 2023).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmeleri gereklidir. Bu şekilde çalışanın işletmeye uyum sağlaması kolaylaşacaktır. Çalışanın uyum sağlaması da işten çıkarılma ve işi kaybetme riskini azaltmaktadır (Rosari, Danarilia ve Ardianto, 2024).

Dört faktörün işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bulunmaktadır.

1. Mutlu ve yenilikçi çalışma ortamı,
2. Değerli ve güvenilir hissetmek,
3. İş arkadaşı desteği,
4. Büyüme ve gelişme fırsatlarıdır.

Belirtilen dört faktör işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, yenilikçi çalışma ikliminin yaratılması ile çalışanlar yenilikçi fikirler üretmeye ve denemeye teşvik edilir. Bu durum psikolojik güçlenme ve iş tatmini sağlar. Çalışanların kendilerine güvenildiğini hissetmesi özerklik sağlar ve çalışanın işine devam etme isteğini artırır. Çalışma ortamında arkadaş ilişkileri işe devam etme isteği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Çalışma ortamında büyüme ve gelişme fırsatlarının olması da işi devam ettirme isteğine katkı sağlar (Hur, 2022).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar açısından nasıl algılandığı önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin uygulamalarının iş stresi üzerinde etkisini analiz eden bir araştırmaya göre, insan kaynakları yönetimi tarafından yapılanlar, çalışanlar için bir avantaj ya da dezavantaj yaratmamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin uygulaması ile çalışanın ihtiyacının giderebilmesi ya da çalışanın isteğinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Sürücü ve Şeşen, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi, işletme için gerekli olan insan kaynağının seçimini yaparken bazı yöntemler kullanılmaktadır. İşe alım sürecinde manuel olarak testler ve yüz yüze mülakatların yapılabildiği gibi yapay zekanın katkısı ile işe alım sürecinde otomatik olarak video mülakatlar ve online testler gerçekleştirilebilmektedir (Toprak, Özel ve Çalışkan, 2022).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları dijital araçlarla hızlı ve kolay olmaktadır. Ancak bu durum insan kaynağının belirli özelliklerine odaklanmaya ve duygusal faktörleri önemsememeye yol açmaktadır. Otomatik sistemin kendisine yüklenen kodlar doğrultusunda işlem yapabildiği düşünüldüğünde inisiyatif kullanmak mümkün değildir. Örneğin belirlenmiş kriterler içerisinde yaş bir sınır olarak kabul edilebilir ve sadece yaştan dolayı eleme yapılabilir. Örneğin belirli bir oranda engellinin işe alınması, belirli bir oranda ve belirli bir sürede cezaevinde kalmış ve tahliye olmuş kişilerin işe alınması durumunda da sistemden otomatik olarak belirlenmiş seçimler yapılabilmektedir. İşten çıkarmalarda da duygusal olarak işvereni ya da yöneticiyi yıpratmayan yapay zekâ ile ilgili işlemlerin olması mümkündür (Toprak, Özel ve Çalışkan, 2022).

## 2.Dezavantajlı Bireyler

Dezavantajlı birey, toplum içerisinde kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu aile üyelerinin hayatını devam ettirebilecek gerekli kaynaklara erişmekte zorluk yaşamaktadır. Dezavantajlı bireyin istihdam edilmesi de kolay olmamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin uygulamaları önem kazanmaktadır (Aracı ve Koçak, 2014).

### *Engelliler*

Dezavantajlı birey algısı önemlidir. Otel işletmelerindeki insan kaynakları yöneticilerinin dezavantajlı bireylerin istihdamı ile ilgili algılarını, düşüncelerini ve görüşlerini analiz eden bir araştırmaya göre, sadece engelli bireyler dezavantajlı olarak algılanmaktadır. Aynı araştırmaya göre, dezavantajlı bireyler olarak algılanan engelliler için pozitif ayrımcılık yapılmamaktadır (Aracı ve Koçak, 2014).

Türkiye’de kamu ve özel işyerleri için engelli çalıştırma zorunluluğu vardır. İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli çalıştırmak zorundadır. İş Kanununun 101. maddesi gereği her çalıştırılmayan engelli için çalıştırılmayan her ay için ödenmesi gereken para cezası vardır. İdari para cezasının miktarı 2024 yılında 20.900 TL olmaktadır (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>).

### *Yaşlılar*

İşgücüne yönelik eğitimlerin, sağlık hizmetlerinin bir maliyeti olmaktadır. Yapılmış bir araştırma göstermektedir ki, yaşlı işgücünün eğitim maliyeti genç işgücünün eğitim maliyetine göre daha yüksektir. Yaşlı işgücünün kısa süreli çalışma isteği ve uzun çalışma temposuna uygun olmaması nedeniyle eğitime yapılan yatırımın getirisi düşük kalmaktadır. Yaşlı işgücü içerisinde hasta ve engelli olma ve bakıma ihtiyaç duyma olasılığı daha yüksek olduğundan sağlık hizmetlerine ayrılan bütçe de fazla olmaktadır. Bu yüzden yaşlı işgücü tercih edilmemektedir (Kutanis ve Ulu, 2016). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yaş arasındaki ilişkiyi analiz eden bir araştırmaya göre, yaşlı çalışanlar için insan kaynakları yönetimi uygulamalarında iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri önemlidir (Boehm vd.,2021).

Ancak yaş ve cinsiyet, işyerindeki temel durumları yumuşatabilir. İnsan kaynakları yönetiminin önemini analiz eden bir araştırmaya göre, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanın iş arayışı niyetleri, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulunmuştur. Yaş ve cinsiyet ile ilişkili olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanın iş arayışı niyetini, iş tatminini, işten ayrılma niyetini yumuşattığı tespit edilmiştir (Guerci vd., 2023). Çünkü ABD’de işten

ayrılma niyetlerini analiz eden bir araştırmaya göre hem erkek hem de kadın çalışanların yaşı ilerledikçe işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Hur, 2022).

### *Gençler*

Dezavantajlı bireyler içerisinde değerlendirilen gençlerin toplam nüfus içerisindeki miktarı önemlidir. Toplam nüfus içerisinde genç nüfusu yüksek olan ülkelerde işsizlik sorunu vardır. Genç nüfusu yüksek olan ülkelerin gençlerin tamamını istihdama dahil edememesi nedeniyle genç işsizliği yüksektir (Acar ve Findikli, 2020). Diğer taraftan istihdam edilen gençler için insan kaynakları yönetiminin uygulamaları önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yaş arasındaki ilişkiyi analiz eden bir araştırmaya göre, genç işgücünün istihdamında etkisi olan eğitim, istihdam edilen genç nüfusun motivasyonuna ve refahına destek olmaktadır. Aynı araştırmaya göre, genç nüfusa yönelik eğitimin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe katılım açısından katkısı yüksektir (Boehm vd, 2021)

### *Dezavantajlı Durumda Olan Kadınlar*

İnsan kaynakları yöneticileri işe alım sürecinde kadın istihdamı söz konusuysa yaş, medeni durum, hamilelik ve çocuk sayısı konularına önem vermektedir. Bir araştırmada insan kaynakları yöneticilerine kadın çalışanlar ile çalışmanın avantajı ve dezavantajı sorulmuştur. İnsan kaynakları yöneticilerinin bir kısmı tarafından kadınların düzenli, dikkatli ve disiplinli olduğu, empati yeteneğinin gelişmiş ve iletişim gücünün yüksek olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan bazı insan kaynakları yöneticileri tarafından da kadınların fiziksel ve ruhsal açıdan zayıf olduğu ve sorumluluk alma konusunda geri planda kaldıkları, liderlik özelliklerinin olmadığı, özel hayattaki sorunlarını iş hayatına yansıtırları belirtilmiştir. Kadın çalışanların işe bağlılıklarının düşük olduğu ve sık izin kullandıkları ifade edilmiştir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, çalışma hayatında toplumsal cinsiyet rolleri kapsamında motivasyon, ücret, terfi, kariyer konuları da biçimlenmekte ve kadın çalışanlara yönelik uygulamalarda doğrudan etkisini göstermektedir (Özen ve Can, 2018).

Toplumsal cinsiyet algısı nedeniyle kadınların iş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışması ve erkek çalışanlar ile çatışma halinde olması iş hayatını zorlaştırmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar göstermektedir ki, kadın çalışanların ve erkek çalışanların ticari faaliyet sonucunda elde ettiği kazanç farklı değildir. Bu durum kadın çalışanların aile ve iş hayatını dengeli şekilde devam ettirebildiğini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin uygulamaları da kadınların iş hayatını devam ettirmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca cinsiyetten bağımsız bir şekilde yerinin doldurulması kolay olmayan bir çalışanın işten ayrılmasının maliyetini göz önünde tutmak gerekmektedir. Bu maliyet hesaplamasının neticesinde çalışanın devam etmesi için gerekli koşulların oluşturulması önemlidir (Hur, 2022).

OECD ülkelerinde dezavantajlı bireylerin istihdamını ele alan bir çalışmada eşit işe eşit ücret anlayışının ve dezavantajlı bireylerin istihdama katılımının resmî kurumlarda daha fazla önemsendiği tespit edilmiştir. Ayrıca resmî kurumlarda çalışanların fırsatlardan ve haklardan eşit şekilde yararlanabildiği de belirlenmiştir (Acar ve Findikli, 2020).

Bir çalışanın bir üst seviyeye ulaşmasına yardımcı olabilecek benzersiz ve taklit edilemez en önemli faktörler yetenek ve eğitimidir. Çalışanın azim, enerji ve yetenek ile belirgin bir fark yaratması mümkündür. Kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları da gereklidir. Çalışanın bilgisi, becerisi ve uzmanlığı sürdürülebilirlik için önemlidir (Rosari, Danarilia ve Ardianto, 2024).

### *Göçmenler*

Dezavantajlı bireylerden olan göçmenler yaşadıkları ülkelerde sorunlarla karşılaşabilmektedir. İsveç'te göçmen istihdamını araştıran bir çalışmada beceri düzeyi düşük olan göçmenler düşük vasıf gerektiren işlerde çalıştırılmaktadır. Bahsedilen araştırmada göçmenlerin mesleki statüsü



düşük olan işlerde, genellikle yarı zamanlı çalıştığı ve geçici istihdam içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Akay ve Ahmadi, 2022).

İnsan kaynakları yönetimi yöneticilerinin kültürel farklılıkları ve değerlendirme biçimi önemlidir. Çünkü yöneticilerin kültürel farklılıkları avantaj ya da dezavantaj haline dönüştürebilme yeteneği örgütün kültürel farklılıklara yaklaşımını göstermektedir. Farklılıkları bir sorun olarak değerlendirmek ya da farklılıkları yaratıcılığın ve yeni fikirlerin ortaya çıkabileceği bir ortam olarak değerlendirmek mümkündür (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010).

Küreselleşmenin etkisiyle sermayenin ve emeğin sınır ötesi hareketliliğinin artması çok uluslu işletmelerde dil, din, ırk, renk, cinsiyet, inanç, değer, etnik köken, kültür, gelenek görenek açısından farklı insanların çalışmasını mümkün kılmıştır. Farklılıkları olan insanların bir arada çalışabilmesi insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Çok uluslu bir şirket olan IKEA'nın analiz edildiği bir araştırmaya göre, insan kaynakları uygulamalarında temel olarak ayrımcılık yapılmadığı, azınlıklara ve kadınlara fırsat eşitliğinin sunulduğu tespit edilmiştir. Ancak bu esas uygulamaların dışında her ülkede bulunan IKEA'nın farklı uygulamalarının olduğu tespit edilmiştir. İsveç'te informal yönetim tarzı belirlenirken, Almanya'da ve Fransa'da formal yönetim tarzı belirlenmiştir. Fransa'da biçimsel eğitim stratejisi önemsenirken, ABD'de, ABD'nin farklı kültürel yapısını yansıtan biçimler tercih edilmektedir. Türkiye'de de açıklık, esneklik ve iş hayatının ve özel hayatın dengesi ile eşitlikçi, liderlik yaklaşımı, yetiştirme ve geliştirme ön plana çıkmaktadır (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010).

#### *Eski Hükümlüler*

Dezavantajlı bireylerden bir diğeri de cezaevinden çıkmış kişilerdir. Çek Cumhuriyeti'nde cezaevinden tahliye edilen kişilerin hizmet sektöründe istihdamını analiz eden bir araştırmanın sonuçlarına göre, cezaevinden tahliye edilen kişilere aşçı, tamirci, şef, barmen, garson, resepsiyonist gibi işler ile ofis işleri teklif edilmektedir. Ayrıca yöneticiler, cezasını çekmiş ve tahliye edilmiş kişilerin tahliye edilmeden önceki suç dosyası hakkında bilgi edinmek istemektedir. Aslında yöneticiler cezaevinden çıkmış kişilere karşı şüpheli yaklaşmakta ve bu kişilerin istihdamını istememektedir (Merhaut,2019)

Türkiye'de kamu sektöründe eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu vardır. İş Kanunu'nda 30. Madde kapsamında İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları kamu sektöründe yüzde iki eski hükümlü işçiyi çalıştırmak zorundadır(<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>) Özel sektörde eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu 2008 yılında 5763 sayılı Kanunla yapılan değişiklik ile kaldırılmıştır ( Mevzuat Bilgi Sistemi)

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada, dezavantajlı gruplara yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları analiz edilmektedir. Bu çalışma literatür taramalarının sonucunda elde edilen ikincil verilere dayanmaktadır. Çalışmanın hazırlanmasında literatür taraması yapılırken elde edilen dokümanlar insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve dezavantajlı birey ifadeleri çerçevesinde analiz edilmiştir. Literatürde dezavantajlı bireyler içerisinde kabul edilen engelliler, yaşlılar, gençler, dezavantajlı durumda olan kadınlar, göçmenler, eski hükümlüler üzerinde durulmuştur İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının dezavantajlı bireyler için bir avantaj yaratması beklentisi bulunmaktadır. Bu beklenti üzerine insan kaynakları yönetimi uygulamalarında pozitif ayrımcılık olup olmadığı analiz edilmektedir.

## **BULGULAR**

Dezavantajlı bireylerden engellilerin istihdamı için hukuki düzenlemeler vardır. Ancak genel duruma bakıldığında işverenler tarafından engelli istihdamı gönüllü olarak gerçekleştirilmemektedir.

Dezavantajlı bireylerden olan yaşlı işgücüne yönelik eğitim, sağlık ve iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri maliyeti artırmaktadır. Yaşlı işgücüne verilen eğitimin karşılığında, yaşlı işgücünün işletmeye getirisi düşük olmaktadır. Bu sebeple yaşlı işgücünün istihdamı istenmemektedir. Dezavantajlı durumda olan gençlere yönelik eğitim maliyetinin getirisi yüksektir. Çünkü gençler esnek çalışma saatlerine uyumlu olmaktadır. Sağlık maliyetleri de yaşlılara nispeten daha azdır. Çünkü gençler daha az hastalanmakta ya da yaşın getirdiği hastalıklara maruz kalmamaktadır. Yaşlı istihdamına nazaran genç istihdamı tercih edilmektedir.

Dezavantajlı durumda olan kadınlar, toplumsal cinsiyet algısının etkisiyle bazen doğrudan ayrımcılığa uğrarken bazen de dolaylı ayrımcılığa uğramaktadır. Ancak bazen de kadın çalışanlarla çalışmanın avantajlı olduğu düşüncesi kapsamında kadın çalışanlar tercih edilmektedir. Bu durum çalışılan sektörle bağlantılı olarak değişebilmektedir.

Dezavantajlı bireylerden göçmenler, genel olarak ayrımcılığa uğramaktadır. Ancak yetenek, eğitim, azim, çalışkanlık konularına önem veren çok uluslu şirketlerde ayrımcılığın olmamasına ve fırsat eşitliğinin sağlanmasına özen gösterilmesi nedeniyle göçmen ayrımcılığı olmayabilir. Göçmenler, işletme politikası ve (eğitim, azim, çalışkanlık, yetenek) bireysel özellikler etkisiyle ayrımcılığa maruz kalmayabilir.

Dezavantajlı bireylerden diğeri cezaevinden tahliye olanlardır. Bu kişilerin istihdama dahil olması için Türkiye İş Kanunu'na göre, kamuda işe alma zorunluluğu vardır. Özel işyerlerinde eski hükümlü işe alma zorunluluğu kaldırılmıştır. Diğer ülkelerdeki hukuki düzenlemeler göz önünde tutulmaksızın genel duruma bakıldığında, cezaevinden tahliye edilmiş kişilerin kamuda ve özel sektörde işe alımı gönüllü olarak gerçekleştirmelidir. Ancak işverenin şüphe ile yaklaşımı eski hükümlülerin istihdama dahil olmasını zorlaştırmaktadır.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Çalışmanın anayasal bir hak olması sebebiyle her insan ekonomik hayata katılma ve kazanç sağlama hakkına sahiptir. Bu açıdan dezavantajlı grupların ekonomik hayata girişleri engellenmemelidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap vermelidir. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin çalışan ihtiyaçlarını ve isteklerini tespit etmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin uygulamaları, çalışan hayatını kolaylaştırmalıdır. İşsiz kalma riski işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların işten ayrılmalarını önleyebilir. Çünkü yüksek iş tatmini, daha fazla gelişmek, büyüme fırsatı, daha fazla terfi olanağı, daha iyi ücret, yüksek özerklik, belirlenmiş net hedefler ve düşük iş stresi işten ayrılma oranını ve işten ayrılma niyetini azaltmaya yöneliktir.

Her işletme kendi misyonu ve vizyonu doğrultusunda insan kaynağını temin etme ve işin gerekleri doğrultusunda koordine etme sorumluluğuna sahiptir. Dezavantajlı grupların tamamına yönelik işletmelerin işe alma ve çalıştırma zorunluluğu bulunmamaktadır. Örneğin Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında engelli ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu vardır. Özel işyerlerinde de sadece engelli çalıştırma zorunluluğu vardır.

Dezavantajlı gruplar en başta işe alım aşamasında başvuruları reddedilerek ekonomik hayattan dışlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, genel olarak dezavantajlı gruplar için

hukuki bir zorunluluk olmadığı müddetçe avantaj yaratmamaktadır. Ne yazık ki, dezavantajlı gruplar için doğrudan ya da dolaylı olarak ekonomik hayattan dışlanmaya kadar uzanan bir ayrımcılık söz konusudur. İnsan kaynakları yönetiminin tüm çalışanlar için eşitliği ön planda tutan uygulamaları dezavantajlı grupların lehine değildir.

Bu açıdan dezavantajlı bireylere yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının belirgin bir şekilde tespit edilmesi için alan araştırması gerekmektedir. Belirlenmiş işletmelerde işgücü ile yapılacak mülakatlar, insan kaynakları yönetimi uzmanları ile yapılacak mülakatlar, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve ilgili dokümanların incelenmesi ile dezavantajlı gruplara yönelik uygulamaların bütünsel durumu ortaya konabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. B., Findikli, M. A. (2020). Employment of disadvantaged groups in OECD countries: A comparative study with MDS analysis. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(4), 330-342.
- Akay, P. A., Ahmadi, N. (2022). The Work Environment of Immigrant Employees in Sweden—a Systematic Review, *Journal of International Migration and Integration*, (23), 2235–2268 <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00931-0>
- Aracı, Ü. E., Koçak, N. (2014). Dezavantajlı Bireylerin Turizmde İstihdamı: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Algı, Görüş ve Deneyimlerinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* 2, 191-205
- Boehm, S. A., Schröder, H., Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations, *Work, Aging and Retirement*, 7 (4), 257–272 <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>
- Guerci M., Hauff, S., Panichella, N., Radaelli, G. (2022). Sustainable HRM and class-based inequality, 52 (5), *Personnel Review*, 1597-1613.
- Helvacıoğlu, N., Özutku. "Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği." *Yönetim Bilimleri Dergisi* 8 (1), 193-216.
- Hur. Y. (2022). Exploring effective ways to reduce turnover intention among female employees: The case of U.S. federal employees. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 8(3), 302–322. <https://doi.org/10.20899/jpna.8.3.302-322>
- İş kanunu 2003 Mevzuat Bilgi Sistemi
- Kutanis, R. Ö., Ulu, S. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (35),359-372
- Merhaut, M (2019). Human Resources Management Focusing on the Use of Socially Disadvantaged Persons Released From Prison, As Potential Employees In The Service Sector In The Czech Republic, 1-33, DOI: 10.32008/NORDSCI2019/B2/V2/05
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Eski Hükümlü veya Terörle Mücadelede Malul Sayılmayacak Şekilde Yaralananların İşçi Olarak Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2009). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=13447&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Rosari, R., Danarilia, V, O., Ardianto, H. (2024). Finding Talent: What Does Talent Management Require in to Change? *Ilomata International Journal of Management*, 5(2),649-668. <https://doi.org/10.61194/ijss.v5i2.1181>
- Özen, S., Can, D. (2018). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşyerinde Toplumsal Cinsiyet Algıları, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi, Kadın Çalışmaları Özel Sayısı* 19(42). 13-34.
- Sürücü, L., Şeşen H. (2020). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 7 (2) 255-265.

Toprak, M., Özel, D., Çalışkan, S. (2022). Yapay Zekâ Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi, 2(2), 76-103.

Yılmaz C., Yılmaz, T. (2022). Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: İKY 4.0, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 12(32), 29-51.

# İŞ GÜCÜNÜN GERİ DÖNÜŞÜ: BUMERANG ÇALIŞANLARIN ORGANİZASYONLARA KATKILARI VE ZORLUKLARI

**Dr. Öğr. Üye. Gül KARAKUŞ**

*Kayseri Üniversitesi, gulkarakus@kayseri.edu.tr*

**Damla DOĞAN**

*Kayseri Üniversitesi, damlabrk\_@hotmail.com*

**Öğr. Gör. Seda ÇOLAK**

*Kayseri Üniversitesi, sedacolak@kayseri.edu.tr*

## ÖZET

Bu çalışma, işten ayrıldıktan sonra aynı işyerine dönen "bumerang çalışanların" deneyimlerini, ayrılma sebeplerini ve geri dönüş motivasyonlarını incelemektedir. Bulgular, çalışanların ailevi sebepler, iş değişikliği ve eğitim gibi nedenlerle ayrıldıklarını, işverenlerin ise çalışanları elde tutma çabalarının sınırlı kaldığını göstermektedir. Geri dönüş motivasyonları arasında maddi sebepler, uygun çalışma saatleri ve iş ortamı memnuniyeti öne çıkarken, tanıdık iş ortamı ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler süreci kolaylaştıran faktörler olmuştur. İşe dönen çalışanların çoğu, çalışma koşullarında iyileşmeler fark etmiş ve kuruma olan bağlılıklarında artış gözlemlemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İKY, Bumerang Çalışanlar, Yeniden Çalıştırma, Eski Çalışanlar

## GİRİŞ

İş gücü devrinin yüksek olduğu günümüzde, kurumlar eski çalışanlarını geri kazanmaya çalışmaktadır. Puneet ve Parul (2012) ile Rico ve Sennett'e (2003) göre, insanların sık iş değiştirdiği yeni piyasa koşullarında, eski kuruma dönmek hem çalışanlar hem de yöneticiler için cazip hale gelmiştir. Apy ve Ryckman'a (2015) göre 'bumerang çalışan', eski işyerinden ayrılıp sonra geri dönen çalışanları ifade etmektedir. Rogelberg'e (2017) göre kavram uluslararası literatürde tartışılmış olsa da, özellikle Türkçe literatürde yetersiz kalmıştır.

Bu çalışma, Türkçe literatürde "bumerang çalışan" kavramını analiz etmeyi, yüksek işgücü devri koşullarında eski çalışanların geri dönüş motivasyonlarını ve işe alım stratejilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. “Bumerang Çalışan” Kavramının Ortaya Çıkışı

Bumerang çalışan kavramı, 1950'lere dayanan gönüllü işten ayrılma kavramından türemiş olup, detaylı incelenmesi 2010'larda yoğunlaşmıştır. Pierre'in (2019) sınıflandırmasına göre, 1950-1980 arası dönemde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan beklentileri gibi bireysel faktörler üzerine odaklanılmıştır.

1980'lerden sonra literatür, işten ayrılmanın zamanlamasından ziyade iç dinamiklerini anlamaya yönelmiştir. Bumerang kavramı 1990'ların sonunda akademik literatüre girmiş (Pierre, 2019), 2000'lerden sonra ise insan kaynakları alanında yaygın olarak incelenmeye başlanmıştır (Sullivan ve Brauch, 2009). Apple gibi teknoloji şirketleri, deneyimli eski çalışanların geri dönüşünü bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Wong, 2009).

## 2. Bumerang Çalışan: Eski Çalışan ile İşverenin Buluşması

Geleneksel olarak tercih edilmeyen eski çalışanların yeniden işe alınması, işverenlerin bu durumu olumlu görmeye başlamasıyla değişim göstermiştir. Apy ve Ryckman (2015) ile Kumawat'ın (2012) çalışmaları, eski çalışanların da geri dönmeye olumlu baktığını göstermektedir. Work Institute Retention Report'a (2020) göre tek şirkette kariyer geçirmek nadir hale gelmiş, bireyler kariyerleri boyunca ortalama 12 farklı işte çalışmaktadır (Kolmar, 2023). Bu dinamik yapı, Gourtsilidou'nun (2021) Avrupa'daki çalışanların %25'inin 2020'de iş değiştirdiğini gösteren çalışmasıyla da desteklenmektedir.

## 3. Bumerang Çalışanların Avantajı Avantajları

Bumerang çalışanlar, organizasyonda önceden çalışmış olmaları nedeniyle yeni işe alınanlardan farklıdır ve bu deneyim sayesinde kurumun sosyal sistemine dair önemli bilgilere sahiptirler. Kogut ve Zander'e (1992) göre, sosyal sistemler yavaş değiştiğinden, bumerangların önceki bilgilerinin çoğu dönüşlerinde hala geçerlidir. Bu durum, onların fikir ve katkılarını daha etkili bir şekilde kabul ettirmelerini ve diğer çalışanlarla daha iyi koordinasyon sağlamalarını mümkün kılmaktadır.

Bumerang çalışanların avantajlarını yukarıda derlenen literatür dahilinde şu şekilde özetleyebiliriz:

- **Kurum İçi Bilgi ve Deneyim:** Bumerang çalışanlar, önceki deneyimleri sayesinde kurumun işleyişini, normlarını, rutinlerini ve sosyal sistemini daha iyi anlamaktadırlar.
- **Daha Hızlı Uyum ve Performans Artışı:** Geçmişte çalışmış olmaları, bumerang çalışanların yeni işlerine daha hızlı uyum sağlamalarını ve daha hızlı bir performans artışı göstermelerini sağlamaktadır.
- **Kendi Girişimlerinin ve Fikirlerinin Kabul Edilmesi:** Bumerangların, kurum içinde tanınmış olmaları ve kurumsal kimlikleri sayesinde önerdikleri fikirler daha kolay kabul görmektedir.
- **Daha Hızlı Kabul Edilme ve Değer Görme:** Geçmişteki deneyimlerine dayanarak bumerang çalışanlar diğer çalışanlar tarafından daha hızlı kabul görmektedirler.
- **Örgüt İçi Dirençle Başa Çıkma Yeteneği:** Bumerang çalışanlar kurum içindeki dirençle başa çıkma konusunda daha yeteneklidirler.

## 4. Bumerang Çalışanların Dezavantajları

Bumerang stratejisi işverenlere avantajlar sunsa da, Kumawat'a (2012) göre, çalışanların olumsuz alışkanlıklar ve yetersiz becerilerle dönmesi, yönetimle yaşanan sorunların devam etmesi veya çalışanlar arasında düşmanlık yaratması gibi dezavantajları bulunmaktadır. Raj ve Hundekar'a (2013) göre, yeniden işe alınacak çalışanların olumlu bir şekilde ayrılmış olması, yeni deneyimler kazanmış olması ve önceki performansının başarılı olması gerekmektedir. Geçmişteki sorunlar göz ardı edilerek yapılan işe alımlar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, bumerang çalışanların deneyimlerini derinlemesine anlamak için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

## 1. Çalışma Grubu ve Seçimi

Araştırmanın çalışma grubunu, Kayseri Organize Sanayi’de faaliyet gösteren toplam 2700 personeli bulunan dayanıklı tüketim malları üreten bir fabrikada çalışan 9 personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır (Patton, 2002). Belirlenen ölçütler şunlardır:

1. Kurumda en az 1 yıl çalışmış olmak,
2. Kurumdan ayrıldıktan sonra en az 6 ay başka bir işte çalışmış olmak,
3. Kuruma geri döneli en az 1 ay olmuş olmak

Bu ölçütler, katılımcıların bumerang çalışan deneyimini yeterince yaşamış olmalarını sağlamak için belirlenmiştir.

## 2. Veri Toplama

Veri toplama sürecinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, literatür taraması sonucu oluşturulan ve uzman görüşü alınan form ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Kvale, 1996). Görüşmeler ortalama 15 dakika sürmüştür ve katılımcıların ifadeleri yazılı olarak kaydedilmiştir.

## BULGULAR

Sorular yöneltilen 2 kadın, 7 erkek toplam 9 bumerang çalışana ait verilerle ilgili kadınlar X1, X2 olarak ifade edilirken, erkekler Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6 ve Y7 olarak ifade edilecektir.

**Tablo 1.** Katılımcıların İşten Ayrılma Sebepleri, Geri Dönüş Motivasyonları ve Görev Değişiklikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	İşten Ayrılma Sebebi	İşe Devam Etme Çabası	Başka İşte Çalışma Durumu	Geri Dönme Sebebi	Görev ve Sorumluluklar
X1	Kadın	Ailevi Sorunlar	Bulunmadı	Evet	Diğer iş yerinden memnun kalmama	Aynı görev
X2	Kadın	Sağlık Sorunları	Bulunmadı	Evet	Maddi ve ailevi sebepler	Aynı görev
Y1	Erkek	İş Değişikliği (Dükkân)	Hayır	Kendi yeri	İş Maddi sebepler	Aynı görev
Y2	Erkek	Okul Eğitim ve	Hayır (eğitim amaçlı)	MEB, Gençlik ve Spor Bakanlığı	Çalışma saatlerinden memnuniyet	Farklı görev
Y3	Erkek	Bölüm değişikliği	Evet (geri çağrıldı)	Evet	Çalışma düzeni	Aynı görev

Y4	Erkek	İşi Sevmeme	Evet	Evet (plastik enjeksiyon)	Çalışma düzenini sevme	Ne iş verilse yapma
Y5	Erkek	Devamsızlık	Belirtilmedi	Evet	Diğer işlerin olumsuz yönlerini görme	Aynı görev
Y6	Erkek	Askerlik	Belirtilmedi	Evet	Ailevi sebepler	Aynı görev
Y7	Erkek	Mesleki Değişiklik	Bulunmadı	Kendi mesleği	Maddi sebepler	Aynı görev

Tablo 1, katılımcıların işten ayrılma sebeplerini, yönetici tutumlarını, ara dönem deneyimlerini, geri dönüş motivasyonlarını ve yeni görevlerini analiz etmektedir. Bulgular, çalışanların ailevi nedenler, iş değişikliği ve eğitim gibi sebeplerle ayrıldığını, çoğunun farklı iş deneyimleri edinip maddi sebepler ve uygun çalışma koşulları nedeniyle geri döndüğünü göstermektedir.

#### Katılımcı Cevaplarından Örnekler:

- "Diğer çalıştığım yerde memnun kalmadım." (X1)
- "İşyeri bildiği için geri döndüm." (Y1)
- "Çalışma saatlerinden memnunum." (Y2)
- "Çalışma düzenini sevdiğim için geri döndüm." (Y4)
- "Diğer işlerin olumsuz yönlerini gördüm." (Y5)

**Tablo 2.** İşe Geri Dönüş Sonrası Deneyimler ve Katkıları

Katılımcı Kodu	Fark İyileştirme	Edilen	Yeni Görev	Katkı Değerlendirmesi	Bağlılık Artışı	Geri Dönüşü Kolaylaştıran Faktörler
X1	Üretim hafiflemiş, fason çalıştırma	fason	Aynı iş	Olumlu katkı	Arttı	Fason çalışma
X2	Çalışma koşulları iyileşti		Aynı iş	Olumlu katkı	Arttı	Maddi durum ve ailevi sebepler
Y1	Vardiya değişmiş	sistemi	Aynı iş	Vardiya düşmesi	Rahat	İş arkadaşları, maddi imkanlar
Y2	Çalışma saatleri düzenlenmiş		Farklı iş	Olumlu katkı	Arttı	Servis, yemek ve diğer imkanlar
Y3	Bir fark yok		Aynı iş	Memnuniyet	Bağlı	Çalışma saatleri ve düzen
Y4	Normal karşıladılar		Ne iş verilse yapıyor	Olumlu katkı	Arttı	Diğer işletmelerin olumsuz yönlerini görme
Y5	Olumsuz yönler gözlemlenmiş		Aynı iş	Olumlu katkı	Arttı	Abimin de burada çalışması
Y6	İş ortamı iyileşmiş		Aynı iş	Olumlu katkı	Arttı	Bildiğim, yabancılık çekmediğim ortam
Y7	Maddi düzeldi	sebepler	Aynı iş	Olumlu katkı	Artmadı	Maddi imkanlar



Tablo 2'de katılımcıların işe geri dönüş deneyimleri; fark edilen iyileştirmeler, yeni görevler, katkı değerlendirilmesi, bağlılık artışı ve kolaylaştırıcı faktörler olmak üzere beş kategoride incelenmiştir. Bulgular, çalışanların çoğunun iyileşen koşullar ve yeni sorumluluklar ile karşılaştığını, maddi imkanlar ve tanıdık iş ortamının geri dönüşü kolaylaştırdığını göstermektedir.

#### **Katılımcı Cevaplarından Örnekler:**

- "Üretim hafiflemiş, fason çalıştırmaya başlamışlar." (X1)
- "Vardiya sistemi teke düşmüş, bu rahatlık sağladı." (Y1)
- "Servis ve yemek imkanları iyileşti." (Y2)
- "Aynı işime döndüm, ancak bir fark görmedim." (Y3)

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Araştırma bulguları, katılımcıların çoğunlukla maddi sebepler, uygun çalışma saatleri ve iş ortamı memnuniyeti nedeniyle geri döndüklerini göstermiştir. Bu bulgular, Berthon ve diğerlerinin (2005) örgütsel çekicilik teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Herzberg ve diğerleri, 1959) ile uyumludur. Deery ve Jago'nun (2015) çalışmalarıyla paralel olarak, iş-yaşam dengesi ve örgüt kültürünün bumerang çalışanların geri dönüş kararlarında etkili olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, bumerang çalışanların motivasyonlarını anlamının ve etkili çalışanları elde tutma stratejileri geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. İşverenler, çalışanların maddi beklentilerini karşılamının yanı sıra, uygun çalışma koşulları ve olumlu bir iş ortamı sağlamaya odaklanmalıdır.

Gelecekteki araştırmalar, işverenlerin çalışan elde tutma çabalarının neden sınırlı kaldığını daha derinlemesine inceleyebilir. Ayrıca bumerang çalışanların örgütsel performans etkileri ve uzun vadeli kariyer gelişimleri de araştırılması gereken konular arasında yer alabilir. Çalışma dayanıklı tüketim malları üreten bir üretim tesisi olan özel bir kurumda gerçekleştirilmiştir. Çalışma kamu kurumlarında veya diğer özel sektör kurumlarında da gerçekleştirilebilir.

## **KAYNAKÇA**

- Apy, R. L., & Ryckman, R. M. (2015). Boomerang employees: Exploring the phenomenon of returning to a former employer. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 747-761.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Gourtsilidou, M. (2021). How often Europeans change employer and for which reasons. Retrieved from <https://ceoworld.biz/2021/06/01/how-often-europeans-change-employer-and-for-which-reasons/>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Kumawat, B. L. (2012). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 3(1), 1-6.
- Küçük, H. D. (2019). İşletmelerin Bumerang Çalışanlara İlişkin İşe Alım Politikalarının Mevcut Çalışanların Bağlılık Düzeyine Etkisi: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Görgül Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı]. İstanbul, Türkiye.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 4.
- Puneet, K., & Parul, M. (2012). Boomerang employees: A new trend in human resource management. *International Journal of Research in Commerce, IT and Management*, 2(5), 1-5.
- Raj, V. S., Hundekar, S. G. (2013). Developing A Successful Rehiring Model. *International Research Journal of Social Sciences*, 2(6), ss. 39–42.
- Rico, T. (2003). *Character and Wear*. Yale University Press.
- Rogelberg, S. G. (2017). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Sage Publications.
- Wong, K. (2019, 2 Nisan). Why Boomerang Employees Are a Good Thing?. Retrieved from Achievers. <https://www.achievers.com/blog/why-boomerang-employees-are-a-good-thing/>

# İŞE ALIM SÜRECİNİN DİJİTALLEŞMESİNİN METRİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Perim AKINCI

perim94.akinci@gmail.com

## ÖZET

Teknolojinin hızlı gelişimi, iş dünyasında önemli değişimlere yol açmış ve bu durum insan kaynakları yönetiminde de kendini göstermiştir. En büyük değişikliklerden biri, geleneksel işe alım yöntemlerinin yerini dijitalleşmenin sunduğu modern yaklaşımların alması olmuştur. İşletmelerin rekabet gücünü koruyarak başarılarını devam ettirebilmeleri için dijital dönüşüme ayak uydurmaları ve bu süreçten elde edilen verimi maksimum seviyede tutmaları gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmak için dijital araçların ve teknolojilerin doğru ve verimli kullanımı büyük önem taşır. Bu kapsamda, çalışanların dijital teknolojileri etkili şekilde kullanabilme, dijital araçlarla uyumlu çalışma ve dijital ortamlarda üretken olma yeteneği, başka bir ifade ile "dijital yetkinlik" edinmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışanların dijital becerilerini geliştirmek için dijital teknolojilere odaklanan eğitim ve gelişim programları düzenlemek, İnsan Kaynakları uzmanlarının stratejik bir plan oluşturması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu açıdan, işletmelerin dijital yetenekleri tanımlayıp güçlendirmeleri, bu alanda yatırım yapmaları ve stratejik bir yönetim anlayışı benimsemeleri, rekabet üstünlüklerini sürdürmeleri ve gelecekteki gelişmelere hazırlıklı olmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler ve İnsan Kaynakları uzmanları için dikkate alınması gereken bir diğer önemli konu, işe alım metrikleri ve bu metriklerin dijitalleşme ile birleşmesinin yarattığı süreçlerdir. Dijitalleşme, veri analitiği ile daha bilinçli kararlar alınmasını sağlamaktadır. Dijitalleşme, işe alım metriklerinde, verimliliği artırarak süreçlerin daha etkin bir şekilde izlenebilmesine olanak tanımaktadır. Dijital araçlar, işe alım süreçlerinde kullanılan metriklerin toplanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını kolaylaştırarak, işe alım stratejilerinin ve uygulamalarının etkisini daha belirgin bir biçimde değerlendirmeye imkân tanımaktadır. Bu bağlamda, işe alım sürecinin her aşaması için belirlenen performans göstergeleri (KPI'lar) üzerinde daha derinlemesine analizler gerçekleştirilmesi mümkün hale gelir; bu durum da aday seçimi, zaman yönetimi ve maliyet kontrolü gibi alanlarda daha bilinçli ve etkili kararlar alınmasına katkıda bulunmaktadır. Söz konusu araştırmada, Temel işe alım göstergeleri arasında pozisyon doldurma süresi, işe alım kalitesi, teklif kabul oranı, alınan başvuru sayısı ve işe alım maliyetleri bulunmaktadır. Bu noktada, dijitalleşmenin işe alım süreçlerini nasıl dönüştürdüğü ve bu dönüşümün işe alım metriklerinin değerlendirilmesine nasıl katkıda bulunduğu kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm, İşe Alım, İşe Alım Metrikleri

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi, birçok sektörde olduğu gibi insan kaynakları alanında da köklü değişimlere yol açmıştır. Özellikle işe alım süreçleri, dijital araçlar ve otomasyon sistemleri sayesinde daha etkili ve verimli hale gelmiştir. Bu dönüşüm, işverenlerin adayları değerlendirme ve seçme yöntemlerini yeniden şekillendirirken, aynı zamanda işe alım süreçlerinin daha şeffaf ve ölçülebilir olmasını sağlamaktadır.

İşe alım metrikleri, bu süreçte elde edilen verilerin analizi için kritik bir rol oynamaktadır. Doldurma süresi, işe alım kalitesi, açık başvuru sayısı, teklif kabul oranı ve işe alım maliyeti gibi temel göstergeler, işe alım stratejilerinin etkinliğini değerlendirmeye olanak tanır. Bu metrikler, insan kaynakları profesyonellerinin hangi alanlarda iyileştirme yapmaları gerektiğini belirlemelerine yardımcı olurken, aynı zamanda organizasyonların genel performansını

artırmalarına katkıda bulunmaktadır. Teknolojinin sağladığı veri analitiği ve raporlama imkanları, bu metriklerin derinlemesine analizini mümkün kılarak, karar alma süreçlerini daha bilinçli hale getirmektedir.

Sonuç olarak, teknoloji ve dijitalleşme, işe alım süreçlerini dönüştürerek daha akıllı ve etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımakta; bu bağlamda işe alım metrikleri, organizasyonların başarılı bir şekilde yetenek yönetimini gerçekleştirmesi adına hayati bir öneme sahiptir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımının tercih edilmiştir. Ana sebep ise işletmelerin dijitalleşme düzeylerine göre işe alım süreçlerindeki dijitalleşmeyi belirlenen kriterler çerçevesinde detaylı şekilde analiz etme ve karşılaştırma olanağı sağlamasıdır. Bu kapsamda, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş, alanla ilgili raporlar incelenmiş ve literatürdeki mevcut çalışmalar da dikkate alınmıştır.

### **1.DİJİTALLEŞME KAVRAMI**

TDK tarafından “sayısallaşma” olarak tanımlanan dijitalleşme (Türk Dil Kurumu, 2024) ise süreçlerin, hizmetlerin veya ürünlerin dijital teknolojiler kullanılarak yeniden tasarlanması ve dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bu kavram, geleneksel yöntemlerin yerini alacak şekilde dijital araçlar, yazılımlar ve sistemlerin entegrasyonunu içermektedir. Bu kapsamda veri toplama, analiz etme, iletişim ve etkileşim gibi alanlarda verimliliği artırırken, aynı zamanda daha hızlı ve etkili karar alma süreçlerini de mümkün kılmaktadır.

### **2.DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI**

İnsan kaynakları alanında dijital dönüşüm, işletmelerin iş süreçlerini daha verimli hale getirmek ve genel etkinliklerini artırmak amacıyla dijital teknolojilerin sistematik bir şekilde entegrasyonunu ifade etmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda veri odaklı karar alma süreçlerinin geliştirilmesi, otomasyon uygulamaları, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve stratejik hedeflere ulaşma yönünde insan kaynakları yönetimine yenilikçi bir perspektif kazandırmayı içermektedir. Özellikle işe alım, performans değerlendirme ve yetenek yönetimi gibi kritik süreçlerde sağlanan hız ve doğruluk, organizasyonun stratejik başarısına doğrudan katkıda bulunmakta ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda Altun’a (2022) göre dijital dönüşüm, insan kaynakları işlevlerinde verimliliği artırmanın yanı sıra, süreçlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesini de mümkün kılmaktadır.

### **3.İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALIM SÜRECİNDE DİJİTALLEŞME**

İnsan kaynakları işe alım sürecinde dijitalleşme, teknoloji ve dijital araçların entegrasyonu yoluyla işe alım süreçlerinin modernize edilmesi ve optimize edilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç, adayların belirlenmesi, değerlendirilmesi, seçilmesi ve işe alımına kadar olan tüm aşamaları kapsamaktadır. Dijitalleşme, insan kaynakları profesyonellerinin iş süreçlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmelerine olanak tanıırken, ayrıca daha geniş bir aday havuzuna erişim sağlamaktadır. Bu kapsamda Atalay ve Yıldız’a (2024) göre Dijital İnsan Kaynakları, iletişim teknolojilerindeki sürekli gelişmelerin bir sonucu olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dijital ortamlarda yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Dijitalleşmenin önemli bileşenleri arasında çevrimiçi iş ilanları, Aday İzleme Sistemleri (ATS), video mülakatlar ve dijital değerlendirme araçları bulunmaktadır. Çevrimiçi iş ilanları, organizasyonların daha fazla potansiyel adaya ulaşmasına imkân tanıırken, ATS yazılımları, aday başvurularının

toplanması ve yönetimi süreçlerini hızlandırmaktadır. Video mülakatlar, zaman ve maliyet etkinliği sağlarken, dijital değerlendirme araçları ise adayların yetenek ve becerilerini daha objektif bir biçimde değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Sonuç olarak, dijitalleşme, insan kaynakları işe alım sürecinde sadece verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarına da katkıda bulunmakta ve aday deneyimini iyileştirerek marka imajını güçlendirmektedir. Bu dönüşüm, insan kaynakları yönetiminin daha dinamik ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasına olanak tanımaktadır.

#### 4.DİJİTAL İŞE ALIM SÜRECİNDE GÜNCEL GELİŞMELER

Yeni dijital çözümler, geleneksel yöntemleri güçlendirmenin yanı sıra, inovasyon ve yaratıcılığın yeni yollarını keşfetmeye ve geliştirmeye olanak tanımaktadır (Alder ve Dinnen, 2023). Bu kapsamda, dijital işe alımda güncel gelişmeler, teknolojinin hızla evrilmesi ve iş gücü dinamiklerinin değişmesiyle birlikte şekillenmektedir. Dijital dönüşüm, birçok olumlu etki ve değişim sürecini beraberinde getirme potansiyeline sahiptir;

- Dijital platformların, otomatik mülakat sistemleri ve video mülakat araçları ile desteklenebilmesi,
- Yapay zekâ ile işe alım süreçlerinde adayların değerlendirilmesi, mülakatların otomasyonu beraberinde uygun adayların belirlenmesi,
- Çevrimiçi yetenek değerlendirme ve beceri testleri ile adayların yetkinliklerini daha objektif bir şekilde ölçülmesi
- Hibrit Mülakatlar ile adayların, istedikleri zaman ve mekânda mülakata katılabilmesi
- İşletmelerin farklı ve çeşitli aday havuzlarına erişiminin kolaylaşması,
- Mobil uygulamalar ile adaylara daha kullanıcı dostu bir deneyim sunulması,
- Adayların süreç boyunca geri bildirimde bulunabilmesi ve deneyimlerinin değerlendirilmesi.
- 

Uğurlu ve Doğan'a (2023) göre Sohbet robotları, başvuruları değerlendirmek, adayları filtrelemek ve sanal görüşmeler sırasında adayların ses tonu, mimikleri ve ruh hali gibi unsurları analiz etmek gibi işlevleri, bir işe alım uzmanı gibi yerine getirebilmektedir. Bu robotlar, işe alım süreçlerinde önyargıları ve subjektif değerlendirmeleri ortadan kaldırarak önemli bir avantaj sunmaktadır.

Dijitalleşme, insan kaynakları analitiğinin veri toplama, analiz etme ve raporlama süreçlerini otomatikleştirerek, organizasyonların daha bilinçli ve veri odaklı kararlar almasını sağlamaktadır. İK analitiği, insan kaynakları yönetimi alanında veri toplama, analiz etme ve yorumlama süreçlerini kapsayan bir disiplin olarak tanımlanabilir. Bu disiplin, organizasyonların çalışanlarına ilişkin çeşitli verileri sistematik bir şekilde toplamasını sağlarken, bu verilerin analiz edilmesi yoluyla önemli içgörüler elde edilmesine de olanak tanır. İK analitiği, yalnızca geçmiş performansın değerlendirilmesi ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik planlamalar ve karar alma süreçleri için öngörüler sunma işlevi de görmektedir. Bu süreç, organizasyonların çalışan memnuniyetini artırma, yetenek yönetimini optimize etme ve genel verimliliği yükseltme gibi kritik hedeflere ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, İK analitiği, veri odaklı bir yaklaşım benimseyerek insan kaynakları yönetimini daha etkili ve stratejik hale getirmekte, organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmelerine katkıda bulunmaktadır. (Bayarçelik, 2019, s.73) e göre işletmeler, İK analitiğini kullanarak çalışanların işe alımını tahmin edebilir, yüksek performanslı sonuçlara neden olabilecek çalışan iş değişikliklerini tespit edebilir ve çalışanların beceri boşluklarını kapatması için gerekli eğitimi önerebilmektedir.”

## 5.YAPAY ZEKA KAVRAMI VE İŞE ALIM SÜRECİNDEKİ ETKİSİ

Yapay Zekâ, insan zekâsının gerektirdiği görevlerin akıllı makineler tarafından yerine getirilebilmesi ile ilgili bir alandır ve bu teknoloji, makinelerin düşünme, öğrenme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayarak, insan benzeri zekâ süreçlerini taklit etmeyi hedeflemektedir (Akman, 2023). İşe alım sürecinde yapay zeka (YZ) kullanımı, insan kaynakları yönetiminde önemli değişikliklere ve yeniliklere yol açmaktadır. Yastıoğlu'na (2023) göre işletmelerde yapay zekanın sunduğu faydalar, zaman tasarrufu, hız, üretkenlik ve verimlilik gibi temel unsurları içermenin yanı sıra, yaratıcılığı teşvik etme, otomasyon ve optimizasyon süreçlerini geliştirme, ayrıca çalışanların eğitim organizasyonunu ve belge ile içerik üretimini kolaylaştırma gibi önemli yetenekleri de kapsamaktadır. Özdemir ve Akıncı'ya (2021) göre dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan yapay zeka, işletmelere maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, yeni gelir kaynakları geliştirme ve daha bilinçli iş kararları alma gibi bir çok önemli faydalar sunmaktadır;

- Yapay Zekâ algoritmaları, anahtar kelimeler, deneyim ve yetkinlikler gibi kriterlere dayalı olarak süreci otomatikleştirmekle birlikte insan kaynakları uzmanlarının zamandan tasarruf etmesine olanak sağlamaktadır.
- Adayların beceri ve yeteneklerini değerlendirmek için çeşitli testler ve simülasyonlar kullanılabilir.
- Yapay Zekâ destekli chat botlar, adaylarla ön mülakatlar gerçekleştirebilmektedir. Bu botlar, belirli soruları sorarak adayların yeteneklerini ve uyumlarını değerlendirerek sonuçları insan kaynakları uzmanlarına iletebilmektedir.
- Yapay zekâ, işe alım sürecinde toplanan verileri analiz ederek eğilimleri belirlemektedir.
- Yapay Zekâ sistemleri, insan kaynakları profesyonellerinin önyargılarını minimize etmeye yardımcı olabilmektedir. Aday seçiminde kullanılan algoritmalar, nesnel verilere dayalı kararlar alarak ayrımcılığı azaltma potansiyeline sahiptir.
- Yapay zekâ, adaylarla iletişimi ve geri bildirim süreçlerini iyileştirebilmektedir.
- Yapay Zekâ, geçmiş verileri kullanarak adayların gelecekteki performansını tahmin etme yeteneğine sahiptir. Bu, organizasyonların daha iyi seçimler yapmasına ve yüksek potansiyelli adayları belirlemesine olanak tanımaktadır.
- 

Başalan'a (2021) göre işe alım için tasarlanan yazılım, adayların taranması ve değerlendirilmesi gibi zaman alıcı işlemleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu alanda örnek olarak gösterilebilecek ve mülakat altyapısını kolaylaştıran uygulamalar arasında VireUp ve Harver bulunmaktadır. Bu platformlar, toplu görüşmelerin yönetimini ve gerçekleştirilmesini büyük ölçüde basitleştirmektedir.

İşe alım süreçlerinde sıklıkla tercih edilen Mya, özel olarak geliştirilmiş bir sohbet robotudur. Gelişmiş doğal dil işleme becerileri sayesinde, kullanıcıların yazım hatalarını düzelterek eksik kelimeleri tamamlayarak insan dilini anlama yeteneğine sahiptir. Berberoğlugil'e (2023) göre Yapay zekanın ses teknolojileri, özellikle Deep Voice ve Google Duplex, insan etkileşimi gerektiren hizmetlerde etkili çözümler sağlar. Özellikle Deep Voice, yalnızca 3,7 saniyelik bir ses kaydı kullanarak ses klonlama kapasitesine sahip olmasıyla dikkat çekmektedir. Harver, dünya çapında tanınmış markalar tarafından kullanılan bir toplu işe alım uygulamasıdır. Adayların bireysel olarak değerlendirilmesi sürecinin uzun sürmesi nedeniyle, bu uygulama videolu etkileşim imkanı sunmaktadır. Adaylar, mülakatlarda verdikleri cevaplar üzerinden davranışsal ve nesnel analizlere tabi tutulmakta ve veri toplanmaktadır. Kullanıcı geri bildirimlerine dayanarak, Harver'in işe alım süresini %52 oranında hızlandırdığı belirtilmektedir.

Sonuç olarak, yapay zekâ, insan kaynakları süreçlerini optimize ederek organizasyonların daha iyi seçimler yapmasına, zamandan tasarruf etmesine ve adil bir işe alım süreci sağlamasına

yardımcı olmaktadır. Bu teknoloji hem adaylar hem de işverenler için kazan-kazan durumları yaratmakta ve modern işe alım uygulamalarının geleceğini şekillendirmektedir.

## **6.DİJİTAL İŞE ALIM SÜRECİNİN METRİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Dijital işe alım süreci, modern organizasyonların insan kaynakları (İK) stratejilerini optimize etmesine olanak tanıyan önemli bir bileşendir. Geleneksel işe alım yöntemlerine göre daha verimli, hızlı ve etkili olan bu süreç, aynı zamanda aday deneyimini iyileştirme potansiyeli taşımaktadır. Ancak, dijital işe alımın başarısını değerlendirmenin yolu, sürece ilişkin çeşitli metriklerin sistematik bir biçimde ölçülmesi ve analiz edilmesidir. Bu metrikler, işe alım sürecinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yardımcı olabilmektedir. Prasad ve diğerleri (2019) insan kaynakları metriğini, temel bir ölçüm yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Beyaznar'a (2014) göre insan kaynakları metriklerinin ana hedeflerinden biri, organizasyonun performansını belirlemek ve bu performansı geliştirmek amacıyla karşılaştırmalı verilerden yararlanmaktır. Bu metrikler, organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek stratejik kararlar almalarına yardımcı olmanın beraberinde rekabet avantajlarını korumalarını da sağlamaktadır.X

Prasad ve diğerleri (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, en yaygın olarak kullanılan metrikler şunlardır: Doldurma Süresi, İş Alma Kalitesi, Teklif Kabul Oranı, Açık Başvuru Sayısı ve İşe Alım Maliyeti.

## **7.DOLDURMA SÜRESİ METRİĞİ VE ÖNEMİ**

Bir pozisyonun açık olduğu andan itibaren uygun bir adayın işe alındığı ana kadar geçen süreyi ifade eden kritik bir metriktir. Oktay'a (2022) göre iş ilanının yayınlandığı tarihten, işe alınan adayın teklifi kabul ettiği ana kadar geçen süreyi tanımlamaktadır. Bu süre, işe alım sürecinin tüm aşamalarını kapsamaktadır; başvuru sürecinin başlangıcından, mülakatlar, değerlendirme süreçleri ve nihai karar aşamasına kadar olan her adımı içermektedir. Doldurma süresinin analizi, organizasyonların işe alım süreçlerindeki verimliliği değerlendirmelerine olanak tanır. Uzun doldurma süreleri, potansiyel sorunları veya süreçteki yavaşlamaları işaret edebilirken, kısa doldurma süreleri organizasyonun etkinliğini ve hızlı karar verme yeteneğini göstermektedir. Belirli uzmanlık ve kritik beceriler gerektiren pozisyonlar için uygun aday bulma sürecinin uzun sürmesi, iş gücü piyasasında arz-talep dengesi ve yetenek havuzunun sınırlılığı ile açıklanabilmektedir. Bu tür pozisyonlar, genellikle teknik ya da stratejik bir derinlik gerektirdiği için, adaylar hem nitelik hem de deneyim açısından belirli kriterleri karşılamak zorundadır. Daha genel pozisyonlar içinse, aday havuzu daha geniştir ve niteliklere sahip bireyleri bulmak daha kolaydır, dolayısıyla işe alım süreci daha kısa olabilmektedir. İşverenin işe alım sürecini yönetme becerisi, sürecin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Etkili bir süreç yönetimi, zamanında ve doğru kaynakları bulma olasılığını artırarak pozisyonun doldurulma süresini kısaltmaktadır. Ayrıca, her pozisyonun farklı yetenek ve beceri gereksinimlerine sahip olduğu göz önüne alındığında, iş doldurma süresi pozisyonun özgül ihtiyaçlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetiminde stratejik planlama ve sürecin optimize edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Smykal'a (2015, aktaran Negussie, 2017) göre İşe alım süresi veya doldurma süresinin belirlenmesi, işe alım uzmanlarının performansını değerlendirmek için kritik bir araçtır. Hızlı doldurma süreleri, organizasyonun rekabet avantajını korumasına yardımcı olurken, iş gücü piyasasında yer alan fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Aynı zamanda, doldurma süresi, aday deneyimini de etkilemektedir; adayların süreçten ne kadar süre içinde sonuçlandıklarını bilmeleri, organizasyon hakkında olumlu ya da olumsuz bir izlenim oluşturmaktadır. İşe alım doldurma süresi, bir şirketin işe alım sürecindeki performansını izlemek ve değerlendirmek için kullanılan Anahtar Performans Göstergeleri (KPI'lar)dır. Bu KPI'lar, işe alımın her aşamasındaki etkinliği analiz ederek organizasyonlara süreçlerini iyileştirme ve

optimize etme imkânı sağlamaktadır. Oruçoğlu'na (2022) göre işe alım profesyonellerinin yalnızca %35'i, teknolojinin işe alım sürecinde önemli adayların kaçırılmasına yol açabileceği konusunda kaygı taşımaktadır.

Söz konusu araştırmada elde edilen bazı bulgular şu şekildedir;

- Araştırmaya katılanlar, işe alım süreçlerini incelerken pozisyonların doldurulma süresini izlemenin ve performans değerlendirmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, dijital platformların kullanımı, sürekli güncellenen işe alım yönetim sistemleri ve aday süreçlerinin entegre edilmesi gibi ölçümleme yöntemleri öne çıkmaktadır. Bu teknolojiler, süreçlerin daha etkin bir şekilde izlenmesine ve yönetilmesine yardımcı olmaktadır.
- Araştırmaya katılanlara göre işveren markasının gücü, işe alım süreçlerinde etkili olan birçok faktörden biridir. İşe alımcıların yetkinlikleri, mülakat teknikleri, sunulan maaş yapıları, sektördeki rekabet durumu, adayların beklentileri, ulaşım ve lokasyon ile ilgili zorluklar, pozisyonun özellikleri ve gereksinimleri ile işe alım kanallarının çeşitliliği gibi unsurlar, pozisyonların doldurulma süresini doğrudan etkileyen önemli değişkenlerdir. Bu faktörlerin her biri, işe alım sürecinin hızını ve etkinliğini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.
- Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, pozisyon doldurma sürelerini elle kaydettiklerini ve bu süreleri düzenli olarak izlediklerini belirtmiştir. Bu durum, sürecin yönetimi ve değerlendirilmesi açısından manuel bir takip sistemine bağımlı olduklarını göstermektedir. Ancak, bu yaklaşımın, zaman alıcı ve hata payı olasılığı taşıdığı dikkate alındığında, otomatikleştirilmiş sistemlerin veya dijital çözümlerin kullanılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Katılımcılar, pozisyon doldurma süresindeki sorunları en aza indirmek amacıyla işe alım kanallarını çeşitlendirme çabasındadır. Bu bağlamda, LinkedIn gibi dijital platformların yanı sıra kariyer.net, kendi geliştirdikleri sistemler, üniversitelerle yapılan iş birlikleri ve fuar katılımları gibi çeşitli kaynaklardan yararlanarak daha geniş bir aday havuzuna ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu strateji, farklı kanalların kullanılmasıyla daha fazla aday çekmeyi ve dolayısıyla işe alım sürecinin etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır.

## 8.İŞE ALIM KALİTESİ METRİĞİ VE ÖNEMİ

Bir işletmenin işe alım süreçlerinde seçilen adayların iş performansını, organizasyon içindeki uyumunu ve uzun vadeli katkılarını değerlendiren bir ölçüt olarak ifade edilebilmektedir. Bu tür bir ölçüm, insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar almak için kritik bir veri sağlamaktadır. İşe alım sürecinin verimliliği, sadece pozisyonun ne kadar hızlı doldurulduğu ile değil, aynı zamanda işe alınan çalışanların uzun vadeli performansı ve şirkete katma değerleri ile de ilişkilidir. Doğru ölçüm yöntemleri, işe alımın kalitesini ve yeni çalışanların organizasyonel hedeflere katkı düzeylerini değerlendirmek için gereklidir. Bu değerlendirme, insan kaynakları stratejilerinin iyileştirilmesi ve işe alım sürecinde daha bilinçli kararlar alınmasını sağlamaktadır. İşe alım kalitesi metriği, işe alım sürecinin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kritik öneme sahiptir; zira doğru adayların seçilmesi, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Küçükcan'a (2022) göre işe alım profesyonellerinin %76'sı, nitelikli adayları çekmenin en büyük zorluklardan biri olduğunu ifade etmektedir. İşe alım kalitesi, bir çalışanın işe alındıktan sonra organizasyonda kalma süresi ile bağlantılıdır. Özalp ve Hatipoğlu'na (2021) göre bu süre çoğunlukla 90 gün veya 1 yıl olarak belirlenmektedir. Oruçoğlu'na (2022) göre işe alım profesyonellerinin %79'u, teknolojinin işe alım süreçlerine dahil edilmesinin "işe alma kalitesini" iyileştirdiği görüşündedir. Bu sebeple, işe alım uzmanları, teknolojinin işe alım süreçlerine entegre edilmesinin işe alım kalitesini yükseltmede kritik bir etki yarattığını kabul etmektedirler.

Kaderali'ye (2013) göre işe alım sürecinin kalitesi iki temel boyuttan değerlendirilmektedir. İlk boyut, "işe alım sürecine odaklanan kalite ölçümleridir". Bu boyut, işe alım sürecinin ne kadar verimli ve doğru yürütüldüğünü değerlendirmektedir. Örneğin, işe alımın zamanında tamamlanıp



tamamlanmadığı, uygun adayların seçilip seçilmediği ve sürecin doğruluğu gibi unsurlar bu ölçüm kapsamında incelenmektedir. Burada, odak noktası işe alım sürecinin kendisidir. Bir diğer boyut “işe alım sonrası performans veya katkı değerlendirme endeksidir.” Bu boyut ise işe alım süreci tamamlandıktan sonra, seçilen adayların işletmeye ne kadar katkı sağladığını ve iş performanslarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Adayın işletmeye katkısı, işteki performansı ve uzun vadeli başarısı bu endeksin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu ölçüm, işe alınan kişinin işletmeye gerçek katkısını göz önüne alarak sürecin sonucunu değerlendirmektedir. Bu iki boyut, işe alımın yalnızca sürecini değil, aynı zamanda sonuçlarını da kapsayan bir kalite değerlendirmesi sunmaktadır.

Sonuç olarak, işe alım kalitesi, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler, işe alım süreçlerini iyileştirerek ve stratejik bir yaklaşım benimseyerek, doğru yetenekleri çekme, elde tutma ve geliştirme konularında önemli avantajlar elde edebilmektedir. İşe alım kalitesine yapılan yatırım, sadece günümüzde değil, gelecekte de organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlayacaktır.

Söz konusu araştırmada elde edilen bazı bulgular şu şekildedir;

- Birçok katılımcı, çalışanların ilk iki ay içinde ayrılma oranlarının hem çalışanın şirkete uyumunu hem de şirketin çalışanı tanıma sürecini yansıttığını ifade etmektedir. Ayrıca, ilk altı ay ve bir yıl içindeki ayrılma oranları, çalışanın uzun vadeli bağlılığı ve memnuniyetine dair önemli veriler sunmaktadır. Bu nedenle, işe alım sürecinin etkinliğini değerlendirmek ve çalışanların şirketteki kalış sürelerini analiz etmek için bu oranların dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu göstergeler, işe alım sürecinin başarısını ve çalışan deneyimini anlamada kritik bir rol oynamaktadır.
- Bazı katılımcılar, İK süreçlerini dijitalleştirerek işe alım verimliliğini ve çalışanların performansını artırmayı amaçladıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda, adaylarla yapılan mülakat sayısı, olumlu ve olumsuz yanıtların takibi, başvuru sürelerinin uzunluğu gibi verileri izleyerek geçmiş yıllarla karşılaştırma yapıldığını ve nitelik beklentilerinin gözden geçirildiğini açıklamaktadırlar. Ayrıca, regülasyonların sınırladığı ücret esnekliği nedeniyle, çalışanları çekmek ve elde tutmak amacıyla alternatif faydalar sunma stratejisine odaklanılmaktadır. Bu, çalışan sadakat programları, aidiyet hissini güçlendiren uygulamalar ve sosyal yan haklar gibi destekleyici yöntemlerle gerçekleştirilmektedir.
- Araştırmaya katılan bazı katılımcılar, işe alım kalitesinin ölçülememesi nedeniyle adayların şirkete uyum sağlamaları ve performanslarının değerlendirilmesinde sıkıntılar yaşandığını ifade etmektedir. Bu durum, etkili bir değerlendirme sürecinin eksik olduğunu ve bu eksikliğin, işe alım süreçlerinin genel etkinliğini olumsuz etkilediğini göstermektedir.
- Araştırmaya katılan bazı işletmeler, işe alım süreçlerinin dijitalleşmesinin adayların memnuniyetini artırdığını, işe uyumlarını kolaylaştırdığını ve şirket imajını güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu süreçlerin şeffaf bir şekilde yönetilmesinin önemli bir değer taşıdığını belirtmektedirler. Bu görüşler, dijitalleşmenin, hem aday deneyimini iyileştirmede hem de organizasyonun genel itibarı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

## 9. TEKLİF KABUL ORANI METRİĞİ VE ÖNEMİ

Bir işverenin adaylara yaptığı iş tekliflerinin ne kadarının kabul edildiğini gösteren bir ölçüttür. Teklif kabul oranı, bir işletmenin yaptığı iş tekliflerini kaç adayın kabul ettiğini yüzdesel olarak ifade eden bir performans göstergesidir. Bu oran, iş teklifi yapılan adaylardan kaçının teklifi kabul ederek fiilen işe başladığını ortaya koyar. İşe alım sürecinin ne kadar etkili olduğunu ölçmek için önemli bir metriktir. JazzHR'a (2024) göre yapılan iş tekliflerinin ne sıklıkla kabul edildiğini ve adayların bu tekliflere nasıl yanıt verdiğini gösteren bir ölçüttür. Bu oran, işverenin sunduğu

tekliflerin başvuru sahipleri tarafından ne kadar tercih edildiğini ve kabul gördüğünü değerlendirmek için kullanılmaktadır.

*Yüksek teklif kabul oranı*, adayların sunulan iş tekliflerini büyük oranda kabul etmesi durumunu ifade etmektedir. Bu oran, işletmenin işe alım sürecinde etkin bir performans gösterdiği ve adayların sunulan teklifleri cazip bulduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Literatürde, teklif kabul oranının %90 ve üzeri olması genellikle yüksek olarak değerlendirilmekte, ancak bu oran sektörel dinamikler, pozisyonun niteliği ve işgücü piyasasındaki rekabet koşulları gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Yüksek bir teklif kabul oranı, işletmenin sunduğu maaş, yan haklar, işyeri kültürü ve kariyer gelişim fırsatlarının adaylar açısından çekici olduğunu ve işletmenin güçlü bir işveren markasına sahip olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca, bu oran, işletmenin işe alım süreçlerini etkin bir şekilde yönettiğinin ve adaylarla kurduğu iletişimde başarılı olduğunun bir göstergesi olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu durum, işletmelerin yetenekli iş gücünü çekme ve elde tutma kapasitesini artıran önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

*Düşük teklif kabul oranı*, bir işletmenin adaylara yaptığı iş tekliflerinin yalnızca sınırlı bir kısmının kabul edildiğini ifade eden bir kavramdır. Bu oran, genellikle işletmenin sunduğu iş tekliflerinin adaylar için yeterince cazip olmadığına veya işe alım süreçlerinde çeşitli sorunların mevcut olduğuna işaret etmektedir. Düşük bir teklif kabul oranı, işletmenin belirlediği maaş, yan haklar, işyeri kültürü ve kariyer gelişim fırsatlarının aday beklentilerini karşılamadığını gösterebilmektedir. Ayrıca, düşük teklif kabul oranı, rakip firmaların daha cazip teklifler sunduğu veya işletmenin işveren markasının zayıf olduğu anlamına da gelebilmektedir. Bu durum, işletmelerin yetenekli iş gücünü çekme ve elde tutma kapasitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşverenler, düşük teklif kabul oranını iyileştirmek amacıyla iş tekliflerini gözden geçirerek, adayların ihtiyaç ve beklentilerine daha uygun hale getirmek için stratejik düzenlemeler yapabilmektedir. Böylece, hem işe alım süreçlerinin etkinliği artırılabilir hem de adayların işletmeye olan ilgisi artırılmaktadır.

İnsan Kaynakları profesyonellerinin etkili bir işe alım süreci yürütmek için objektif bir tutum sergilemeleri, hedefe yönelik ve kararlı olmaları önemlidir; ancak aynı zamanda süreci dengeli bir şekilde yönetmeleri de gerekmektedir. Başarılı bir işe alım hem işin gerekliliklerini hem de adayın yetkinliklerini adil bir şekilde değerlendirirken, aşırıya kaçmadan odaklanmayı ve dengeyi korumayı gerektirmektedir. Başarıyı artırmak için hedeflenen teklif kabul oranının %75 ila %78 arasında olması gerekmektedir (Küçükcan, 2022). Bu aralık, işletmenin işe alım süreçlerinin etkinliğini artırmak için ideal bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Yüksek bir teklif kabul oranı, adayların işletmeyi cazip bulduğunu ve işletmenin işe alım stratejilerinin etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin teklif kabul oranlarını düzenli olarak izlemeleri ve bu oranı artırmak için stratejiler geliştirmeleri, yalnızca işe alım süreçlerini değil, aynı zamanda genel iş gücü verimliliğini ve işletme başarısını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle, teklif kabul oranının artırılması, işverenlerin nitelikli adayları çekme ve elde tutma stratejilerinin merkezinde yer almalıdır.

Söz konusu araştırmada elde edilen bazı bulgular şu şekildedir;

➤ Araştırmaya katılan bazı katılımcılar, teklif kabul oranını manuel olarak takip ettiklerini belirtirken, bazı katılımcılar bu konuda herhangi bir ölçümleme yapmadıklarını ifade etmektedir. Bu durum, işletmelerin işe alım süreçlerini değerlendirme konusundaki farklı yaklaşımlarını ortaya koymakta ve bazılarının daha sistematik bir yöntem benimsemediğini göstermektedir. Ölçümlemenin eksikliği, işverenlerin teklif kabul oranlarını anlamada ve süreçlerini iyileştirmede zorluklar yaşamasına yol açabilmektedir.

- Bazı katılımcılar, dijital insan kaynakları sistemlerini kullanarak İK süreçlerini etkili bir şekilde yönettiklerini ve her adayın belirli bir pozisyon için hangi aşamada bulunduğunu takip ettiklerini belirtmektedir. Bu sistem, adayların telefon görüşmeleri, mülakatlar ve karar alma süreçleri gibi farklı aşamalarda nasıl ilerlediğini kaydederek sürecin daha düzenli bir şekilde izlenmesini sağlamaktadır. Bu yaklaşım, İK süreçlerinin yönetimini kolaylaştırırken, aynı zamanda aday deneyimini de iyileştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.
- Araştırmada yer alan bazı katılımcılar, adayların süreçlerini ayrıntılı bir şekilde takip ederek, başvuran, kabul edilen, reddedilen veya teklif almayan adayların sayılarını belirlemektedir. İletilen tekliflerin çoğunlukla finansal nedenlerle reddedildiğini gözlemlemektedirler. Bu veri toplama ve analiz yöntemi, işe alım süreçlerinin verimliliğini artırma potansiyeline sahip olup, gelecekteki işe alımlarda daha bilinçli ve stratejik kararlar almaya yardımcı olabilmektedir. Bu yaklaşım, işverenlerin adayların tercihlerini anlamalarını ve süreçlerini optimize etmelerini sağlamaktadır.

## 10.AÇIK BAŞVURU SAYISI METRİĞİ VE ÖNEMİ

Bir işletmenin belirli bir pozisyon için açıkça ilan edilmiş iş fırsatlarına gelen başvuru sayısını ifade etmektedir. Bu terim, genellikle işverenlerin iş gücü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla açık pozisyonlarına yönelik aldıkları başvuruları takip etmek için kullanılmaktadır.

*Yüksek açık başvuru sayısı*, bir işletmenin belirli bir pozisyon veya pozisyon grubu için aldığı başvuru sayısının, genel olarak ortalamanın üzerinde olması durumunu ifade etmektedir. Yüksek açık başvuru sayısı, çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir ve işletmenin işe alım stratejileri açısından çekici pozisyonlar, geniş aday havuzu, işveren markası ve işe alım sürecinin başarısı gibi önemli ipuçları sunmaktadır. Yüksek açık başvuru sayısı, bir işletmenin işe alım süreçlerinin etkinliğini ve adayların iş fırsatlarına olan ilgisini göstermektedir.

*Düşük açık başvuru sayısı*, bir işletmenin belirli bir pozisyon veya pozisyon grubu için aldığı başvuru sayısının, genel olarak ortalamanın altında olması durumunu ifade etmektedir. Düşük açık başvuru sayısı, cazip olmayan teklifler, zayıf işveren markası, aday havuzunun sınırlılığı ve iletişim sorunları gibi faktörlerden kaynaklanabilmekte olup işletmenin işe alım süreçlerine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Masud'a (2012) göre bir iş ilanının çok sayıda başvuru alması her zaman olumlu bir durum olarak değerlendirilemez. Bu durum, iş tanımının belirli bir pozisyon için uygun adayları çekmekten ziyade, geniş bir aday havuzunu etkilediğini gösterebilmektedir. Dolayısıyla, işverenin iş ilanını veya başvuru sürecini tekrar gözden geçirmesi gerektiğini göstermektedir. Firmalar, başvuru sayısını artırmak amacıyla sundukları teklifleri yeniden değerlendirmeli, işveren markasını güçlendirmeye odaklanmalı ve uygun iletişim stratejilerini hayata geçirmelidir. Başvuru çekme sürecinde, cazip bir işveren imajı oluşturmak ve etkili tanıtım yöntemleri kullanmak kilit öneme sahiptir. Bu nitelikli adayları çekmek ve işletmenin genel verimliliğini artırmak için önemlidir.

Sonuç olarak, açık başvuru sayısı, işletmelerin işe alım süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek için önemli bir göstergedir. İşverenler, bu verileri analiz ederek işe alım stratejilerini geliştirerek nitelikli adayları çekme ve elde tutma kabiliyetlerini artırabilmektedir. Açık başvuru sayısının düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Söz konusu araştırmada elde edilen bazı bulgular şu şekildedir;

- Bu araştırmaya katılan bazı katılımcılar, aday çeşitliliğini sağlamak ve nitelikli adayları çekmek amacıyla iş ilanlarını LinkedIn gibi platformlarda yayımladıklarını belirtmektedir. Bu yaklaşım, hedef kitlelerine uygun ilanlar açarak başvuru sayısını artırmalarına olanak tanımaktadır. Böylece, daha geniş bir aday havuzuna ulaşarak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu

yetenekleri daha etkili bir şekilde bulmayı hedeflemektedirler. Bu strateji, işe alım süreçlerinde çeşitlilik ve nitelik odaklı bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir.

➤ Araştırmaya katılan işletmeler, iş ilanlarını duyurmak için farklı dijital platformları etkin bir şekilde kullanmayı tercih etmekte ve bu platformların etkisini artırmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejiler, üniversitelerle iş birliği, stajyer programları düzenleme ve kariyer etkinlikleri gibi yöntemleri içermektedir. Ancak, bazı şirketler dijital platformların yeterli olmadığına inanmakta ve bu nedenle geleneksel yöntemlere yönelmeyi tercih etmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin sağladığı avantajların yanı sıra, bazı işletmelerin hala geleneksel yöntemlere güvendiğini ve dijital dönüşüm sürecinde eksiklikler hissettiğini göstermektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hem dijital hem de geleneksel yaklaşımları dengelemeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

## 11.İŞE ALIM MALİYETİ METRİĞİ VE ÖNEMİ

Bir işletmenin yeni bir çalışanı işe almak için harcadığı toplam maliyeti ölçen bir metriktir. Bu metrik, işe alım süreçlerinin etkinliğini ve maliyet verimliliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Negussie'ye (2017) göre işletme sahipleri ve İnsan Kaynakları profesyonelleri için en önemli ve kritik adımlardan biri, işe alım maliyetlerini hesaplamaktır. Bu hesaplama, doğru stratejilerin geliştirilmesi ve iş gücü yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. İşe alım sürecinin maliyetini analiz etmek için kullanılan bir yaklaşım, belirli bir dönem boyunca işe alınan her çalışan için yapılan toplam harcamaların, o dönemde işe alınan kişi sayısına bölünmesiyle elde edilmektedir. Bu harcamalar, iş ilanlarının maliyeti, yazılım lisansları, ajanslardan alınan hizmetler ve iç işe alım süreçleriyle ilgili diğer masrafları içermektedir. Bu bağlamda dikkate alınması gereken önemli bir faktör, "Temin Etkinliği Oranı"dır, çünkü bu oran işe alım süreçlerinin verimliliğini ve maliyet etkinliğini ölçmeye yardımcı olmaktadır. Tüzüner'e (2011) göre İşletmenin toplam işe alım maliyetinin, işe alınan tüm adayların toplam ücretlerine bölünmesi, işe alım sürecinin ne kadar verimli ve maliyet açısından etkili olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle bu metrik, işe alımın maliyetlerini ve getirilerini karşılaştırarak, işletmenin işe alım süreçlerini optimize etmesine yardımcı olmaktadır.

Teknolojinin işe alım süreçlerinde entegrasyonu, aday havuzlarının daha etkin bir şekilde incelenmesini, adayların daha kısa sürede değerlendirilmesini ve işe alım sürecinin toplam maliyetinin azaltılmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, işe alım işlemlerinin daha hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Oruçoğlu'na (2022) göre işe alım uzmanlarının %96'sı, teknolojinin işe alım süreçlerine entegre edilmesinin, daha etkili, hızlı ve maliyet açısından avantajlı olabileceği konusunda hemfikirlerdir. Bu bulgu, teknolojinin işe alım süreçlerine olumlu bir katkı sağladığına dair güçlü bir inanç olduğunu ortaya koymaktadır.

Söz konusu araştırmada elde edilen bazı bulgular şu şekildedir;

➤ Araştırmaya katılan işletmeler, işe alım süreçlerini yönetirken karşılaştıkları maliyetlerin çeşitliliği ve karmaşıklığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, dijital platformların kullanım ücretleri, içsel program maliyetleri ve aday başvuru süreçlerinde ortaya çıkan fiziksel ve seyahat masraflarının işe alım maliyetleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Ayrıca, işe alım sürecinde harcanan zamanın da önemli bir maliyet unsuru olduğu ve turnover gibi faktörlerin, işe alım maliyetlerini etkileyen kritik unsurlar arasında yer aldığı vurgulanmaktadır. Bu durum, işe alım süreçlerinin yalnızca doğrudan maliyetlerle değil, aynı zamanda dolaylı maliyetlerle de şekillendiğini ve bu maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesinin önemini göstermektedir.

➤ Bazı katılımcılar, pozisyonları dışarıya ilan vermeden önce mevcut çalışanları değerlendirerek doldurma yönteminin, pozisyonların daha hızlı bir şekilde kapanmasını ve işe alım maliyetlerinin düşmesini sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca, iç adayların şirket kültürü ve iş yapma biçimlerini önceden tanımlarının, uyum sağlama süreçlerini kısaltabileceği de

vurgulanmaktadır. Bu durum, mevcut çalışanların içindeki yeteneklerin değerlendirilmesinin, işe alım süreçlerinde zaman ve maliyet açısından avantajlar sunduğunu göstermektedir. İç kaynakların kullanılması, şirket içi mobilitayı teşvik ederek hem çalışan memnuniyetini artırabilir hem de organizasyonel bağlılığı güçlendirmektedir.

➤ Birçok katılımcıya göre dijital dönüşüm, işletmelerin personel yönetimi ve iş süreçlerini geliştirmede hayati bir öneme sahiptir. Özellikle dijital platformların entegrasyonu ve portal kullanımının yaygınlaşması, çalışan odaklılığı artırmakta ve iş süreçlerinin verimliliğini yükseltmektedir. Bu durum, işletmelerin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmakta, aynı zamanda çalışan deneyimini de iyileştirmektedir. Böylece, dijital araçların sağladığı avantajlar sayesinde, işletmeler rekabet avantajı elde edebilmekte ve organizasyonel hedeflerine daha hızlı ulaşabilmektedir.

## SONUÇ

Dijital dönüşüm, organizasyonların çalışma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirerek, insan kaynakları süreçlerinde de büyük yenilikler sağlamıştır. Özellikle işe alım süreçleri, dijital teknolojilerin entegrasyonu ile daha verimli, hızlı ve maliyet etkin hale gelmektedir. Doldurma süresi, teklif kabul oranı, işe alım kalitesi, açık başvuru sayısı ve işe alım maliyeti gibi metrikler, dijital dönüşümle birlikte dönüşerek organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasına olanak tanımaktadır. Dijital dönüşüm, doldurma süresini kısaltmak için bir dizi araç sunmaktadır. İnsan kaynakları yazılımları ve otomasyon sistemleri, adayların başvurularını hızlı bir şekilde toplama ve ön değerlendirme yapma yeteneği sağlamaktadır. Bu sistemler, veri analitiği ve yapay zekâ kullanarak, uygun adayları belirlemek için kritik süreçleri hızlandırabilmektedir. Otomatik mülakat planlaması ve video mülakat platformları, işe alım süreçlerini daha verimli hale getirerek, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Dijital dönüşüm teklif kabul oranını artırmak için de çeşitli olanaklar sunmaktadır. İşveren markası ve aday deneyimini iyileştirmek amacıyla dijital pazarlama teknikleri kullanılmaktadır. Adaylara yönelik kişiselleştirilmiş iletişim stratejileri, dijital kanallar aracılığıyla uygulanabilmektedir. Bu tür bir iletişim, adayların organizasyon hakkında daha fazla bilgi edinmelerine ve sunulan tekliflere daha sıcak bakmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, dijital platformlar aracılığıyla yapılan geri bildirim süreçleri, adayların beklentilerini anlamaya yardımcı olarak tekliflerin daha cazip hale gelmesini sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, işe alım kalitesini artırmak için veri analitiği ve yapay zekâ gibi modern teknolojilerin kullanımını mümkün kılmaktadır. Adayların geçmiş performans verileri, yetkinlikleri ve diğer önemli bilgileri, algoritmalar yardımıyla analiz edilerek, en uygun adaylar belirlenebilmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları profesyonellerinin daha bilinçli kararlar almasına da yardımcı olmaktadır. Ayrıca, online değerlendirme araçları ve yetenek testleri, adayların niteliklerini daha objektif bir şekilde ölçmek için kullanılabilir. Dijital dönüşüm açık başvuru sayısının daha etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır. İşe alım sürecinin dijitalleşmesi, organizasyonların sosyal medya, kariyer siteleri ve iş ilan platformları üzerinden geniş bir aday havuzuna ulaşmasını sağlamaktadır. Ancak, yüksek başvuru sayısının her zaman olumlu bir durum olmadığını dikkate almak önemlidir. Dijital sistemler, başvuruların niteliklerini analiz ederek, hangi kaynakların daha etkili olduğunu belirlemede yardımcı olabilmektedir. Bu, organizasyonların uygun adayları daha hızlı ve etkin bir şekilde bulmalarını sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, işe alım maliyetlerini kontrol etmeye yönelik stratejiler geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Otomasyon ve veri analitiği kullanılarak, işe alım sürecindeki her aşamada maliyetler izlenebilmektedir. Ayrıca, dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen kampanyalar ve hedefli reklamlar, doğru adayların daha düşük maliyetlerle çekilmesine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak; dijitalleşmenin doldurma süresi, teklif kabul oranı, işe alım kalitesi, açık başvuru sayısı ve işe alım maliyeti gibi metriklerin entegrasyonunu mümkün kılarak, işletmelerin işe alım süreçlerini yeniden şekillendirdiğini ifade etmek mümkündür. Bu metriklerin dijitalleştirilmesi,

insan kaynakları profesyonellerine daha verimli, hızlı ve etkili süreçler sunarak, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Dijital dönüşüm, bu metriklerin sürekli olarak izlenmesi ve analiz edilmesi, işe alım süreçlerinin daha da optimize edilmesine olanak tanımaktadır. Böylece, organizasyonlar, nitelikli yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda daha rekabetçi bir konuma sahip olacaklardır.

## KAYNAKÇA

- Alder, M. ve Dinnen, M. (2023). *Dijital yetenek*. (Ö. Pillik, Çev.). The Kitap Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 2022).
- Altun, T. (2022). *The effect of human resources practices and digital human resources activities on employee wellbeing*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi.
- Atalay, E. ve Yıldız, F. Z. (2024). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında dijital dönüşüm. *Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları*, 1(1), 29-42.
- Başalan, B. (2021). *İşe alım sürecinde işgören temininin dijital dönüşümü üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Berberoğlul, B. (2023). Yönetimde yapay zekâ. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 3(2), 81-96.
- Beyaznar, B. (2014). *Mobil uygulamalarda insan kaynakları metrikleri tasarımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- JazzHR (2024a, 15 Nisan). *11 Recruiting metrics for your hiring team to track*. <https://www.jazzhr.com/blog/recruiting-metrics/> adresinden 25.04.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Kaderali, S. (2013, 5 Mart). *How to measure whether you're hiring good people*, Ere. <https://www.ere.net/articles/how-to-measure-whether-youre-hiring-good-people> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Küçükcan, G. (2022, 24 Ocak). *Bilmeniz gereken 6 işe alım metriği*, Kolayık. <https://kolayik.com/ikutuphane/bilmeniz-gereken-6-ise-alim-metriği-ik> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Masud, S. (2012, 28 Haziran). *5 Recruitment metrics every HR professional should report*, Business Insider. <https://www.businessinsider.com/5-recruitment-metrics-every-hr-professional-should-report-part-1-2012-6> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Negussie, S. (2017). *The importance of human resourcing metrics in recruitment process: Case of childfund Ethiopia*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Indira Gandhi National Open University.
- Oktay, M. (2022, 11 Ocak). *Doldurma süresi nedir*, Kolayık. <https://kolayik.com/ikutuphane/doldurma-suresi-nedir> adresinden 24.04.2024 tarihinde alınmıştır.
- Oruçoğlu, O. (2022). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından işe alım'a etkileri. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 57-84.
- Özalp, Ç. ve Hatipoğlu, Z. (2021). İş gücü planlamasında dengenin anahtarı: İnsan kaynakları analitiği. *İş'te Davranış Dergisi*, 6(1), 40-51.
- Özdemir, Y. ve Akıncı, P. (2021). Dijital çağ işletmelerinde yapay zekâ kullanımı. E. Kaygın (Ed.), *Dijital çağ örgütlerinde insan kaynakları yönetimi* içinde (1. Baskı, ss. 43-71). Gazi Kitabevi.
- Prasad, K. D. V., Rao, M. ve Vaidya, R. (2019). Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(2), 106-111.
- Türk Dil Kurumu. (2024). *Türk dil kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 20 Mayıs 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Tüzüner, L. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde ölçme ve değerlendirme* (10.baskı). Beta Yayınları.

# İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON ALGISI: ÜRETİM SEKTÖRÜNDE BEYAZ YAKALAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Havva Nur ERKEK**

**Doç. Dr. Ece KUZULU**  
İzmir Demokrasi Üniversitesi

## ÖZET

Motivasyon kavramını ilk inceleyen akademisyenlerin başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar konusunda insanların ihtiyaçlarının ve isteklerinin bir sonunun, sınırının olmadığını belirtmiştir. Böylece insanlar daha fazla motive olmak için istekli olurlar. Burada önemli olan insanın nasıl ve hangi araçlarla motive edileceğidir. Bu çalışmanın temel amacı, üretim sektöründe yer alan beyaz yakalar üzerine motivasyon algısını incelemek ve bu sektördeki işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmektir. Günümüzde teknolojiye gelişmeler, firmalar arasındaki rekabetin artması, iş hayatında ihtiyaçların artması ve bu ihtiyaçlardan doğan motivasyon araçlarının çeşitlendirilmesi sonucunda motivasyon kavramına daha çok önem verilmesi gerekmiştir. Bu çalışmada, motivasyonun iş hayatındaki önemi, çalışanlar için hangi motivasyon faktörünün daha önemli olduğu ve çalışan ile örgüt hedefinin uyumu yönünden incelenmektedir. Motivasyon kavramı ile motivasyon türleri, motivasyon araçları ve süreçleri anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca motivasyon teorileri incelenerek pekiştirilmesi sağlanmıştır. Türkiye çapında üretim sektöründe yer alan 20 işgören ile görüşülmüştür. Örneklem içerisinde yer alan üretim sektöründe çalışan insan kaynakları departmanında bulunan çeşitli pozisyonlardaki kişiler ile online mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bazı işgörenlerle mail yoluyla etkileşime geçerek mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına bakarak motivasyon türlerinde içsel motivasyonun dışsal, psikolojik ve sosyal türlerine kıyasla daha önemli olduğu saptanmıştır. Buna kıyasla en az önem duyulan motivasyon türü ise dışsal motivasyondur. Bu duruma göre işgörenler açısından dışsal motivasyonun iş hayatında pek önem arz etmediği saptanmıştır. Motivasyonu etkileyen faktörlerin yer aldığı sorulara baktığımızda hepsinin hemen hemen aynı öneme sahip olduğu ancak psiko-sosyal ve ekonomik boyutun biraz daha önde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, daha çok bu şekilde kurumlara örnek olacak çalışmalara yer verilmesi önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** İşgören Motivasyonu, Motivasyon Faktörleri, Üretim Sektörü

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.Motivasyon

Motivasyon, akademik yazında pek çok çalışmaya konu olmuş ve farklı tanımları bulunan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güney (2013: 351)'in çalışmasında belirttiği üzere motivasyon kavramının kökeni, "MOVERE" Latince' de hareket etme anlamına gelmektedir. Günümüze kadar gelmiş olan "motive" kelimesi İngilizce ve Fransızca bir kelimedir. Bu kelime Türkçede güdülenme, saik ve isteklendirme olarak ifade edilmektedir (Kıngır, 2006: 289; Akt.

Oflaz, 2018). Bu kelimenin Türkiye’de anlamına baktığımızda ise TDK’ da insanların çalışmalarının yönünü, gücünü ve önceliklerini belirleyen iç veya dış teşvikler olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2020: 219). Barutçugil’e göre ise motivasyon; kişinin bir davranışı gerçekleştirmek için içeriden ve dışarıdan aldığı gücü kullanarak kendi davranışına karar vermesi, harekete geçirmesi ve kontrol etmesi şeklini ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 372). Ölçer (2005: 2)’e göre, motivasyon belirlenen bir davranışı göstermesi için isteklendirilmesidir.

## **2.Motivasyonun İşgörenler ve Yöneticiler Üzerindeki Etkisi**

Bireyler, bir örgüte katılırken o örgütten çeşitli istek ve ihtiyaçlarla katılmaktadırlar (Öztürk ve Dündar, 2003: 58). Örgütler, örgütsel amaçları tamamlayabilmek için, işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları motive etmelidirler (Aşan, 2001: 225; Akt. Tunçer, 2013: 91). İşgörenlerin, motive edilmesi performansları üzerinde oldukça etkili kabul edilmektedir. İşgörenlerin verimli, yüksek performansla çalışması ve motive edilmeleri için işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi departmanları tarafından çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. Bu motivasyon araçlarının seçimi, kullanımı ve işgörenler üzerindeki etkisi kişiden kişiye farklılık göstermektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz 2003:147). Koçel (2005: 634)’in de belirttiği gibi bir bireyi motive eden herhangi bir durum başka bir birey üzerinde herhangi bir etki yaratmayabilmektedir.

Efil’e (2009: 163) göre işgörenler motive edilirken uyulması gereken bazı durumlar söz konusudur. Bunlar;

1. İşgörenlerin ihtiyacı olan değeri verip, onları cesaretlendirmek ve yaptıkları işlerde teşvik etmek,
2. Başarılı olan işgörelere hak ettikleri terfi ve kariyer olanaklarını sunmak,
3. İşgörenleri, küçük düşürecek, onların motivasyonunu kıracak davranış ve uygulamalarda bulunmamak,
4. İşgörenleri dinlemek ve onların talepleri, ihtiyaçları, beklentileri ve sorunlarıyla ilgilenmek,
5. İşgörenler için bir rol model olmak ve onlara yaptıkları işler konusunda bilgi vermek ve çözüm aramak.

Motivasyon, işgörenleri ilgilendirdiği kadar yöneticileri de ilgilendirmesi gereken konudur (Koçel, 2005: 633). Çünkü yöneticilerin başarısı, işgörenlerin başarısı ile çoğu zaman doğru orantılıdır. Baltaş (2015: 202)’in da belirttiği üzere motivasyonu yüksek bireylerle çalışmak her yöneticinin amaç ve isteklerinden birini oluşturmaktadır. Yöneticisi tarafından motive edilmiş işgörenlerin örgütsel hedeflerin, amaçların sağlanmasında katkı sağlayacağı beklenmektedir. Motive edilmiş işgörenlerin, kuruma karşı aidiyet duygusu hissedeceği öngörülmektedir.

## **3.Motivasyon Türleri**

İçsel motivasyon, bireylerin içinden gelen gereksinimlerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için iten güç olarak tanımlanabilir. Bu motivasyon türünde bireyler yaptıkları işin kendisinden motive olmaktadır. İşgören bu motivasyon türünde dışsal faktörlere ihtiyaç duymamaktadır. İçsel motivasyonun çoğunlukla bilinçsiz davranışlardan oluştuğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 42). İçsel motivasyonun, her birey için eşsiz ve farklı olabileceği dikkate alınmalıdır. İçsel motivasyon örnekleri arasında; başarıma arzusu, gelişme, merak (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83), acıkma, susama, cinsel dürtü, solunum (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 42), cesaretlendirme, kendini cesaretli hissetmesini sağlama, umutsuzluktan kaçınma, güven duygusu (Erikçi, 2018: 6). Dışsal motivasyon; dış çevreninde etkisi ile gerçekleşen motivasyon türüdür. Bu motivasyon türü bireyin direkt olarak motive olmasına olanak tanımaz ancak bireyin motive olması için uygun şartları sağlar (Şenol, 2010: 87). Bireyin dışsal motivasyonun artması, içsel motivasyonun da artmasına olanak tanır (Aslan ve Doğan, 2020:



296). Psikolojik motivasyon, fikişsel ve manevi ihtiyaçlardan kaynaklanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 44). Bu motivasyon doğuştan ya da sonradan gelebilir ve oldukça karmaşıktır, anlaşılması güç olarak kabul edilir. Bu motivasyon türüne örnek olarak; başarıma düşünçesi, birini sevme ve birine karşı ilgi gösterme verilebilir (Erikçi, 2018: 8).

## **ARAşTIRMA YÖNTEMİ**

### **1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, üretim sektöründe yer alan beyaz yakalıların motivasyon algılarını tespit etmek ve hangi motivasyon faktörlerine önem verdiklerini ortaya çıkartarak bu iki kavram arasında bağlantı kurmaktır. Örgütlerin rekabet ortamına ayak uydurabilmek, örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek, yüksek performanslı işletmeler haline gelebilmek adına işğörenlerin motivasyonuna ihtiyaçları vardır. Bu sebeple motivasyon örgütler için önemli bir kavramdır.

### **2.Araştırma Yöntemi ve Örnekleme**

Nitel yöntemin karakteristik özelliklerinden biri, bütüncül bir bakış açısı sunmasıdır (Fraenkel, vd., 2012: 428) ve sayılan bu sebepler doğrultusunda bu araştırmada, nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır ve yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığı ile veri toplanmıştır. Mülakat için katılımcıların belirlenmesi, nitel yöntemin ayırt edici unsurlarından biri olan (Fraenkel, vd., 2012: 426) amaçlı örnekleme yöntemine dayanarak gerçekleştirilmiştir (Yong, vd., 2020: 35). Literatür araştırması sonuçlarına dayalı mülakat soruları oluşturularak amaçlı örnekleme ile belirlenen katılımcılara sorular yöneltilmiştir.

Mülakatlar, randevu alınarak Zoom ve Teams programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Örnekleme büyüklüğü ile ilgili yapılan araştırmalarda; yaygın kabul edilen ortak aralığın 8-15 katılımcı arasında olduğu belirtilmektedir (Lopez ve Whitehead, 2013: 127). Örnekleme büyüklüğü ile ilgili çeşitli yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak işğörenlerin motivasyon algısını ölçmek için 20 işğören ile görüşme sağlanmıştır.

### **3.Araştırma Soruları**

Bu araştırmada, örgüt içinde motivasyon türlerinin çalışanlar açısından öneminin ve çalışanlar için motivasyon kavramının ne ifade ettiğinin objektif bir bakış açısıyla ele alınması, motivasyonla ilişkili durumlarda çalışanların motivasyon hakkındaki görüşleri ve motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki tesiri kapsamında aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Motivasyon kavramı çalışanlar için ne anlam taşımaktadır?
2. Hangi motivasyon faktörlerine çalışanlar daha fazla odaklanmaktadır?

## **BULGULAR**

### **1.Demografik Bulgular**

Araştırma kapsamında 20 işğören ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te gösterildiği üzere yarı yapılandırılmış mülakatlara katılanların 10'u erkek, 10'u kadındır.

**Tablo 1.** Cinsiyet

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...		
demografik veriler																						0	
cinsiyet																							0
erkek	1			1			1				1	1	1	1			1	1	1	1		10	
kadın		1	1		1	1		1	1	1					1	1					1	10	
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	

Araştırma kapsamında 20 işgören ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Tablo 1’de gösterildiği üzere yarı yapılandırılmış mülakatlara katılanların 10’u erkek, 10’u kadındır.

**Tablo 2. Yaş**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...		
demografik veriler																						0	
yaş																							0
50-55	1																					1	
56-60							1															1	
36-40								1												1		2	
20-25		1		1									1		1						1	5	
26-35			1		1	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			11	
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	

Katılımcıların 5’i 20-25 yaş aralığında, 11’i 26-35 yaş aralığında, 2’si 36-40 yaş aralığında, 1’i 50-55 yaş aralığında, 1’i ise 56-60 yaş aralığındadır.

**Tablo 3. Toplam İş Deneyimi Süresi**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...		
demografik veriler																						0	
toplam deneyim																							0
36-40yıl							1															1	
26-30yıl	1																					1	
21-25yıl																				1		1	
16-20yıl								1														1	
11-15yıl			1		1														1			3	
6-10yıl											1					1						2	
0-5yıl	1					1			1	1		1	1	1	1	1	1	1			1	10	
6-10ay				1																		1	
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	

Katılımcıların iş deneyim süreleri; 1 kişinin 6-10 ay arasında, 10 kişinin 0-5 yıl arasında, 2 kişinin 6-10 yıl arasında, 3 kişinin 11-15 yıl arasında, 1 kişinin 16-20 yıl arasında, 1 kişinin 21-25 yıl arasında, 1 kişinin 26-30 yıl arasında, 1 kişinin 36-40 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

**Tablo 4. Çalışılan Pozisyon**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...		
demografik veriler																						0	
çalışılan pozisyon																							0
insan kaynakları uzmanı										1	1			1				1				4	
insan kaynakları profesyoneli												1	1									2	
insan kaynakları yöneticisi	1							1														2	
insan kaynakları iş ortağı						1	1															2	
kariyer yönetimi uzmanı																					1	1	
insan kaynakları müdürü																					1	1	
yetenek kazanım yetkilisi		1																		1		1	
insan kaynakları şefi			1																			1	
planlama uzman yardımcısı				1																		1	
insan kaynakları direktörü								1														1	
insan kaynakları uzman yardımcısı											1											1	
insan kaynakları elemanı															1							1	
stratejik insan kaynakları süreç li																1						1	
süreç ve organizasyonel gelişim																				1		1	
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların en çok insan kaynakları uzmanı, insan kaynakları profesyoneli ve insan kaynakları yöneticisi pozisyonunda görev aldıkları belirtilmektedir. Geri kalan pozisyonlardan ise birer katılımcı temsil edilmektedir.

**Tablo 5. Eğitim Düzeyi**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...	
demografik veriler																						0
eğitim düzeyi																						0
yüksek lisans mezunu					1	1							1					1	1			5
lisans mezunu	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20

Katılımcıların eğitim düzeyi bakıldığında ise 15 kişinin lisans ve 5 kişinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. İşgörenlerin Motivasyona Bakış Açısı**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...	
motivasyona bakış																						0
örgütsel uyum										1	1											2
motivasyon türleri	1																					1
iletişim stratejileri							1															1
iş performanslarına teşvik				1	1	1	1					1	1			1						7
kurumsal aidiyet		1						1			1											3
işin çıktılarının kaliteli olması			1										1	1	1			1		1		6
gelişime istek duymak																		1				1
işini sevecek yapmak																		1		1		2
TOPLAM	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	23

İşgörelere motivasyon kavramlarının onlar için ne ifade ettiği sorulmuş, ortak olan ve ayrışan bakış açıları gözlemlenmiştir. Tablo 9 da görüldüğü üzere katılımcılar motivasyon kavramını iş performansını etkileyen bir güç olarak tanımladıklarını ağırlıklı olarak belirtmişlerdir. Katılımcılar ikincil olarak ise iş çıktıların kaliteli olmasının motivasyonu ifade ettiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 7. Motivasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...	
motivasyonun ilişkili olduğu faktörler																						0
iletişim	1		1	1	1		1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
davranışlar	1	1		1			1	1	1	1			1	1	1	1	1			1		13
kişilik	1	2		1	1		1	1	1	1			1	1	1	1			1	1		14
ihtiyaç	1			1	1	1	1		1	1	1		1	1	1					1		12
TOPLAM	4	3	1	4	3	1	4	3	4	4	1	0	4	3	4	3	2	2	4	0	0	54

Tablo 12'ye göre katılımcılar motivasyon ile ilgili olan kavramlar sorulduğunda, yoğun olarak kişilik kavramından, en az ise ihtiyaç kavramından bahsetmiştir.

“Mesela benim diğer çalışma arkadaşlarıyla ya da diğer departmanlarla iletişimim kuvvetli olduğu için benim işe gitme motivasyonum oluyor şu anda eğer anlaşamıyordım kimseyle, iletişim kuramıyordım veya aramız çok iyi olmasaydı birbirimizle bir şekilde iletişimimizi götüremiyor olsaydık o zaman muhtemelen ayaklarım geri geri giderdi çok işe gitme motivasyonum olmazdı. İhtiyaç motivasyonundan kaynaklı giderdim işe muhtemelen öyle olsaydı.” (K10; İnsan Kaynakları Uzmanı, Kadın)

“Kişilik özellikleri, bireyin motivasyonunu etkileyebilir. Örneğin, bir kişiye yüksek bir risk alma eğilimi varsa, bu özellikleri onu zorlayıcı veya yenilikçi görevlere yönlendirebilir. Ayrıca, bir kişinin içsel motivasyonu ve tutkusu, kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, yaratıcı bir kişilik, bir sanat projesi üzerinde çalışmaya motive olabilir. (K4; Planlama Uzman Yardımcısı, Erkek)

**Tablo 8.** Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...	
motivasyonu etkileyen faktörler																						0
yönetsel	1					1		1	1		1	1					1	1	1			9
örgütsel	1			1		1		1	1		1	1					1	1	1			10
ekonomik		1		1	1	1	1	1		1		1		1					1	1		11
psiko-sosyal			1	2			1	1				1	1		1	1		1	1	1		12
TOPLAM	2	1	1	4	1	3	2	4	2	1	2	4	1	1	1	1	2	4	4	1		42

Tablo 13’te görüldüğü üzere, katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde bütün faktörlerin önemli olduğunu ancak psiko-sosyal ve ekonomik faktörlerin birbirine yakın olarak önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Aşağıda katılımcıların verdiği cevaplara örnek yer almaktadır.

“Genele bakarsak ekonomik motivasyondur. Buna hijyen faktör de diyebiliriz. Ancak gelir bir yan faydadır bir yere kadar getirir ileri götürmez. Psikolojik, örgütsel ve yönetsel ekonomik motivasyona kıyasla daha çok önemlidir. Ancak en önemlisi psikolojik motivasyondur.” (K7; İnsan Kaynaklar Direktörü, Erkek)

Psiko-sosyal faktörler, insanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda işletme performansı ve rekabet gücü açısından da kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, psiko-sosyal faktörlerin işletmelerdeki motivasyon üzerindeki etkisi büyük bir öneme sahiptir.” (K4; Planlama Uzman Yardımcısı, Erkek)

**Tablo 9.** Yüksek Motivasyon Faktörleri

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	TOP...	
yüksek motivasyon faktörleri																						0
kariyer yönetimi							1															1
performans yönetimi							1															1
iş güvencesi					1																	1
örgütsel bağlılık				1																		1
geri bildirim				1																		1
adalet algısı				1																		1
bağımsız çalışma olanakları													1									1
hedef belirleme												1										1
iş doyumu ve iş tatmini				1								1										1
esnek zaman çalışmaları		1																				1
yetkilendirme ve kararlara katılma				1			1															2
eğitim	1																		1			2
psikolojik güvence	1					1						1										3
takdir etme			1							1	1							1	1			5
sosyal haklar		1				1		1		1		1							1			6
terfi ve kariyer olanakları				1	1		1			1	1	1	1	1		1			1			9
örgüt içi iletişim		1	1		1		1		1	1	1	1		1			1					10
maddi ödüller	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		14
TOPLAM	3	4	3	5	4	3	6	2	1	5	3	6	3	3	1	1	1	5	1	1		61

Katılımcılar, verdikleri yanıtlarda ağırlıklı olarak maddi ödüllerin yüksek motivasyonu sağlanması için gerekli olan bir faktör olarak gördüğünü belirtmiştir. Maddi ödüllerden sonra örgüt içi iletişim, terfi ve kariyer olanakları ile sosyal haklar gelmektedir. Katılımcılar tarafından

en az üzerinde durulan faktörler ise kariyer yönetimi, performans yönetimi, iş güvencesi, örgütsel bağlılık, geri bildirim, adalet algısı, bağımsız çalışma olanakları, hedef belirleme, iş doyumu ve iş tatmini, esnek zaman çalışmalarıdır.

## SONUÇ

Bu araştırma, üretim sektöründe çalışan beyaz yakalıların motivasyon algısını anlamaya ve bu algıya etki eden faktörleri incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, motivasyon türleri arasında içsel motivasyonun çalışanlar açısından en önemli motivasyon türü olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle bireylerin yaptıkları işten tatmin duyması, başarı hissi ve kendini geliştirme arzusu gibi içsel motivasyon unsurlarının, dışsal motivasyon unsurlarına kıyasla daha fazla önemsendiği belirlenmiştir. Buna karşın, dışsal motivasyonun iş hayatında daha az önemli olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılar, motivasyonun iş performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve iş çıktılarının kalitesini artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Psiko-sosyal ve ekonomik motivasyon faktörleri ise çalışanlar açısından hemen hemen aynı öneme sahiptir. Psiko-sosyal motivasyon, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmakta önemli bir yere sahiptir. Ekonomik motivasyon ise temel ihtiyaçların karşılanması noktasında önem arz etmekle birlikte, tek başına çalışanların motivasyonunu sürdürülebilir bir şekilde artırmak için yeterli değildir.

Araştırma, beyaz yakalı çalışanların motivasyon algısının; kişisel özellikler, örgütsel ortam, liderlik anlayışı ve bireysel ihtiyaçlara dayalı olarak şekillendiğini göstermiştir. Özellikle çalışanlar arasındaki iletişim ve iş birliği, motivasyon üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışanların kişilik özelliklerinin de motivasyon düzeylerini belirlemede etkili olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, yaratıcı bireylerin yaratıcı işlere daha fazla motive olduğu veya risk alma eğilimi olan bireylerin zorlu görevlerde daha yüksek motivasyon gösterdiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, bu araştırmanın bulguları, işletmelere çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik stratejik öneriler sunmaktadır. Çalışanların içsel motivasyon unsurlarını destekleyecek şekilde bir iş ortamı yaratılması, aynı zamanda psiko-sosyal ve ekonomik motivasyon unsurlarının dengeli bir şekilde ele alınması, iş performansı ve çalışan bağlılığını artırmada etkili bir yöntem olabilir. Gelecekteki araştırmaların daha geniş örneklerle ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi, motivasyon kavramının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- ABA, G. (2009). “İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.
- ACAR, A. C. (2021). “İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.Ü.)”, İstanbul, Beta Basım, 9. Baskı, Ss.371-464.
- AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y. ve BÜYÜKKAYIKÇI, H. (2005). “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, Ss.327-350.
- AKDEMİR, A. (2004). “Temel İşletmecilik Bilgileri”, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- AKSU, B. Ç. ve DOĞAN, A. (2020). “Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, Ss. 2040-2060.
- ALTINTAŞ, M. (2020), “Psiko-Sosyal Ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma”, İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt 5, Sayı 13, Ss.217-239.
- ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş. ve TORLAK, Ö. (2017). “Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi”, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık.

- ARMSTRONG, M. (2001). "A Handbook of Human Resource Management Practice" , London, Kogan Page, 8th Edition.
- ASLAN, M. ve DOĞAN, S. (2020). "Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kurumsal Bir Bakış", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 11, Sayı 26, 291-301, Ss.292.
- AŞAN, Ö. (2001). "Organizasyon ve Yönetim", Ankara, Nobel Yayınları.
- AYANOĞLU, A. (2002), "İletişim ve Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- BAKAN, İ. (2004). "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi (Employee Empowerment)", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, Ss.181-207.
- BALTAŞ, A. (2015). "Ekip Çalışması ve Liderlik", İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" , İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1995). "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi" , Ankara, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001). "Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi" , Ankara, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- ÇELİK, V. (1997). "Okul Kültürü ve Yönetimi" , Ankara, Pegem Yayıncılık, 1. Baskı.
- ÇİÇEK, D. (2005). "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma", (Yayımlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
- DECİ E. L. ve RYAN R. M. (1985b). "Intrinsic Motivation And Self-Determination İn Human Behavior" , New York.
- DECİ, E. L. ve RYAN, R. M. (2000). "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", Psychological Inquiry, Cilt 11, Sayı 4, Ss.227-268.
- DECİ, E. L., VALLERAND, R. J., PELLETIER, L. G. ve RYAN, R. M. (1991). "Motivation And Education: The Self Determination Perspective", Educational Psychologist, Cilt 26, Sayı 3-4, Ss.325-346.
- DÜNDAR, S., ÖZUTKU, H. ve TAŞPINAR, F. (2007). "İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme Ampirik Bir İnceleme Ampirik Bir İnceleme", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Ss.105-119.
- ECE, S., TOKGÖZOĞLU, S. ve OĞUZ, D. (2021). "İşyerinde Kötü Muamele, Motivasyon ve Performans İlişkisi", Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 21, Ss.112.
- EFİL, İ. (2009). "İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon", İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım, 10. Baskı.
- EREN, E. (2004). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" , İstanbul, Beta Yayıncılık, 8. Baskı.
- EREN, E. (2007). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" , İstanbul, Beta Basım.
- EREN, E. (2010). "Örgütsel ve Davranış Yönetim Psikolojisi" , İstanbul, Beta Basım.
- EREN, E. (2015). "Yönetim ve Organizasyon", İstanbul, Beta Yayınları.
- ERİKÇİ, E. (2018). "Çalışanların Motivasyon Algısı: Beyaz Yakalılar Üzerine Nitel Bir Araştırma", (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi.
- EROĞLU, F. (2013). "Davranış Bilimleri" , İstanbul, Beta Basım, 13. Baskı.
- ERSARI, G. ve NAKTİYOK, A. (2012). "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, Ss.81-101.

- FINDIKÇI, İ. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi" , İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2. Baskı.
- GHEITANI, A., IMANI, S., SEYYEDAMIRI, N. ve FOROUDİ, P. (2019). "Mediating Effect of Intrinsic Motivation on The Relationship Between Islamic Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Banking Sector", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Cilt 12, Sayı 1, Ss.76-95.
- GÖK, S. (2009). "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, Ss.591.
- GÜNBAZI, İ. (2000). "Örgütlerde İş Doyumu ve Güdöleme" , Ankara, Özen Yayıncılık.
- GÜNEY, S. (2013). "Davranış Bilimleri" , Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 7. Baskı.
- HON, A. H. (2012). "Shaping Environments Conductive To Creativity: The Role Of İntrinsic Motivation", Cornell Hospitality Quarterly, Cilt 53, Sayı 1, Ss.53-64.
- KAPLAN, M. (2007). "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama", (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi.
- KARADİREK, G. (2020). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği", Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, Ss.205.
- KARGÜN, S. ve KOÇ, H. (2021). "İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 13, Sayı 4, Ss.3786-3800.
- KAYNAK, E. (2016). "Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi", (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Üniversitesi.
- KAYNAK, T. (2005). "Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi" , İstanbul, Alfa Basım Yayım.
- KERSE, G. (2016). "Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması", Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ss.4.
- KESER, A. (2006). "Çalışma Yaşamında Motivasyon" , Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- KESİCİ, S. (2006). "Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek", (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.
- KINGİR, S. (2006). "İşletme Becerileri Grup Çalışması", İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1. Baskı.
- KİNİ, R. B. ve HOBSON, C. J., (2002). "Motivation Theories and SuccesSful Total Quality Initiatives", International Journal of Management, Cilt 19, Sayı 4, Ss.605–613.
- KOÇEL, T. (2001). "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", İstanbul, Beta Yayınları, 8. Baskı.
- KOÇEL, T. (2005). "İşletme Yöneticiliği" , İstanbul, Arıkan Basım, 10. Baskı.
- KOÇEL, T. (2010). "İşletme Yöneticiliği" , İstanbul, Beta Basım.
- KRUEGER, R. A. ve CASEY M. A. (2009). "Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research" , London, Sage Publications, 4th Edition.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, Ss.86-115.
- LANDY, F. J. ve CONTE, J. M. (2010). "Work In The 21st Century, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology" , USA, Wiley.
- LOPEZ, V. ve WHITEHEAD, D. (2013). "Sampling data and data collection in qualitative research. In Nursing & Midwifery Research: Methods and Appraisal for Evidence-Based Practice" , London, Elsevier Mosby, 4th Edition, 123-140.
- LUTHAN, F. (2011). "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach" , New York, The McGraw-Hill Companies, 12th Edition.

- LUTHANS, F. (2008). "Organizational Behavior", Singapore, McGraw- Hill, 11th Edition.
- LUTHANS, F. (2011). "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach", New York, The McGraw-Hill Companies, 12th Edition.
- MORSE, J. M. (1995). "The Significance Of Saturation", Qualitative Health Research, 5, 147-149.
- MOTTAZ, J. C. (1985). "The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction", The Sociological Quarterly, Cilt 26, Sayı 3.
- NEWSTROM, J. (2007). "Organizational Behavior: Human Behavior At Work", New York, The McGraw-Hill Companies.
- NEWSTROM, J.W. ve DAVIS, K. (1997). "Organizational Behavior : Human Behavior At Work", USA, McGraw- Hill, 10th Edition.
- NORTHCRAFT, G.B. ve NEALE, M.A. (1990). "Organizational Behavior: A Management Challenge", USA, The Dryden.
- ODABAŞI, Y. (2019). "Tüketim Kültürü (Yetinen Toplumdan Tüketen Topluma)", İstanbul, Aura Kitapları.
- OFLAZ, M. (2018). "İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Uygulama", (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- ONARAN, O. (1981). "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", Ankara, Sevinç Matbaası.
- ONWUEGBUZIE, A. J. ve LEECH, N. L. (2005). "Taking The "Q" Out Of Research: Teaching Research Methodology Courses Without The Divide Between Quantitative And Qualitative Paradigms", Quality & Quantity: International Journal of Methodology, 39, 267-296.
- ÖLÇER, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 25, Ss.1-26.
- ÖNEN, L. ve TÜZÜN, B. (2005). "Motivasyon", İstanbul, Epsilon Yayınları, 1. Baskı.
- ÖRÜCÜ, E. ve KANBUR, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Yönetim ve Ekonomi, Cilt 15, Sayı 1, Ss.86.
- ÖZÇELİK, A. (2021). "İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.Ü.)", İstanbul, Beta Basım, 9. Baskı, Ss.167-212.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2016). "Örgütsel Davranış", Bursa, Ekin Yayınevi, 7. Baskı.
- ÖZTÜRK, Z. ve DÜNDAR, H. (2003). "Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Ss.57-67.
- RYAN, R. M. ve DECI, E. L. (2000b). Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development And Well-Being, American Psychologist, Cilt 55, Sayı 1, Ss.68-78
- RYNES, Sara L. ve LAWYER J. (1983). "A Policy-Capturing Investigation of the Role of Expectancies in Decisions to Pursue Job Alternatives", Journal of Applied Psychology, Cilt 68, Sayı 4, Ss.620-631.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)", Bursa, Alfa Aktuel Yayınları, 2. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2003). "Örgütsel Psikoloji", Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 4. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2001). "Örgütsel Psikoloji", Bursa, Ezgi Kitabevi, 3. Baskı.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2008). "Örgütsel Psikoloji", Bursa, Alfa Aktuel Yayınları, 4. Baskı.
- SAYIN, M. E. ve TERZİ, H. (2023). "İhtiyaç Olgusunun Dönüşümü Üzerine Bir İnceleme", Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Ss.127-167.
- STONER, J. (1978). "Management", Prentice-Hall, 2nd Edition.



- ŞENOL, F. (2010). “Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- TAŞ, M. A. ve TORTUMLU, M. (2021). “Esnek Çalışma Ortamındaki Çalışanlarda Öz Kontrol Ve Öz Yönetim, İçsel Motivasyon Ve Mutluluk İlişkisine Dair Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 12, Sayı 31, Ss.940-954.
- TEVRÜZ, S. (1999). “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- TINAZ, P. (2009). “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, İstanbul, Beta Basım, 2. Baskı.
- TOKOL A. ( 1986). ”Esnek Çalışma Saatleri”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 7, Sayı 2.
- TUNA, Y., BİRSEN, Ö., ERZURUM, F., KÜÇÜK, M., ÇOLAK, F. Ü. ve ÖZKOÇAK, L. (2012). “İletişim”, Ankara, Pegem Akademi, 1. Baskı.
- TUNÇER, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, Sayı 88, Ss.87-108.
- UYARGİL, A. (2021). “İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.Ü.)”, İstanbul, Beta Basım, 9. Baskı, Ss.218-278.
- VAROĞLU, K. ve AKTAŞ, R. (1987). “Askeri Liderlik”, Ankara, K.H.O. Yayını.
- YEŞİLTAŞ, M. (2016). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Detay Yayıncılık, 1.Baskı.
- YILMAZ, T. (2021). “Çalışanların Stratejik Kararlara Katılımlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- YUNG, R., COHEN, T. ve CRABTREE, B. F. (2006). “Productivity and Turnover in PCPs: The Role of Staff Participation in Decision Making”, Medical Care, Cilt 44, Sayı 10, Ss.946-951.
- YÜKSEL, Ö. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Gazi Kitabevi.
- ZEYNEL, E. ve ÇARIKÇI, İ. (2017). “Akademisyenlerin Mesleki Motivasyon Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, Ss.125-148.
- ZILLIOĞLU, M. (1996). “İletişim Nedir?”, İstanbul, Cem Yayınevi, 2. Baskı.
- E-Kaynak-1 “Motivasyon Teorileri”, Can Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.html>, (Erişim tarihi: 09.04.2024).
- E-Kaynak-2 “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, Frederick Herzberg, One More Time: How Do You Motivate Employees? (hbr.org), (Erişim tarihi: 09.05.2024).
- E-Kaynak-3 “Understanding Employee Motivation”, James R. Lindner, <https://archives.joe.org/joe/1998june/rb3.php>, (Erişim tarihi: 09.05.2024).

# İŞVEREN MARKASININ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İSTİHDAMIN ARTIRILMASINDAKİ ÖNEMİ

Gülnihal TUNCEL

*Kocaeli Üniversitesi, tuncelgulnihal23@gmail.com*

## ÖZET

Hızla değişim gösteren günümüz dünyasında şirketler için önemli konumda yer alan konuların başında işveren markası ve insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Rekabet koşullarında işletmelerin mevcut durumunu koruyarak işlerliğini devam ettirebilmesi ve çalışan potansiyelini artırabilmesi için bu iki konuya öncelik vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda sürekli olarak değişim gösteren bu alanlar da, yeniliklerin takip edilerek istihdamı artırıcı politikaların uygulanması da oldukça ehemmiyetli bir durumda olmaktadır. Nitelikli insan kaynağına sahip olan işletmelerin bu kaynağı etkili ve verimli kullanması da işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlardan biridir. İşveren markasının ve stratejik insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri ise tam da bu noktada oldukça belirleyicidir. Bu çalışmanın amacı, işveren markasının ve stratejik insan kaynakları yönetiminin istihdamın artırılması ile arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda istihdamın artırılmasında hem işveren markasının hem de stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir katkısı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren Markası, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstihdam

## GİRİŞ

İşveren markası, çalışma alanlarında işveren tarafından çalışanlara yönelik oluşturulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik imkânların tamamı şeklinde ifade edilmektedir. Rekabetin oldukça fazla olduğu işgücü piyasasında bilhassa hizmet bağlamındaki kurumlarda istenilen yeterlilikte nitelikli ve becerikli çalışanları bünyesine kazandırmak, piyasa içerisinde bulunulan konumdan daha iyi bir başarı elde edilmesinde büyük öneme sahip olmaktadır. Müşteri odaklı oluşturulmuş olan hizmet ve pazarlama anlayışının gelmiş olduğu aşama ile işveren markası algısı müşteriler ve işverenler tarafından dikkate değer düzeyde yer almaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu ticari algıları ürünlerde çeşitlilik oluşmasını zorunlu hale getirmiştir. İşveren markasına, istihdamı artırıcı yönünden bakıldığı zaman bu noktada önemli etkileri olmaktadır. Mevcut markanın tanınırlığı, çalışanların kazanmayı istedikleri prestijli çalışma koşulları karşılıklı oluşacak fayda ilişkisini de ortaya koymaktadır. Bu kapsamda stratejik insan kaynakları yönetiminin de istihdamı artırıcı özellikleri oldukça dikkate değerdir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin belirlemiş oldukları hedefleri yerine getirmek için oluşturulmuş planlı insan kaynakları uygulamaları şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel stratejilerin, süreç ilerledikçe devamlı olarak değişmesi ve geliştirilmesi aşamasında stratejik insan kaynaklarının rolü belirleyicidir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olması ve istihdamın da örgütlerin stratejik amaçları doğrultusunda şekil almasında stratejik insan kaynaklarının boyutu göz ardı edilemez öneme sahiptir. Bu çalışma işveren markasının ve stratejik insan kaynakları yönetiminin istihdamın artırılmasındaki önemini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada kavramsal çerçeve doğrultusunda işveren markası ve stratejik insan

kaynakları yönetimi açıklanmış olup, işveren markasının ve stratejik insan kaynakları yönetiminin istihdam ile ilişkisine değinilerek değerdendirmelerde bulunulmuştur.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

İşveren markası, müşteriler ve çalışanların gözünden ürünlerin veya hizmetlerin tanıtımına yarayan, rakiplerden farklılaşmasına yardımcı olan gösterge ve isimleri oluşturmaktadır. Markayı simgeleyen işaretler ve göstergeler çalışanların ve müşterilerin düşünceleri üzerinde çeşitli kavramlar ortaya çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması temel alınan ve bütünüyle ticari amaç taşımakta olan işveren markaları, örgütün sahip olduğu değeri göstermekte olduğu gibi aynı zamanda da örgütsel çerçevede birçok kavramı da içerisinde barındırmaktadır (Baş, 2011: 29). 1993 yılında Simon Borrow tarafından bulunan işveren markası kavramı, insan kaynakları yönetiminin yapmış olduğu işe alım aşaması ile sahip olunan psikolojik, ekonomik ve fonksiyonel çıktılarının bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Güler, 2019: 37). İşveren markasının çalışanlara sağlamış olduğu birçok olumlu katkıları bulunmaktadır. Bunlar arasında marka bilinci amacıyla işgücü piyasasında mesleki olarak kıymetli görme, mesleki prestij sağlama ve kariyer planlamasının daha etkin ve verimli oluşturulması yer almaktadır. Bir diğer faydası ise çalışanların örgüt dâhilinde kazançlarını daha uzun sürece yayarak, ekonomik bütçe bakımından fayda oluşturacaktır. Aynı zamanda da çalışanların örgüte duygusal olarak yaklaşımları artacak ve kurumdaki çeşitli departmanlarda çok amaçlı şekilde yapılanmalar da rol oynayacaktır. İşveren markası doğrudan örgütün genel izlenimini etkileyen stratejik planlama kabulü şeklinde işlemektedir (Demir, 2014: 14-15).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ise örgüt içerisinde yer alan mevcut çalışanların kontrolünün ve yönetiminin sağlanması, rekabet bakımından ileriye gidecek adımların atılabilmesi için stratejilerin uygulanabilmesine ilişkin tüm karar ve uygulamalar şeklinde belirtilmektedir. Bununla birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün gelecekte olmak istediği konum ve hedeflediği başarıya ulaşabilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetim bakımından makro düzeyde kullanılan bir yaklaşım olmaktadır (Bingöl, 2013: 17). Belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için planlanmış, biçimlendirilmiş insan kaynakları biçimi olarak kabul edilmektedir (Öge, 2022: 138). Sürekli olarak değişen ve gelişen dünyada, yeniliklerin takip edilerek esnekliği mümkün kılacak örgüt kültürünü oluşturmak ve örgütsel performansı daha ileriye taşımak için stratejik hedefler ve insan kaynakları yönetimi arasındaki bağlantıyı kurması açısından dikkate değer bir öneme sahiptir (Ceylan, 2016).

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine literatür taramasından yararlanılmıştır. Çalışmada yer alan derinlemesine literatür taraması, önceden oluşturulmuş ve hazırlanmış olan araştırma konularının tekrardan süzgeçten geçirilmesidir. Tekrardan ele alınan bu araştırmalar okunarak, özetlenerek ve sentezlenerek farklı ve yeni oluşturulacak olan mevcut çalışmaya adapte edilir. Bu araştırma yönteminin asıl amacı öncesinden ortaya konulmuş olan çalışmaların, yeni oluşturulmuş olan araştırma konusu ile alakalı hâlihazırdaki niteliğini saptamak ve literatürde eksik kalan parçaları gözlemleyerek bu eksik aşamaları doldurmaktır. Akademik araştırmalar kapsamında dikkate değer bir konuma sahip olan derinlemesine literatür taraması, amaç, araştırma sorusu, problem biçimi, hipotez, teknik, yöntem ve sonuçlardan erişilen çıktılar çerçevesinde oluşturulmuş olur (Demirci, 2014: 73).

## 1. İşveren Markasının ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İstihdam ile İlişkisi

Geçmişten günümüze kadar ki süreç itibarıyla hayatımızın birçok noktasına entegre edilen işveren markaları günümüzdeki popülerliğini yeni kazanmaya başlamıştır. Şuan ise kimsenin göz ardı edemediği bir durumda olan işveren markası, bireysel ve toplumsal hayat şartları ile ticaretin kalbinde yerini almış bir kavram olmuştur. Doğası gereği üreten ve tüketen insanlar için markalar önemli olduğu gibi örgütler içinde aynı öneme sahip olmaktadır. Ticari açıdan sağlamış olduğu kazancını ve amaçladığı başarıya ulaşabilmek için piyasadaki sürdürülebilirliğini devam ettirmeye çalışan örgütler, markanın yönetilmesi ve geliştirilmesi noktasında önemli adımlar atmışlardır. Örgütlerin, markanın yönetilmesindeki başlıca amaçlarından biri de markanın tanınmasının artırılmasıyla piyasada dikkat çeken bir aşamaya getirilmesini sağlamaktır (Aktuğlu, 2008: 53). İşveren markasının istihdam ile arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki özellikle de tanınırlığı ve popüleritesi yüksek olan markalar çerçevesinde şekillenmektedir. Çünkü bir marka ne kadar bilinirlik ve prestij kazanırsa kapasitesini aynı paralelde genişleterek beraberinde çalışan alımlarını artırmaya başlar. İnsan kaynağı bir örgütün markalaşmasını pratikleştirerek bilgi ve üretim kullanımına fayda sağlamasından kaynaklı, bünyesine kazandıracağı her nitelikli çalışan marka avantajının gelişimine de katkı sağlayacaktır (Hatch ve Schultz, 2011). Çalışmak isteyen bireyler ise bilinen bir işveren markasına ait örgütte çalışmaya aynı doğrultuda daha fazla istekli olacaktır. Belirtilen durumdan iki taraflı bir kazanç elde edilmiş olacaktır.

Ancak işveren markasının istihdam üzerinde olumsuz yönde bir ilişkisi de söz konusu olmaktadır. İş aramakta olan bireylerde örgüte ilişkin kimliğinin oluşturulması ve iş imajının belirlenmesi işveren markasının nasıl bilindiği ve temelinde hangi amaçları barındırmakta olduğu noktasında belirleyicidir. Bu doğrultuda oluşacak herhangi bir olumsuz durum çalışanları da aynı paralelde olumsuz etkileyecektir (Gomes ve Neves, 2010: 223-234). Stratejik insan kaynakları yönetiminde ise istihdamın yapısı, emek arzı ve talebi, mesleklerin biçimi ve totaldeki emek ihtiyaçları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmekte olduğu gibi örgütün çalışan ihtiyacı, emek arzı ve talebi şeklindeki konularla alakadar olmaktadır. Örgütün stratejik insan kaynakları yönetimini başarılı bir şekilde kullanması ve insan kaynağının, yeteneğinin, tutumunun, hareketlerinin ve performansının hedeflenen standartlarda olması ile beraberinde gelecek başarı kaçınılmaz olacaktır (Chadwick ve Cappelli, 1999: 29). İstihdamın artırılmasında da belirleyici olan bu örgüt başarısının bilinirliği bünyesine dâhil olmak isteyen birçok bireyin ortaya çıkmasına neden olmuş olacaktır. Aynı zamanda da istihdama katılmak isteyen bireylerin kariyer yapma beklentisini karşılayacak işleyişe sahip olan örgütün bünyesine geçebilmesi için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi de belirleyicidir. Stratejik insan kaynakları yönetimine bu aşamada önemli roller düşmektedir. Kariyer planlama ve yönetimini etkin şekilde kullanabilmeleri doğrultusunda hem örgütün hedeflediği başarı gerçekleşmiş olacak hem de işe yeni başlayan çalışanların beklentileri karşılanmış olacaktır (Tunçer, 2012: 229).

## SONUÇ

İşveren markası ve stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün oluşmasını sağlayan iki temel unsur olmaktadır. Örgütün alacağı stratejik kararların oluşturulmasında belirleyici olan insan faktörü ile hedeflerin en etkili ve makul çerçevede gerçekleştirilebilmesi için yine aynı şekilde bu iki temel unsurun etkin kullanılması gerekmektedir. İşveren markası ve stratejik insan kaynakları yönetimi aynı alana hizmet edip benzer amaçlar etrafında şekillendiği için istihdamın artırılması noktasında da benzer çıktılar görülmektedir. Bu çıktılar arasında çalışanların iş seçiminde öncelikli kriterleri arasında yer alan unsurlar, işveren markasının prestijli konumu ve örgüt içerisindeki yönetimin beklentilerini karşılaması şeklindedir. İşveren markasının gelişmesi ve bilinirliğinin artmasıyla birlikte örgütün mevcut kapasitesini genişletmesi kaçınılmaz olacaktır.

Çalışan ihtiyacı da aynı doğrultuda artacak olan örgütün beraberinde istihdama kazandırdıkları ise oldukça önemli olmaktadır. Çalışmada yer alan bilgiler ışığında işveren markası ile stratejik insan kaynakları yönetiminin istihdam ile ilişkisi tespit edilmiş olup olumlu gelişmelerin daha fazla olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgütlerin bu olumlu gelişmeleri dikkate alıp politikalarını da bu kapsamda geliştirmesi sürdürülebilirlik açısından oldukça kazançlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aktuğlu, I. K. (2008). *Marka yönetimi güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Baş, T. (2011). *İşveren markası yüksek nitelikli çalışanları çekmenin ve elde tutmanın anahtarı*. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 13-25.
- Ceylan, H. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi Ispark A.Ş. örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (43).
- Chadwick, C. and Cappelli, P. (1999). *Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management*.
- Demirci, A. (2014). *Literatür taraması*. (Eds. Arı, Y. ve Kaya, İ). Kitap İçinde: *Coğrafya araştırma yöntemleri*. Balıkesir: Coğrafyacılar Derneği, 1-450.
- Güler, M. (2019). İşveren markasının insan kaynakları süreçleri üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı). 34-48.
- Gomes, R. and Neves, D. (2010). Employer branding constrains applicants job seeking behaviour? *Cologe Official De Psicologos De Madrid*, 26(3), 223-234.
- Hatch, M. and Schultz, M. (2011). *Marka girişimi: Kurumsal markalaşma ile şirket stratejisini, kültürünü ve kimliğini uyumlu hale getirme yöntemleri*. İstanbul: Brandage Yayınları.
- Öge, S. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi*. 10. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 121-161.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

# KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

**Hasan Murat ALBAYRAK**

*Tekirdağ, hasanmuratalbayrak@gmail.com*

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren devlet okulları ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim seviyeleri ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma kavramlarının açıklandığı kuramsal kısım ve araştırmanın anlatıldığı araştırma kısmı olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın evrenini Tekirdağ'ın Çorlu ilçesinde devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 420'si kamu, 280'i özel okulda çalışan öğretmenler olmak üzere toplamda 700 öğretmenin görüşleri anket yoluyla değerlendirilmiştir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan öğretmenler için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşlem İletişim, Örgütsel İletişim, Sosyal Kaytarma

## GİRİŞ

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisi iş süreçlerinde karmaşıklığın artmasına neden olmuş örgütler ortaya çıkan bu durumdan daha az etkilenecek karışıklığı azaltmak ve verimliliklerini arttırmak maksadı ile çözüm yolları aramaya başlamışlardır. Örgüt üyeleri de bu karmaşık süreçlerden fazlasıyla etkilenmiş kendisi ve ailesi için ayırabildiği zamandan daha fazlasını örgütlere adanmak zorunda kalmıştır. Farklı amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan bu yapılarda karmaşayı önleyerek bir arada çalışabilme ve yaşayabilmenin temel bileşenlerinden birisi de etkili ve verimli bir iletişimdir. Örgüt üyelerinin birbirleri ve kurum ile arasında olan iletişim ve etkileşim vasıtasıyla kişilik özellikleri ve sergilediği davranışlar da olumlu ya da olumsuz etkilenecek değişmektedir. Bütün örgütler ortaya çıkan bu değişimlerin iyiye doğru yönelmesini istemektedir ancak bazen iletişimeviyesini ve kalitesini bozan davranışların oluştuğu görülebilmektedir. İletişimi kötü etkileyen ve bozulmasına neden olan davranışlardan birisi de sosyal kaytarma (social loafing) davranışıdır(Garnett, Marlowe ve Pandey, 2008: 266; Tata, 2002: 292).

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, grup çalışmalarının ortaya çıkmasının örgütler için daha avantajlı ve verimli olabileceği daha yüksek kalitede üretim miktarına ulaşarak genel iş sonuçlarının olumlu yönde kazanç getirebileceği ortaya konmuştur. Ancak bunun sağlanabilmesi için verimli bir iletişim yapısının kurulması ve grup çalışanlarının olumsuz davranışlardan uzak durmasının sağlanabilmesi gerekmektedir. Örgütlerin kurduğu iyi bir iletişim yapısı çalışanlar arasındaki sorunları azaltmakta, onların yaptıkları görevler ve gösterdikleri çabadan dolayı takdir edilmelerinde yardımcı olmakta böylece kuruma aidiyet duyguları ile iş tatmin seviyelerinin artmasını sağlamaktadır. Tüm bu iyi gelişmelerin neticesi örgütlerde iş gücü devir oranının

düşmesine ve devamsızlık oranının azalmasına yardımcı olmakta ve verimliliği arttırmaktadır. Çalışmalarla kazanılan olumlu sonuçlar neticesinde özellikle uluslararası örgütlerin, birlikte çalışmaya olan eğilimi arttırarak grup ile birlikte yapılabilecek işleri arttırarak daha fazla kazanım elde etmeye çalıştıkları izlenmektedir.

Bu bağlamda, yapılan araştırmada örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma kavramları açıklanmış, örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülerek tartışılmıştır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1. Örgütsel İletişim**

Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için yapılan örgütler kuruluşları itibari ile iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşimde olan açık sistem olmaları sebebiyle birbirlerine bağımlıdır. Örgütlerin var olmayı sürdürebilmesi için örgüt içerisindeki kişi ya da grupların kurumun ortak hedefleri için yaptıkları ileti alışverişi örgütsel iletişim olarak tanımlanabilmektedir (Güçlü, 2017: 85, Hoof ve Ridder, 2004: 118). Bir başka ifade ile örgüt ortamında yapılan iletişim olarak tanımlanan örgütsel İletişimin iş yaşamının yanında işin haricinde mevcut olan özel yaşamı da kapsadığı söylenmektedir (Şimşek, 2011: 6; Furnham, 1991: 248).

Örgüt içinde örgüt adına uzmanlar tarafından kurgulanan stratejik bir faaliyet olduğu için iç ve dış çevre ile olan ilişkilerin devamını sağlamaktadır. Ayrıca örgütlerde yöneticilerin ilişkileri koordine etmek için kurguladığı yönetim fonksiyon süreçlerindeki simgelerin üretilmesini, paylaşılmasını ve yorumlanmasını sağlamaktadır. Bu işlevleri nedeniyle örgütsel iletişimin organizasyonlar için yaşamsal yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir (Hargie, 2011: 14; Shelby, 1993: 262).

Örgütsel iletişim, planlanan amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için yapılan faaliyetlerden feedback (geribildirim) vasıtası ile elde edilen yanıt ve reaksiyonları içermelidir. Bu sayede iki taraflı kurulan bir iletişim fonksiyonu gerçekleşerek hem yöneticilerin iş görenleri etkilemesi hem de iş görenlerin yöneticiye yanıt vermesi sağlanabilmektedir (Gürgen, 1997: 34).

### **2. Sosyal Kaytarma**

Yeni üretim tekniklerinin ortaya çıkmasıyla örgütlerin çalışanlardan istediği işlerin çoğu gruplar tarafından iş bölümü yapılarak başarılabildiğinden, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için genellikle; komiteler, spor takımları, jüriler, kaliteyi kontrol etmek için kurulan takımlar gibi grup çalışması yapılan ekipler tercih edilmektedir (Williams ve Karau, 1991: 570).

Örgütlerin yeni koşullar ile birlikte çok fazla tercih etmeye başladığı grup çalışmalarının, çok faydalı görünmesine rağmen ne yazık ki fonksiyonel olmayan bir takım özelliklere sahip oldukları ortaya çıkmaya başlamıştır. Çalışanların kendilerine verilen görevleri yaparken, grup içinde oldukları zamanlarda tek başlarına oldukları zamanın aksine kişisel performanslarını daha az göstererek yeterli oranda çaba sarf etmekten kaçınması bu özelliklerden biridir. Bu kaçınma davranışı ilk kez 1913 yılında Ringelmann tarafından öne sürülerek “sosyal kaytarma” (social loafing) olarak tanımlanmıştır (Hoffman, 1992: 2).

Gruplar halinde yürütülen çalışmalarda karşılaşılan sosyal kaytarma davranışı iş görenler için genellikle çalışma ortamında kişisel olarak sergilenen çabaların ölçülerek değerlendirilmesinin zor ya da imkânsız olduğu durumlarda ortaya çıkan örgütler tarafından hoş karşılanmayan

örgütsel davranışlardandır. Çalışanlar yaptıkları iş ve davranışlarda bireysel olarak sorumlu tutulamayacaklarını anladıklarında çabalarını azaltma eğilimindedirler. Bu durum verilen hedeflere ulaşmak için oluşturulan takımların çabalarının toplamından yararlanmak olarak da açıklanabilir (Kayıkçı; 2019: 73).

Sosyal kaytarma olgusunun çalışanların kendilerini beden ve zihnen koruma davranışları ile birlikte kalabalık görevlerde yaptıkları çalışmaların örgütsel verimliliği ve başarıları arttırdığına inanmamalarının etkisi ile sosyal kaytarmanın oluştuğunu söylemek mümkündür (Karau ve Williams, 1997: 570; Weiten, 2013: 548).

## **ARAŞTIRMA**

### **1. Araştırmanın Amacı**

Tekirdağ iline bağlı Çorlu ilçesinde kamu ve özel okullarda görevli olan öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılan araştırmanın iki temel amacı vardır. Birincisi kurum farkı olmadan tüm öğretmenlerin içinde yer aldıkları kuruma yönelik örgütsel iletişim konusundaki algılarını tespit etmek ve kurum içerisinde kurulan iletişimin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi olup olmadığını araştırmaktır. İkincisi ise özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişimin sosyal kaytarma davranışı ile ilişkisi konusunda ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasıdır.

### **2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın sağlıklı bir sonuca ulaşabilmesi için örgütsel ilişkiler hakkında bir saha araştırması yapılması planlanmıştır. Araştırma uygulama aşamasında daha fazla kişiden daha hızlı ve ekonomik şekilde veri toplanabilmesi nedeniyle anket tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketin birinci kısmında demografik özelliklerin tespitine çalışılmış ikinci kısımda ise “örgütsel iletişim” ve “sosyal kaytarma” ölçekleri kullanılmıştır. Saha çalışmasında toplanan verilerin analizi için SPSS 21 paket yazılımı kullanılmıştır.

Araştırma'nın evreni Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde kamu ve özel okullarda görevli olan öğretmenlerdir. 2019 eğitim yılı kadrolarına göre her iki kurum içinde görevli öğretmen sayılarına baz alınarak asgari örneklem büyüklükleri % 95 güven aralığı ve % 5 hata seviyesi ile hesaplanmıştır (Altunışık, R. 2004: 137).

- Kamu okullarında görev alan 2100 öğretmen için 327 öğretmenden elde edilen verilerin yeterli olduğu hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada 419 anket sayısına ulaşılmıştır.
- Özel okullarda görev alan 569 öğretmen için 230 öğretmenden elde edilen verilerin yeterli olacağı hesaplanmıştır. Yapılan çalışma sonucu 281 anket sayısına ulaşılmıştır.

Öncelikle katılımcı öğretmenler için anketler Google form aracılığıyla online olarak gönderilmiştir. Analizler toplanan toplam 700 anket üzerinden yapılmıştır.

### **3. Araştırmanın Hipotezleri**

Kapsamlı şekilde literatür incelemesi yapıldığında örgütsel iletişim ile sosyal kaytarmayı davranışını aynı anda inceleyerek ilişkilendiren bir araştırmaya yurt içi ve yurt dışı kaynaklarda ulaşılamamıştır. Bu konunun ilişkilendirilmediğini Lam (2015) yaptığı çalışmada da belirtilerek literatürde şimdiye kadar örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında doğrudan bağ kurulan çalışma bulunmadığını ifade etmiştir. Bu ifade de iki olguyu birlikte ele almanın ve birbirleri ile ilişkilendirmeye çalışmanın hem yapılan çalışmanın özgünlüğü hem de gelecekte



yapılacak çalışmalara ışık tutması bakımından ne kadar önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler:

*H1: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H2: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel İletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Yapılan ankette araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özellikleri hakkında veri elde edebilmek için sorular planlanmıştır. Bu bulgular incelendiğinde katılımcıların %74' ünü oluşturan 518'inin kadın % 26' sını oluşturan 182'sinin erkek olduğu göze çarpmaktadır. İstihdam edilme durumu incelendiğinde %60'lık kısmı oluşturan 420 öğretmenin kamuda, kalan %40'ı oluşturan 280 öğretmenin ise özel okullarda görev aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında doktora mezunu sadece 6 öğretmen, yüksek lisans mezunu olan 106 öğretmen tespit edilmiştir. Diğer 590 öğretmenin lisans mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde 224 öğretmenin (%32) hiç çocuk sahibi olmadığı, 245 öğretmenin (%35) sadece 1 çocuk sahibi olduğu, 212 öğretmenin (%30,3) 2 çocuk sahibi olduğu ve sadece 19 öğretmenin (%2,7) ise 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. İşe başlama sırasında oryantasyon eğitimi alıp almadıkları incelendiğinde ise 413 öğretmenin (%59) oryantasyon eğitimi aldığı geri kalan 287 öğretmenin (%41) ise oryantasyon eğitimi almadan mesleğe başladığı görülmüştür. Kazanılan aylık gelir miktarı incelendiğinde; 110 öğretmenin (%15,7), 3000 TL ve altında bir gelir elde ettiği görülmektedir. 257 öğretmenin (%36,7) 3001 TL ile 5000 TL arasında gelir elde ettiği, 289 öğretmenin (%41,3) 5001 TL ile 7000 TL arasında gelir elde ettiği ve sadece 44 öğretmenin (%6,3) 7001 TL ve üstü gelir elde ettiğini gösteren verilere ulaşılmıştır.

**Tablo 1.** Demografik Bileşenler

Sosyo-Demografik Bileşen	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	518	74
Erkek	182	26
<b>Kurum</b>		
Kamu	420	60,0
Özel	280	40,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	590	84,3
Yüksek Lisans	106	15,1
Doktora	4	,6
<b>Çocuk sahibi olma durumu</b>		
Yok	224	32,0
1 çocuk	245	35,0
2 çocuk	212	30,3
3+ çocuk	19	2,7
<b>Oryantasyon</b>		

Evet	413	59,0
Hayır	287	41,0
<b>Aylık gelir</b>		
3000 ve altı	110	15,7
3001-5000	257	36,7
5001-7000	289	41,3
7001+	44	6,3
<b>Toplam</b>	<b>700</b>	<b>100</b>

Yapılan incelemede oluşturulan hipotezlerin ölçülebilmesi için SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada başlangıçta ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış kullanılan ölçeklerin güvenli olduğu ispatlandıktan sonra ölçekler için normallik testi uygulanmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa değerleri Tablo 2’ de gösterilmiştir. Ölçeklerde kullanılan maddeler için elde edilen alfa değerleri yapılacak anketin toplam güvenilirliğini göstermektedir. Buradaki genel kabul edilen değer 0,70 ve daha yüksek sonuçlardır. Tablo 2 incelendiğinde tüm ölçeklere ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,70’ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2016: 47).

**Tablo 2.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel iletişim	9	0,942	4,17	0,84
Sosyal kaytarma	13	0,925	2,34	0,85

Kamuda ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim, işten ayrılma niyetleri düzeylerinin tespit edilmesine yönelik toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Z normallik testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre her iki kurumda çalışan öğretmenlerden toplanan verilerin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov Z normallik test bulguları değerleri Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Normallik Testi

Ölçek	Kolmogrov-Smirnov Z	p değeri
Örgütsel iletişim	4,343	0,00
Sosyal kaytarma	1,787	0,00

Ölçekler normal dağılmadığı için parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun görülmüştür. Bundan dolayı korelasyonlar için spearman’s rho değeri, aracılık etkisini ölçmek için ise Preacher ve Hayes eklentisi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde kamu da çalışan öğretmenler için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında -0,505 değeri ile negatif yönde ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Özel okullarda görev alan öğretmenler açısından ise örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında -0,433 değeri ile negatif ve orta şiddette ilişki olduğu bulunmuştur.

**Tablo 4.** Kamuda Çalışan Öğretmen Personelin Korelasyon Analizi

	Örgütsel İletişim	Sosyal Kaytarma
Örgütsel İletişim	1,000	
Sosyal Kaytarma	-,505**	1,000

**Tablo 5.** Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personelin Korelasyon Analizi

	Örgütsel İletişim	Sosyal Kaytarma
Örgütsel İletişim	1,000	
Sosyal Kaytarma	-,433**	1,000

## 5. Hipotezlerin Test Edilmesi

**H1: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Korelasyon analizi ( $r: -0,505$ ;  $p=0.00<0.01$ ) kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile sosyal kaytarma davranışları arasında zıt yönlü, orta şiddette, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu göstermiştir. H1 hipotezi desteklenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde kamuda görev yapan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesinin, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunma seviyesini azalttığı net olarak ifade edilebilir.

**H2: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Korelasyon analizi ( $r: -0,433$ ;  $p: 0,00$ ;  $p=0.00<0.01$ ) özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile sosyal kaytarma davranışları arasında zıt yönlü, orta kuvvette, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. H2 hipotezi desteklenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde özel sektörde çalışan öğretmenler için tıpkı kamu da çalışan meslektaşlarında olduğu gibi örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesinin, sosyal kaytarma davranışında bulunma seviyesini azalttığı net olarak söylenebilir.

## TARTIŞMA

Literatürde yapılan genel bir inceleme neticesinde sosyal kaytarma konusunun iş tatmini, örgütsel vatandaşlık işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet gibi değişkenler ile birlikte ilişkilendirildiği ancak örgütsel iletişim ile ilişkilendirilmediği görülmüştür. Lam 2015 yılında yaptığı *The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects* isimli çalışmada ‘İletişim ve sosyal kaytarma arasındaki bağlantının şimdiye kadar literatürde açıkça incelenmediğini ifade etmiştir (Lam; 2015:458).

Araştırmada test edilen birinci hipotez kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi sorgulamak için oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş öne sürülen hipotez kabul edilmiştir. Kamuda çalışan öğretmenlerin buldukları örgüt içerisindeki kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi neticesinde birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı daha fazla saygı duyarak kendilerini daha sorumlu hissettikleri ve iş yerindeki huzurun bozulmaması için sosyal kaytarma davranışından kaçındığı görülmektedir.

Araştırmada test edilen ikinci hipotez; özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel

iletişim ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi sorgulamak için oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre örgütsel iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir. Özel sektörde çalışan öğretmenlerin buldukları örgüt içerisinde kurabildikleri yüksek iletişim düzeyi neticesinde birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı daha fazla saygı duyarak kendilerini daha sorumlu hissettikleri iş yerindeki huzurunun bozulmaması için sosyal kaytarma davranışından kaçındığı görülmektedir.

## SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte çalışma yaşamının evrimleşerek grup çalışmalarının iş hayatına dâhil olmasıyla ortaya çıkan sosyal kaytarma kavramı son zamanlarda çok fazla gündeme gelen ve araştırılan bir konudur. Örgütler iletişim konusuna özen göstererek örgüt içi ve dışı için kurdukları iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanlarına değer verdiklerini hissettirerek onları olumsuz örgüt içi davranışlardan uzak tutmaya çalışmaktadır. Bu sayede iş tatmini seviyesi verimli iş gören takımları oluşturarak kuruluştaki belirlenen hedeflere daha kolay ulaşabileceklerdir.

Nitekim yapılan çalışmada ankete katılanların örgütsel iletişim ve sosyal kaytarma ölçeklerindeki sorulara verdiği yanıtlar analiz edildiğinde iletişim ile sosyal kaytarma davranışı arasında negatif ve orta şiddette bir ilişki bulunmuştur. Yer aldıkları örgüt içerisinde gösterdikleri çabaların izlendiğini ve takdir edildiğini, ortaya koydukları fikirlerin önemsendiğini ve kurum tarafından desteklendiğini düşünen öğretmen personelin kamu veya özel okul ayrımı olmadan sosyal kaytarma davranışından uzaklaştıkları net bir şekilde ispatlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Eroğluer, K. (2011). "The Relationship Between Organizational Communication and the Aspects of Job Satisfaction: A Theoretical Study" *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Furnham, A. (1991). "Work And Leisure Satisfaction", *Subjective Wellbeing: An Interdisciplinary Perspective*. der. F. Strack, M. Argyle ve N. Schwartz, New York: Pergamon Press.
- Garnett, J. L., Marlowe, J. ve Pandey, S. K. (2008) "Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance" *Public Administration Review* C. 68, S. 2, ss. 266 – 281
- Güçlü, M. (2017). "Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, C. 7, S. 13, ss. 854-870.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: DER Yayınları
- Hargie, O. (2011). "Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice" London: Routledge.
- Hooff, B. V. ve Ridder J. A.(2004). "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, C. 8, S. 6, ss. 117-130
- Hoffman R. G. (1992). *Overcoming Social Loafing Through Goal Setting And Feedback*, Doktora Tezi. Hofstra University, New York.

- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation", *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, C. 1, S. 2, ss. 156-168.
- Kayıççı, M. Y. (2019). *Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Enstitüsü: Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 553157).
- Lam, C. (2015). "The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects." *Business and Professional Communication Quarterly*, C. 78, S. 4, ss. 454-475.
- Shelby, A. N. (1993). "Organizational, Business, Management, and Corporate Communication. An Analysis of Boundaries and Relationships", *The Journal of Business Communication*, C. 30, S. 3, ss. 261-267
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 286778).
- Tata, J. (2002). "The Influence On Accounts Of Perceived Social Loafing In Work Teams", *The International Journal Of Conflict Management*, C. 13, S. 3, ss. 292-308
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C. (2014). "İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi" *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 11, S. 41, ss. 237-250
- Yalçınkaya, A. (2024). *Duygusal Sermayenin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Mesleki Tükenmişliğin Aracı Rolü: İstanbul İlinde Devlet Hastaneleri ile Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 853809).
- Weiten, W. (2013). "Psychology: Themes and Variations" USA: Cengage Learning.
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). "Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, C. 61, S. 4, ss. 570-581.

# KARİYER UYUM YETENEKLERİ VE GENEL ÖZ YETERLİLİĞİN ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR**

*Sakarya Üniversitesi, yasemino@sakarya.edu*

**Öğr. Gör. Aleyanur KARDAŞ AYDIN**

*Sakarya Üniversitesi, aleyanur@sakarya.edu.tr*

## ÖZET

Bu araştırma; kariyer uyum yetenekleri, genel öz yeterlilik ve algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkileri ele almak üzere Sakarya Üniversitesi'nde öğrenim gören ve Kariyer Planlama Dersini alan lisans öğrencilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu; kariyer uyum yetenekleri ve genel öz yeterliliğin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik düzeyi üzerinde yordayıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Analizler sonucunda katılımcıların kariyer uyum yetenekleri, genel öz yeterlilik ve algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik düzeylerinin çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği bulgular arasında yer almıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Uyum Yetenekleri, İstihdam Edilebilirlik, Öz Yeterlilik

## GİRİŞ

Kariyer kavramı 19. yüzyılın başlarında bugün bildiğimiz temel anlamlarını kazanarak ortaya çıkmış olmakla birlikte bugün çok farklı alanlarda ve çok çeşitli perspektifler ile kullanılmaktadır. Ayrıca teknolojik dönüşüm ile birlikte geleneksel iş yapma şekillerinin bir yana bırakıldığı günümüzde kariyer kavramı yeniden şekillenmektedir ve kariyere atfedilen önem artmaya devam etmektedir.

Geleneksel kariyer yaklaşımlarına bakıldığında kariyer kavramını “meslek, terfi, ilerleyiş” olarak tanımlamak mümkündür. İlerleyiş çıkış noktasından hareket etmek gerekirse, bu ilerleyişin yukarıya doğru yani dikey bir biçimde olması gerektiğini düşünürüz. Yeni kariyer yaklaşımına geçişle birlikte çoklu yatay ilerleme gündeme gelmiş, kariyer yollarının çeşitliliği konuşulmaya başlanmıştır. Kariyerin yönetilmesi gereken bir olgu olduğunun anlaşıldığı günden bu yana organizasyonlara bağlı kalınsız bireysel kariyer planlama ve geliştirme sürecini kurgulamak üzere çalışmalar yapılmaktadır. Greenhaus vd., (2010)'ne göre Hall, başarıyı tanımlarken kuruluşa daha az bağımlı olarak ortaya çıkan bir kariyer formundan bahsetmiştir (akt. Çiçek, 2020:16). Bu tanım bireyin çabasını ön plana çıkararak Protean kariyer yaklaşımına atıf yapmaktadır. İşgücü piyasasında yaşanan değişimler ile birlikte geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini alan yeni kariyer yaklaşımları bireyin çabasını ve sorumluluğunu artırmakta, kariyer uyumunu ve istihdam edilebilirliğini önceliklendirmektedir (Potgieter, 2014).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu başlığında araştırma modelinde yer alan değişkenler kısaca tanımlanacaktır.

**Kariyer Uyum Yetenekleri:** Kariyer uyumu kavramı, alan yazında, Super (1980)'ın kariyer olgunluğu kavramının üstüne yapılandırılan bir kavramdır. Savickas (2013:158) kariyer uyumu kavramını Kariyer Yapılandırma Kuramı (KYK) çerçevesinde şöyle açıklamıştır: “Kariyer uyumu kişinin önceden tahmin edilebilen veya şu anda var olan iş rolleri ve iş yaşamında önceden tahmin edilemeyen ve değişikliklerin neden olduğu kararsızlık durumlarıyla baş edebilme yeterliğidir.” Kariyer uyum bir çatı kavram olarak dört bileşenin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İlgi, kariyerin farkında olup planlama yapmayı; kontrol, bireysel disiplin ve çabayı kullanarak sorumluluk almayı; merak, araştırma, keşfetme ve yetkinlik kazanma eğilimini; güven ise, zorlukların üstesinden gelme yetisini ifade etmektedir (Taş ve Özmen, 2019: 343-344).

**İstihdam Edilebilirlik:** 20. yüzyılın başlarında ilk kez kullanılan istihdam edilebilirlik kavramı, çalışmak isteyen bireyleri işsiz olan bireylerden ayıran bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Alkın vd., 2020, s.34). Bireyin çalışma hayatında yeni bir istihdam elde etme olasılığının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Rothwell ve Arnold, 2007: 2). Başka bir tanıma göre istihdam edilebilirlik işgücü piyasasının beklentilerini karşılayacak şekilde transfer edilebilir beceriler kazanmaktır (Özgür, 2015: 86; DHFE, 2002:7). Bir başka tanıma göre algılanan istihdam edilebilirlik, kişinin yaşamı ve kariyeri üzerindeki kontrolüdür (De Cuyper vd., 2011).

**Genel Öz Yeterlilik:** Öz yeterlilik kavramı, insan davranışının önemli bir belirleyicisi olarak Sosyal-Bilişsel Kuram kapsamında Bandura (1994) tarafından bireyin bir edimi başlatıp sonuç alıncaya kadar sürdürebileceğine olan inancı şeklinde tanımlanmıştır (Yıldırım ve İlhan, 2010:2). Bireyin öz yeterlilik algısı, belirlediği hedefe yönelik yaptığı davranışların altındaki motivasyonun temel belirleyicisidir (Aydiner, 2011:17).

Kariyer uyumu çalışma hayatında karşılaşılan belirsizlik durumları ile baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Gerni ve Denizli, 2021). Güncel kariyer yaklaşımlarının benimsenmesi ile esneklik kavramı daha fazla önem kazanmıştır. Alkın vd. (2020)'ne göre işgücü piyasasında rekabet edebilmek için çalışanların esnek olması gerekmektedir. Esneklik ve belirsizlikle mücadele becerisi ise istihdam edilebilirlik ile ilgilidir. Hillage ve Pollard (1998) istihdam edilebilirliği bireyin sürdürülebilir istihdam yoluyla kendi potansiyelini gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. İstihdam edilebilirlik, işle ilgili uyum yeteneği şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu sebeple kariyer uyum yeteneği ve genel öz yeterliliğin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik üzerinde etkisi olduğu varsayımı üzerine bu çalışma yapılmıştır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nicel perspektifle yapılandırılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde Savickas ve Profeli (2012) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Kanten (2012) tarafından yapılan *Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği* bulunmaktadır. Ölçek ilgi, kontrol, merak ve güven olmak üzere 4 boyuttan ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde genç yetişkinlerin gelecekteki istihdam edilebilirliklerine ilişkin algılarını ölçmek üzere Gunawan ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Alkın ve diğerleri (2020) tarafından yapılan *Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği* bulunmaktadır. Ölçek algılanan gelecekteki iletişim ağı, algılanan gelecekteki deneyimler, algılanan gelecekteki kişisel özellikler, eğitim kurumunun beklenen itibarı, algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi ve algılanan gelecekteki beceriler şeklinde 6 boyuttan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Aypay (2010) tarafından yapılan tek boyutlu *Genel Öz Yeterlilik*

*Ölçeği* bulunmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise örneklem grubunun demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırma verileri normal dağılım sergilemediğinden non-parametrik testler uygulanmıştır. Bu kapsamda veriler, Mann Whitney U, Kruskal Wallis, ki kare, regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur.

## **BULGULAR VE TARTIŞMA**

Araştırma kapsamında toplam 390 anket analize tabi tutulmuştur. Bu kapsamda; araştırmaya katılanların %63,1'i (246 kişi) kadın; %36,9'u (144 kişi) erkektir. Yaş değişkenine bakıldığında %67,2'lik kısmı (262 kişi) 18-22 yaş aralığındadır. 3. sınıfa devam edenler araştırmanın %63,6'lık kısmını (248 kişi) oluşturmaktadır. Katılımcıların %26,2'si (102 kişi) İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi'nde öğrenim görmektedir. Katılımcıların %66,2'si (258 kişi) staj yapmamıştır. Kişisel gelişim etkinliklerine katılanların oranı ise %60 (234 kişi) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların algıladıkları akademik başarı düzeyine bakıldığında %55,6'sı (217 kişi) akademik başarısını orta düzey olarak tanımlamaktadır.

Fark analizlerine ilişkin bulgular şu şekildedir:

- Cinsiyet ve sınıf değişkenlerinin hiçbir ölçek için istatistiksel olarak anlamlı bir farka yol açmadığı tespit edilmiştir.
- Yaş değişkeninin genel öz yeterlilik düzeyi üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir.
- Fakülte değişkeninin genel öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir farka yol açtığı tespit edilmiştir.
- Staj değişkeninin genel öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir farka yol açtığı tespit edilmiştir.
- Kişisel gelişim etkinliklerine katılım değişkeninin kariyer uyum yetenekleri, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ve genel öz yeterlilik ölçekleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir.
- Algılanan akademik başarı değişkeninin kariyer uyum yetenekleri, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ve genel öz yeterlilik ölçekleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir.

Kariyer uyum yetenekleri ve algılanan öz yeterliliğin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğe etkisini sınamak üzere gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre kariyer uyum yetenekleri ve genel öz yeterlilik, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlikteki değişimin %67,7'sini açıklayabilmektedir.

Korelasyon analizine göre kariyer uyum yeteneği ile algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ve genel öz yeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ile genel öz yeterlilik arasında da benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğu ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları literatürdeki bazı çalışmalar ile eşleşmektedir. Örneğin Karacan Özdemir (2016), kariyer uyumu ile genel öz yeterlilik arasında; Ardıç (2023), istihdam edilebilirlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmamız ile benzer sonuçlar elde etmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer uyum yetenekleri ve genel öz yeterliliğin algılanan istihdam edilebilirlik üzerinde yordayıcı etkisi vardır. Kariyer uyum yetenekleri, genel öz yeterlilik ve algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkide yaş, fakülte, staj yapma durumu, kişisel gelişim etkinliklerine katılma durumu ve algılanan akademik başarı düzeyi gibi demografik faktörlerin anlamlı bir farklılığa yol açtığı tespit edilmiştir. Cinsiyet ve sınıf faktörünün bu ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farka yol açmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın yalnızca Sakarya Üniversitesi öğrencileri ile gerçekleştirilmesi kısıtı nedeniyle daha sonra yapılacak çalışmalarda araştırma modelinin daha kapsamlı ve farklı örneklerde incelenmesi, araştırma sorusunda yer alan değişkenlerin bireysel ve çevresel farklı değişkenlerle birlikte incelenmesi alana katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alkın, S., Korkmaz, O. ve Balcı Çelik, S. (2020). Algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 33-47.
- Ardıç, M. (2023). Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliğin Algılanan Stres Üzerine Etkisinde Akademik Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 38-56.
- Aydın, B. B. (2011). Üniversite öğrencilerinin yaşam amaçlarının alt boyutlarının genel öz-yeterlilik yaşam doyumu ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlilik Ölçeği'nin GÖYÖ Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113-131.
- Bandura A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior* (4), VS Ramachaudran (Ed), New York. Academic Press, s. 71-81.
- Çiçek, B. (2020). Kariyer yönetimi-İş dünyasına giriş rehberi. Nobel Yayın.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. J. M., De Witte, H. (2011). Associations Between Employability and Employee and Organizational Outcomes: A Matter of Psychological Contracts. *International Journal of Human Resource Management*, 22.1486-1503.
- Department of Higher and Further Education, (2002). Report of The Taskforce on Employability and Long-Term Unemployment. Belfast, s. 7.
- Gerni, G. M. ve Denizli, A. A. (2021). Öz yeterliliğin kariyer uyum yeteneklerine etkisinde proaktif kişiliğin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 1-19.
- Hillage, J. ve Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Institute for Employment Studies. England.
- Kanten, S. (2012). Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16), 191-205.
- Karacan Özdemir, N. (2016). The factors contribute to career adaptability of high school students. (Unpublished Doctoral Thesis). Middle East Technical University, Ankara.
- Özgür, A. Ö. (2015). Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik. İzmir. Anakitap Basım Yayın Dağıtım.

- Potgieter, M. (2014). The relationship between career adaptability and employee engagement amongst employees in an insurance company. Doctoral Dissertation, University of South Africa.
- Rothwell, A. ve Arnold, J. (2007). Self-Perceived Employability: Development and Validation of a Scale. *Personal Review*, 36(1), 26.
- Taş, M.A.ve Özmen, M. (2019). Kişilik tipi ile kariyer ve akademik desteğin kariyer uyum yeteneklerine etkisi: Bir saha araştırması. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 333-370.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ. Ö. (2010). Genel öz yeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-308.

# KIRKPATRICK MODELİ KAPSAMINDA YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİNDEKİ ROLÜ: LİTERATÜRE DAYALI BİR İNCELEME<sup>17</sup>

Saime AKGÜN

Sakarya, saimeakgun@outlook.com

## ÖZET

İşletmelerin başarısını sürdürülebilir kılmak ve rekabet avantajı sağlamak için eğitim programlarının etkinliğini doğru bir şekilde değerlendirmek giderek daha önemli hale gelmektedir. Kirkpatrick Eğitim Değerlendirme Modeli, eğitimin bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini Reaksiyon, Öğrenme, Davranış ve Sonuçlar olmak üzere dört aşamada inceleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, eğitimin yalnızca katılımcılar üzerindeki kısa vadeli etkilerini değil, aynı zamanda uzun vadeli performans ve iş sonuçları üzerindeki katkılarını da analiz etmeyi hedeflemektedir. Literatürde özellikle, üçüncü aşama olan davranış değişikliği ve dördüncü aşama olan sonuçlar düzeylerinde yöneticilerin kritik bir rol üstlendiği sıkça vurgulanmaktadır. Yöneticiler, çalışanların eğitimde edindikleri bilgileri iş süreçlerine nasıl entegre ettiklerini takip ederek davranış değişikliklerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadırlar. Bu bağlamda öğrenilen becerilerin uygulanması için uygun koşullar ve teşvikler yaratma, eğitim sonrası geri bildirim verme ve çalışanları motive etme süreçlerinde de kilit bir rol oynamaktadırlar. Yöneticilerin bu aşamalarda etkinliklerinin eğitim programlarının genel başarısına doğrudan katkı sağladığı literatürde geniş bir kabul görmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin eğitim değerlendirmedeki bu rollerinin nasıl daha sistematik ve sürdürülebilir hale getirilebileceği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim ve Geliştirme, Yönetici Desteği, Ölçme Değerlendirme, Kirkpatrick Değerlendirme Modeli

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında eğitimler, yalnızca tamamlayıcı faaliyetler olarak değil, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir başarısının temel taşlarını oluşturan stratejik yatırımlar olarak görülmektedir. Eğitim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sonuçlarının optimize edilmesi, etkili bir destekleyici ortamın varlığına bağlıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin eğitim süreçlerine aktif katılımı, çalışanların öğrenme motivasyonunu artırmak ve edinilen bilgilerin iş süreçlerine entegrasyonunu sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, yöneticilerin desteği, eğitimin başarısını doğrudan etkileyen önemli unsurlardan biri olup, katılımcıların eğitim sonrası davranışlarını şekillendiren bir iklim oluşturmada da belirleyici bir rol oynamaktadır.

Dolayısıyla, bu çalışma, Kirkpatrick Modeli çerçevesinde eğitimin yarattığı etkinin gösterilmesinde yöneticilerin rolü ve sorumluluklarına odaklanarak eğitim ve geliştirme

---

<sup>17</sup> Bu çalışma, yazarın Prof. Dr. Fuat MAN danışmanlığında hazırladığı “Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinde Kirkpatrick Modeli Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

faaliyetlerinin etkinliğini artırmak adına iş birliği gereksinimini vurgulamayı amaçlamaktadır. Eğitim faaliyetlerinin bir yatırım olarak ele alınması gerektiği gerçeği, etkili bir yöneticilik anlayışıyla birleştiğinde, işletmelerin gelecekteki başarılarına yön verecek stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir.

## **EĞİTİM DEĞERLENDİRME AŞAMASININ ÖNEMİ**

Rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca ürün ve hizmet kalitesiyle değil, aynı zamanda çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeye yönelik stratejik eğitim programlarının etkinliğiyle de şekillenmektedir. Bu bağlamda, eğitim süreçlerinin değerlendirilmesi, bu etkinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi açısından kritik bir adım teşkil etmektedir. Eğitim değerlendirmesi, yalnızca programların başarı düzeyini belirlemekle kalmaz; aynı zamanda eğitim sürecinin her aşamasında geri bildirim sağlayarak sürekli bir gelişim mekanizması oluşturmaktadır. Bu durum, işletmelerin eğitim stratejilerini dinamik bir şekilde güncellemelerine ve ihtiyaçlarına göre uyarlamalarına olanak tanımaktadır. Bu kapsamda, eğitimlerin sadece bir tamamlayıcı faaliyet olarak görülmemesi gerektiği literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Eğitim süreçlerinin titiz bir şekilde izlenmesi ve analiz edilmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürekli gelişim ve inovasyon açısından kritik bir öneme sahiptir.

## **KIRKPATRICK DEĞERLENDİRME MODELİ**

Kirkpatrick Değerlendirme Modeli, eğitim programlarının etkinliğini sistematik bir şekilde analiz etmek amacıyla geliştirilmiş olup bu alanda geniş kabul gören ve uygulama kolaylığı sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Donald Kirkpatrick tarafından 1959 yılında sunulan bu model; Tepki, Öğrenme, Davranış ve Sonuçlar aşamalarından oluşmakta ve eğitim süreçlerinin yalnızca çıktılarıyla sınırlı kalmayıp, katılımcıların deneyimleri ile davranış değişikliklerini de derinlemesine inceleyerek kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Modelin ilk aşaması, katılımcıların eğitim programına yönelik tepkilerini ölçme amacını taşımaktadır. Bu aşama, katılımcıların eğitim sürecine dair duygu ve düşüncelerini anlamak için geri bildirim anketleri ve değerlendirme formları kullanarak gerçekleştirilmektedir. İkinci aşama, öğrenme düzeyini değerlendirmeye odaklanmaktadır ve katılımcıların ne ölçüde bilgi, beceri ve tutum kazandığını belirlemek için testler, uygulamalı değerlendirmeler ve diğer ölçüm araçları kullanılmaktadır. Üçüncü aşama, eğitimden sonra katılımcıların iş yerinde sergiledikleri davranış değişikliklerini incelemeye odaklanmaktadır. Son aşama ise, eğitim programının organizasyonel hedefler üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Eğitim sonrası elde edilen verimlilik artışı, maliyet tasarrufu ve çalışan memnuniyeti gibi sonuçlar eğitimin genel başarısını belirlemektedir.

Kirkpatrick Modeli'nin eğitim değerlendirme sürecinde bütün aşamalarıyla uygulanması gerektiği ve bu aşamaların birbirini izleyen süreçlerde önemli etkiler oluşturabileceği ifade edilmektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006).

### **1. Tepkinin Değerlendirilmesi**

Bir eğitim programına katılımcıların sergilediği tepki davranışları, öğrenme ortamına ve öğretim yöntemlerine yanıt niteliği taşımaktadır. Katılımcıların programa yönelik beğeni düzeyleri, hissettikleri duygular ve program hakkındaki genel algıları “teпки” düzeyinde ölçülmektedir (Eroğlu, 2006). Bu bağlamda, anketler, mülakatlar ve odak grup görüşmeleri gibi veri toplama teknikleri kullanılarak, katılımcıların duygusal tepkileri ve programdan aldıkları geri bildirimler derinlemesine incelenmektedir. Katılımcılardan alınan bu geri bildirimler, gelecekteki eğitimlerin tasarımı ve uygun eğitmen seçiminde kritik bir veri kaynağı teşkil etmektedir. Böyle bir durumda

katılımcılar eğitim programının devam etmesini ya da sonlandırılmasını belirleyebilmektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Yöneticilerin, yüksek performans gösteren eğitimlerle sürdürülebilir bir iş ilişkisi kurması, eğitim kadrosunun kalitesini artırırken, eğitim içeriği ve metodolojisinin katılımcı görüşleri doğrultusunda iyileştirilmesi, eğitim etkinliğini daha da pekiştirecektir. Ayrıca, eğitim sonrası tavsiye oranlarının izlenmesi ve açık iletişim ortamının sağlanması, eğitim süreçlerinin gelişimine katkıda bulunarak, eğitimlerin etkisini maksimize etmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin proaktif ve stratejik bir yaklaşım sergilemesi, eğitimlerin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Başka bir ifadeyle katılımcıların yöneticileriyle paylaştıkları izlenimleri çoğu kez eğitim programlarının geleceği ile ilgili kararları veren daha üst kademe yöneticilere ulaşmaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006, s. 22). Bir eğitim programında önemli olan yalnızca tepki almak değil, olumlu tepkiler alabilmektir; çünkü katılımcılar olumlu tepki göstermediklerinde öğrenme motivasyonları azalmakta ve bu durum, olumsuz tepkilerin öğrenme olasılığını büyük ölçüde düşürmesiyle birleştiğinde, etkili bir öğrenme sürecinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Bu aşamada yöneticilerin rolü, çalışanların eğitim programlarına karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini desteklemeleri açısından kritik bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin, eğitim süreçlerine yönelik pozitif bir yaklaşım sergilemeleri, çalışanların motivasyonunu artırarak öğrenme deneyimlerini daha verimli hale getirebilmektedir.

## 2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi

Bir eğitim programında katılımcıların programdan "memnun" olmaları, onların her açıdan öğrenme sağladıkları anlamına gelmemektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006; Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2007). Öğrenmenin değerlendirildiği bu aşamada bilgi, beceri ve tutum gibi üç temel unsurdan söz edilebilmesi mümkündür; ancak bu unsurlardan en az birinin veya daha fazlasının öğrenilmediği durumlarda, davranış değişikliğinin ortaya çıkması pek olası değildir (Kirkpatrick, 1996; Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Ek olarak bu aşamada edinilen bilgilerin veya öğrenilenlerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi için ön test ve son test uygulamaları sıklıkla tercih edilmekte olup (Rajeev vd., 2009), kontrol ve deney gruplarının oluşturulması önerilmektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Bu şekilde oluşturulan yapı, eğitim sonrası davranış değişikliklerinin daha net gözlemlenmesini sağlamak ve eğitim öncesinde uygulanan testler, katılımcıların mevcut bilgi düzeylerini ortaya koyarken, son testler eğitim sonrası kazandıkları bilgileri değerlendirmektedir. Dolayısıyla eğitim programlarının başarısını artırmak için yöneticilerin bu değerlendirme süreçlerine aktif olarak katılması ve sürekli bir geri bildirim mekanizması oluşturması önem taşımaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Yöneticiler, eğitim süreçlerinde katılımcıların bilgi düzeyindeki değişiklikleri izlemeli ve ara değerlendirmelerle bilgilerin içselleştirilmesine katkıda bulunmalıdır. Mesleki zirvelere katılımı teşvik ederek sosyal öğrenme ortamları oluşturmalı ve eğitim sonrası geri bildirimlerle katılımcıların edindikleri bilgileri ekipleriyle paylaşmalıdır. Ayrıca, uygulamalı eğitimlerde öğrenmenin içselleştirilme düzeyini değerlendiren en önemli araçlardan biri olan gözlemin kullanılması önem arz etmektedir.

## 3. Davranışın Değerlendirilmesi

Davranışların değerlendirildiği bu aşamada, eğitime katılan çalışanların iş performansında meydana gelen değişiklikler sistematik bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu düzey ölçümlemede eğitime tabi tutulmayan kontrol gruplarının kıyaslama için tercih edilmesi önerilmektedir (Özaydın vd., 2012). Eğitim programının birincil hedefi, katılımcılara iş başarısı ve kurumsal verimlilik için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak olup bu süreçte yöneticilerin de kazanılanların iş süreçlerinde etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayacak bir ortam yaratmaları ve katılımcıları bu yönde desteklemeleri büyük önem taşımaktadır (Eviren, 2018; Yıldırım, 2006). Noe'ye (2009) göre yönetici desteğinin seviyesi ne kadar yüksek olursa eğitim transferinin başka

bir ifadeyle eğitim yoluyla edinilen bilgi ve becerilerin davranışlara aktarılması o kadar mümkün olmaktadır. Yöneticiler, çalışanların yeni bilgileri uygulama düzeyini belirlemek için gözlem yapmalı ve performans değerlendirmeleri gerçekleştirmelidir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006; Baldwin ve Ford, 1988). Bu bağlamda, yöneticilerin eğitime katılan çalışanlara kazandıkları becerileri uygulama imkânı sunmak için uygun sorumluluk ve görevler vermeleri kritik bir önem taşımaktadır (Noe, 2009). Öğrenilenlerin işe transferinin ölçümlendiği bu aşamada anketler ve atölye çalışmaları yaygın olarak kullanılmakta olup atölyelerde katılımcıların interaktif ortamda proje sunmaları ve yanıtları, davranış değerlendirmesinde önemli başarı göstergeleri olarak öne çıkarken, bu süreçte yöneticilerin objektif olamama durumu önemli bir sorun teşkil etmektedir (Man ve Akgün, 2021). Bu durum, literatürde performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar arasında yer alan Hale ve Boynuz etkisi olarak tanımlanmaktadır. Hale etkisi, değerlendirilen bireyin belirli bir niteliği veya belirli bir alandaki başarısı nedeniyle genel olarak "olumlu" bir şekilde değerlendirilmesi durumunu ifade etmektedir. Bunun aksine, boynuz etkisi, bir çalışanın belirli bir niteliği veya belirli bir konudaki başarısızlığı sebebiyle genel olarak "olumsuz" bir değerlendirmeye tabi tutulması anlamına gelmektedir (Açıkalin 1996).

Kirkpatrick Modeli'ne ait davranışların değerlendirilmesi aşamasında yöneticilerin rolü, eğitim sonrası davranış değişikliklerini gözlemlemek, performans değerlendirmeleri ile eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanların eğitimde öğrendiklerini iş süreçlerine entegre etmelerine yardımcı olabilmeleri şeklinde özetlenebilmektedir. Öte yandan, eğitim sonrasında çalışanın davranışlarındaki değişikliklerin gözlemlenmesi zaman alıcıdır ve bu değişimleri izleyerek bir sonuca ulaşmak oldukça zahmetli bir süreç olarak görülmektedir (Yıldırım, 2006). Bu doğrultuda değişimin sağlanabilmesi dört önemli koşul ile açıklanabilmektedir. Bu koşullar sırasıyla "1. Kişi değişme isteğine sahip olmalıdır, 2. Kişi neyi nasıl yapacağını biliyor olmalıdır, 3. Kişi doğru iklimde çalışıyor olmalıdır, 4. Kişi değiştiği için ödüllendirilmelidir" şeklinde açıklanmıştır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006; s. 23). Doğru iklim eğitime katılım sağlayan çalışanın bağlı olduğu yöneticiyle ilişkilidir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006) ve eğitimin işe transferinde önemli olduğu ifade edilmektedir (Tracey vd., 1995). Kirkpatrick ve Kirkpatrick'e (2006) göre beş farklı tipte iklimden söz edilebilmektedir:

1. Önleyici: Yönetici, katılımcının eğitim programında öğrenip uygulaması gereken davranışları yasaklayarak, kurumsal kültür veya liderlik tarzı ile çelişmektedir.
2. Caydırıcı: Yönetici, katılımcının davranışını değiştirmemesi gerektiğini açıkça belirterek, olumsuz bir örnek sunarak değişimi engellemektedir.
3. Tarafsız: Yönetici, katılımcının eğitim almış olmasını göz ardı ederek, değişime karşı duyarsız kalabilir; ancak olumsuz sonuçlar ortaya çıktığında caydırıcı veya önleyici bir tutum sergilemektedir.
4. Teşvik Edici: Yönetici, katılımcının öğrenmesini destekleyerek, içsel ve dışsal ödüllerle uygulama teşvikinde bulunmaktadır.
5. Zorlayıcı: Yönetici, katılımcının eğitimde ne öğrendiğini bilmekte ve öğrenilenlerin mutlaka işe aktarılmasını sağlamaktadır.

Önleyici veya caydırıcı nitelikte bir iklim söz konusuysa eğitimin işe aktarılma olasılığı oldukça düşüktür ya da tamamen ortadan kalkmaktadır. Tarafsız bir iklimde ise, davranıştaki değişim, daha önce belirtilen diğer üç koşula bağlı olarak gelişmektedir. Teşvik edici veya zorlayıcı bir iklim söz konusu olduğunda ise, meydana gelen değişimin derecesi birinci ve ikinci koşullara bağlılık göstermektedir. Bu anlamda, eğitim alan ancak öğrendiklerini uygulama fırsatı bulamayan çalışanlar, zamanlarını boşa harcadıklarına dair bir düşünceye kapılarak tatminsizlik hissi yaşayacaklardır ki bu da onların motivasyon durumlarını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Buradan anlaşılacağı üzere yöneticilerin, katılımcıların eğitimden sonra karşılaşacakları ortamı anlamaları ve destekleyici bir çalışma atmosferi oluşturmak için etkin şekilde çaba göstermeleri önem arz etmektedir.

#### 4. Sonuçların Değerlendirilmesi

Kirkpatrick Modeli'nin son aşaması olan sonuçlar aşaması, eğitim programlarının iş sonuçlarına etkisini değerlendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda Kontrol grubunun kullanılması önerilmektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006; Yıldıırım, 2006). Özellikle satış eğitimi gibi uygulamalarda, belirli gruplara eğitim verilirken diğer gruplara eğitim verilmemesi, satış rakamlarının karşılaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Eğitim verildikten sonraki dönemlerde elde edilen sonuçların eğitimle ilişkilendirilmesi karmaşık bir süreçtir; nk satışlar, piyasa koşulları gibi dışsal faktörlerden de etkilenebilmektedir. Eğitim sonrası davranış değişimlerinin gözlemlenmesi için gerekli süre, bireyler arasında farklılık göstermektedir. Bu süreçte yöneticilerin, eğitim sonrası katılımcıların performansını etkileyen çevresel ve işletme temelli etmenleri göz önünde bulundurarak eğitim etkilerini doğru bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (Man ve Akgün, 2021). Bir diğer ifadeyle yöneticiler, belirlenen Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) doğrultusunda eğitim çıktılarının iş sonuçlarıyla ilişkisini açıklama konusunda gayret göstermeli ve bu ilişkilerin ayrıştırılmasında titiz bir yaklaşım sergileyebilmelidir.

Bazı eğitim programlarında kesin sonuçlara ulaşmak zor olabilmektedir. Yöneticiler için tasarlanmış ve “yöneticiler eğitim sonunda çalışanlara adil davranır” şeklinde tanımlanmış bir hedefin kesin sonuçlarını somut verilerle kanıtlamak zorlayıcı olabilir, ancak imknsiz değildir (Ulupınar ve Eycan, 2023). Bu kapsamda, eğitimi tamamlayan yöneticilerle birlikte çalışanlara yönelik “yöneticilerin adil karar verme durumlarını belirleme” konulu bir anket uygulanması akabinde yöneticilerin adil davranışlarının değerlendirilmesine yönelik kesin sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu yöntem, eğitim programının etkisini ve yöneticilerin karar verme süreçlerindeki adillik düzeyini ölçmek için önemli bir veri kaynağı sağlayacaktır.

### KIRKPATRICK DEğERLENDİRME MODELİ UYGULAMALARINDA YÖNETİCİ KATKILARI

Çalışanların eğitime katılımını artırmak için yöneticiler, eğitim öncesinde olumlu bir iletişim kurmalı ve programın önemini vurgulamalıdır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlarını eğitime gönderme konusundaki gönüllülüğü beraberinde eğitim transferinden en yüksek verimi elde edebilmek adına eğitime katılan çalışanlara azami desteğin verilmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin eğitim sürecine maksimum katkı sağlamaları onların eğitim programının amaç ve hedefleri konusunda aydınlatılması ile doğrudan ilişkilidir.

Yöneticiler, eğitim programlarını sürekli olarak gözden geçirerek ve geri bildirim olarak geliştirme sürecine katkıda bulunmalıdır. Bu durum, Kirkpatrick Modeli'nin her aşamasında uygulanan bir stratejidir ve eğitimlerin sürekli olarak iyileştirilmesine olanak tanımaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006). Zira yönetici desteği, yöneticilerin eğitim programlarına katılmaya ne derece önem verdikleri ile verilen eğitim kapsamının işe uyarlanmasına verdikleri önem ile bağlantılıdır (Noe, 2009, s. 178). Dolayısıyla yöneticilerin destekleyici bir ortam oluşturması, çalışanların yeni davranışları benimsemelerini kolaylaştırmaktadır (Saks, 2006). Burada aıklanandan anlaşılacağı üzere eğitimin işe transferini etkileyen iş çevresinin özelliklerinden bahsedilmektedir. Öğrenilen beceri ve davranışların iş ortamına aktarımını artıran veya azaltan çeşitli transfer iklimi nitelikleri bulunmaktadır.

**Tablo 1:** Olumlu Bir Transfer İkliminin Nitelikleri

Nitelikler	Örnek
<i>Yöneticiler ve emrinde çalışanlar</i> eğitimde gerekli beceri ve davranışları kullanmak üzere eğitilenleri teşvik eder ve hedefleri belirlerler.	Yeni eğitim almış yöneticiler aldıkları eğitimi iş ortamına uyarlayabilmek için kendi üstleri ve diğer yöneticiler ile görüşürler.
<i>Görev:</i> Bir eğitilenin görevinin özellikleri ona eğitimde gereken yeni davranışları ve becerileri kullanmasını hatırlatır ve yönlendirir.	Yeni eğitim alan bir yöneticinin işi, eğitim esnasında aldığı becerileri eğitilen tarafından iş ortamında kullanır kılmaktadır.
<i>Geribildirim sonuçları:</i> Yöneticiler eğitimde gereken yeni beceri ve davranışların uygulanmasında destekte bulunurlar.	Nezaretçiler aldıkları eğitimi kullanan yeni eğitimden gelmiş kişileri fark edebilirler.
<i>Ceza vermeme:</i> Eğitilenler eğitimde aldıkları yeni beceri ve davranışları kullanırken, açıkça eleştirilerek moralleri bozulmamalıdır.	Yeni eğitilen yöneticiler aldıkları eğitimi uygulamada başarısızlığa düştüklerinde azarlanmamalıdır.
<i>Dışarıdan sağlanan desteğin sonuçları:</i> Eğitilenler eğitimde öğrendiklerini iş ortamında kullandıkları için dışarıdan ödüllendirilirler.	Edindikleri eğitimi başarıyla kullanan yöneticiler maaş artışı ile ödüllendirilir.
<i>İçeriden sağlanan desteğin sonuçları:</i> Eğitilenler eğitimde edindikleri yeni beceri ve davranışları kullandıkları için içerden ödüllendirilir.	Üst kademe yöneticiler, işlerini eğitimde gösterildiği gibi yapan yöneticileri takdir ederler.

**Kaynak:** Noe (2009, s. 177).

Araştırmalar göstermektedir ki eğitim ikliminin transferi; eğitimi takip eden dönemdeki yöneticilerin yönetsel ve bireysel davranışlarındaki olumlu değişikliklerle ilgilidir (Noe, 2009, s. 177). Olumlu çalışma iklimi oluşturmanın bir yolu, programın geliştirilme aşamasında yöneticileri de işin içine dâhil etmektir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006, s. 24). Eğitim programının etkinliği, değişim için gerekli tutumları oluşturma ve bilgi/beceri kazandırma yolu ile sağlanmakta olup aynı zamanda hem yöneticilerin doğru bir örgüt iklimi yaratması hem de eğitilen çalışanın yenilikleri işyerine aktarma sorumluluğunu başarıyla yerine getirmesi sürecin tamamlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır; aksi takdirde, eğitimden elde edilen faydalar iş ortamına yansımaya çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilecektir (Cömert, 2015).

Yöneticilerin, eğitimlerin içeriği hakkında bilgi sahibi olmalarının yanı sıra kısaltılmış bir versiyonunun sunulması beklenen davranış değişikliklerinin artış göstermesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, yöneticilerin daha önce ilgili eğitime katılmış olmaları, çalışanların öğrenme motivasyonlarını artırarak öğrenilen bilgilerin iş başında uygulanma isteğini de güçlendirecektir. Bu durum, yöneticilerin öğretmen rolünü üstlenerek yeni öğrenilen becerilerin uygulanması, eğitim alan çalışanlarla şirket içindeki gelişmelerin tartışılması ve öğrenilen bilgilerin pratikte hayata geçirilmesi konusunda destek sağlamaya daha yatkın hale gelmelerine olanak tanımaktadır (Noe, 2009). Başka bir ifadeyle, yöneticilerin eğitim faaliyetlerine katılım göstermesi, onların koç, rehber veya danışman rolünü üstlenerek çalışanların taleplerini dinlemelerine ve değişim ile büyüme süreçlerini etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyacaktır (Kaklıkkaya, 2010). Bu bağlamda, yöneticilerin ve şirketin bireysel olarak çalışmaya istekli olduğunu gösteren bir ortam yaratabilmeleri için destekleyici ve rahat bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Bu amaçla, yöneticilerin eğitim süreçlerine dâhil edilmesi, hem kendi profesyonel gelişimlerini hem de ekiplerinin potansiyelini artıracak şekilde önemli bir katkı sağlayacaktır.

Eviren (2018) yaptığı araştırmada katılımcıların bireysel çabalarının belirli bir düzeyde yeterli olabileceğini belirtmekte; ancak uygulamaya yönelik iş planlaması, teşvikler ve yönetici desteği



sağlandığında öğrenilenlerin işe transferinin gerçekleşme düzeyinin önemli ölçüde artacağını vurgulamaktadır. Hiçbir değişim gerçekleşmemiş olmasının yanında, programa devam etmiş olan kişiler, kendilerine uygulama olanağı olmayan şeyler öğretildiği için yöneticilerine, eğitim programına ya da her ikisine karşı düş kırıklığı içerisine girebileceklerdir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2006, s. 24).

## SONUÇ

Bu çalışma, yöneticilerin eğitim süreçlerindeki rolünün, yalnızca bir denetim mekanizması olmanın ötesine geçerek eğitim programlarının başarısında belirleyici bir unsur haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, eğitim programlarının etkinliğini artırma ve çalışanların motivasyonunu destekleme konusundaki kritik rollerinin daha iyi anlaşılabilmesi adına daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Kirkpatrick Modeli'nin uygulanması çerçevesinde yönetici desteğine odaklanan bu çalışma, eğitim değerlendirme sürecinin iyileştirilmesine yönelik bir takım öneriler sunularak sonlandırılmıştır.

1. Yöneticilerin eğitim programına ve eğitim değerlendirme aşamasına gösterdikleri ilginin beraberinde getirdiği katkı, çalışanların öğrenme motivasyonunu ve eğitim sonrası davranış değişikliklerini önemli ölçüde etkileyecektir.
2. Yöneticiler, katılımcıların eğitim programlarına yönelik olumlu bir tutum geliştirmelerine yardımcı olmanın yanı sıra, elde edilen bilgilerin iş süreçlerine entegrasyonunu sağlamak için gerekli ortamı oluşturmalarıdır. Eğitimlerin amacını ve hedeflerini net bir şekilde ifade eden yöneticiler, çalışanların yeni becerilerini uygulamaları için teşvik edici bir iklim yaratırken, bu süreçte sürekli geri bildirim ve değerlendirme mekanizmaları oluşturarak eğitimlerin etkinliğini artırabilmektedir.
3. Yöneticiler, çalışanların iş performansını takip ederken, belirlenen davranış göstergelerine göre değerlendirme yapmalıdırlar. Bu doğrultuda yöneticilerin objektif bir bakış açısıyla çalışanları değerlendirmesi, eğitimin etkisinin doğru bir şekilde ölçülmesine olanak tanıyacaktır.
4. Yöneticiler, çalışanlara eğitim sonrası öğrenilen yeni becerileri uygulama fırsatını sunan görevler vererek süreci takip etmeli, sosyal öğrenme ortamları oluşturmalı ve bu sayede öğrenilenlerin içselleştirilmesine katkı sağlayabilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının (Personel) yönetimi*. Pegem Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- Baldwin, T. T. ve Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Cömert, B. (2015). *Kirkpatrick'in eğitim değerlendirme modeline göre orta düzey liderlik hizmet içi eğitiminin etkinliğinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 111-132.
- Eviren, Ö. S. (2018). Kirkpatrick eğitim değerlendirme modeli kullanılarak TÜİK'de bir hizmet içi eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesi. *Sınırsız Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 3(1), 56-89.
- Kaklıkkaya, M. (2010). *Training and development experience for agriculture people: Uzel Academy sample*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited. Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development*, 50(1), 54-59.

- Kirkpatrick, D. L. ve Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs, the four levels*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. L. ve Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Francisco: BerrettKoehler Publishers.
- Man, F. ve Akgün, S. (2021). *Kirkpatrick eğitim değerlendirme modeli: Bir örnek olay incelemesi*. 2. Uluslararası Göbeklitepe Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi, Şanlıurfa.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi* (4. Baskı). Çev: Prof. Dr. Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özaydın, B. , Günbatır, M. S. , Önal, N., & Çakır, H. (2012). Öğretmen yetiştirme programlarının sistemik ve sistematik değerlendirilmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 2(1), 54-71.
- Rajeev, P., Madan, M. S., ve Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's Model –an evaluation of an academic training course. *Current Science*, 96(2), 272-276.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 239-252.
- Ulupınar, S. ve Eycan, Ö. (2023). Hemşirelikte eğitim programlarının değerlendirilmesinde kullanılan bir model: Kirkpatrick eğitim değerlendirme modeli. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), 820-827.
- Yıldırım, O. (2006). *İşletmelerde eğitimin etkinliğine etki eden faktörler ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

# MİKRO ve MEZO BOYUTLAR AÇISINDAN SOSYAL SERMAYE ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Arş. Gör. Nesrin KAPLAN

*Süleyman Demirel Üniversitesi,*

nesrinkaplan@sdu.edu.tr

Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER

*İstanbul Üniversitesi, Ituzunistanbul.edu.tr*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi kavramını mikro (birey) ve mezo (örgüt) boyutlarla ele alan çalışmalar bağlamında incelemektir. Ayrıca, sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi ilişkisini anlamaya çalışarak İKY'ye dair fonksiyonlar açısından yapılan çalışmaları geçmişten günümüze incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmada ele alınan veriler, Web of Science (WoS) veri tabanından faydalanılarak bibliyometrik verileri nicel olarak sunan ve görselleştirme imkânı veren VOSviewer programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında “sosyal sermaye” kavramına yönelik genel tarama yapılmış, “işletme” ve “yönetim” alanına dair 5734 çalışmaya ulaşılmıştır. Konuya dair en sık kullanılan anahtar kelimelerin sırasıyla “sosyal sermaye”, “beşerî sermaye” ve “girişimcilik” ve “güven” kelimesi olduğu görülmektedir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise “sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi” üzerine yapılan aramalar sonucunda toplam 212 çalışma olduğu görülmektedir. İKY fonksiyonları açısından ayrı ayrı bakıldığında ise yayın sayısı artmakta 799 yayın ile ilk olarak kariyer, ikinci sırada ise 235 yayın ile işe alım ve 127 yayınla işgören devir hızı gelmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sermaye, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Ağlar, Bibliyometrik Analiz, VOSviewer.

## GİRİŞ

Sosyal sermaye kavramı literatürde çoğunlukla makro açıdan ele alınmakta ve çalışmalar toplumsal güven, ekonomik gelişim, refah, sivil toplum hareketleri gibi bir toplumun ortak hareket etmesinin sonucunda oluşan güçlü ve zayıf noktalara odaklanmaktadır. Bu çalışmada ise bireylerin (mikro) ve örgütlerin (mezo) sahip olduğu veya olabileceği sosyal sermaye üzerine yapılan çalışmalara odaklanılması hedeflenmiştir. Son yıllarda sosyal sermaye, yönetim ve organizasyon ile diğer sosyal bilim alanlarının dikkatini çekmeye başlayan kavramlardan birisi haline gelmiştir (Sözen vd., 2012, s. 13). Sosyoloji, iktisat, siyaset bilimi, eğitim, psikoloji ve yönetim bilimlerini de içeren disiplinler arası bir özellik taşıyan sosyal sermaye kavramı, çalışılan alana göre farklı tanımlamalar içermektedir. Bu nedenle yapılan literatür taramasında tek ve evrensel bir tanıma ulaşılamamıştır. Ancak sosyal sermaye temelde insan ilişkilerinin değerine odaklanmaktadır (Gerni, 2013). 1980 sonrası konuya duyulan ilginin artmasıyla birlikte, literatürde pek çok önemli çalışma yer edinmiştir (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Nahapiet ve Ghoshal 1998; Tsai, ve Ghoshal, 1998; Fukuyama, 2002; Putnam, 2000; Lin, Cook ve Burt, 2001; Adler ve Kwon, 2002; Fine, 2002; Field, 2006; Şan ve Şimşek, 2011).

Bu çalışma sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi anlayabilmek, iki kavram arasındaki bütüncül olarak ele alınan çalışmaların az sayıda olduğunu görmek ve literatürdeki boşluğu vurgulamak açısından önemlidir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Tarihsel açıdan incelendiğinde literatürde pek çok farklı sermaye türleri ve sınıflandırmaları bulunmaktadır. Kronolojik açıdan ise ekonomik sermaye, beşerî sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi farklı sermaye türleri yer almaktadır. Kişi ve kurumlar, rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajı genişletebilmeleri için bu sermaye türlerine ihtiyaç duyarlar. Ekonomik sermaye, neye sahip olduğumuz (tesis, ekipman, para gibi maddi varlıklar vb.) ile ilgilenirken, beşerî sermaye, ne bildiğimizle (eğitim, fikirler, deneyim vb.) ilgilenmektedir. Psikolojik sermaye, kim olduğumuz ve psikolojimizi nasıl yönetebildiğimizle (umut, dayanıklılık vb.) ilgilenirken sosyal sermaye ise kimi tanıdığımız (ilişkiler, sosyal ağlar vb.) sorusuyla ilgilenmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004, s. 46).

Bourdieu (1986) sermayeyi, klasik ekonomik anlayıştan daha geniş bir şekilde ele alarak kısaca birikmiş emek (ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermaye) olarak ifade etmektedir. Sosyal sermayeyi ise, karşılıklı tanınırlık veya grup üyeliği ile belli derecede kurumsallaştırılmış ilişkilere dayanan, devamlı ve kalıcı ağlarla elde edilen, gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı olarak ifade etmektedir. Sosyal sermayeyi, diğer sermaye türlerinden ayıran şey birden fazla bireyin ondan faydalanmasıdır (Schmid, 2002, s. 747-748). Bu nedenle literatürde sosyal sermayeyi iki farklı şekilde ele alan yazarlar yer almaktadır. Bunlardan birincisi makro düzeyde yani sosyal sermayeyi kamu malı (Coleman, 1988; Putnam, 2000; Fukuyama, 2002) olarak görenler, ikincisi ise mikro düzeyde ele alarak kişinin sahip olduğu özel mal (Bourdieu, 1986; Burt, 1992; Lin, 2001) olarak görenlerdir. Aynı zamanda sosyal sermayenin hem kişilere hem de topluma ait olduğunu vurgulayanların katkılarıyla bu iki analiz düzeyinin (mikro-makro) arasındaki bağı sağlayan bir diğer boyut olan mezo boyutu da analizlere dahil edilmiştir (Field, 2006, s. 9).

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün en önemli varlıklarından biri olan insan kaynağının örgüte, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde etkin bir biçimde yönetilmesini ifade etmektedir. Çalışma ortamında bulunan ya da bulunmak isteyen bireylerin insan kaynakları yönetimi tarafından dikkate alınması gereken ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlardan bazıları kabul edilme, tanınma, statü, geri besleme, öz saygı, istikrar ve kişinin motive edilmesinin sağlanmasıdır (Uyargil vd., 2018). Sosyal ilişkiler, bireyin motive olmasında ayrıca önemlidir. Bu bağlamda, sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran çalışmaları incelemek literatür için önem arz etmektedir.

## **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın amacı, bibliyografik bir yaklaşım ile sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan akademik araştırmalardaki eğilimleri nicel verilerle analiz etmektir. Bibliyometri, bibliyografik verileri matematiksel ve istatistiksel araçlar kullanarak inceleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır (Broadus, 1987). Çalışmada ele alınan veriler, Web of Science (WoS) veri tabanından alınarak bibliyometrik verileri nicel olarak sunan ve görselleştirme imkânı veren VOSviewer programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılacak veriler, WoS veri tabanı üzerinden 25.08.2024-29.08.2024 tarihleri arasında alınmış ve konuya dair analizler hem WoS veri tabanının sunduğu analiz bölümünden hem de VOSviewer aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın bulgularında “sosyal sermaye”, “sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi” konularına ilişkin anahtar kelime analizleri, atıf analizlerine ve bibliyografik eşleşme analizlerine yer verilmiştir.

### 1. Sosyal Sermaye Konusuna Dair Bulgular

Çalışmanın ilk safhasında “sosyal sermaye” kavramına yönelik genel tarama yapılmış ve 32.537 çalışma olduğu görülmüştür. Sonrasında “işletme” ve “yönetim” alanı seçilerek filtrelenmiş ve sonuç olarak 5374 çalışmaya ulaşılmıştır. Yayın yıllarında bir kısıtlamaya gidilmeden 1992-2024 yılları arasındaki tüm çalışmalar analize dahil edilmiştir. 2000’li yılların başları itibarıyla alana dair ilginin arttığı söylenebilirken 2006 ve sonrası içinse yıllık ortalama 300 civarında konuyla ilişkin yayının çıktığı görülmüştür. Çalışmaların büyük bir çoğunluğunun makale formatında olduğu akabinde ise bildiri kitapçığı içerisinde yayınlandığı görülmektedir.

#### 1.1. Sosyal Sermaye Anahtar Kelime Analizi

Sosyal sermaye konusuna ilişkin “yönetim” ve “işletme” alanına dair toplam 6884 farklı anahtar kelime yer almaktadır. VOSviewer üzerinden yazarların en sık kullandığı anahtar kelimeler (co-occurrence of author keywords) ve bağlantı sayıları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Sosyal Sermaye Anahtar Kelime Analizi**

Anahtar Kelime	Tekrarlama Sıklığı	Toplam Bağlantı Sayısı
Social Capital (Sosyal Sermaye)	2118	8883
Human Capital (Beşerî Sermaye)	241	1146
Entrepreneurship (Girişimcilik)	150	628
Trust (Güven)	116	552
Social Networks (Sosyal Ağlar)	111	461
Social Capital Theory (Sosyal Sermaye Teorisi)	102	454
Knowledge Sharing (Bilgi Paylaşımı)	96	408
Networks (Ağlar)	78	374
Innovation (İnovasyon)	74	317
Knowledge Management (Bilgi Yönetimi)	72	311
Performance (Performans)	72	311

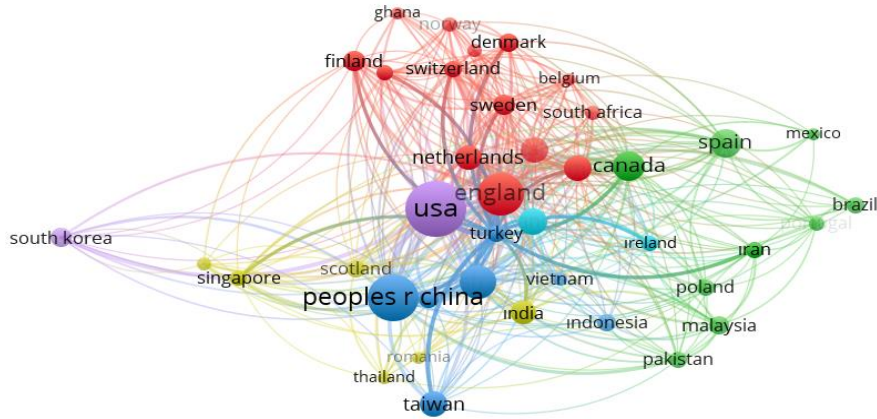
Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Anahtar kelime ve bağlantı gücü analizinde ilk sırayı 2118 tekrarla sosyal sermaye, 241 tekrarla beşerî sermaye, 150 tekrarla girişimcilik, 116 tekrarla güven ve sonrasında sosyal ağlar, sosyal sermaye teorisi, bilgi paylaşımı, performans gibi sözcükler ön plana çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise en çok tekrarlayan kelimeler arasında 50. sırada 20 tekrarla yer almıştır. Şekil 1’de öne çıkan ve en sık tekrarlayan kelimelerin bulunduğu analiz yer almaktadır.



Konuyu en çok çalışan ülkelerin sırasıyla ABD (1211), Çin (794), İngiltere (631), Avustralya (366) ve İspanya (276) olduğu görülmektedir. Türkiye ise, 58 çalışma ile 124 ülke arasında 28. sırada yer almaktadır. Türkiye konuya ilişkin 995 atıf almıştır. Şekil 2’de konuya ilişkin en az 30 dokümanı ve en az 10 atıf alan ülkelerin analizi görülmektedir. Analizin bu şekilde sınırlandırılmasının sebebi öne çıkan ülke ve bağlantı güçlerinin net bir şekilde görülebilmesini sağlamaktır.

**Şekil 2: Ülkelerin Ortak Yazar Analizi**



Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle VOSviewer aracılığıyla yazar tarafından analiz edilmiştir.

### 1.3. Yazarların Atıf Analizi

Konuya dair en çok atıf alan yazarlara (citation of authors) ait bilgilere Tablo 3’te yer verilmiştir.

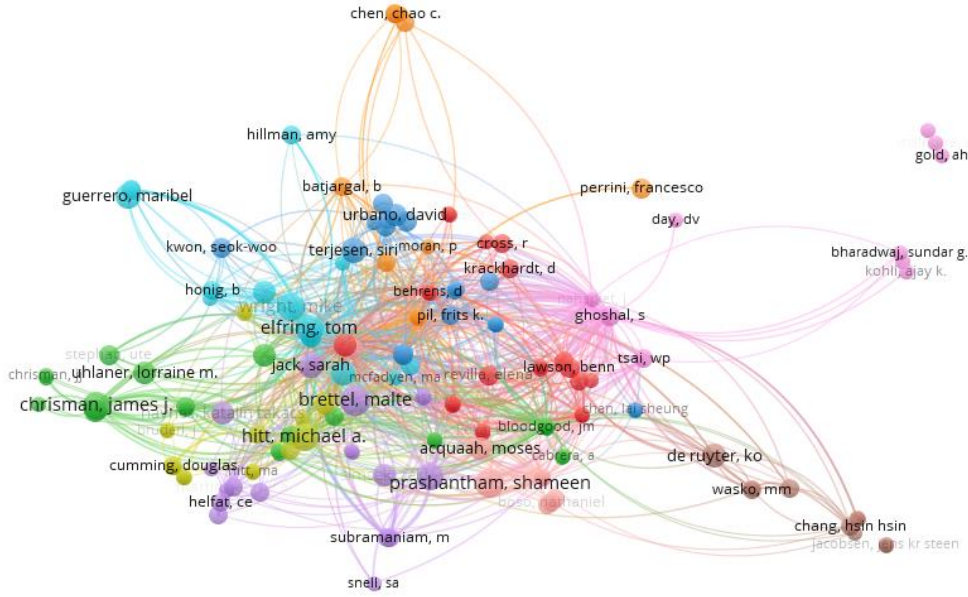
**Tablo 3: Yazarların Atıf Analizi**

Yazar	Doküman Sayısı	Atıflar	Toplam Bağlantı Gücü
Ghoshal, S	3	13065	83
Nahapiet, J	1	9364	56
Reagans, R	3	4548	8
Tsai, Wp	2	3890	33
Mcevely, B	2	3564	7

Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yazarların atıf analizinde en az 1 dokümanı ve en az 200 atıf alan 503 çalışma yer almaktadır. Atıf sayısının bu denli yüksek seçilmesinin sebebi, bu zamana kadar alanda yapılan en önemli ve en dikkat çeken çalışmalara ulaşma gayesiyledir. WoS veri tabanından alınan verilerle, en çok atıf alan çalışmaların Ghoshal ve Nahapiet’a ait olduğu görülmektedir. Şekil 3’te öne çıkan yazarlara dair atıf analizi yer almaktadır.

### Şekil:3 Yazarların Atfı Analizi



Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle VOSviewer aracılığıyla yazar tarafından analiz edilmiştir.

#### 1.4. Dokümanların Bibliyografik Eşleşme Analizi

Bibliyografik eşleşme; referans listelerinde bir veya daha fazla ortak kaynağa atıfta bulunduğu tespit edilen belgeler, bibliyografik olarak eşleşen belgeler olarak nitelendirilir (Kessler, 1963). Sosyal sermaye konusuna ilişkin bibliyografik eşleşme analizi dair veriler (bibliographic coupling of documents) Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4: Dokümanların Bibliyografik Eşleşme Analizi**

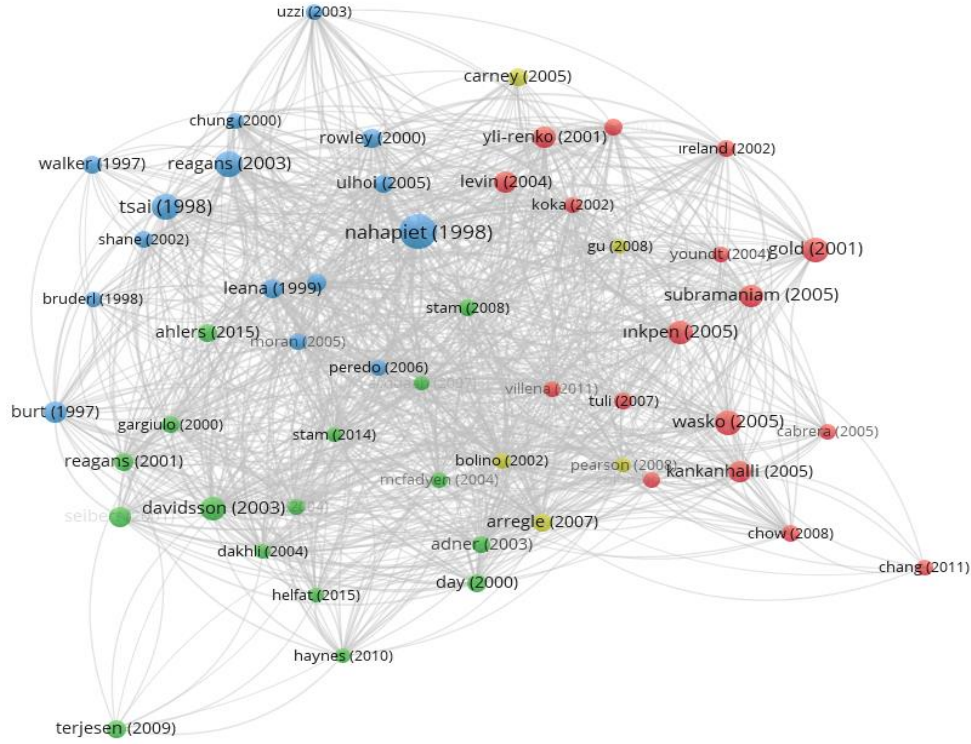
Yazar	Atflar	Toplam Bağlantı Gücü
Nahapiet (1998)	9364	329
Tsai (1998)	3474	229
Reagans (2003)	3166	273
Gold (2001)	3012	137
Wasko (2005)	2878	195
Davidsson (2003)	2472	245
Inkpen (2005)	2311	347
Subramaniam (2005)	2150	167
Burt (1997)	1840	130

Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle VOSviewer aracılığıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

VOSviewer üzerinden yapılan dokümanların bibliyografik eşleşme analizinde minimum en az 5 atıf almış 3153 doküman bulunmaktadır. Şekil 4’te ise yazarların açık bir şekilde görülebilmesi için minimum 500 atıf alan yazarlara ait analiz yer almaktadır.



## Şekil 4: Dokümanların Bibliyografik Eşleşme Analizi



Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle VOSviewer aracılığıyla yazar tarafından analiz edilmiştir.

## 2. Sosyal Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bulgular

Çalışmanın ikinci safhasında ise yine Web of Science veri tabanı üzerinden “sosyal sermaye ve insan kaynakları”, “sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi” gibi kavramlarla temel aramalar yapılmış, sonrasında ise insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına dair spesifik aramalar yapılarak “sosyal sermaye ve işe alım”, “sosyal sermaye ve eğitim ve geliştirme”, “sosyal sermaye ve kariyer”, “sosyal sermaye ve terfi”, “sosyal sermaye ve yetenek yönetimi”, “sosyal sermaye ve performans değerlendirme”, “sosyal sermaye ve ücret”, “sosyal sermaye ve işgören devir hızı”, “sosyal sermaye ve e-İKY”, “sosyal sermaye ve dijital insan kaynakları” gibi kavramlar nicel verilerle incelenmiştir. Tablo 5’te konuyla ilişkili yapılan aramalar ve alanla ilgili doküman sayıları bilgisi yer almaktadır.

**Tablo 5: Sosyal Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Dair Doküman Sayısı**

Konu	Konu	Doküman
"Social Capital" and "Human Resources"	“Sosyal Sermaye” ve “İnsan Kaynakları”	186
"Social Capital" and "Human Resources Management"	“Sosyal Sermaye” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi”	26
"Social Capital" and "Recruitment"	“Sosyal Sermaye” ve “İşe Alım”	235

"Social Capital" and "Training And Development"	“Sosyal Sermaye” ve “Eğitim ve Geliştirme”	11
"Social Capital" and "Career"	“Sosyal Sermaye” ve “Kariyer”	799
"Social Capital" and "Talent Management"	“Sosyal Sermaye” ve “Yetenek Yönetimi”	27
"Social Capital" and "Performance Evaluation", “Performance Management”, “Performance Assessment”	“Sosyal Sermaye” ve “Performans Değerlendirme / Yönetimi”	20
"Social Capital" and "Wage"	“Sosyal Sermaye” ve “Ücret”	19
"Social Capital" and "Promotion"	“Sosyal Sermaye” ve “Terfi”	71
"Social Capital" and "Turnover", “Labour Turnover”	“Sosyal Sermaye” ve “İşgören Devir Hızı”	127
“Social Capital” and “e-HRM”	“Sosyal Sermaye” ve “E-İKY”	1

Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Web of Science veri tabanında, sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi alanına dair toplam 212 çalışma yer almaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları açısından ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise yayın sayısı artmakta ve 799 yayın ile ilk olarak “sosyal sermaye ve kariyer”, ikinci sırada 235 yayın ile “sosyal sermaye ve işe alım” üçüncü sırada 127 yayınlı “sosyal sermaye ve işgören devir hızı” gelmektedir. Tabloda yer alan “terfi” ve “işgören devir hızı” konuları “yönetim” ve “işletme” alanındaki çalışma verilerini göstermektedir. “Sosyal sermaye ve e-İKY” ile ilişkili sadece bir çalışmaya ulaşılırken, “sosyal sermaye ve dijital insan kaynakları yönetimi” konu başlığıyla herhangi bir çalışmaya ulaşamadığı için tabloda yer verilmemiştir.

## 2.1.Sosyal Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anahtar Kelime Analizi

Sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi konusunun birlikte çalışıldığı yayınlarda toplam 4275 anahtar kelime yer almaktadır. Tablo 6’da konuyla ilişkili en sık kullanılan anahtar kelimelere ait bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 6: Sosyal Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimi Anahtar Kelime Analizi**

Anahtar Kelime	Tekrarlama Sıklığı	Toplam Bağlantı Sayısı
Social Capital (Sosyal Sermaye)	650	2959
Human Capital (Beşerî Sermaye)	115	558
Social Networks (Sosyal Ağlar)	72	346
Gender (Cinsiyet)	52	255
Career (Kariyer)	44	228
Employability (İstihdam Edilebilirlik)	42	178
Cultural Capital (Kültürel Sermaye)	33	191
Mentoring (Mentorluk)	32	169
Networks (Ağlar)	31	146
Higher Education (Yüksek Öğrenim)	27	124



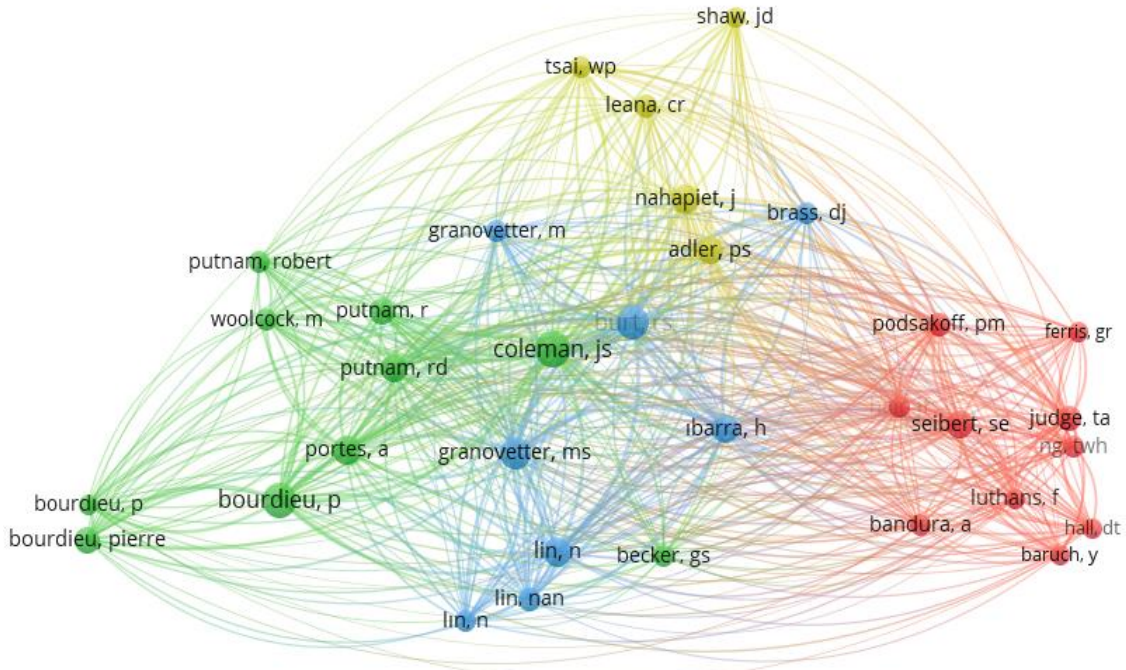
**Tablo 7: En Çok Atıf Yapılan Yazarların Ortak Atıfları**

Yazar	Atıflar	Toplam Bağlantı Gücü
Bourdieu, P	726	7199
Coleman, Js	552	8451
Putnam, Rd	483	5566
Granovetter, Ms	445	7902
Burt, Rs	400	8737
Lin, N	371	6512
Nahapiet, J	268	4826
Portes, A	263	3486
Adler, Ps	231	4613

Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu analizle birlikte öne çıkan yazarların, Bourdieu, Coleman, Putnam, gibi isimler olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan bazı isimlere de bu çalışmanın giriş ve kavramsal çerçevesinde atıflar yapılmış, alana dair öne çıkan katkılarına yer verilmeye çalışılmıştır. Şekil 6'da konuya dair öne çıkan isimlere yer verilmiştir.

**Şekil 6: En Çok Atıf Yapılan Yazarların Ortak Atıfları**

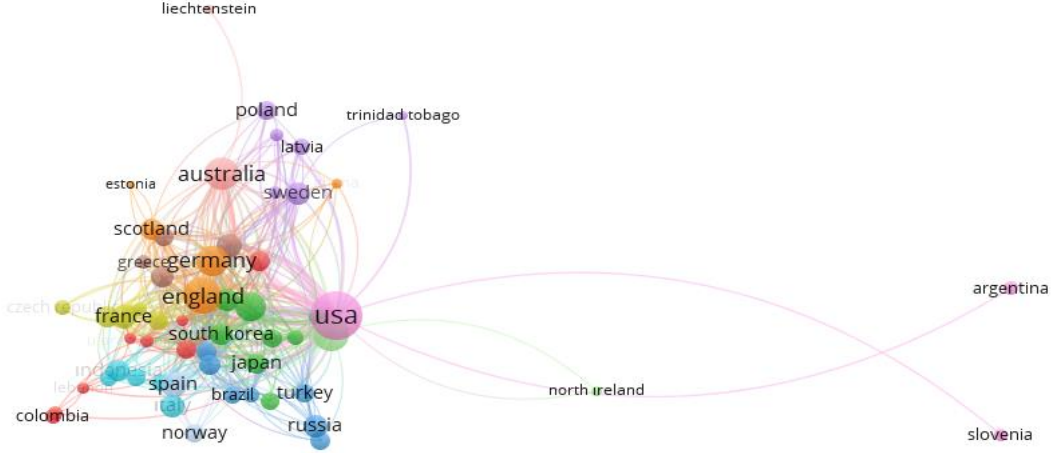


Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle VOSviewer aracılığıyla yazar tarafından analiz edilmiştir.

### 2.3. Sosyal Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Ülkelerin Atıf Analizi

Konuya dair, en sık atıf yapılan ülkelerin analizine göre ilk sırayı ABD (21109 atıf), ikinci sırayı İngiltere (4729), üçüncü sırayı Avusturalya (2876 atıf) ve dördüncü sırayı Çin (2588 atıf) almaktadır. Şekil 7'de en çok atıf alan ülkelere dair önerecek olan ülkelere dair analize yer verilmiştir.

## Şekil 7: En Çok Atıf Alan Ülkelerin Analizi



Kaynak: WoS veri tabanından alınan verilerle VOSviewer aracılığıyla yazar tarafından analiz edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimine ilişkin yayınları nicel verilerle inceleyerek mevcut literatüre katkıda bulunmakta ve bu kavramların farklı alanlardan akademisyenlerin ilgisini çektiğini ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimine dair bulgularda öne çıkanlar ise anahtar kelime analizinde de görüldüğü gibi özellikle işe alım, istihdam edilebilirlik, eğitim, sosyal ağlar, ağ oluşturma ve kariyer üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı ve sosyal sermayeyle birlikte beşerî sermaye kavramının da çalışmalarda yer edindiği görülmektedir. Çalışmada, bazı ülkelerden (ABD, Çin, İngiltere) araştırmacıların diğerlerine kıyasla daha fazla iş birliği yaptığı görülmektedir. Sonuçlar, sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimi konularını ele alan araştırmaların nicel verilerini görmek için bibliyometrik araçların geçerliliğini ve kullanılabilirliğini de doğrulamaktadır.

Bu çalışma WoS veri tabanından elde edilen verilerin analizi ile sınırlıdır. Scopus, Google Scholar gibi veri tabanı ve akademik arama motorlarındaki veriler çalışmada yer almamaktadır. Çalışmaya dair diğer kısıt, aynı anahtar kelimelerin hem tekil hem de çoğul halleri ile kullanılmış olmasıdır. Bu durum, çalışmada yer alan bazı verilerin değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, bazı makaleler çift isimli yazarlar için her iki ismi de kullanırken, diğerleri sadece ilk ismi kullanmıştır. Bu çalışmada, VOSviewer 1.6.20 versiyonu kullanılmış ve anahtar sözcük analizinde “All keywords ve KeyWords Plus” seçenekleri aktif hale getirilemediği için “Author Keywords” üzerinden anahtar kelime analizleri gerçekleştirilmiştir. Veriler sadece elde edildiği tarih aralığını kapsamaktadır. Bu vb. durumlar, mevcut çalışmanın sınırlılıkları olarak değerlendirilebilir. Sonraki çalışmalar için farklı veri tabanlarından alınacak verilerle alana dair daha bütüncül sonuçların görülmesi sağlanabilir ve konuya dair içerik analizi yapılarak sosyal sermaye ve insan kaynakları yönetimine dair önemli ilişkiler ortaya çıkarılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27 (1), 17-40.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (1992). *An invitation to reflective sociology*. Chicago: University of Chicago Press.

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital, handbook of theory and research for the sociology of education. 246-258. Ed. John Richardson. Greenwood.
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of "bibliometrics". *Scientometrics*, 12, 373-379.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: social structural of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Field, J. (2006). *Sosyal Sermaye, B. Bilgen ve B. Şen (çev.)*, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Fine, B. (2002). *Social capital versus social theory*. Routledge.
- Fukuyama, F. (2002). Social capital and development: The coming agenda. *SAIS review*, 22(1), 23-37.
- Gerni M. (2013). İlişkilerin maddi yönü sosyal sermaye ve örgütsel boyutu. Beta Yayınevi.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 201-233.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American documentation*, 14(1), 10-25.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action (Vol. 19)*. Cambridge University Press.
- Lin, N., Cook, K. S., & Burt, R. S. (Eds.). (2001). *Social capital: Theory and research*. Transaction Publishers.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45–50.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster. The Brookings Institution Press.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Schmid, A. A. (2002). Using motive to distinguish social capital from its outputs. *Journal of Economic Issues*, 36(3), 747-768.
- Sözen, C., Varoğlu, D., Yeloğlu, H., Basım, H., Varoğlu, A., & Ersoy, K. (2012). Türkiye’de işsizlik ve sosyal sermaye: örgütlerin istihdam kararları ve stratejileri üzerine bir araştırma. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

- Şan, M., & Şimşek, R. (2011). Sosyal sermaye kavramının tarihsel-sosyolojik arkaplanı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 88-110.
- Tsai,W., & S. Ghoshal (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Uyargil, C. vd., (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi. 8. Baskı, Beta Yayınevi.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.

# SESSİZ İŞE ALIM: YENİ NESİL İŞE ALIM STRATEJİSİ Mİ?

**Ayşe İŞİK**

*TÜRASAŞ Sakarya Bölge Müdürlüğü*

ayse.is@turasas.gov.tr

**Prof. Dr. Tuncay YILMAZ**

*Sakarya Üniversitesi, tyilmaz@sakarya.edu.tr*

## ÖZET

Pandemi sonrasında iş dünyasında köklü değişiklikler yaşanmış ve bu değişim hem çalışanlar hem de işverenler için yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. "Büyük istifa", "sessiz işten çıkarma" ve "sessiz istifa" gibi kavramlar, iş hayatının dinamiklerini yeniden şekillendirirken, son dönemde "sessiz işe alım" da dikkat çeken bir eğilim haline gelmiştir. Sessiz işe alım, şirketlerin pozisyonları kamuya ilan etmeden, içerideki yetenekleri değerlendirerek veya mevcut çalışanların tavsiyelerine güvenerek doldurdukları bir yöntemdir. Bu yöntem, şirketlerin mevcut çalışanlarının yeteneklerini değerlendirip, onları yeni roller veya sorumluluklar üstlenmeye teşvik etmesine dayanır. Bu çalışmada, etik düzeyde sessiz işe alım stratejisi ele alınarak hem şirketler hem de çalışanlar açısından avantaj ve dezavantajları araştırılmış, ayrıca sessiz işe alım kavramının geleneksel yöntem olan iç kaynaktan temin modeliyle farklılıkları incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İşe Alım, Yeni Nesil İşe Alım, İşe Alım Yöntemleri, İç Kaynaktan Temin

## GİRİŞ

Son yıllarda insan kaynakları alanında özellikle yönetici pozisyonlarında dikkat çeken bir "işe alım hareketi" gözlenmektedir (Nunes ve Pimenta, 2024). Bu hareket, dijitalleşme ve değişen iş dünyasıyla uyumlu yeni rollerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Türk şirketlerinin açık pozisyonları çoğunlukla içeriden doldurduğu bilinirken, dünya genelinde de "sessiz işe alım" yöntemi popüler hale gelmiştir. Sessiz işe alım, dışarıdan personel almadan şirketin iç kaynaklarını daha verimli kullanmasını sağlar ve özellikle bütçe kısıtlamaları, pozisyonların uzun süre boş kalması veya kritik rollere hızlıca atama yapılması gerektiğinde tercih edilir (Atillah, 2023). Bu yaklaşım, çalışanların kariyer gelişimlerini desteklerken, yeni beceriler kazanmalarına ve iş deneyimlerini genişletmelerine olanak tanır. Aynı zamanda, yöneticilere çalışanların güçlü yanlarını daha iyi keşfetme ve bu yetenekleri verimli bir şekilde kullanma fırsatı sunar. Bu hem işveren hem de çalışan açısından kazan-kazan durumu yaratır. Ancak, sessiz işe alımın başarılı olabilmesi için şirketlerin çalışanlarla açık bir iletişim içinde olması ve iş yükünü adil bir şekilde dağıtması önemlidir. Aksi halde, çalışanlar kendilerini baskı altında hissedebilir ve bu da motivasyon kaybına yol açabilir. Sessiz istifa gibi olumsuz sonuçların önüne geçmek için çalışanların yeni sorumlulukları bir fırsat olarak görmesi sağlanmalıdır (Turner, 2023).



## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sessiz işe alım kavramı, rekabet avantajı, işveren markası ve gizlilik politikaları ile yakından ilişkilidir (Stahl, 2023). Özellikle dijitalleşmenin ve sosyal medya araçlarının işe alım süreçlerine entegrasyonu ile bilgi paylaşımı kolaylaşmış, ancak bu da bazı pozisyonlar için bilgi sızıntısı riskini beraberinde getirmiştir. Sessiz işe alım, bu riski minimize etmek ve işverenin stratejik hamlelerini koruma altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Oksijen, 2022). İşverenler, potansiyel adayları doğrudan belirli kanallar aracılığıyla davet ederek, pozisyonları doldurma sürecini gizli tutar. Bu yöntem, işgücü piyasasında fırsat eşitliği açısından eleştirilse de özellikle hassas pozisyonlar için vazgeçilmez bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Bu bölümde sessiz işe alımın teorik temelleri, diğer işe alım stratejilerinden farklılaşan yönleri ve potansiyel avantajları ele alınmaktadır.

### 1. Sessiz İşe Alımın Tanımı

Sessiz işe alım, belirli pozisyonlar için açıkça ilan edilmeden, sadece sınırlı bir aday havuzuna veya doğrudan belirlenen adaylara erişim sağlanarak yapılan işe alım sürecini ifade eder (Castrillon, 2023). Bu süreçte, genellikle şirketin mevcut çalışanları, sektör içerisindeki bağlantılar veya işe alım ajansları aracılığıyla adaylarla iletişime geçilir. Sessiz işe alımın temel amacı, kritik rolleri doldururken gizliliği korumak ve rekabet avantajı sağlamaktır. Ayrıca, bu yöntem, geniş çapta iş ilanı yayınlamak yerine hedeflenmiş ve daha hızlı bir işe alım süreci yürütülmesine olanak tanır. Sessiz işe alım, genellikle üst düzey yöneticiler, uzmanlık gerektiren roller veya şirketin gelecekteki stratejik pozisyonları için tercih edilir (Anderson ve Swaminathan, 2020).

### 2. Sessiz İşe Alımın Tarihçesi

Sessiz işe alım kavramı, modern iş dünyasında özellikle rekabetin arttığı sektörlerde ve yüksek derecede uzmanlık gerektiren pozisyonlarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşe alımın bu türü, 20. yüzyılın ikinci yarısında, özellikle Batı ülkelerinde büyük şirketler arasında görülmeye başlandı. Şirketlerin içsel gizlilik gereksinimlerinin artması ve yüksek nitelikli çalışanlar için diğer firmalarla rekabetin yoğunlaşması, sessiz işe alım stratejilerini ön plana çıkarmıştır (Callahan, 2023). Dijitalleşme ile birlikte iş ilanlarının kolayca yayılması ve bilgiye erişimin hızlanması, şirketleri daha gizli ve stratejik işe alım süreçleri oluşturmaya yöneltmiştir. Özellikle teknoloji ve finans gibi sektörlerde, sessiz işe alım yaygın olarak kullanılmıştır (Pes Survey, 2023).

### 3. Türkiye'de Sessiz İşe Alımın Ortaya Çıkışı

Türkiye'de sessiz işe alım stratejileri, genellikle büyük ölçekli şirketler ve çok uluslu firmalar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemin Türkiye'de yaygınlaşması 2000'li yılların başlarına dayanır. Özellikle bankacılık, teknoloji, danışmanlık ve enerji sektörlerinde rekabetin artması ve nitelikli işgücüne ulaşma ihtiyacı, sessiz işe alım stratejilerini önemli hale getirmiştir (Yılmaz ve Demir, 2023). Türkiye'deki işverenler, bazı pozisyonlar için iş ilanlarını gizli tutarak daha nitelikli adaylara ulaşmayı hedeflemekte ve bu süreçte danışmanlık şirketleri ve insan kaynakları uzmanlarıyla iş birliği yapmaktadırlar. Sessiz işe alım, özellikle yüksek nitelikli ve deneyimli çalışanların olduğu, yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde tercih edilmektedir.

Sessiz işe alımın Türkiye'de daha fazla yaygınlaşmasının bir diğer nedeni, yerel işgücü piyasasının hızla büyümesi ve firmaların üst düzey yetenekleri kendi bünyelerine çekme arzusudur. Bunun yanı sıra, Türkiye'deki bazı sektörlerde, işverenlerin stratejik hamlelerinin

gizliliğini koruma isteği, sessiz iŖe alımın yaygınlaŖmasına katkı sađlamıŖtır. Özellikle kriz dönemlerinde veya yeniden yapılanma süreçlerinde, sessiz iŖe alım daha sık baŖvurulan bir yöntem olmuŖtur (Para Dergi, 2024).

Özellikle son birkaç yılda Türkiye’de Ŗirketlerin yönetici pozisyonundaki alımlarında önemli bir hareketlilik yaŖanıyor. Bu hareketlilikle beraber alımların ağırlıklı yeni rollerde olduğu ve bu alımların da sessiz alım yani içerden terfi yoluyla olduğu da dikkat çekiyor.

## 2022 yılında yönetici alımının yüzde kaı sessiz yapıldı?

	Ŗirket	2022 (%)	
		Sessiz alım yapılan yönetici oranı	DıŖardan alım yapılan yönetici oranı
1	QNB Finansbank	90	10
2	Türkiye Finans	90	10
3	Kastamonu Entegre	88,7	11,3
4	Evidea	78,8	21,2
5	HSBC	71	29
6	Alarko Holding	63,6	36,4
7	Orka Holding	62	38
8	Flo	62	38
9	Colin's	58	42
10	Yıldız Holding	50	50
11	Petrol Ofisi	47	53
12	Doğanlar Mobilya	27	73
13	Boyner Grup	10	90
14	Yemeksepeti	9	91

Ŗekil 1. 2022 Yılı Sessiz Yönetici Alımı (Capital, 2024)

Egon Zehnder Kıdemli Ortağı Murat YeŖildere, bu yöntemin son yıllarda belirsizliğin iŖ ortamında giderek artması norm kadro planlamasının zorlaŖması ve iŖverenlerin uzun vadeli yükümlülüklerden olabildiğince kaçması sebepleriyle giderek daha fazla talep gördüğünü ifade ediyor. YeŖildere, “Belirsizlik ve değişkenliğin yüksek olduğu Türkiye iŖ ortamında, sessiz iŖe alma ve benzeri esnek uygulamaların daha uzun dönemlerde de rağbet göreceğine inanıyorum. Türkiye’de bu tip iŖe alımların daha ziyade orta kademede yapıldığını görüyoruz” diyor. (Capital, 2024).

## 4. Sessiz İŖe Alımın Avantaj ve Dezavantajları

### 4.1.Sessiz iŖe alımın iŖverenler açısından avantajları

Sessiz iŖe alım, iŖverenler için önemli avantajlar sunmaktadır. İlk olarak, gizlilik sayesinde stratejik pozisyonlar doldurulurken rakiplerin bu süreçten haberdar olması engellenir. Bu özellikle kritik rollerde ve üst düzey yöneticilerde büyük bir avantaj sağlar (Maurer, 2023). Ayrıca, doğrudan hedefleme ile iŖverenler belirli yeteneklere sahip adaylara odaklanabilir, böylece zamandan ve maliyetten tasarruf sağlarlar. Hızlı iŖe alım süreci de bu yöntemin sağladığı

bir diğer avantajdır; iş ilanı yayınlamak ve yüzlerce başvuru ile uğraşmak yerine, uygun adaylar doğrudan belirlenir. İşverenler bu süreçte, işveren markası üzerinde daha fazla kontrol sahibi olabilir ve sadece istenilen aday kitlesine ulaşarak daha iyi bir imaj çizebilirler (Ingram, 2023).

#### **4.2.Sessiz işe alımın işverenler açısından dezavantajları**

Her ne kadar sessiz işe alım avantajlar sunsa da bu yöntemin riskleri de bulunmaktadır. Fırsat eşitsizliği, sessiz işe alımın en önemli dezavantajlarından biridir. Herkesin bu işe alım sürecinden haberdar olmaması, potansiyel yeteneklerin gözden kaçmasına neden olabilir (Ingram, 2023). Ayrıca, süreç şeffaflık eksikliği nedeniyle işveren markasına zarar verebilir; bu durum, adil olmayan işe alım süreci algısı yaratabilir. Sessiz işe alım ayrıca, daha sınırlı bir aday havuzuyla çalışıldığından, çeşitlilik eksikliği yaratabilir ve firmanın uzun vadede yenilikçilikten uzaklaşmasına yol açabilir (Stahl, 2023).

#### **4.3.Sessiz işe alımın çalışanlar açısından avantajları**

Sessiz işe alım, çalışanlar açısından bazı avantajlar sunabilir. Özellikle özel olarak davet edilen adaylar, bu sürecin prestijli ve rekabetçi bir fırsat olduğuna inanabilirler. Ayrıca, adaylar geniş bir aday havuzu yerine doğrudan firmayla mülakat yaparak daha hızlı sonuç alabilir ve karar verme sürecini de hızlandırabilirler (Johnson ve Williams, 2022). Sessiz işe alım süreciyle, çalışanlar kişisel gizliliklerini koruyabilir, çünkü açık bir iş ilanı olmadığı için mevcut işverenlerinin bu süreçten haberdar olması ihtimali daha düşüktür (Atillah, 2023).

#### **4.4.Sessiz işe alımın çalışanlar açısından dezavantajları**

Ancak bu sürecin çalışanlar için önemli dezavantajları da bulunmaktadır. İlk olarak, sessiz işe alım fırsat eşitliği açısından sorunlar doğurabilir; bu süreçten haberdar olmayan birçok yetenekli çalışan, iş fırsatlarını kaçırabilir. Aynı zamanda, çalışanlar şeffaflık eksikliği nedeniyle işe alım sürecinin adil olup olmadığını sorgulayabilir (Octapull, 2023). Bu da sürecin güvenilirliğini zedeleyebilir. Ayrıca, yalnızca belirli adayların davet edildiği bir süreç, diğer adaylar üzerinde motivasyon kaybı yaratabilir, çünkü bazı çalışanlar kendilerinin fark edilmediğini veya dışlandığını hissedebilir (Maurer, 2023).

### **5. Sessiz İşe Alımla Geleneksel Bir Yöntem Olan İç Kaynaktan Yararlanmanın Farkları**

Sessiz işe alım her ne kadar yeni bir kavram olarak ortaya çıkmış olsa da iç kaynaktan yararlanma, yıllardır var olan ve birçok işletme tarafından kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkıyor. Her iki stratejinin de işletmelerin belirli pozisyonları doldurmak için kullandıkları yöntemler arasında olduğu biliniyor ancak bu iki strateji arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır:

#### **5.1.Aday havuzu ve erişim**

Sessiz işe alımda, işverenler genellikle sektörde tanınmış veya belirli uzmanlık alanlarına sahip bireyleri doğrudan hedefler. Bu yöntem, şirket dışındaki yeteneklere odaklanırken, adaylar genellikle geniş çapta bir ilana başvuramazlar. İşverenler bu süreçte, danışmanlar, İK profesyonelleri veya sektördeki bağlantılar aracılığıyla doğrudan belirlenen adaylara ulaşırlar (Kolayık, 2023).

İç kaynaktan yararlanma ise, şirket içindeki mevcut çalışanların terfi ettirilmesi veya farklı pozisyonlara atanması sürecini ifade eder. Bu yöntemde, işe alım süreci dışarıya kapalıdır ve

yalnızca şirketteki mevcut çalışanlar değerlendirilir. İşverenler, mevcut çalışanların yeteneklerini ve performanslarını zaten bildikleri için bu süreç genellikle daha düşük risk taşır (Erarslan ve diğerleri, 2013).

### **5.2. Gizlilik ve şeffaflık**

Sessiz işe alım, işverenlerin süreci genellikle gizli tutmasını gerektirir. Duyuru yapılmadan yürütülen bu süreç, özellikle stratejik pozisyonlar için tercih edilir ve dışarıdan bakıldığında işe alım süreci görülmez. Bu gizlilik, rakip firmaların pozisyon hakkında bilgi sahibi olmasını engeller ve şirketin stratejik hamlelerini koruma altına alır (Capital, 2023).

İç kaynaktan yararlanma ise daha şeffaf bir süreçtir. Şirketler, iç terfi olanaklarını genellikle tüm çalışanlara duyurur ve iç başvuruları kabul eder. Bu süreçte gizlilik daha az önem arz eder, çünkü tüm çalışanlar bu fırsatlardan haberdar olabilir (Bussler ve Davis, 2002).

### **5.3. İşveren markası üzerindeki etkisi**

Sessiz işe alım, işveren markası üzerinde iki ucu keskin bir etkiye sahip olabilir. Bir yandan, belirli adayları hedefleyerek işveren markasının prestijini artırabilir. Ancak süreç şeffaf olmadığında, işverenin fırsat eşitliğine yeterince önem vermediği algısı oluşabilir, bu da işveren markasına zarar verebilir (Stahl, 2023).

İç kaynaktan yararlanma ise, çalışanlar arasında daha yüksek bir memnuniyet ve sadakat yaratabilir. Şirketin, kendi çalışanlarına kariyer gelişimi ve terfi olanakları sunduğu mesajı verilmiş olur. Bu durum, işveren markasını olumlu etkileyebilir ve çalışan bağlılığını artırabilir (Bussler ve Davis, 2002).

### **5.4. Zaman ve maliyet**

Sessiz işe alım genellikle daha kısa sürede ve daha az başvuru ile sonuçlanır, ancak doğru adaylara ulaşmak için dışarıdan danışmanlık hizmetleri veya İK profesyonelleriyle çalışmak maliyetli olabilir. Özellikle üst düzey yöneticiler veya çok özel yetenek gerektiren pozisyonlar için süreç daha fazla kaynak gerektirebilir (LinkedIn Talent Solutions, 2021).

İç kaynaktan yararlanma ise genellikle daha az maliyetli bir yöntemdir, çünkü mevcut çalışanlarla yürütülen bir süreçtir ve dışarıdan danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyulmaz. Ayrıca, çalışanların performanslarının ve yetkinliklerinin zaten biliniyor olması, sürecin daha hızlı ilerlemesine yardımcı olabilir (Gibbons, 2021).

### **5.5. Çeşitlilik ve yaratıcılık**

Sessiz işe alım, dış kaynaklardan gelen yeni yetenekler ve bakış açıları sayesinde şirketin çeşitliliğini ve yenilikçi kapasitesini artırabilir. Farklı tecrübeler ve bakış açıları, organizasyonun gelişimine katkı sağlar (Yılmaz ve Demir, 2023).

Buna karşılık, iç kaynaktan yararlanma, genellikle aynı kültür ve düşünce yapısına sahip bireylerin terfi edilmesiyle sonuçlanır. Bu durum, organizasyonun yenilikçi düşünce ve dışarıdan gelen taze bakış açılarından yoksun kalmasına neden olabilir. Ancak, mevcut çalışanların şirkete uyum sağlamış ve kültürle örtüşmüş olması, bu yöntemin bir avantajı olarak görülebilir (Erarslan ve diğerleri, 2013).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, sessiz işe alım stratejilerini incelemek amacıyla literatür taraması ve kaynak incelemesi yöntemlerini kullanılmıştır. Öncelikle, alan yazınında yer alan akademik makaleler, raporlar, kitaplar ve sektör analizleri taranmış, bu süreçte sessiz işe alım stratejisi ile ilgili güncel ve önemli çalışmalar dikkate alınmıştır. Literatür taraması, sessiz işe alımın tanımı, kullanım amaçları, avantajları ve dezavantajları üzerine yapılan önceki araştırmaları kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, çeşitli sektörlerde bu stratejinin nasıl uygulandığına dair örnek olaylar ve vaka çalışmaları incelenmiş, farklı ülkelerden elde edilen veriler karşılaştırılmıştır. Bu yöntemle, sessiz işe alımın kuramsal temelleri ve pratikteki etkileri daha geniş bir perspektiften ele alınmıştır.

Toplanan literatür, tematik bir analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bu süreçte, kaynaklardan elde edilen bilgiler belirli temalar etrafında gruplanmış ve karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, sessiz işe alım uygulamalarının sağladığı avantajlar, karşılaşılan zorluklar ve organizasyonel etkileri derinlemesine değerlendirilmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, sessiz işe alım stratejisinin en önemli avantajları arasında gizlilik, hızlı karar alma ve üst düzey adaylara erişim yer almaktadır. İşverenler, özellikle stratejik roller için sessiz işe alım yöntemini tercih etmekte ve bu süreçte dış etkilerden etkilenmeden adaylarla birebir görüşme fırsatı bulmaktadır. Ancak, bu yöntem işgücü piyasasında fırsat eşitliğini zedeleyebilmekte ve adayların bu süreçten habersiz kalmasına neden olabilmektedir. Sessiz işe alım, geleneksel yöntemlere göre daha yenilikçi bir yaklaşım sunmakla birlikte, uygulamada karşılaşılan zorluklar da göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle, adayların gözlemlenmesi sürecinin nasıl gerçekleştirileceği, adil bir değerlendirme için kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca, yöneticilerin bu süreci ne kadar iyi yönetebildiği, işe alım sonuçlarının kalitesini doğrudan etkiler.

Ayrıca, sessiz işe alımın sağladığı avantajların, tüm sektörlerde ve pozisyonlarda aynı derecede geçerli olup olmadığını değerlendirmek de önemlidir. Sessiz işe alımın, özellikle teknoloji, finans ve danışmanlık sektörlerinde daha yaygın olduğu ve bu sektörlerin hızlı değişim gösteren dinamikleri nedeniyle tercih edildiği gözlemlenmiştir. Örneğin, bazı teknik roller, belirli bir bilgi birikimi gerektirdiğinden, bu tür bir gözlemlenme değerlendirilmekte zorlanabilir. Bu nedenle, her organizasyonun kendi ihtiyaçlarına ve sektör dinamiklerine göre özelleştirilmiş bir yaklaşım geliştirmesi önerilmektedir.

Son olarak, sessiz işe alım yöntemlerinin etkinliğini artırmak için sürekli geri bildirim ve geliştirme süreçlerinin yürütülmesi, organizasyonların bu alandaki başarılarını pekiştirebilir. Aday deneyimlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi, sessiz işe alımın gelecekte daha fazla benimsenmesine zemin hazırlayacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, sessiz işe alım stratejisinin avantajlarının, belirli sektörler ve pozisyonlar için oldukça değerli olduğunu ortaya koymuştur. İşverenler, kritik pozisyonları doldururken bu yöntemi kullanarak hem dış rekabetten korunmakta hem de hızlı ve verimli işe alım süreçleri gerçekleştirmektedir. Ancak, adayların süreçten haberdar olmaması ve bu yöntemin şeffaflık eksikliği, işveren markasına zarar verebilecek riskler taşımaktadır. Bu sebeple, işverenlerin bu yöntemi dikkatli ve etik çerçevede kullanması önem arz etmektedir. Sessiz işe alım, geleneksel işe alım yöntemlerinin ötesine geçerek, adayların gerçek potansiyellerini ve yeteneklerini daha iyi değerlendirmeyi hedefleyen yenilikçi bir yaklaşımı temsil eder. Bu yöntem, özellikle kalabalık

iş piyasasında, yetenekli bireylerin belirlenmesi ve bu bireylerin uygun pozisyonlara yerleştirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Geleneksel mülakat süreçlerinin yanı sıra, adayların sessizce gözlemlenmesi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, daha objektif ve verimli bir işe alım süreci sağlar.

Sessiz işe alımın avantajları arasında, adayların baskı altında olmadıkları bir ortamda gerçek yeteneklerini sergileyebilmeleri ve işe alım sürecinin daha az önyargıya maruz kalması yer alır. Bununla birlikte, bu yöntem bazı zorluklar da içermektedir. Adayların performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve süreçlerin adil bir şekilde yürütülmesi, yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli unsurlardır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, sessiz işe alımın işgücü piyasası üzerindeki uzun vadeli etkilerini daha ayrıntılı olarak incelemelidir.

## KAYNAKÇA

- Anderson, P., & Swaminathan, V. (2020). Silent hiring strategies in the digital age: A corporate perspective. *Journal of Human Resources*, 45(2), 113-129. <https://doi.org/10.1016/j.jhr.2020.02.003>
- Atillah, I. E. (2023, April 20). What is 'quiet hiring' and why is it trending in the workplace? euronews. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.euronews.com>
- Bryant, D., & Carter, S. (2019). The risks and rewards of secretive recruitment. *International Journal of Employment Studies*, 34(3), 241-258. <https://doi.org/10.1177/0021886319839493>
- Bussler, L., & Davis, E. (2002). Information systems: The quiet revolution in human resource management. *Journal of computer information systems*, 42(2), 17-20.
- Callahan, C. (2023, February 2). Quiet quitting, quiet hiring, quiet thriving: Are all of these new workplace terms helpful? WorkLife. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.worklife.news>
- Capital. (2023, February 14). Yönetici alımında sessiz dönem. Capital. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yonetici-aliminda-sessiz-donem>
- Castrillon, C. (2023, January 13). How quiet hiring will shape the workplace. Forbes. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.forbes.com>
- Erarslan, D., Deniz, N., Yıldırım, H., & İnel, M. N. (2013). İŞE ALIM SÜRECİNDE İÇ KAYNAKLARDAN YARARLANMA POLİTİKASININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ. *Öneri Dergisi*, 10(39), 11-21.
- Gibbons, T. (2021). Talent acquisition trends in a competitive market: The rise of confidential hiring practices. *Human Resource Management Review*, 31(4), 215-230. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100783>
- Ingram, J. (2023, February 23). What to know about quiet hiring. U.S. News & World Report. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.usnews.com>
- İNKA İK. (2023, February 9). Sessiz işe alım nedir? İNKA Blog. Retrieved July 13, 2024, from <https://blog.inkaik.com/sessiz-ise-alim-nedir/>
- Johnson, K., & Williams, J. (2022). Confidential hiring: Ethics and legal considerations. *Journal of Business Ethics*, 169(5), 801-814. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04899-6>
- Kolayık, B. (2023, February 3). Bir buçuk sessiz işe alım. LinkedIn. Retrieved July 13, 2024, from [https://tr.linkedin.com/pulse/bir-bu%C3%A7uk-sessiz-i%C5%9Fe-al%C4%B1m-kolayık-by6af?trk=public\\_post](https://tr.linkedin.com/pulse/bir-bu%C3%A7uk-sessiz-i%C5%9Fe-al%C4%B1m-kolayık-by6af?trk=public_post)

- LinkedIn Talent Solutions. (2021). The future of recruiting: Trends to watch in 2021 and beyond. LinkedIn. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2021/future-of-recruiting-trends>
- Maurer, R. (2023, January 23). Quiet hiring: A new name for a revived practice. SHRM. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.shrm.org>
- Neyasi Technology. (2023, February 14). İş dünyasında yeni trendler: Quiet hiring. Medium. Retrieved July 13, 2024, from <https://medium.com/neyasistechnology/i%CC%87%C5%9F-d%C3%BCnyas%C4%B1nda-yeni-trendler-quiet-hiring-24c4175eefbb>
- Nunes, A. R., & Pimenta, F. (2024). Quiet quitting, firing and hiring: just a social media trend?.
- Octapull. (2023). Sessiz işe alım nedir? Octapull. Retrieved July 13, 2024, from <https://octapull.com/sessiz-ise-alim-nedir/>
- Oksijen. (2022, October 9). Hem işverenler hem de çalışanlar için bir avantaj: Sessiz işe alma. Gazete Oksijen. Retrieved July 13, 2024, from <https://gazeteoksijen.com/ekonomi/hem-isverenler-hem-de-calisanlar-icin-bir-avantaj-sessiz-ise-alma-162835>
- Para Dergi. (2024, February 14). İş dünyasında sessiz işe alım dönemi. Para Dergi. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.paradergi.com.tr/is-dunyasi-kulis/2024/02/14/is-dunyasinda-sessiz-ise-alim-donemi>
- Pes Survey. (2023, January 12). Sessiz işe alım nedir? Pes Survey Blog. Retrieved July 13, 2024, from <https://pessurvey.com/blog/sessiz-ise-alim-nedir>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Satınalma Dergisi. (2023, January 10). Sessiz işe alım (Quiet Hiring). Satınalma Dergisi. Retrieved July 13, 2024, from <https://satinalmadergisi.com/sessiz-ise-alim-quiet-hiring/>
- Stahl, A. (2023, May 20). The real problem behind quiet quitting and quiet hiring. Forbes. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.forbes.com>
- Stokes, G. (2019). Stealth recruitment: The hidden cost of talent acquisition. *Journal of Human Resource Management*, 7(2), 45-59. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190702.12>
- Turner, J. (2023, January 25). Why quiet hiring is a win-win for employers and employees. Gartner. Retrieved July 13, 2024, from <https://www.gartner.com>
- Wikipedia contributors. (2024, October 9). Quiet hiring. Wikipedia, The Free Encyclopedia. Retrieved July 13, 2024, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Quiet\\_hiring](https://en.wikipedia.org/wiki/Quiet_hiring)
- Yılmaz, S., & Demir, A. (2023). Sessiz işe alımın rekabetçi avantajı: Türkiye'deki şirketler üzerine bir araştırma. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 12(1), 77-94. <https://doi.org/10.1080/014850123>

# ÖĞRENCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜ TERCİH ETME NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU**

*Süleyman Demirel Üniversitesi,*  
muharremaksu@sdu.edu.tr

**Gözde Nur TÜRİDİ**

*Süleyman Demirel*  
*Üniversitesi,* gozdeturidi@icloud.com

**Yaren Nur CAN**

*Süleyman Demirel Üniversitesi,*  
yarencan57@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışmada lisans düzeyinde eğitim veren insan kaynakları yönetimi bölümü öğrencilerinin, bölümü tercih etme nedenleri ile cinsiyet ve sınıf düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde Türkiye’de lisans eğitimi veren 5 farklı üniversitede eğitime devam eden insan kaynakları yönetimi bölümü öğrencileriyle anket çalışması yapılmıştır. Veriler, anket yoluyla 2023 yılı Mart ve Nisan aylarında 444 katılımcıdan elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz bulgularına göre, öğrencilerin insan kaynakları yönetimi bölümünü tercih etmelerinde yetenek düzeylerinin cinsiyete göre; ilgi ve iş avantajı düzeylerinde ise sınıf düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Betimleyici analiz sonuçlarına göre ise, kadın ve erkek öğrencilerin insan kaynakları yönetimi bölümünü tercih etmede oranlarına göre sırasıyla yetenek, ilgi, iş avantajı ve çaresizlik faktörlerinin etkili olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca betimsel analizlere göre, öğrencilerin insan kaynakları yönetimi bölümünü tercihlerinde yüksek oranda bu mesleğin sahip oldukları yeteneklere (problem çözme, ikna yeteneği ve iletişim kurma) uygun olduğunu düşünmeleri, bu mesleki alanda kariyer yapmak ve kendilerini geliştirmek istemeleri ve meslekte mutlu olacaklarını öngörmeleri etkili olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Bölüm Tercihi.

## GİRİŞ

İnsan hayatının en önemli dönüm noktalarından biri olan meslek seçimi, sosyo-ekonomik etkilerinin yanı sıra bireyin kariyer geleceğinin de belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bireyin gelecekteki yaşam biçimini etkileyecek olan meslek tercihinin yaparken doğru ve sağlıklı karar vermesi oldukça önemlidir. Çalışma süresinin birey yaşamındaki göz önüne alındığında, çalışma hayatının kalitesi ve bu kapsamda gerçekleştirilen faaliyetlerin bireysel mutluluk üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle hem çalışma hayatında hem de özel hayatta mutluluğu yakalamak ve iyi bir kariyer elde etmek, kişiliğe uygun bir meslek seçimi yapmaktan geçmektedir (Özdelikara vd., 2016:84).

Kariyer yolunun başlangıç noktası olan meslek seçimi, bireylerin hayatında oldukça önemli etkileri olabilmektedir. Gerçekten de meslek seçimi, bireylerin iş ve yaşam kalitesini etkileyebilecek bir niteliğe sahiptir. Diğer yandan öğrencilerin meslek seçiminde, sahip oldukları sosyo-demografik özellikler, işe ilişkin avantajlar, mesleğe yönelik kişisel ilgi ve mesleğin yeteneğe uygunluğu gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Ayrıca, meslek seçiminde birey-iş ya da birey-örgüt uyumunun sağlanması, iş imkânlarının genişliği ve yaygınlığı, ilgili mesleğin bulunduğu sektörün avantaj ve dezavantajları ve sektörde çalışanların mesleki deneyimleri



hakkında bilgi toplanması gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Birey, kariyer planlamasını sayılan bu faktörlerden elde edilen çıkarımlara göre yapması halinde daha doğru bir tercih yapacağı öngörülmektedir (Çelik ve Üzmez, 2014: 95). Ayrıca İKY, genç bir bölüm olması rağmen öğrenciler tarafından oldukça rağbet gören bir bölümdür.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, öğrencilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) bölümünü tercih etme nedenleri ile cinsiyet ve sınıf düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaca yönelik olarak veriler, 2023 yılı bahar döneminde 5 farklı üniversitede (Alanya Alaaddin Keykubat, Aydın Adnan Menderes, Kayseri, Sakarya ve Süleyman Demirel Üniversiteleri) yer alan İKY bölümünde eğitim gören 470 öğrenciden anket yoluyla (Google Forms) elde edilmiştir. Bazı anket verilerinin eksik ve uç değerlere sahip olması nedeniyle 26 denek analizlere dahil edilmemiştir. 444 katılımcıdan oluşan örneklem grubunun %78,5'ini (n=349) kadınlar, %21,5'ini ise (n=95) erkekler oluşturmaktadır. Kadın katılımcı sayısının fazla olması örnekleme erişim kısıtlılığından kaynaklanmamaktadır. Kadın katılımcı sayısının fazla olması örnekleme erişim kısıtlılığından kaynaklanmamaktadır. Bilakis İKY bölümü kadınlar tarafından daha fazla tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır (Güler, 2016:14; Aksu, 2023:173). 2023 yılı YÖK verilerine göre 8 üniversitenin (Alanya Alaaddin Keykubat, Aydın Adnan Menderes, Gümüşhane, İstanbul Medipol, İzmir Demokrasi, Kayseri, Sakarya ve Süleyman Demirel) lisans bölümlerinin neredeyse tüm kontenjanları dolmuştur. İKY bölümünü tercih eden öğrencilerin %68,66'sı kadın iken %31,34'ü ise erkeklerden oluşmaktadır (YÖK, 2024). Ayrıca yapılan başka bir çalışma tarafından kadınların personel yönetimi sektöründe son 30 yıldır daha fazla hâkim olduğu ve 1980'lerden sonra firmalarda personel departman isimlerinin insan kaynakları departmanı olarak değiştirilmesiyle birlikte daha fazla kadın işgücünün yer almaya başladığını öne sürülmektedir (Işıklı, 2020:43).

Nicel araştırma yöntemine dayanan bu çalışmada ölçme aracı olarak Çelik ve Üzmez (2014) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 21 madde ve 4 alt boyuttan (ilgi, iş avantajı, çaresizlik ve yetenek) oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert tipinde düzenlenmiş olup katılımcıların yanıtları 1=Çok az - 5=Çok fazla katılıyorum skalasında kodlanmıştır. Orijinal çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı ( $\alpha$ ), 81 olarak bulunmuştur.

Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerini ortaya koyma amacıyla SPSS programı aracılığıyla betimsel istatistiksel analiz, açıklayıcı faktör analizi, t testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenleri ile cinsiyet ve sınıf düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmelerinde ilgi (H1a), iş avantajı (H1b), çaresizlik (H1c) ve yetenek (H1d) düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir?

H2: Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmelerinde ilgi (H2a), iş avantajı (H2b), çaresizlik (H2c) ve yetenek (H2d) düzeyleri sınıf düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir?

### 1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Ölçeğin faktör yapısını ortaya koyma amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinden önce ise örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmeye yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini ortaya koyma amacıyla da Bartlett Küresellik testi sonuçları, güvenirliği için ise Cronbach Alpha değeri incelenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2023:208). Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Ölçeğe İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri**

KMO	Bartlett-Küresellik Testi	df	Madde yük değerleri	Açıklanan ortalama varyans	CA ( $\alpha$ )
,859	2180,191	136	,460-,789	55,34	,754

Maksimum değişkenlik döndürme (Varimax Rotation) metoduyla yapılan ilk faktör analizi sonrası 2 maddenin (5. ve 12. madde) binişik (faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük) olması ve 2 maddenin (14. ve 17. Madde) ise diğer faktörler altında yer alması nedeniyle toplamda 4 madde ölçekten çıkarılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2023:234).

İlgili maddelerin analizlerden çıkarılmasından sonra Tablo 1'de görüleceği üzere, ölçeğin KMO değerinin ,859 ve Bartlett Küresellik Test sonucunun anlamlı olduğu ( $\chi^2_{(444)}=2180,191$ ;  $p<,01$ ) tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, örneklem uygunluğunun ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğunun göstergesi olarak yorumlanmıştır. Sonrasında yapılan faktör analizi sonuçları, ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerinin ,460 ile ,789 arasında değişen değerlere sahip olduğunu göstermiştir. İlgili ölçeğin toplam varyansın %55,4'ünü açıklayan 4 faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla hipotezleri test etme amacıyla yapılan t test ve ANOVA analizleri, 17 madde üzerinden yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılığını tespit etme amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış, ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise ( $\alpha$ ) ,790 olarak bulunmuştur. Bu değerler ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğe sahip ve hipotez testleri için uygun olduğunu göstermektedir.

## BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmada elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu çerçevede öncelikle araştırmanın değişkenlerine ilişkin betimsel istatistiklere, hipotez testlerine yönelik bağımsız gruplar t testi ve ANOVA analiz bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 2. Öğrencilerin İKY Bölümünü Tercih Nedenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Faktörler	n	Min.	Max.	$\bar{x}$	ss
İlgi	444	1,00	5,00	3,67	,76442
İş Avantajı	444	1,00	5,00	3,62	,54885
Çaresizlik	444	1,00	5,00	2,47	,99552
Yetenek	444	1,00	5,00	4,20	,58140

Tablo 2'ye göre öğrencilerin İKY bölümünü tercih nedenleri incelendiğinde, en düşük puanın 1,00 en yüksek puanın 5 olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, çaresizlik boyutunun ( $\bar{x}=2,47$ ) en düşük değere sahip olduğu buna karşın yetenek boyutunun ( $\bar{x}=4,20$ ) en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. İlgi ( $\bar{x}=3,67$ ) ve iş avantajı boyutunun ( $\bar{x}=3,62$ ) ortalamasının üzerinde değer aldığı saptanmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre öğrencilerin İKY bölümünü tercih nedenleri düzeylerinin farklı olup olmadığını ortaya koyma amacıyla t testi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini ortaya koyan t testi bulguları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğrencilerin İKY Bölümünü Tercih Nedenleri İçin Yapılan t Testi Sonuçları**

Faktörler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
İlgi	Kadın	349	3,66	,76067	460	-,459	,647
	Erkek	95	3,70	,78379			
İş Avantajı	Kadın	349	3,53	,54718	449	,378	,705
	Erkek	95	3,51	,56153			
Çaresizlik	Kadın	349	2,45	,98820	460	-,828	,408
	Erkek	95	2,54	1,02903			
Yetenek	Kadın	349	4,17	,58884	460	-1,953	,040
	Erkek	95	4,30	,54314			

Tablo 3'e göre öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerinden *ilgi* ( $t_{(460)}=0,647$ ;  $p>,05$ ), *iş avantajı* ( $t_{(449)}=0,705$ ;  $p>,05$ ) ve *çaresizlik* ( $t_{(460)}=0,408$ ;  $p>,05$ ) faktörleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kadın öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerinden ilgi faktörü düzeyleri ( $\bar{x}=3,66$ ) ile erkek öğrencilerin ilgi düzeyleri ( $\bar{x}=3,70$ ) arasında; kadın öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmede iş avantajı düzeyleri ( $\bar{x}=3,53$ ) ile erkek öğrencilerin iş avantajı düzeyleri ( $\bar{x}=3,51$ ) arasında; kadın öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmede çaresizlik düzeyleri ( $\bar{x}=2,45$ ) ile erkek öğrencilerin çaresizlik düzeyleri ( $\bar{x}=2,54$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak *H1a*, *H1b* ve *H1c* hipotezleri kabul edilmemiştir. Ancak yetenek faktörü açısından erkek ve kadın öğrenciler arasında farklılık tespit edilmiştir ( $t_{(460)}=0,040$ ;  $p<,05$ ). Bu farklılık, erkek öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerinden yeteneğe ilişkin puan ortalamasının ( $\bar{x}=4,30$ ), kadın öğrencilerden ( $\bar{x}=4,17$ ) daha yüksek olmasıyla ilgilidir. Bu bulguya göre, öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmelerinde yetenek faktörü, kadın öğrencilere oranla erkek öğrencilere yüksek düzeyde etki etmiştir. Özetle öğrencilerin İKY bölümünü tercihlerinde yetenek faktörü cinsiyete göre farklılık göstermektedir. (*H1d*) hipotezi kabul edilmiştir.

Öğrencilerin İKY bölümünü tercihlerinde sınıf düzeyleri arasında fark olup olmadığını test etme amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda sınıf grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığını belirleme amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Levene test anlamlılık düzeyinin  $p=,990$  ( $p>,05$ ) olması nedeniyle ölçüm varyanslarının eşit olduğu kabul edilmiş ve Post-Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4. Sınıf Değişkenine Göre Öğrencilerin İKY Bölümünü Tercih Nedenleri İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İlgi	Gruplar arası	5,596	3	1,865	3,304	,020
	Gruplar içi	191,365	339	,564		
	Toplam	196,961	342			
<i>Fark: 2. Sınıf (<math>\bar{x}=3,48</math>) ile 4. Sınıf (<math>\bar{x}=3,80</math>) arasında (<math>p=0,22</math>; <math>p&lt;0,05</math>);</i>						
$\eta^2=,028$						
İş Avantajı	Gruplar arası	2,831	3	,944	3,156	,025
	Gruplar içi	99,561	333	,299		
	Toplam	102,392	336			
<i>Fark: 1. Sınıf (<math>\bar{x}=3,60</math>) ile 4. Sınıf (<math>\bar{x}=3,39</math>) arasında (<math>p=0,42</math>; <math>p&lt;0,05</math>); <math>\eta^2=,016</math></i>						
Çaresizlik	Gruplar arası	5,587	3	1,862	1,657	,176
	Gruplar içi	338,040	340	,994		
	Toplam	343,627	343			
Yetenek	Gruplar arası	1,707	3	,610	2,057	,106
	Gruplar içi	116,045	325	,297		
	Toplam	117,751	3			

Tablo 4’te görüldüğü gibi, öğrencilerin İKY bölümünü tercihlerinde sınıf düzeyleri arasında fark olup olmadığını test etme amacıyla yapılan analiz sonucunda, ilgi ( $F_{(3,339)}=3,304$ ;  $p<,05$ ) ve iş avantajı ( $F_{(3,340)}=3,156$ ;  $p<,05$ ) faktörleri farklılık göstermektedir. Buna göre 2. ve 4. sınıf öğrencilerinin ilgi puanlarının 1. ve 3. sınıf öğrencilerin puanlarından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Sonuç olarak *H2a ve H2b hipotezleri kabul edilmiştir*. Ayrıca gruplar arası ortaya çıkan farkın etki büyüklüğü ya da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren eta kare değeri ile yorumlanmıştır. Eta kare değeri ,01-,06 arası küçük; ,06 ve üstü orta; ,14 ve üstü ise geniş etki anlamına gelmektedir (Green ve Salkind, 2005; Büyüköztürk, 2023; Can, 2023). Eta kare değeri, ilgi boyutu için  $\eta^2=0,28$  iş avantajı boyutu için ise  $\eta^2=0,016$  olarak tespit edilmiştir. Eta kare değerine göre ilgi faktörü puanlarında gözlenen varyansın %2,8’i ve iş avantajı faktörü puanlarında gözlenen varyansın %1,6’sı sınıf düzeyine bağlı olduğu yönünde yorumlanabilir. Sınıf değişkeninin öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmede ilgi faktörü ( $\eta^2=,176$ ) ve iş avantajı ( $\eta^2=,016$ ) üzerinde oldukça küçük düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerinden çaresizlik ( $F_{(3,340)}=157$ ;  $p>,05$ ) ve yetenek ( $F_{(3,325)}=2,057$ ;  $p>,05$ ) puanları arasında istatistiksek olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak *H2c ve H2d hipotezleri doğrulanmamıştır*.

Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmelerinde sınıf düzeyinde farklılığının olduğu görülmektedir (Tablo 5). Bu farklılık ANOVA testinde görüldüğü gibi ilgi ve iş avantajı boyutlarında anlamlı bir veri sunmaktadır. Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmelerinde etkili olan ilgi boyutunun, birinci sınıfta yüksek olduğu ancak ikinci ve üçüncü sınıfta düştüğü, dördüncü sınıfta ise tekrar yükseldiği görülmektedir. Yine öğrencilerin İKY bölümünü tercih etmelerinde etkili olan iş avantajı boyutunun birinci sınıf öğrencilerinde yüksek ortalamaya sahip olduğu ancak ilerleyen yıllarda bu ortalamanın düştüğü görülmektedir.

**Tablo 5. Öğrencilerin İKY Bölümünü Tercihlerinde Sınıf Düzeylerine Göre Puan Ortalamaları**

Sınıf Düzeyi	Öğrencilerin İKY Bölümünü Tercih Nedenleri ( $\bar{x}$ )			
	İlgi	İş Avantajı	Çaresizlik	Yetenek
1	3,71	3,60	2,35	4,25
2	3,48	3,52	2,65	4,09
3	3,54	3,36	2,59	4,25
4	3,80	3,39	2,43	4,22

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenleri ile cinsiyet ve sınıf düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın bulgularına göre, öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerinden ilgi, iş avantajı ve çaresizlik faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermezken yetenek faktöründe farklılık göstermektedir. Bölüm tercihinde erkek öğrenciler ( $\bar{x}=4,30$ ; %90) kadın öğrencilere ( $\bar{x}=4,17$ ; %86,8) nazaran yetenek faktörünü daha fazla dikkate almışlardır.

Gerçekten de her cinsiyet açısından bölümü tercih etmede yetenek faktörü yüksek bir orana sahiptir. Bu bulgu, öğrencilerin sektörün yetenekli işgücüne ihtiyaç duyduğunu ve gerçekten kendi yeteneklerine uygun olduğunu düşündükleri bir bölümü tercih ettiklerini yansıtmaktadır. Zira öğrencilerin çoğunluğu bu mesleği yapmaktan mutluluk duyacağını, kariyer yapmaya imkân sağladığını ve kendilerini geliştirmeye katkı sağlayacağını düşünmektedirler.

Öğrencilerin İKY bölümünü tercih etme nedenlerinin sınıf düzeylerine göre sadece ilgi ve iş avantajı boyutunda farklılaştığı tespit edilmiştir. İlgi boyutunda ikinci sınıf ile dördüncü sınıf öğrencileri arasında, iş avantajı boyutunda ise birinci sınıf ile dördüncü sınıf arasında farklılığın

olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu öğrencilerin bölüme yönelik ilgilerinin birinci sınıftan itibaren düşmeye başladığı son sınıfta ise yükseldiğini göstermektedir. İş avantajı açısından da aynı durum gözlemlenmektedir. Öğrencilerin iş avantajı ortalamasının birinci sınıftan itibaren düşmeye başladığı görülmektedir. Bu bulgu, yaşanan ekonomik sorunların öğrencilerin iş avantajına yönelik düşüncelerini mezun olmaya yaklaştıkça olumsuz etkilediği yönünde yorumlanabilir. İş avantajıyla ilgili sonucu destekleyen başka bir bulgu ise, öğrencilerin mezun olunca kolay iş bulabilme ifadesine katılımlarının kadınlarda yaklaşık %53, erkeklerde ise yaklaşık %45 düzeyinde olmasıdır. Öğrencilerin mezun olduktan sonra yaklaşık yarısının kolay iş bulamayacağını düşündüklerini, özellikle erkek öğrencilerin kadın öğrencilere oranla daha karamsar oldukları yönünde yorumlanabilir.

Her iki cinsiyet için insan kaynakları meslek kazancına yönelik katılımın ortalamasının altında olması, meslekte yer alan çalışanların iyi bir ücret almadıkları ya da alamayacakları yönünde kanaate sahip olduklarını düşündükleri yönünde yorumlanabilir. Diğer taraftan her iki cinsiyetten öğrencilerin bir meslek sahibi olma ifadesine katılımlarının düşük olması, öğrencilerin açıkta kalmamak ya da sırf lisans mezuniyetine sahip olma amacıyla bölümü tercih etmediklerini göstermektedir. Bu çıkarım özellikle ortalama yüzdesi yüksek olan mesleğe yönelik ilgi, kariyer imkânı sağlama ve bu mesleğin yapılmasının mutlu edeceğine yönelik eğilimleri dikkate alındığında, öğrencilerin çoğunluğunun bölümü bilinçli ve isteyerek tercih ettiğini göstermektedir.

Öğrencilerin İKY bölümünü tercihlerinde yüksek oranda bu mesleğin sahip oldukları yeteneklere (problem çözme, ikna yeteneği ve iletişim kurma) uygun olduğunu düşünmeleri, bu mesleki alanda kariyer yapmak ve kendilerini geliştirmek istemeleri ve meslekte mutlu olacaklarını öngörmeleri etkili olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Aksu, M. (2023). Yetenek yönetimi üzerine yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. İçinde S. Kılıç ve E. E. Şahin (Ed.), Güncel işletme yönetimi yaklaşımları: Teori ve uygulamalar (1. Baskı, ss.167-186). Gazi Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2023). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum (30. Baskı). Pegem Akademi.
- Can, A. (2023). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi (11. Baskı). Pegem Akademi.
- Çelik, N. ve Üzmez, U. (2014). Üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi: Çağrı merkezi hizmetleri örneği. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR), 2(1), 94-105.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2023). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları (7. Baskı). Pegem Akademi.
- Green, S. B. ve Salkind, N. J. (2005). Using SPSS for Windows and Macintosh: Understanding and analysing data. NJ: Prentice-Hall.
- Güler, E. (2016). 50 yıldız kadın İK'cı. Para Dergisi, 10, 14-23. Erişim adresi: <https://isyasami.yenibiris.com/elli-yildiz-kadin-ikci/>
- Işıklı, E. (2020). Türkiye'de istihdamda aracı şirketlerin profili. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 22(4), 27-46.
- Özdelikara, A., Ağaçdiken, S. ve Aydın, E. (2016). Hemşirelik öğrencilerinin meslek seçimi ve etkileyen faktörler. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, (2), 83-88.

# KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ

**Hasan Murat ALBAYRAK**

*Tekirdağ*, hasanmuratalbayrak@gmail.com

## ÖZET

Gerçekleştirilen çalışmanın ana amacı, devlet okulları ve özel okullarda görevli olan öğretmenlerin örgütsel iletişim seviyeleri ile işten ayrılma niyeti davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında örgütlerin hedefledikleri başarıyı yakalaması zorlaşmaktadır. Bunun aşılabilmesi ve örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel iletişimin güçlendirilmesi ve çalışanlar için uygun çalışma ortamı hazırlanarak iş tatmininin sağlanması gerekir. Böylelikle verimli çalışan personelin işten ayrılma davranışından uzaklaştırılması iş yeri devir oranının azaltılması sağlanabilir. Yapılan çalışma örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti kavramlarının açıklanmaya çalışıldığı kavramsal kısım ve araştırmanın yapılarak açıklandığı uygulama kısmı olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın evreni Tekirdağ iline bağlı Çorlu ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Araştırmaya kamuya ait okullarda görevli 420 öğretmen ve özel okullarda görevli 280 öğretmen katılmıştır. Toplamda 700 öğretmenin konu ile ilgili düşünceleri anket vasıtası ile toplanarak değerlendirilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşleri neticesinde kamu sektöründe ve özel sektörde görev alan öğretmenler açısından örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti davranışı arasında negatif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İletişim, örgütsel iletişim, işten ayrılma niyeti

## GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile çalışma hayatında başlayan değişim küreselleşme ile hızlanmış siyasi, sosyal ve teknoloji alanlarında ortaya çıkan yenilikler toplumsal yaşam ile birlikte çalışma yaşamını da çok fazla etkileyerek değişimine yol açmıştır(Eroğluer; 2011: 121). Ortaya çıkan bu değişimler çalışma hayatına ekip çalışması kavramını eklemiş bundan dolayı iletişim konusunun önemi daha fazla öne çıkmıştır. İletişim toplumsal yaşamda kurulan tüm yapıların performanslarını ve böylelikle yaşamaya devam edebilmelerini gerek direkt olarak gerekse dolaylı yollardan etkileyen önemli bir olgu olması nedeniyle verimli bir iletişim yapısının oluşturulmadığı yapılarda var olmaya devam edememektedir(Garnett, Marlowe ve Pandey, 2008: 266).

Örgütler bakımından önemli olan bir diğer husus çalışanlarının verimliliğini ve tecrübesini çok uzun zaman boyunca iş yerine ve iş arkadaşlarına aktararak işten ayrılma niyetinde olmamasıdır. Bu kavram iş görenlerin gerçekleştirdikleri görevler neticesinde hissettikleri tatmin duygusu ile bağlantılıdır. Çalışanların görevlerine olan tatmin ve bağlılıkları arttığında verimlilikleri de yükselmekte iş yeri devamsızlık oranları azalmaktadır. Tüm bu olumlu davranışlar neticesinde örgütler kuruluşta belirlenmiş olan amaçlarını ve hedeflerini daha zahmetsiz ve çabuk elde edebilirler (Tengilimoğlu, 2005, s. 27; Eroğluer, 2011, s. 123).

Bu bağlamda, yapılan araştırmada örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmış, örgütsel iletişim ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ölçülerek tartışılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Örgütsel İletişim

En az iki ve daha fazla insandan oluşan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için belirli kurallara göre düzenlenen yapılar olarak tanımlanan örgüt sözcüğü, belirlenmiş olan müşterek bir amacı yerine getirmek maksadıyla toplanan kişi ya da kurumların kurduğu yapı şeklinde tanımlanabilir (Daft, 2001: 12; Halsey, 1988: 710; Seyidoğlu, 1999: 236). Örgütlerin uzun bir süre var olmaya devam ederek konulan hedeflere ulaşabilmeleri için örgüt içerisindeki birimlerin birbirleri ve dış çevrede olan diğer örgütler ile etkili ve verimli bir iletişim yapısı oluşturmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 74-75).

Örgütler büyüyüp yapıları daha kompleks oldukça hem üyelerin örgütsel iletişimin kalitesine olan ihtiyacı artmakta hem de örgüt içi iletişim zorlaşmaktadır. Ancak hangi yapıda olursa olsun tüm örgütler için etkin ve verimli bir iletişimin örgütlerin stratejik planlarını gerçekleştirerek hedeflerine ulaşmalarında önemli olduğu görülmektedir (Kuchi, 2006: 219). Bundan dolayı örgütsel iletişimin temel amacının üyelerin aldıkları görev ve sorumlulukları istenilen düzeyde yapabilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte, gerçekleştirilecek faaliyetlerin organize edilerek, örgütlerdeki departmanlar arasında yönetilerek başarıyla sonuçlanmasında örgütsel iletişimin payı büyüktür (Vural, 1998: 146).

### 2. İşten Ayrılma Niyeti

Küreselleşme ile oluşan rekabet ortamında örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda öne çıkarak rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri çalıştırdıkları personellere bağlı duruma gelmiştir. Bundan dolayı tecrübeli çalışanları işletme bünyesine katmak kadar personelleri işletme içerisinde tutabilmek de oldukça önemli hale gelmiştir. Çalıştırdığı personelin işten ayrılma niyetini azaltmanın yöntemini bulan örgütler tecrübeli personellerini kaybetme konusundaki problemlerle yüzleşmek zorunda kalmayacaklardır (Dawley vd., 2010: 238-239, Luthans vd., 2004: 45).

Günümüz koşullarında artık çalışanlar yeni bir işe başlama kararını vermeden önce iş ve işletme ile ilgili beklentilerini belirlemede, iş yaşamı boyunca bu beklentilerini geliştirmektedir. Zaman içerisinde bu beklentiler ile kazanılan imkânlar uyuşmadığında işçi ve işveren arasındaki ilişkiler kötüleşmekte, gerginlikler ile çatışma durumları yaşanmaktadır. Bu durumlarda çalışanların verimlilikleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta, yeni iş fırsatlarını araştırmaya başlamaktadırlar (Şahin, 2011: 278). Bu yüzden işten ayrılma niyeti davranışı gönüllü olduğu için önceden planlandığı söylenebilir. Literatürde çalışanların kendi istekleri neticesinde şahsi nedenler doğrultusunda işveren ve işletmeyle yollarını ayırmaları gönüllü (istekli) işten ayrılma ve kendi istekleri dışında emek verdikleri işletmeyi terk etmek zorunda kalmaları gönülsüz (isteksiz) işten ayrılma şeklinde tanımlanan iki farklı çeşit işten ayrılma davranışından bahsedilmektedir (Yalçınkaya, 2024: 78).

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde işten ayrılma niyeti davranışına görevin netliği, genel iş tatmini, iş arkadaşlarından memnuniyet gibi iş ile ilgili unsurlar neden olabildiği gibi, cinsiyet, medeni durum, çalışılan iş yerindeki tecrübe ve kıdem, sahip olunan yetenekler, eğitim seviyesi, yaş gibi bireysel unsurlarda neden olabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra iş görenler açısından ülkenin ekonomik durumu gibi iş harici ve bireysel olmayan bazı dışsal etkenlerinde işten ayrılma niyeti davranışını etkilediği görülmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

Sonuç olarak işletmeler açısından görevini bilen bir çalışanın ayrılması, sahip olduğu tecrübe ve bilgiyi beraberinde götüreceğinden oldukça büyük kayıptır. Bundan dolayı işten ayrılma niyetinin çeşitli yollar ile önceden tespit edilmesi, örgüt açısından çok faydalı olmakla birlikte böyle bir niyeti olan çalışanların bu düşüncesini gerçekleştirmeden önce gerekli önlemler alınabilmektedir (Ku, 2007: 28, Özdevecioğlu, 2004: 104). Bununla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılması için örgütlerin iş tatmin ve memnuniyet düzeyi yükseltmek için çalışmalar yapması önemlidir (Grigg 2009: 40). Ayrıca yöneticilerin iş gören eğitim programlarını ve çalışma koşullarını düzenlemeleri, örgüt içerisindeki adaleti ve eşitliği sağlamaları, ücretleri gözden geçirmeleri gerekmektedir. Örgüt ikliminin desteklenmesi neticesinde çalışanların fikirlerinin adil olarak değerlendirilerek onları cesaretlendirerek çalışan ve örgüt arasında iş birliği yapılan çalışma ortamında iş tatmininde artma ve işten ayrılma niyetinde düşüş görülmektedir (Yalçınkaya, 2024: 88).

## ARAŞTIRMA

### 1. Araştırmanın Amacı

Eğitim-öğretim konusunu merkeze alarak Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Tekirdağ ili Çorlu İlçesi kamu okulları ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirildiği araştırmanın iki temel amacı vardır. Birincisi her iki kurumda da görev alan öğretmenlerin kendi kurumları içerisinde örgütsel iletişim konusundaki algılarını saptamak ve örgüt içerisinde oluşturulan iletişim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmada ulaşılmak istenen ikinci temel amaç ise özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti ilişkisi konusunda elde edilen sonuçlarla mukayese edilmesidir.

### 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için örgütsel ilişkilerin sınanmasına yönelik bir saha araştırması tasarlanmış ve araştırma gerçekleştirilirken anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin tercih nedeni diğer yöntemlere nazaran daha fazla kişiden daha hızlı ve ekonomik şekilde veri toplanabilmesidir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular planlanmıştır. İkinci bölümde ise “örgütsel iletişim”, ve “işten ayrılma niyeti” ölçekleri kullanılmıştır. Saha çalışması ile elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 21 paket yazılımı kullanılmıştır.

Araştırma'nın evreni Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren kamu okulları ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerdir. Evreni oluşturan kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin 2019 eğitim yılı kadrolarına göre olması gereken asgari örneklem büyüklükleri % 95 güven aralığı ve % 5 hata seviyesi ile hesaplanmıştır(Altunışık, R. 2004: 137).

- Kamu da çalışan kayıtlı 2100 öğretmen sayısına ulaşılmış ve 327 kişilik bir örneklem seviyesinin yeterli olduğu görülmüştür. Özverili çalışma ve ikna neticesinde 419 anket sayısına ulaşılarak yeterli veri toplanmıştır.
- Özel okullarda ise kayıtlı toplamda 569 öğretmen olduğu için yapılan hesaplama sonucu 230 kişilik veri %10'luk hata payı da eklenerek 253 anket sayısının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Yapılan özverili çalışma sonucu 281 anket sayısına ulaşılmıştır.

Çalışanların rızaları alındıktan sonra, anketlerin online formatları Google form ile öğretmenlere gönderilmiştir. Bu platform aracılığıyla anketler toplanmıştır. Analizler 700 anket üzerinden yapılmıştır.



### 3. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde işten ayrılma niyeti ile örgütsel iletişimi inceleyen çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir. Yaprak ve Seren (2010), Akyüz ve Yılmaz (2015), Haddad ve Dagamseh (2016), Abarghooi, Nobakht ve Anvari (2013), Hopper M.L.(2009), Çınar, Kargıcioğlu ve Akdaş (2016), Hellman C.M. (1997), M.Martin ve Kaufmann (2013), tarafından yapılmış olan araştırmalarda örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler:

H1: Kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Özel sektörde çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### BULGULAR

Yapılan ankette araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik özellikleri hakkında veri elde edebilmek için sorular planlanmıştır. Bu bulgular incelendiğinde katılımcıların %74' ünü oluşturan 518'inin kadın % 26' sını oluşturan 182'sinin erkek olduğu göze çarpmaktadır. İstihdam edilme durumu incelendiğinde %60'lık kısmı oluşturan 420 öğretmenin kamuda, kalan %40'ı oluşturan 280 öğretmenin ise özel okullarda görev aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında doktora mezunu sadece 6 öğretmen, yüksek lisans mezunu olan 106 öğretmen tespit edilmiştir. Diğer 590 öğretmenin lisans mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde 224 öğretmenin (%32) hiç çocuk sahibi olmadığı, 245 öğretmenin (%35) sadece 1 çocuk sahibi olduğu, 212 öğretmenin (%30,3) 2 çocuk sahibi olduğu ve sadece 19 öğretmenin (%2,7) ise 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. İşe başlama sırasında oryantasyon eğitimi alıp almadıkları incelendiğinde ise 413 öğretmenin (%59) oryantasyon eğitimi aldığı geri kalan 287 öğretmenin (%41) ise oryantasyon eğitimi almadan mesleğe başladığı görülmüştür. Kazanılan aylık gelir miktarı incelendiğinde; 110 öğretmenin (%15,7), 3000 TL ve altında bir gelir elde ettiği görülmektedir. 257 öğretmenin (%36,7) 3001 TL ile 5000 TL arasında gelir elde ettiği, 289 öğretmenin (%41,3) 5001 TL ile 7000 TL arasında gelir elde ettiği ve sadece 44 öğretmenin (%6,3) 7001 TL ve üstü gelir elde ettiğini gösteren verilere ulaşılmıştır.

**Tablo 1** Demografik Bileşenler

Sosyo-Demografik Bileşen	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	518	74
Erkek	182	26
<b>Kurum</b>		
Kamu	420	60,0
Özel	280	40,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	590	84,3
Yüksek Lisans	106	15,1
Doktora	4	,6
<b>Çocuk sahibi olma durumu</b>		
Yok	224	32,0
1 çocuk	245	35,0
2 çocuk	212	30,3

3+ çocuk	19	2,7
<b>Oryantasyon</b>		
Evet	413	59,0
Hayır	287	41,0
<b>Aylık gelir</b>		
3000 ve altı	110	15,7
3001-5000	257	36,7
5001-7000	289	41,3
7001+	44	6,3
<b>Toplam</b>	<b>700</b>	<b>100</b>

Yapılan incelemede oluşturulan hipotezlerin ölçülebilmesi için SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada başlangıçta ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış kullanılan ölçeklerin güvenli olduğu ispatlandıktan sonra ölçekler için normallik testi uygulanmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa değerleri Tablo 2’ de gösterilmiştir. Ölçeklerde kullanılan maddeler için elde edilen alfa değerleri yapılacak anketin toplam güvenilirliğini göstermektedir. Buradaki genel kabul edilen değer 0,70 ve daha yüksek sonuçlardır. Tablo 2 incelendiğinde tüm ölçeklere ait Cronbach Alfa değerlerinin 0,70’ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2016: 47).

**Tablo 2** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel iletişim	9	0,942	4,17	0,84
İşten ayrılma niyeti	3	0,798	1,58	0,89

Kamuda ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim, işten ayrılma niyetleri düzeylerinin tespit edilmesine yönelik toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov Z normallik testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre her iki kurumda çalışan öğretmenlerden toplanan verilerin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov Z normallik test bulguları değerleri Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3** Ölçeklerin Normallik Testi

Ölçek	Kolmogrov-Smirnov Z	p değeri
Örgütsel iletişim	4,343	0,00
İşten ayrılma niyeti	7,350	0,00

Ölçekler normal dağılmadığı için parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun görülmüştür. Bundan dolayı korelasyonlar için spearman’s rho değeri, aracılık etkisini ölçmek için ise Preacher ve Hayes eklentisi kullanılmıştır. Yapılan korelasyon analizi neticesinde kamu da çalışan öğretmenler için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında -0,356 değeri ile negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Özel okullarda görev alan öğretmenler açısından ise örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında -0,565 değeri ile negatif ve orta şiddette ilişki olduğu bulunmuştur.

**Tablo 4** Kamuda Çalışan Öğretmen Personelin Korelasyon Analizi

	Örgütsel İletişim	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel İletişim	1,000	
İşten Ayrılma Niyeti	-,356**	1,000

**Tablo 5** Özel Sektörde Çalışan Öğretmen Personelin Korelasyon Analizi

	Örgütsel İletişim	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel İletişim	1,000	
İşten Ayrılma Niyeti	-,565**	1,000

## 1. Hipotezlerin Test Edilmesi

***H1: Kamuda çalışan öğretmen personel için Örgütsel İletişim ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Korelasyon analizi ( $r: -0,356$ ;  $p=0.00<0.01$ ) kamuda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü, zayıf, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğu göstermiştir. *H1 hipotezi desteklenmiştir.* Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde kamuda görev yapan öğretmenler için örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesinin, çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı net olarak ifade edilebilir.

***H2: Özel Sektörde çalışan personel için Örgütsel İletişim ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

Korelasyon analizi ( $r: -0,565$ ;  $p: 0,00$ ;  $p=0.00<0.01$ ) özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında zıt yönlü, orta kuvvette, % 1 düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. *H2 hipotezi desteklenmiştir.* Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde özel sektörde çalışan öğretmenler için tıpkı kamu da çalışan meslektaşlarında olduğu gibi örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesinin, işten ayrılma niyeti azalttığı net olarak söylenebilir.

## TARTIŞMA

Literatürde genel bir inceleme yapılarak daha önceki çalışmaların genel olarak iş tatmini ile işten ayrılma değişkenlerini ölçtüğü, doğrudan örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye odaklanan az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda da iki değişkenin zıt yönlü olarak hareket ettiği görülmüştür. Çalışanların örgütsel iletişim seviyelerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılıklarını artırdığı bunun neticesinde işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir (İlozor, İlozor ve Carr, 2001: 505, Jo ve Shim, 2005: 277).

Aslan ile Büyükbeşe'nin 2017' de Gaziantep ilinde bulunan otellerde çalışan personelin örgütsel iletişimin işten ayrılma niyeti ilişkisini ölçen araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde oldukça kuvvetli bir ilişki olduğu ispatlanmıştır(Aslan ve Büyükbeşe, 2017: 5).

Ünler, Kılıç ve Çıray, tarafından 2014 yılında Türkiye genelinde faaliyet gösteren 12 bankanın çalışanları arasında yaptıkları çalışmada verimli örgütsel iletişim sisteminin çalışanların iş doyumunu arttırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını bu çalışmada olduğu gibi ortaya koymuşlardır (Ünler vd. 2014: 237).

Araştırmada test edilen birinci hipotez; kamuda çalışan öğretmen personel için örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi sorgulamak için oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre öne sürülen hipotez desteklenerek kabul edilmiştir. Kamuda görevli öğretmenlerin yer aldıkları örgüt içerisinde var olan iyi bir iletişim seviyesinin yaptıkları görevlerde motivasyon ve işe bağlılık seviyelerini artırarak iş tatminlerini yükselttiği ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

Araştırmada test edilen ikinci hipotez; özel okullarda görev alan öğretmenler açısından örgütsel iletişim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi sorgulamak için oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre öne sürülen hipotez desteklenerek kabul edilmiştir. Özel sektörde görev alan öğretmenlerin üyesi oldukları örgüt içerisinde sağlanan iletişimin kalitesinin yerine getirdikleri görevler için motivasyonlarını ve işe bağlılık seviyelerini yükselterek işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Örgütsel iletişim kavramı küreselleşmenin etkileri ile hayatın tüm alanlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da çok fazla gündeme gelen ve araştırılan bir konudur. Özellikle örgütler kuracakları yatay ve dikey iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanlarının düşüncelerini ve arzularını rahat olarak ifade etmelerini sağlayarak iş tatmini ve işe bağlılığı yüksek verimli iş gören takımları oluşturarak belirlenen hedeflere daha kolay ulaşabileceklerdir. Nitekim yapılan çalışmada ankete katılanların yararlandıkları örgütsel iletişim ölçeğine verdiği yanıtlar analiz edildiğinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İçinde oldukları örgütte fikirlerinin önemsendiğini ve kurum tarafından destek gördüğüne inanan öğretmen personelin içinde bulunduğu kuruma bağlı olmadan iletişim ile ilgili hassasiyetleri ve bu konuya verdikleri değer net bir şekilde ispatlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R. ve öte.(2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Aslan, H. ve Büyükbeşe, T. (2017). “Otel İşletmelerinde Eğitim Uygulamaları ve Örgütsel İletişimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, International Journal of Academic Value Studies, C. 3, S. 12, ss.1-12
- Bartlett, K. R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field, Doktora Tezi, The University of Illinois, Urbana.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). “Employee Turnover: A MetaAnalysis and Review with Implications for Research”, The Academy of Management Review, C. 11, S. 1, ss. 55-70.
- Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, 7th Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). “Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit”, The Journal of Social Psychology, C. 150, S. 3, ss. 238-257.
- Grigg, S. H. (2009). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry, Doktora Tezi. Capella University, Minnesota.
- Halsey, William, (1988), Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, First Edition, İstanbul.

- Ilozor Doreen B; Ben D Ilozor ve John Carr, (2001), "Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting", The Journal of Management Development; 20, 5/6; ABI/INFORM Global, pp. 495-507
- Jo, S. ve Shim, S. W. (2005). "Paradigm Shift of Employee Communication: The Effect of Management Communication on Trusting Relationships", Public Relations Review, C. 31, S. 2, ss. 277-280.
- Ku, M. (2007). An Examination of Work-family Conflict and Intention to Leave Among College and University Foodservice Managers, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University, USA
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", Business Horizons, C. 47, S. 1, ss. 45-50
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", Amme İdaresi Dergisi, C. 37, S. 4, ss. 97-115
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (2001), İşletme, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Seyidoğlu, Halil, (1999), Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük, Güzem Can Yayınları: 15, İstanbul
- Şahin, F. (2011). "Lider-üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", Ege Akademik Bakış Dergisi, C. 11, S. 2, ss. 277-288
- Robbins, Stephen, 2001, Organizational Behavior, PrenticeHall, 9.Edition, New Jersey.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C. (2014). "İletişim İkliminin, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi" Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C. 11, S. 41, ss. 237-250
- Yalçınkaya, A. (2024). Duygusal Sermayenin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Mesleki Tükenmişliğin Aracı Rolü: İstanbul İlinde Devlet Hastaneleri ile Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No. 853809).

# ÖZYETERLİLİĞİN İŞ BULMA KAYGISI İLE İLİŞKİSİ

Sena ÜÇER

*Kayseri Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*  
23403443014.kayseri.edu.tr

Ebru SÖNMEZ KARAPINAR

*Kayseri Üniversitesi,  
Uygulamalı Bilimler Fakültesi*  
ebrusonmez@kayseri.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, bireylerin özyeterlilik seviyeleri ile iş bulma kaygıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma grubu eğitimlerine devam eden öğrenciler, çalışanlar ve iş arayanlar dâhil üç farklı statüye sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılarak, katılımcıların demografik bilgileri, özyeterlilik düzeyleri ve iş bulma kaygısı seviyelerini belirlemek için oluşturulan anket formları 70 katılımcıya ulaştırılmıştır. Yapılan araştırmada özyeterliliğin iş bulma kaygısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, statü grupları ile özyeterlilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve statü grupları ile iş bulma kaygısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Özyeterlilik, İş Bulma Kaygısı, Çalışanlar, İş arayanlar, Öğrenciler

## GİRİŞ

Özyeterlilik, Albert Bandura'nın geliştirdiği sosyal öğrenme kuramının temel bir ilkesi olduğunu açıklamaktadır. İnsanların becerilerini etkili bir şekilde kullanabilmeleri için özgüvenlerinin olması gerekmektedir. Bundan dolayı bir kişinin belirli bir alanda başarılı olabilmesi için önce o alandaki becerilerine güvenmesi oldukça önemlidir. İş bulma kaygısı, küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişmeler ile günümüzde birçok bireyin karşı karşıya kaldığı önemli bir endişe kaynağıdır. İş bulma kaygısı genellikle işsizlikle doğru orantılıdır. İstihdam olanaklarının azalması ile genç işsiz nüfusunda veya işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalan bireylerde bu kaygının arttığı gözlemlenebilmektedir. İş görenlerin işsiz kalma veya işsiz kalma riski ile başa çıkma sürecinde, psikolojik ve fizyolojik olarak birtakım sorunlar yaşayabilmektedir (Kanten, 2012: s. 192). Bozkur vd. (2020), Gönül ve Yaşar (2023), Saks ve Ashforth (1997) gibi araştırmacıların tespit ettikleri sonuçlar, özyeterliliğin iş arama sürecinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme motivasyonunu artırdığına dair literatürdeki bilgileri desteklemekte ve genişletmektedir. Bu çalışma ile özyeterlilik ve iş bulma kaygısı arasındaki ilişkiye dair mevcut literatüre hem teorik hem de pratik düzeyde katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Özyeterlilik kavramı, bireyin karşılaştığı çeşitli durumlarda, kendisine özgü yetenekleriyle etkili bir şekilde yönetebileceğine olan inancını ifade etmektedir. Bu inanç, kişinin kendi potansiyeline güvenmesini ve zorluklarla başa çıkma kapasitesini yansıtmaktadır. Bir diğer deyişle özyeterlilik algısı, bir kişinin gerçek yeterlilikleri ile değil, bu yeterlilik düzeyine olan inançlarıyla ilgilidir

(Bandura, 1995: 2). İş bulma kaygısı ise, bireylerin iş arama süreçlerinde karşılaştıkları duygusal ve psikolojik stresin sonucudur. Günümüzde belirsizlik ve rekabet ortamında, iş bulma kaygısı oldukça etkilenmektedir. Son yıllarda özellikle ekonomik dalgalanmaların etkisi, iş bulma kaygısı daha da yaygın bir hale gelmektedir (Küçükkömürler, 2017: s. 336). İş bulma kaygısı, bireylerin gelecek planlarını zorlaştırmakta ve bu durum duygusal ve zihinsel sağlığı olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda, insanların güvende hissetmesini engelleyerek toplumun genel refahına da zarar vermektedir. İş sahibi olmak, insanların temel ihtiyaçlarından biridir; bu ihtiyaçtan yoksun kalmak, kaygı, stres, içe kapanıklık, umutsuzluk ve yetersizlik gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. (Dursun ve Aytaç, 2012: s. 72).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada, Kayseri ili işyerleri çalışanları, iş arayan adaylar ve öğrencilerden oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Geri dönüş alınan 70 anket değerlendirmeye alınmıştır. Özyeterlilik düzeylerini ölçmek için Genel Özyeterlilik Ölçeğinin 17 maddelik formu (Türk Psikiyatri Dergisi 2010: s. 301-8), iş bulma kaygısı seviyelerini ölçmek için ise Demir'in (2016) ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgiler hariç anket, 1 (kesinlikle evet) ile 5 (kesinlikle hayır) arasında değişen beşli likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

Araştırma modeli, araştırmada yer alan kavramsal bilgiler literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Araştırma da özyeterlilik, iş bulma kaygısı ve statü durumu olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Araştırmada, literatürü destekleyen hipotezler oluşturulmuş ve özyeterlilik bağımsız, iş bulma kaygısı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışma, bu ilişkiyi farklı bir bağlamda inceleyerek ilgili literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

**H1:** Özyeterliliğin iş bulma kaygısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir yönde etkisi vardır.

**H2:** Katılımcıların statü grupları ile özyeterlilik düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H3:** Katılımcıların statü grupları ile iş bulma kaygıları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan korelasyon analizine göre, özyeterlilik ile iş bulma kaygısı arasında pozitif yönde, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,303$ ;  $p=0,011$ ). Bu bulgu, bireylerin iş bulma sürecinde özyeterlilik algılarının iş bulma kaygısını etkileyebileceğini ve bu ilişkinin detaylandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Regresyon analizi bulguları, özyeterliliğin iş bulma kaygısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur ( $\beta=0,303$ ;  $t=2,626$ ;  $p<0,011$ ). Regresyon modelinin belirleme katsayısı ( $r^2=0,092$ ), özyeterliliğin iş bulma kaygısını %9,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Statü grupları ile özyeterlilik arasında negatif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmakla birlikte, bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış ( $r=-0,210$ ;  $p=0,081$ ) ve H2 reddedilmiştir. Öte yandan, statü grupları ile iş bulma kaygısı arasında negatif yönde, zayıf ama anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ( $r=-0,333$ ;  $p=0,005$ ) ve H3 kabul edilmiştir. Bu bulgular, yüksek statüye sahip bireylerin iş bulma kaygısının daha düşük olabileceğini göstermektedir. Genel olarak, özyeterlilik ile iş bulma kaygısı arasında zayıf bir pozitif ilişki, statü ile iş bulma kaygısı arasında ise zayıf bir negatif ilişki olduğu görülmektedir. Ancak, modelin açıklayıcı düzeyinin düşük olması, iş bulma kaygısını etkileyen diğer faktörlerin de dikkate alınması gerekliliğine işaret etmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklı statü gruplarındaki katılımcıların özyeterlilik düzeyleri ve iş bulma kaygıları incelenmiştir. Artan nüfus ve istihdam azlığı, bireylerin özyeterlilik ve iş bulma kaygıları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Lee ve Wang, 2017; Brown, 2018). Özyeterliliğin iş bulma kaygısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Statü gruplarının iş bulma kaygısı üzerindeki etkisi, önceki araştırmalarla örtüşmektedir (Grey ve Smith, 2019). Özyeterlilik, bireyin kendine dair algıları ve sosyal destekle şekillenmektedir; dolayısıyla, çevresel faktörler daha belirleyici olabilir (Schunk ve Pajares, 2009). Gelecek çalışmalar, özyeterlilik ve iş bulma kaygısı arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemelidir. İş arayan bireyler için kariyer danışmanlığı ve beceri geliştirme programları önerilmektedir. Öğrencilere kariyer planlama seminerleri düzenlenmeli ve staj imkanları artırılmalıdır. İşverenlerin, çalışanların kaygılarını azaltmak için kariyer gelişim programları sunması da önemlidir.

Bu tür müdahaleler hem bireylerin gelişimine hem de iş gücü piyasasının verimliliğine katkıda bulunabilir. Sonuç olarak, gelecekteki araştırmaların özyeterlilik ve iş bulma kaygısı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı incelemesi önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 1-45). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527692.003>
- Brown, R. (2018). Education, experience, and job search anxiety: The moderating role of self-efficacy. *Career Planning & Adult Development Journal*, 34(3), 45-60.
- Demir, B. (2016). Yapısal eşitlik modeli ile öğrencilerin iş bulma kaygılarına yönelik ölçek geliştirme: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF’de bir uygulama. [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi].
- Dursun, S. & Aytaç, S. (2009). Üniversite öğrencileri arasında işsizlik kaygısı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 71-81.
- Gönül, F., & Yaşar, M. E. (2023). Üniversite öğrencilerinin öz yeterlilik ve işsizlik kaygılarının girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 85-101.
- Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 191-205.
- Küçükkömürler, S. (2017). Belirsizliğin psikolojik etkileri. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 5(10), 329-344.
- Lee, J. & Wang, Y. (2017). The impact of self-efficacy on job search anxiety among university graduates. *Journal of Career Development*, 44(2), 123-136.
- Saks, Alan M., & Ashforth, Blake E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2009). Öz yeterlilik teorisi. KR Wenzel ve A. Wigfield (Ed.), *Okulda motivasyon el kitabı* (ss. 35-53). Routledge/Taylor ve Francis Grubu.
- Smith, A. (2019). Status groups and job search anxiety: The role of self-efficacy as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 879-890.



# POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE MESLEKİ DOYUM ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Saadet OĞUZTÜRK**

*MEB Isparta Rehberlik ve Araştırma  
Merkezi,*  
oguzturksaadet@gmail.com

**Doç.Dr. Ahmet YILDIRIM**

*Süleyman Demirel Üniversitesi,*  
ahmet.yildirim@sdu.edu.tr

## ÖZET

Pozitif psikolojik sermaye (PPS), zorluklar karşısında esneklik gösterip, fırsatlardan yararlanarak gelişmeye ve refaha ulaşmaya yardımcı olan bir dizi kişisel kaynaktan oluşur. Öğretmenler için PPS, stresli bir ortamda başarılı olmaları ve öğrencilerinin gelişimini desteklemeleri için kritik önem taşır. Mesleki doyum, bir bireyin işinden aldığı tatmin ve keyfi ifade eder. Bu doyum, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, gelir, çalışma süresi, ilerleme olanakları, bilgi ve becerilerini gösterebilme olanakları ve diğer yan haklar gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri mesleki doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu çalışma ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır.

Bu çalışma, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyumları arasındaki ilişkinin düzeyinin tespit edilmesi eğitim alanında politika yapımcılar ve okul yöneticileri için önemli bakış açısı sağlayacaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket kullanılmıştır. Çalışmada Isparta'da görev yapan 301 öğretmenden çevrimiçi ortamda veri toplanmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen bulgular sonucunda pozitif psikolojik sermaye ve mesleki doyum arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Psikolojik Sermaye, Mesleki Doyum, Öğretmenler

## GİRİŞ

Bu çalışma öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Öğretmenlik, zorlayıcı ve stresli olabilen karmaşık bir meslektir. Öğretmenler, öğrencilerini eğitmek, motive etmek ve onların gelişimini desteklemek için büyük bir sorumluluk üstlenirler. Bu durum, zaman zaman stresli ve zorlayıcı bir çalışma ortamına yol açabilir.

Pozitif psikolojik sermaye (PPS), zorluklar karşısında esneklik gösterip, fırsatlardan yararlanarak gelişmeye ve refaha ulaşmaya yardımcı olan bir dizi kişisel kaynaktan oluşur. Öğretmenler için PPS, stresli bir ortamda başarılı olmaları ve öğrencilerinin gelişimini desteklemeleri için kritik önem taşır.

Organizasyonların hedeflerine ulaşıp başarılı olmasında insan kaynaklarının yönetimi önemli bir yer tutar. Eğitim sistemimizde de insan kaynaklarını öğretmenlerimiz oluşturur. Öğretmenlik

mesleği çeşitli zorluklar barındırır. Eğitim alanının beşerî sermayesi olan öğretmenin, sosyal ve kültürel sermayesinin yanı sıra psikolojik sermayesi de mesleğini gerçekleştirmede kritik bir rol üstlenir ve yeterli düzeyde olmalıdır.

Dolayısıyla son dönemlerde birçok araştırmaya kaynaklık eden pozitif psikolojik sermaye kavramının öğretmenlik mesleği üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ve mesleki doyum üzerindeki rolünün belirlenmesi alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları eğitim alanında politika yapıcılar ve okul yöneticileri için önemli bilgiler sağlayacaktır.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Pozitif psikolojik sermaye (PPS), bireylerin olumlu duygular, umut, dayanıklılık ve iyimserlik gibi kaynaklarına odaklanan bir kavramdır. Fred, Luthans ve Carolyn M. Youssef-Morgan tarafından geliştirilen PPS kavramı, bireylerin içsel psikolojik kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, iş tatmini, performans ve genel yaşam memnuniyetini artırır.

Seligman, (1998) pozitif psikoloji kavramını yeni bir alan olarak tanıtmıştır. Seligman, bu yaklaşımla, psikolojinin sadece insanların problemlerini çözmekle değil, aynı zamanda mutluluk, refah ve insan potansiyelinin geliştirilmesiyle ilgilenmesi gerektiğini savunur. II. Dünya savaşı sonrası Mihaly Csikszentmihalyi tanıdığı kişilerin savaş dönüşü farklılıklarını gözlemlemiştir. Çaresiz, moralsiz ve statüsünü kaybetmiş insanların çöküşlerini seyrederken yaşadıklarına rağmen kişisel bütünlüğünü ve amaçlarını koruyan kişileri fark etmiştir. Bu kişilerde var olan umut, Csikszentmihalyi'yi kişilerin güç kaynaklarını sorgulamaya yönlendirmiştir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji kişinin öznel deneyimleri ile ilgilidir. Pozitif psikolojinin temelinde insanların güçlü yönlerini ve olumlu deneyimlerini vurgulayan bir yaklaşım vardır. Önleme alanında yapılan çalışmaların artmasıyla hasarlı olandan ziyade olumlu duygulara yönelmeye başlanmıştır.

#### **1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri**

Pozitif psikolojik sermaye (PPS), bireylerin iş yerinde daha başarılı ve mutlu olmalarını sağlayan dört temel bileşenden oluşur: Bunlar, özyeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılıktır.

Pozitif psikolojik sermaye, Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından "bireyin olumlu psikolojik gelişme durumu" olarak tanımlanmaktadır;

- 1) Zorlu görevlerde başarılı olmak için kendine güven duymak (öz yeterlilik),
- 2) Şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair olumluluk (iyimserlik),
- 3) Amaçlara giden yolları değiştirebilmek (umut),
- 4) Sorunlar ve zorluklarla karşılaşıldığında, başarıya ulaşmak için sürdürmeye devam etmek (dayanıklılık) nitelikleriyle açıklanmıştır (Luthans vd., 2007).

Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel davranış teorileri çerçevesinde, çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek için önemli bir araç olarak görülmektedir. PPS'nin yüksek olduğu bireyler, daha fazla iş tatmini ve daha düşük tükenmişlik seviyeleri göstermektedir. Luthans ve Youssef (2007), pozitif psikolojik sermayenin örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu kavramın iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi önemli sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Hiç kuşkusuz PPS'nin doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkili olduğu bir diğer değişken mesleki doyumdur.

## 2. Mesleki Doyum

Mesleki doyum, bir bireyin işinden aldığı tatmin ve keyfi ifade eder. Bu doyum, çalışma ortamı, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, maaş, çalışma süresi, ilerleme olanakları, bilgi ve becerilerini gösterebilme olanakları ve diğer yan haklar gibi çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Mesleki doyum "iş faaliyetlerine, işin gerçekleştirildiği yerdeki çalışma koşullarına, işin kazandırmış olduğu prestije, güvenlik duygusuna ve ücrete bağlı olarak çalışanın o işe yönelik olarak sahip olduğu çok boyutlu bir tutum" olarak tanımlanmıştır (Turner, 2007).

Mesleki doyum, çalışanların işlerine ve iş ortamındaki ilişkilerine yönelik olarak geliştirdiği olumlu zihinsel tutum ve ruhsal durumları ile ilgilidir (Barutçugil, 2004). Kişinin mesleki değerlerini oluşturabilecek kazanç, statü, saygınlık, sosyal güvence, ilerleme durumu, düzenli yaşam gibi faktörler mesleği ile ne kadar uyumluysa mesleki doyumunu o kadar yüksek olacaktır. Bu durumda mesleğe yönelik olarak geliştirilen olumlu tutum ve mesleki değerlerin uyumu mesleki doyumunu arttıracaktır.

Luthans, mesleki doyumunu etkileyen beş boyuttan bahsetmiştir. Bu beş boyut yapısal geçerliliği doğrulanarak iş tatminini ölçmede uzun yıllardır kullanılmaktadır Luthans, (2010). Öğretmenler, öğrencilerini eğitmek, motive etmek ve onların gelişimini desteklemek için büyük bir emek sarf ederler. Bu nedenle toplumda önemli bir rol oynayan ve büyük bir sorumluluk taşıyan bir meslektir. Bu durum, zaman zaman stresli ve zorlayıcı bir çalışma ortamına yol açabilir.

Luthans (2010), mesleki doyum ve performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ashton ve Webb (1986) ise öğretmenlerin okul günü boyunca akranlarından izole edilmiş hissettiklerini ve öğretmenlerin sosyal ihtiyaçları olduğu için izolasyonun daha az iş tatminine katkıda bulunduğunu tespit etmiştir (Webb, Ashton, 1986).

Alan yazını incelendiğinde öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyumlarını inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Diğer yandan öğretmenlik mesleğinin, mesleki kapasitesini artırmaya dönük geliştirilebilecek zenginleştirici ve güçlendirici çalışmalara eğitim alanında ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyumları arasındaki ilişki durumunu inceleyen bu çalışmada, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, mezuniyet durumu ve medeni durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ve mesleki doyumları araştırılacaktır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 1. Araştırma Modeli

Mevcut araştırmada betimsel desenlerden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelleri birden fazla sayıda nesne veya kişiden oluşan evrende; evren hakkında genel bir karara varmak için bir gruptan ya da tüm evrenden örnek alınarak yapılmaktadır.

### 2. Örneklem

Bu araştırma, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Isparta'da devlet okullarında ve özel okullarda görevlerine devam eden öğretmenleri temel almaktadır. Araştırma kapsamında 305 öğretmene ulaşılarak veriler elde edilmiştir. SDÜ Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Veri toplama

sürecinin ardından yanlış ve eksik doldurulan 4 form veri setinden çıkarılarak 301 öğretmen ile örneklem oluşturulmuştur.

### **3. Veri Toplama Araçları**

Verilerin toplanmasında Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilen Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği, Kuzgun, Aydemir Sevim ve Hamamcı (1999) tarafından geliştirilen Mesleki Doyum Ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

### **4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Ölçek, Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilen 26 madde ve 6 boyuttan oluşan bir yapıdadır. Bu boyutlar; umut, özyeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, güven ve dışa dönüklük olarak tasarlanmıştır. Ölçeğin KMO değeri .91; ve açıkladığı varyans oranı %61,6 olarak gerçekleşmiştir. Tüm boyutların güvenilirlikleri .70'in üzerindeyken, ölçeğin tamamının güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

### **5. Mesleki Doyum Ölçeği**

Ölçek, Kuzgun, Aydemir Sevim ve Hamamcı (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek iki faktörlü 20 maddeli bir yapıya sahiptir. İlk faktörün açıkladığı varyans oranı 36,4; ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı 12,2 ve ölçeğin tamamının açıkladığı varyans oranı ise 48,6'dır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda ulaşılan cronbach alfa katsayısı .90 olarak tespit edilmiştir.

### **6. Verilerin Analizi**

Veriler SPSS 22.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık ölçülerinin ( $\pm 2$ ) sınırları içinde yer alması dağılımın normallik varsayımını karşılamaktadır (George ve Mallery, 2010). Yapılan değerlendirmelere bağlı olarak verilerin normal bir dağılım sergilediği tespit edilmiş olup, analizlerde parametrik teknikler kullanılmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve mezuniyet durumu değişkenleri için bağımsız örneklem t testi, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır.

## **BULGULAR**

Bu bölümde, örnekleme oluşturan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve mesleki doyum düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sunulmuştur.

### **1. Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye ve Mesleki Doyum Düzeyleri Puanları**

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve mesleki doyum düzeylerine ilişkin puanları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve mesleki doyum düzeyleri puanları**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Mesleki Doyum	301	74,03	12,88
Pozitif Psikolojik Sermaye	301	111,13	12,62

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki doyum düzeyi puan ortalaması 74,03; pozitif psikolojik sermaye düzeyi puan ortalaması ise 111,13 olarak gerçekleşmiştir.

## 2. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Mesleki Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki Durumu

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeyleri arasındaki ilişki durumu Tablo 2’de verilmiştir.

	Mesleki Doyum Düzeyi	Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyi
Mesleki Doyum Düzeyi	1	,479**
	301	,000
Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyi	,479**	1
	301	301

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki doyum düzeyi ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle mesleki doyum düzeyi arttıkça pozitif psikolojik sermaye; pozitif psikolojik sermaye arttıkça mesleki doyum düzeyi artmaktadır.

## 3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Mesleki Doyum Düzeyleri Sonuçları

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre incelenmesine ilişkin sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeyleri sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama	S	t	p
Mesleki Doyum	Kadın	177	75,27	12,72	-2,010	,045*
	Erkek	124	72,25	12,95		
Pozitif Psikolojik Sermaye	Kadın	177	110,85	12,67	-,459	,647
	Erkek	124	111,53	12,59		

p<.05

Tablo 3 incelendiğinde çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki doyumları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; pozitif psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Mesleki doyum düzeyinde görülen farklılık kadın öğretmenler lehine gerçekleşmiştir.

### 3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Mesleki Doyum Düzeyleri Sonuçları

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeylerinin yaşlarına göre incelenmesine ilişkin sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. Öğretmenlerin yaşlarına göre pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeyleri sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama	S	F	p
Mesleki Doyum	22-34	38	71,36	12,60	5,166	,006*
	35-44	159	72,57	12,24		
	45 yaş ve üstü	104	77,23	13,43		
	Total	301	74,03	12,88		
Pozitif Psikolojik Sermaye	22-34	38	105,76	10,66	7,726	,001*
	35-44	159	110,25	12,38		
	45 yaş ve üstü	104	114,44	12,86		
	Total	301	111,13	12,62		

p<.05

Tablo 6 incelendiğinde çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin hem pozitif psikolojik sermaye düzeyleri hem de mesleki doyum düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılaşmaktadır. Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucunda 45 yaş ve üstünde olan öğretmenlerin hem 22-34 yaş hem de 35-44 yaş aralığında bulunan meslektaşlarına göre gerek mesleki doyum gerekse pozitif psikolojik sermaye düzeyleri daha yüksektir. Bu durum yaş olarak meslektaşlarından daha ilerde olan öğretmenlerin tecrübelerinin meslek hayatına olumlu yansımaları olarak değerlendirilebilir.

### 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Mesleki Doyum Düzeyleri Sonuçları

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre incelenmesine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile mesleki doyum düzeyleri sonuçları**

	Mesleki Kıdem	N	Ortalama	S	F	p
Mesleki Doyum	0-10 yıl	31	74,12	10,07	5,934	,003*
	11-20 yıl	151	71,66	12,58		
	21 ve üstü	119	77,01	13,37		
	Total	301	74,03	12,88		
Pozitif Psikolojik Sermaye	0-10 yıl	31	107,03	11,47	5,443	,005*
	11-20 yıl	151	109,80	12,87		
	21 ve üstü	119	113,88	12,11		
	Total	301	111,13	12,62		

p<.05

Tablo 7 incelendiğinde çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin hem pozitif psikolojik sermaye düzeyleri hem de mesleki doyum düzeyleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılaşmaktadır. Anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey Testi sonucunda 21 yıl ve üstünde olan mesleki kıdemi olan öğretmenlerin hem 1-10 yıl hem de 11-20 yıl aralığında mesleki kıdemi bulunan meslektaşlarına göre gerek mesleki doyum gerekse pozitif psikolojik sermaye düzeyleri daha yüksektir. Bu durum pozitif psikolojik sermaye ve mesleki doyumda deneyimin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle tecrübe sahibi öğretmenlerin, deneyimi daha az öğretmenlere göre mesleki doyum ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri daha yüksektir.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumunu düzeylerinin incelenmesine ilişkin yapılan araştırma neticesinde pozitif psikolojik sermaye ile meslek doyumunu arasında pozitif yönde orta düzey anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Pozitif psikolojik sermaye ile meslek doyumunu arasındaki bu ilişki durumu, alan yazınında yapılmış önceki çalışmalarla tutarlı sonuçlar vermiştir. Annakkaya ve Başkan (2021) tarafından lise öğretmenlerine yönelik yapılan çalışmada öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile iş doyumları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde Andıç ve Karaca (2023) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ve pozitif psikolojik sermaye arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada elde edilen ilişkisellik durumunun farklı çalışmalarla (Cengiz ve Karadeniz, 2020; Doğan ve Aslan, 2018; Zeynel, 2018) ortaya koyulduğu ve pozitif psikolojik sermaye ile mesleki doyumun karşılıklı olarak birbiri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumunu düzeylerinin cinsiyet göre incelenmesi sonucunda mesleki doyumda kadın öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Alan yazını incelendiğinde çoğu araştırmanın mesleki doyumda cinsiyet temelli fark yaratmayacağı sonucu elde edilmiştir (Alıcı ve Yalçınkaya, 2019; Karataş ve Güleş, 2010; Öksüz ve Yiğit, 2020). Aslan (2006) tarafından yapılan çalışmada mevcut araştırmaya benzer bir sonuca ulaşılmış ancak mesleki doyumun erkekler lehine gerçekleştiği bulgusuna varılmıştır. Mevcut çalışmada kadın öğretmenler lehine ulaşılan sonucun, kadınların iş düzeni ve işe yaklaşımda daha özenli davranması ve iş hayatında kendini geliştirmeye dönük daha özverili olmasından

kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Pozitif psikolojik sermayede cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaması literatürdeki çalışmaların büyük bölümü ile tutarlı olduğu görülmektedir (Erbaş, 2018; Sarıcı, 2015; Tösten, 2015).

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumu düzeylerinin medeni duruma göre incelenmesi sonucunda, herhangi anlamlı farklılık bulunamamıştır. Demir (2019) ve Erbaş (2018) tarafından öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin yapılan çalışmada medeni durumun etkili olmadığı sonucu bulunmuştur. Mesleki doyum düzeyinde ise Alıcı ve Yalçınkaya (2019) ve Yelboğa (2007) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer olduğu üzere medeni durumla ilgili anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kavutçu (2016) tarafından yapılan çalışmada ise iş doyumu medeni durum arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumu düzeylerinin eğitim duruma göre incelenmesi sonucunda, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Lisans ya da lisansüstü eğitim derecesine sahip olmak, pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumu üzerinde bağlayıcı bir etkiye sahip değildir. Kavutçu (2016) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyinin mesleki doyum üzerinde anlamlı etki yaratmadığı sonucu elde edilmiştir. Pozitif psikolojik sermaye ile eğitim düzeyi ilişkisini sınyan Sarıcı (2015) ise pozitif psikolojik sermayenin eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmadığını tespit etmiştir. Demir (2019) yaptığı çalışmada ise tam sınır da olsa (.50) anlamlı farklılık tespit etmiş, lisans mezunlarının lisansüstü mezunlardan pozitif psikolojik sermaye yönünden anlamlı farklılaştığını bulmuştur.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumu düzeylerinin yaşa göre incelenmesi sonucunda, 45 yaş ve üstünde yer alan öğretmenlerin gerek pozitif psikolojik sermaye gerekse mesleki doyum puanları daha yüksek bulunmuştur. Literatürde farklı sonuçlarla karşılaşılan bu bulguda Çiftçi (2019) pozitif psikolojik sermayenin yaşa göre değişkenlik göstermediğini bulurken Alıcı ve Yalçınkaya (2019) da mesleki doyumun yaşa göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Diğer yandan Yelboğa (2007) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinin yaşa bağlı anlamlı farklılık gösterdiği, bu farklılığın da mevcut çalışmada olduğu gibi 41 yaş ve üstü olan grup lehine gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu durum yaşın, deneyim kazanma fırsatları doğrultusunda gerek pozitif psikolojik sermaye gerekse mesleki doyum için yardımcı bir unsur işlevi görmesinden kaynaklanabilmektedir.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ve meslek doyumu düzeylerinin kıdeme göre incelenmesi sonucunda, yaş düzeylerinde olduğu gibi 21 yıl ve üstünde deneyimi olanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Literatürde yapılan çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin kıdeme bağlı farklılık göstermediği sonucu yoğun olarak bulunmuştur (Demir, 2019; Erbaş, 2018; Tösten, 2015). Demir (2019) tarafından yapılan çalışmada anlamlı bir farklılığa ulaşılmaya da 21 yıl ve üzeri tecrübesi olan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Mesleki doyum düzeyinde ise Alıcı ve Yalçınkaya (2019) yaptıkları çalışmada kıdemin mesleki doyum yönünden bağlayıcı bir etken olmadığını tespit etmişlerdir. Öksüz ve Yiğit (2020) tarafından yapılan çalışma ise mevcut çalışma ile benzer bulgular işaret eden, 26 yıl ve üzerinde mesleki tecrübesi bulunan öğretmenlerin mesleki doyumlarının daha yüksek olduğu yönündedir. Bu durum yaş değişkeninde olduğu gibi deneyimin, mesleği sevmeye ve icra etme noktasında avantaj sağlayan bir unsur olduğunu göstermektedir.

Mevcut araştırma bulguları değerlendirildiğinde öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ve mesleki doyumlarına hizmet edecek iyileştirmelerinin gerek lokal anlamda gerekse genel anlamda yapılması önemli görülmektedir. Mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerin iyi örnekler olarak genç meslektaşlarına aktarılması, mesleki bilgi ve beceriyi geliştirmede mesleki dayanışmanın göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki altyapısı güçlendirebilmek için gerekli eğitimsel desteklerin sunulması bu süreçte faydalı görülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Alıcı, B. ve Yalçınkaya, M. (2019). Öğretmenlerin mesleki doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin iş stresi düzeylerine göre incelenmesi. *Folklor/edebiyat*, 25(97-1),239-255.
- Annakkaya, E.E. ve Baskan, A.G. (2021). Lise öğretmenlerinin görüşlerine göre algılanan örgütsel destek, psikolojik sermaye ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 1835-1853.
- Aslan,H. (2006). *Çalışanların iş doyum düzeylerine göre depresyon, benlik saygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Cengiz, S., Karadeniz, Ö. (2020). Öğretmenlerin minnettarlık, psikolojik sermaye ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *TurkishStudies - Education*, 15(2), 717-730.
- Demir, E. (2019). *Öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112–125.
- Erbaş, H. (2018). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile öğrenen özerkliğini destekleme davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- George, D. veMallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kavutçu, R. (2016). *Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri (Denizli ili Merkezefendi ilçe örneği)*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kuzgun, Y., Aydemir-Sevim, S., ve Hamamcı, Z. (1999). Mesleki Doyum Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11), 14-18.
- Luthans, F.,Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychologicalcapital : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F.,Youssef, C. M., &Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitiveedge*. Oxford University Press, New York.
- Öksüz, Y. ve Yiğit, Ş. (2020). Öğretmenlerin öğretimde bilinçli farkındalık ile mesleki doyum düzeyleri ilişkisi. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 5 (1), 39-49.
- Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin iş doyumunu ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerine yönelik görüşleri (İzmir-Foça ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Seligman, M. E.,&Csikszentmihalyi, M. (2000). Positivepsychology. An introduction. *TheAmericanPsychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Turner, J. H. (2007). *Human emotions: A sociological theory*. Routledge.
- Tösten, R.,veÖzgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(59), 429–442.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine bire araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(31), 454-482.
- Webb, R. B., & Ashton, P. T. (1986). Teacher motivation and the conditions of teaching: A call for ecological reform. *Journal of Thought*, 43-60.

# SANATSAL TEMSİLLERDE ÇALIŞMA: VINCENT VAN GOGH VE RESİMLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Sevgi Dönmez Maç

*Sakarya Üniversitesi, smac@sakarya.edu.tr*

## ÖZET

Çalışma ile ilgili daha etraflıca bir hikâye anlatabilmek için çalışmanın sanatsal temsillerinden faydalanılmaktadır. Bu kapsamda sanatsal temsiller içinde buldukları toplumu yansıtabilir ve ele aldıkları meseleler hakkında farkındalık sağlayabilir. Ayrıca geleneksel yöntemler ile erişmenin zor olduğu öznel ve duygusal dünyaların anlaşılmasına imkân sağlayabilir. Sanatsal temsiller içerisinde görsel temsiller de avcı ve toplayıcı toplumlardan bu yana mağara resimlerinden itibaren bu amaçlara erişilmesini sağlamıştır. Bu çalışmanın araştırma sorusu “Van Gogh, resimlerinde çalışma konusunu nasıl ele almıştır?” şeklinde çerçevelenmiştir. Çalışmanın amacı da çalışma ve emek konulu resimlere ilişkin farkındalığı artırarak çalışma ve sanat yazınına katkı sağlamaktır. Araştırma kapsamında Van Gogh’un hem içerisinde yaşadığı dönemi hem de ressamın öznel tercihlerini yansıtan çalışma temalı resimler olduğu görülmüştür. Van Gogh, bu kapsamda özellikle tarla işçilerini, köylüleri ve gündelik emekçileri resmetmiştir. Bunlar da 19. yüzyılda kırsal yaşamın, emeğin ve günlük çalışma çabalarının sanat yoluyla anlamamıza yardımcı olmaktadır. Van Gogh, bu kesimlerin hayatını onurlandırır ve onlar hakkında empati uyandırmaya çalışır. Bu görsel temsiller, toplumsal sınıf, eşitsizlik ve emek meselelerini daha derinlemesine ele almak için bir temel oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma, Sanatsal Temsil, Görsel Temsil, Resim, Vincent Van Gogh

## GİRİŞ

Çalışma ile ilgili daha etraflıca bir hikâye anlatabilmek için çalışmanın sanatsal temsillerinden faydalanılmaktadır. Bu sanatsal temsiller de görsel temsiller (resim, fotoğraf), film ve dizi, heykel, işitsel temsiller (müzik, şarkı) ve yazılı temsiller (roman, öykü, şiir) olabilir. Strangleman ve Warren (2015: 74), bu tür materyallerin çalışma üzerine düşünürken farklı bakış açıları sunduğunu ifade eder:

- Örneğin, farklı toplumlar farklı zamanlarda çalışma ile ilgili neler düşünmektedir? Bu toplumlara göre neler önemli ve neler önemli değildir? Bunun yanında insan emeğinin değerinin ne olduğu, çalışmanın mevcudiyeti ve anlamı ile ilgili de bir takım çıkarımlar yapılabilir.
- İkinci olarak da çalışmanın çeşitli temsilleri, çalışmanın öznel ve duygusal olarak nasıl anlaşıldığını yorumlamaya imkân sunabilir. Örneğin işyerindeki anlamlar ve duygular vb. Çalışma sosyolojisi veya diğer disiplinler, çalışmayı daha derinlemesine anlamak için bu kaynakları kullanabilir ve bunlar eleştirel bir biçimde incelenebilir.

Makal (2020) da sanat eserlerinin yaşamın sosyal boyutlarını yansıttığına ve çalışmanın bunun vazgeçilmez bir parçası olduğuna dikkat çeker. Burada çalışma biçiminin, örgütlenişinin ve çalışma sürecinde kurulan ilişkilerin niteliğinin zamandan zamana ve toplumdaki topluma da

kaçınılmaz olarak değiştiği vurgulanır. Örneğin köleci toplumdaki feodal topluma, Endüstri Devrimi'nden kapitalist topluma, çalışmanın biçimi, örgütlenişi ve çalışma ilişkilerinin tarafları arasındaki ilişki sürekli değişime uğramıştır. Makal, sanatsal temsillerde çalışma yaşamı ve emeğin izini sürmektedir. Bu kapsamda Dünya edebiyatı, Türk edebiyatı, Türk sineması daha geniş kapsamlı olmak üzere, müzik de çalışmaya konu edilmiştir. Makal, özellikle sanatın iki işlevi olarak da yansıtma ve farkındalık yaratmaya dikkat çeker. Yansıtıcılık, bir sanatsal temsilin toplumsal yaşamı ve sorunlarını yansıtması anlamına gelirken; bu sorunların yansıtılması ve ifade edilmesinin farkındalık yarattığı da vurgulanır.

Sanatsal temsillerin içinde çalışmanın görsel temsili Strangleman ve Warren'in (2015: 76-86) ele aldığı konulardan biridir. Görsel temsiller, avcı ve toplayıcı toplumlardan bu yana mağara resimlerinden başlayarak oluşturuldukları ağı yansıtılmaktadır. Alain de Botton (2024: 210) ise daha geniş bir perspektif ile içinde buldukları ağı yansıtmanın ötesinde bir manzarayla karşılaştığımızda onda neyi arayacağımız ve neye bakacağımız duygusunu zenginleştirmenin etkili yollarından birinin "görsel sanatlardan" geçtiğini belirtir. Bu gerçekten bir manzara veya toplumsal gerçekliğin bir boyutu olabilir.

Görsel temsiller hem yansıtıtları dönemi anlamayı sağladıklarından hem de ele alınan mesele hakkında farkındalık sunduklarından ve bunların da ötesinde öznel ve duygusal dünyalara erişmeye imkân sunduğundan bu çalışmanın araştırma sorusu "Ressam Vincent Van Gogh, resimlerinde çalışma konusunu nasıl ele almıştır?" şeklinde çerçevelenmiştir. Çalışmanın amacı da çalışma konulu resimlere ilişkin farkındalığı arttırarak çalışma ve sanat yazınına katkı sağlamaktır.

Van Gogh ve resimlerinin değerlendirilmesinin tercihi ise şu şekilde açıklanabilir: Van Gogh, kısa ama etkileyici sanat hayatı, kendine has tarzı ve tekniğiyle (renk kullanımı, fırça darbeleri vb.) hem çok merak edilen bir sanatçı olmuş, hem de kendinden sonraki sanatçılar için ilham verici olarak değerlendirilmiş ve sanatın güçlü bir sembolü haline gelmiştir. Ressama olan bu ilgi Amsterdam'da bulunan Van Gogh Müzesi'nin her yıl yaklaşık iki milyona yakın ziyaretçi ağırlamasından da görölmektedir<sup>18</sup>. Böylesine ilgi çeken bir ressamın çalışma ve sanat konusu kapsamında ele alınması hem çalışma ve emek konularına hem de sanatsal temsillere bakışa farklı bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca, Van Gogh'un ve döneminin çalışma ve emek konularının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

## ARAşTIRMANIN ARKA PLANI

Van Gogh, 30 Mart 1853'te Hollanda'nın Zundert şehrinde papaz bir babanın ve resim ile ilgili bir annenin oğlu olarak dünyaya gelmiştir. Orta üst sınıf bir aileye mensuptur. Van Gogh, 12 yaşında okulu bırakmış, ressam olmaya karar verene kadar çeşitli işler denemiştir. Ancak kardeşi Theo'nun desteğiyle sanata yönelmiş ve 1880 yılı ressamlık "kariyerinin" başlangıcı olmuştur. Van Gogh, sadece 10 sene içerisinde, yaklaşık 860'ı yağlı boya ve 700'ü çizim olmak üzere, 2100 eser yapmıştır (Howard, 2022).

Van Gogh'un yaşadığı dönem (1853-1890), Avrupa'da toplumsal, ekonomik ve sanatsal açıdan önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Bu yıllarda sanayileşme hız kazanmış, şehirleşme ve kapitalist ekonomi Avrupa'nın dört bir yanında belirgin hale gelmiştir. Sanayileşme işçi sınıfını büyötmüş, kırsaldan kente göçü artırmış, ancak kentlerde yaşanan zorlu çalışma koşulları ve yoksulluk gibi sorunları da beraberinde getirmiştir (Fülberth, 2011).

<sup>18</sup> Number of visitors to the Van Gogh Museum in Amsterdam, the Netherlands from 2014 to 2023, <https://www.statista.com/statistics/646076/attendance-at-the-van-gogh-museum-in-the-netherlands/>

Van Gogh, eserlerinde bu dönemin yansımalarını işlemiş, işçi ve köylülerin zor yaşam koşullarını, toplumsal adaletsizlikleri ve kırsal hayatın zorluklarını tasvir etmiştir. Van Gogh'un daha önce yaptığı işler ve yaşadığı şehirler de yaptığı resimleri etkilemiştir. Örneğin Borinage'da misyoner olarak faaliyet gösterirken "Madencilerin kirli yüzlerine benzetmek için kendi yüzünü kirletmiş, "eski bir asker ceket ve uyduruk bir kasket" giymiştir. Hasta ve muhtaçlara yardım etmiş, sahip olduğu azıcık şeyi onlara bağışlamış, bir müstemilatta hasır üzerinde uyumuş ve sonuç olarak yardım etmek istediği kişiler tarafından deli olarak ilan edilmiştir. Buna altı ay kadar dayanmış, bir madenci ailesinin yanında çok zor şartlarda yaşamıştır" (Howard, 2022: 28). Bundan sonra da "Emile Zola'nın, hayatın acı gerçekleri ve hayatta kalmayı başarabilenlerin soğukkanlı kahramanlıkları hakkında yazdığı gibi, Van Gogh da çevrenin sıradan insanlar üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Sanatının değişmeyi olacaktı bu" (Howard, 2022: 29).

Van Gogh'un sık sık yer değiştirmesi onun sanatsal tarzını ve temalarını derinlemesine etkilemiştir. Kırsal yaşam ve işçi sınıfını konu alan erken dönem eserleri ve daha renkli ve duygusal ifadelerle dolu geç dönem eserleri bulunmaktadır. Örneğin Etten, Hollanda'da (1881) kırsal yaşamı ve sıradan insanları konu alan çizimler; kısa bir süreliğine yaşadığı Drenthe'de (1883) sert manzaraları ve köylü yaşamını resmeder. 1883'ün sonlarında Nuenen'e ailesinin yanına taşınır ve burada erken dönem eserlerinin çoğunu üretir (1883-1885). Köylü yaşamını ve işçi sınıfını konu alan "Patates Yiyenler" (1885) tablosunu da burada yapmıştır (Howard, 2022). Van Gogh, 1886'da Paris'e taşınarak kardeşi Theo ile birlikte yaşamıştır (1886-1888). Bu dönemde Paul Gauguin ve Georges Seurat gibi sanatçılarla tanışmış; *Empresyonizm ve Post-Empresyonizm'den* etkilenmiştir. Van Gogh, Fransa'nın güneyindeki Arles'te (1888-1889) ise bir sanatçı kolonisi kurma hayaliyle çok sayıda eser üretmiştir. "Ayçiçekleri", "Yatak Odası" gibi ünlü eserlerini burada yapmıştır. Akıl sağlığının kötüleşmeye başlaması ile de St-Remy'de bulunan bir akıl hastanesine yatmıştır (1889-1890). Sağlık sorunlarına rağmen burada "Yıldızlı Gece" dahil birçok başyapıt üretmiştir. Mayıs 1890'da Van Gogh, Paris yakınlarındaki Auvers-sur-Oise köyüne taşınmış ve Dr. Paul Gachet'nin bakımında yaşamıştır. Temmuz 1890'da ölümüne kadar bu dönemde de yoğun bir şekilde resim yapmaya devam etmiştir (Howard, 2022).

Van Gogh, Hollanda'dan sonra Paris'e geldiğinde resmin, birebir edebiyat ile ilişkisi olduğunu hissetmiştir. Fransa'ya gelmeden önce Balzac, Flaubert, Zola ve Maupassant'ın eserlerini okumuş, Fransız toplumunun ve ruh halinin dinamiklerini kendisine gösterdikleri için şükranlık duymuştur. Madam Bovary ona taşralı orta sınıfın yaşamını öğretmiş, Goriot Baba Paris'teki meteleksiz ama azimli öğrencilerin yaşamını göstermiştir. Kendisi Fransa'ya geldiğinde de okuduğu romanlardaki karakterleri yakından tanıma fırsatı bulmuştur (De Botton 2020: 212).

Bu dönemde sanat dünyasında gerçekçilik, izlenimcilik ve ard-izlenimcilik gibi önemli akımlar ortaya çıkmıştır. Van Gogh, P. Cezanne, P. Gauguin, H. Toulouse-Lautrec ve H. Rousseau, Ard-İzlenimci (1885-1910) olarak tanımlanmaktadır. Ard-izlenimciler, ne gördüklerinden ziyade ne düşündüklerini kendilerine özgü üslupları ile ifade ederler. İzlenimcilerin etkisiyle, parlak renklerden yararlanmaya devam ederler ancak dünyayı izlenimciler gibi doğrudan tasvir etmezler (Hodge, 2018: 29).

Gerçekçilik (1830-1890) akımını takip eden G. Courbet, J. F. Millet ve E. Manet ise dünyayı gördükleri gibi resmetmekte, resimlerine teknik ilerleme ve sosyal adaletsizlik unsurlarını dahil etmekte; vurdumduymazlıklara ve akademik sanatın yapmacılığına tepki göstermektedirler. Zenginleri yüceltmek yerine sıradan emekçi sınıfın yaşamını ve doğaya dönük imgeleri yapmacıklık olmadan tasvir etmişlerdir (Hodge, 2018: 27). Bu dönem içerisinde J. J. Rousseau, Toplum Sözleşmesi (1762), K. Marx, Kapital, (1867) ve K. Marx ve F. Engels, Yazın ve Sanat Üzerine, (1888) adlı eserlerini yayınlamış bunlar da ressamlar üzerinde etkili olmuştur (Çolak, 2020).

İzlenimcilik (1865-1885) akımının takipçileri ise C. Monet, C. Pissarro, P. A. Renoir ve E. Degas ise parlak renklerin, ışığın anlık ve değişen etkilerinin takipçisi olmuştur. Bunda fotoğraf makinesinin yaygınlaşmasıyla resim sanatının taklit veya kopyadan uzaklaşması ve taşınabilir boyaların ortaya çıkmasıyla ressamın açık havada resim yapmaya başlaması etkili olmuştur (Çolak, 2020).

Van Gogh'un konu olarak gerçekçilerden, canlı renklerin kullanımı ile izlenimcilerden etkilendiği söylenebilir ancak Van Gogh'un özgünlüğü gördüğü şey karşısında hissettiklerini resmetmesinden kaynaklanmaktadır ve bu da hem üslubuna hem de tekniğine renk ve fırça darbeleri aracılığıyla yansımıştır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada, Howard (2022) tarafından hazırlanan Van Gogh: 500 görsel eşliğinde yaşamı ve eserleri kitabındaki Van Gogh'un yaptığı resimler incelenmiş, çalışma konusunu doğrudan veya dolaylı ele alan resimlerin listesi oluşturulmuştur. Portre, natüremort, manzara vb. gibi resimler çıkarıldığında listede 61 resim yer almıştır.

Resimlerin yorumlanmasında Howard (2022) ve Van Gogh'un (2006) kardeşi Theo'ya yazdığı mektuplardan oluşan Theo'ya Mektuplar kitabından ve uzmanlardan (Çolak, 2020; Edgü, 2007; Khan Akademi Türkçe, 2021) yararlanılmıştır.

Van Gogh, ardında yaklaşık 2100 eser bırakmıştır. Araştırma kapsamında sadece Howard'ın (2022) kitabında yer alan eserlere odaklanılması bir kısıt olarak değerlendirilebilir ancak kitabın ressamın hayatının farklı dönemlerinden çalışmalarını kapsamlı bir şekilde barındırması araştırmanın yapılabilmesi için bir temel ve çerçeve sağlamıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma konusunu doğrudan veya dolaylı ele alan resimlerin listesi aşağıda sunulmuş, bu listede resimlerin ad ve yapıldığı yıl bilgisine yer verilmiştir.

Sıra no	Resmin adı	Yıl
1	Tohum Eken	Eylül 1881
2	Scheveningen Sahili	Ağustos 1882
3	Patates Pazarı	1882
4	Madenci Kadınlar	1882
5	Yoksullar ve Para	1882
6	Pencerenin Yanında Oturan İşçi ve Küreği	Mart 1883
7	Önlüklü Marangoz	Eylül 1882
8	Süpürgeli Genç Adam	Sonbahar 1882
9	Budaklı Elma Ağacının Yanındaki Bahçıvan	Temmuz 1883
10	Ot Yakan Köylü	Ekim 1883
11	Turba Teknesi ve İki Figür	Ekim 1883
12	Kereste Satışı	Aralık 1883
13	Dokumacı, Sağdan Görünüm	Şubat 1884
14	Patates Ekimi	Eylül 1884
15	Ocak Başındaki Köylü Kadın	Haziran 1885

16	Yün Eğiren Kadın	Haziran 1884
17	Saban Süren	Ağustos 1984
18	Tohum Eken	Ağustos 1984
19	İki Figürlü Patates Hasadı	Ağustos 1984
20	Karda Öküz Arabası	Ağustos 1984
21	Patates Soyan Köylü Kadın	Şubat 1885
22	Patates Eken Köylü Kadın ve Erkek	Nisan 1885
23	Başak Toplayan Köylü Kadın	Temmuz 1885
24	Patates Yiyenler	Nisan-Mayıs 1885
25	Toprağı Kazan Köylü Kadın	Ağustos 1885
26	Kulübe ve Toprağı Kazan Köylü Kadın	Haziran 1885
27	Dikiş Diken Kadın	Mart 1988
28	Orakçı	1885
29	Amsterdam'da De Ruijterkade	Ekim 1885
30	Montmarte Tepesi ve Taşocağı	1886
31	Montmarte'de Bir Kafenin Terası	1886
32	Montmarte'de Sebze Bahçesi	1887
33	Ayışığında Tepeden Görünen Fabrikalar	1887
34	Bir Çift Deri Pabuç	Mart 1888
35	Batan Güneşe Karşı Tohum Eken Çiftçi	Ağustos 1888
36	Tohum Eken Çiftçi	Haziran 1888
37	Tohum Eken Çiftçi	Ekim 1888
38	Tohum Eken Çiftçi: Fonda Arles'in Kenar Mahalleleri	Eylül 1888
39	Kömür Mavnaları	Ağustos 1888
40	Rihtımda Kum Mavnalarını Boşaltan Adamlar	Ağustos 1888
41	Provence'de Hasat	Haziran 1888
42	Arles: Buğday Demetleri ile Tarlalardan Görünüm	1888
43	Gece kahvesi	Eylül 188
44	Montmajour Caddesi Üzerindeki Demiryolu Köprüsü	Ekim 1888
45	Trinquetaiile Köprüsü	Ekim 1888
46	Arka Plandaki Montmajour ile La Crau'da Hasat Zamanı	1888
47	Kırmızı Üzüm Bağı	1888
48	Koyun Kırkanlar	Eylül 1889
49	Saint Paul Hastanesi'nin Arkasındaki Buğday Tarlası ve Orakçı	Eylül 1889
50	Yol Tamircileri	Kasım 1889
51	Etrafı Çevrili Buğday Tarlası ve Köylü	Ekim 1889
52	Zeytin Hasadı (1)	Aralık 1889
53	Zeytin Hasadı (2)	Aralık 1889
54	Akşam: Günün Sonu (Millet'den esinle)	Ekim 1889
55	Tohum Eken (Millet'den esinle)	Kasım 1889
56	Orakçı ve Orağı	Eylül 1889
57	Toprağı Kazan İki Köylü (Millet'den esinle)	Ekim 1889
58	Öğle Uykusu (Millet'den esinle)	Ocak, 1890
60	At Arabası ve Arkada Trenli Manzara	Haziran 1890
61	Buğdayların Arasında Oturan Hasır Şapkalı Genç Köylü Kadın	Haziran 1890

Listede yer alan resimlerde köy ve kırsalda yapılan işler toprak ile ilgili olarak tohum ekme, hasat (buğday, zeytin vb.), ot yakma, patates ekme, saban sürme, başak toplama, toprağı kazmadır. Diğer işler ise pazarda patates satışı, yük taşıma, koyun kırkma ve kereste satışıdır. Çiftçiliğin dışında madencilik, orakçılık, dokuma, balıkçılık, yün eğirme, nakliyecilik (kömür ve kum mavnaları) ve yol tamirciliği işler görülmüştür. Hane içi yapılan işlere ise ocak başında yemek pişirme, dikiş dikme örnektir. Köy ve kırsala ilişkin sıklıkla kullanılan imgeler patates, ayakkabı; tarla, doğa, çiftler, köy evleri, tarım faaliyetleri, mevsimler ve doğanın döngüsü'dür.

Bu listeyi incelediğimizde, Van Gogh'un ağırlıklı olarak işçileri ve çalışmayı konu alan resimlerinin, özellikle tarımsal iş gücü ve bu iş gücünün emeğinin onurunu yansıttığı görülmektedir. Bu tema, onun işçi sınıfına olan ilgisini ve işçilerin zor hayat koşullarını resmetme arzusunu göstermektedir. Ayrıca toplumun alt kesimlerinin zor yaşam koşulları ve yoksulluk da ele alınmaktadır. Bu eserler, sanatçının sosyal eleştiri ve empati temalarını sanatına yansıttığını gösterir. Ayrıca tarlalarda çalışan figürler, kırsal manzaralar ve köy yaşamını yansıtan tablolar, Van Gogh'un doğa ile olan yakın bağı ve kırsal yaşamın sadeliğine olan ilgisini sergilemektedir.

Köy ve kırsalın dışında Van Gogh resimlerinde modern hayatın sembolleri olarak demiryolu, tren, köprüler, fabrikalar, cafe, restaurantlar ve burada vakit geçirenler yer almaya başlamıştır. Van Gogh, şehir hayatını resmederken de kenar mahallelere yer vermiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında Van Gogh'un hem içerisinde yaşadığı dönemi yansıtan hem ressamın öznel tercihlerini yansıtan çalışma temalı resimler olduğu görülmüştür. Bu görsel temsiller çalışma konusunun etraflıca ele alındığı endüstri sosyolojisi, çalışma ve sanat, sanatsal temsillerde çalışma, çalışma ve toplum, çalışma ilişkileri ve ilgili diğer insan kaynakları yönetimi derslerinde daha detaylı olarak dönem, ressamın hayatı, teknik ve akımlar, konu, tema ve semboller bağlamında ele alınabilir. Ayrıca, bu temsiller emek tarihi perspektifi ile değerlendirilebilir. Van Gogh'un "çalışma ve emek" temalı resimlerini incelemek, çalışma ve sanat alanına aşağıdaki katkıları sunabilir:

1. Van Gogh'un eserleri, özellikle tarla işçileri, köylüler ve gündelik emekçilerin yer aldığı tabloları, 19. yüzyılda kırsal yaşamın, emeğin ve günlük çalışma çabalarının sanat yoluyla nasıl anlatıldığını anlamamıza yardımcı olmaktadır.
2. Van Gogh, işçi sınıfını ve emekçilerin hayatını onurlandıran ve bu temsilleri görenlerde empati uyandıran bir yaklaşım sunar. Bu yaklaşım da sanatta toplumsal sınıf, eşitsizlik ve emek meselelerini daha derinlemesine ele almak için bir temel oluşturabilir. Böylece çalışma temalı resimlerini incelemek, sanatın sosyal gerçekliği nasıl yansıttığını araştıran yazına katkıda bulunabilir.
3. Van Gogh, işçilerin fiziksel yorgunluğunu ve emeğin ruhsal yansımalarını da renklerle ve fırça darbeleriyle vurgulamıştır. Bu da, çalışmanın sadece fiziksel değil, psikolojik boyutunu da tartışmaya açar ve çalışma ile duygusal refah arasındaki ilişkiyi ele almak için bir temel sunabilir.

Araştırma kapsamında, Van Gogh için resim yapmanın bir var oluş ve kendini ifade etme biçimi olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak çalışmanın ya da resim yapmanın Van Gogh için ne anlama geldiği de başka bir araştırmanın konusu olabilir.



## KAYNAKÇA

- Çolak, P. D. (13 Eylül 2020). Kulağımı Kesen Ressam Van Gogh'u Anlamak: Hayatı, Önemi, İntiharı. Pelin Dilara Çolak (Video). Youtube. Kulağımı Kesen Ressam VAN GOGH'u Anlamak: Hayatı, Önemi, İntiharı (youtube.com)
- De Botton, A., & Bayer, A. S. (2020). Seyahat sanatı. Everest.
- Edgü, F. (2007). Van Gogh yüz yıl sonra. Sel Yayıncılık.
- Fülberth, G. (2021). Kapitalizmin kısa tarihi. Yordam Kitap.
- Hodge, S. (2018). Sanatın kısa öyküsü. Hep Kitap.
- Howard, M. (2022). Van Gogh: 500 görsel eşliğinde yaşamı ve eserleri. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 4. Baskı
- Khan Academy Türkçe, (16 Kasım 2021). Van Gogh'u Tanıdığımızı mı Düşünüyorsunuz? Van Gogh'un "Patates Yiyenler" Tablosu (Sanat Tarihi) Khan Academy Türkçe (Video). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HkMhUrqf-2A>
- Makal, A. (2020). Emek-Sanat İlişkileri ve Türkiye'de Sosyal Politika Eğitiminde Sanatın Yerine İlişkin Özgün Bir Deneyim. Emek Araştırma Dergisi (GEAD), 11(17), 1-26
- Strangleman, T., & Warren, T. (2015). Çalışma ve toplum: Sosyolojik yaklaşımlar, temalar ve yöntemler. Nobel Akademik.

# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Gülnihal TUNCEL

Orçun SOYER

*Kocaeli Üniversitesi, tuncelgulnihal23@gmail.com*

*orcunsoyer@gmail.com*

## ÖZET

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin işlerini sürdürebilmesi için önemli olan insan kaynağının sağlanması ve işlerin yürütülebilmesi için gerekli olan işletme disiplini. Ancak örgüt içerisinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkileyen birçok etken olduğu gibi insan kaynakları faaliyetleri de bu duruma neden olan etken olmaktadır. Çalışanların içerisinde bulunmuş olduğu alanın etkilerinden kaynaklı gerçekleşen tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasıyla birlikte önlem alınamaması durumunda ise ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Hem işletme hem de çalışanlar açısından dikkate değer problemlere neden olan durumlara yönelik iyileştirici çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların tükenmişliğiyle arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışma alanında yer alan birçok etken gibi stratejik insan kaynakları yönetiminin de çalışanların tükenmişliği üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma içerisinde önemli olan stratejik insan kaynakları yönetiminin, çalışanların makul çerçevede ortak payda da uyum içerisinde yer alabilmesi için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları, Tükenmişlik, Çalışan

## GİRİŞ

Örgüt içerisinde çalışanların tükenmişliğine neden olan birçok etken bulunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi de bu etkenlerden birini meydana getirmektedir. Çalışmanın oluşturulmasında ki başlıca neden, örgüt içerisinde meydana gelen bu sorunların neler olduğunun tespiti olmaktadır. Ortaya çıkan bu sorunların tespiti ve çözüm odaklı önerilerin sunulması noktasında ise çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Literatür de bu konu kapsamında yeterli çalışma olmaması da çalışmanın literatüre katkısını göstermektedir. Bu çalışma, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların tükenmişliği ile ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada kavramsal çerçeve doğrultusunda stratejik insan kaynakları ve tükenmişlik kavramları açıklanmış, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların tükenmişliği ile ilişkisine yer verilerek değerlendirilmeler yapılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin kararlaştırmış oldukları amaçlarına ulaşabilmek için belirlemiş oldukları insan kaynakları uygulamaları olmaktadır. Örgütlerin mevcut durumunu geliştirebilmek ve başarı elde edebilmek amacıyla lazım olan bütün planlı uygulamaların çalışanlar tarafından kabul edilerek uygulanabilmesi için kullanılan yönetim fonksiyonudur (Schuler, 1992: 21). Küreselleşme sürecinde örgütlerin sürekli olarak mücadele etmek zorunda olduğu rekabet piyasası üstünlüğü sağlaması ve pazara yönelik bir yaklaşım göstermesi stratejik

insan kaynakları yönetiminin en etkili halde kullanılması ile mümkün olmaktadır (Tokgöz vd. 2014: 126). Örgüt içerisindeki performansın artırılarak makul düzeyde rekabet fırsatının elde edilmesi başlıca hedefleri arasında yer almaktadır (Balaban ve Palaz, 2018: 79). Stratejik insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları yönetiminden farklı olduğu nokta yalnızca örgütte değil aynı zamanda da etrafında bulunan dış kaynakları da dikkate almaktadır. Uygulanması durumunda ise çalışanların bilgi, yetenek ve donanımları kapsamında rekabet politikalarına yardımcı olacak ve planlamalarına ulaşılmış olacaktır (Altınay ve Yavuz, 2015: 29).

Tükenmişlik, örgüt içerisindeki çalışanların çalışma hayatının kalitesini düşüren ve sağlıklarının kötü etkilenmesine neden olan bir durumdur (Sürvegil vd. 2007: 42). Günümüzde dünya genelinde oldukça yaygın görülmekte olan bu durum özellikle de hizmet sektöründe oldukça popüler konumdadır (Kristensen vd. 2005: 192). Bu yüzden tükenmişlik, çalışanlar ve örgütler bakımından çalışma yaşamını ciddi derecede tehdit eden bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 140). Çalışma alanlarında tükenmişliğe neden olan başlıca nedenler arasında çalışma hayatındaki zorluklar, yoğun rekabet ortamı ve karşılanması zor beklentiler yer almaktadır. Meydana gelen bu sorunlar beraberinde çalışanlarda tükenmişliği tetiklediği gibi çalışanların da işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Atalay vd. 2023: 136). Çalışma alanlarından kaynaklı bire bir temas halinde olan çalışanların, kurdukları iletişim ile maruz kaldıkları tükenmişlik sorununda farklılıklar görülebilmektedir (Torun, 1997: 43-49). Tükenmişliğin görülmesinde belirleyici olan bireysel, örgütsel ve toplumsal sebepler, farklı seviyeler de ve boyutlar da ortaya çıkabilmektedir. Kademeli durumda meydana gelen niteliklerin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte yavaş yavaş çalışmada etkileri görülmeye başlamaktadır (Ersoy ve Utku, 2005: 44).

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada nitel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan derinlemesine literatür taraması kullanılmıştır. Derinlemesine literatür taraması, daha önceden yapılmış olan araştırma konusuyula alakalı konuların gözden geçirilmesidir. Gözden geçirilen bu çalışmalar okunur, betimlenir, özetlenir ve sentez edilerek yeni yapılacak olan çalışmaya entegre edilir. Derinlemesine literatürün başlıca amacı daha önce yapılmış olan araştırmaların, yeni araştırılan konu ile ilgili mevcut durumunu tespit etmek ve literatürde oluşan boşlukları tespit ederek yapılan yeni çalışmayla eksiği tamamlamaktır. Akademik çalışmalar içerisinde önemli bir konumda yer alan bu yöntem; amaç, araştırma sorusu, problem şekli, hipotezler, yöntem, gözlem ve sonuçlardan ulaşılan bilgiler doğrultusunda derinlemesine literatür taraması oluşturulmuş olur (Demirci, 2014: 73).

### **1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Tükenmişliği ile İlişkisi**

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde insan kaynağı sağlamak, uzun süreli rekabet politikaları oluşturmak, belirlenen hedeflerin, vizyon ve misyonların anlaşılır ve belirgin bir şekilde gelmesini sağlayarak kavranabilir hale getirmektedir. Sürekli olarak değişmekte olan çevreye uyum sağlanması ve hızlı değişimlere ayak uydurularak mücadele edilmesinde büyük bir öneme sahiptir (Tokgöz vd. 2014: 130-131). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde belirtilen şekilde önemli noktaları olabildiği gibi çalışanların tükenmişliği ile de doğrudan ilişkisi olmaktadır. Çalışanlarla bire bir temas halinde olan ve onların talep ve istekleriyle de ilgilenen stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların tükenmişliği ile karşı karşıya kalması aşamasında hem olumlu hem de olumsuz dikkate değer etkileri bulunmaktadır. Çalışanların yaşamakta oldukları tükenmişlik çoğunlukla örgüt içerisinde göz ardı edilmekte ve önemsememe yaklaşımı gösterilmektedir. Bu durumun aksine çalışanların iş yüklerinin azaltılarak çalışma yaşamının istedikleri doğrultuda daha kaliteli bir hale getirilebilmesi, çalışanların talep ve

isteklerinin dikkate alınması, yaşanacak olumsuz durumun oluşmasına engel olmuş olacaktır. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetiminden ve örgütten kaynaklanan tükenmişlikle mücadele edilmesi, bireysel olarak yapılanın aksine daha komplikedir fakat çözüm oranı daha yüksektir (Sürgevil, 2006: 99-105).

Çalışanların özgür şekilde karar verebilmeleri, örgüt içerisinde alınacak kararlarda fikir sahibi olabilmeleri, yapmış oldukları başarılı çalışmalar doğrultusunda karşılık olarak takdir edilme, ödül veya ikramiyelerin verilmesi tükenmişlik problemini engelleyici ve azaltıcı uygulamalar olacaktır. Aynı zamanda da dinlenme ve gerekli ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayacak makul sürelerin verilmesi, iş yükünün arttığı zamanlarda destek personel takviyesi yapılması ve üst yönetim desteğinin sağlanması bu süreçte stratejik insan kaynakları yönetiminin atacağı önemli adımlardan birkaçıdır (Dolgun, 2015: 11). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışan tükenmişliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin doğru şekilde stratejik insan kaynakları politikaları oluşturmaları ve insan kaynakları politikası ve faaliyetlerinde planlamayı öncelikli konuma almasıyla çalışan direkt olarak olumlu açıdan etkilenecek ve performanslarında artışlar görülecektir (Filizöz ve Atalay, 2020: 202).

## SONUÇ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, stratejik bir özelliklerle yürütülmesi, rekabette üstünlük elde etmesi, örgütün çalışma motivasyonunun geliştirilmesi, eğitim ve geliştirmenin devamlı olarak yapılması, örgütsel bağlılık ve verimliliği artırıcı uygulamaların yürütülmesi, şeklindeki birbiriyle zincirleme olan politikaların uygulanması ile çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Bu şekilde stratejik ilerleme gösteren örgütlerde çalışanların karşılaşma riski olan tükenmişlik sorunuyla baş edebilmesi veya kısa sürede iyileşebilmesi daha olası olmaktadır. Bu standartlara sahip olmayan örgütler de ise çalışan kaybı veya tükenmişlik sorunu arttığı gibi aynı zamanda da işletmenin almış olduğu her yeni çalışanla birlikte yeni bir maliyetli süreçte ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarla bire bir temas ve takip halinde olan stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların tükenmişlikle mücadele edebilmesi noktasında dikkate değer bir paya sahip olmaktadır. Çalışmadan da görüldüğü üzere stratejik insan kaynakları yönetiminin, çalışanların tükenmişliği ile hem olumlu hem de olumsuz ilişkileri bulunmaktadır. Bu kaynağın olumlu açıdan kullanılması örgütler tarafından oluşturulacak stratejik planlamalarla mümkün olmaktadır. Aynı zamanda da insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların tükenmişlik sorunuyla karşı karşıya kalmasını gözlemektense farklı birçok ölçüm araçları yardımı ile öncesinden önlem almaları gerekmektedir. Bu aşamada stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin direkt olarak tükenmişlikle olan ilişkisine bakıldığında merkez konumundaki yetkili kişilerin bu aşamada farkındalık oluşturması da oldukça kurtarıcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Altınay, M. ve Yavuz, E. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütlerde çalışanların tükenmişliğine etkisi: Kamu çalışanları üzerinde bir uygulama. *"Is, Guc" Industrial Relations and Human Resources Journal*, 17(1), 21-42.
- Atalay, E., Yener Aydın, B., Gündoğmuş, E. and Yıldız, F. Z. (2023). Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü: İstanbul büyükşehir belediye çalışanları örneği. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 134-148.
- Azizoğlu, Ö. ve Özyer, K. (2010). Polislerde tükenmişlik sendromu üzerine bir ampirik çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 137-147.
- Balaban, Ö. ve Palaz, P. (2018). İnsan kaynakları yöneticileri perspektifinden stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(14), 77-96.

- Demirci, A. (2014). *Literatür taraması*. (Eds. Arı, Y. ve Kaya, İ). Kitap İçinde: *Coğrafya araştırma yöntemleri*. Balıkesir: Coğrafyacılar Derneği, 1-450.
- Dolgun, U. (2015). Tükenmişlik sendromu. *İstanbul Üniversitesi İİBF Bölümü Dergisi*, 1-15.
- Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). Konaklama işletmeleri muhasebe müdürlerinde tükenmişlik sendromu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (26), 43-50.
- Filizöz, B. ve Atalay, E. (2020). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: Plastik üretim işletmesinde bir araştırma. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 186-207.
- Kristensen, T., Borritz, S., Villadsen, M. E. and Christensen, K. B. (2005). The copenhagen burnout inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Strees*, 19(3), 192-207.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic need of the business. *Organisational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sürvegil, O., Fettahlıoğlu, Ö. O., Gücenmez, S. ve Budak, G. (2007). Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(17), 36-58.
- Tokgöz, N., Ulukan, İ. C., Erdoğan, B. Z., Demirci, A. E., Baraz, A. B., Tilyay, M. A., Taşçı, D. ve Besler, S. (2014). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (Eds. Taşçı, D. ve Ulukan, İ. C.). Kitap İçinde: *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No: 1531.
- Torun, A. (1997). *Stres ve tükenmişlik*. Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43-49.

# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİ

**Doç. Dr. Yasemin KAYA**

*Kayseri Üniversitesi,*  
ykaya@kayseri.edu.tr

**Öğr. Gör. Seda ÇOLAK**

*Kayseri Üniversitesi,*  
sedacolak@kayseri.edu.tr

## ÖZET

Çalışmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve yenilikçi iş davranışına etkisini ölçmektir. Çalışmanın katılımcılarını Kayseri Havalimanında çalışan mavi ve beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada anket yöntemiyle veriler toplanmış olup, çalışma kapsamında etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmacılardan elde edilen veriler çeşitli istatistik programlarında analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışını anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Yenilikçi İş Davranışı

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, bilginin bu denli hızlı yer değiştirmesi kurumları da birtakım yenilikler ortaya çıkartmaya itmiştir. Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir başarı yakalamak için kurumların yenilikçi yaklaşımları ve çalışanların örgüte olan bağlılığı büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın konusunu, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri oluşturmaktadır. Bu değişkenlerin havalimanı çalışanları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın amacı, havalimanı çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışına etkisini ortaya koymaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin İşletme stratejileri ile ilişkilendirilmesi sonucunda ortaya SİKY çıkmıştır. SİKY iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut dikey yani dışsal boyut olarak ele alınmaktadır. Dikey uyum bir kurumun rekabetçi stratejisiyle tanımlanmaktadır (Gratton, 2003:7). İşletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi süreçleri arasındaki uyum, stratejik uyum (dikey uyum) olarak tanımlanmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 807). Yatay uyum ise, bir kurumun insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır (Coşkun ve Kayar, 2011: 73).

## 2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işletme literatüründe sıkça tartışılan bir konudur ve birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Meyer ve Allen'in (1991) "Örgütsel Bağlılık: Yönetimsel Bir Perspektif" adlı çalışması, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almış ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramlarını tanımlamıştır. Duygusal bağlılık, çalışanın kurumuna duygusal olarak bağlanmasını ifade ederken; devam bağlılığı, çalışanın organizasyondan ayrılmasının getireceği maliyetler ve kayıplar nedeniyle organizasyonda kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise, çalışanın organizasyona karşı hissettiği etik ve ahlaki sorumlulukları ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

## 3. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi iş davranışı, kişinin çalışma ortamına yeni, faydalı ve özgün fikirler, süreçler ve ürünler katma amacı güden davranışlarıdır (Farr ve Ford, 1990). Ayrıca, bu davranış fikirlerin öncüsü olmayı (De Jong ve Den Hartog, 2010: 19), fikir üretimini ve üretilen fikirlerin uygulanmasını içeren (Krause, 2004: 98) ve çalışanın kişilik özellikleriyle bağlantılı olan bir tutumdur (Janssen ve diğerleri, 2004: 129).

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

SİKY ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü orta derecede etkilediği görülmüştür (Öylek, 2016: 108). Başka bir çalışmada ise (Meyer ve Allen, 1991), çalışanların insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Ayrıca, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve bu bağlılık türlerinin, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını ve bağlılıklarını arttırdığı belirtilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda ise, çalışanların insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı, yenilikçi iş davranışlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir (Amabile 1988; De Jong ve Den Hartog 2007).Yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Çalışanların insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H2: Çalışanların insan kaynakları yönetimi konusundaki algısı yenilikçi iş davranışlarını pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

Araştırmada anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda, SİKY'nin örgütsel bağlılığa ve yenilikçi iş davranışına etkisini ölçebilmek amacıyla üç farklı ölçek kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Ölçeklerde beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

SİKY Ölçeği: Green, Wu, Whitten ve Medlin (2006) tarafından geliştirilen özel sektör için stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği, Öylek (2016) tarafından kamu kurumları güncellenerek geliştirilmiştir. Ölçeğin iki boyutunun yapı geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiş olup, yatay boyutunun Cronbach Alpha değeri 0.913, dikey boyutunun Cronbach Alpha değeri ise 0,882 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığı üç boyutta ölçmeyi hedefleyen bir değerlendirme aracıdır: duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık. Ölçek, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Özmen, Özer ve Saatçioğlu (2005) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde, ölçeğin Cronbach Alpha katsayıları; duygusal bağlılık için 0,82, devamlılık bağlılığı için 0,68 ve normatif bağlılık için 0,76 olarak belirlenmiştir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: De Jong ve den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ölçek, Türk kültürüne Çimen ve Yücel (2017) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.93 olarak belirlenmiştir, bu da ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

## **BULGULAR VE TARTIŞMA**

Kayseri havalimanında çalışan beyaz yaka ve mavi yaka toplam 221 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına dair detaylı bilgiler incelendiğinde, araştırmaya 59 kadın 162 erkek olmak üzere toplam 221 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde 36-45 yaş arası çalışanların araştırmanın büyük bir bölümünü (%46,6) oluşturmaktadır. Yine bu 221 kişinin eğitim seviyesi incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu (%51,6) lise ve altı eğitim seviyesi oluşturmaktadır. Ayrıca üniversite mezunu olanların oranı %44,3, lisansüstü derecesine sahip olanların oranı ise %4,1'dir. Araştırmaya katılanların %40,7'sini memurlar oluştururken, %27,6'sını işçiler, %31,7'sini ise taşeron firma çalışanları oluşturmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, stratejik insan kaynakları yönetiminin Cronbach Alpha değeri, 0,95'tir. Örgütsel bağlılık değişkeninin Cronbach Alpha değeri 0,81, yenilikçi iş davranışı değişkeninin Cronbach Alpha değeri ise 0,94 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,60 ile 0,80 arasındadır (Kılıç, 2016, 48).

### **1.Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırmada değişkenlere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan DFA sonuçlarına göre, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı değişkenine ait DFA sonucunda, 221 denekten toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. DFA sonuçları incelendiğinde genel olarak uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmektedir.

### **2.Korelasyon ve Regresyon Analizi**

Araştırmaya ait korelasyon analizi verileri incelendiğinde birtakım sonuçlara ulaşılmaktadır. SİKY ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü (.581) bir ilişki ve stratejik insan kaynakları ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü (.560) bir ilişki gözlenmektedir.

Araştırmaya ait çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. SİKY'nin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin ( $\beta = .58$ ,  $p < .01$ ) olduğunu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algısının %33'ünün örgütsel bağlılık ile açıklandığını göstermektedir. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. SİKY'nin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin ( $\beta = .56$ ,  $p < .01$ ) olduğunu ve stratejik insan kaynakları yönetimi algısının %31'inin yenilikçi iş davranışı ile açıklandığını göstermektedir. Dolayısıyla  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, bu araştırma, SİKY'nin örgütsel bağlılık ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. İşletmelerin, SİKY politikalarını etkin bir şekilde uygulamaları ve bu politikaların çalışanların ihtiyaçları ile uyumlu olmasını sağlamaları gerekmektedir. Böylece, işletmeler, çalışanların motivasyonlarını artırarak ve onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirerek, yenilikçi ve rekabetçi bir iş ortamı yaratabilirler.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla yapılan bu çalışmanın yöneticilere, literatüre ve uygulayıcılara katkısı bulunmaktadır. Gelecekte havalimanı sayısı artırılarak veya farklı değişkenler kullanılarak yeni çalışmalar tasarlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective*. Norwegian University Press.
- Coşkun, S. & Kaya, N. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- Çimen, İ., & Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*. 19(1): 23-36.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Farr J.L. & Ford C.M. (1990). *Individual Innovation. Managing Innovation*. Editors Mishel A. West and Farr James L. London: Sage.
- Gratton, L.; Hope Hailey V.; Stiles P. & Truss C. (2003). *Strategic Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 25(2): 129-145.
- Krause, D.E. (2004). Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation. *Leadership Quarterly*. 15(1): 79-102.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage publications.
- Porter, M. E. (1985). Technology And Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations And Organizations*. New York: Wiley.

# KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

**Doç. Dr. Ali Şahin Örnek**

*Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi*  
asornek@comu.edu.tr

**Gülşen Bahar**

*Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi*  
gulsenbahar2002@gmail.com

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerine etkisini ortaya koymaktır. İşletmeler açısından strateji kavramı; vizyon doğrultusunda politikalar belirlemeyi, aynı hedefleri paylaşan kurumlarla ittifaklar gerçekleştirmeyi, mevcut sahip olunan kaynakları amaçlara entegre ederek kullanmayı esas alan anlayışı temsil etmektedir (Bircan, 2002: 13). Ireland ve Hitt (2005: 63) tarafından stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışma becerileri olarak tanımlanmaktadır.

Kriz dönemleri, belirsizlik içeren, değişimlerin hızlı olduğu ve bunlara hızlı cevap vermeyi gerektiren, kendine özgü problemleri beraberinde getiren durumlardır. Bu sebeple krizleri başarıyla atlatmak isteyen örgütler stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü stratejik liderler, mantıklıdır, güçlü bir güven ve umut oluştururlar, örgütsel çevikliği sağlayıp, yaratıcılığı ön plana çıkarırlar, risk alırlar ve dürüst ve gerçekçi davranırlar.

Bu kapsamda araştırmanın temel hipotezini “stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerine olan etkisi” oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Apple şirketi bünyesinde çalışan 113 kişi oluşturmaktadır. Anket tekniği kullanılarak Apple çalışanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Bu amaçla Google Forms uygulaması kullanılarak internet üzerinden çalışanların soruları cevaplaması sağlanmıştır. Anket formu demografik değişkenler, stratejik liderlik ölçeği ve kriz yönetimi ölçeğinden oluşmaktadır. Stratejik liderlik ve kriz yönetimi ölçeklerinde 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Stratejik liderlik ölçeği olarak Pisapia (2005) tarafından geliştirilmiş ve Çoban (2016) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılmış olan beş boyut ve 34 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kriz yönetimi ölçeği olarak Örnek (2002) tarafından geliştirilmiş olan ve 50 soru altı boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS v.22 kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucu olarak, eğer bir örgütte stratejik liderlik uygulamaları mevcutsa örgütün krizi başarıyla atlatma olasılığının artacağı düşünülmektedir. Eğer şirketin üst düzey yönetimi etkin bir stratejik liderlik gösterebilirse örgütün krizden fayda sağlaması dahi mümkün olabilir; kriz fırsata dönüştürülebilir. Bu açıdan bakılırsa stratejik liderliğin kriz yönetimi faaliyetleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğu sorusu cevabı oldukça önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik liderlik, kriz, kriz yönetimi

## Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerine etkisini ortaya koymaktır. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında krizler kaçınılmaz olarak her organizasyonu etkilemektedir. Kriz dönemlerinde liderlerin krize cevap verme şekilleri ise örgütün hayatta kalıp kalmayacağını belirlemektedir. Bu sebeple örgütler her zamankinden daha fazla iyi liderlere ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin krizleri en az hasarla atlatalmaları, krizi fırsata çevirme yetenekleri,

liderlerin gösterdiği beceri ve yeteneklere bağlı olmaktadır. Stratejik liderler özel olarak krize cevap verme yetenekleri, az bir bilgiyle hızlı ve doğru karar alma yetenekleriyle, uyum sağlama becerileriyle, kriz dönemlerinde organizasyonun başarısını sağlayan liderler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Krizler de aynı şekilde, belirsizlik ortamında hızlı ve doğru reaksiyon gerektiren, ani ve beklenmedik şekilde oluşan, dolayısıyla içeriği belli olmayan problemlerle organizasyonu karşı karşıya bırakan durumlardır. BU sebeple stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerine etkisi çalışmaya değer bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma sorularımız şöyledir:

1. Stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerine etkisi var mıdır?
2. Stratejik liderliğin kriz yönetimi üzerine etkisi olumlu mudur olumsuz mudur?
3. Kriz dönemlerinde ne tür stratejik liderlik uygulanmalıdır?

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve meydana geldiği kurum ya da toplumda olumsuz sonuçlar doğuran olaylar olarak tanımlanan kriz kavramının kökeni, eski Yunan'da karar manasına gelen "krisis" kelimesine dayanmaktadır (Akar, 2021: 245). Kırdar ve Otay Demir (2007: 94) ise krizi "bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran" olarak tanımlamışlardır.

İş dünyasındaki hızla zorlaşan rekabet şartları örgütleri krizler ve beraberinde getirdiği problemlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin hayatta kalması günümüzde krizleri nasıl yönettiklerine bağlı olmaktadır. Krizler tehditlerle birlikte fırsatları da beraberinde getiren durumlar olmaktadır. Kriz durumları aynı zamanda esnek bir örgüt yapısı ve işgücü organizasyonunu gerektiren durumlardır. Krizler örgütün çalışma düzenini tehdit eder, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarını etkisiz bırakır, örgüt içinde korku ve güvensizlik yaratır, örgüt yapısının bozulmasına yol açar. Bu sebeplerden dolayı krizler etkin bir şekilde yönetilmelidir. Kriz durumlarında örgütler hızlı bir şekilde değişime cevap vermelidir, etkin bir karar mekanizması olmalıdır, sistem yaklaşımı gerektirir, etkin bir liderlik ve yönetim becerisi gerektirir.

Kriz yönetimi ise muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli olan önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Can, 1999: 318-320).

Peker & Aytürk (2000: 55-61)'e göre etkili kriz yönetiminin gerekleri potansiyel sorunları önceden tespit etmek ve söz konusu sorunları krize dönüşmeden önlemektir. Akdağ (2005: 2) kriz yönetiminde en önemli hususun, kurumu tehdit eden olaya hızlı bir şekilde müdahale edilmesi ve bu kapsamda hayata geçirilmesi gereken stratejilerin gecikmeksizin belirlenmesi olduğunu belirtmektedir.

Krizden başarıyla çıkmak için kriz yönetiminin bazı özelliklere sahip olması gerekir (Haşit, 2000: 66-67). Krizi yönetecek kişilerin kapasiteleri ve özellikleri krizi başarıyla yönetmede anahtar faktördür. Kriz yönetimi yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif ve yaratıcı kararlar almayı, grup çalışmasını benimsemeyi, harekete hazır olmayı, beklenmedik koşullara hazır olmayı gerektirir.

Kriz yönetimi kriz sinyallerinin alınmasıyla başlar. Yöneticiler bu sinyalleri önceden görmek durumundadırlar. Daha sonra krize hazırlık ve önleme süreci gelir. Bu aşamada gelen sinyaller değerlendirilir. Krizi önlemek için gerekli hazırlıklar yapılır. Bu aşamada kriz planları devreye sokulur. Üçüncü aşama krizin denetim altına alınması aşamasıdır. Bu aşama mümkün olduğunca, hem çıkacak krize karşı hazırlık aşamasını hem de krizi kontrol altına almak amacıyla onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmadığı takdirde, organizasyonun yapı ve süreçlerinde, daha evvelki bozukluklar daha çok büyüme eğilimi gösterir ve krizi yönetmek imkânsız hale gelir. Kriz yönetiminin dördüncü aşaması normal duruma geçiş aşamasıdır. Bu dönemde iyileşme mekanizmaları uygulanmaya çalışılır. Bu iyileşme ortamında yapılması gereken, işlerin normale dönebilmesi için gerekli kaynakların, işlemlerin ve personelin önceden belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır. Kriz yönetiminin beşinci aşaması ise öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada krizden dersler çıkarılır ve tartışılır. Gelecek krizler için de planlamalar yapılır.

Özetle kriz ve krizlerin yönetimi ciddi olarak ele alınması gereken süreçlerdir. Bu süreçlerde yöneticilerin, liderlerin, çalışanların hep birlikte krizi ciddiye almaları ve krizden çıkmak için iş birliği yapmaları gerekir.

## 2. Stratejik Liderlik

Ireland ve Hitt (2005: 63) tarafından stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik liderlik örgütün uzun dönem amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için vizyon ve misyonun geliştirildiği liderlik sürecidir. Stratejik liderlik çevreyi sürekli analiz ederek, doğru zamanda doğru stratejiyi uygulayarak, değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak stratejiler geliştirme sürecidir. Stratejik liderler geleceği öngörürler, vizyon yaratırlar, belirsizlikle başarıyla başa çıkarlar, esnektirler, çalışanları güçlendirirler, çevre koşullarına uygun kararları korkusuzca alırlar. Bu özellikler stratejik liderleri, kriz dönemlerinde örgütü ayakta tutacak, fırsatları değerlendirmesini sağlayacak, çalışanları başarıyla idare edecek, etkin kararları cesaretle alacak, krizleri başarıyla yönetecek liderler yapmaktadır.

Stratejik liderlik süreci yedi unsurun bir araya gelmesiyle oluşur (Besler, 2004: 33-108). Bunlar şöyle sıralanabilir:

- 1) İşletmeye stratejik yön verilmesi
- 2) İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi
- 3) İnsan sermayesinin geliştirilmesi
- 4) Yeni teknolojinin etkinlikle kullanılması
- 5) Değişime açık bir örgüt kültürünün yaratılması
- 6) Etik uygulamaların örgüt kültürüne yerleştirilmesi
- 7) Stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi

Stratejik liderlik süreci üst düzey yönetimin liderliğinde tüm örgütün çalışanlarıyla birlikte belirlenen hedeflere ulaşılması amacıyla çevresel koşullar ve örgütün iç çevresindeki değişimlere adapte olarak örgütün tamamının katılımıyla gerçekleşen bir süreçtir. Günümüzün iş yapma koşullarında hızın ve esnekliğin baskın olması sebebiyle, stratejik yönetim ve stratejik liderlik uygulamaları örgütler için hayati önem taşımaktadır. Stratejik yönetim ise örgütün her fonksiyonu için uygulanmalıdır. Günümüzde örgütlerin hayatta kalması ancak stratejik yönetim ile mümkün olabilecektir.

### 3. Kriz Yönetimi ve Stratejik Liderlik

Kriz dönemlerinde, işletmelerde yöneticiler ve liderler olağan durumdakinden farklı olarak bazı fonksiyonları yerine getirmelidir. Liderlerin özellikleri örgütün kriz durumunda ayakta kalıp kalmayacağını belirlemektedir. Krizler hızlı tepki verilmesi gereken durumlardır. Ayrıca daha önce örgütün karşılaşmadığı problemleri de beraberinde getirebilir. Bu sebeple kriz dönemleri sıra dışı liderlik özellikleri gerektiren durumlardır. Liderler kriz durumlarında güven verebilen kişiler olmalıdırlar (Tüz, 2005: 172). Bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için en önemli görevi alan liderler güçlü ve donanımlı olmalıdırlar. Krizi yönetebilmek için liderlerin net bir vizyona, açık ve etkin iletişime ve iyi insan ilişkilerine sahip olmaları gerekir. Bu özelliklere sahip olan bir lider kriz anında çalışanlarının da kontrolünü sağlamış olacaktır (Arslan, 2009:3-5).

Kriz yönetimi ve stratejik liderlik konusunda yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Foster (2021: 24) çalışmasında proje yöneticileri için etkin kriz liderliğinin nasıl olması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre etkin kriz liderlerinin sahip olması gereken başlıca özellikleri iletişim, dayanıklılık, güvenilirlik, sezgisel kabiliyet ve kritik karar alma olarak belirlemiştir. Karim (2016) ise liderlik türlerinin kriz yönetiminde daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca yaratıcılığın da etkin bir kriz yönetiminde gerekli olacağını söylemiştir.

Stratejik ve sıra dışı kabiliyetlere sahip olmaları nedeniyle stratejik liderlerin etkin kriz liderleri olabilecekleri literatürdeki çalışmalar göz önüne alınarak söylenebilir. Bu durumda araştırmamızın hipotezi şu şekilde yazılabilir:

H: Stratejik liderliğin kriz yönetim stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmamızda stratejik liderliğin kriz yönetimi stratejileri üzerine etkisi incelenmiştir. Bu amaçla anket yöntemi kullanılarak, büyük ölçekli bir bilişim şirketinin çalışanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın örneklemini 113 kişiden oluşmaktadır. Anket Google Formlar üzerinden oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Ölçek 5’li Likert tipinde sorulardan oluşmaktadır.

Stratejik liderlik ölçeği olarak Pisapia (2005) tarafından geliştirilmiş olan 34 soru ve beş alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte stratejik liderliğin 5 alt boyutu etik, politik, dönüştürücü, etkileşimsel ve ilişkisel liderlik olarak verilmiştir. Elimizdeki verilere dayanarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçek yine 5 boyutlu olarak elde edilmiştir. Faktör yükü bulunmayan beş madde ölçekten çıkarılarak 29 maddeden oluşan nihai ölçek kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için ölçek bütünü ve alt boyutlarının Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik değerleri verilmektedir.

### BULGULAR

Tablo 1: Stratejik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach’s Alpha
Ölçek bütünü	29	0,959
Yönetsel	4	0,869
Dönüştürücü	6	0,847

Etik	10	0,933
Politik	6	0,895
İlişkisel	3	0,855

Tablodaki değerlere göre stratejik liderlik ölçeği yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan diğer bir ölçek olan kriz yönetimi stratejileri ölçeği olarak Örnek (2000) tarafından geliştirilmiş olan, 6 boyut ve 50 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Mevcut verilerle yapılan faktör analizi sonrası ölçek 11 boyutlu olarak elde edilmiştir. Boyutların azaltılması amacıyla maddeler arası korelasyon anlamlılık değerlerine bakılarak 25 madde ölçekten çıkarılarak analize devam edilmiştir. Ölçek bütünü ve alt boyutlarının güvenilirliği için Cronbach'a Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo2: Kriz yönetimi stratejileri ölçeğinin güvenilirlik katsayıları**

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Ölçek bütünü	25	0,933
Kaçınma stratejileri	3	0,693
Geliştirici stratejiler	5	0,875
Küçülme stratejileri	4	0,777
Yenilikçi stratejiler	7	0,910
Nakitte kalma stratejileri	3	0,700
Yapılanma stratejileri	3	0,800

Tabloda verilen değerlere göre kriz yönetimi stratejileri ölçeği yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Bu ölçeklerde verilen boyutlar ve maddeler ele alınarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızın sonucunda yapılan analizlerde ilk olarak demografik bulgular incelenmiştir. Bu bulgulara göre katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeyi ağırlıklı olarak üniversitedir. Katılımcıların çoğunluğu 26-35 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışma süreleri ise ağırlıklı olarak 0-3 yıl arasındadır.

Tablo 3'te demografik bulgular özetlenmiştir.

Tablo 3: Demografik bulgular

Demografik Bulgular		Frekans (n)	Yüzde (%)
Medeni durum	Evli	46	40,71
	Bekar	67	59,29
Cinsiyet	Kadın	69	61,06
	Erkek	44	38,94
Eğitim durumu	Lise	14	12,39
	Yüksekokul	12	10,62
	Lisans	46	40,71
	Lisansüstü	28	24,78
	Doktora	3	2,65
Yaş	25 ve altı	27	23,90
	26-35	65	57,52
	36-45	18	15,93
	46-55	1	0,88
	56 ve üzeri	2	1,77
Bu işletmede çalışma süresi	0-3	60	53,10
	4-7	25	22,12
	7-11	23	20,35
	12-15	2	1,76
	16 ve üzeri	3	2,65
Ünvan	Operasyon uzmanı	12	10,62
	Yönetici	24	21,24
	Satış personeli	16	14,16
	Teknik servis personeli	16	14,16
	Kurumsal müşteriler uzmanı	3	2,65
	Diğer	42	37,17

Korelasyon analizi için gerekli şartlar sağlandıktan sonra stratejik liderlik ve kriz yönetimi stratejileri arasındaki korelasyona bakılmıştır. Analiz sonucuna göre stratejik liderlik ile kriz yönetimi stratejileri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ( $r= ,570$ ) olduğu bulunmuştur.

Korelasyon		psl_ortalama	pky_ortalama
psl_ortalama	Pearson Correlation	1	,570**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	111	111
pky_ortalama	Pearson Correlation	,570**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	111	111

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırmamızda ayrıca iki değişkenin boyutları arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Bu değerlere göre Etik, politik, dönüşümcü ve yönetsel liderlik boyutlarıyla kriz yönetimi stratejileri boyutları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon bulunmuştur. İlişkisel liderlik boyutu ise kriz yönetimi stratejilerinin 4 alt boyutu ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içinde bulunmuştur.

**Tablo 5: Korelasyon tablosu**

Değişkenler	Yenilikçi	Geliştirici	Yapılanma	Küçülme	Nakitte kalma	Kaçınma
Etik liderlik	,486**	,532**	,406**	,385**	,356**	,412**
Politik liderlik	,557**	,523**	,377**	,308**	,352**	,386**
Dönüşümcü liderlik	,253**	,333**	,306**	,083	,241*	,212*
Yönetimsel liderlik	,408**	,348**	,276**	,215**	,254**	,222*
İlişkisel liderlik	,275**	,378**	,393**	,165	,183	,259**

Araştırmamızda değişkenler arasında bir eşitlik işle verilebilecek doğrusal bir ilişki olup olmadığını incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda stratejik liderlikle kriz yönetimi stratejileri arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Aşağıdaki tabloda regresyon katsayıları verilmektedir.

**Tablo 6: Regresyon tablosu**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	Zero order r	Partial r	Part r
Sabit	1,230	0,291		4,230	.000			
Stratejik liderlik	0,567	0,78	0,570	7,247	.000	,570	,570	,570
R= 0,570	R <sup>2</sup> =0,325							
F(1,109)=52,521	p= 0,000							

Bu tabloya göre regresyon eşitliği aşağıdaki gibi verilmektedir.

$$\text{Kriz Yönetimi Stratejileri} = 0,567 * \text{Stratejik Liderlik} + 1,230$$

## SONUÇ

Araştırmamızın sonucunda stratejik liderliğin 5 boyutu olan etik, politik, dönüşümcü, yönetimsel ve ilişkisel liderlik boyutları kriz yönetimi stratejileri ile pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki içinde bulunmaktadır. Stratejik liderlik uygulamaları arttıkça kriz yönetimi stratejileri daha etkin olmaktadır. Stratejik liderlik boyutlarından olan ilişkisel liderlik boyutu ile kriz yönetim stratejilerinin küçülme ve nakitte kalma boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

İlk araştırma sorumuza cevap olarak, stratejik liderlik ile kriz yönetim stratejileri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde ( $r=,570$ ) bir ilişki bulunmuştur. İki değişken arasındaki regresyonun anlamlı ve pozitif yönlü olması da kriz yönetim stratejilerinin öngörülebileceğini göstermektedir. Sonuçlara göre etkin stratejik liderlik davranışı gösteren liderler krizleri daha etkin yönetebileceklerdir. Etkin bir kriz yönetimi ise örgütün güçlü olmasını ve ayakta kalmasını sağlayacaktır.

Araştırmamızın sonucunda etkin bir stratejik liderliğin kriz yönetim stratejilerinin uygulanması aşamasında olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Etkin bir kriz yönetimi uygulamak isteyen işletmeler liderliğin rolüne ve özellikle stratejik liderliğe gereken önemi vererek ve bu özelliğe sahip kişileri kriz yönetimi sürecinde işe alarak karşılaştıkları krizleri daha kolay



atlabileceklerdir. Aynı zamanda işletmeler kriz yönetimi sürecinde farklı liderlik türlerinin hangi kriz stratejisini daha etkin yönetebileceğini de araştırmamızın sonucundan görebileceklerdir. Örneğin etik liderlik uygulamaları kriz yönetim stratejilerinden geliştirici stratejiler ile pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki ( $r=, 532$ ) içinde bulunmuştur. Çalışmamız ayrıca farklı liderlik türlerinin farklı kriz yönetim stratejileri ile ne şekilde ilişkili olduğunu da göstermektedir. Buna göre yöneticiler hangi kriz yönetim stratejisinin uygulanması gerektiğine karar vererek uygun liderlik tipini seçip bu liderlik özelliğine sahip kişileri işe alabilir ve böylece krizi daha etkin başarılı şekilde yönetebilirler.

Araştırmacılar ise bu sonuçların ışığı altında her liderlik tipine uygun kriz yönetim stratejilerini belirleyerek hepsinin ayrı ayrı etkisini inceleyecek çalışmalar yapabilirler.

## KAYNAKÇA

- Akar, F. (2021). Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: Covid-19 krizi üzerine bir değerlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (45), 244-259.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14, 1-20.
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 3(18), 1-13.
- Besler, S. (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Can, H. (1999), Organizasyon ve Yönetim. Ankara. Siyasal Kitabevi.
- Çoban, Ö. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Foster, T. (2021). Crisis Leadership for Project Managers. Master Thesis, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota, USA.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:616.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership". Academy of Management Executive, 19(4):63-74.
- Karim, A. J. (2016). The indispensable styles, characteristics, and skills for charismatic leadership in times of crisis. International Journal of Advanced Engineering, Management, and Science, 2(5), 363-372.
- Kırdar, Y., Demir, O. F. (2007). "Kriz İletişim Aracı Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 29, 93-10.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pisapia, J., Guerra, D., & Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. Leadership Review, 5, 41-67.
- Tüz Vergiliel M. (2005). Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.

# BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE UZAKTAN ÇALIŞMA SÜRECİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Ceren ÇAKIR**

*İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstihdam  
Ofisi, ceren.belen14@gmail.edu.tr*

**Prof. Dr. Pelin VARDARLIER**

*Balıkesir Üniversitesi,  
pelin.vardarliier@balikesir.edu.tr*

## ÖZET

Pandemi dönemiyle birlikte hızla yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, iş ve özel yaşam sınırlarının yeniden tanımlanmasına yol açmış ve iş yaşam dengesi kavramını daha da önemli hale getirmiştir. Özellikle bilişim sektöründe çalışanlar için uzaktan çalışmanın bu denge üzerindeki etkileri dikkat çekici bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu çalışmada, bilişim sektöründe çalışan profesyonellerin uzaktan çalışma döneminde iş ve yaşam dengesini sağlama konusundaki deneyimleri nitel bir yaklaşımla incelenmiştir. Pandemi döneminde yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, iş ve özel yaşam sınırlarını yeniden şekillendirmiş ve çalışanlar için çeşitli zorluklar yaratmıştır. Araştırmada, bilişim sektöründe çalışan 20 profesyonelle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılara, uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki etkileri, karşılaştıkları zorluklar ve bu dengenin sürdürülebilirliğini sağlamak için uyguladıkları stratejiler sorulmuştur. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları, uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesine olan etkilerini ortaya koymakta ve bu dengeyi sağlamak için çalışanların benimsediği stratejilere ışık tutmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uzaktan Çalışma, İş Yaşam Dengesi, İş Yaşamı, Özel Yaşam

## GİRİŞ

Günümüzde her alanda yaşanan değişim çalışma yaşamında da karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamı da bazı dönüşümler yaşamış ve bu dönüşüm çalışma şekillerine de yansımıştır. Esnek çalışmanın bir türü olan uzaktan çalışma şekli daha da yaygınlaşmış ve her geçen gün yaygınlaşmaya devam etmektedir. Uzaktan çalışma, teknoloji ve şehirlerdeki alt yapı sistemlerinin gelişmesiyle daha olası bir çalışma şekli haline gelmiştir. Çalışan bireyler ve işverenler açısından da birtakım faydaları olduğu için popülaritesi yüksek bir çalışma şeklidir.

Uzaktan çalışmanın işverenler ve çalışanlar açısından faydaları; maliyet tasarrufu, çalışanların ofis ortamındaki sorumluluklarının azalması, çalışanların mesai saatlerinde iş yerinde bulunduğu esnada ortaya çıkan sorunlarının azalması, iş kazası oranlarında düşüş meydana gelmesi, zaman tasarrufu, ulaşım ve yemek giderlerinin şirket tarafından karşılanmadığı durumlarda maliyet tasarrufu ve iş yaşam dengesini kurmada kolaylık şeklinde sıralanabilmektedir.

İş-yaşam dengesi, kişilerin iş yaşamı ve iş dışındaki özel yaşamları arasındaki denge şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların iş ve özel hayatlarında denge kuramaması, bir süre sonra çalışan kişide strese yol açmaktadır. Uzun vadede bu stres; işten uzaklaşma, motivasyonunu kaybetme, tükenmişlik, çalışan bağlılığında azalma, iş yaşamında ya da iş dışındaki özel yaşamında var olan insanlar ile iletişim problemlerinin oluşmasına ve stresten kaynaklanan fiziksel ya da ruhsal tıbbi rahatsızlıklara sebep olmaktadır.

Çalışanlar, uzaktan çalışma şeklinde mesailerini gerçekleştirmeleri durumunda iş yaşam dengesini kurmada kolaylık yaşamaktadırlar. Bu hususta, çalışan bireylerin iş yerine ulaşım için erken uyanmalarına ve ulaşım için günün belli bir vaktini harcamalarına gerek kalmamaktadır. Kişiler bu artan zamanı iş dışındaki özel yaşamlarında değerlendirebilmektedirler. Aynı zamanda yapılan maliyet tasarrufundan dolayı bu bütçeyi özel yaşamlarında istedikleri alanda değerlendirebilmektedirler. Çalışanın iş yaşam dengesini kurması çalışanı işe bağımlı olma algısından uzaklaştıracağı için çalışan mutlak suretle işine daha fazla özen göstermekte ve buna bağlı olarak çalışan verimliliğinde artış yaşanmaktadır.

Çalışan kişinin kurumdaki konumu, yetki ve sorumlulukları fark etmeksizin iş yaşam dengesini kurmaya ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacın farkında olsun ya da olmasın çalışan kişinin kaliteli bir yaşam sürdürebilmesi için iş-yaşam dengesi gerekli bir unsurdur. İş yaşam dengesinin kurulmasında ise uzaktan çalışmanın önemli ve olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Gelişen ve değişen zaman içerisinde çağın bilgi çağına doğru evrilmesi, yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler, internet erişiminin yaygınlaşması, farklı iş modellerinin gelişmesine öncülük etmiştir (İnal, 2021). Bu iş modellerinden biri de esnek çalışmanın bir türü olarak karşımıza çıkan “uzaktan çalışma” şeklindedir. Aynı zamanda uzaktan çalışma ofisten çalışma şekline alternatif bir çalışma şekli olarak bizi karşılamaktadır (Kaya, 2023). Değişmekte olan dünyada çalışma modellerinin yetersiz gelmesi, yeni iş modelleri içerisinde uzaktan çalışma modelinin hayatımıza girmesine öncülük etmiştir (Ergüt, 2022).

“Uzaktan Çalışma”, 6715 sayılı Kanun değişikliği ile 14/ fıkra 4’te “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 10 Mart 2021). Uzaktan çalışma, genel bir kavram olmakla birlikte; çalışan kişinin, işveren tarafından belirlenmiş olan çalışma ortamının dışındaki herhangi bir ortamda çalışma faaliyetini yerine getirmesi şeklinde özetlenebilmektedir.

Uzaktan çalışma şekli ise tüm bunların oluşturduğu stres ve zaman kaybının önüne geçebilecek bir çalışma şeklidir. Uzaktan çalışma şekli ile çalışanlar aile ve özel yaşamlarına daha çok vakit ayırabilmekte, ulaşım masraflarını farklı bir alanda değerlendirebilmekte, uyku, egzersiz vb. faaliyetlerden feragat etmeyip daha motive bireylere dönüşebilmektedirler. Ayrıca uzaktan çalışma şekli engelli bireylerin, kadınların ve kırsal bölgelerde yaşayan kişilerin çalışma yaşamına kazandırılmasına da olanak sağlamaktadır (Tokol, 2003). Özellikle büyük şehirde yaşayan ve yaşadıkları şehirde çalışan bireyler için bu şehirlerdeki nüfus yoğunluğu ve trafik yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda, işe gidiş geliş esnasında olumsuzluklar yaşanması kaçınılmazdır. İşe ulaşmak için trafikte geçen süre, ulaşım için yapılan masraflar ve insan yoğunluğundan yaşanan park sıkıntıları vb. bu olumsuzluklardan bazılarıdır (Akça & Tepe Küçüköğlü, 2020). Ulaşım süresinin uzunluğu, çalışanların uyku, sosyal faaliyetler, spor vb. egzersizler ile aile ve özel yaşamlarına ayırdıkları vakitten fedakârlık yapmalarına sebep olmaktadır (Tokol, 2003). Çalışanların işverenlerine olduğu kadar, işverenlerin de çalışanlarına karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu kapsamda, işverenler çalışanlar için çalışma ortamını sağlıklı hale getirmelidirler. Çalışma ortamının ısı, çalışma ortamındaki dikkat dağıtıcı unsurların kontrol altına alınması, çalışanların ruhsal ve fiziksel anlamda sağlıklarının korunması, çalışan rahatının ve konforunun sağlanması, çalışanların maddi kaygı yaşamamasının önüne geçilmesi, çalışanlara kendilerinin değerli hissettirilmesi ve çalışanların görevlerini icra ederken kısıtlayıcı unsurlara dikkat edilmesi işverenin çalışanlarına sorumlulukları arasındadır (Eyrenci, 1991).

Uzaktan çalışma şekli, çalışanların verimini artırabilecek ve çalışmalarının önünde var olan engelleri kaldırabilecek bir çalışma şekli olmakla birlikte işverenlerin maddi giderlerinden tasarruf etmesini sağlamaktadır (Eyrenci, 1991). Bu sayede işveren, şirketin elektrik, su, internet vb. faturalarından, şirket içerisinde kullanılan demirbaş eşyalardan ve ısınma giderleri vb. tasarruf sağlamaktadır (Global Workplace Analytics, 2021). Kişiler kendilerine ve maddi olarak sorumlu oldukları kişilerin varlıklarını sürdürebilmek için, fizyolojik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları ve kültürel bazda ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belli bir maddi güce sahip olmalıdır. Aynı zamanda çalışma faaliyetini gerçekleştirmek, başarı elde etmek, kişinin mutluluk düzeyini arttırmaktadır (Bostancıoğlu, 2014). Kişiler, çalışma faaliyetini yerine getirerek kendilerini ve kişiliklerini geliştirdikleri zaman kendilerine daha fazla güvenmeye başlamaktadırlar. Bu bağlamda çalışma faaliyetini gerçekleştirmek kişinin gerekliliği olması dışında kişisel tatminini sağlaması içinde bir araçtır (Kağnıcıoğlu, 2013).

İş yaşamı ve iş dışındaki yaşam ise birçok akademik kaynağa konu olmuştur. İş yaşam dengesi, kişilerin denge sağlamaya yönelik gösterdikleri çabayı ele alan bir kavramdır (akt. Simard, 2011: 2). İş yaşam dengesi kavramı, iş hayatında kontrolü elde tutan kişi olmak, iş yaşamı ve iş dışındaki özel yaşamda var olan faaliyetler üzerinde esneklik halini, bireysellik halini ve sosyallik halini kapsamaktadır (Barnett, 1999:562). İş yaşam dengesi, çalışan kişinin iş yaşamı ve iş dışındaki özel yaşamında üstlenmiş olduğu roller arasındaki var olan çatışmanın en alt düzeyde olmasıdır (Clark, 2000: 748- 750). İş ve aile konusundaki araştırmalar ve bu alandaki var olan teoriler; iş yaşamı ve iş dışındaki özel yaşamda bulunan aile yaşamlarının birbirlerini desteklediği yönündedir (Kapız, 2002). Buna dayalı olarak iş yaşam dengesi kavramının temelini oluşturan teorinin Clarck (2000) tarafından geliştirilen ‘İş Aile Sınır Teorisi’ oluşturmaktadır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, nitel bir araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, bilişim sektöründe çalışan 20 profesyonelle yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılar, iş hayatlarının uzaktan çalışmaya uyarlanması, iş yaşam dengesi üzerindeki etkileri, karşılaştıkları zorluklar ve bu dengenin sürdürülebilirliğini sağlamak için izledikleri stratejiler üzerine sorulara yanıt vermiştir. Veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırma, bilişim sektöründe yönetici pozisyonunda aktif olarak çalışma faaliyetini devam ettiren 20 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımı; %45'i 30-39 yaş aralığında (9 kişi), %35'i 40-49 yaş aralığında (7 kişi) , %20'si 50 yaş ve üzerinde (4 kişi) şeklindedir. Bu dağılım, bilişim sektöründe yöneticilik yapan profesyonellerin çoğunlukla orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların görev tanımları gereği belirlenen günlük resmi çalışma saatleri ise, %65'i 8 saat çalışanlardan (13 kişi), %20'si, 9 saat çalışanlar (4 kişi), %15'i 10 saat ve üzeri çalışanlar (3 kişi) şeklindedir. Bu veriler, bilişim sektöründe yöneticiler için çoğunlukla 8 saatlik bir resmi çalışma süresi belirlendiğini ortaya koymaktadır.

Uzaktan çalışma sürecinde katılımcıların günlük fiili çalışma saatleri, resmi çalışma sürelerini genellikle aşmaktadır. Katılımcıların %50'si 9-10 saat çalışanlar (10 kişi), %35'i 11-12 saat çalışanlar (7 kişi), %15'i 12 saatten fazla çalışanlar (3 kişi) olduğu görülmüştür. Bu bulgu, uzaktan çalışmanın iş-yaşam sınırlarını bulanıklaştırarak fiili çalışma saatlerinde artışa yol açtığını göstermektedir.

Katılımcıların kendilerine ayırdıkları günlük vakit miktarı, yoğun iş temposu nedeniyle sınırlı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda katılımcıların kendilerine ayırdıkları günlük vakit miktarı, %40'ı 1 saatten az vakit ayıranlar (8 kişi), %45'i 1-2 saat vakit ayıranlar (9 kişi), %15'i 2 saatten fazla vakit ayıranlar (3 kişi) şeklindedir. Bu veriler, yöneticilerin yoğun iş temposu nedeniyle kendilerine ayırabildikleri vakitlerin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların %70'i (14 kişi) uzaktan çalışmanın iş akışını büyük ölçüde değiştirdiğini belirtmiştir. Özellikle iş-yaşam sınırlarının bulanıklaştığı ve çalışma saatlerinin esnediği ifade edilmiştir. %30'u (6 kişi) ise uzaktan çalışma sürecinde iş akışında büyük bir değişiklik yaşamadıklarını belirtmiştir. Bu bulgular, uzaktan çalışma sürecinin iş akışını dönüştürdüğünü ve yöneticilerin çalışma saatlerini uzatarak esnek bir iş yapma düzenine geçiş yaptığını göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre iş ve özel yaşamın sınırlarının belirsizleşmesi, zaman yönetimi zorlukları, teknolojik avantajlar ve dezavantajlar, iş yaşam dengesi stratejileri gibi konular öne çıkmıştır. Çalışanların büyük çoğunluğu, uzaktan çalışma döneminde iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaştığını ifade etmiştir. Ofis dışındaki esnek çalışma ortamında, mesai saatlerinin uzaması ve sürekli erişilebilir olma durumu, çalışanlarda tükenmişlik hissi yaratmıştır. Birçok katılımcı, uzaktan çalışma ile birlikte zaman yönetiminde zorluk yaşadığını belirtmiştir. Evde olmanın getirdiği dikkat dağıtıcı unsurlar ve iş yükünün artması, zamanın verimli kullanılmasını zorlaştırmıştır.

Uzaktan çalışmanın bilişim sektörü için daha önce kullanılan bir model olması nedeniyle teknolojik altyapıya adaptasyon sorunu yaşanmamıştır. Ancak sürekli çevrimiçi olmanın getirdiği yorgunluk ve ekran başında geçen uzun süreler, iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemiştir.

Çalışanlar, iş yaşam dengesini koruyabilmek adına çeşitli stratejiler geliştirmiştir. Günlük rutin oluşturma, molalar verme, çalışma saatlerini net belirleme gibi yöntemlerle özel hayatlarına daha fazla zaman ayırmaya çalışmışlardır. Ayrıca, bazı katılımcılar evde fiziksel olarak ayrı bir çalışma alanı yaratmanın bu dengeyi kurmada etkili olduğunu belirtmiştir.

Uzaktan çalışma modeli, bilişim sektörü çalışanlarının iş ve yaşam dengesini kurmalarında çeşitli zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. Araştırma sonuçları, iş ve yaşam arasındaki sınırların net bir şekilde belirlenmemesinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bu zorluklara rağmen, çalışanların bireysel stratejiler geliştirdiği ve bu süreçte dijital araçlardan faydalandığı gözlemlenmiştir. İşverenlerin bu dengenin korunması adına esnek çalışma politikalarını iyileştirmesi ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını destekleyecek adımlar atması önerilmektedir.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bu çalışmanın amacı, bilişim sektörü çalışanlarının uzaktan çalışma döneminde iş ve yaşam dengesi kurma konusundaki deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Pandemi dönemiyle yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, çalışanların iş ve özel yaşam sınırlarını nasıl etkilediği ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklar üzerinde durulmuştur. Bu çalışma, uzaktan çalışma döneminde bilişim sektörü çalışanlarının iş ve yaşam dengesi kurma süreçlerini derinlemesine incelemiştir. Elde edilen bulgular, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonucunda zaman yönetimi sorunları, iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, teknolojik alt yapı sorunları, sosyal iletişimin azalması ve ekip arkadaşlarıyla bağların giderek zayıflamasına yönelik çeşitli çıkarımlar ve değerlendirmelerde bulunmak mümkündür. Uzaktan çalışma, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirerek çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır. Katılımcılar, evden çalışırken mesai saatlerinin

uzaması ve sürekli erişilebilir olma beklentisi nedeniyle özel hayatlarına zaman ayırmakta zorluk çektiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, iş yükünün artmasına ve çalışanların tükenmişlik belirtileri yaşamasına yol açmıştır. Uzaktan çalışmanın getirdiği esneklik, bazı çalışanlar için zaman yönetiminde sorunlar yaratmıştır. Katılımcılar, ev ortamındaki dikkat dağıtıcı unsurların iş performanslarını etkilediğini belirtmiş ve belirli bir rutin oluşturmanın zorluklarını dile getirmiştir. Ancak bazı çalışanlar, çalışma saatlerini net bir şekilde belirlemenin ve molalar vermenin iş verimliliğini artırdığına dikkat çekmiştir.

Bilişim sektörü çalışanları, teknolojik altyapının uzaktan çalışmaya hızlı bir şekilde adapte olmalarına olanak sağladığını belirtmiştir. Ancak, sürekli çevrimiçi olma ve uzun saatler boyunca ekran başında çalışma, çalışanlarda fiziksel ve zihinsel yorgunluğa yol açmıştır. Çalışanlar, ekran başında geçirilen sürenin azaltılması ve dijital detoks uygulamaları gibi stratejilerle bu olumsuz etkileri dengelemeye çalışmıştır.

Araştırma, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamak için bireysel stratejiler geliştirdiğini ortaya koymuştur. Çalışma saatlerini net belirlemek, günlük bir rutin oluşturmak, evde ayrı bir çalışma alanı yaratmak ve düzenli molalar vermek gibi yöntemler, dengeyi sağlama konusunda yardımcı olmuştur. Ayrıca, bazı çalışanlar işverenlerinin sunduğu esnek çalışma politikalarından yararlanarak, özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmiştir.

Katılımcılar, uzaktan çalışma sürecinde ekip içi sosyal bağların zayıfladığını ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimlerinin yüz yüze çalışmaya göre daha az etkili olduğunu ifade etmiştir. Sanal toplantıların ve iletişim araçlarının sosyal etkileşimi tam olarak sağlayamaması, ekip bağlılığını olumsuz yönde etkilemiştir.

Sonuç olarak, uzaktan çalışma modeli, bilişim sektörü çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlamada çeşitli zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. İş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi ve dijital yorgunluk gibi olumsuz etkiler öne çıkarsa da, çalışanlar bireysel stratejiler geliştirerek bu durumu yönetmeye çalışmıştır. Gelecekte, işverenlerin esnek çalışma politikalarını iyileştirmesi ve çalışanların iş-yaşam dengelerini koruyabilmeleri adına destekleyici önlemler alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu doğrultuda işletmelerin, çalışanların ancak mutlu olduğu ve kendilerini değerli hissettikleri takdirde şirkete değer katabileceği gözlemlenmiştir. İş yaşam dengesini kurabilen çalışanlar nispeten mutlu çalışandır. İş yaşam dengesinin kurulmasında kişinin kendi payı kadar işvereninde payı bulunmaktadır. Çalışanlar anlaşılmalı ve değer görmek istemektedirler. Bu kapsamda, atılması gereken en önemli adımlardan biri şirket içerisinde iyi bir insan kaynakları departmanı oluşturarak bu görevi profesyonellere teslim etmekten geçmektedir. Çalışanlara yetkinlikleri ve kapasiteleri doğrultusunda yetki ve sorumluluk ataması yapılmalıdır. Böylelikle mesai saatleri içerisinde var olan işlerin yetişmesi sağlanarak işlerin özel yaşama sarkmasının önüne geçilebilir. Şirket içerisinde çalışanlara fikirlerini sunmaları için alanlar oluşturulmalı ve çalışanlar ile sürekli bir iletişim halinde olma durumu söz konusu olmalıdır.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, uzaktan çalışmanın iş yaşam dengesi oluşturmada önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışma bilişim sektörü çalışanlarına odaklanmıştır. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerde uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi konusundaki deneyimler karşılaştırılabilir. Özellikle sağlık, eğitim, finans gibi farklı sektörlerde bu dengenin nasıl kurulduğu ve zorlukların nasıl farklılaştığı incelenebilir. Uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalar farklı kültürel bağlamlarda incelenebilir. Farklı ülkelerdeki iş kültürleri ve sosyoekonomik faktörler, çalışanların iş-yaşam dengesini nasıl kurdukları üzerinde etkili olabilir. Kültürel farkların bu dengeye etkisi üzerine yapılacak çalışmalar, daha geniş bir perspektif sunabilir.

Uzaktan çalışmanın tamamen dijital ortamda değil, hibrit modellerde nasıl uygulandığı ve bu modellerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri incelenebilir. Hibrit çalışma düzenlerinin, esneklik ve dengeyi sağlama açısından avantajları ve dezavantajları gelecekteki çalışmalar için önemli bir odak noktası olabilir.

Gelecek çalışmalar, işverenlerin uzaktan çalışma döneminde iş-yaşam dengesini sağlamak için sundukları destekleri ve politikaları inceleyebilir. Bu desteklerin etkisi ve çalışanların memnuniyeti üzerindeki yansımaları değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akça, M., & Tepe Küçüköglü, M. (2020). Covid-19 Ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Barnett, Rc (1999). 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir İş-Yaşam Modeli. *Amerikan Siyaset Ve Sosyal Bilimler Akademisi Yıllıkları* , 562 (1), 143-158.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014). İş Yaşam Dengesi Ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Lise Ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması (Master's Thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).
- Clark, S. C. (2000). Work-Family Border Theory: A New Theory Of Work-Family Balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Ergüt, Ö. F. (2022). The Effect Of Remote Working On Organizational Commitment Of Employees During Covid-19 Pandemic (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Eyrenci, Ö. (1991). Tele-Çalışma Ve İş Hukuku. *İş Hukuku Dergisi*, 1(2), 199-209.
- Global Workplace Analytics. (2021) The Business Case For Remote Work For Employers, Employees, Environment And Society. S.25
- İnal, B. (2021). Uzaktan Çalışma (Master's Thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kağnıcıoğlu D. (2013). Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliğinde İş-Yaşam Çatışması Ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları. *Çimento Endüstrisi İşveren Sendikası*, 27(1), 22-39.
- Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi.
- Kaya, M. (2023). The Impact Of Remote Working On Türkiye's Energy Consumption And Greenhouse Gas Emissions: Learning From The Experiences Of Covid-19 Era (Doctoral Dissertation, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi (Turkey)).
- Kıncır, B. (2015). Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma.
- Resmi Gazete. (2021, 10 Mart). 6715 Sayılı Kanun Değişikliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/Eskiler/2021/03/20210310-2.htm>
- Simard, M. (2011). Employees' Perceptions Of Work Life Balance. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University Of Waterloo, Canada

# WELL-BEING STRATEJİLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**Zülal YILMAZ**

*Kocaeli Üniversitesi, zulal17\_@hotmail.com*

## ÖZET

Literatürde well-being kavramı, bireyin iyi olma hali olarak ifade edilmektedir. İyi olma hali, tarih boyunca farklı disiplinler tarafından incelenmekte ve insanın nasıl mutlu ve nasıl iyi olacağı sorusuna yanıt aramaktadır. Well-being stratejilerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında Türkiye’de well-being stratejisi uygulayan kurumsal şirket yöneticileri ile görüşme sağlanarak yarı yapılandırılmış nitel veri çalışması uygulanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İyi Olma Hali, Mutluluk, Performans, İş tatmini, Bağlılık

## GİRİŞ

İşletmelerin günümüz rekabet koşulları ile başa çıkabilmesi etkin işgücüne bağlıdır. Bu doğrultuda performans kavramı, işletmeler tarafından önemli görülen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Beer, 1964). İşletmelerin çalışan performansını artırmak amacıyla geçmişten günümüze farklı stratejiler geliştirdiği görülmektedir. Yabancı literatürde well-being olarak adlandırılan bu kavram; bireyin öznel iyi olma halinin gerçekleşmesi durumunda, çalışanın performansının ve çalışma yaşamının olumlu bir şekilde etkilendiğini ifade etmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü, çalışan refahını artırmak amacıyla; çalışma saatleri, uyku saati, beslenme ve sağlık alanında bildiriler yayınlamaktadır. Dünya sağlık örgütüne göre yaşam kalitesi: Bireyin, içinde yaşadığı kültür ve değerler sistemi bağlamında ve amaçları, beklentileri, standartları ve endişeleriyle ilgili olarak yaşamdaki konumuna ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda iyi olma hali; kişinin fiziksel sağlığı, psikolojik durumu, kişisel inançları, çevre ve sosyal ilişkilerden etkilenen geniş kapsamlı bir kavramdır (WHO, 2014).

Küreselleşme ile birlikte iş tanımının ve çalışma koşullarının değişmekte olduğu görülmektedir. Bu değişim ve artan iş talebi yükü, çalışanların stres düzeyini artırmakta ve çalışanların mutsuzluğuna sebep olmaktadır. Bu değişimin yarattığı olumsuz etkiler; çalışanların örgüte bağlılığını azaltmakta, performansını düşürmekte ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Bevan, 2012). Bu bakımdan iyi olma hali, günümüzde işletmeler açısından önemli bir kavram olarak görülmektedir. İşletmeler çalışanın işyerindeki performansını artırmak, örgütsel bağlılığını sağlamak amacıyla bir dizi iyi olma hali stratejisi uygulamaktadır.

Bu çalışma kapsamında, işletmelerin çalışanların iyi olma haline yönelik uyguladığı stratejiler incelenmektedir. İyi olma haline yönelik uygulanan bu stratejilerin; çalışanların mutluluğuna, performansına, iş tatminine ve işe bağlılığına olan etkisi araştırılmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların iyi olma haline katkı sağlayan etkenlerin belirlenmesi, çalışanın iyi oluşuna katkı sağlayan uygulamaların geliştirilmesi bu çalışmanın temel hedefidir.



## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. Well-being Stratejileri ile Performans Arasındaki İlişki

İyi olma halinin, bireysel mutluluğa katkı sağlamasının yanı sıra işyerinde çalışanların mutluluğunu da etkilemesi bakımından önem arz etmektedir. Bu etkileşimin, çalışanın performansına yansımaları işletmeler açısından önemli görülmektedir. Fisher, örgüte bağlı ve işinden tatmin çalışanların mutlu olduğunu ifade etmektedir (Fisher, 2014). Bu bağlamda işyerinde mutluluk, çalışan refahının olması anlamına gelmektedir. İyi olma hali kavramı, bireyin iyi oluşunu temsil ederken işyerinde çalışanların mutluluğu çalışan refahı olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde iyi olma hali ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde; refah düzeyi yüksek birey ve grupların, refah düzeyi düşük birey ve gruplara nazaran işlerinde daha iyi performans gösterdiği belirtilmektedir (Wright ve Cropanzano, 2000). Bu ilişki yine literatürde yer alan, mutlu işçi üretken işçi savını desteklemektedir. Ledford'a göre çalışanın performansının artması, işverenin çalışan refahını artırması ile mümkün hale gelmektedir (Ledford, 1999).

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesi, çağımız organizasyonların en önemli sorunlarından biri olarak görülmektedir. Bu sorun organizasyonlarda performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (White, 2015). Performans, bir işi yapan kişinin ya da grubun çalıştığı iş üzerinde amaca ve hedefe ulaşabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda performans, hedeflenen bir görevin, önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak gerçekleşmesi olarak da ifade edilmektedir.

İyi olma hali stratejilerinin tek yönlü ve hep aynı şekilde kalmaması çalışanlar açısından önemlidir. İşyerlerinde uygulanan her iyileştirmenin belirli bir süre sonra etkisinin sönmesi durumu söz konusudur. Bu doğrultuda işletmeler, çalışanların iyiliğine yönelik uygulamaları çeşitlendirmeye gitmesi uygun bir strateji olarak görülmektedir. İyi olma haline yönelik uygulamaların belirli periyodlarla güncellenmesi ve geliştirilmesinin çalışanın performansına katkı sunacağı ifade edilmektedir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULAR

En genel biçimiyle bu araştırmanın konusu, iyi olma hali stratejilerinin çalışan performansı üzerindeki etkisidir. Araştırmanın odaklandığı ana tema, iyi olma hali stratejilerinin çalışan mutluluğunu, performansını, işe bağlılığını ve iş tatminini nasıl etkilediğidir. İyi olma hali uygulamaları, çalışanın iyi oluşuna katkı sağlayan stratejilerdir (Whitelock, 2002). Bu doğrultuda iyi olma hali stratejilerinin uygulanması ve çalışanın bu durumdan nasıl etkilendiği araştırmanın konusudur.

Bu genel amaç doğrultusunda Türkiye'de faaliyet göstermekte olan İstanbul merkezli 14 firmanın uygulamakta olduğu iyi olma hali stratejileri incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ana problemi şöyledir: Çalışanların iş tatminini artırmada iyi olma hali stratejilerinin bir katkısı var mıdır? Bahsi geçen probleme bağlı olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranacaktır.

- Araştırma Sorusu 1: İyi olma hali stratejileri çalışanların mutluluğuna nasıl katkı sağlamaktadır?
- Araştırma Sorusu 2: İyi olma hali stratejilerinin çalışanın iş tatminine katkısı var mıdır?
- Araştırma Sorusu 3: İyi olma hali stratejileri, çalışan bağlılığını sağlamakta nasıl bir rol üstlenmektedir?
- Araştırma Sorusu 4: İyi olma hali stratejileri çalışan performansını nasıl etkilemektedir?

Görüşme yapılan yetkililere “Firmada hangi well-being stratejileri uygulanmaktadır? Well-being stratejileri, çalışanın performansını nasıl etkilemektedir? Well-being uygulamaları öncesi ve sonrası çalışanların performansı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Deneyimlerinizden bahsedermisiniz?” gibi sorular yöneltilmiştir. Bu soruların yöneltilmesinin temel sebebi, well-being stratejilerinin, çalışanın performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu sorular eşliğinde asıl amaçlanan, firmada uygulanan well-being stratejilerinin çalışan performansını ne düzeyde etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Araştırma kapsamında İstanbul şehrinin seçilmesinin temel nedeni well-being danışmanlık hizmeti sağlayan firmanın yönlendirmesine dayanmaktadır. Görüşme sonunda alınan cevaplardan bazıları şu şekildedir.

Hızlı tüketim sektörü, erkek: Well-being ekibiyle konuşan ve uygulamalarına katılan arkadaşlar oldu bu well-being uygulamaları onların hayatlarına taktik ve tüyo anlamında ya da daha iyi nasıl olması gerektiği alanında yardımcı oldu bir takım uygulayabileceği şeyler öğretti. Bu süreci öğrenen arkadaşlar oldu benim gözlemlediğim stresleri ile daha iyi başa çıkabilmelerine yardımcı oldu. Kısa sürede bu arkadaşlarda gözle görülür bir değişim oldu diyebilirim, bir de şöyle bir etkisi oldu gün içinde zaman yönetimi sorununu çözdüler, hallettiler diyebilirim çünkü işle alakalı bir olumsuzlukla karşılaştıkları zaman paniğe kapılma duygusu, insanları büyük strese sokuyor. Well-being uygulamaları, krizi yönetebilmeyi ve stres yaşadıkları zaman bunu kolay bir şekilde çözümlenebilir sürecine katkı sağlıyor. Çalışanın stresle başa çıkmasında yarar sağlayan bu stratejilerin çalışanların performansını da artıracaklarını düşünüyorum.

İletişim sektörü, kadın: Well-being stratejileri ile çalışan bağlılığı arasında ilişki vardır, yine az önce de söylediğim gibi, kesinlikle her türlü çalışanın kendini iyi hissettiği, kendisini değerli gördüğü yerde işe bağlılığı vardır. Firmamızda uygulanan wellbeing stratejilerinin de işe bağlılığı artırmada olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Çalışma ortamını ve 95 çalışma koşullarını seven çalışanın işe bağlılık duygusunun olmaması imkansız gibi bir şey, ancak farklı bir durum söz konusu işe çalışan ve işyeri arasında tabii ki süreç tersine döner ve çalışanın işe bağlılığından söz edilemez. Ama bana göre çalışan kendini oraya ait hissediyorsa, kendini orada değerli hissediyorsa ya da fikrini sunabiliyorsa ve bunlar wellbeing uygulamaları ile destekleniyorsa kesinlikle bağlılığın arttığını düşünüyorum. Bağlılığın olumlu bir şekilde etkilendiğini düşünüyorum.

Otelcilik sektörü, erkek: Özellikle ilkbahar ve yaz aylarında sezonda hareketlilik olması sebebiyle çalışanlardan beklediğimiz performansın daha optimal düzeyde olması, beklentilerim arasındadır. Bu durumun turizm sektöründe faaliyet gösteren her kurumda böyle olduğunu düşünmekteyim. Çalışanların iyi olmasına yönelik uygulamaları bu anlamda önemli görüyorum. İyi olma hali uygulamaları çalışanların işyerinde iyi olmasını sağlayarak çalışanın performansını etkiliyor.

İlaç sektörü, erkek: Daha önceden bahsettiğim gibi well-being stratejilerimin çalışan performansını artırma üzerinde bir etkisi var. Biz well-being stratejilerini yöneticilerin zevk ve ihtiyaçlarına göre düzenlemiyoruz. Focus grubu, çalışanın temel ihtiyaçlarını belirleyerek buna yönelik bir anket düzenliyor. Bu doğrultuda çalışanlarımızın isteklerine göre well-being stratejilerimizi düzenleyerek ve hatta geliştirerek uygulamaya geçiriyoruz. Tüm bu çalışmalar size en başta saydığım fonksiyonlara göre belirlendiği için her departmanın ihtiyacına yönelik well-being stratejilerini uyguluyoruz. Aldığımız sonuçlar well-being stratejilerinin çalışanlar üzerinde performansı artırıcı olduğu yönünde. Dolayısıyla diyebilirim ki well-being stratejilerinin çalışanların performansını artırmada etkisi vardır.

Turizm ve otelcilik sektörü, erkek: Çalışanlarla ortak yapılan aktiviteler, çalışanın işyerini ve işvereni sevmesi haliyle çalışanın performansını etkiliyor. Çalışanın işyerinde önemsenmesi, çalışanda değerlilik hissi yaratıyor. Çalışan işyerinde huzurlu ise bu direkt performansına

yansıyor. Bir sağlık problemi olmadıkça çalışanın iş saatleri içinde iyi performans gösterdiğini ve işinde verimli olduğunu düşünüyorum.

Sigortacılık sektörü, kadın: Well-being uygulamalarına istinaden aldığımız webinarlar bize iyi gelen etkinlikler. Benim ve çalışma arkadaşlarımın ilgi alanımıza hitap eden webinarlara katılmamız bizi hem mutlu etmekte hem de performansımızı artırmaktadır. Biz bunu insan kaynakları olarak ekip arkadaşlarımız arasında konuşuyoruz. Çalışanların ilgisine yönelik yeni konular bulmak ve çalışanları bu iyileştirici sürecin etkisi altına almanın çalışan performansını arttıracığına inanıyoruz.

Turizm sektörü, kadın: Çalışanların iyi olma halini ve sağlığını önemsemek bu duruma yönelik uygulamalar yapmak çalışanın işe bağlılığını belirli bir ölçüde etkileyebilir. Daha doğrusu şartların aynı olduğu kurumlarda çalışan personeller, iki işletme arasında değerlendirme yapması gerekirse, muhtemelen çalışanın iyiliğini önemseyen kurumu tercih edecektir. Kurumun çalışana değer veriyor olması, personel için önemli bir olgudur. Bu durum çalışanın işe ve kuruma olan bağlılığını etkiler çünkü çalışanın önemli görülmesi çalışanı mutlu etmektedir. Çalışan mutlu ise işe bağlılığı da vardır. İlaveten, çalışanın işe bağlılığı sadece işyerinde mutlu olmaktan etkilenmiyor. Çalışanların mutluluğunu önemsemeyen fakat daha yüksek maaş ödeyen bir kurum, çalışanların işten ayrılmasına sebep olabilir.

Spa- wellness sektörü, kadın: Spa uygulaması ulaşılmaz bir hizmet değil ama aslında hala lüks bir hizmet. Spa uygulamasından faydalanan bir insan, öncesi ve sonrası değişimi kendinde görebiliyor. Bu hizmeti çalışanıma sağladığımda tabii ki bu çalışan bağlılığını da etkiliyor, çünkü spa uygulaması hala lüks bir hizmet, sonuçta çalışan her zaman böyle lüks bir hizmete vakit ya da para ayıramıyor. Dolayısı ile benim bu hizmeti çalışanıma sağlamam, çalışanın işe bağlılığını etkiliyor. Böyle bir hizmeti çalışanıma sunduğumda minnettar oluyor, hizmet sektöründe yer alan biri için böyle bir hizmet sunulduğunda gerçekten çok faydalı oluyor. Çalışanıma bu imkanlardan sunduğumda, çalışanın işe bağlılığının olumlu yönde etkilediğini deneyimliyorum.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Üretken işgücü ve yüksek performans elde etmek, çalışanlara uygulanacak iyi olma hali stratejileri ile mümkün hale gelmektedir. Peter Warr, bireylerin iyi olmasını sağlamaya yönelik yapılan yatırımların, işyerinde esenliği artırdığını belirtmektedir (Warr, 2011). Aynı zamanda stressiz ve sağlıklı bireylerin işyerinde daha iyi performans gösterdiğini ifade etmektedir (Warr ve Nielsen, 2018). İyi olma hali, bireysel mutluluğa katkı sağlamasının yanı sıra işyerinde çalışanların mutluluğunu da etkilemektedir. Bu etkileşim çalışanın performansına yansımaktadır. İşletmeler çalışanların performansını, verimliliğini ve bağlılığını artırmak amacıyla iyi olma hali stratejilerini uygulamaktadırlar.

Bu doğrultuda her firma kendi dinamiği içinde, çalışanlarına uygun olan iyi olma hali stratejilerini uygulamaktadırlar. İyi olma hali stratejilerinin performansı etkilediği ve artırdığı yönünde olumlu bir izlenimin olmasının yanı sıra, performans ölçümlerine iyi olma hali uygulamaları dahil edilmediği için bu stratejilerin performans üzerindeki etkisi belirsizdir. Bu görüşe ilaveten işyerlerinde uygulanan performans ölçümlerinde nedenselliğin belirsiz olması, tam anlamıyla kontrollü deneylerin olmaması, performans ölçümlerini tam anlamıyla güvenilir kılmaz.

İyi olma hali stratejileri, çalışanlar tarafından değerli görülen uygulamalardır. İşyerinde çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarına yönelik uygulanan iyileştirmelerin, çalışanın performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Her işletme çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik iyi olma hali stratejilerini benimsemektedir. İyi olma hali stratejileri, genel anlamda

çalışanın sağlıklı ve mutlu olmasına yönelik uygulanmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, çalışanın performansını artırmak amacıyla işletmeye uygun olacak stratejiler belirleyerek; sağlık, mutluluk ve sosyal ilişkileri konu alan uygulamalara yer vermektedirler.

Beden sağlığı, ruhsal sağlık ve açık zihin yapısına ulaşma bakımından önem arz eden masaj uygulamaları, işletmeler tarafından çalışanlara uygulanacak iyi olma stratejileri arasında yer almaktadır. Egzotik masaj, sauna, buhar odası, tuz banyosu gibi uygulamaların, çalışanların stres atmasına yardımcı olacağı ve çalışanların bedensel sağlığını da iyileştirerek katkı sunacağı ifade edilmektedir.

Ruh ve beden bütünlüğüne iyi gelen uygulamalar arasında egzotik masajın yanı sıra sağlıklı yiyecek ve içecek barlarının kurulmasının da çalışanlara uygulanan iyi olma hali stratejileri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarını sağlıklı yiyeceklerle teşvik etmesinin ve ücretsiz olarak sağlıklı yiyecekler temin etmesinin, çalışanın sağlığına iyi geleceği ve çalışanın performansını artıracığı ifade edilmektedir.

İyi olma hali stratejilerinin tek yönlü ve hep aynı şekilde kalmaması çalışanlar açısından önemlidir. İşyerlerinde uygulanan her iyileştirmenin belirli bir süre sonra etkisinin sönmesi durumu söz konusudur. Bu doğrultuda işletmeler, çalışanların iyiliğine yönelik uygulamaları çeşitlendirmeye gitmesi uygun bir strateji olarak görülmektedir. İyi olma haline yönelik uygulamaların belirli periyodlarla güncellenmesi ve geliştirilmesinin çalışanın performansına katkı sunacağı ifade edilmektedir.

Sonuç olarak, işletmelerin çalışanlarına uyguladığı well-being stratejileri, çalışanların mental sağlığının önemsendiğinin göstergesidir. Yoğun tempo altında çalışan ve strese maruz kalan çalışan için well-being uygulamaları değerli görülmektedir. Well-being, çalışanların mutluluğuna katkı sağlamaktadır. Çalışanların mutlu olması, performansını ve işe bağlılığını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Çalışan performansının artmasının, işletmenin verimliliğine katkı sağlaması durumu göz önünde bulundurulduğunda, well-being stratejileri işletmeler açısından değerli görülen uygulamalardır.

## KAYNAKÇA

- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44.
- Bevan, S. (2012). *Good work, high performance and productivity*. Work Foundation.
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. *Journal of Organizational Behavior*, 30-40.
- Ledford, G. E. (1999). Comment: Happiness and productivity revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 25-30.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. *In Handbook of well-being* (pp. 10-12).
- White, S. C. (2015). Relational wellbeing: A theoretical and operational approach. *Bath Papers in International Development and Wellbeing*.
- Whitelock, J. (2002). Entry and co-operative strategies in international business expansion. *International Marketing Review*.
- World Health Organization. (2014). *Organization of mental health services*. World Health Organization.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84.

# YAPAY ZEKÂ VE BÜYÜK VERİ DESTEKLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: VERİMLİLİK VE ETİK İKİLEMLERİ

**Öğr. Gör. Tansu Topuzoğlu**

*İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu*  
tansu.topuzoglu@kavram.edu.tr

**Doç. Dr. İlknur Çevik Tekin**

*Selçuk Üniversitesi*  
Ilknurtekin@selcuk.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Kâmil Ahat**

*Selçuk Üniversitesi*  
kamilahat@selcuk.edu.tr

## ÖZET

Yapay zekâ teknolojileri ve büyük veri analitiği, insan kaynakları yönetiminde getirdiği birçok yenilik ile süreç yönetiminde büyük değişimlere yol açmıştır. Yapay zekâ teknolojileri işe alım, yetenek yönetimi, performans değerlendirme ve çalışan gelişimi gibi insan kaynakları süreçlerinin otomasyonuna katkıda bulunmakta, böylece insan kaynakları yöneticilerinin üzerindeki iş yükünü hafifletirken süreçlerin operasyonel maliyetini azaltmakta, verimliliğini ve hızını ise artırmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinde kullanılan yapay zekâ algoritmaları, büyük miktarda çalışan verisini analiz ederek daha stratejik ve veri odaklı karar alma süreçlerine olanak tanımaktadır.

Yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları süreçlerinde en dikkat çeken uygulama alanlarında biri işe alım sürecidir. Özgeçmiş tarama ve aday seçme gibi zaman alıcı işlemler, yapay zekâ algoritmaları sayesinde hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, yapay zekâ tabanlı mimariler çalışan performansını sürekli izleyerek gerçek zamanlı geri bildirim sağlayabilir ve bireysel gelişim planları sunabilir. Yetenek yönetiminde ise yapay zekâ tabanlı mimariler kariyer gelişimini optimize etmek ve kurum içindeki doğru pozisyonlara yönlendirmek için kullanılmaktadır.

Büyük veri analitiği, çalışan memnuniyeti, performans ve iş gücü devir oranı gibi kritik verileri inceleyerek insan kaynakları departmanlarının tahmine dayalı analizler yapmasına imkân sağlamaktadır. Bu analizler sayesinde kurumlar, gelecekteki yetenek ihtiyaçlarını öngörebilmekte ve çalışan bağlılığını arttıracak stratejiler geliştirebilmektedir.

Ancak, yapay zekâ teknolojilerinin ve büyük veri analitiği kullanımının etik açıdan bazı sorunları da beraberinde getirdiği öngörülmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları departmanları veri gizliliğine öncelik vererek, yapay zekâ tabanlı sistemlerde ise şeffaflığı sağlamak ve yanlışlık riskini azaltmak zorundadır.

Sonuç olarak, yapay zekâ teknolojilerinin ve büyük verinin insan kaynakları yönetimindeki rolünün giderek arttığı açıktır. Ancak bu teknolojilerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için etik ikilemlerim üzerinde durulmalıdır.

Bu çalışmada, yapay zekâ ve büyük veri analitiğinin insan kaynakları yönetiminde sunduğu fırsatlar ve karşılaşılan zorluklar ele alınacaktır. Teknolojinin işe alım, yetenek yönetimi ve performans değerlendirme gibi temel süreçlerde nasıl kullanıldığı incelenirken, aynı zamanda bu kullanımın etik ve yasal boyutlarına

da dikkat çekilecektir. Yapay zekâ ve büyük veri analitiğinin insan kaynakları yönetimindeki rolü, sunduğu çözümler ve gelecekte bu alanı nasıl şekillendirebileceği üzerine kapsamlı bir değerlendirme yapılacaktır.

## GİRİŞ

Dijital dönüşüm sürecinde, insan kaynakları yönetimi en çok etkilenen alanlardan biri olmuştur. Özellikle yapay zekâ teknolojileri ve büyük veri analitiği ile yeni nesil teknolojilerin insan kaynakları süreçlerinde yeni bir iş süreci anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu teknolojiler, iş süreçlerini otomatikleştirerek hız ve verimliliği artırmakta, aynı zamanda karar alma süreçlerini daha stratejik ve veri odaklı bir hale getirmektedir. İşe alımdan performans değerlendirmeye, yetenek yönetiminden çalışan bağlılığı analizine kadar pek çok kritik insan kaynakları fonksiyonu, bu yenilikçi yaklaşımlar sayesinde daha etkin bir şekilde yürütülmektedir.

Yapay zekâ tabanlı mimariler, büyük miktarda veriyi analiz ederek yöneticilere öngörüler sunarken, büyük veri analitiği ise çalışan davranışlarını ve organizasyonel dinamikleri anlamada önemli bir araç haline gelmiştir. İşe alım süreçleri, performans yönetimi, eğitim ve gelişim süreçleri, çalışan memnuniyeti ve bağlılık alanlarında yapay zekâ mimarileri ve büyük veri analitiği sıklıkla kullanılmaktadır.

Bu teknolojiler, iş gücü yönetiminde operasyonel maliyetleri azaltmakla kalmamakta aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve performansını artırarak kurumların avantaj kazanmalarını sağlamaktadır. Ancak bu yenilikler, beraberinde etik ikilemleri ortaya çıkarmaktadır. Gizlilik ve veri güvenliği, önyargı ve adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik, veri yanlılığı ve doğruluk gibi konular ise karşımıza çıkan en önemli etik sorunlardır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. YAPAY ZEKÂ VE VERİ ANALİTİĞİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kullanım Alanları

Yapay zekâ, zeki algoritmalar olarak tanımlanabilir. Yapay zekâ, insan zekâsını taklit etme yeteneğine sahip, bilgisayar programlarıdır. Karmaşık ve değişken yapılardan oluşan bu algoritmalar, öğrenme, karar verme, çevreyi etkileme, beceri ve bilgilerini insana aktarma yeteneğine sahiptir (Tandoğan, 2022: 961-969). Yapay zekâ mimarilerinde; makine öğrenmesi, derin öğrenme, yapay sinir ağları, doğal dil işleme yöntemleri kullanılmaktadır.

Makine öğrenmesi, büyük veri yığınlarını kullanarak analizler yapabilen ve öğrenebilen algoritmalar olarak ifade edilebilir (Akyiğit & Taşçı, 2022: 67).

Derin öğrenme, makine öğrenmesine göre daha derin öğrenerek büyük veri yığınlarından sonuçlar elde etmesidir. Makine öğrenmesinin alt bir alt kümesidir (Tekin & Demirel, 2024: 1589). Yapay sinir ağları, makinenin insanı beynini taklit ederek öğrenme, anlama, üretme gibi fonksiyonlarını gerçekleştirme yeteneğine sahip algoritmalar (Öztürk & Şahin, 2018: 27). Doğal dil işleme, makineye tanımlanan bir dilin, makine tarafından insanları anlama ve iletişim kurabilme amacıyla kullanılmasına yönelik büyük verilerin işlenmesi ve analiz edilmesi süreçlerini kapsayan konuşma tanıma yeteneğine sahip algoritmalar (Swankie & Broby, 2019: 7).

Büyük veri bazı araştırmacılar tarafından hacim, değişkenlik ve hız olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar tarafından ise verinin hacim olarak büyüklüğünü vurgulamaktadır. Bir grup araştırmacı ise verinin yapısal olarak düzensiz ve karmaşıklığına odaklanmıştır (Altunışık, 2015: 48). Büyük verileri analiz ederek anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için yöntemler geliştirilmiştir.

Geliştirilen bu yöntemlerin tamamı ise büyük veri analitiğini oluşturmaktadır. Büyük veri analitiği, faydalı bir çıktıya ulaşabilmek için büyük veri yığınlarını inceleme, temizleme, dönüştürme, analiz etme ve modelleme süreçlerinin uygulanmasıdır (Vassakis vd. 2018).

Veri analitiği ve yapay zekâ mimarileri insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçleri, performans yönetimi, eğitim ve gelişim süreçlerinde, çalışan memnuniyeti ve bağlılıkta kullanılmaktadır.

Yapay zekâ mimarileri, aday tarama, özgeçmiş analizi ve mülakat süreçlerini otomatikleştirerek işe alım sürecini hızlandırmaktadır. Büyük veri analitiği ise adayların geçmiş performansları, eğitim düzeyleri ve diğer demografik bilgiler üzerinden en uygun adayları belirlemeye yardımcı olur. Yapay zekâ mimariler, performans göstergelerini sürekli analiz ederek objektif değerlendirmeler sağlar. Büyük veri ise uzun vadeli performans trendlerini belirlemekte ve gelişim alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Yapay zekâ mimarileri tabanlı eğitim platformları, çalışanların bireysel öğrenme ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş eğitim programları sunar. Büyük veri analitiği ise hangi eğitimlerin en etkili olduğunu belirleyerek kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Anket verileri, çalışan geri bildirimleri ve sosyal medya analizleri gibi büyük veri kaynakları, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı hakkında derinlemesine içgörüler sunar. Yapay zekâ mimarileri ise bu verileri analiz ederek potansiyel sorunları erken aşamada tespit etmeye yardımcı olur.

## **1.2. İnsan Kaynakları Süreçlerindeki Rolü: Verimlilik**

İnsan kaynakları yönetimi işe alım, eğitim, performans değerlendirme, bordro ve yan haklar gibi birçok alt çalışma alanlarını kapsamaktadır. Bu süreçlerin yönetimi, şirketler için önem arz etmektedir. Dijital dönüşümün getirdiği yeniliklerden birçok alan gibi insan kaynakları yönetimi de etkilenmiştir. Yapay zekâ mimarilerinin insan kaynakları yönetiminde kullanımı daha verimli, daha hızlı ve daha etkin bir süreç sağlanmasına imkân tanımaktadır. Ayrıca, çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini de arttırmaktadır (Becker vd., 1997: 41-43).

Yapay zekâ mimarileri ile insan kaynakları yönetiminde en çok kullanılan alanlardan bir tanesi işe alım süreçlerinde kullanılan otomasyonlardır. Geleneksel işe alım yöntemlerinde kaybedilen zamanı ve maliyeti azaltan bu mimariler, özgeçmişlerin kontrol edilmesinden, değerlendirilmesine, mülakat süreçlerine kadar birçok adımı sistematikleştirerek verimlilik sağlamaktadır. Ayrıca, insan kaynaklı ayrımcılıkların en aza indirgenerek objektif ve adil bir işe alım sürecinin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Alper ve Alper, 2020: 441-460).

Çalışan performansının değerlendirilmesi süreçlerinde ise yapay zekâ mimarileri, objektif verilerle inceleme yaparak daha doğru ve kesin sonuçlara ulaşılmasına imkân tanımaktadır (Alon vd., 2001: 147-156).

Eğitim uygulamalarında ise yapay zekâ mimarileri, her bir çalışanın ihtiyacına göre öznel eğitim programı imkânı sunmaktadır. Eğitim yöntemlerinin belirlenmesi için kişilerin öğrenme tarzını, hızını analiz ederek bu veriler ile ihtiyaçların daha iyi bir şekilde belirlenmesi, güncellenmesi ve eğitimlerin kişileştirilmesi mümkün olmaktadır. Bu durum ise çalışanların performansında olumlu yönde etki etmektedir (Wagner, 2020: 13-27).

Yapay zekâ mimarileri ile kurulan otomasyonlar, çalışan memnuniyetini ve iş deneyimini sistematik bir şekilde takip edebilmektedir. Bu durum çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını tespit etmek, iyileştirmek süreçlerine olumlu etki etmektedir. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı dönüşler sağlayarak verimliliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır (Furnham vd., 1999: 1113-1122).

## 2. ETİK İKİLEMLER

Yapay zekâ ve veri analitiği için kullanılan veriler etik problemlere neden olmaktadır. Herhangi bir etiğe aykırı durumda yapay zekânın hayali bir kişilik olarak görülerek sorumluluk üstlenmeyeceği düşünülmektedir (Abudureyimu ve Oğurlu, 2021: 771-777). Farklı ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından yapay zekâ etik kılavuzları yayınlansa da uluslararası bir etik standardı bulunmaması birçok endişeyi beraberinde getirmektedir. Başlıca etik ikilemleri şu şekilde sıralanabilir:

*Gizlilik ve Veri Güvenliği:* Yapay zekâ mimarileri ve veri analitiği için büyük miktarda veri gerekir ve bu veriler genellikle kişisel veya hassas bilgiler içermektedir. Veri gizliliğinin korunması ve yetkisiz erişimlerin önlenmesi, etik bir yapay zekâ kullanımının temel taşlarından biridir.

*Önyargı ve Adalet:* Yapay zekâ mimarileri, kullanılan veri setlerindeki önyargıları öğrenerek kararlarda adaletsizliğe yol açabilir. Örneğin, işe alım süreçlerinde bu önyargılar ayrımcılığa neden olabilir. Bu nedenle, adil ve kapsayıcı bir yapay zekâ mimarisi geliştirmek için veri çeşitliliği ve model tasarımı kritik öneme sahiptir.

*Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik:* Yapay zekâ kararlarının nasıl alındığı, genellikle karmaşık algoritmalar nedeniyle kullanıcılar ve denetleyiciler için belirsizdir. Şeffaf bir yapay zekâ sistemi, açıklanabilir karar mekanizmaları sunarak güven oluşturmaktadır. Ayrıca, hatalı sonuçlardan sorumlu tutulabilecek bir hesap verebilirlik mekanizması sağlanmalıdır.

*Veri Yanlılığı ve Doğruluk:* Yapay zekâ mimarileri, eğitildikleri veri setlerine bağlı olarak yanlış veya taraflı sonuçlar üretebilir. Veri kalitesinin sağlanması, etik bir yapay zekâ uygulamasının temel unsurlarından biri olarak düşünülebilir. Bu nedenle, sistemlerin doğru, tarafsız ve güvenilir verilerle beslenmesi gerekmektedir.

## 3. ETİK İKİLEMLERİN KARŞI STRATEJİLER

*Veri Koruma Politikaları:* Kapsamlı veri koruma politikaları oluşturmak, kişisel verilerin güvenliğini ve gizliliğini sağlamak hususunda endişeyi azaltıcı bir durumdur. Şirketlerin, verilerin yalnızca iznili ve etik kullanımını garanti altına almak için yasal çerçevelerle uyumlu politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, verilerin şifrelenmesi ve düzenli denetimlerle korunması önemlidir.

*Algoritmik Adalet:* Yapay zekâ algoritmalarında önyargıyı azaltmak için veri setleri ve modeller sürekli olarak analiz edilmeli ve güncellenmelidir. Adil sonuçlar elde etmek için veri çeşitliliği sağlanmalı ve algoritmaların ayrımcılık yapmadığını doğrulayan testler yapılmalıdır. Etik kurullar ve bağımsız denetim mekanizmaları da bu süreçte kritik rol oynayabilir.

*Şeffaflık:* Yapay zekâ mimarilerinin karar alma süreçlerini açıklayabilir hale getirmek, güven oluşturmak için en önemli unsurlardan biridir. Şeffaflık stratejileri, sistemlerin kullanıcıya kolayca anlaşılabilir bilgiler sunmasını ve sorulara yanıt verebilir olmasını içerir. Açıklanabilir yapay zekâ (Explainable AI) çözümleri bu alanda önemli bir araçtır.

*Eğitim ve Farkındalık:* Etik yapay zekâ kullanımı için çalışanlar ve kullanıcılar arasında farkındalık artırılmalıdır. Yapay zekâ teknolojilerinin olası riskleri ve etik sorunları hakkında eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca, şirket içi etik rehberler ve standartlar oluşturularak bu konulara yönelik bilinç geliştirilmelidir.



## SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ teknolojileri ve büyük veri analitiğinin işe alım süreçlerinden, yetenek yönetimine, performans değerlendirmeden çalışan gelişimine birçok alanda kullanıldığı görülmektedir. Bu teknolojilerin kullanımı insan kaynakları yönetimde operasyonel maliyetlerin azalmasına, verimlilik ve etkinliğin artmasına, süreçlerin daha doğru ve hızlı ilerlemesine katkı sağlamaktadır. İlerleyen yıllarda insan kaynakları yönetiminde kullanılan yapay zekâ araçlarının artış göstermesi ve büyük veri analitiğinin kullanımının daha fazla yaygınlaşması beklenmektedir.

Ancak, yapay zekâ teknolojilerinin ve büyük veri analitiği kullanımı etik açıdan bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Gizlilik, veri güvenliği, önyargı, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik, veri yanlılığı ve doğruluk etik ikilemler arasında yer alan önemli konulardır. İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin daha güvenilir ve sistematik bir şekilde yürütülmesi için bu etik ikilemlerin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasına yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Veri koruma politikalarının oluşturulması veya kapsamının artırılması, algoritmalarındaki önyargıyı azaltmak için veri setleri ve modellerin sistematik bir şekilde analiz edilerek güncellenmesi, veri çeşitliliğinin artırılması, açıklanabilir yapay zekâ mimarileri ile karar alma süreçlerinin şeffaflaştırılması, etik yapay zekâ kullanımı için çalışanların ve kullanıcıların farkındalıklarını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması, insan kaynakları yönetimi alanında uygulanabilecek bazı stratejilerdir. Etik kurullar ve bağımsız denetim mekanizmaları da bu süreçte önemlidir.

Sonuç olarak yapay zekâ teknolojilerinin ve büyük verinin insan kaynakları yönetimindeki rolünün giderek arttığı açıktır. Ancak bu teknolojilerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için etik ikilemlerim üzerinde durulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abudureyimu, Yiliyaer, & Oğurlu, Yucel, Yapay Zekâ Uygulamalarının Kişisel Verilerin Korunmasına Dair Doğurabileceği Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2021, 765-782.
- Akyiğit, H. Esin, Taşcı, Tuğrul, SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE MAKİNE ÖĞRENMESİ İLE MÜŞTERİ KAYBI ANALİZİ, Tasarım Mimarlık ve Mühendislik Dergisi, 2022, 2(1), 66-79.
- Altunışık, Remzi, Büyük Veri: Fırsatlar Kaynağı mı Yoksa Yeni Sorunlar Yumağı mı, Yıldız Sosyal Bilimler Dergisi, 2015, 1 (1), 45-76.
- Alon, I., Qi, M. ve Sadowski, R. J. (2001). Forecasting Aggregate Retail Sales:: A Comparison Of Artificial Neural Networks and Traditional Methods. Journal of Retailing And Consumer Services, 8(3), 147- 156.
- Alper, A. E. ve Alper, F.Ö. (2020), Industry 4.0 Revolution And Its Impacts On Labor Markets. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(3), 441- 460.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. ve Pickus, P. S. (1997). HR As a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. Human Resource Management, 36(1), 39-47.
- Furnham, A., Jackson, C. J. ve Miller, T. (1999). Personality, Learning Style And Work Performance. Personality And Individual Differences, 27(6), 1113-1122

- Öztürk, Kadir, Şahin, M. Ergin, Yapay Sinir Ağları ve Yapay Zekâya Genel Bir Bakış, Takvim-i Vekayi Dergisi, 2018, 6(2), 25-36.
- Tandoğan, M. (2022), Stratejik İnsan Kaynakları ve Yapay Zekâ Uygulamaları, Social Sciences, Studies Journal (Sssjournal), 6(57), 961-969.
- Tekin, Ayşe, Demirel, Onur, YAPAY ZEKÂ TEKNOLOJİLERİ İLE İSTİHDAM VE VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ. Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(Özel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 2024, 1585-1618. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1485233>
- Swankie, George, Broby, Daniel, Examining the Impact of Artificial Intelligence on the Evaluation of Banking Risk.Centre for Financial Regulation and Innovation, <https://www.researchgate.net/publication/337908452>, 2019, 1-19, Erişim Tarihi: 25.11.2024
- Vassakis, Konstantinos, Emmanuel, Petrakis, Ioannis, Kopanakis, Big Data Analytics: Applications, Prospects and Challenges, Mobil Big Data, Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies,2018, 10, ISBN 978-3-319-67925-9.Springer International Publishing
- Wagner, D. N. (2020). Augmented Human-Centered Management. Human Resource Development For Highly Automated Business Environments. Journal Of Human Resource Management, 23(1), 13-27.

[www.ikkongre.sakarya.edu.tr](http://www.ikkongre.sakarya.edu.tr)



# II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ VE ÇALIŞTAYI (V)

10-11-12  
EKİM  
2024

*GENİŞLETİLMİŞ  
BİLDİRİ ÖZETLERİ  
KİTABI*