

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

DOKTORA TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞUN ROLÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**MUSTAFA TUYSUZ
16713033**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2022**

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

DOKTORA TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞUN ROLÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**MUSTAFA TUYSUZ
16713033
ORCID NO: 0000-0002-8166-193X**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2022**

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

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA
TUTKUNLUĞUN ROLÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

MUSTAFA TUYSUZ
16713033

Tezin Savunulduğu Tarih: 01.04.2022

Tez Oy Birliği / Oy Çekliği ile Başarılı Bulunmuştur

	Ünvan	Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar BOZKURT		
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN		
	: Doç. Dr. Ayşe DEMİRHAN		
	: Prof. Dr. Emel ESEN		
	: Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL		

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mustafa Tuysuz

Nisan, 2022

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun rolünü ortaya çıkarmaktır. Elde edilen sonuçlara yönelik değerlendirmeler sosyal mübadele teorisi ekseninde yapılmıştır. Bu çalışma için 844 katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik ölçekler kullanılmıştır. Araştırma hipotezleri SmartPLS programı kullanılarak yapısal eşitlik yöntemiyle test edilmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etki ettiği ve bu etkide çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü olduğu ortaya konulmuştur. Korelasyon analizinde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çalışmaya tutkunluk arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülürken, işten ayrılma niyetiyle arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine çalışmaya tutkunlukla işten ayrılma niyeti arasında da olumsuz yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların yaş, cinsiyet, çalıştıkları sektör ve kıdemine göre farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi için de bağımsız gruplar t-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, çalışanların cinsiyetine göre her üç değişken için farklı algılamalarının olmadığı dikkati çeken bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışmaya Tutkunluk, İşten Ayrılma Niyeti, Yapısal Eşitlik, Sosyal Mübadele Teorisi

Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından SDK-2020-3741 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON THE INTENTION TO LEAVE OF EMPLOYEES

Mustafa Tuysuz

April, 2022

The aim of this study is that revealing the role of work engagement in the effect of human resource management practices on employee turnover intention. Evaluations for this purpose were made in terms of social exchange theory. Data were collected from 844 participants for this study. In this study, the perceptual questionnaires for human resource management practices, the work engagement and the turnover intention were used for collecting the data. The hypotheses were tested with the structural equation method using the SmartPLS program. According to the results of the study, it has been revealed that human resources management practices effect the turnover intention and the work engagement has a mediating role in this effect. In the correlation analysis, it was revealed that there is a positive relationship between human resource management practices and work engagement, while there is a negative relationship with the turnover intention. Also, a negative relationship was found between work engagement and turnover intention. In addition, independent groups t-test and ANOVA analyzes were conducted to understand whether the employees have different perceptions of the variables in terms of age, gender, sector and seniority. Accordingly, it is considered as a remarkable result that employees do not have different perceptions in all three variables in terms of gender.

Keywords: Human Resources Management, Work Engagement, Turnover Intention, Structural Equality, Social Exchange Theory

This work has been supported by Yildiz Technical University Scientific Research Projects Coordination Unit under project number SDK-2020-3741.

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında kıymetli zamanını ayırarak desteğini her zaman gösteren, kıymetli fikir ve düşünceleriyle tezin şekillenmesinde büyük emeği bulunan ve doktora sürecimin bir akademik yolculuğa dönüşmesini sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a,

Tez jürisinde yer alarak fikir ve düşüncelerini içtenlikle paylaşan Sayın hocalarım Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN ve Doç. Dr. Ayşe DEMİRHAN'a,

Çalışmam esnasında kıymetli görüş ve önerilerini paylaşarak araştırma sonuçlarının şekillenmesinde büyük katkısı bulunan Sayın Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e,

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Emel ESEN'e,

Doktora eğitimim süresince bana her türlü desteği veren Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nden kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Ahu ALTINKUT UNCUOĞLU'na,

Bana mümkün olan her türlü kolaylığı gösteren ve bu süreçte desteğini her zaman hissettiğim Marmara Üniversitesi Rektör Yardımcısı ve Mühendislik Fakültesi Dekanı Sayın Prof. Dr. Ömer AKGİRAY'a,

Bu süreçte kıymetli fikirlerini ve düşüncelerini açık yüreklilikle paylaşan Sayın Doç. Dr. Ömer Erdem KOÇAK'a,

Yine bu süreçte bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım kıymetli arkadaşım Sayın Dr. Birol BAYSAK'a,

Resmi süreçlerdeki bilgilendirme ve yardımları dolayısıyla Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Sayın Arş. Gör. Mahmut BİLGETÜRK'e,

Yine her konuda danışıp fikrini aldığım beni cesaretlendirmek suretiyle hayatımda büyük bir etkisi olan Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'ndan çok değerli kardeşim Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat TUYSUZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bunların ötesinde, bugünlere gelmemde emeklerinin karşılığını ödeyemeyeceğim çok kıymetli anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmada görülen hata ve kusurlar bana, bütün iyilik ve güzellikler beni bugüne getiren kıymetli hocalarıma ve bilimsel yayınların oluşması için görüşlerini paylaşan katılımcılara aittir.

İstanbul; Nisan, 2022

Mustafa TUYSUZ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	7
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller	10
2.2.1. Storey'in İK Modeli	10
2.2.2. Harvard İK Modeli	12
2.2.3. Michigan Üniversitesi Eşleştirme Modeli.....	14
2.2.4. David Guest İKY Modeli	15
2.2.5. Warwick Modeli.....	16
2.2.6. Ulrich İKY Modeli	18
2.2.7. Bath İKY Modeli	19
2.3. İKY Uygulamaları	21
2.3.1. İş Analizi ve İş Tasarımı	22
2.3.1.1. İş Analizi Süreci.....	25
2.3.1.2. İş Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri	26
2.3.1.3. İş Tanımları ve İş Gereklere	29
2.3.1.4. İş Tasarımı.....	30
2.3.1.5. İş Tasarımı Yöntemleri	32
2.3.2. İK Planlaması	36
2.3.2.1. İKP Süreci	37
2.3.2.2. İşgücü Talep Tahmininde Kullanılan Teknikler	41
2.3.3. İşe Seçme ve Yerleştirme	47
2.3.3.1. İşe Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	48
2.3.4. Eğitim ve Geliştirme	57
2.3.4.1. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	59
2.3.4.2. Eğitim Tasarımı.....	61
2.3.4.3. Eğitim Yöntemleri.....	63
2.3.4.4. Eğitim Değerlendirmesi	65
2.3.4.5. Geliştirme.....	66
2.3.5. Performans Değerlendirme	68
2.3.5.1. Performans Değerlendirme Aşamaları	69
2.3.5.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	70
2.3.5.3. Performans Değerlendirmede Modern Yöntemler	73
2.3.6. Ücret	77
2.3.6.1. Ücretin Bileşenleri ve Önemi.....	77
2.3.6.2. Ücretlendirme Yaklaşımları ve Eşitlik İlkesi	79
2.3.7. İK Bilgi Sistemi	81
2.3.7.1. İK Bilgi Sisteminin Diğer Uygulamalarla İlişkisi.....	83

2.3.8.	İletişim	86
2.3.8.1.	İletişim Yöntemleri	88
3.	ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK (WORK ENGAGEMENT) KAVRAMI...	92
3.1.	Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları	93
3.1.1.	Dinçlik.....	94
3.1.2.	Adanmışlık	94
3.1.3.	Yoğunlaşma	94
3.2.	Çalışmaya Tutkunluğu Açıklayan Teoriler	95
3.2.1.	Bireysel Rol Tutkunluğu (Personnel Role Engagement)	96
3.2.2.	İş Talepleri-Kaynakları Modeli.....	96
3.2.3.	Sosyal Mübadele Teorisi.....	98
3.3.	Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri	98
3.3.1.	Bireysel Psikolojik Durum.....	99
3.3.2.	İş Tasarımıyla İlgili Faktörler	99
3.3.3.	Algılanan Liderlik	100
3.3.4.	Organizasyona Yönelik Bireysel Algılar	100
3.4.	Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlarla İlişkisi	101
3.4.1.	Örgütsel Bağlılık	101
3.4.2.	İşkoliklik	102
3.4.3.	Tükenmişlik	103
4.	İŞTEN AYRILMA NİYETİ (TURNOVER INTENTION)	106
4.1.	İşten Ayrılma Türleri.....	107
4.1.1.	Gönüllü/Zorunlu İşten Ayrılma.....	108
4.1.2.	İşlevsel/İşlevsel Olmayan İşten Ayrılma	108
4.1.3.	Kontrollü/KontROLSÜZ İşten Ayrılma	108
4.2.	İşten Ayrılma Süreci.....	109
4.3.	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	111
4.3.1.	Dış Faktörler	111
4.3.2.	İşle İlgili Faktörler.....	111
4.3.3.	Kişisel Faktörler	112
4.4.	İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	112
5.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ	115
5.1.	İKY ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	116
5.2.	İKY ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki.....	120
5.3.	Çalışmaya Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	121
5.4.	İKY, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışmaya Tutkunluğun Rolü.....	122
6.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ROLÜ.....	125
6.1.	Metodoloji ve Uygulama.....	125
6.1.1.	Araştırma Problemi	125
6.1.2.	Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı.....	126
6.1.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	126
6.1.4.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	127
6.1.5.	Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması	127
6.2.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	128
6.2.1.	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....	128
6.2.2.	Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği	129
6.2.3.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	129

6.3.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	129
6.4.	Analiz ve Bulgular.....	130
6.4.1.	Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	130
6.4.2.	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	132
6.4.3.	Hipotez Testleri.....	135
6.5.	Değişkenler Arası Fark Testleri.....	137
6.5.1.	Bağımsız Gruplar t-testi	138
6.5.1.1.	Cinsiyet	138
6.5.1.2.	Sektör	138
6.5.2.	ANOVA Testi	139
6.5.2.1.	Yaşa göre ANOVA Testi	139
6.5.2.2.	Eğitim Durumuna göre ANOVA testi.....	141
6.5.2.3.	Kıdeme göre ANOVA Testi.....	143
7.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	146
	KAYNAKÇA	155
	EKLER.....	180
	EK 1. Anket Formu	180

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: David Guest İKY Modeli.....	15
Tablo 2: Ulrich İKY Modeli Özeti.....	19
Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	131
Tablo 4: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	132
Tablo 5: Fornell-Larcker Kriterine göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları	134
Tablo 6: HTMT Kriterine göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları	135
Tablo 7: HTMT Güven Aralıkları	135
Tablo 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	136
Tablo 9: İKY Uygulamalarıyla Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü	137
Tablo 10: Cinsiyet için Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları	138
Tablo 11: Sektör için Bağımsız Gruplar t-testi	139
Tablo 12: Yaşa göre Levene Testi Sonucu	139
Tablo 13: Welch ve Brown-Forsythe Testi	140
Tablo 14: Yaşa göre ANOVA Testi Sonucu	140
Tablo 15: Çalışmaya Tutkunluk için Tukey Testi.....	141
Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti için Tukey Testi	141
Tablo 17: Eğitim Durumuna göre ANOVA Testi	142
Tablo 18: Eğitim Durumuna göre Tukey Testi	142
Tablo 19: Kıdeme göre ANOVA Testi	143
Tablo 20: Kıdeme göre Tukey Testi	144
Tablo 21: Fark Testleri Özeti	145

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Storey'in İKY Modeli	11
Şekil 2: Harvard İKY Modeli	13
Şekil 3: Michigan Üniversitesi Eşleştirme Modeli	14
Şekil 4: Warwick İKY Modeli	17
Şekil 5: Ulrich İKY Modeli	18
Şekil 6: Bath İKY Modeli	20
Şekil 7: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk	104
Şekil 8: Çalışanın İşten Ayrılmaya Karar Verme Süreci	110
Şekil 9: Araştırma Modeli	127
Şekil 10: Araştırma Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterimi	137

KISALTMALAR

ÇT	: Çalışmaya Tutkunluk
e-İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İK	: İnsan Kaynakları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KVKK	: Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları uygulamaları küreselleşme, teknolojik değişim, işgücünün değişen nitelikleri gibi konulardan oldukça etkilenmektedir. Bu değişen şartlarda çalışanların duygu durumları, algıları ve tutumları da aynı şekilde değişmekte ve göstermiş oldukları davranışlarına etki etmektedir. İşletmeler de değişen çevresel ve bireysel ihtiyaçların uyum sağlayabilecek nitelik ve yeteneklere sahip çalışanlara yönelmek durumundadırlar.

İnsan kaynaklarının (İK) gelişimine bakıldığında İK'nın sanayileşmenin ilk dönemlerinden beri varlığını sürdürmekte olduğu ancak farklı konulara odaklanarak günümüze kadar ulaştığı görülmektedir. Kaufman (2014, 197), İK'nın işgücü problemleri (1880-1919), endüstriyel ilişkiler (1920-1950), İK'nın endüstriyel ilişkilerden ayrılması ve güncel İK uygulamaları (1980-günümüz) yaklaşımlarıyla günümüze kadar gelişimini sürdürdüğünü belirtmekte ve günümüz İK uygulamalarını da üç aşamada tanımlamaktadır. Buna göre, ilk aşama, İK'nın çalışanlar üzerindeki etkisinden organizasyon üzerindeki etkisine geçişi; ikinci aşama, bireysel uygulamalardan sistemsel uygulamalara geçişi; son aşama ise İK'nın bir yönetim aracı olarak kabul edilerek organizasyonun stratejisinin belirlenmesinde gösterdiği etkiyi ifade etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları organizasyonların rekabet avantajı bakımından çok önemlidir. Wright ve Ulrich (2017, 49) stratejik insan kaynakları yönetiminin ağırlıklı olarak üç teorik paradigma üzerinden değerlendirilebileceğini savunmaktadırlar. Bunlar; kaynak temelli yaklaşım, beşerî sermaye yaklaşımı ve sosyal mübadele teorisidir. Belirtilenler arasında *kaynak temelli yaklaşım* açık ara en popüler teori olarak öne çıkmaktadır. Burada kaynakların değerli, az bulunan, taklit edilemez ve ikame edilemez olması üzerinden hareket ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı üzerine temellendirilmesi önemlidir. Wright ve McMahan (1992, 301) da yaptıkları bir çalışmada insan kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı taşımaları için dört temel unsuru barındırmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre insan kaynakları değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen olmalıdır. Belirtilen

çalışma insan kaynaklarının kuruma özel rekabet avantajı taşıması için hangi özelliklere sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. Böylece organizasyonlar için insan kaynaklarının önemi ortaya konulmaktadır. Bakıldığında, *beşerî sermaye yaklaşımı* da rekabet avantajı konusunda benzeri amaçlara hizmet etmektedir. Bu teoriler içinde sosyal mübadele teorisi güncel bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. *Sosyal mübadele teorisi*, bireylerin sosyal bir ilişkide veya organizasyonlarla olan ilişkilerinde iyi muamele gördüklerinde, değişimi (mübadeleyi) adil hale getirmek için çabalarını artırarak karşılık vereceklerini ileri sürmektedir. Sosyal mübadelenin, İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişkide etkisi olduğunda dair çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Gong, Law, Chang, Xin, 2009, 263; Takeuchi, Lepak, Wang, Takeuchi, 2007, 1069). Sosyal mübadele ilişkilerinin işten ayrılma niyetini tahmin etmede yardımcı olduğunu kanıtlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Tekleab, Takeuchi, Taylor, 2005, 146). Sosyal mübadele teorisini İKY uygulamaları bakımından değerlendirdiğimizde ise çalışmaya tutkunluğa yönelik bazı çalışmaların sosyal mübadele teorisinden yararlanmakta olduğu görülmektedir. Bu teoriye göre, çalışanlara değer verildiğini ve güvenildiğini gösteren öncüller mevcut olduğunda, insanların entelektüel çaba harcayarak, olumlu duygular deneyimleyerek ve başkalarıyla anlamlı bağlantılar kurarak işleriyle meşgul olacakları öne sürülmektedir. Bir organizasyonun çalışanlarına destek olması ve onlara yatırım yapmasının, diğer bir ifadeyle onlara değer vererek güvenmesinin bir işareti olarak İKY uygulamalarının çalışanların tutkunluğuyla ilgili olabileceği savunulmaktadır (Alfes, Shantz, Truss, Soane, 2013, 334).

İKY uygulamaları, uygulandığı organizasyon üzerinde farklı çıktılara neden olmaktadır. Dyer ve Reeves (1995, 661), İK uygulamalarıyla performans arasındaki ilişkiyi gözden geçirerek İK uygulamalarının organizasyon üzerinde muhtemel çıktıları/etkilerini dört kategoride sınıflandırmışlardır. *İlk* olarak işe devamsızlık, işten ayrılma ve birey veya grup performansına olan etkisine vurgu yapılan çalışan çıktıları belirtilmektedir. *İkinci* olarak üretkenlik, kalite ve hizmet gibi organizasyonel çıktılara vurgu yapılmaktadır. *Üçüncü* olarak harcamalar, gelirler ve karlılık gibi finansal performansı ölçmeye yarayan unsurlar İK uygulamalarının finansal çıktısı olarak ifade edilmektedir. *Son* olarak, halka açık kurumlar için hisse fiyatları veya hissedarların kazancını ifade eden piyasa temelli çıktılar olarak sınıflandırılmaktadır. Görüldüğü üzere İKY uygulamaları organizasyon ve çalışanlar üzerinde çeşitli

başlıklar altında çıktı veya etki ortaya koymaktadır. Bu çalışma, konunun çalışanlara yönelik boyutunu dikkate alacak şekilde işten ayrılma, işe devamsızlık ve çalışmaya tutkunluk gibi davranışsal çıktıları ifade eden çalışan boyutuna yönelik yapılmaktadır.

Her zaman olmasa da elde edilen bulgular, İKY uygulamalarıyla çalışan davranışı ve organizasyonel çıktılar arasında bir bağ olduğunu doğrulamaktadır (Paauwe, 2009, 129). Organizasyon içinde İK politikasıyla amaçlanan uygulamalardan ziyade çalışanların bunları nasıl deneyimledikleri çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Diğer bir deyişle, uygulamaların kendisi değil de çalışanların bu konudaki algısı çalışan davranışının belirleyicisi olacaktır. Gerçek ve algılanan İK uygulamaları arasındaki fark çalışanların yorumlamalarıyla davranışa dönüşmektedir (Wright, Nishii, 2007, 11). İKY uygulamaları bütün halinde değerlendirildiğinde, ortaya çıkardığı sinerjiyle birlikte uygulamaların tek başına yaptığından daha büyük bir etki ortaya koymaktadır (Gooderham, Parry, Ringdal, 2008, 2043). Böylece, İKY uygulamalarının birlikte değerlendirilmesi sonucunda, çalışanların İKY uygulamaları hakkındaki algısının yine onların tavır ve davranışlarını belirlemek konusunda bir tek uygulamanın ortaya çıkaracağı etkiden daha önemli bir yer tuttuğu da ifade edilmektedir (Paauwe, 2009, 131).

İKY uygulamaları çalışanların davranışları üzerindeki etkisiyle organizasyonun ve çalışanların performanslarını etkilemektedir. İK'nın yüksek performansa dönük uygulamalarının çalışanların organizasyonun ihtiyacı olan tavır ve davranışları göstermesini sağladığı belirtilmektedir (Truss, 2001, 1126). Örneğin bir araştırmada, algılanan İKY uygulamalarının bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminiyle olumlu, işten ayrılma niyetiyle ise olumsuz ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan, çalışanların İK sistemine karşı olumsuz düşünceleri işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilememekte fakat iş uyumlarını etkileyen bazı algılamaları bu durumu işten ayrılma niyetine döndürmektedir (Boon, Hartog, Boselie, Paauwe, 2011, 149). Buradan da anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyeti gibi çalışan davranışları İK sisteminden memnun olmak ya da olmamak gibi duygu durumlarına bağlı olarak gelişmektedir.

Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, çalışanların iş güvenliği, sendikanın varlığı, ücret düzeyi, iş tatmini ve kıdem gibi konulara yönelik algılarının işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya çıkartılmıştır. Bunların yanı sıra, demografik değişkenlerin

de çalışanların başka bir iş arama niyetine girmelerine neden olabileceği belirtilmektedir (Arnold, Feldman, 1982, 350; Cotton, Tuttle, 1986, 55).

Görüldüğü üzere İKY uygulamaları çalışanların davranışlarına yönelik birçok durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle İKY uygulamaları çalışanların davranışlarını etkilemekte ve farklı davranışlar ortaya koymalarını sağlamaktadır. Bu araştırmada insan kaynakları uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun rolü ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Farklı demografik özelliklere sahip geniş bir katılımcı kitlesinden, her bir değişken için ayrı ölçekler kullanılmak suretiyle ortaya çıkarılan anketten elde edilen verilerle araştırma bulguları ortaya konulmuştur. Araştırma bulguları doğrultusunda, İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun rolü tartışılmıştır.

Bu çalışmada, giriş bölümünün ardından ikinci bölümde İKY uygulamalarına yönelik literatür bilgilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmaya tutkunluğa, dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyetine yönelik literatür açıklanmaktadır. Beşinci bölümde, belirtilen değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri literatür bilgilerine dayandırılarak ortaya konulmuştur. Altıncı bölümde elde edilen verilere dayanarak yapılan analizlerden ortaya çıkan araştırma bulguları yer almaktadır. Son bölümde ise sonuç ve değerlendirme başlığı altında bulgular değerlendirilmiş ve öneriler getirilmiştir.

Bir sonraki bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ele alınacaktır. Ayrıca İKY işlevlerinden; iş analizi ve iş tasarımı, İK planlaması, işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret, İK bilgi sistemi ve iletişim işlevleri açıklanacaktır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları kavramı günümüz iş yaşamında en çok karşımıza çıkan kavramlardan biridir. Organizasyonları oluşturan bileşenler incelendiğinde, çalışan sayısı ne olursa olsun insan unsurunu en önemli bileşen olarak görmek yanlış olmayacaktır. Günümüz şartlarında insan unsuru mal ve hizmet üretiminin temel ögesidir. İK kavramı temel olarak iş hayatında üretim süreçlerine katkı yapan tüm çalışanları kapsamaktadır (Güney, 2019, 23). İnsan kaynakları, örgütlerin ürün ya da hizmet üretmek için kullandığı maddi ya da maddi olmayan kaynaklarından biri olan insan ögesini ifade etmektedir. Günümüzde her ne kadar farklı iş modelleri ortaya çıksa da insan bir örgütün olmazsa olmaz özellikte bir parçasıdır ve uzun süre boyunca da öyle kalacak gibi görünmektedir. İnsan kaynakları, örgütün en tepesinden en altına kadar olan tüm çalışanları hatta örgütün dışında olan potansiyel çalışanları da kapsamaktadır (Sadullah ve diğ., 2015, 2). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise insan kaynağının kişisel ve örgütsel amaç, hedef, talep ve beklentilerinin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmesi anlamına gelmektedir (Gürbüz, 2019, 21). Diğer bir tanımda ise bir örgütün en değerli varlığının, örgütün hedeflerine ulaşmasında birey düzeyinde ve örgüt düzeyinde katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik bir anlam katan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. İKY, bir örgütte yer alan işlerin ve insanların istedik amaçlara ulaşılması için etkin bir biçimde yönetilmesi anlamına gelmektedir (Armstrong, 2008, 5). Bir başka tanımda ise, bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla planlanan insan kaynakları düzenlemeleri ve etkinlikleri modeli olarak tanımlamaktadır (Wright, McMahan, 1992, 298).

İKY'nin amacı, verimliliğin artırılması, iş yaşamının kalitesinin yükseltilmesi, rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün artırılması (Sadullah ve diğ., 2015, 2) ve böylece örgütsel başarıya ulaşılmasıdır (Gürbüz, 2019, 21). Ayrıca İKY'nin örgütün bu amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken yasal yükümlülüklere uymak sorumluluğu da bulunmaktadır. Buna ek olarak İKY'nin, nitelikli çalışanları örgüte kazandırmak, onları geliştirmek ve elde tutmak, iş tatminini sağlamak ve bağlılığı arttırmak, çalışanları motive ederek performansı arttırmak, işçi sağlığı ve iş güvenliğini

sağlamak, değişimi yönetmek vb. amaçları da bulunmaktadır. Bu durum mikro ölçekte, KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) ölçeğinde ya da büyük ölçekli işletmeler için de geçerli olmaktadır. Organizasyonlar insan kaynağının etkin yönetilmesini sağlamak için çeşitli İKY işlev ve uygulamalarını kullanmaktadırlar (Gürbüz, 2019, 21–22).

Personel yönetimi anlayışından farklı bir anlayışla 1980’lerden itibaren gelişen İKY, örgütün tamamını kapsayan faaliyetler yürüterek, hat (diğer) yöneticilerine de İKY faaliyetlerinde görev, yetki ve sorumluluk vererek, onları da sürece katarak örgütün tamamını etkileyen bir özelliğe bürünmüştür. Örgütler içerisinde farklı konularda örneğin, stratejik niteliklerde, hat yöneticilerinin görev ve sorumluluklarında, İK departmanının işlevlerinde farklılaşmalar meydana gelmiştir. Düşünce yapısında iş sözleşmelerinin ötesine geçen, kuralların esnek tanımlandığı, iş gereklerine göre hareket edildiği, üst yönetimin kolaylaştırıcı rolü olduğu, çalışma ilişkilerinin bireyselleştiği bir düşünce yapısı hakimdir (Storey, 1992, 35). Personel yönetimi anlayışı çalışanlardan “uyumluluk” beklerken, İKY ise çalışanlardan “bağlılık” beklemektedir (Bratton, Gold, 2012, 20).

Çalışan ilişkileri bağlamında ise personel yönetiminin çoğulcu, kolektif ve düşük güven veren bir anlayış olduğu ifade edilirken, İKY ise üniter, bireysel ve yüksek güven esasına sahip bir anlayıştır. İKY ile personel yönetimi farkı örgütlerin tasarımı da ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi anlayışına sahip bir örgütte yukarıdan aşağı mekanik bir yapı varken İKY’de ise organik, aşağıdan yukarı ve merkezkaç bir yapı vardır. Ayrıca İKY anlayışında politika olarak beşeri sermaye olarak insan kaynağının potansiyelinin en üst düzeye çıkarılması, personel anlayışında ise standart bir performans ve maliyetin düşürülmesi söz konusudur (Bratton, Gold, 2012, 21). Stratejik özelliklerde ise örneğin, iç ve dış müşteri odaklı ve hızlı karar almanın başat olduğu bir anlayış hakimdir. Yukarıda da değinildiği üzere, hat yöneticileri de birer İK yöneticisi olarak kabul edilmekte İKY faaliyetlerinden birincil düzeyde sorumlu kılınmaktadır. Öte yandan, İK departmanının da işlevlerinde farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Temin ve seçim işlevinin bütünleşik bir açıdan ele alınması, performansa dayalı ücret ve ödül yönetiminin ön plana çıkması, iletişimin kısıtlı bir bilgi akışından daha fazla artırılmış bir yapıya kavuşması, takıma dayalı iş tasarımının yaygınlaşması, çalışma ilişkilerinde bireysel sözleşmelerin toplu sözleşmelere göre daha fazla olması ve örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde

öğrenen organizasyon anlayışına dönüşmesi gibi durumlar bu konudaki örnekler olarak ifade edilebilir (Storey, 1992, 35).

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İlkeler örgütlerde tüm çalışanlar tarafından benimsenen ortak bir anlayış ve standart oluşturulması için kurallar bütünüdür. Özellikle insan kaynaklarına yönelik iş, işlem ve faaliyetlerin bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesini sağlayan bazı temel ilkeler bulunmaktadır (Yılmazer, 2013, 46). Bunlar;

- İnsana Saygı İlkesi
- Tarafsızlık İlkesi
- Eşitlik İlkesi
- Gizlilik İlkesi
- Yeterlilik (Liyakat) İlkesi
- Kariyer İlkesi
- Güvence İlkesi

olarak ifade edilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkelerinden biri *insana saygı ilkesidir*. Bir departman olarak İK'nın var oluş nedeni olan insan, insan kaynaklarının temel yapıtaşını oluşturmaktadır. İKY'nin yürüttüğü tüm işlemler insan ve insanın yürüttüğü işlere yönelik işlemlerdir. Saygının temelinde insana olan bakış açısı bulunmaktadır. İnsanı bir maliyet kaleminden öte bir değer olarak gören bir yönetim anlayışının, insana saygı ilkesi çerçevesinde tüm İKY işlevlerinde, insana yönelik davranış biçimlerinde çalışanların veya potansiyel çalışanların kişiliklerine zarar vermeyecek biçimde olması hem onların hem de kurumun imajının zarar görmemesi açısından önem ifade etmektedir. İnsana saygı özel hayata, düşüncelere ve özgürlüğe saygıdır (Yılmazer, 2013, 47). Aynı zamanda örgütün beşeri sermayesi anlamına gelen insan kaynağının örgütün rekabet üstünlüğünde önemli rolü olduğu göz önüne alındığında, bu sermayenin kaybedilmemesi için insana saygı ögesinin dikkate alınması gerekmektedir.

Bir diğerk ilke *tarafsızlık* ilkesidir. Özellikle işe alım, terfi ve performans değerklendirme açısından ön plana çıkmaktadır. İşe alımda çeşitli baskılar sonucu oluşank nepotizmin (kayırmacılığın) önlenmesi tarafsızlık açısından önem ifade etmektedir. Aynı şekilde terfilerin hakkaniyetli ve tarafsız olarak yapılması hem kurum içinde hem de dışındaki yatırımcılar, müşteriler ve potansiyel çalışanlara verilecek mesaj anlamında önemlidir. Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılması bu ilkenin yerinde uygulanması ile bağlantılıdır. Performans değerklendirmelerinin yansız bir biçimde çalışanların herhangi bir siyasi partiye, derneğeye ya da sendikaya üye olmasına bakılmaksızın yapılması gereklilikten öte zorunluluk olarak düşünölmelidir (Çetin, Elmalı, Arslan, 2019, 17; Güney, 2019, 34–35; Yılmazzer, 2013, 47).

Eşitlik ilkesi çalışanlar arasında din, dil, ırk ve tarafsızlık ilkesine benzer biçimde siyasi düşünce anlamında var olan farklılıkların İKY politikalarında belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Tüm işlevlerde önemlidir ancak özellikle işe alım, terfi vb. konularda ön plana çıkmaktadır. Herhangi bir nedenden dolayı bir çalışanın diğerkine karşı üstün olarak görölmemesi Anayasa ile de güvence altına alınan bir haktır. (*Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*, 1982, 2). Eşitliğin fırsat eşitliği, yükselme eşitliği gibi türleri bulunmaktadır. Fırsat eşitliği herkese aynı şansın sağlanması, cinsiyet vb. faktörlerin engel olmamasıdır. Yükselme eşitliği ise aile şirketlerinde özellikle aileden olmayanın yükselmemesi gibi durumlarla karşıımıza çıkmaktadır (Güney, 2019, 35; Yılmazzer, 2013, 48). Burada belirtilen eşitlik temelde fırsat eşitliğini ifade etmektedir (Çetin ve diğ., 2019, 17).

Gizlilik ilkesi çalışanlarla ilgili çeşitli verilerin, arşivlerin, gizlilik ilkesi çerçevesinde üçüncü şahıslarla paylaşılmamasıdır. İK departmanı içerisinde çalışanların özlük bilgileri, performans değerklendirme raporları vb. belgeler gizlilik ilkesi ile ilgili olan belgelerdir. Günümüzde KVKK (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu) ile gizlilik konusu daha önemli bir hale gelmiştir (Yılmazzer, 2013, 48).

Açıklık ilkesi, çalışanların İKY ile ilgili konularda bilgilendirilmesi anlamına gelmekte, İKY sisteminin en alttan yukarı doğru yaygınlığının kazandırılması ise sistemin sağlıklı işlemlerini sağlamaktadır. Örneğin çalışanların ücret, ödüllendirme veya performans değerklendirme kriterlerini önceden bilmeleri çalışanların buna göre davranış sergilemelerini teşvik edecektir. Örgütlerde İK politikasının başarılı olması büyük oranda açıklık ilkesine bağlıdır (Yılmazzer, 2013, 49).

Yeterlilik (liyakat), “bir görevi başarıyla yani hakkıyla yapabilme güç ve becerisidir” (Güney, 2019, 37). Temelinde “hak etme” kavramı bulunmaktadır. Bir örgütte örgütün ihtiyacı olan niteliklerde bir çalışanın işe alınması, başvuran adaylar arasından tarafsız ve hakkaniyetli bir biçimde adayın temin edilmesi, kurum dışından alınacaksa kamuya açık iş ilanlarının yapılması, ilanda genel ve özel şartların gerçekçi olması vb. konular liyakat ilkesinin işletildiğinin göstergeleridir. İş ehline vermek olarak ifade edilebilen liyakat ilkesi, sadece kuruma girerken değil, girdikten sonra yapılacak faaliyetleri de içermektedir. Örneğin, kurum içerisinde atama ve terfiler, doğrudan yetenek, başarı ve performans ile ilişkilendirilmekte ve iş değerlemesi yapılarak ücretler belirlenmekte ise çalışanlar tarafından örgütün adaletli olarak algılandığı ifade edilebilir (Çetin ve diğ., 2019, 17; Yılmaz, 2013, 49).

Bir diğer ilke olan *kariyer ilkesi* çalışanların işe alınmasında ve terfiinde bilgi, beceri ve yeteneği dolayısıyla yetkinliklerinin dikkate alınmasıdır. Kariyer, çalışanların hayat boyu iş hayatında geçirdiği evreler ve süreçleri kapsayan bir konudur. Kariyer çalışanların hayatları boyunca işle ilgili kazandıkları deneyimlerdir. Kariyer bir diğer anlamda, bir insanın çalıştığı süre boyunca geçtiği basamak, makam, mevki ve bunlara yönelik gerçekleştirdiği işler, konuma karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarıdır. Kariyer hem örgütler hem de çalışanlar açısından önem ifade etmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımında, çalışanlar ve işverenler arasında uzun süreli ve karşılıklı bağımlılık gerektiren bir iş ilişkisi bulunmaktadır ancak günümüzde yaşanan değişimler bu ilişkiyi zedelemiştir. Günümüzde kısa süreli ve kıdemden öte performans dayalı bir anlayış bulunmaktadır. Bu durum ise her iki tarafın da bağlılığının düşmesine neden olmuş ve iş ilişkisinin sonlandırılmasını kolaylaştırmıştır (Çetin ve diğ., 2019, 17; Güney, 2019, 39; Sadullah ve diğ., 2015, 268). Kariyer ilişkisi her ne kadar günümüzde zedelenmişse de kariyer ilkesi insan kaynakları yönetimi için önemi halen korumaktadır.

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakın bir ilişkiye sahiptir. Bir işte kariyer yapabilmek için orada uzun yıllar çalışmanın gerekliliği düşünüldüğünde ancak iş güvencesinin sağlanmış olması ile bu durumun gerçekleşeceği aşîkârdır. Kariyer ilkesinde de değinildiği üzere, tüm iş yaşamını bir işletmeye adanmış bir çalışan bunun karşılığında bir iş güvencesi aramaktadır. Öte yandan, güvence ilkesi verimsizlik anlamına da gelmemektedir. İKY sisteminin etkili bir biçimde tasarlanması iş güvencesi ve verimliliği beraberinde getirebilir ve bu sistem, performans değerlendirme, ücret, eğitim

vb. işlevlerle yatay bir uyum sağlandığı takdirde etkin bir biçimde işleyecektir (Çetin ve diğ., 2019, 17; Güney, 2019, 42; Yılmazer, 2013, 53).

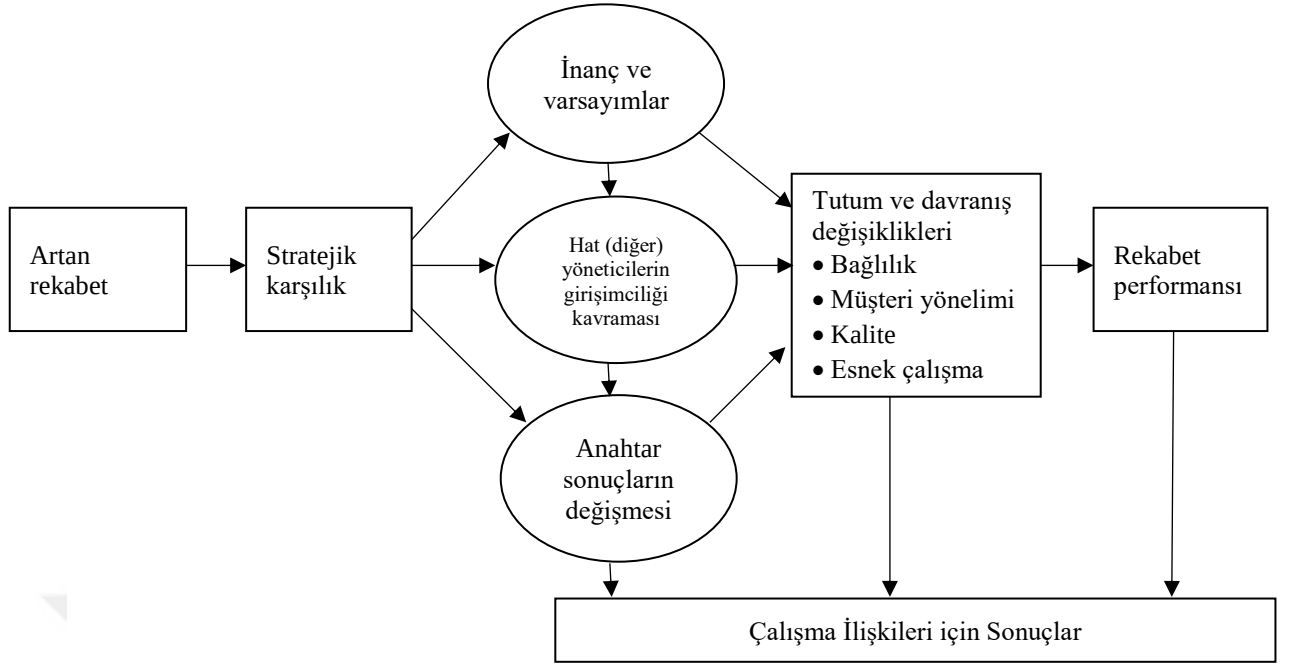
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller

İnsan kaynakları yönetimi bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıktığından beri, farklı yazarlar tarafından farklı modeller geliştirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu modellerden bazıları İKY'nin temel özelliklerini geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırırken, diğerleri örgüt hedefleri ve İK sonuçlarına ilişkin açıklamalar getirmektedir. Bu modeller, İKY ile ilgili en az dört önemli entelektüel işlevi yerine getirmektedir (Bratton, Gold, 2012, 18):

- İKY'yi inceleyenler için analitik bir çerçeve sağlamaktadır (İK uygulamaları, durumsal faktörler, paydaşlar, stratejik seçim seviyeleri ve İK performans sonuçları vb.).
- İKY'yi bir anlamda meşrulaştırmakta, “İnsana yatırım yapın” anlayışını savunanlar için İKY'nin meşruiyetini ve etkililiğini göstermektedir.
- İKY ile ilgili değişkenleri ve bunların arasındaki ilişkileri kurmaları bağlamında bir İKY çerçevesi sunmaktadırlar.
- Temel İK uygulamalarının ve İK sonuçlarının doğasını ve önemini açıklamak için sezgisel bir araç olarak hizmet etmekte ve iş dünyasını keşfetmemize ve onu anlamamıza yardımcı olmaktadır.

2.2.1. Storey'in İK Modeli

İK modellerinden başlıcalarından biri Storey'in modelidir (Şekil 1). Bu model, birçok sektör yöneticisi tarafından, İKY ile ilgili dolaylı olarak sahip olunan bir dizi varsayım ve kavramı açık bir biçimde ortaya koyması bakımından önem ifade etmektedir (Storey, 1992, 37).



Şekil 1: Storey'in İKY Modeli

John Storey, **Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review.** (Oxford: Wiley and Blackwell, 1992), 38.

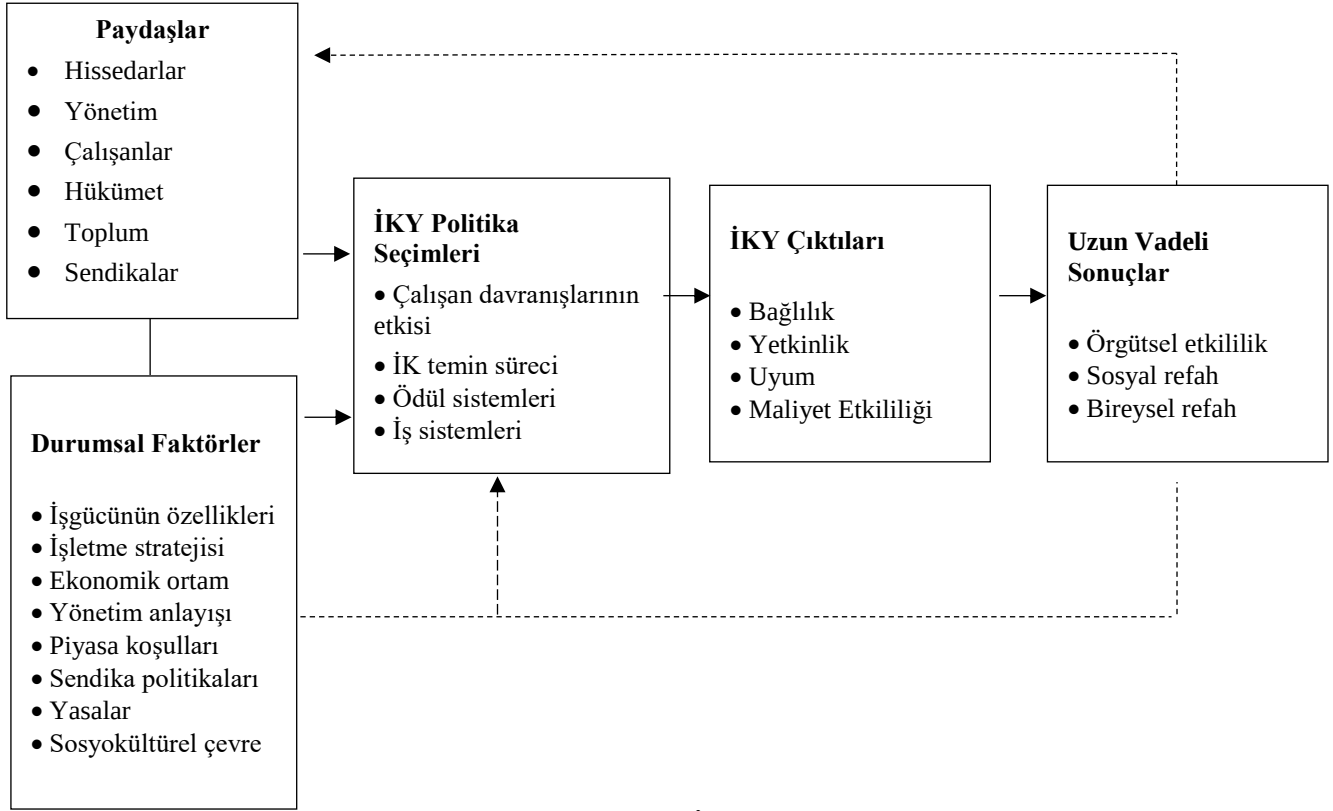
Teorik bir model olmakla birlikte, İK ile ilgili temel değişkenlerin arasındaki ilişkiyi soyut ancak başarılı bir biçimde göstermektedir. Model genel olarak, piyasa ortamı ve organizasyonlar arasındaki ilişkide dört temel öğeyi açıklamaktadır. Strateji, inanç ve varsayımlar (düşünce yapısı), anahtar sonuçlarda hat yöneticileri ve anahtar sonuçlardaki değişim. İKY, inanç ve varsayımlar (düşünce yapısı) olarak personel yönetiminden farklı olarak, iş sözleşmelerinin bireysel ve görev tanımlarının daha esnek tanımlandığı, çalışan davranışlarının işin gereklerine göre farklılaştığı, çalışanların sadece toplu değil bireysel ihtiyaçlarını da karşılayan bir anlayışa sahiptir. Çalışanlar, bir maliyet unsuru olarak değil, değerli bir varlık olarak görülmektedir. Stratejik bakış açısı İK 'nın stratejik planlama içindeki yerinin önemine dikkat çekmektedir (Bratton, Gold, 2012, 25). Organizasyonun müşterilerini de dikkate alan, örgüt içinde yalın bir yapı ile hızlı kararlar alınmasını sağlayan anlayıştır. Ayrıca modele göre, hat yöneticilerinin İKY'ye bakış açısı da farklılaşmıştır. Daha önce diğer departmanların personel ile ilgili konularda iş yükünü azaltan bir departman olarak görülen personel yönetimi, İKY anlayışında diğer yöneticilere de görevler veren bir anlayışa sahiptir. Buna ek olarak, günümüzde bazı İKY faaliyetleri yalnızca İK dışındaki diğer yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Son olarak İKY, stratejik

bir bakış açısıyla dönüştürücü bir liderlik ve örgütün tümüne etki eden bir anlayışla, tüm İKY faaliyetlerini bütünsel bir bakımdan ele almaktadır. Örneğin ücret, performansa dayalı bir hale gelmiş, eğitim ve geliştirme faaliyetleri maliyet odaklı olmaktan çıkarak, çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların kazandırılmasına odaklanmıştır. Dolayısıyla eğitim, kalitenin artırılması, çalışanların bağlılık derecesinin yükseltilmesi ve müşteri odaklı bir anlayışla, örgütte rekabet üstünlüğü sağlayacak bir biçimde tüm örgüte yayılmış ve bu anlayışa göre bir örgüt kültürü oluşturulmuştur (Storey, 1992, 35).

2.2.2. Harvard İK Modeli

İKY ile ilgili geliştirilen modellerden bir diğeri Harvard modelidir (Şekil 2). Beer vd. (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, Walton, 1984, 4) tarafından geliştirilen ve Boxall (1992, 70) tarafından “Harvard Modeli” olarak adlandırılan bu model, İKY’nin öncü modellerindendir. Bu model, personel yönetimi sorunlarının ancak tepe yönetimin çalışanları organizasyon içerisindeki tüm iş ve işlemlere nasıl ve ne ölçüde dahil edeceği ya da etmek istediği ve onları nasıl geliştireceği ya da geliştirmek isteyip istemediğine yönelik olarak kurgulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanları nasıl gördüklerine ilişkin bakış açısı ve hangi İKY politikaları ve uygulamaları ile bu sorunların çözüleceğine dair bir düşünce yapısı ile ilgilidir. Tepe yönetimin bir merkezi ve stratejik vizyonu olmadan, İKY anlayışının sadece İK departmanına özel bir dizi bağımsız faaliyet olarak kalması muhtemeldir. Günümüzde örgütleri etkileyen birçok değişken çevre faktörü örgütler üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin sahip olduğu insan kaynakları ile ilgili olarak daha geniş, daha kapsamlı ve daha stratejik bir bakış açısı gerekmektedir. Bu faktörler, insan kaynaklarını bir maliyet yerine potansiyel bir varlık olarak değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken daha uzun vadeli bir bakış açısına kavuşturmuştur. Harvard modeli İKY’nin görev ve sorumluluklarının temel olarak hat yöneticilerine ait olduğunu belirten ilk model olması dolayısıyla ve insan kaynakları yönetiminin, örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkinin doğasını, insan kaynaklarını etkileyen tüm yönetim kararlarını ve eylemi içermesi açısından önem ifade etmektedir. Harvard okulu, İKY’nin iki karakteristik özelliğe sahip olduğunu öne sürmektedir. İlki, hat yöneticilerinin, rekabet stratejileri ve İKY politikalarının uyumunu sağlamak için daha fazla sorumluluk kabul etmesi olarak belirtilmektedir. Diğeri ise İK’nın, İKY faaliyetlerinin birbirini karşılıklı bir biçimde daha da güçlendirecek şekilde nasıl geliştirileceğini ve uygulanacağını

belirten politikaları belirleme misyonuna sahip olması olarak ifade edilmektedir (Armstrong, 2008, 7). Ek olarak, modelde yer alan örgütsel etkililik organizasyonun çevresine cevap verebilme ve uyum gösterme kapasitesidir. Öte yandan modelin zayıf yönü, organizasyonun İK stratejisini belirlemede etkisinin az olarak görülmesidir (Bingöl, 2019, 12).



Şekil 2: Harvard İKY Modeli

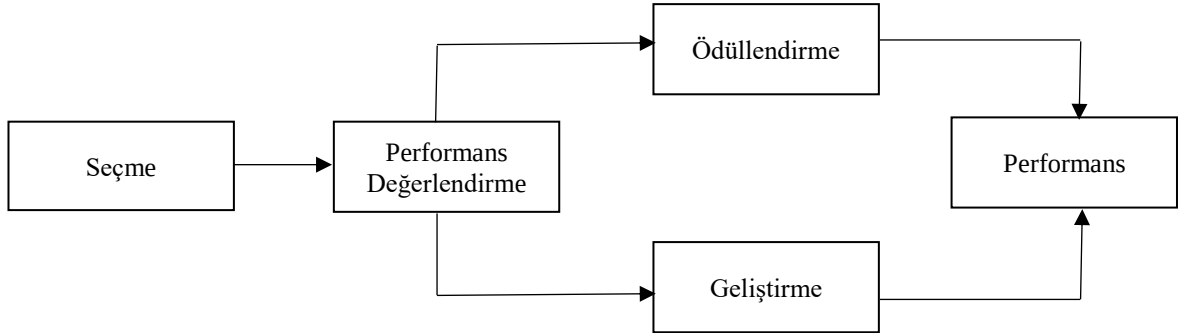
Michael Armstrong, **Strategic Human Resources Management**. 4. bs. (Londra: Kogan Page Limited, 2008), 7.

Harvard modelini özetleyecek olursak, model İKY'nin hissedarlar, tepe yönetim, çalışanlar, hükümet, toplum ve sendikalar vb. paydaşların beklentilerini karşılıklı olarak ele alması, işgücünün özellikleri, işletme stratejisi, ekonomik ortam, yönetim anlayışı, piyasa koşulları, yasalar, sosyokültürel çevre gibi durumsal faktörleri dikkate alması, İK politikası tercihlerinde çalışan davranışlarının düzenlenmesi, İK işlev ve uygulamalarının örgütün politika ve prosedürleriyle uyumlu hale getirerek, çalışan bağlılığının ve yetkinliklerinin artırılması, örgüt içerisinde bir uyumun ve maliyet etkinliğinin sağlanması ve sonuç olarak örgütsel bir etkililik, sosyal refah ve bireysel refah sağlanması için dinamik bir süreç içerisinde yürütülen bir anlayışı tanımlamaktadır.

2.2.3. Michigan Üniversitesi Eşleştirme Modeli

İKY ile ilgili bir diğer model, Michigan Üniversitesi'nden Fombrun vd. (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984) tarafından geliştirilen “eşleştirme” modelidir. Model İKY faaliyetlerinin karşılıklı ilişkisini ve tutarlılığını vurgulamaktadır. İKY sisteminin örgütün yapısı ve stratejisine uyumlu bir biçimde yönetilmesi gerektiğini savunan bir model olması dolayısıyla “eşleştirme modeli” olarak isimlendirilmiştir. Bu model aynı zamanda, tüm işletmelerde İKY'nin yürüttüğü dört genel süreç veya işlevden oluşan bir insan kaynakları döngüsü olduğunu açıklamaktadır (Şekil 3). Bu modeldeki İKY döngüsünü oluşturan dört bileşen ise seçme, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme olarak ifade edilmektedir. İKY'nin kapsayıcı hedefleri açısından, bu dört İK işlevinin örgüt performansı ile bağlantısı belirtilmektedir (Bratton, Gold, 2012, 18).

Bahsedilen dört temel bileşeni kısaca açıklamak gerekirse; *seçme*, örgütün ihtiyacı olan insan kaynağının işe ve örgüte uygun olarak seçilmesini ifade etmektedir. *Değerlendirme*, performans yönetim sistemini belirtir. *Ödüllendirme*, örgüt içerisindeki ücret ve ödül sistemini ifade etmektedir. Örgütler, yaptıkları çalışmalarla gelecekte başarılı olmak için mevcut durumda performanslarının yüksek olması gerektiğini akılda tutarak, kısa, orta ve uzun vadeli sonuçları ödüllendirmelidir. *Geliştirme*; kaliteli çalışanların geliştirilmesini ifade etmektedir (Armstrong, 2008, 6).



Şekil 3: Michigan Üniversitesi Eşleştirme Modeli

Michael Armstrong, **Strategic Human Resources Management**. 4. bs. (Londra: Kogan Page Limited. 2008), 4.

Bu modelin zayıf yönü, yalnız dört İK uygulamasına odaklanmasıdır. Ayrıca farklı paydaşları, durumsal faktörleri ve yönetimin stratejik seçimi fikrini de göz ardı etmesi bakımından eksik noktaları bulunmaktadır. Ancak model, İK politikalarının iç tutarlılığını ve örgütün stratejisiyle bunları uyumlaştırması bakımından önem ifade etmektedir. Buna ek olarak İKY döngüsü kavramı, karmaşık İKY alanını oluşturan temel İK uygulamalarının doğasını ve önemini açıklamak için sezgisel bir çerçeve

olması bakımından da değerlidir (Bratton, Gold, 2012, 18). Bu model temelde 2 önerme üzerinden hareket etmektedir. İlk olarak, bir kurumdaki çalışanları yönetmenin en efektif yolunun her kuruma göre değişeceği ve bunun kurumsal yapıya bağlı olacağı vurgulanmaktadır. İkincisi ise tüm çalışanların kurumun başarısı için aynı amaca hizmet etmeleri nedeniyle kurum içinde birlik olacağı ve çatışmaların olmayacağı düşüncesidir (Beardwell, Claydon, 2007, 8)

2.2.4. David Guest İKY Modeli

İK modellerinden bir diğeri olan Guest modeli; (Tablo 1) işgücünün yönetimini, hedefler, çalışan davranışları, performans ve uzun vadeli finansal sonuçlar bağlamında incelemektedir. Bu model bir dizi bütünleşik İK uygulamasının bireysel ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir (Guest, 1997, 270).

Tablo 1: David Guest İKY Modeli

İKY Stratejisi	İKY Uygulamaları	İKY Sonuçları	Davranışsal Sonuçları	Performans Sonuçları	Finansal Sonuçlar
Farklılaştırma (İnovasyon)	Seçme Eğitim	Bağlılık	Çaba / Motivasyon	Yüksek: Verimlilik	Karlılık
Odaklanmış (Kalite)	Performans değerlendirme Ödüllendirme	Kalite	İşbirliği	Kalite İnovasyon	
Maliyet (Maliyeti düşürme)	İş tasarımı	Esneklik	Kararlara katılım	Düşük: Devamsızlık, İşgücü devri,	ROI (Yatırımın Karlılığı)
	Katılım		Örgütsel Vatandaşlık	Çatışma, Müşteri şikayetleri	
	Statü ve iş güvencesi				

David E. Guest. 1997. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276, 270.

Guest'in (1997) modelinin temel hipotezi, yöneticilerin tutarlı bir biçimde farklı İKY stratejisine göre farklı İK uygulamaları sepetini/demetini benimsemeleri gerektiğidir; sonuç üstün bireysel ve örgütsel performans olacaktır. Bu modelinin altı bileşeni bulunmaktadır:

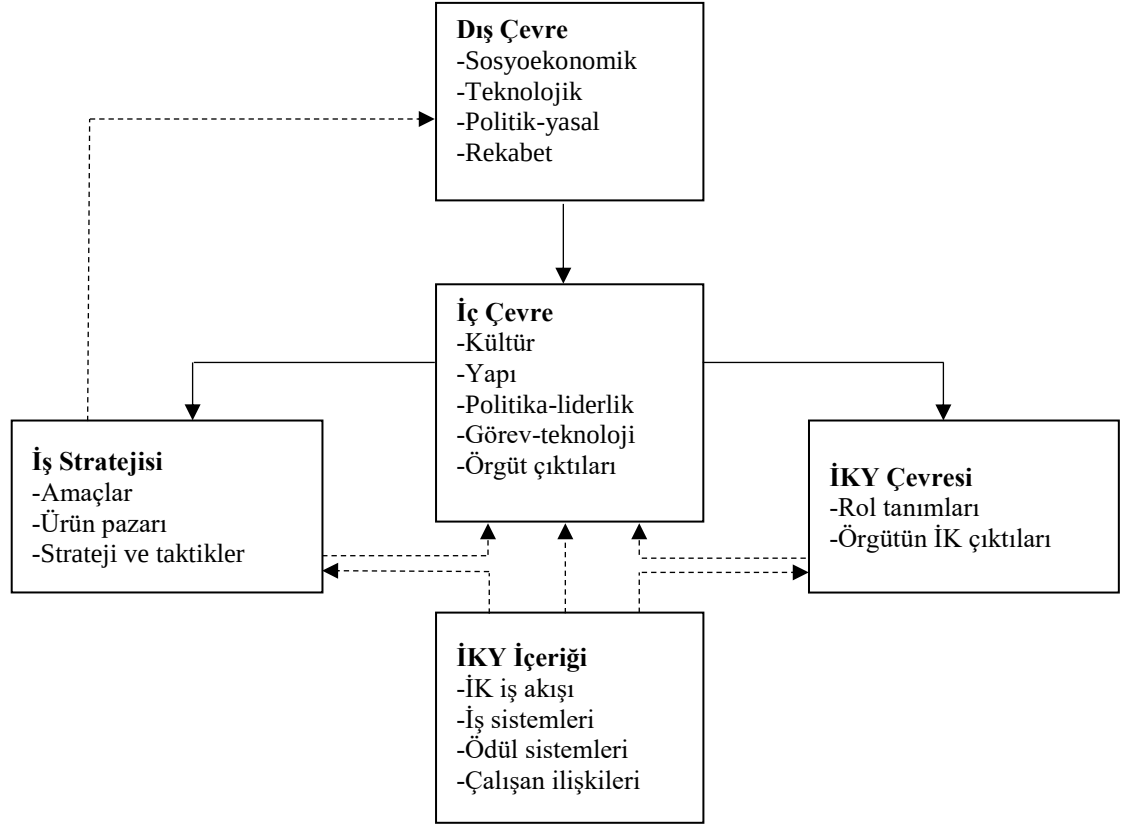
1. İKY Stratejisi
2. İKY Uygulamaları
3. İKY Sonuçları

4. Davranışsal Sonuçlar
5. Performans Sonuçları
6. Finansal Sonuçlar

Model, İKY stratejisi ile rekabet stratejileri, farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği, arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymaktadır. Ancak temel hipotez, İK uygulamalarının yüksek düzeyde “çalışan bağlılığı”, “kalite” ve “esneklik” gibi bir dizi İK sonucuna yol açacak şekilde tasarlanması gerektiğidir. Guest, yüksek düzeyde *çalışan bağlılığını*, örgütlerin çalışanlarını elde tutması ile ilgili artan çabaya, işbirliği ve örgütsel vatandaşlığın davranışsal sonuçlarını elde etme hedefleriyle ilgili kritik bir İK sonucu olarak görmektedir. *Kalite*, doğrudan malların ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili olan çalışan davranışının tüm yönlerini ifade eder. *Esneklik*, çalışanların yeniliğe ve değişime ne kadar açık olduğuyla ilgilidir. Model, İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişkiye de odaklanmaktadır. Yalnızca üç İK sonucunun tümü (bağlılık, kalite ve esneklik) elde edildiğinde, üstün performans sonuçları beklenebilir. Guest’in vurguladığı gibi, İKY hedefleri bir sepettir/demettir. Yalnızca bu dört politika hedefine yönelik, örgüt stratejisine tam olarak entegre edilmiş ve tüm seviyelerde hat yöneticileri tarafından da tam olarak desteklenen tutarlı bir strateji uygulandığında, yüksek verimlilik ve endüstri tarafından beklenen ilgili finansal sonuçlar elde edilebilir. Guest modelinin gücü, İKY alanını net bir şekilde haritalandırması, girdilerini ve sonuçlarını sınıflandırmasıdır. Guest’in oluşturduğu model ayrıca İKY’nin doğası, gerilimleri ve çelişkileri hakkında eleştirel bir diyalog için de bir çerçeve sağlamaktadır (Bratton, Gold, 2012, 21–22).

2.2.5. Warwick Modeli

İKY ile ilgili bir diğer model Warwick modelidir. Warwick modeli, analitik yönlerine vurgu yaparak Harvard modelini geliştirmiştir. Stratejiye daha fazla odaklanmıştır (Cakar, Bititci, MacBryde, 2003, 194). Model, iş stratejisini ve İK uygulamalarını, bu faaliyetlerin gerçekleştiği dış ve iç çevreyi dikkate almaktadır. Hem İKY çevresi hem de İKY içeriğindeki değişiklikler arasındaki etkileşimler dahil olmak üzere bu tür değişimlerin gerçekleştiği süreçleri açıklamaktadır (Şekil 4).



Şekil 4: Warwick İKY Modeli

Figen Cakar, Ümit Bititci, Jillian MacBryde. 2003. A Business Process Approach to Human Resource Management. **Business Process Management Journal**, 9(2), 190–207, s. 195.

Modelin gücü, İKY üzerindeki önemli çevresel etkileri tanımlaması ve sınıflandırmasıdır. Dış (daha geniş çevre) ve iç (organizasyonel) çevre arasındaki bağlantıları kurması ve İKY'nin bu bağlamdaki değişikliklere nasıl uyum sağladığını araştırması bakımından önem ifade etmektedir. Model, dış ve iç çevre arasında uyum sağlayan kurumların üstün performans sergileyeceğini iddia etmektedir. Modelin beş unsuru aşağıdaki gibidir (Bratton, Gold, 2012, 22):

1. Dış çevre: Sosyoekonomik, teknolojik, politik-yasal, rekabet,
2. İç çevre: Kültür, yapı, politika-liderlik, görev-teknoloji, örgüt çıktıları,
3. İş stratejisinin içeriği: Amaçlar, ürün pazarı, strateji ve taktikler,
4. İKY çevresi: Rol tanımları, örgütün İK çıktıları,
5. İKY İçeriği: İK iş akışı, iş sistemleri, ödül sistemleri, çalışan ilişkileri.

2.2.6. Ulrich İKY Modeli

İK departmanı uzun yıllardır örgütler içerisinde İKY faaliyetlerinin örgüte sağladığı katma değerle ilgili sorgulanmaktadır. Son yıllarda, İK'nın örgüte sağladığı değeri ortaya koymak anlamında en çok tercih edilen İKY modeli, David Ulrich'in (1997) "iş ortağı" olarak adlandırılan modelidir. Modele göre İK departmanı anlayış olarak idari görevlerinin yanında öncelikli olarak örgütü ilgilendiren İK politikalarının yönetiminde yer aldığı, örgütsel tasarım ve örgütsel performansı etkileyen stratejik kararlar alan bir anlayışa doğru ilerlemektedir (Bratton, Gold, 2012, 25). Ulrich, örgütsel stratejilerle İK stratejilerinin bütünleştirilerek İK stratejilerinin uygulanabilirliğinin artırılması, organizasyon içinde idari etkinliğin sağlanması, çalışanların organizasyona katkısının ve organizasyonun değişim kapasitesinin artırılması olmak üzere dört İK rolü tanımlamıştır. Ulrich'e göre, insan kaynakları uygulamalarının organizasyona katma değer sağlayacak ve sonuç odaklı olacak bir biçimde tasarlanması gerekmektedir (Ulrich, 1997, 24).



Şekil 5: Ulrich İKY Modeli

Dave Ulrich, **Human Resources Champions**. (Boston, Harvard Business School Press, 1997), s.24

Ulrich'in iki eksenli modelinde eksenin bir tarafı geleceğe dönük/stratejik odak ve günlük/operasyonel odağı, diğer tarafı ise süreç ve insan olmak üzere etkinlikleri temsil etmektedir. İK profesyonelleri hem uzun vadede stratejik hem de kısa vadede operasyonel işlere odaklanmalıdır. İKY faaliyetleri, süreçleri yönetmekten insanları yönetmeye kadar çeşitlilik göstermektedir. Modelde tüm bunları gerçekleştirecek dört ana rol tanımlanmaktadır (Bratton, Gold, 2012, 25):

1. Stratejik ortak - süreçlerle birleştirilmiş geleceğe dönük stratejik odak.
2. İdari uzman - süreçle birleştirilmiş operasyonel odak.
3. Çalışan temsilcisi - insanlarla birleştirilmiş operasyonel odak.
4. Değişim ajanı - insanlarla birleştirilmiş geleceğe dönük stratejik odak.

Tablo 2: Ulrich İKY Modeli Özeti

Rol	Sonuç	Metafor	Faaliyet
Stratejik insan kaynaklarının yönetilmesi	Stratejiyi uygulamak	Stratejik Ortak	İK ve örgüt stratejilerinin uyumlaştırılması: Örgütü analiz etmek
İşletmenin yeniden yapılandırılmasının yönetimi	Etkili yapılanmanın sağlanması	İdari Uzman	Örgüt süreçlerinin yeniden yapılandırılması: Ortak hizmetler sistemi
Çalışan katkısının yönetilmesi	Çalışan bağlılığının ve yetkinliğinin artırılması	Çalışan Temsilcisi	Çalışanları dinlemek ve cevap vermek: Çalışanlara kaynak sağlamak
Dönüşüm ve değişimin yönetilmesi	Yenilenmiş bir örgüt yaratılması	Değişim Ajanı	Dönüşümü ve değişimi yönetmek: Değişim için kapasitenin artırılması

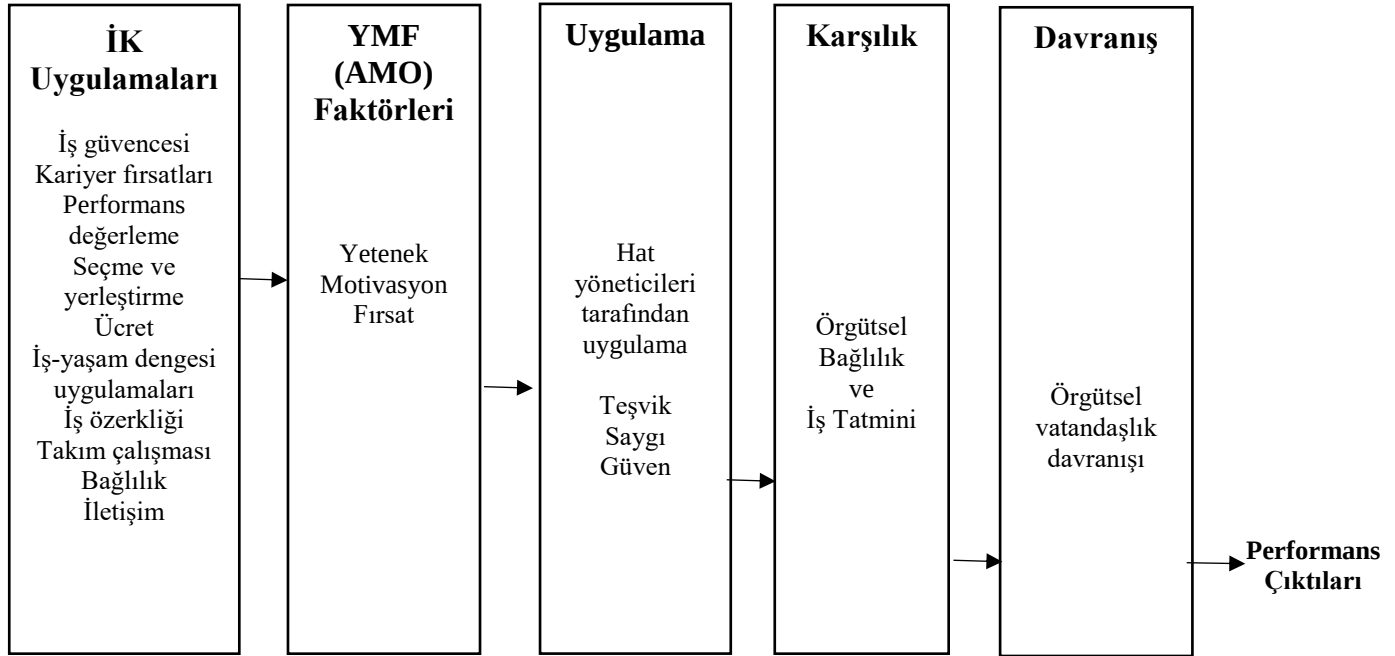
Dave Ulrich, **Human Resources Champions** (Boston, Harvard Business School Press, 1997), s. 25.

Yukarıdaki Tablo 2’de açıklanan rollerden stratejik ortak rolünün görevi, İK profesyonellerinin stratejiyi formüle etmek ve uygulamak için diğer yöneticilerle birlikte çalışmasını ve bir değişim temsilcisi olarak dönüşümü ve önemli değişimi kolaylaştırmaktır. Modelin daha sonraki bir versiyonu, değişim ajanı rolünü stratejik ortak rolü ile birleştirmekte ve liderlik rolü oynayan İK profesyonellerine daha fazla vurgu yapmaktadır (Ulrich, Brockbank, 2005, 201). Ayrıca, idari uzman rolü, örgütün verimliliği için süreçlerin yeniden tasarlanmasını sağlarken, çalışan temsilcisi rolü ise çalışanları dinlemek ve onlar için kaynak sağlamakla ilgilidir.

2.2.7. Bath İKY Modeli

Bath İKY modeli, İK işlev, politika ve uygulamalarının çalışan davranışını ve performansını etkilediği süreçlere odaklanmaktadır (Şekil 6). Modele göre, çalışanların bir işin minimum gereksinimlerinin ötesinde performans göstermesi için üç faktöre ihtiyaç vardır: Bunlar yetenek (ability), motivasyon (motivation) ve fırsattır

(opportunity-AMO, YMF). *Yetenek*, çalışanların başkalarıyla uyumlu bir biçimde nasıl çalışılacağı dahil olmak üzere, işle ilgili bilgi ve becerilere sahip olunmasıdır. *Motivasyon*, çalışanların bir işi daha iyi yapmak için motive olmasıdır. *Fırsat*, çalışanların birim, bölüm ve örgüt düzeyinde örgütsel başarıya katkıda bulunabilecek becerilerini kullanabilmesine yönelik fırsatlar verilmesi anlamına gelmektedir. Modele göre, bu faktörlerden biri zayıfsa veya eksikse, bir bireyin performansı muhtemelen düşük olacaktır. Çalışanın yetenek ve motivasyonu olsa bile yönetici fikirlerine değer vermiyorsa ve o fikirlerin meslektaşlarıyla paylaşılmasına engel oluyorsa çalışanların ilerlemesi mümkün olmayabilir (Buchanan, Huczynski, 2019, 26).



Şekil 6: Bath İKY Modeli

David A Buchanan ve Andrzej A. Huczynski. **Organizational behaviour**. (UK: Pearson. 2019), 27.

Çoğu çalışanın işlerini nasıl ve ne kadar iyi yerine getirecekleri konusunda kişisel bir seçeneği vardır. Bu, isteğe bağlı davranış olarak bilinir bu davranış örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da tanımlanabilir (Bozkurt, 2010, 72). İsteğe bağlı davranış işin nasıl yapılacağına karar verme özgürlüğüdür. İsteğe bağlı davranışlar, işi ile ilgili fazladan zaman ve çaba harcamak gibi olumlu veya çalışma arkadaşlarından bilgi saklamak ve işbirliği yapmamak gibi olumsuz bir biçimde de olabilmektedir. Örneğin, satış danışmanları müşterilerine karşı rahat ve sevecane bir ton benimsemeye

karar verebilir, müşterilerin endişelerini yetkin ve dostane bir şekilde ele alabilirler veya bunun tam tersi bir davranış da sergileyebilirler. Olumsuz, umursamaz davranışlar, genellikle bir çalışanın örgütün artık onları umursamadığına dair algısına verilen bir tepkidir. Bu tarz davranışlar hem çalışanlara hem de örgütlere zarar vermektedir. Örneğin, çalışanlar bir müşteriyle sorun yaşadığında ve yönetim bunu öğrendiğinde, o çalışan sorun yaşayabilmektedir. Ancak tüm çalışanların olumlu isteğe bağlı davranışlarını geri çekmesi, örgütün performansını etkilemekte ve bu durumda ise yönetim sorun yaşamaktadır. Çalışanları fazladan çaba göstermeye teşvik eden unsurun ne olduğu ise modelde yer alan performans çıktılarını oluşturan faktörlerin bir kombinasyonu olarak açıklayan Bath modelinin süreç teorisinde yatmaktadır. Modele göre, bu sorunun dört temel özellikle bağlantısı bulunmaktadır (Buchanan, Huczynski, 2019, 27):

1. Her performans düzeyinin kilit noktası olan yetenek, motivasyon ve fırsatı üretmek için temel İK politikaları gerekmektedir.
2. Bu politikaları hayata geçiren departman yöneticileri ise verdikleri talimatlarla ve çalışanlardan gelen önerilerle verecekleri yanıtlarda güven, saygı ve cesaret sağlamak zorundadır.
3. İK politikaları ve departman yöneticilerinin davranışlarının iş tatmini ve bağlılık duygularına yol açması sağlanmalıdır, aksi takdirde bu politikaların davranış ve performans üzerinde çok az etkisi olacaktır.
4. İnsanlar, çalıştıkları örgütlerle gurur duyduklarında ve orada çalışmaya devam etmek istediklerinde olumlu isteğe bağlı davranışlar gösterme eğilimindedirler.

2.3. İKY Uygulamaları

İnsanların bir araya gelerek belli amaçlara ulaşmak için ortaya koymuş oldukları yapılar organizasyon olarak adlandırılmaktadır. Bu oluşumların farklı amaçları olmakla birlikte en temelde benzeri şekilde sevk ve idare edilmektedirler. Her birinin finansal olarak sürdürülebilir olması için bazı yükümlülükleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Geçmişten günümüze işlerin yürütülmesi için en temel unsurun insan unsuru olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Elbette yapılması gerekenleri kimlerin yapacağını da belirlenmesi başlı başına bir iş olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların organizasyonda istihdamı bakımından bakıldığında ise bunun ayrı bir

faaliyet olduğu gör÷lmektedir. İŖe alma, personel y÷netimi ya da insan kaynakları y÷netimi olarak da isimlendirilen y÷netme fonksiyonu, iŖ analizi ve iŖ tasarımı, planlama, iŖe se÷me ve yerleŖtirme, eēitim ve geliŖtirme, performans y÷netimi, ücretlendirme, İK bilgi sistemi ve iletiŖim konularındaki süreçlere ait uygulamaları kapsamaktadır (Dessler, 2020, 3). Bu bölümde belirtilen İK uygulamalarına yönelik bilgi verilecektir.

2.3.1. İŖ Analizi ve İŖ Tasarımı

İŖ analizi, bir organizasyondaki iŖlerin gerektirdiēi görevlerin, yükümlölük ve sorumluluklarının ne olduēunun belirlenmesi amacıyla yapılan bilgi toplama sürecidir (Gürbüz, 2019, 73). Böylece iŖin yapılması için gerekli görevlerin, bilgi ve becerinin neler olduēu ve hangi koŖullar altında ger÷ekleŖmesi gerektiēinin kesin olarak tanımlanması amaçlanmaktadır (DeCenzo, Robbins, 2010, 120). Yine baŖka bir tanımda iŖ analizi, iŖlerin içeriēi, baēlamı ve çalıŖanların sahip olması gereken özellikler hakkında bilgi toplamanın ve analiz etmenin sistematik bir yolu olarak tanımlanmaktadır (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich, 2016, 144).

Hangi sektörde olursa olsun her iŖletmenin bir amacı vardır. Organizasyonlar amaçlarına ulaŖmak için bölüm, departman, birim gibi farklı gruplamalarla faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu faaliyetlerin etkinliēi ise her bir grubun kendine özgü iŖlerinin belirlenmesi ve görevlerinin tanımlanmasını gerektirmektedir. Bunların oluŖturdukları iŖler ve bunların içerdiei görev, sorumluluk ve çalıŖma Ŗartlarının ve bu iŖleri yapacak olan çalıŖanların sahip olması gereken özellikler iŖ analizinin içeriēini oluŖturmaktadır (Sadullah ve diē., 2015, 50). Bir organizasyonda İKY sistem ve uygulamalarının temelinde iŖ analizi bulunmaktadır. Diēer İKY iŖlevlerine temel oluŖturan iŖ analizi iŖlere yönelik sistematik bilginin elde edilmedir (Gürbüz, 2019, 73). Örneēin iŖ analizi sonucunda elde edilen bilgi ile organizasyon yapısının tasarlanmasına, insan kaynakları planlamasına, temin se÷im sürecine, performans deēerlendirme sistemine, ücret ve kariyer y÷netimine, iŖ saēlıēı ve güvenliēi, çalıŖma iliŖkileri vb. iŖlevlere ve eēitim ihtiyacının belirlenmesine destek olunabilir (Dessler, 2020, 101).

Üst y÷netimin belirlediēi amaçlar doērultusunda ger÷ekleŖtirilecek faaliyetlere dönük iŖler örgüt yapısı içerisinde çeŖitli pozisyonlara göre daēıtılırlar. Dolayısıyla iŖ analizi örgüt yapısının oluŖturulmasında etkilidir. Örgüt yapısı tamamlandıktan sonra, o iŖleri

yapacak kişilerde bulunan özelliklere göre oluşturulan iş gerekleri ile insan kaynakları ihtiyacı nitelik ve nicelik olarak belirlenir. İşe alım faaliyetlerinde iş tanımları ve iş gereklerine göre çalışanların özelliklerinin uyumlu olması gerekmektedir. İşe alım sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği ve güvenilirliği de iş analizinin etkili bir biçimde yapılmasına bağlıdır. İş analizleri ayrıca eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Hangi çalışanın hangi konuda, ne zaman, pozisyona göre ne tarz bir eğitim alacağı mevcut ya da gerekli olduğu durumlarda güncellenen iş analizlerine göre ortaya çıkan ihtiyaçlarla planlanması da yine iş analizlerine bağlıdır (Sadullah ve diğ., 2015, 55). Ücret işletmeler için önemli bir konudur. Ücretin belirlenmesi işin önem ve güçlük derecesine göre yapılan iş değerlendirme çalışmalarına da kayda değer bir katkı sağlamaktadır. Ücret, piyasa şartları ve iş gerekleri ve iş analizine göre yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda belirlenmektedir. Adil bir ücret sistemi kurulması için bu çalışmaların titizlikle yapılması gerekmektedir. Organizasyonların beşeri sermayeyi elinde tutması, iş analizinin ve ücret araştırmasının diğer organizasyonlarla tutarlı bir biçimde yapılmasına bağlıdır. Dolayısıyla iş analizi ücrete doğrudan etki etmektedir. Organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminin kurulması için de iş analizlerine ihtiyaç vardır. Kariyer yönetiminde iş analizinin işlevi, çalışanların gelecekte terfi edecekleri pozisyonlarla ilgili sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin neler olması gerektiği konusuna açıklık kazandırmasıdır. Terfi durumunda organizasyon içerisinde gelecek dönemde görev tanımları ve bu özellikler doğrultusunda yapılacak atamaların daha isabetli olması sağlanmaktadır (Gürbüz, 2019, 77). Performans standartlarının belirlenmesi için sayısal ya da sayısal olmayan kriterler kullanılmaktadır. Bu noktada tekrar iş analizlerine ihtiyaç bulunmaktadır. İş tanımları yeteri kadar güncel değilse, performans standartlarının güvenilirlikleri noktasında eksiklikler vardır. Bunun giderilmesi için iş tanımlarının belirli periyodlarla gözden geçirilmesi ve esnek bir biçimde hazırlanması faydalı olacaktır (Sadullah ve diğ., 2015, 57). İş analizi sonucunda elde edilen bilgilerle işyerinde tehlikeli ve riskli işler de ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler işyeri iş güvenliği ve işgören sağlığı çalışmaları kapsamında kullanılabilir. Son olarak iş analizi çalışma ilişkilerine de katkı sağlamaktadır. Örneğin, işe alım sürecinde ayrımcılığın önüne geçmek, çalışanlara iş tanımlarında belirtilen görev ve sorumlulukların verildiğini hukuki açıdan tespit etmek ve bu konularda sendikal uyuşmazlıkları çözmek için iş analizleri temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş analizi bir örgütün İKY işlevlerini yapılandırması bakımından ilk ve öncelikli çalışmadır (Gürbüz, 2019, 77).

İş analizinde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki *iş odaklı yaklaşım* diğeri ise *kişi odaklı yaklaşımdır*. İşletmelere bakıldığında iş analizinde bu iki yaklaşımın birlikte kullanıldığı görülmektedir. İş odaklı iş analizinde işin temel bileşenleri olan rol (task), görev (duty) ve sorumluluklar (responsibilities) tanımlanmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 146). Bu bileşenler içinde, beş kademedan oluşan bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunlar; pozisyon, görev, rol, aktivite ve öğelerdir. Pozisyon görevin tümünü içermekte ve her çalışanın bir pozisyonu bulunmaktadır. İş oluşturan ana sorumluluklara görev denilmektedir. Görevler çeşitli rolleri kapsamaktadır. Roller içerisinde çeşitli aktiviteler bulunmaktadır. Bireysel eylemlerin tümüne de aktivite denmektedir. İş odaklı iş analizinde bu temel öğelerin her birinin tanımlanmasına özen gösterilmektedir (Gürbüz, 2019, 74).

İş analizinde ikinci yaklaşım olan kişi odaklı iş analizinde temel amaç işi yapacak çalışanın o işi başarılı bir biçimde yerine getirmesi için hangi bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesidir. Bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan teorik olgulara bilgi denilmektedir. O işle ilgili ustalık ve maharete beceri, o işle ilgili kabiliyet ve yatkınlığa ise yetenek denilmektedir. Yeteneğin doğuştan gelen bir olgu olmasının yanında eğitim yoluyla da geliştirilebilmektedir. Beceriler geliştirilebildiği takdirde yetenek olarak ifade edilebilmektedir. Birden fazla yetenek gerektiren beceriler de bulunmaktadır. Örneğin elektrikli ev aletleri kullanma becerisi, el-göz koordinasyonu ve psikomotor birçok yeteneği kapsamaktadır. Bunlara ek olarak diğer nitelikler olarak değerlendirilebilecek içe dönüklük, dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal denge olarak ifade edebileceğimiz kişiliğin beş büyük boyutu ise kişi odaklı iş analizinde değerlendirilebilecek özelliklerdir. Ancak pozisyonlara göre bu özellikler değişkenlik gösterebilmektedir. Bir muhasebe görevlisi için içe dönüklük, bir satış elemanı için dışa dönüklük gerekli olan kişilik özellikleri olarak ifade edilebilir. Bir öğretmen için öğrenme ilkeleri bilgisine, öğretme becerisine, sosyal yeteneğe ve kendini eğitime adanmış olmak gibi özelliklere sahip olmak kişi odaklı iş analizinde ele alınabilecek noktalardır (Gürbüz, 2019, 75).

Ayrıca çağdaş yaklaşımlardan biri olarak yetkinlik bazlı yaklaşımdan da söz edilebilir. Yetkinlik, bireylerin yaptığı işle ilgili olarak bireysel ve takım performansı ile ilişkili özelliklerdir. Yetkinlik kavramı, gerçekleştirilebilecek farklı iş türleri nedeniyle kuruluştan kuruluşa büyük ölçüde değişmektedir. Teknik yeterlilikler terimi genellikle

Çalışanların belirli bilgi ve becerilerine atıfta bulunmak için kullanılırken davranışsal yetkinlikler müşteri odaklılık, teknik uzmanlık, iletişim etkinliği, liderlik, çatışma çözümü, uyumluluk ve kararlılık gibi davranışsal özellikleri içermektedir (Mathis ve diğ., 2016, 146).

2.3.1.1. İş Analizi Süreci

İş analizinin etkin bir biçimde yapılması için belli aşamalardan oluşan bir sürecin yürütölmesi gerekmektedir. İş analizi süreci, iş analizinin amacının tanımlanması, hazırlık ve iş analizcilerin seçimi, yöntem seçimi ve gerekli verilerin toplanması, bilgi toplama kaynakları ve tekniklerinin belirlenmesi, iş analizinin yapılması, iş tanım formu ve iş gereklerinin geliştirilmesi, uygulama ve güncelleme aşamalarından oluşmaktadır (Gürbüz, 2019, 77; Mathis ve diğ., 2016, 147).

İlk aşamada iş analizinin amaçlarını belirlerken göz önünde tutulması gereken konu mevcut iş tanımlarının mı güncelleneceği yoksa en baştan iş tanımlarının mı oluşturulacağı ve İKY süreçlerinde kullanılacağı konusudur (Mathis ve diğ., 2016, 147). Güncelleme çalışmasında daha yüzeysel bir çalışma yeterli olacakken diğer çalışma için daha ayrıntılı bir çalışma gerekli olacaktır. İş analizi çalışmaları diğer tüm İKY işlevleri gibi tepe yönetimin desteğine muhtaçtır. Sürecin sağlıklı işlemesi ancak tepe yönetimin ve diğer yöneticilerin sürece destek vermesiyle mümkün olacaktır (Gürbüz, 2019, 78).

Hazırlık aşamasında bazı yönetsel kararların alınması gereklidir. Örgüt içerisinde hangi işlerin iş analizi kapsamına alınacağı (teknik, yönetsel, destek veya tüm işler) kararı için örgüt içerisinde yeni kurulan veya kurulması düşünölen bölüm ya da birimler için daha önceden kullanılan formlar ve/veya sektörde benzer işletmelerin benzer işler için yaptıkları çalışmalardan yararlanılabilmektedir. Daha sonra iş analizinin kim tarafından yapılacağına karar verilmektedir. Örgütlerde genel olarak İK departmanları iş analizi çalışmaları için ön planda olmaktadır. Ayrıca örgüt dışından da uzmanlar görevlendirilebilmektedir. Süreci temel olarak İK yönlendirmektedir ancak sürecin sahiplenilmesi ve sürece destek oranının arttırılması için diğer bölüm ve birimlerin desteği de önem ifade etmektedir. İK alışanlarının veya kurum dışından katılan analizcilerin iş analiziyle ilgili herhangi bir eksiğin giderilmesi için yapılacak bilgilendirme ve eğitim çalışmaları fırsat olarak düşünölmelidir. Eğitim içeriğinde sürecin nasıl yönetileceği, iş analizinin nasıl yapılması gerektiği, süreç sırasında ortaya

çıkan sorunların nasıl giderileceği gibi konular yer almaktadır. Ayrıca çalışanlara bilgi verilmesi de sürecin etkinliğini arttıracaktır. Diğer bir aşama olan yöntem seçimi ve gerekli verilerin toplanması aşamasında verilerin nasıl ve hangi yöntemle toplanacağına karar verilir. Bilgi toplama kaynakları farklılaşmakla birlikte, çalışanların kendilerinden, yöneticilerinden ve dışarıdan gelen uzmanlardan oluşmaktadır. İş analizcilerinin dışarıdan seçilmesi tarafsızlığı arttırmaktadır. İçeriden olması ise kurum daha iyi bilindiği için detaylı analizlere imkan sağlamaktadır. Bu konuda iki farklı iş analizcisinin birlikte çalışması ise sinerji yaratarak analizde eksik nokta kalmamasına destek olacaktır (Güney, 2019, 90; Gürbüz, 2019, 78; Mathis ve diğ., 2016, 148).

2.3.1.2. İş Analizinde Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizi ile ilgili yapılan araştırmalarda iş tecrübesinin iş analizi sürecine verilen katkıyı değiştirdiği tespit edilmiştir. Kıdemli çalışanlarla yeni başlayanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (Haerem, Rau, 2007, 1320). Buna ek olarak bazı anlamlı farklılıklar demografik değişkenlerden biri olan cinsiyet değişkeninde kadın ve erkeklerin iş analizi için verdikleri bilgilerde tespit edilmiştir. Aynı işi yapan bu grupların iş analizine farklı bilgiler sağladıkları görülmüştür (Arvey, Passino, Lounsbury, 1977, 411). Bir diğer araştırmada ise çalışanların performans derecelerine göre iş analizi sürecine farklı katkılar yaptıkları belirlenmiştir (Mullins, Kimbrough, 1988, 657). Dolayısıyla iş analizinde bilgi toplama sürecinde toplanılan bilgilerin farklı kaynaklardan ve farklı yöntemler kullanılarak toplanması önem ifade etmektedir. Bilgi toplama yöntemlerinden en fazla tercih edilen yöntemler ise gözlem, mülakat ve anket yöntemleridir (Cascio, 2010, 172).

Gözlem, iş analizcilerinin sıklıkla kullandığı yöntemlerden biridir. İş analizcileri, bir gözlem formu yardımıyla çalışanların görev sorumluluklarını nasıl ve hangi sürelerle yaptıklarını kaydetmektedir. Birincil kaynaklardan elde edilen bilgi olması dolayısıyla önem ifade etmektedir. Ancak zaman alması ve maliyetinin yüksek olması dezavantajlarındandır. Buna ek olarak çalışanlar gözlemlendiklerini bildiklerinden doğal davranmayabilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 120; Gürbüz, 2019, 79). Gözlem yoluyla işe, işin yapıldığı ortama, işin koşullarına, kullanılan araç gerece yönelik bilgi sahibi olursa da çalışanlarda olması gereken bilgi, beceri ve yetenek gibi faktörleri belirleyememesi bakımından tek başına yeterli değildir. Özellikle yönetsel

işlerde eksik kalmaktadır. Basit, rutin tekrarlanan fiziksel işlerde güvenilir bilgi elde etmek için ön plana çıkmaktadır (Dessler, 2020, 108; Sadullah ve diğ., 2015, 58). Öte yandan, zihinsel aktivite gerektiren işlerde istenen bilginin elde edilmesi için uygun değildir. Bu nedenle çoğu zaman mülakat yöntemiyle birlikte kullanılmaktadır (Dessler, 2020, 108).

Mülakat, iş analizini yapan kişilerin iş yerlerinde ziyaret edilerek yapılan görüşmelerdir. Mülakatta işe ve işi yapan kişiye yönelik görev unvanı, görevin gerektirdiklerine dair bilgiler toplanır (Armstrong, 2014, 606). Yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olmak üzere iki farklı türü bulunmaktadır. Yapılandırılmış mülakatta standart sorular tüm çalışanlara değiştirilmeden sorulur, diğerinde ise daha serbest bir görüşme gerçekleştirilebilmektedir. Mülakatlar yüz yüze yapıldığından üzerinde anlaşılmayan konular hemen açıklanabilmekte ve sağlıklı bilgi alınabilmektedir. Ancak çalışanların yaptıkları işle ilgili abartılı bilgi vermeleri dezavantajlarından. Zaman alıcı ve maliyetli olması da diğer dezavantajlarından (Gürbüz, 2019, 79). Bazen zamanı kısaltmak ve maliyeti azaltmak için sadece yöneticilerle görüşülmekte ancak bu mülakatlar çalışanların görüşünü yansıtmadığından istenen sonuca tam olarak ulaşamamaktadır (Truxillo, Paronto, Collins, Sulzer, 2004, 33).

Mülakat yöntemini, bireysel mülakat ve grup mülakatı olarak ayırmak mümkündür. Bireysel mülakatta, ilgili birimdeki her bir çalışanla ayrı görüşme yapılır ve elde edilen veriler tek iş analizinde birleştirilir. Grup mülakatında ise ilgili birimdeki çalışanlarla grup halinde mülakat yapılır. Yine elde edilen veriler tek iş analizinde birlikte değerlendirilir. Ancak sağlıklı sonuçlar alabilmek için bu yöntemde grup dinamiklerine dikkat edilmesi gerekmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 120).

Anket yönetimi ise özellikle iş değerlemesi için yapılan iş analizlerinde kullanılmaktadır. Anket formları çalışanlara dağıtılarak çalışanların işleriyle ilgili bilgi vermeleri istenmektedir. Ancak eğitim seviyesi düşük çalışan grupları için uygun bir yöntem olarak görülmemektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 58). Bu ve benzeri nedenlerle basit ve anlaşılır anketlerin tercih edilmesi gerekmektedir. Anketin tüm kitleye kullanılmasından önce örnek bir pilot çalışma yapılması önerilmektedir. Elde edilen sonuçların doğruluğu çalışanların bu konuda istekli olup olmadıklarına da bağlıdır. Çoğu zaman çalışanlar kendilerini ifade etmekte zorlanmaktadırlar (Armstrong, 2014, 607). Ayrıca işle ilgili olan ancak anket formunda yer almayan bilgilerin gözden

kaçmasına neden olabilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 120). Büyük kitlelerden kısa sürede veri elde edilmesi ve uygulama kolaylığı sağlaması da yöntemin avantajlarından (Gürbüz, 2019, 79).

Gözlem, anket ve mülakat yöntemlerine ek olarak daha seyrek kullanılan işi bizzat ifa etme, günlük tutma, yapılandırılmış iş analizi, iş bileşenleri envanteri, pozisyon analiz anketi, görev analiz envanteri vb. uygulamalar bulunmaktadır. *İşi bizzat ifa etme*, işlerle ilgili veri toplamak için iş analizini yapan kişinin bizzat iş yapmasıdır. Maliyeti çok yüksek bir yöntemdir ve tehlikeli işlerde etkili olmayabilir. *Günlük tutma*, işi yapan kişinin günlük yapılan işleri her gün kaydetmesi olarak özetlenebilir. Oldukça uzun bir zaman süresine yayılan bu yöntem iş ve zaman kaybına neden olabilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 121). Bu yöntem de maliyetli ve çalışanlar tarafından sıkıcı olarak algılanabilen bir yöntemdir. *Yapılandırılmış yöntem* ABD Çalışma Bakanlığı tarafından geliştirilen O-NET bilgi ağıdır. Bu ağ içindeki iş tanımları ve iş gerekleri değişen koşullara göre ayrıca güncellenmektedir. (Peterson ve diğ., 2001, 451; Stone, Lukaszewski, Stone-Romero, Johnson, 2013, 53–54). *İş bileşenleri envanteri* İngiltere’de geliştirilmiş, iş gereklilikleri ve çalışan özelliklerinin eşleşmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Banks, Jackson, Stafford, Warr, 1983, 57). İş analizinin öğeleri iş bileşenleri envanterinde beş başlık olarak toplanmıştır: İş için gerekli donanım, algısal ve fiziksel gereklilik, analitik beceri, iletişim, karar verme ve sorumluluk alma (Spector, 2012, 60). *Pozisyon analizi anketi*, Purdue Üniversitesi akademisyenleri tarafından hazırlanmış, iş analizini niceliksel olarak daha somut bir biçimde açıklayan bir yöntemdir. Altı kategoriye ayrılmış olan pozisyon analizi anketi içerisinde bilgi, zihinsel süreçler, iş çıktıları, bireylerarası ilişkiler, çalışma şartları ve diğer hususlar bulunmaktadır (Bhattacharya, Sengupta, 2009, 32). *Görev analiz envanterinde* işin ne sıklıkla yapıldığı tespit edilmekte ve işin önemini belirten puanlamalar yapılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar da bu analizin güvenilir ve tutarlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Wilson, Harvey, Macy, 1990, 158).

Günümüzde klasik anlamdaki iş analizine bazı eleştiriler yöneltmiş, geleneksel iş analizinin belli noktalarda yetersiz olduğu belirtilmektedir. Bu eleştirilerin başında günümüz çalışma koşullarının dinamik ve değişken olduğu gelmektedir (Bridges, 1994, 129). İşlerin bilgi yoğun, çalışmaların takım çalışması biçiminde, takım görevlerinin değişken olduğu dolayısıyla gelenekselin aksine bireysel olmadığı (Stewart, Carson, 1997, 157), iş analizlerinin İK uygulamalarına göre tasarlanırsa da

görev ve faaliyetlerin zamanla değişeceği (Schneider, Konz, 1998, 51) ve geleneksel analizin yeterli olmayacağı konuları da yapılan eleştiriler arasındadır. Bu bağlamda yeni bir arayışa gidilmiş, yetkinliklere dayalı iş analizi popüler hale gelmeye başlamıştır. Yetkinlik, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğin bir bileşkesidir. Bunlara ilaveten iş için gerekli motivasyon, değer ve ilgi alanını da kapsayan daha kapsamlı bir konudur. Yetkinlik içerisinde ayrıca bir işi şu an ve ileride başarabilme potansiyelini de kapsamaktadır (Schneider, Konz, 1998, 53–55).

Yetkinliklere dayalı iş analizinde işe odaklanmak yerine yetkinliklere çalışanın ne yaptığından öte nasıl yaptığına odaklanılır (Sadullah ve diğ., 2015, 65). Bu durum tamamen örgütsel bir tercihtir (Gürbüz, 2019, 86). Örgütün yapısı, bulunduğu sektör, iç çevre ve dış çevre faktörleri bunu etkileyen faktörler arasındadır. Yetkinliklere dayalı iş analizinin diğer İKY işlevlerinde kullanılması da mümkündür. Bunu tercih eden örgütler İK süreç ve uygulamalarını yetkinliklere dayalı olarak tasarlamaktadırlar (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, Gowing, 2002, 312). Yetkinliklere dayalı İKY sisteminden örgütlerin, örgüte katma değer katacak davranışların yaratılması, örgüt yetkinliğinin artırılması ve rekabet avantajı sağlayacak çalışan yetkinliklerinin kalıcılığının sağlanması vb. beklentileri bulunmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 122–124). Yetkinliklere dayalı yaklaşımda çalışanlardan beklenen bir takım davranışlar da bulunmaktadır. Bunlar müşteri odaklılık, takım çalışmasına yatkınlık, teknik uzmanlık, sonuç odaklılık, etkili iletişim, liderlik, çatışma yönetimi, inovasyon, uyum ve kararlılık (van der Klink, Boon, 2003, 416).

Sonuç olarak geleneksel iş analizi ile karşılaştırıldığında, yetkinliklere dayalı analiz, örgütlere İKY anlamında daha fazla esneklik katan, örgüt stratejisi ve İK stratejisini daha fazla uyumlaştıran, çalışanların performanslarının değerlendirilmesine farklı bir boyut katan bir analiz biçimidir. Anlaşılabileceği üzere, bu süreç dinamik, değişen koşullara göre esnek olması gereken bir süreçtir. Toplanan bu bilgiler sonucunda iş analizi gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda bu aşamada verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin yanı sıra özellikle birden fazla analistin farklı incelemeleri sonucunda ortaya çıkan iş analizinin netleştirilerek üst yönetimin onayına sunulması önemlidir.

2.3.1.3. İş Tanımları ve İş Gerekleri

İş analizi sonucunda toplanan veriler düzenlenip, özetlenip, formülleştirilerek iş tanımları ve iş gerekleri haline dönüştürülür. İş tanımlarında işin tanımı, işin içerdiği

görevler ve işle ilişkili diğer faaliyetler bulunur. İşin unvanı, bölüm, birim bilgisi ve işin özeti, işin içerdiği görevler ve işin ilişkili olduğu diğer işlerin bilgileri yer alır. İşin içerdiği görevler bölümünde hangi görevlerin nasıl yerine getirdiği ele alınır. Bu görevler yapılış sırasına göre ya da kronolojik olarak (günlük, haftalık, aylık) değerlendirilmektedir. Yazım dili olarak yapar, eder vb. geniş zaman kullanılmalıdır. Bu dil ifadenin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. İşin ilişkili olduğu diğer görevlerle ilişkili olarak yatay ve dikey ilişkiler belirtilmelidir. Görev tanımlarında ayrıca ilgili pozisyonun kime bağlı olduğu da belirtilmelidir. İşin koşulları, kullanılan malzeme, araç gereç ve donanım da belirtilmelidir. İşe özel ifadeler (jargon) anlaşılır bir biçimde yazılmalıdır. İş tanımları, işi yapan kişi işten ayrıldığında ortaya çıkacak sorunları en aza indirmek için, hazırlanırken o işi yapan kişiyi değil işi tanımlamalıdır. Değişen koşullara göre iş tanımlarının güncellenmesi ve düzenlenmesi de gerekmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 59–62).

İş gerekleri ise işi yapan kişide bulunması gereken özellikleri kapsamaktadır. İş analizinde toplanan veriler baz alınarak, o işi yapan kişide bulunması gereken eğitim, deneyim, yaş, bilgi, beceri, yetenek ve diğer nitelikler tanımlanmaktadır (Çetin ve diğ., 2019, 46). İş gerekliliklerinde belirtilen özelliklere sahip çalışanların, o işle ilgili özelliklere sahip olmayanlara göre daha başarılı oldukları belirlenmiştir (Joinson, 2001, 65–70).

2.3.1.4. İş Tasarımı

İş tasarımı, görev ve sorumlulukların ve diğer unsurların üretken bir iş biriminde organize edilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların motivasyonlarının işten önemli ölçüde etkilendiği işlerde iş performansına etki etmektedir. Çalışanların işten genel olarak memnuniyetlerine de etki etmektedir. Kimi yerlerde ise iş tasarımı çalışanların hem fiziksel hem zihinsel sağlığına etki etmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 133). Çalışanlar, bir örgüte bağlı olmalarının sonucu olarak çeşitli maddi ve manevi ödüller elde etmektedir. Ancak bunun karşılığında olumsuz bir sonuç olarak çalışanlar, hem fiziksel hem de ruhsal açıdan sağlıklarını kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadırlar. Günümüzde artık emek yoğun çalışmadan bilgi yoğun çalışmaya geçilmekte, fiziksel olarak yıpranma azalmış ancak mental yıpranma bir o kadar artmıştır. Her ne kadar durum böyle olsa da sanayi sektörü başta olmak üzere çalışma ortamının ses, gürültü, ışık, koku gibi sağlığa zarar verecek etmenlerden arındırılması hala önemini

korumaktadır. Gelişmiş ülkelerin bu sorunları en aza indirildiği görülse de, örgütsel açıdan devamsızlık, işgücü devri, şikayetler, grevler ve iş gören tatminsizliği gibi durumların olması bu sorunların tamamen çözülmediğini göstermektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 66).

Sanayileşme ile birlikte yaşanan mekanizasyon süreci, çalışan yerine makinenin ön plana çıkmasına ve işlerde standartlaşmanın ve uzmanlaşmanın artmasına neden olmuştur. İşlerin en küçük parçalarına ayrılması, sürekli tekrar eden rutin ve monoton bir hale gelmesi nedeniyle işler, çalışanlar için anlamını yitirmiş ve çalışanlar deyim yerindeyse makinenin bir parçası gibi görülmeye başlanmıştır. Yapılan işin bütününe göremeyen çalışanlar yetkinliklerini kullanamaz duruma gelmiş, eğitim ve geliştirme imkanı da bulamamışlardır. Kitle üretimi ile montaj hattı kavramı da kullanıma girmiştir. Otomasyon kavramı ile rutin işlerin makinelerin kontrolünde olması, farklı iş ilişkilerini de ortaya çıkarmıştır. Bilgi teknolojilerinin artması bilgi işçilerinin artmasını da sağlamıştır (DeCenzo, Robbins, 2010, 6). Son yıllarda yaşanan gelişmelerden biri de dünya genelinde eğitim ve refah seviyesinin yükselmesidir. Eğitim ve refah seviyesi yükselen çalışanların beklentileri diğer çalışanların aksine işlerinde daha fazla sorumluluk alma isteği, kararlara katılma ve kişisel gelişim imkanlarını arttırma isteği, özerklik vb. beklenti ve istekler olarak ifade edilebilir (Sadullah ve diğ., 2015, 69).

Yukarıda da değinildiği üzere işlerin rutin, monoton, sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres ve yabancılaşma gibi sorunlar meydana getirmiştir. Yaşanan bu sorunlar devamsızlığın artması, işgücü devrinin yükselmesi, verimliliğin azalması, iş tatminsizliği, fiziksel ve psikolojik yorgunluk, stres, çatışma, çalışma ilişkilerinde bozulma, iç müşteri ve dış müşteri şikayetlerinde artış ve çalışanlarda memnuniyetsizlik gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Son yıllarda çeşitli nedenlerle evden çalışma, uzaktan çalışma vb. çalışma biçimleri artsa da, genel olarak çalışanların gün içinde harcadıkları vaktin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla örgütlerin, onların faaliyetlerinin ve iş ortamının çalışanlar üzerinde etkisi halen büyüktür (Gürbüz, 2019, 88).

2.3.1.5. İş Tasarımı Yöntemleri

İş tasarımı çalışmaları, hem işi yapan çalışanların kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını hem de örgütün teknolojik ve örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir örgüt içindeki işlerin içerik, yöntem ve diğer işlerle olan ilişkilerinin belirlenmesine dönük çalışmalardır (Buchanan, 1979, 4). İş tasarımının temelinde kavramın isminden de anlaşılacağı üzere, çalışanların verimliliklerini arttırmak üzere işleri değiştirmek bulunmaktadır. Yapılacak bu değişiklikler işlerin çalışanlar için daha anlamlı ve doyum sağlayıcı bir biçime getirilmesidir. Bunun sağlanması için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. İş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu en bilinen yöntemler arasındadır (Armstrong, 2014, 147; Dessler, 2020, 103; Mathis ve diğ., 2016, 134). Bunun yanı sıra iş karakteristikleri modeli, esnek çalışma biçimleri, sıkıştırılmış iş haftaları, iş paylaşımı vb. iş tasarımı biçimleri de bulunmaktadır (Gürbüz, 2019, 88).

İş basitleştirmenin geleneksel olarak kaynağı, klasik yönetim ve hatta Adam Smith'e kadar uzanmaktadır. Adam Smith "Milletlerin Zenginliği" isimli eserinde işbölümünün kişi başı üretimi arttıracığı için uzmanlaşmanın önemini vurgulamıştır (Smith, 2011, 14). Kitabında bahsettiği toplu iğne örneği ise iş tasarımının ilk örneklerinden kabul edilir. Klasik yönetim anlayışında ise Taylor'un öncülüğüne başlayan iş basitleştirme iş yerindeki verimsizliği azaltmak için örgütlerin incelenmesi gerektiğini belirtmekteydi. Taylor, işlerin parçalara ayrılarak basitleştirilmesi ve o işi yapan kişilerin uzmanlaşması sağlanarak verimliliğin artırılması, işlerin planlanması, organize edilmesi vb. görevlerin ise yöneticilerde olması gerektiğine vurgu yapmıştır (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2012, 39). Basitleştirmenin mantığında işin karmaşıklık derecesinin azaltılarak, kapsamlı bir eğitim almadan uzmanlaşmanın sağlanması ve verimliliğin artırılması bulunmaktadır. İş zaman etütleri ile en iyi iş yapış şekli tespit edilecek, hata oranı azaltılacak ve dolayısıyla maliyetler azaltılacaktır (Gürbüz, 2019, 89).

İş basitleştirmeye yöneltilen eleştiriler arasında yöntemin mekanik bir anlayışla çalışanları değerlendirdiği sosyo-psikolojik boyutun göz ardı edilmesi bulunmaktadır. Aşırı uzmanlaşma sonucunda artan monotonluk çalışanları sıkacak ve hata oranları yükselecektir. İş tatmininin de azalması nedeniyle devamsızlık, işten ayrılma, iş kazası vb. sorunlar ortaya çıkabilecektir. Klasik yaklaşım işlerin değişmez olduğu

görüşünden hareketle çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ile kişi-iş uyumunu amaçlamıştır (Sadullah ve diğ., 2015, 66).

İş tasarımının bir diğer yöntemi *iş genişletmedir*. İş genişletme, yapılan işteki farklı görevlerin sayısını artırarak işin kapsamını genişletmeyi ifade etmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 134). Bu teknik Walker ve Guest'in bir araba fabrikasında yaptıkları çalışma ile ortaya çıkmıştır. Çalışma, çalışanların işin sürekli aynı şekilde tekrar etmesi nedeniyle birçok soruna yol açtığını tespit etmiştir (Walker, Guest, 1952, 45). İş genişletme, çalışanlara işle ilgili daha fazla görev yükleyerek yapılan işlemin sayı ve çeşitliliğinin artırılmasıdır. Yatay olarak yeni görevler yüklenmesi ve yapısal olarak benzer görevler verilmesi, bir anlamda niceliksel olarak iş sayısının artırılmasıdır. İşin kapsamı çalışanların işle ilgili gerçekleştirdikleri görev ve faaliyetlerdir. Dolayısıyla işin hacmindeki artışla ilgili kavramdır. İşin derinliği ise çalışanların işleri ile ilgili faaliyet ve sonuçlarda sorumluluk sahibi olmasıdır (Ivancevich, Matteson, Konopaske, 2011, 158).

İş genişletmeden beklenen sonuç, çalışanların işleri ile ilgili görev sorumluluklarının artırılması ile işte yaşanan monotonluğun önüne geçilmesi, sıkıcı işlerin azaltılması, çalışanların farklı bilgi ve becerilerini kullanması yoluyla verimin artırılmasıdır. Ancak yatay olarak yapılan bu artırma işin derinliğinde herhangi bir değişiklik içermemektedir. Bundan dolayı bir diğer yöntem olan iş zenginleştirme yöntemi ortaya çıkmıştır (Gürbüz, 2019, 92).

İş zenginleştirme, işlerin dikey olarak yani derinliğinin artırılarak çalışanların yaptığı işte planlama, karar verme, sorumluluk gibi yönetsel özelliklerle bir anlamda güçlendirilmesidir. İşinde sorumluluk sahibi olan çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin duyacak ve motivasyon dereceleri yükselecektir (Gürbüz, 2019, 93). Bu yöntemde çalışanlar kendi çalışma hızlarını belirleyebilmekte, işin kalitesinden sorumlu olmakta, kendi hatalarını düzeltmekte, iş için gerekli donanımı seçebilmektedirler (Sadullah ve diğ., 2015, 76).

İş zenginleştirmenin gelişmesinde Herzberg'in çift faktör kuramının da etkileri görülmektedir. Herzberg çalışanları motive etmek için onlara kendi yetkinliklerine uygun işler verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Schermerhorn, 2009, 348). Teorideki ücret, çalışma şartları, çalışma ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği gibi hijyen faktörleri ancak işin kendisi, yetki ve sorumluluk, karar alma vb. güdüleyicilerle birlikte tatmin

sağlamaktadır. Ancak, iş zenginleştirme tekniğinin çalışanların kişiliği ile de yakından ilgili olduğunun ifade edilmesi gerekmektedir. Esnekliğe açık, sorumluluk almayı seven ve çevre koşullarına duyarlı çalışanlar için bu teknik diğerlerine göre daha fazla motive edebilmektedir (Bond, Flaxman, Bunce, 2008, 645).

İş zenginleştirme çoğu örgütte görülmekte ve genişletmenin yerini almaktadır. İş genişletmenin verimlilik yerine kaliteyi arttırdığı yapılan çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde her iki yöntemin de örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ve çalışanlarda iş tatmini veya işe yönelik olumlu tutum sergilemeyi amaçladığı ifade edilebilir. Örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik amaçlar verimlilik ve kaliteyi arttırmak, aşırı uzmanlaşmanın yarattığı sorunların önüne geçmek olarak sayılabilir. Diğer konu olan iş tatmini sağlamaya yönelik amaçlarda ise yabancılaşmayı önlemek, monotonluğun önüne geçmek, zihinsel ve fiziksel yorgunluk hislerini azaltmak konuları sayılabilir (Sadullah ve diğ., 2015, 76).

İş rotasyonu da yukarıdaki yöntemlere benzer biçimde işteki monotonluğu azaltmak, eğitim vb. amaçlarla çalışanların bir plan içerisinde mevcut işi ile bağlantılı olan işlerde çalıştırılmasıdır. Rotasyonda yapılan görev, kullanılan makine, çalışılan yer değiştirilebilir. İş rotasyonu ile çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin duyabilir. Buna ek olarak örgüte sağladıkları katkının daha fazla farkına varabilirler (Ortega, 2001, 1367). Rotasyon yoluyla yeni bilgi ve beceri kazanan çalışanların çeşitli görevlerde kullanılması yoluyla örgüt içinde esneklik sağlanması da mümkündür. Ancak eğitim maliyetini arttırması ve işe alışma zorlukları vb. olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Rotasyon uygulaması hakkında, uygulamanın anlamsız ve gereksiz olduğu gibi olumsuz yorumlar da bulunmaktadır (Ivancevich ve diğ., 2011, 158).

Rotasyonda çalışanların yaptıkları işlerde yapısal bir değişiklik bulunmamaktadır. Ancak yapılan faaliyetler değişmektedir. Her ne kadar olumsuz eleştiriler olsa da özellikle montaj hattı gibi işlerde tekrarlı ve monoton olan durumlarda işlerin daha anlamlı olması sağlanabilir. Çalışanların işle ilgili bütüncül bir bakış açısına sahip olması temin edilerek motivasyon artırılmaktadır (Güney, 2019, 107–108).

İş tasarımında modern yaklaşım Hawthorne araştırmaları ile başlayan Beşeri İlişkiler Yaklaşımı'na evrilen anlayışa kadar dayanmaktadır. Davranışsal özelliklerin ön plana çıktığı modern yaklaşım içerisinde Maslow, McGregor, Herzberg, Hackman ve Oldham'ın görüşleri bulunmaktadır (Bratton, Gold, 2012, 106). Bunlar içerisinde iş

tasarımının yukarıda da değinilen teknikleri Hackman ve Oldham'ın görüşlerini belirten beş temel iş karakteristiğini içeren modeline dayanmaktadır. Modele göre çalışanların motivasyonunu, performansını ve verimliliğini arttırmak için bir işin beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Hackman, Oldham, 1980, 79).

Bunlardan ilki olan *beceri çeşitliliği*, bir işin çalışanların çeşitli yetenek ve becerilerini kullanmasına imkan sağlayacak biçimde farklı faaliyetleri içermesi derecesidir (Bratton, Gold, 2012, 121). İş tasarımı beceri çeşitliliğinin olması işte yaşanabilecek hata oranını azaltacak, iş tatminini de arttıracaktır. Örneğin montaj hattında sadece vida sıkımayla görevli bir çalışanın, araçların diğer parçalarıyla da ilgilenmesi çalışanın motivasyonunu da arttıracaktır (Gürbüz, 2019, 90). Öte yandan beceri çeşitliliğini çoklu görevden (multitasking) ayrı tutmak gerekir. Çoklu görevde aynı anda birçok iş yapılmakta fakat çalışanın çok yoğun bir şekilde çalışmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle daha sonra istenmeyen bazı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 135).

Görevin kimliği çalışanların bir işin en başından en sonuna kadar bütününe görebilme derecesidir (Bratton, Gold, 2012, 121). Çalışanlar kendilerinde bir bütünü tamamlayan işlerle daha fazla özdeşleşmektedirler. Bazı işler bunun tersine bütünü görmeye izin vermemektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 72). Çalışanlar işin sonucunda bir eser elde eden işlerden daha fazla haz duymaktadırlar. Bir başarı duygusunun ortaya çıkması için işlerin çalışanların kendi katkılarını da görebilecek biçimde tasarlanması önemlidir.

Görevin önemi çalışanların yaptığı işin kendileri ya da başkaları üzerindeki etkisidir (Bratton, Gold, 2012, 121). Çalışanlar yaptıkları işin toplum içindeki önemini daha fazla algıladıklarında daha fazla tatmin olacaklardır (Mathis ve diğ., 2016, 136). Örneğin akademisyenlerin aldıkları ücretler piyasaya göre görece düşük olsa da işin toplum nezdinde önemli görülmesi iş tatminini arttıran nedenlerden biri olarak düşünülebilir.

Özerklik çalışanların işlerini yaparken karar alma özgürlüğü olarak tanımlanabilir (Bratton, Gold, 2012, 122). Daha çok özerklik, işlerine yönelik daha yüksek sorumluluk duymalarına neden olmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 136). Çalışanların işlerini yaparken kontrolün kendilerinde olduklarını bilmeleri, işleri için gerekli araç-

gereç donanımı ve hatta çalışma arkadaşlarını seçebilmeleri onları tatmin edecek ve adanmışlıklarını da yükseltecektir. Ancak örgütler içerisinde bu sınırın iyi çizilmesi gerekmektedir. Bazı çalışanlar sınırsız özerklik istemediği gibi bazıları ise belirli konularda özerklik talep etmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 72).

Son olarak *geribildirim*, iş karakteristikleri modelinin son unsurudur. Buna göre geribildirim, çalışanın performansının gerçek sonuçlarıyla ilgili bilgilere sahip olma derecesi olarak belirtilmektedir (Bratton, Gold, 2012, 122). Diğer bir ifadeyle ne kadar iyi veya ne kadar kötü performans gösterdiklerine dair aldıkları bildirimdir. Geribildirim, çalışanların işe yaptıkları katkıyı anlamalarını sağlamaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 136).

İş karakteristikleri modeli göz önüne alınarak yapılan iş tasarımı çalışmaları çalışanları motive edecektir. Bu özelliklerle çalışanların içsel ödül beklentileri de karşılanacaktır. Psiko-sosyal ihtiyaçların da karşılanabileceği gibi iş tatmininin yükselmesi, işgücü devrinin azalması, görev sorumluluklarına bağlılık, vb. olumlu çıktılar meydana gelebilecektir. Özerklik ve geribildirim, diğer iş karakteristiklerinin etkilerini de artırdığından biraz daha öne çıkmaktadır (Garg, Rastogi, 2006, 572; Mathis ve diğ., 2016, 137).

İş analizi ve iş tasarımı konusunda gerekli işlemler tamamlandıktan sonra bir organizasyonun hangi iş için ne kadar çalışana ihtiyacının olacağına dair çalışmalar yapılmaktadır. Bir sonraki bölümde İK planlamasına yönelik bilgiler verilecektir.

2.3.2. İK Planlaması

İnsan kaynakları planlaması (İKP), bir organizasyonun stratejik hedeflerini karşılayabilmesi için gereksinim duyduğu işgücünü analiz etme ve belirleme sürecidir. İK planlamasında temel amaç istenilen yerde istenilen zamanda istenilen yeteneklere sahip istenilen sayıda çalışanın kurumda istihdam edilmesidir. İK planlaması yapan bir kurumun, kısa bir zaman için değil daha uzun sürede çalışacak personelin uzun süre çalışabileceği yerdeki işlere tahsis edilmesine dikkat etmesi gerekmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 53).

Örgütlerin başarılı olmak için İKP (İnsan Kaynakları Planlaması)'yi temin ve seçim sürecinden önce gelişi güzel olarak değil titizlikle ve kapsamlı olarak yapmaları gerekmektedir. Ancak günümüzde birçok örgütün bu süreci sistematik olarak yapmak yerine yüzeysel bir biçimde yaptığı görülmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 89).

İKP'nin başarılı olması ancak örgütün amaç ve hedefleriyle uyarlandığında mümkündür. Dolayısıyla İK departmanı diğer yöneticilerle birlikte çalışarak İKP'nin istenen sonuçları yaratmasına daha fazla katkıda bulunabilir (Byars, Rue, 2003, 117).

Örgütlerde İKP'nin kimin sorumluluğunda olduğu işletmenin küçük, orta ve büyük olmasına bağlı olarak değişmektedir. Büyük örgütlerde genel olarak tepe yönetim, İK departmanı ve diğer yöneticiler tarafından yönetilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 47). Tepe yönetim örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda kurumsal stratejilerin belirlenmesinde başat bir konumdadır. İKY ise belirlenen bu stratejilerin ve buna bağlı alt stratejilerin İKP için gerektirdiği verileri hazırlamak ve diğer yöneticilerle birlikte buna dönük faaliyetler gerçekleştirmek durumundadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise hangi birimin İKP'yi gerçekleştireceği belirsizliğini korumakta ve özellikle aile şirketlerinde İKP'nin yapılmasının çok daha zor olduğu görülmektedir. Süreç tepe yöneticilerinin tecrübe ve sezgilerine dayanmakta, sistematik bir anlayış görülmemektedir (Lee, Lim, Lim, 2003, 657).

2.3.2.1. İKP Süreci

İKP süreci sistematik olarak ele alınması gereken bir süreçtir. Süreç öncelikle örgütsel amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra örgütün bunlara göre mevcut insan kaynağı ele alınır. İşgücü piyasasının değerlendirilmesi yapılarak arz ve talep dengesi gözden geçirilir. Buna göre ise İK stratejileri belirlenir (Gürbüz, 2019, 107).

İKP sürecinin *ilk aşaması* örgütsel amaç ve stratejilerin incelenerek İK stratejilerinin buna göre belirlenmesidir. Bu özellikle insan kaynakları çalışmalarının örgüt düzeyinde bütüncül olarak ele alınması için önemlidir. İKP stratejileri, örgüt stratejileri ile uyumlu bir biçimde kısa, orta ve uzun vadede örgütün ihtiyacı olan nitelik ve nicelikte işgücünün tespit edilmesine katkı sağlamaktadır (Wright, Smart, McMahan, 1995, 1052). Örneğin, IBM vizyon ve misyonunda bir değişikliğe giderek donanım üreten bir firmadan yazılım üreten bir firma haline geçmiştir. Bu değişiklikle birlikte İKY'de kendiyile ilgili olan konularda bir strateji belirlemiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda mevcut personelin yeni vizyon ve misyon çerçevesinde yetkinliklerinin yetersiz olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla bu duruma göre yeni personel temini ve eğitim geliştirme faaliyetleri organize edilerek İK yapılandırılması gerçekleştirilmiştir (Grossman, 2007, 54).

İKP sürecinde göz önünde tutulması gereken bir konu da *işgücü piyasa analizidir*. Örgütün faaliyette bulunduğu işkolundaki çevresel faktörlerin (yasal/politik faktörler, potansiyel işgücü, ekonomik durum, işgücünün yapısı vb.) etkisinin özellikle işgücü piyasasına etkisinin incelenmesi gereklidir. Bu analiz gerçekleştirildikten sonra mevcut işgücünün durumu ve yapısı, işgücü arzının örgüt için fırsat ve tehdit oluşturması anlamında tanımlanması gereklidir (Mathis ve diğ., 2016, 55).

Öte yandan *yasal/politik faktörler* de örgütlerin insan kaynakları planlamasına yönelik strateji ve politikalarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin 4857 sayılı İş Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu vb. düzenlemelere göre İKP dolayısıyla temin ve seçim işlevi etkilenmektedir. Örneğin, 4857 sayılı yasaya göre deneme süresi, kıdem, ihbar tazminatı ve performans değerlendirme vb. uygulamalar örgütleri etkilemektedir. 5510 sayılı yasaya göre eski hükümlü, engelli vb. gruplardan asgari düzeyde özel sektörün istihdam etmesi gerekmektedir. Asgari ücret düzenlemesi, sosyal güvenlik kurumu ödemeleri belirlenmiştir. 6331 sayılı yasaya göre işyerinde alınması gerekli önlemler, istihdamı zorunlu personel çalıştırılması vb. zorunluluklar belirlenmiştir. Görüldüğü üzere İKP, salt piyasa koşullarıyla oluşturulmamakta aynı zamanda yasal mevzuattan da etkilenmektedir.

Potansiyel işgücü örgütün faaliyet gösterdiği sektörde ulaşabileceği aday personel miktarıdır. Örneğin yazılım sektöründe özellikle kırsal bölgelerde eleman bulmak büyük şehirlere göre daha zordur. Aynı şekilde denizcilik ve özellikle havacılık sektöründe kaptan temin etmek diğer pozisyonlara göre daha zordur. Rakipler İKP’de dikkate alınacak bir diğer faktördür. Faaliyette bulunulan sektöre göre rakipler farklılaşmaktadır. Aynı sektör ve işkolunda bulunan rakiplerin ücret, ek yarar politikaları örgütleri etkileyecektir. Konu stratejik olarak ele alınarak buna göre İKP yapılmalıdır. İKP’de işgücünün yapısı da ayrıca dikkate alınması gereken bir özelliktir. Bu kapsamda işle ilgili algıyı etkileyen özellikle genç jenerasyonun (Z jenerasyonu) iş arama, iş yapış ve çalışma tercihleri, iş-yaşam dengesi uygulamaları özellikle göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca uluslararası olarak faaliyet gösteren, yabancı sermayeli vb. işletmeler için özellikle önem ifade eden iş yerinde farklılık/çeşitlilik konusu İKP için dikkate değer bir konudur. Bu konu özellikle uluslararası insan kaynakları yönetimi noktasında planlamada ana ülke mi, üçüncü ülke mi yoksa ev

sahibi ülkenin mi temel alınacağı sorusunu ön plana çıkarmaktadır (Gürbüz, 2019, 108–109).

Mevcut iş, hali hazırda o örgütte bulunan çalışanların sayısını ve niteliğini belirtmektedir. İKP'nin bu aşaması örgütün işletme iç çevresinin yani *örgüt analizinin* yapıldığı aşamadır. Bu aşamada İKY açısından daha fazla önem ifade eden konu maddi varlık olarak işgücünün sayısı maddi olmayan varlıklar olarak da işgücünün yetkinlikleridir. Örgütün yetkinlikleri, sahip olunan insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin bir sonucudur. Bir işletmenin farklı departmanlarında görev alan çalışanlar, farklı faaliyetler yürütmektedirler dolayısıyla bu departmanların başarılı olmaları çalışanlarının yetkinliklerine bağlıdır (Ülgen, Mirze, 2013, 119).

İşgücü arzının tespit edilmesi İKP'nin bir diğer aşamasıdır. Bunun insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS), beceri/yetkinlik envanteri ve yedekleme planları gibi çeşitli araçlar kullanılmaktadır. İKBS, SAP, Oracle vb. yazılımlar yoluyla çalışanlar ile ilgili verilerin yer aldığı dijital bir platformdur. Bu platform üzerinde çalışanların kişisel bilgileri, performans kayıtları, eğitim, sertifika vb. kayıtları, bordro, kariyer ilerlemeleri vb. bilgiler yer almaktadır. Bu platformlar maliyetleri yüksek olsa da özellikle büyük ölçekli organizasyonlar için birçok faydası bulunmaktadır. Örneğin; en basit bir biçimde herhangi bir birimdeki çalışan sayısı, ilgili organizasyondaki çalışma süresi, ücret bilgisi elde edilerek mevcut durum ortaya çıkarılabilir. Ayrıca bu sistemlerin bir diğer faydası ise geleceğe dönük projeksiyonlar yapabilmeleridir. İlgili parametreler girildiği takdirde kısa, orta ve uzun vadede hesaplamalar kısa sürede yapılabilmektedir. Bu hesaplamalar hem İKP hem de diğer İKY işlevleri için kullanılabilir (Gürbüz, 2019, 109).

İşgücü arzının tespitinde kullanılan bir diğer araç *beceri/yetkinlik envanteridir*. Beceri envanteri, bir örgütteki çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek, performans değerlendirme sonuçları, eğitim ve terfi kayıtlarının bulunduğu kayıtlardır. Beceri envanteri işgücünün niteliği noktasında önemli bilgiler sunmaktadır. İKP'ye özellikle boşalan pozisyonlara iç kaynaklardan temin noktasında fayda sağlamaktadır (Gürbüz, 2019, 109). Yedekleme planları da İKP sürecinde öne çıkan uygulamalardandır. Yedekleme planları, örgütler içinde özellikle yönetsel pozisyonlar için yapılan, boşalan pozisyonlara kimin atanabileceğini gösteren planlardır. Bu planlarda, potansiyel olarak emeklilik, terfi, ölüm, işten ayrılma vb. sebeplerle oluşan boşluklara kimin atanacağı belirlenmektedir (Zhang, Rajagopalan, 2003, 327). Yedekleme

planlarında değerlendirme kriterlerine adayların tecrübesi, performansı, terfi potansiyeli, eğitim durumu vb. faktörler girmektedir. Yapılan değerlendirme neticesinde en uygun aday seçilmektedir (Jusko, 2005a, 20). Dolayısıyla çalışanlar, o örgüte üye olmanın ileride terfi imkanını sağladıklarını algıladıklarından dolayı, yedekleme planları çalışan moralini de yükseltmekte ve çalışanlar arasında bir motivasyon kaynağı olabilmektedir (Jusko, 2005b, 18).

İKP için önemli olan bir diğer konu da *işgücü talebinin tespiti*dir. İşgücü talebi bir örgütün gelecek dönem içerisinde hangi nitelik ve nicelikte kaç çalışana ihtiyaç duyacağını belirler. İşgücü talebi örgütsel stratejiler, işgücü piyasası ve mevcut çalışanların durumu değerlendirilerek tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Gelecek dönemle ilgili tahminler kısa, orta ve uzun vadeli olabilmektedir. Tahmin edilebilecek sürenin kısa ve uzunluğu koşullara göre değişmekle birlikte, kısa dönem (altı ay – bir yıl arası), orta dönem (bir yıl - üç yıl arası) ve uzun dönem (üç yıldan fazla) olarak düşünülebilir (Mathis ve diğ., 2016, 56). Gerekli işgücü sayısını orta ve uzun vadede tahmin etmek oldukça zordur. Bu nedenle birçok kurum kısa vadeli bir yaklaşımla işgücü talebini tahmin etmeye çalışmaktadır (Armstrong, 2014, 217).

İşgücü talebi temel olarak o örgütün ürettiği mal ve hizmetlere olan taleple ilgilidir. Talep tahmini yapılmadan planlama yapmak zordur. Diğer tüm üretim faktörleri gibi işgücü için de yapılacak tahminlerde talep tahmin yöntemleri kullanılmalıdır (Kobu, 1993, 79). Dolayısıyla öncelikle ürün ve hizmetlere olabilecek tahminler belirlenmeli daha sonra buna yönelik işgücü miktarı belirlenebilir (Dessler, 2020, 132). İşgücü talebini tahmin etmek için iş analizleri, terfi-transfer gibi örgüt içindeki hareketler, iş yükü ve işgücü analizleri (işgücü devir oranı ve devamsızlık oranı) yapılarak belirlenmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 110).

İş analizleri daha önce de değinildiği gibi, örgütün içindeki işlerin sistemli bir biçimde analiz edilerek, iş tanımlarının, iş gereklerinin ve iş standartlarının belirlenmesi sürecidir. İKP’de iş analizleri hem sayı hem de nitelik olarak işgücü talebinin belirlenmesinde ve buna ek olarak örgüt içindeki mevcut ve beklenen işgücü arzının belirlenmesi, tahmin edilmesi ve değerlendirilmesinde kullanılır (Sadullah ve diğ., 2015, 97). İş tanımları iş-zaman etütlerinin ve sayısal olarak çalışan ihtiyacının tespitinde, iş gereklilikleri formu ise işgücü talebinde hangi niteliklere ihtiyaç olduğunun belirlenmesi açısından önemlidir (Gülbüz, 2019, 110–111).

2.3.2.2. İşgücü Talep Tahmininde Kullanılan Teknikler

İşgücü talep tahmini yapılırken, yargısal ve sayısal yöntemlerden faydalanılır. *Yargısal yöntemler* olarak yönetici tahmini, Delphi tekniği, nominal grup tekniği, senaryo analizi ve kıyaslama yöntemleri kullanılabilir (Mathis ve diğ., 2016, 59). Trend analizleri, regresyon-korelasyon analizleri, oran analizleri, iş yükü analizi, işgücü devir oranı ve devamsızlık ise *sayısal yöntemler* olarak sayılabilir (Sadullah ve diğ., 2015, 98). Her örgütün kendine özgü özellikleri birbirinden farklı olduğundan her bir örgüt için farklı yöntemler kullanılabilir (Cascio, Aguinis, 2005, 251).

Yönetici tahmini yönteminde yöneticiler, kendi tecrübelerinden yola çıkarak, örgütün gelecekteki ihtiyacını tahmin etmektedirler. Burada konuyla ilgili tüm yöneticilerden söz almak adına alt, orta ve üst düzey olmak üzere sürece tüm yöneticilerin katılması etkin bir yöntem olabilir (Byars, Rue, 2003, 119). Bu yöntemde hiyerarşik olarak alt düzey yöneticiler orta düzeye, orta düzey yöneticiler ise üst düzeye tahminlerini iletirler. Bu yöntem yukarıdan aşağı doğru da yapılabilir. Yöntem tek başına yeterli değildir ancak yönetici görüşleri İKP'nin sağlıklı yürütülmesi ve yöneticilerin sürece katılmasından dolayı önemlidir. Hızlı ve yoğun bir değişim yaşanan günümüzde yöneticilerin tahminleri üzerine tekrar bir değerlendirme yapılarak uygun olan yerlerde değişiklik yapılması gerekebilir (Armstrong, 2014, 220; Dessler, 2020, 136).

Delphi tekniği herhangi bir konu ile ilgili farklı bakış açıları olan kişilerin uzman oldukları konularda düşüncelerini elde etmek için kullanılır (Daft, 1997, 299; Mathis ve diğ., 2016, 59). Burada konu uzmanları yüz yüze gelmeden kişisel tahminlerini gerçekleştirirler. Ancak farklı tahminleri uzmanlar arasında ileten bir aracı bulunmaktadır. Aracı tahmin yapanların görüşlerini iletirken isteyenler kendi görüşlerini değiştirebilmektedirler. Bu süreç uzmanlar arasında ortak bir görüş sağlanana kadar devam eder (Byars, Rue, 2003, 119). Özellikle yapılan tahminin uzun vadeli tahminler olduğunda tahmini kimin yaptığının bilinmemesi daha uygun olacaktır (Bingöl, 2019, 188). Bu teknik konunun uzmanlarının farklı yerlerde olduğu, katılımcıların anonim bir şekilde yer aldığı ve birebirleriyle ciddi görüş ayrılıkları nedeniyle iletişim kuramadıkları durumlarda önerilmektedir. Bu yöntem aynı zamanda karar verme gruplarında yaşanabilecek gözdağı verme problemlerini de ortadan kaldırmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014, 257).

Nominal grup tekniği, Delphi tekniğine benzer bir biçimde alanlarında uzman olan bireylerin yüz yüze olacak şekilde çeşitli tartışma ve kişisel görüşlerinden sonra örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücünü tahmin etmesi olarak özetlenebilir. Katılımcılar düşüncelerini yazarlar, her katılımcı görüşlerini sunar, her bir görüş üzerinde düşünülür, tartışmalardan sonra en çok oy alan görüş benimsenerek süreç tamamlanır (Daft, 1997, 299; Mathis ve diğ., 2016, 59). Bu yöntem konu ile ilgili karar vericilerin sürece katılması, kısa sürede sonuca ulaşılması, katılımın dengeli dağıtılması vb. açılardan avantajlıdır. Öznel görüşler içermesi açısından ise dezavantajlıdır (Gómez-Mejía ve diğ., 2012, 164).

Senaryo analizi, işgücü ve çevre verilerinden yola çıkarak alternatif işgücü talep tahmini senaryosu geliştirmek anlamına gelmektedir. Bu senaryolar diğer yöneticiler ve İK yöneticileri tarafından beyin fırtınası yapılarak geliştirilebilmektedir. Demokratik bir anlayışı hakim kılması açısından tüm katılımcılara belirli yıllarda olabileceklerle ilgili düşüncelerini açıklama fırsatı verilir. Tüm üyelerin tahminleri açıklandıktan sonra kısa, orta ve uzun vadede son görüşler bir araya getirilir (Byars, Rue, 2003, 120). Muhtemel en iyi senaryonun PESTLE yaklaşımını (kurumu etkileyebilecek siyasi, ekonomik, sosyal, yasal, teknolojik ve ekonomik faktörlerin bir değerlendirmesi) kullanan sistematik çevresel taramayla elde edilebileceği düşünülmektedir (Armstrong, 2014, 219).

Kıyaslama (benchmarking), İKY açısından bakıldığında, toplam kalite yönetimi çalışmaları içerisinde örgütlerde uygulanmakta olan bir yöntemdir. Kısaca, İKY işlev ve uygulamalarının aynı ya da benzer sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda karşılaştırılması yoluyla elde edilen bir işgücü tahmin yöntemidir. Karşılıklı anlaşma ve güven esasına dayalı bu yöntemde her bir işletme kendi talep tahmin yöntemini bir diğer işletme ile paylaşmaktadır. Bunun yapılması için işletme içinden seçilecek uzmanlar olabileceği gibi işletme dışından uzmanlar da kullanılabilir. Kıyaslamanın işletmelere kattığı en önemli özellik, farklı iş yapış biçimlerinin öğrenilmesi ve farklı davranmaya zorlamasıdır (Byars, Rue, 2003, 120). Ancak burada önemli olan bir diğer konu ise kıyaslama yapılacak işletmenin doğru seçilmesidir. Birkaç yüz çalışanı olan organizasyonun birkaç bin çalışanı olan organizasyonla kıyaslanmasının doğru sonuçlar vermeyeceği düşünülmektedir. Kıyaslamayla elde edilen ölçütlerin nasıl kullanılacağıyla ilgili temel sorunlar bilgilerin nasıl toplanacağı ve hangi bilgilerin toplanacağı konusundaki belirsizliktir. Yıllara göre yapılan

değerleme, uygulamaların nasıl etki ettiğini izlenebilmesine imkan sağlamaktadır. Ek olarak kıyaslama, farklı organizasyonları birbirleriyle kıyaslarken değişikliklere nelerin neden olduğunu belirtmemektedir. Bu nedenle aslında kıyaslama İK süreçlerine yapılacak işlemler için bir başlangıç noktası olarak görülmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 71–72). Ek olarak kıyaslama, rekabetçi, işlevsel ve içsel kıyaslama olarak sınıflandırılmaktadır. Kıyaslama, rakiplerin süreç ve sistemleriyle yapıyorsa rekabetçi; alanında en iyi olduğuna inanılan bir kurumla yapıyorsa işlevsel; kuruluş içindeki benzer süreçleri kapsıyorsa içsel kıyaslama olarak isimlendirilmektedir (Beardwell, Claydon, 2007, 326).

Yukarıda sayılan yargısal yöntemlere ek olarak sayısal yöntemler, işgücü talebini sayısal olarak hesaplamaya imkan veren yöntemlerdir. Ancak sayısal verilerin geçmiş yıllara dayanması bu yöntemlerin dezavantajlarından birisidir. Ayrıca bu yöntemden büyük işletmelere daha uygundur. Bir diğer dezavantajı ise bu yöntemlerin geliştirildiği yılların ekonomik olarak biraz daha istikrarlı dönemlere dayanmasıdır. Dolayısıyla her bir yöntem gibi bu yöntemler de kullanılırken günümüz dinamik çevresi de dikkate alınmalıdır (Gómez-Mejía ve diğ., 2012, 163).

Sayısal işgücü talep tahmin yöntemlerinden ilki *trend analizidir*. Trend analizinin işgücü talebinin tahmini anlamında değerlendirilmesi işletmenin son yıllarda istihdam ettiği çalışanların sayısının değişim oranı ile ilişkilidir. Örneğin, bir organizasyonda yer alan tüm departmanların ya da trend analizi yapılmak istenen departmanların değerlendirilmesi istenen kısa, orta ve uzun vadede yılların (1-3-5 yıl) ortalamaları alınarak gelecek yıllar içerisinde ne kadar personel ihtiyacı olacağı tahmin edilebilmektedir. Ancak yapılacak bu tahminler genel geçer bir sonuç vermektedir. Daha net sonuçlar için örgüt içinde istihdamı etkilediği düşünülen diğer faktörler de ele alınmalıdır (Dessler, 2020, 134). Yapılacak analizler sonucunda personel sayısı ve dönemleri bir arada gösteren bir diyagramda, dağılımın yapılacağı trend görsel olarak ifade edildiğinde istihdam ihtiyacı kolaylıkla görülecektir. Ancak bu yöntemde de veriler geçmişe dayalı veriler olduğundan hatalı tahminler ortaya çıkabilmektedir (Gómez-Mejía ve diğ., 2012, 163).

Regresyon-korelasyon analizleri ise araştırması yapılan değişkenleri birbirine etkisini ve birbiriyle olan ilişkisini gösteren analizlerdir. İşgücü talebini tahmin anlamında düşünüldüğünde bunu etkileyen özelliklerin tespit edilmesinde regresyon analizi, ilişkisi olan değişkenlerin tespiti için ise korelasyon analizi yapılmalıdır. Örneğin,

üretim miktarı ve personel sayısı arasındaki ilişki olup olmadığı çeşitli istatistik programları ile kolaylıkla analiz edilebilir. Ancak birçok değişkenin analize katılması durumunda analiz geçerlilik ve güvenilirliği de önemlidir. Verilerle analiz edilecek örneklemin ana kütleli temsil edip etmediği sorusu da dikkat edilmesi gereken bir husustur. Bir diğer konu ise bazı çalışmaların büyük örneklem gerektirmesi ve verilerin tekrar geçmiş dönem verileri olması konusudur (Dessler, 2005, 91). Geçmiş dönemdeki çalışan sayısı ile yalnız bir değişken üzerinden bir analiz yapılıyorsa basit doğrusal regresyon, birden fazla değişkenle analiz yapılıyorsa çoklu regresyon olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 2019, 189). Çoklu regresyon yöntemi analizinde daha fazla değişken yer aldığından basit doğrusal regresyon yöntemine göre daha doğru tahminler yapmaya imkan vermektedir (Güney, 2019, 65).

Oran analizleri aynı zamanda verimlilik analizi olarak da isimlendirilmektedir. Bir çalışan başına yapılan ortalama üretim oranının hesaplanmasına dayanmaktadır. Satış tahmini üzerinden çıkarılan tahmini ortalama ile kaç çalışana ihtiyaç olacağını belirlenmesine dayanmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 59). Bu analizde bir çalışanın ürettiği iş birim olarak değerlendirilirse o miktar oranında istenen iş için ek çalışan gerekecektir. Örneğin bir satış personeli ortalama 200 bin TL'lik iş yapıyorsa 1 milyon TL'lik iş için beş personel gerekecektir (Sadullah ve diğ., 2015, 102). Trend analizine benzer biçimde, geçmiş yıllardaki verimliliğin aynı kalacağı düşünülmektedir. Ancak verimlilik düşer ya da yükselirse kişi başına düşen oran da değişecektir, dolayısıyla buna bağlı olarak yapılan tahminler de sağlıklı olmayacaktır (Dessler, 2020, 134). Bu durum için çözüm yollarından biri daha uzun vadeli olarak örneğin 5-10 yıllık verilerle değerlendirme yapmaktır. Verimlik oranında çok fazla bir değişim söz konusu ise bu bağlamda verimliliği etkileyen diğer değişkenlerin varlığından söz edilebilir. İKY'nin bu tarz hesaplamalar yapılırken ilgili departman yöneticilerinin görüşlerinden faydalanması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilmektedir (Cascio, Aguinis, 2005, 253). Ayrıca bir departman çalışanları için hazırlanan oranlar o departman için yardımcı faaliyette bulunan çalışanların da eklenmesiyle genişletilebilmektedir (Armstrong, 2014, 220).

İş yükü analizi işgücü talebinin belirlenmesinde kullanılan bir diğer yöntemdir. İş yükü analizi belirli bir dönemi kapsayan, çalışanın kendisi, departmanı ve örgütün tamamında olmak üzere yapılan iş ve işlemlerin bütünüdür. İş yükü analizi sonucunda, toplam iş yükü (toplam çıktı, ürün vb.) çalışanın ürettiği bireysel iş yüküne bölünerek

o örgütte ihtiyaç duyulan gerçek çalışan sayısı bulunur. Burada toplam ve bireysel iş yükü, planlanan “çıktı miktarı” veya “toplam çalışma zamanı” olarak alınabilir. Yapılan hesaba göre farklı yaklaşımlar gerekmektedir. Standart zamana dayalı analizler, ölçüme esas işlerden oluşan görevler ve standart bir biçimde yapılan işletmeler için uygundur. Bu yöntemde hesaplanan rakamlar, diğer şartları örneğin devamsızlık ve işten ayrılmaları hesaba katmamaktadır. Dolayısıyla hesaplamalarda gerçek işgücü ihtiyacının belirlenmesi için bu noktaların da dikkate alınması gerekmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 103–104).

İşgücü devir oranı belirli bir dönemde işten çıkanların o dönemdeki ortalama çalışan sayısına oranıdır (Mathis ve diğ., 2016, 59). Genel olarak yıllık süreler için hesaplanır ancak üç ve altı ay için de hesaplanması olasıdır. Yapılacak hesaplamalar hazırlanacak süreler için uyarlanmalıdır (Mathis ve diğ., 2016, 183). Ortalama çalışan sayısı genellikle dönem başında ve sonundaki çalışan sayısının ortalamasının alınması yoluyla hesaplanmaktadır (Güney, 2019, 60). İşgücü devir oranının standart bir aralığı bulunmamaktadır. Ancak örgütün içinde bulunduğu sektör, işkolu, faaliyet gösterilen ülke veya ülkeler içerisindeki ortalamanın çok üstünde olmaması tercih edilir. İşgücü devir oranının yüksek olduğu durumlarda diğer İKY işlevlerinin maliyeti artmaktadır. Ayrıca temin seçim işlevinin de sorgulanması gerekebilir. İşten ayrılmaların nedenlerini araştırmak işten ayrılan kişilerin gönüllü, istemsiz, işlevsel ya da işlevsel olmayan işten ayrılma olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Gönüllü ve işlevsel olmayan ayrılmaların çok fazla olması istenilmeyen bir durumdur (Gürbüz, 2019, 111).

İş yükü analizine eklenmesi gereken bir diğer önemli etken *devamsızlıktır*. Kısaca bir çalışanın işe gelmesi gerektiği halde gelmemesidir (Mathis ve diğ., 2016, 177). Devamsızlık durumunda diğer çalışanların iş yükü artmaktadır. Verimliliğin düşmesine hizmet kalitesinin azalmasına neden olmaktadır. Birçok nedeni olmakla birlikte hastalık, ailevi sebepler, özellikle büyük şehirlerde yaşanan yoğun trafik, iş tatmininden kaynaklanan sorunlar, iş yeri huzursuzluğu vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır. Devamsızlık oranı, devam edilmeyen sürenin, devam edilmesi planlanan toplam süreye oranıyla bulunmaktadır. Devamsızlığın neden olduğu işgücü kaybının giderilmesi için yedek işgücü kullanılmaktadır. Yedek işgücü ihtiyacının hesaplanması için gerçek çalışan ihtiyacının devamsızlık oranıyla çarpılması

gerekmektedir. Dolayısıyla devamsızlık oranından daha fazla çalışana ihtiyaç olacaktır (Sadullah ve diğ., 2015, 104–105).

İKP sürecinde işgücü arzı ve talebi hesaplandıktan sonra ortaya çıkan tabloya göre üç farklı durum oluşabilir. Bunlar “İşgücü talebinin arzdan büyük olması (işgücü eksikliği/ihtiyacı), işgücü talebinin arzdan küçük olması (işgücü fazlalığı), işgücü arz ve talebinin eşit olması (denge)” olarak belirtilmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 109). Örgütlerin tüm bu durumlar için gerekli çözümleri oluşturup uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Özellikle önemli olan denge unsurunu sağlamak için bir eylem planı yapılması gereklidir (Byars, Rue, 2003, 123). Faaliyet planlaması yukarıda sayılan durumlardan işgücü açığı varsa kapatmayı, işgücü fazlalığı varsa giderilmeyi, ya da emek arz talebini dengelemeyi veya denge durumunu sürdürmeyi kapsar. Arz ve talep eşit olduğu durumda, bu durumun korunması gereklidir. Dengeyi sürdürülebilir kılmak için örgüt içinde çeşitli bağlılık programları hayata geçirilebilir. Ayrıca eğitim ihtiyacının giderilmesi de dengeyi korumaya yönelik bir eylemdir (Sadullah ve diğ., 2015, 110).

İşgücünün fazla olduğu durumda ise çeşitli küçültme faaliyetleri planlanabilir: yeni eleman teminini durdurmak, çalışma saatlerini kısaltmak, izin ve tatilleri kullandırmak, iş paylaşımı vb. iş dizaynı çalışmalarını uygulamaya geçirmek, çeşitli yer değişiklikleri yapmak, geçici işten çıkarmaya gitmek ve sürekli olarak işten çıkarmaya gitmek gibi çözüm yolları örnek olarak sunulabilir. Tüm bu çözüm yollarına ek olarak son yıllarda popüler olan modern İKY uygulamalarından biri olan örgüt dışında işe yerleştirme (outplacement) de kullanılabilir. Bu hizmet örgütün işten çıkardığı personeline farklı bir işyerinde iş bulması anlamına gelmektedir. Bu uygulama özellikle bir örgütün işveren markası oluşturmak yolundaki örgüt imaj ve itibarının olumlu yönde etkilemektedir (Gürbüz, 2019, 114–115).

İşletmenin işgücü talebi mevcut işgücü arzından fazla ise, “işgücü açığı” veya “personel ihtiyacı” doğacaktır. Bu durumda yapılabilecek ilk hareket fazla mesai çalışmaları, çalışma sürelerinin değiştirilmesi, izin ve tatillerde çalışma, vardiyalı çalışma sistemi gibi yöntemlerle bu açığı eldeki çalışanlarla kapatma yoluna gitmek olabilir. Buna ek olarak iş yerinde verimliliği arttırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılabilir. Yeni alınacak makinelerle verimlilik artırılabilir ya da çalışanlar arasında yer değişikliği yapılarak kısmen giderilmeye çalışılabilir (Sadullah ve diğ., 2015, 111). Bu önlemlere ek olarak kurum, dış kaynak kullanma yoluyla geçici

alışan kullanabilir. Çalışanlar için özendirici çalışma koşulları sunabilir, eēitim ve geliştirme programlarıyla işgücünü çekmeye çalışabilir. Son olarak, eēer mevcut işgücüyle hedeflerine ulaşamıyorsa hedeflerini deēiřtirme yolunu seçebilir (Bingöl, 2019, 211).

Organizasyon için kaç çalışanın olması gerektiēine dair planlamalardan sonra kurumun ihtiyacı olan çalışanların seçilmesi ve işe alımı aşamasına geçilmektedir. Bir sonraki bölümde işe seçme ve yerleştirme konusunda bilgiler verilecektir.

2.3.3. İşe Seçme ve Yerleştirme

Seçme belirli bir pozisyonda oluşan işgücü aıēının aday araştırma bulma aşamasında oluşturulan aday havuzu içerisinde ilgili pozisyona ve örgüte çeşitli araçlarla seçilmesi sürecidir. Seçim sürecinde işe alınan adaylar, açık pozisyonlara yerleştirilerek işgücü aıēı kapatılmaktadır. Bu sürecin sistematik bir biçimde yönetilmesi doēru işe doēru adayların seçilmesi ileride örgüt içinde yaşanabilecek sorunları azaltması bakımından önemlidir (Dessler, 2020, 139). Öncelikli olarak, doēru adayların seçilmesiyle örgütün performansı da o oranda yükselecektir. Yöneticiler ve ilgili departmanların performansı da çalışanlarına baēlı olarak deēiřmektedir. Uygun nitelikli adayların işe alınması yöneticinin performansını da artırmaktadır. Seçim sürecinde istendik davranışların adaylarda aranması önemlidir. Çünkü bu özelliklere sahip olmayan çalışanlara eēitim vermek işe yerleştirme maliyetini de artırmaktadır. Dolayısıyla işe ve örgüte uygun adayların istihdam edilmesiyle bu kişilerin örgütte kalma olasılıēı artacaēından personel giderlerini azaltacaktır (Bingöl, 2019, 247–248)

Seçim sürecinde işletmeye başvuran adayların öncelikle özgeçmiş formları incelenmekte, ardından da çeşitli yöntemlerle işin gerektiēi bilgi, beceri ve yeteneēe sahip olup olmadıkları bir dizi sistematik yaklaşımla ortaya çıkarılmaktadır. Bu sürece *işe seçme ve yerleştirme süreci* adı verilmektedir. Sürecin işleyişi ya da uygulaması her örgütte örgütün büyüklüēü, İKY politikalarına, üst yönetimin sürece bakış açısına, örgütün bulunduēu sektör ve işkoluna göre farklılık göstermektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde süreç, ön inceleme, elektronik ya da basılı başvuru formu doldurma, testler, mülakat, referans kontrolü, saēlık raporu, iş teklifi ve işe yerleştirme aşamalarından oluşur (DeCenzo, Robbins, 2010, 157). Küçük ve orta boyutlu işletmelerde ise süreç patronların görüşü doērultusunda sistematik olmayan bir biçimde ilerlemektedir. Bunların yanı sıra kurumun kamu kurumu veya özel bir kurum

olması, kar amacı güdüp gütmemesi, karar alma hızı gibi konular da işe seçme ve yerleştirme kararının alınmasını etkilemektedir (Bingöl, 2019, 251–252).

Seçme sürecinde dikkat edilmesi gereken bir başka husus da işe alınması düşünülen çalışanın çevreyle, işle, içinde olduğu grupla ve organizasyonla gösterdiği uyumdur. Muhtemel çalışanın sahip olduğu değerler, bilgi, beceri ve davranışlar göz önüne alındığında onun çevresiyle uyumlu olup olmadığına karar verilmektedir. Bu uyum çalışanın yer aldığı kurumda olumlu etki yaparak hem ona hem de bulunduğu kuruma rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, Wright, 1998, 39). Çalışanın sahip olduğu kabiliyet ve yeteneklerinin işin gerektirdiği özelliklerle uyumlu olması da diğer bir unsurdur (Werbel, DeMarie, 2005, 251). Çalışanın içinde bulunduğu grupla uyumu da önem arz etmektedir. Yapılan işe alma test ve işlemlerinde bu konuya dikkat edilmek suretiyle grup dinamiklerine zarar vermeyecek adayların seçilmeye çalışılması gerekmektedir. Böylece kurumun performansının da olumlu etkilenmesi beklenmektedir (Harel, Tzafrir, 1999, 187). Çalışanın organizasyonu ile olan uyumu ise bireylerin ihtiyaç, değer ve amaçlarının kurumuyla uyumu anlamına gelmektedir ki daha kapsayıcı olduğundan öncekilerden daha önemli görülmektedir. Çalışanın performansı, verimliliği ve işten ayrılmaması büyük oranda kurumyla olan uyumuna bağlıdır (Bingöl, 2019, 250). Görüldüğü üzere işe seçme ve yerleştirme sürecinde gösterilecek dikkat ve özen bir kurumun geleceğine etki etmektedir.

2.3.3.1. İşe Seçme ve Yerleştirme Süreci

İşe seçme ve yerleştirme sürecinin ilk aşaması olan *ön inceleme aşamasında* organizasyona herhangi bir yolla (internet, şahsen vb.) başvuran adayların özgeçmişleri değerlendirilmekte, mülakat yapılmasına karar verilen adaylarla bir ön görüşme yapılmaktadır. Ön görüşmenin amacı, adayların iş ve iş gerekleri ile ne kadar uyum sağladığının tespit edilmesi ve dolayısıyla oluşturulan aday havuzunun azaltılarak gerçek adaylara ulaşılmasıdır (DeCenzo, Robbins, 2010, 156). Ön incelemede örneğin iş gereklerinde bulunan asgari eğitim şartını taşımayan bir aday doğal olarak elenecektir. Bu aşamada adaylara örgütle ve işle ilgili bazı bilgiler de (iş tanımı, çalışma koşulları vb.) verilmektedir. Böylelikle işe başvurma konusunda tereddüt eden kişiler de elenecektir. Ancak burada unutulmaması gereken önemli bir husus bulunmaktadır. Bu aşamada organizasyonlar adayları değerlendirirken adaylar da organizasyonu değerlendirmektedir. Adayların organizasyonla ilgili ilk algı ve

izlenimleri diğer aşamalardaki tutum ve davranışlarını da etkileyecektir (Werther, Jr., Davis, 1989, 183). Dolayısıyla bu sürecin iki yönlü olduğu adayın organizasyonu, organizasyonun da çalışanı seçtiğini unutmamak gerekmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 134). Aslında ilk ön görüşme bir nezaket görüşmesidir. Aday ister işe alınsın ister alınmasın bu aşama bir halkla ilişkiler aşaması olarak da değerlendirilmelidir (Werther, Jr., Davis, 1989, 183). Burada adeta organizasyonun vitrini rolünde olan İK departmanına nitelikli adayları cezbetmek için ayrıca görev düşmektedir.

İkinci aşama olan *başvuru formunun doldurulması* aşamasında, basılı ya da çevrimiçi bir form adaylara doldurtulmaktadır. İş başvuru formları adayların eğitimi, tecrübesi ve diğer özellikleri hakkında bilgi toplamak için organizasyonlarda kullanılan bir formdur (DeCenzo, Robbins, 2010, 157). Geleneksel başvuru formunun yanı sıra “biodata” (biographic data ifadesinin kısaltması) olarak adlandırılan form da kullanılmaktadır. Formlar genellikle kısmen olgusal (ör. erkek ve kız kardeş sayısı, ailedeki konum) ve kısmen tutumlar, değerler ve tercihler hakkında bir dizi çoktan seçmeli sorudan oluşmaktadır. Sonuçlar daha sonra, mevcut çalışanlarda etkin ve etkin olmayan iş performansı arasında ayrım yapan yetkinlikler belirlenerek derlenen bir "ideal" çalışan profiliyle karşılaştırılır. Biodata anketlerinin geliştirilmesi maliyetli olmalarının yanı sıra her iş için de ayrı ayrı tasarlanmaları gerekmektedir. İdeal bir veri toplama yöntemi olarak görünmesinin yanında istenen bilgiye bağlı olarak potansiyel ayrımcılık ve mahremiyetle ilgili sorunları da vardır. Bu nedenlerle, biodata yalnızca az sayıda işveren tarafından kullanılmaktadır (Beardwell, Claydon, 2007, 203). İş başvuru formlarının kayıt altına alınması dijital ya da basılı olarak daha sonraki değerlendirilmeler için kullanılacağından gereklidir. Aynı zamanda bu formlar başvuran adayların başvurusunun resmiyet kazanması ve belgelendirilmesi için bir araçtır (Sadullah ve diğ., 2015, 136). İş başvuru formlarının farklı bir türü de *puanlı veya ağırlıklandırılmış* iş başvuru formlarıdır. Bu formlarda, işe başvuru yapan adaylar arasından bazı özelliklere göre (kişisel özellikler, tecrübe, yabancı dil vb.) karşılaştırmanın daha kolay yapılabilmesi adına her soru ve yanıtın karşına puan ağırlığı verilmiştir. Buna göre adaylar verdikleri bilgilere göre değerlendirilirler (DeCenzo, Robbins, 2010, 159). Örneğin, aynı iş yerinde iş tecrübesi 10 yıldan fazla olan bir adayla, üç yıl olan aday arasında değerlendirilme yapıldığında, belirlenen kriter işte kalma süresi ise 10 yıldan fazla olan aday daha yüksek puanla değerlendirilecektir (Sadullah ve diğ., 2015, 139). Günümüzde KVKK (Kişisel

Verilerin Korunması Kanunu) bağlamında organizasyonları sınırlandıran bir takım kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu bağlamda iş başvuru formları buna göre düzenlenmektedir. İş başvuru formunda işle ilgisiz kişisel bilgilerin istenmemesi, ayrımcılığa yol açabilecek soruların sorulmaması gerekmektedir.

Üçüncü aşamada adaylara çeşitli bilgi ve becerilerinin test edilmesi için çeşitli testler uygulanır. Test kavramı genel olarak farklı anlamlarda kullanılır. Bireysel özelliklere göre; zeka (bilişsel yetenek), fiziksel yetenek, bilgi ve beceri, kişilik ve sağlık testleri vardır. Uygulama biçimine göre ise bireysel, grup vb. testler bulunmaktadır. Başka bir ayrım ise sözel ve sözel olmayan testlerdir. Bunlara ek olarak psikometrik ve projektif testler de kullanılmaktadır. Psikometrik testler daha sınırlı, projektif testler ise sayısal sonuç vermeyen testlerdir. Testlerin personel seçiminde kullanılması titizlikle yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bazı testler, özellikle sağlık testleri ya da psikometrik testler sonucunda elde edilecek veriler sağlıklı olabilecekken kişilik testleri, zeka testleri vb. testler daha karmaşık ve soyut özellikleri ölçmeye çalıştığından belirsizlik yaratabilmektedir. Ancak bilişsel yetenek testleri güvenilirlik oranı yüksek olan testlerdir (Anastasi, Urbina, 1997, 107). Diğer testlere göre çalışanlar tarafından çarpıtılması daha güçtür (Ryan, Ployhart, Greguras, Schmit, 1998, 599). Kültürel olarak (Salgado ve diğ., 2003, 573) ve mesleki olarak (Coward, Sackett, 1990, 297) bu tarz testlerin geçerliliği kanıtlanmıştır.

Zihinsel yetenek testleri olarak da adlandırılan *zeka testleri*, genel zeka kapasitesini belirtmek için kullanılmaktadır. Bu tür testlerde kelime hazinesi, analogiler, benzerlikler, zıtlıklar, aritmetik, sayı uzantısı ve genel bilgiler gibi çeşitli sorular yer almaktadır. Testten yüksek puan alınması zeka seviyesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Öte yandan zekanın bir dereceye kadar bağlam tarafından belirlendiği, bu nedenle bir bireyin yüksek test puanı akıllıca hareket etme kapasitesini yansıtmayabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır (Torrington, Hall, Taylor, 2008, 179). Zeka testlerinde genel olarak Wonderlic personel testleri yaygın olarak IQ testi anlamında anlama, muhakeme, öğrenme ve problem çözme gibi özelliklerin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Araştırmalarda bilişsel testlerin genel zihinsel yetenekleri ölçmede iş performansının tahmin edilmesinde güçlü sonuçlar verdiği tespit edilmiştir (Ree, Earles, Teachout, 1994, 518).

Fiziksel yetenek testleri, kişinin güç dayanıklılık, kas hareketleri gibi fiziksel yeteneklerinin ölçüldüğü testlerdir (Mathis ve diğ., 2016, 255). Fiziksel yetenek

testleri emek yoğun beden gücüne dayalı işlerde adayların dayanıklılıklarını ölçmekte kullanılmaktadır. Askerler, polisler, inşaat sektörü, itfaiye vb. işlerde özellikle adaylardan beklenen bir özelliktir. Fiziksel yetenek testlerinin güvenilirliği diğer testlere göre daha yüksektir. Farklı zamanlarda uygulandıklarında ortaya çıkan sonuçlar birbirine yakın çıkmaktadır. Geçerlilikleri de buna bağlı olarak aynı zamanda yüksek çıkmaktadır. Ancak kadın ve erkeklerin fiziksel yeteneklerde gösterdikleri özellikler birbirlerinden farklı özellik gösterebilmektedir. Ancak işin gereklilikleri bu tür testlerin kullanımını gerekli ve kabul edilebilir kılmaktadır (Blakley, Quiñones, Crawford, Jago, 1994, 247; Courtright, McCormick, Postlethwaite, Reeves, Mount, 2013, 624).

Bilgi ve beceri testlerinde çalışanların başvurdukları işle ilgili bilgileri ölçülmeye çalışılmaktadır. Bilgi testinde işe yönelik sahip olunan bilgiler, beceri testinde ise o işi yapabilme ustalığı ölçülmek istenir. Buna klasik olarak 10 parmak klavye testleri örnek verilebilir. Bilgisayar program becerisi, kepçe operatörlüğü vb. işlerde beceri testleri uygulanabilmektedir. Diğer testlere göre maliyeti düşük, geçerlilik ve güvenilirlikleri de yüksektir (Arthur, Barrett, Doverspike, 1990, 621). Bu test kapsamında en çok kullanılan testlerden birisi iş örneği testidir. Bu testte başvuran kişi başvurduğu işte yapması gereken işten bir örnek üzerinde çalışmasını gerçekleştirmektedir. Fiilen yapılan iş ortaya çıktığından en geçerli ve uygun görülen testlerden biridir (Whetzel, McDaniel, Pollack, 2012, 404–407).

Kişilik testleri adayların kişilik özelliklerini tespit etmek amacıyla kullanılan testlerdir. Bir çalışan nitelik ve yetenekleri nedeniyle işe alınabilmekte ancak tavır davranışları nedeniyle işten çıkarılabilmektedir. Bu nedenle kişilik özelliklerine yönelik testler önem kazanmaktadır. Kurumlar, ihtiyaçları doğrultusunda farklı testleri kullanabilmektedir. MBTI, MMPI, Cattell 16 PF, DISC, Beş Faktör kişilik testleri bunlardan bazılarıdır (Dessler, 2020, 179–180). Öte yandan bu testlerde elde edilen sonuçların istenilen etkinliği vermeyebileceği de savunulmaktadır. Örneğin MBTI testine yapılan eleştirilerde testin sonuçlarının etkin olmadığı ifade edilmektedir. Bu eleştiriler arasında testin yanıt formatının verileri çarpıtması ve ciddi psikometrik eksikliklere neden olması bulunmaktadır (Furnham, 1996, 303).

Çalışanların kişiliklerinin tahmin edilmesinde kullanılan testlerden en çok kullanılanlarından biri beş faktör kişilik modeline yönelik hazırlanmış olan Beş Faktör (Big Five) testidir. Bu testin farklı iş kollarındaki iş performanslarını tahmin etmekte

kullanışlı bir yordayıcı olduğu düşünülmektedir. (Mathis ve diğ., 2016, 256). Bu faktörler; sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ve dışa dönüklüktür (McShane, Von Glinow, 2016, 30). Kişilik faktörlerinin iş performansı ve iş tatmini ilişkisine bakılan araştırmalarda sorumluluk değişkenine sahip çalışanların en yüksek performans ve iş tatmini gösterdiği tespit edilmiştir (Judge, Heller, Mount, 2002, 530). Farklı bir araştırmada yine sorumluluk boyutunun tüm meslek gruplarında, dışa dönüklük boyutunun ise yönetsel ve satış işlerinde çalışanların performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (Caligiuri, 2000, 67). Sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonu ve öz disiplini yüksektir. Bu tarz çalışanlar kendilerine hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmak için çalışırlar (Judge ve Ilies, 2002, 797). Ayrıca bu çalışanların devamsızlık oranı da düşüktür (Judge, Martocchio, Thoresen, 1997, 745). Dolayısıyla sorumluluk boyutu genel olarak tüm meslek gruplarında çalışanların performansını tahmin etmede önemlidir. Kişilik testleri ayrıca çalışanların takım çalışmasına yatkınlığının ölçülmesinde önemlidir. Özellikle uyumluluk ve sorumluluk kişilik özellikleri etkili takım çalışmasının kurulmasında önemlidir (Mount, Ilies, Johnson, 2006, 591). Duygusal dengeli çalışanlar yeteneklerine güvenen, kararlı ve sebat eden kişilerdir (Judge, Ilies, 2002, 797). Dışa dönük kişilik boyutunda başarılı olanlar sosyal ilişkilerin önemli olduğu satış, müşteri hizmetleri ve liderlik pozisyonunda olan çalışanlardır (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002, 765). Uyumluluk boyutu ise bireylerarası işlerde gerekli olan bir boyuttur (Mount, Barrick, Stewart, 1998, 145). Uyumluluk özelliği güçlü olan çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına daha fazla destek olmaktadır. Açıklık boyutu iş performansı ile arasında zayıf bir korelasyon olsa da bazı araştırmalarda özellikle yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren işlerde bu özelliğe sahip olanların daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır (George, Zhou, 2001, 513). Ayrıca bu özelliğe sahip olan çalışanların girişimciliğe daha yatkın oldukları görülmüştür (Ilies, Fulmer, Spitzmuller, Johnson, 2009, 945).

Kişilik testleri ile ilgili eleştirilerin başında adayların sorulara doğru yanıtlar vermemesi, soruları çarpıtmaları, kendi özelliklerini olduğundan farklı ifade etmeleri gelmektedir (Mueller-Hanson, Heggstad, Thornton, 2003, 348). Bu durumun önüne geçmek için çapraz sorular, ters kodlamalar vb. istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Testlerin kullanılması ayrıca uzmanlık gerektirdiğinden buna göre personel istihdamı ve eğitimi de gerekmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar bu konuda uzman olan

danışmanlık firmalarına başvurabilmektedirler (Sadullah ve diğ., 2015, 142). Bu hususlara ek olarak kişilik testlerinin seçme aşamasının ilk aşamasında kullanılması ve diğer tekniklerle birlikte kullanılması daha uygun olacaktır. Ayrıca işe seçme ve yerleştirme noktasında test sonuçlarına göre belirlenen eşik değerlerde not almayan adaylar elenebilir ya da bütüncül bir yaklaşımla tüm diğer değerlendirmeler sonucunda karar verilebilir. Bu konu tamamen organizasyonun İKY politika ve sürecine bağlıdır (Gürbüz, 2019, 150).

Sağlık testleri aslında sağlık raporu anlamına gelmektedir. Çalışanlar işe alınırken işi yapmasına engel bir sağlık durumu olup olmadığı ile ilgili sorgulanmaktadır. Burada engeli bulunanlar işle ilgili koşulları sağlayamayacağından reddedilmektedir. Bu konu mülakatlarda aday işe başlamadan önce sorgulanmakta adayın verdiği bilgiler sonucunda kendisinden işe başlamadan ilgili raporlar istenmektedir. Bu konu ileride yaşanacak iş kazası, meslek hastalığı vb. konularında yaşanacak sorunların çözümünde de belge nitelikli kullanılabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2011, 174).

Personel seçmenin bir diğer aşaması *mülakatlardır*. Mülakatlar adayların seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Sadece başvuru yapan aday hakkında bilgi almak amacıyla değil, aynı zamanda işveren markasının dışa yansımaları olarak da değerlendirilmektedir. Mülakatta işveren organizasyondaki iş fırsatını cezbedici bir şekilde anlatırken, aday da aranan nitelikleri anlamaya çalışarak kendi albenisini anlatmaya çalışmaktadır (Bangerter, Roulin, König, 2012, 719). Mülakatlar diğer yöntemlerle kıyaslandığında maliyeti düşük, yüz yüze iletişimi ön plana çıkaran (günümüzde çevrimiçi mülakatlar da yapılmaktadır), adayın hal, hareket, tavır, dış görünüş, kendini ifade etme, iş bilgisi, motivasyon, liderlik, iletişim becerisi, iş tecrübesi, iş ve örgüt kültürüne uygunluğu vb. birçok konunun anlaşılmasına olanak sağladığından dolayı örgütler tarafından genel olarak kullanılmaktadır. Adaylarla yapılacak mülakat sayısı pozisyona göre değişmektedir. Örneğin, alt seviyedeki giriş pozisyonları için sadece İK departmanı tarafından yapılacak bir görüşme yeterli olabilmekteyken özellikle orta ve üst düzeydeki yönetsel pozisyonlar için, ön mülakat İK tarafından yapılmakta daha sonra ilgili birimin yönetici ve/veya tepe yönetim tarafından da mülakat yapılarak işe alma kararı verilebilmektedir. Mülakatlar tek yönlü bir iletişim aracı değildir. Organizasyonlar adayları tanımaya çalışırken, adaylar da organizasyonları tanımaya çalışmaktadır. Örgütler bu yolla bir anlamda örgütün

reklamını yapmaktadırlar. Aynı zamanda işgücü piyasası ile ilgili de bilgi elde etmek gibi işlevleri de bulunmaktadır (Gürbüz, 2019, 153).

Mülakatlar yapılarına göre, yürütme biçimine göre ve içeriğine göre olmak üzere sınıflandırılabilir. Yapılarına göre mülakat yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak ayrılmaktadır. *Yapılandırılmış mülakat*, planlı, sistematik olarak bir mülakatın yapılandırılması anlamına gelmektedir. İş analizi verilerinin de kullanıldığı (Sadullah ve diğ., 2015, 147) sorulacak soruların önceden belirlendiği, tüm adaylara aynı soruların sorulduğu dolayısıyla adayları birbirleri ile kıyaslamamanın kolay olduğu bir mülakat türüdür. Hangi soruların sorulacağı belli olduğundan daha güvenilir bir mülakat yöntemi olduğu belirtilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 260). *Yapılandırılmamış mülakat* ise daha önceden detaylı bir hazırlığın olmadığı, planlı ve sistematik bir biçimde olmayan, görüşmenin gidişatına göre ilerleyen, soru ve cevaplara göre şekillenen mülakat türüdür. Dolayısıyla adayları kıyaslamak güçtür ancak görüşmede kısıtlamanın olmaması da adaylarla detaylı bir görüşmenin yapılmasına imkan tanımaktadır (Armstrong, 2014, 237).

Bir diğer mülakat türü de yürütme biçimine göre mülakatlardır. Bunlar birebir, grup tipi, panel/komisyon, ardışık ve uzaktan mülakat olarak ifade edilebilmektedir (Gürbüz, 2019, 154). *Birebir* mülakatta bir görüşmeci bir aday bulunmaktadır. Soru – cevap biçiminde mülakat ilerlemektedir. *Grup tipinde* ise birden fazla adayla aynı anda görüşme yapılmaktadır. Grup tipi mülakat özellikle düşük beceri gerektiren giriş seviyesi işler için özellikle uygundur. Giriş seviyesinde çok sayıda çalışan istihdamı düşünülüyorsa bu mülakat türü tercih edilebilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 262). *Panel/komisyon tipi* mülakatta ise birden fazla mülakatçının bir adayla görüştüğü mülakattır. Bu tarz mülakatlar birebir mülakatlara göre daha fazla zaman almaktadır. Grup görüşmelerinden beklenti adayların grup içi davranışlarının, iletişim, tartışma ve etkileme yeteneklerinin değerlendirilmesidir (Sadullah ve diğ., 2015, 147). *Ardışık mülakat* ise adayların art arda mülakatçılarla görüşmesidir. Günümüzde bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile adaylar ve işverenler uzaktan mülakatı kullanmaya başlamışlardır. Maliyet ve zaman tasarrufu sağlayan uzaktan mülakat özellikle ön görüşmelerin yapılması için ideal bir yöntemdir (Gürbüz, 2019, 154).

İçeriğine göre mülakatlar durumsal, davranışsal, baskılı ve yetkinliklere dayalı mülakat olmak üzere dörde ayrılmaktadır. *Durumsal mülakatta* adaylara bir vaka verilerek o vakaya göre adayların göstereceği davranışlar analiz edilmeye

çalışılmaktadır (Maurer, 2002, 307). *Davranışsal mülakatta* ise adayların geçmişte yaşanmış bir olaya karşı nasıl bir davranış sergileyeceği sorgulanmaktadır. Bu tarz mülakatlar adayların gerçek iş tecrübelerine göre gösterdikleri davranışları ortaya çıkardıkları için geçerlilikleri yüksek olan mülakatlardır (Ellis, West, Ryan, DeShon, 2002, 1200). *Baskılı mülakat* da ise oluşturulan baskı ortamında adayın dayanıklılığı ve strese karşı duyarlılığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Özellikle sabır, soğukkanlılık ve dayanma gücünün ön plana çıktığı işlerde önem ifade etmektedir. Baskılı mülakatı kullanırken işverenlerin özellikle dikkat etmesi gerekmektedir çünkü adayların gözünde olumsuz bir örgüt imajı yaratabilmektedir (Mathis, Jackson, 2011, 232). *Yetkinliklere dayalı mülakatın* temel amacı iş için gereken yetkinliklere adayın sahip olmadığının tespit edilmesidir. Daha önce tanımlanan yetkinliklere dair sorulan soruların bunları karşılayıp karşılamadığı tespit edilmeye çalışılır (Gürbüz, 2019, 155). Mülakat süreci ön hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Ön hazırlık aşamasında işle ilgili bilgiler, iş tanımları ve gereklilikleri gözden geçirilerek adaylarda aranacak özellikler belirlenecektir. Yukarıda tanımı yapılan mülakat türüne göre sorular ve olası yanıtlar, adayların bilgi, beceri, yeteneklerinin neler olması gerektiği konularına karar verilir. Buna göre görüşme planlanır (Williamson, Campion, Roehling, Malos, Campion, 1997, 900). Mülakat sadece İK departmanının yürüteceği bir İKY süreci değildir. Dolayısıyla İK dışında mülakata katılacak diğer yöneticilere de görüşme teknikleri ile ilgili eğitim verilmesi uygun olacaktır. Daha önceden yapılan testler var ise onların mülakattan önce gözden geçirilmesi yerinde olacaktır. İlgili kişilere görüşmeyle ilgili, gün, saat ve yer bilgilerinin doğru aktarılması ve görüşme yapılacak yerin fiziki uygunluğuna dikkat edilmesi muhtemel karışıklıkların önüne geçecektir (Bingöl, 2019, 270).

Uygulama aşaması giriş, gelişme ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır. Giriş bölümünde buz kırıcı sorular sorularak adaylar mülakata ısındırılmaya çalışılmaktadır. Gelişme bölümünde ise mülakatın asıl amacı olan adayların yeterlilikleri, işe uygunlukları tespit edilmeye çalışılır. Sonuç bölümünde ise adayların merak ettikleri sorular yanıtlanarak mülakat sonlandırılır (Sadullah ve diğ., 2015, 148).

Değerlendirme aşamasında öncelikle mülakatın etkinliği yapılan mülakatın geçerliliği mülakatın türüne göre farklılaşmaktadır. Durumsal koşulları sorgulayan mülakatlar davranışa yönelik soruları içeren mülakata göre çalışanın performansını tahmin etmede daha etkin olduğu düşünülmektedir (Schmidt, Zimmerman, 2004, 553).

Yapılan çalışmalarda birebir yapılan mülakatların grup mülakatlarına göre daha geçerli olduğu tespit edilmiştir (Maurer, Solamon, 2006, 433).

Mülakatların etkin yürütülmesi ve istenen sonuca ulaşılması için bazı mülakat hatalarından kaçınılması gerekmektedir. Bunların başında ilk intiba (snap judgment) hatası gelmektedir. Bu hata görüşmeci aday hakkındaki görüşüne görüşmenin ilk dakikalarında karar vererek, görüşmenin geri kalan süresinde bu kararına yönelik doğrulayıcı bilgileri aramasıdır (Sadullah ve diğ., 2015, 150). Bu hataya düşmemek için karar vermeden önce mülakatın bitmesini beklemek gerekmektedir. Bir diğer hata hale ve ters hale etkisidir. Hale etkisi, adayın olumlu bir özelliği temel alınarak bilinmeyen diğer özelliklerinin de olumlu olduğunun varsayılıp, aday hakkında olumlu kanıya varmaktır. Ya da bunun tam tersi olarak olumsuz bir özelliğinin genellenmesidir. Ön yargı ve kalıp yargılarla yetersiz bilgi ile yapılan değerlendirmeler sağlıklı olmayacaktır. Mülakatlarda bu konulardan kaçınılması beklenmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 265). Mülakatlarda sürekli olarak görüşmecinin konuşması da bir diğer sorun olarak ifade edilebilir. Ayrıca yönlendirici sorular da istenen bilgilerin alınamamasına neden olabilir (Sadullah ve diğ., 2015, 150). Kontrast hatası ise birçok kişi ile görüşen görüşmecinin özellikle görüşme performansı yüksek bir adaydan sonra daha orta biriyle görüşmesi sonucunda ikinci adaya daha düşük puan verme eğilimidir. Ya da vasat adaylara zayıf adaylardan sonra daha yüksek puan vermek olarak tanımlanabilir (Dessler, 2020, 213). Etkin bir mülakat ve sonucunda işin gereklerine uygun bir çalışanın istihdam edilmesi için burada belirtilen mülakat hatalarından kaçınmak gerekmektedir.

Mülakatlar yapıldıktan sonra referans kontrolleri yapılır. Referans kontrolü adayların işe başvururken verdikleri bilgileri teyit etmek amaçlı incelemelerdir. Adayların kişisel ve profesyonel olmak üzere iki farklı referans kaynağı olduğu görülmektedir. Bu referansları adaylar kendileri belirlediklerinden genel olarak olumsuz bilgilere pek yer verilmemektedir. Dolayısıyla işverenlerin referans konusunda seçici olmaları gerekmektedir. Referans kontrolü örgüt için bir anlamda savunma hattıdır. Hangi pozisyon olursa olsun referans kontrolü yapılmadan adaylar işe alınmamalıdır. Özellikle bazı görevler için referans kontrolleri aile ziyaretleri, önceki işverene ziyaret, sabıka kaydı, güvenlik soruşturması anlamında kapsamlı araştırmaları gerektirebilmekte ve dolayısıyla uzun sürebilmektedir (Werther, Jr., Davis, 1989, 199). Bazı işverenler, çalışanların geçmişini kontrol etmek için sosyal medya web

sitelerini ve interneti kullanmaktadırlar. Çoğu İK uzmanı, başvuru formu veya özgeçmiş yoluyla şirkete sağlanan bilgilerden bağımsız olarak, sosyal medya sitelerinin bir adayının bireysel özellikleri hakkında ek bilgi sağladığına inanmaktadır. Ancak internetteki bilgilerin resmi bilgiler olmadığı ve adayın kendisi veya bir başkası tarafından aldatıcı unsurların kontrolsüz bir şekilde sosyal medyada yayılabileceği göz ardı edilmemelidir (Mathis ve diğ., 2016, 266).

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda yeniden bir eleme yapılır. İşe alma/seçim kararı verilerek adaylara *iş teklifi yapılmasına* karar verilmektedir. Sürecin sonunda dikkat edilmesi gereken dikkatsiz işe alma hatalarından kaçınmaktır. Seçim kararını kimin vereceği örgütün yapısına göre değişmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde patron ya da tepe yönetim, büyük ölçekli işletmelerde ise bir seçim kurulu tarafından verilebilmektedir. Dikkat edilmesi gereken husus seçim kararı verilirken adayın alınacağı birim yöneticisinin söz sahibi olmasıdır. Böylelikle kararlara katılan yöneticiler ileride oluşacak ihtilaflarda sorumluluk sahibi olacaklardır (DeCenzo, Robbins, 2010, 168).

Aday işe alındıktan sonra eğer aday dış kaynaklardan temin ediliyorsa bir oryantasyon eğitimi sürecine alınmakta, değilse yeni pozisyonla ilgili gerekli iş başı eğitimleri verilerek işe başlatılmaktadır. Bir sonraki bölümde Eğitim ve Geliştirme uygulamasına yönelik bilgiler verilecektir.

2.3.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bir organizasyonun içerisinde ve dışarısında çeşitli programlar yoluyla ya da çalışanların kendisinin uygulamasıyla bilgi, beceri ve yetenek kazandırılması, tutum ve davranışın değiştirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 165). Eğitimin birçok tanımı yapılmıştır. İşletmeler açısından bakıldığında eğitim, “organizasyon içinde veya dışında formal programlar yoluyla veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015, 101). İKY açısından bakıldığında çalışanların iş performansını artırmak amacıyla yeteneklerini, bilgi, tavır ve davranışlarını değiştirmeye yönelik görece kalıcı eğitim faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 190; Mathis ve diğ., 2016, 282).

Eğitim kavramından söz edildiğinde karşımıza buna benzer/yakın kavramlar da çıkmaktadır. Bunlardan bazıları yetiştirme ve geliştirme kavramlarıdır. Eğitim kavramı genel olarak değerlendirildiğinde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da kapsamaktadır (Koçel, 2015, 102). Yetiştirme, bir işin yerine getirilmesi için sahip olunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve davranışların çalışanlara kazandırılmasıdır. Geliştirme, yetiştirmenin ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Geliştirme iş alanı ile ilgili uzman olan kişilerin yaptıkları işlerde değişimlerle çalıştıkları organizasyona ve topluma daha faydalı olmayı sağlayacak birer değişim elemanı olarak eğitilmesidir (Ülgen, Mirze, 2013, 272). Bu bağlamda yetiştirme işlerin doğru yapılması, geliştirme ise doğru işlerin yapılmasıdır (Koçel, 2015, 102).

Eğitim ve geliştirmenin örgüte katkısı üç boyutta değerlendirilebilir (Holland, De Cieri, 2006, 153). İlk olarak, eğitim ve geliştirmenin çalışanlara sağladığı bilgi, beceri ve yetenek gibi katkıların yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu arttırdığı ifade edilmektedir. Yeni şeyler öğrenme fırsatının çalışanlara sunulması çalışanların örgütün kendilerine yatırım yaptığı algısını oluşturacak ve bağlılıklarını da arttıracaktır. Dolayısıyla çalışanların elde tutulması kolaylaşacak ve işgücü devir oranı ve devamsızlık azalacaktır (Bartlett, 2001, 335–338).

İkinci boyut eğitim ve geliştirmenin çalışanların işlerini daha etkin ve verimli yapmasına destek olmasıdır. Eğitim ve geliştirme çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve kapasitelerini geliştirdiğinden, çalışanların iş performansı ve verimlilikleri de artacaktır. Çalışanlar eğitim aldıklarında işlerini daha etkin bir biçimde yapacaklardır (Arthur, Bennett, Edens, Bell, 2003, 234).

Üçüncü olarak eğitim ve geliştirme örgütsel stratejilerin daha etkili gerçekleştirilmesine destek olmaktadır. Örgütsel stratejilerin uygulayıcısı olan çalışanlara örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılmasına destek olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında, örgütsel eğitimlerin mutlaka örgütsel hedeflerle ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Örneğin, örgütün gelecek yıl cirosunu arttırma hedefi varsa çalışanlara, özellikle satış ve pazarlama departmanına, satışa dönük eğitimler verilmelidir (Gürbüz, 2019, 176).

Örgütlerde çoğu İKY işlevinde olduğu gibi eğitimin planlanması da tüm departmanların ortak sorumluluğundadır. Ancak bu süreçte başat departman İKY departmanıdır. Bu sürecin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi örgüt içinde ve hatta örgüt dışındaki iç ve dış paydaşların katılımıyla mümkün olmaktadır. Eğitim planlama süreci eğitim ihtiyaç analizi, eğitim tasarımı, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015, 173).

2.3.4.1. Eğitim İhtiyaç Analizi

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının örgüt etkinliğini arttıracak biçimde *eğitim ihtiyaç analizinin* yapılması gerekmektedir. Eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran etmenler çok çeşitlidir. Örneğin, teknolojik, ekonomik, sosyolojik değişim ve gelişmelerle yeni bilgi ve beceri ihtiyacının ortaya çıkması, rekabet gücünün sağlanmak istenmesi, temin seçim sürecinde yaşanan eksiklikler, yasal düzenlemelerle ortaya çıkan zorunluluklar. Eğitim ihtiyacı olması gerekenle mevcut durum arasındaki farktır. Bu fark bilgi, yetenek ve davranışlar temelinde olabilmektedir (Bingöl, 2019, 309).

Örgütsel eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, bir eğitim planının teşhis aşamasıdır. Bu değerlendirme, eğitimin yardımcı olup olamayacağını belirlemek için çalışan ve organizasyonel performansla ilgili konuları içermektedir. İhtiyaç değerlendirmesi, bir şirketin, grubun veya bireyin gerekli olanla ilgili yeterliliklerini ölçmektedir. Eğitimin yardımcı olup olmayacağına ve eğer öyleyse ne tür bir eğitime ihtiyaç duyulacağına karar vermeden önce neler olduğunu ve ne olması gerektiğini bulmak gerekmektedir. Performanstaki boşlukları belirlemek, değerlendirme sürecinin anahtarı olarak görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi için örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi olmak üzere üç farklı analizin yapılması gerekmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 294).

Örgüt analizi isminden de anlaşılacağı üzere örgütün tümünde yapılacak bir analizdir. Örgüt içinde bir eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa nerede ihtiyaç olduğu ve eğitimin ne derecede başarılı olacağı konularının analiz edilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken konu örgütsel amaç ve hedeflerin kısa, orta ve uzun vadede analiz edilerek eğitim ihtiyacının bu bağlamda belirlenmesidir. Eğitim sonucunda çalışanların davranışlarında örgüt amaçlarına katkı sağlayacak değişimler olup olmayacağı temel konudur (Armstrong, 2014, 302; Sadullah ve diğ., 2015, 178). Dolayısıyla örgüt amaçları ve eğitim faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olmasına özen gösterilmelidir

(Cascio, 1992, 237). Buna ek olarak, örgüt içindeki tüm sorunlar eğitimle çözülememekte, örgütün ücret, çalışma koşulları vb. temel sorunları sonucunda ortaya çıkan sorunlar ancak o konularda yapılan iyileştirmelerle istenen düzeye ulaşabilecektir. Örgüt analizinde dış çevre ve iç çevre analizinin yapılması da gerekmektedir. Örgütü doğrudan ya da dolaylı etkileyeceği düşünülen sosyolojik, teknolojik, ekonomik, ekolojik, yasal, politik, uluslararası ve demografik faktörlerin analiz edilerek buna göre ortaya çıkan ya da çıkması muhtemel fırsat ve tehditlere göre eğitim ihtiyacının da belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca organizasyonun varlık ve yeteneklerinin analiz edilerek örgütün güçlü ve zayıf yanlarının belirlenerek buna göre ortaya çıkacak sonuçlarla eğitimle çözülebilecek eksiklerin giderilmesi de gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt analizi, örgütün vizyon, misyon ve stratejilerine göre eğitimlerin tasarlanmasını, eğitime ayrılacak bütçenin belirlenmesini, tepe yönetimin desteğinin alınmasını gerektiren bir süreçtir (Sadullah ve diğ., 2015, 180). Örgüt analizi, örgütsel performansın çeşitli ölçümlerinden hareketle gerçekleştirilmektedir. Yüksek işten ayrılma oranı, müşteri şikayetleri, yüksek şikayet oranları, yüksek devamsızlık, düşük performans ve diğer eksikliklerin olduğu departmanlar veya alanlar tespit edilmesinin ardından eğer eğitim bir çözüm olarak görülüyorsa eğitimi belirlemek anlamlı görülmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 294).

Eğitim ihtiyaç analizinin ikinci analiz *iş (görev) analizidir*. Yukarıda da bahsedildiği üzere iş analizi, çalışanların yaptıkları işin incelenerek işin nasıl gerçekleştirildiğine dair sistematik bilgilerin toplanması, işin yapılabilmesi için gerekli standart performansların çıkarılması, buna göre iş yapış tarzının belirlenmesi ve iş gereklerinin saptanmasıdır (Cascio, 1992, 238). Bu saptama, çalışanlar arasında hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını değerlendirmelerine imkan sağlayan ve hangi eğitimlere ihtiyaçları olduğuna dair bir anket ile veri toplayarak gerçekleştirilebilmektedir. Doğrudan işle ilgili olmasa da çalışanların hangi eğitimleri istediklerine yahut hangi alanların geliştirilebileceğine dair çalışanların kendi görüşlerini içermesi bakımında önem arz etmektedir (Armstrong, 2014, 203; Mathis ve diğ., 2016, 295). Özellikle tecrübe seviyesi düşük olan çalışanların belli başlı eğitimlerle örgüte adapte edilmesi yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin gerektirdiği performansın çalışana kazandırılması özellikle iş için gereken bilgi, beceri ve davranışların bilinmesine bağlıdır (Dessler, 2020, 242).

Eğitim ihtiyaç analizinde son analiz *kişi (performans)* analizidir. Performans analizi en temelde çalışanın olması gereken performansıyla mevcut performansının karşılaştırılmasıdır. Ortaya çıkan sonuca göre hangi eğitimin verilmesi gerektiği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Öte yandan çalışanın istenilen performansa ulaşamamasının asıl nedenin eğitim eksikliği olup olmadığının netleştirilmesi de gerekmektedir. Performans düşüklüğünün nedeninin başka bir sorundan kaynaklanması durumunda eğitim verilmesi faydasız olacaktır (Dessler, 2020, 242). Ayrıca kişi analizinin, organizasyonlar için stratejik öğrenme ihtiyaçlarını ele almanın potansiyel olarak en iyi yolu olduğu savunulmaktadır. Bilgi, kişi özelliklerinden, kişisel profillerden, değerlendirme sisteminden, değerlendirme merkezlerinden ve bireysel ya da yönetsel inisiyatif yoluyla gelmektedir. Böylece kişilerin performanslarını artırmaları için en gerekli eğitim ihtiyacının ortaya çıkarılacağı düşünülmektedir (Beardwell, Claydon, 2007, 314).

2.3.4.2. Eğitim Tasarımı

Eğitim tasarımı, eğitim hedefleri, uygulama yöntemleri ve program değerlendirmesi dahil olmak üzere genel eğitim programının planlanması anlamına gelmektedir (Dessler, 2020, 244). Eğitim tasarımı sürecinde, eğitimin amacının, hedefinin, eğitimcilerin, eğitim ortamının ve yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Buna göre ilk adım *eğitim amacının* belirlenmesidir. Örgütsel ihtiyaçların giderilmesi için bireysel eğitim ihtiyacının giderilmesi gerekmele birlikte eğitimin başarısı için gerçekçi amaçların belirlenmesi de şarttır. Örgütsel amaçlar, eğitim programının içeriği için yol gösterici olmalıdır (Gómez-Mejía ve diğ., 2012, 241). Örgütsel amaçlara göre, örgütün tümünün, belirli departmanların, birimlerin veya bireylerin ihtiyacı giderilmeye çalışılır. Eğitimin hangi hedef kitleye uygulanacağını belirlenmesi, eğitim faaliyetleri için karar verilmesini kolaylaştırmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015, 184). Eğitim hedef ve amaçlarının belirlenmesi eğitimcilerin de bunlar doğrultusunda hareket etmesini sağlamakta, dolayısıyla bir bütünlük sağlanmaktadır. Aynı zamanda bu amaç ve hedefler doğrultusunda eğitimin etkinliği de ölçülmektedir. Böylece örgütsel hedef ve amaçlara yoğunlaşılması ve etkin sonuçlar alınması beklenmektedir (Reed, Vakola, 2006, 393).

Eğitim tasarım sürecinin *ikinci aşaması*, eğitimcilerin seçimidir. Eğitimciler uzmanlık alanına göre dış ve iç eğitimciler olmak üzere ayrılmaktadır. Dışarıdan alınacak

eğitimciler, danışmanlık kuruluşları, konusunda uzman kişiler vb. olabilmektedir. İç eğitimciler ise örgütlerin bünyelerinde kurdukları akademiler, eğitim merkezleri vb. birimlerden ya da İK departmanı tarafından yürütülmektedir. Günümüzde maliyet vb. endişeler nedeniyle örgütler genel olarak iç eğitimcileri kullanmaktadır. Eğitime katılacak kişiler için belirlenecek yol ise daha önceden gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizini takip etmektir. Eğitim ihtiyacı olan kişilerin motivasyon oranı da yüksek olacaktır. Bunun dışında özensiz katılımların eğitimin etkinliğini azaltacağı düşünülmektedir. Eğitim ortamı, katılan çalışanların demografik özellikleri vb. faktörler de çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedir (Kimmel, McNeese, 2006, 292). Eğitim katılımcılarının sahip oldukları öz yeterlilik inanç seviyeleri de eğitimden alınacak faydayı değiştirecektir (Latham, Brown, 2006, 606).

Eğitim ortamının özellikleri de eğitimin verimliliğini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ortamı iş başında ya da iş dışında yapılacak biçimde tasarlanabilir. İş başında yapılan eğitimler uygulamaya dönük, iş dışında ya da iş ortamının dışında yapılanlar ise genel olarak teorik eğitimler karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde özellikle takım çalışması vb. eğitimler iş yeri dışında farklı faaliyetler yapılmak suretiyle gerçekleştirilmektedir. Buna ek olarak e-öğrenme, sanal gerçeklik yoluyla çalışanlar istedikleri ortamdan internet üzerinden çoğu eğitime ulaşmaktadır. Eğitimin zamanının ve süresinin de örgütün etkin işleyişini etkilemeyecek biçimde tasarlanması ve işleri kesintiye uğratmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, 183).

Eğitim tasarımının *son aşaması* eğitim yönteminin seçilmesidir. Eğitim çalışmalarında en uygun yöntem, eğitimin amacına, katılan kişilerin özelliklerine, öğrenilmek istenen konuya göre seçilmelidir. Amaç beceri kazandırmaysa, iş başı eğitimi, simülasyon, rol oynama vb. eğitimler uygulanabilir. Bilgi aktarma ya da farkındalık kazandırma amacıyla sınıf eğitimi, konferans, seminer, internet tabanlı eğitimler uygulanabilir. Takım performansını ve iletişimi geliştirmek için açık hava eğitimleri, tartışma ve vaka çalışması vb. yöntemler uygundur. Duruma göre farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Bunlara ek olarak iş başı eğitimi, oryantasyon eğitimi, koçluk ve mentorluk, vaka çalışması, simülasyon ve e-eğitim yöntemleri bulunmaktadır (Armstrong, 2014, 306–310; Bingöl, 2019, 321–334; DeCenzo, Robbins, 2010, 191–192; Mathis ve diğ., 2016, 303).

2.3.4.3. Eğitim Yöntemleri

Çalışanların ihtiyacı olan eğitimlerin belirlenmesi ve eğitimin tasarlanmasının ardından duruma uygun eğitim yöntemleriyle uygulamaya geçilmektedir. Gerektiğinde beceri eğitimleri ya da benzeri birden çok eğitim yöntemi kullanılarak eğitim programı sürdürülebilmektedir (Dessler, 2020, 248). Bu bölümde işbaşı eğitimleri, oryantasyon, koçluk ve mentorluk, vaka çalışması, simülasyon, e-eğitim ve eğitimin değerlendirilmesi konularında bilgi verilecektir.

İşbaşı eğitimlerinde çalışanlar iş ortamını terk etmeden bizzat iş için gereken bilgi, beceri ve yeteneğini işi yaparken fiilen uygulayarak kazanmaktadır (Şimşek, Öge, 2007, 242). Gerçek araç, gereç ve belgelerin kullanıldığı bu eğitimde çalışanlardan tam performans beklenmez. Dolayısıyla hata yapıldığında hatalar yerinde tespit edilerek düzeltilmesi sağlanır. İşbaşı eğitimin yararları arasında maliyetinin yüksek olmaması, eğitimin anında uygulanabilmesi ve adaptasyonun kolay sağlanması vb. özellikler sayılabilir. Sakıncaları arasında ise eğitimi veren kişilerin eğitici niteliğinin zayıf olması, eğitimin istenen ölçüde gerçekleşmemesi, işe alınan birden fazla kişi varsa etkinliğinin zayıf olması vb. konular belirtilebilir (Sadullah ve diğ., 2015, 194).

Oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi işe yeni başlayan çalışanların çalıştıkları organizasyona, yaptıkları işe, çalışma arkadaşlarına ve iş ortamına uyumlarının sağlanması için gerçekleştirilen bir takım çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışanların işe yeni başladıklarında yaşamaları muhtemel kaygıların azaltılmasına yardımcı olmaktadır (DeCenzo, Robbins, 2010, 186). Oryantasyon eğitiminin çalışanların işi ile yeteneklerine en uygun işi seçmelerine fırsat sağlaması, iş sırasında karşılaşacakları uyum, bilgi eksikliği, yabancılaşma ve bunlara bağlı ortaya çıkacak maliyetlerin giderilmesi açısından faydası vardır (Sabuncuoğlu, 2008, 149). Bu eğitimle çalışanların çalıştıkları organizasyona duygusal olarak bağlanmaları ve tutkunluk göstermeleri beklenmektedir (Dessler, 2020, 238).

Koçluk ve mentorluk eğitim yöntemi olarak kullanılabildiği gibi kariyer noktasında da kullanılabilmektedir. Koçluk bir üstün astının yetenek ve performansını geliştirmesi için ona destek olması ve işi ile ilgili ona geri bildirim vermesidir. Koçluk yönetsel işlerde, çalışanların özellikle yönetsel özelliklerini geliştirmek üzere kullanılmaktadır (Armstrong, 2014, 619; Bono, Purvanova, Towler, Peterson, 2009, 361). Koçlukta, çalışanlar doğrudan kıdemli bir yöneticinin gözetimi ve denetiminde çalışmaktadır.

Eğitimden sorumlu olan kişi gene o yöneticidir (Dessler, 2020, 248). Yönetici burada aktif bir biçimde çalışanın geliştirilmesi gereken yanlarını tespit eder, çalışana gerekli bilgileri aktarır. Aktif bilgi alışverişi yaparak kontrol edilir ve eğitim bu şekilde devam eder (Sadullah ve diğ., 2015, 195). *Mentorluk* ise daha tecrübeli ve eğitilmiş bir çalışanın, tecrübesi az olan bir çalışanın öğrenmesi ve gelişmesi için yol göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2014, 620). Koçlukta genel olarak ast-üst ilişkisi varken, mentorlukta tecrübe ön plana çıkmaktadır. Mentorlukta informal, koçlukta ise formal ilişkiler ön plandadır (Gürbüz, 2019, 253–255).

Vaka çalışması, Harvard Üniversitesi tarafından geliştirilen daha sonra yaygınlaşan bir yöntemdir. Bu yöntemde gerçek bir durum tüm detaylarıyla bir çalışan grubu tarafından ele alınarak, o durumla ilgili düşünmeye ve karar alma becerileri geliştirilmeye çalışılmakta ve sorunlara çözüm üretmeye yönelik olarak incelenmektedir. Bu yolla eğitime katılanların analiz, sentez ve varsayım geliştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Dessler, 2020, 260; Sadullah ve diğ., 2015, 199).

Simülasyon, gerçek şartlara benzer şartların sağlanarak çalışanların bunlara göre düşünce, davranış, tepki ve algılarını geliştirmek üzere uygulanan bir yöntemdir. Simülasyon bir bilgisayar tabanlı program olabileceken, gerçeğin birebir kopyası bir fiziksel bir ortam da olabilir. Bu ortamlarda çalışanlar, gerçek çalışma koşullarında karşılaşılabilecekleri sorunları önceden tecrübe etme fırsatı bulmaktadırlar. Gerçek duruma benzer şartların sanal olarak müdahale edilmesi sorunları önceden tespit ederek ileride oluşacak maliyetlerinde önüne geçmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 199). Özellikle havacılık, askeri ve ulaşım gibi belirli endüstrilerde kullanılan üç boyutlu simülasyon sistemleri, çalışanların kendilerine ve başkalarına zarar vermeksizin işleriyle ilgili pratikleri gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Bruzone, Longo, 2013, 85).

E-eğitim son yıllarda özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan ve çalışanlara eğitim vermek için bilgisayar, ağ bağlantılı ve web tabanlı teknolojinin kullanımını içeren bir yöntemdir (Armstrong, 2014, 307). Hızla değişen çevreye uyum sağlamak ve rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmak için oldukça iyi bir yöntemdir. Bütçe ve zamanının etkin kullanılması, bilgiye hızlıca ulaşma ve dağıtılması, herhangi bir ortamda uygulanması ve bilgilerin hızlıca güncellenme kolaylığı sağlaması bakımından üstünlükleri bulunmaktadır (Özgen, Öztürk, Yalçın,

2005, 179). Buna ek olarak, günümüzde hibrit (harmanlanmış) hem e-eğitim hem de yüz yüze eğitimi içeren eğitim türü bir arada da kullanılabilmekte, örgütsel ihtiyaca göre eğitim tasarımı yapılabilmektedir (Torrington ve diğ., 2008, 432).

2.3.4.4. Eğitim Değerlendirmesi

Eğitim faaliyeti gerçekleştikten sonra yapılacak son nokta *eğitimin değerlendirilmesidir*. Eğitimin değerlendirilmesi eğitime katılan çalışanların eğitimden önceki ve sonraki performanslarının karşılaştırılması ve sonuçların örgütün amaç ve hedefleri ile ilişkili olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken hususlar; eğitim sonucunda bir değişim gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesi, gerçekleşmiş ise eğitimin bu noktada etkisinin ne olduğunun tespit edilmesi ve buna bağlı olarak eğitimin olumlu yönde katkısının olup olmadığı ve aynı eğitimin farklı katılımcılara uygulandığında aynı sonuca ulaşıp ulaşılamayacağı gibi hususlardır (Sadullah ve diğ., 2015, 188).

Eğitim değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerden biri, Kirkpatrick tarafından dört aşamalı bir modelde tanımlanmıştır: Tepki, öğrenme, davranış ve sonuç. *Tepki*, katılımcıların eğitim biter bitmez verdikleri eğitim hakkındaki tepkilerdir. Eğitimler sonucunda özellikle olumlu tepkiler alınması ve katılımcıların değişmeye açık olması beklenmektedir. Eğer çalışanlardan olumlu tepki gelmezse çalışanların eğitimi almak için yeteri kadar motive edilemediği savunulmaktadır. Olumlu tepki eğitimin başarılı olduğuna dair kesin bir işaret olmasa da olumsuz tepki nerdeyse kesin olarak eğitim başarısızlığına işaret etmektedir. *Öğrenme*, katılımcıların eğitime katılmanın bir sonucu olarak tutumlarını değiştirme, bilgiyi geliştirme ve/veya becerilerini artırma derecesi olarak tanımlanabilir. Katılımcılar neyi nasıl yaptıklarına dair bilgi sahibi olmalıdırlar. Bazı araştırmacılar davranış değişmeden hiçbir öğrenmenin değişmediğini savunsa da bu yönetime göre tutumlar değiştiğinde, çalışanın bilgisi arttığında ve beceri geliştiğinde veya bunlardan sadece biri değiştiğinde öğrenmenin gerçekleştiği ifade edilmektedir. *Davranış*, çalışanın eğitime katılması nedeniyle eğitim sonucunda beklenen davranış değişikliğinin sağlanıp sağlanmadığıdır. Bazı eğitimciler tepki ve öğrenme aşamalarını geçerek doğrudan davranış aşamasından devam etmektedir. Ancak eğitim için olumlu tepki ve istenilen öğrenme gerçekleşmezse bu aşamadan başlamanın zaman ve harcama bakımında maliyetli olabileceği belirtilmektedir. *Sonuç*, eğitim sonunda kısa, orta ve uzun vadede

meydana gelen tüm olumlu sonuçların ne ölçüde gerçekleştiğidir. Bu olumlu gelişmeler, artan üretim, kalite, satışlar ve satış karına karşılık azalan maliyet, iş kazaları ve işten ayrılma oranları olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bunların gerçekleştirilen eğitimlerden kaynaklandığını bilmek gerekmektedir (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2006, 21–25). Kirkpatrick’ın modeline ekleme yapan Hamblin ise dördüncü aşamayı ikiye ayırarak örgütsel sonuçlar ve ilgili departmana bağlı sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Beşinci aşama ise değer aşamasıdır. Değer aşaması eğitimin örgüte ne ölçüde değer sağladığını ifade etmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 191).

Bunlara ek olarak eğitim değerlendirme yöntemleri olarak test tekrar test, önceki-sonraki performans, deney-kontrol grubu yöntemleri de bulunmaktadır. *Test tekrar-test* yönteminde, eğitime katılanlara eğitime katılmadan önce ve eğitimden sonra olmak üzere test uygulanmakta ve eğitimle ilgili performans gelişimi tespit edilmeye çalışılmaktadır. *Önceki-sonraki performans*, test tekrar-test yöntemine benzemekte ancak iş performansı ölçülmeye çalışılmakla birlikte çalışanın işteki verimiyle eğitimle ilgili bir gelişme, teoriden öte uygulamalı olarak tespit edilmeye çalışılmaktadır. *Deney-kontrol grubu* yönteminde ise eğitim alacak çalışanlar deney, benzer özelliklerdeki çalışanlar kontrol grubu olarak ele alınır. Eğitim öncesinde her iki grup birbirleriyle karşılaştırılarak eğitim alan grubun performansının daha yüksek olması beklenir (DeCenzo, Robbins, 2010, 201).

2.3.4.5. Geliştirme

Çalışan geliştirme, çalışanların işle ilgili eğitiminden ziyade kişisel gelişimleriyle ilgili eğitimleri kapsamaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra kişinin bilgiyi anlaması ve yorumlaması için mantıklı süreçler yürütmeye çalışmasıdır. Bu nedenle gelişimin daha çok kişisel gelişime odaklı olduğu belirtilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 191). Çalışanların gelişimleri için iş rotasyonu, komitelerde görev alma, seminer ve konferanslara katılma ve dış mekan eğitimleri gibi yöntemler kullanılmaktadır.

İş tasarımı oluşturulmasında da kullanılan bir yöntem olan *iş rotasyonu*, çalışanların tecrübelerinin artması için organizasyon içinde farklı işlerde görev almaları anlamına gelmektedir. Böylece çalışanların hâlihazırdaki iş uygulamalarıyla farklı bakış açıları ve iş deneyimi kazanmaları amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak yeni fikirlerin

gelişimini de sağlayabilmektedir. Çoğunlukla aynı kademedeki işler arasında yapılmaktadır. (Benligiray, 2016, 178; Bingöl, 2019, 324; DeCenzo, Robbins, 2010, 193; Dessler, 2020, 248). Öte yandan uzmanlaşmaya engel olduğu düşünülerek eleştirilmektedir (Çetin ve diğ., 2019, 117).

Komitelerde görev alma, çalışanların işler ve süreçler hakkında daha geniş bir perspektiften deneyim kazanmasına olanak sağlayabilmektedir (Bingöl, 2019, 326). Grup çalışmalarını da içeren komitelerde görev almak çalışanların kendilerinin farklı kişilik özellikleri, bilgi ve becerilerini görerek farklı alanlardaki görev ve sorumlulukları almasına imkan vermektedir (Benligiray, 2016, 178). Bu komiteler kısa dönemli proje temelli çalışmalar olabileceği gibi daimi de olabilir. İster kısa süreli olsun ister uzun süreli olsun komitelerde görev almak çalışanların iş, organizasyon ve çalışanlar hakkında algılarını genişleterek gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (DeCenzo, Robbins, 2010, 193).

Kurslar, seminerler ve sınıf eğitimleri, geleneksel olarak en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerdendir. Çoğu insanın sınıf eğitimlerine aşina olmaları nedeniyle, özellikle çalışanların bilgilerinin, teorik ve analitik yeteneklerinin geliştirilmesinde olumlu etkisi olmaktadır. Organizasyon tarafından verilebileceği gibi alanında uzman kişi ve kurumlardan dışarıdan hizmet alımı yoluyla da verilebilmektedir (Benligiray, 2016, 179; DeCenzo, Robbins, 2010, 193). Teknolojinin gelişmesiyle kurs ve seminerlerin çevrimiçi olarak verilmesi mümkün hale gelmiştir. Kimi zaman kaydedilen eğitim videoları istenilen yer ve zamanda izlenebilmektedir. Böylece organizasyonlar kendilerine ait çevrimiçi bir kütüphane dahi oluşturabilmekte ve maliyetlerden de tasarruf etmektedirler (DeCenzo, Robbins, 2010, 193; Dessler, 2020, 253). Günümüzde bazı organizasyonlar çalışanları için kurs ve seminerler düzenlemelerinin yanı sıra, masraflarını karşılamak suretiyle, istedikleri kurs ve semineri üniversitelerden ya da meslek kuruluşlarından almalarını teşvik ederek maddi anlamda destek olmaktadır. Böylece çalışanların gelişimine katkıda bulunmakta ve organizasyon için daha değerli ve nitelikli hale gelmelerine imkan sağlanmaktadır (Çetin ve diğ., 2019, 118; DeCenzo, Robbins, 2010, 193; Gürbüz, 2019, 190; Mathis ve diğ., 2016, 351).

Dış mekan eğitimleri, çoğu zaman açık havada gerçekleştirilen bazı fiziksel ve duygusal zorluklar içeren macera eğitimlerini kapsamaktadır. Bu çalışmalarda temel amaç çalışanların bir takım halinde birlikte çalışmalarına yönelik yetkinliklerinin

geliştirilmesidir. Çalışanların birbirleriyle güvene dayalı bir ilişki kurabilmeleri bakımından önemli görülmektedir (Çetin ve diğ., 2019, 120; DeCenzo, Robbins, 2010, 194).

Görüldüğü üzere eğitim ve geliştirme faaliyetleri sadece çalışanların kişisel olarak gelişimini değil aynı zamanda organizasyonun performansına da etkisinin olmasının beklendiği kapsamlı uygulamaları içermektedir. Bir sonraki bölümde performans değerlendirme konusunda bilgi verilecektir.

2.3.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir çalışanın mevcut ve/veya geçmiş performansını performans standartlarına göre değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2020, 279). Performans değerlendirmenin ilk örnekleri Bilimsel Yönetim Yaklaşımı çerçevesinde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi amacıyla ortaya çıkmıştır (Gürbüz, 2019, 207). Performans değerlendirme, performans yönetimi ile karıştırılmaktadır. Performans yönetimi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu performansı çalışanlarından almasını sağlamak için tasarlanmış bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın performans değerlendirme, daha önceki tanımlarına benzer şekilde, çalışanların bir standarda göre işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirleme ve bu bilgiyi onlara iletme süreci olarak ifade edilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 364).

Bir çalışanın yüksek bir performans sergilemesi için kendisinde yetkinlik, motivasyon ve gönüllülükten oluşan üç temel ögenin var olması gerekmektedir. Yetkinlik çalışanın bir işi başarabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekten oluşmaktadır. Bununla birlikte çalışanın sadece yetkinlik sahibi olması yeterli değil, o işe motive olması da gerekmektedir. Ayrıca çalışanların örgütler tarafından desteklenmesi ve görev tanımından öte gönüllü davranışlar sergilemesi de beklenmektedir (Boxall, Purcell, 2016, 155).

Performans değerlendirmenin amaçları arasında örgütsel hedeflerin kişisel hedeflere dönüştürülmesi, çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, örgütsel iletişimin etkinliğinin artırılması, performansın geliştirilmesi için örgüt, yöneticiler ve çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, kariyer planlamaya destek sağlanması vb. konular sayılabilir. Ayrıca stratejik planlamaya destek olması gibi örgütsel amaç ve hedeflere, ücret-maaş

yönetimine, kariyer yönetimine, eğitim ihtiyacının belirlenmesine, işten ayrılma kararlarına destek olması gibi İKY hedef ve amaçlarına destek olmaktadır (Dessler, 2020, 279; Sadullah ve diğ., 2015, 215).

2.3.5.1. Performans Değerlendirme Aşamaları

Performans değerlendirme süreci temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama işin standartlarının belirlenmesidir. Bu aşamada çalışanın organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için göstermesi gereken çabanın boyutlarının nasıl değerlendirileceğine dair kriterler belirlenmektedir (Dessler, 2020, 279; Sadullah ve diğ., 2015, 221). Hedef ve değerlendirme kriterleri belirlenirken, yukarıdan aşağıya doğru örgütsel amaç ve hedefler, bölüm hedefleri, birim hedefleri ve bireysel hedefler iş tanımları ve gerekleri de kullanılarak oluşturulur. Burada önemli olan noktalardan birisi, bu süreçte çalışanlarla yapılacak paylaşımdır. Çalışanlar sürece dahil edildiğinde süreç daha sağlıklı olarak işletilebilmektedir. Ayrıca kriterlerin açık, net ve anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir (Uyargil, 2008, 31). Kriterler, içe dönüklük, dışa dönüklük, uyumluluk ve dürüstlük vb. olmak üzere kişiliğe dönük, sözel ikna, karar verme ve zaman odaklı vb. olmak üzere davranışa dönük ve satış miktarı, müşteri tatmini ve üretim miktarı vb. olmak üzere sonuç bazlı olabilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 369). Kişilikle ilgili kriterlerin gözlemi ve ölçülmesi kolay olmadığından kullanışlı olmadığı ifade edilmektedir. Davranışlara göre kriterler kişilikle ilgili kriterlere göre daha nesnel ve kullanışlıdır. Sonuç odaklı kriterler ise ölçülmesi kolay ve nesnel kriterlere dayandığından dolayı örgütlerde daha fazla tercih edilmektedir (Uyargil, 2008, 31). Nesnel ölçütler bazen çalışan dışında gelişen şartlara da bağlı olmaktadır. Örneğin üretimdeki düşüş kullanılan araçların arızasından da kaynaklanabilmektedir Performans değerlendirmede yaygın görüş nesnel ve öznel kriterlerin birlikte kullanılması yönündedir (Mathis ve diğ., 2016, 368–370).

İkinci aşamada, çalışanların performanslarının ne derecede iyi olduğunun ölçülmesi aşamasıdır. Bu aşamada genel olarak tüm çalışanları kapsayacak şekilde tutarlı bir ölçüm yapılması hedeflenmektedir. Bunun için farklı değerlendirme yöntemleri kullanılabilir (Sadullah ve diğ., 2015, 221). Yine bu aşamada değerlendirme sıklığının, değerlendiricilerin ve yönteminin belirlenmesi gerekmektedir. Yaygın uygulamaya bakıldığında örgütlerin yılda bir ya da en fazla yılda iki kez performans değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Yeni başlayan veya deneme aşamasında olan

Çalışanlar için bu süre daha da kısa olabilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 376). Değerleyiciler genel olarak ilk amirler olmakta, gerektiğinde ikinci amir de değerleme yapabilmektedir. Ancak yöneticilerin öznel değerlendirme yapabilecekleri gerçeği göz önüne alındığında diğerkaynakların da kullanılması nesnellik açısından uygun olacaktır. Bu nedenle, genel bir ifadeyle yöneticilerin çalışanlarını, çalışanların yöneticilerini, çalışma arkadaşlarının birbirlerini ve son olarak müşterilerin tüm organizasyon çalışanlarını değerlendirebildiği farklı değerleyiciler de bulunmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 378–380).

Performans değerlendirme sürecinin üçüncü aşaması, çalışanlara yönelik olarak yapılan değerlendirmelerde elde edilen bulguların yine onlarla paylaşılması aşamasıdır. Önceki dönemden elde edilen bulguların, gelecek dönemde gösterilmesi gereken performansa işaret edecek şekilde sunulması önem arz etmektedir. Bu aşamaları içeren performans yönetimi süreci, başta insan kaynakları birimi olmakla birlikte birim yöneticilerinin ve değerleyicilerin el birliğiyle ortaya koydukları çabayla başarıya ulaşmaktadır (Dessler, 2020, 279; Sadullah ve diğ., 2015, 221).

2.3.5.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Değerlendirme yöntemleri geleneksel ve modern yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel yöntemlerde sıralama yöntemi, karşılaştırma yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olaylar yöntemi, grafik değerlendirme ölçeği, davranışsal değerlendirme ölçeği, davranışsal gözlem ölçeği ve zorunlu dağılım yöntemi vb. yöntemler bulunmaktadır. Modern yöntemlerde ise amaçlara göre yönetim, 360 derece performans değerlendirme, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme vb. yöntemler bulunmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 379–391).

Sıralama yönetiminde çalışanlar en iyiden en kötüye doğru sıralanmakta ve sonuç olarak performans tespit edilmektedir. Yöntem basit ancak öznel kriterlere göre yapıldığından güvenilir sonuçlar vermeyebilmektedir. Ayrıca karşılaştırılan çalışanlar arasında performans farkının ölçeği belli olmamaktadır. alışan sayısının çok olduğu örgütlerde kullanışlı bir yöntem değildir (Gürbüz, 2019, 216). Sıralamada alışanlar, performansları eşit olarak görülse bile sıralama uygulaması nedeniyle performans seviyelerine göre en üstte veya en altta olmak zorundadır. Bu da eşitsizliğe ve adaletsizliğe neden olmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 386). Bu yöntemle yapılan değerlendirmede astlar ve üstler birlikte değerlendirilmektedir. Bu nedenle de

değerlendiricinin pozisyonundan etkilenme hatasına kapılması durumu söz konusu olacaktır. Ayrıca değerlendirme sayısal verilere dayandırılmadığından öznel değerlendirmelerin ortaya çıkması ihtimali bulunmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015, 241).

Karşılaştırma yönteminde çalışanların performansları birbiriyle karşılaştırılarak puan verilmektedir. Alınan puanlara göre en iyi performans belirlenmektedir. Bu yöntemle sıralama yöntemine göre daha geçerli sonuçlar alınmakta ancak çalışan sayısının fazla olduğu organizasyonlarda karşılaştırma sayısının da artması nedeniyle uygulama sorunları ortaya çıkmaktadır. Çalışanların hangi yönlerinin zayıf olduğuna dair bilgi alınamaması bu yöntemin sakıncalarından birisidir (Bingöl, 2019, 417; Gürbüz, 2019, 216; Mathis ve diğ., 2016, 386).

Kritik olaylar yöntemi çalışanların yöneticileri tarafından performans dönemi boyunca sergiledikleri olumlu ve olumsuz davranışların kayıt altına alınarak değerlendirilmesidir (Dessler, 2020, 285). Yöntemin çalışanlara belirli davranışlar sonucunda geri bildirim verme imkanı vermesi dolayısıyla çalışanlar geliştirmesi gereken yanlarını ve kendilerinden beklentileri görmüş olmaktadır. Çalışanı tanımlayan bazı yöntemler kişilik özelliklerini vermekte ancak bir işi nasıl yaptığının dair bilgi vermemektedir. Bu yöntem bu yönüyle farklılaşmaktadır. Yöntemin olumsuz yanı yöneticinin astları hakkında sürekli not tutması çalışanlar tarafından olumsuz algılanmasıdır. Ayrıca bu notları tutmak da belli bir emek ve zaman alması nedeniyle yöneticilere ek bir yük getirmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 238; Mathis ve diğ., 2016, 388; Sadullah ve diğ., 2015, 249).

Kontrol listesi çalışanların daha önceden belirlenen kontrol listelerine göre değerlendirilmesidir. Çalışanlarda var olan özellikler evet ve hayır çizelgesinin yer aldığı listede işaretlenerek performans durumu ortaya çıkarılmaktadır (Gürbüz, 2019, 216). Kontrol listesi tamamlandıktan sonra, genellikle kontrol listesini tamamlayan değerlendirici tarafından değil, İKY personeli tarafından değerlendirilir. Bu nedenle, değerlendirici aslında çalışanın performansını değerlendirmez; o sadece onu kaydeder. İKY departmanı, kontrol listesini puanlar ve genellikle bu belirli iş için önemleriyle ilişkili faktörleri ağırlıklandırır. Kontrol listesi değerlendirmesi, verileri kaydeden ve puanlayıcı farklı kişiler olduğundan değerlendirme sürecindeki bazı yanlışlıkları azaltmaktadır (DeCenzo, Robbins, 2010, 238).

Grafik değerlendirme ölçeği yaygın bir biçimde örgütler tarafından kullanılmaktadır. Ölçek kullanılarak iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, işe devam durumu, dürüstlük, inisiyatif, karar verme, iletişim gibi performans kriterleri değerlendirilebilmektedir. Ancak dürüstlük vb. soyut özelliklerin değerlendirilmesinden kaçınmak gerekmektedir. Bu özelliklerin iş performansı temelinde değerlendirilmesi ve her bir özelliğin açık bir biçimde tanımlanması önem ifade etmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 238). Burada dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirme için seçilecek faktörlerin gözlemlenebilir, nesnel ve açık bir biçimde tanımlanmasıdır. Dolayısıyla tüm değerlendiriciler benzer biçimde değerlendirme yapacaklardır (Sadullah ve diğ., 2015, 246).

Davranışsal değerlendirme ölçeği bir anlamda grafik değerlendirme ölçeğinin geliştirilmiş biçimidir. İş performansını işle ilgili belirlenmiş davranışlarla ölçmeyi hedeflemektedir. İş tanımlarından yararlanılarak önemli performans göstergeleri belirlenir. Daha sonra bunlara dönük çalışan davranışları belirlenir. Hazırlanacak ölçek üzerinde davranışla karşılık gelen puanlar belirlenir. Bu yöntemin zorluğu her bir iş tanımına göre ayrı bir değerlendirme ölçeği gerektirmesidir (Bratton, Gold, 2012, 271; Gürbüz, 2019, 218).

Davranışsal gözlem ölçeğinde çalışanlardan beklenen davranışlar çalışanlar tarafından sergilenme derecesine göre değerlendirilmektedir. Değerlendirilecek kriterler çok çeşitli olup toplam puan kriter sayısına bölünerek nihai toplam puan belirlenmektedir. Kriter sayısının iş tanımına göre artma ihtimali olacağından genel olarak organizasyonlar genel kriterler belirleyip bu ölçeği sadeleştirme yoluna gitmektedirler. Burada sıklıkla yapılan uygulama yönetsel pozisyonlar ve diğer çalışanlar için farklı formlar hazırlanmasıdır (Gürbüz, 2019, 220). Davranışsal ölçeklerle somut davranışlar değerlendirildiğinden, çalışanlara geri bildirim vermek kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından diğer yöntemlere göre kabul edilmesi daha olasıdır (DeCenzo, Robbins, 2010, 241; Sadullah ve diğ., 2015, 248).

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendiriciler diğer bir deyişle yöneticilerin astlarının performanslarını yüksek, orta ve düşük olarak dağıtması beklenmektedir. Bunun amacı genel olarak olumlu performans notu verme eğiliminin önlenmesidir. Araştırmalar, zorunlu dağılım yönteminin özellikle düşük performans gösteren çalışanların performanslarını yükseltmek için çaba sarf ettiklerini dolayısıyla yöntemin pozitif yönünün olduğuna dair sonuçların bulunduğunu göstermiştir (Scullen, Bergey, Aiman-Smith, 2005, 26). Ancak çalışanlar üzerinde stres ve baskı kurduğu ve özellikle

ekonomik kriz döneminde sorunlara neden olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde işbirliğine zarar vermesi de yöntemin diğer bir olumsuz yönüdür (Gürbüz, 2019, 220). Bu yöntem de sıralama yöntemi gibi çalışanların performanslarını genel anlamda değerlendiren bir yöntemdir. Bu nedenle sonuçların geribildirimle çalışana bildirildiği İK kurgularında uygulanabilirliği düşüktür (Sadullah ve diğ., 2015, 243).

2.3.5.3. Performans Değerlendirmede Modern Yöntemler

Amaçlara göre yönetim, 360 derece geribildirim ve yetkinliklere dayalı performans yönetimi gibi yaklaşımlar modern yöntemler arasında değerlendirilmektedir. Modern yöntemlerden ilk ele alınacak yöntem *amaçlara göre yönetimdir*. Belirlenen bireysel hedeflerin çalışanlar tarafından hangi oranda karşılanıp karşılanmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Özünde, çalışanların örgüt amaç ve hedefleri belirlenirken bu sürece dahil edilmelerinin organizasyona yönelik aidiyeti ve performansı arttırdığı anlayışı hakimdir. Çalışanların yüksek performans göstermesi için çalışanların teşvik edilmesi ve belirlenen performans hedeflerinin ölçülebilir kriterlerle ilişkilendirilmesi gereklidir (Gürbüz, 2019, 221). İlk olarak belirlenen örgüt ve departman hedefleri ile ilgili çalışanlara ait amaç ve hedefler belirlenir. Hedeflerin somut olarak belirlenmesi önemlidir. Örneğin, müşteri memnuniyetini arttırmak yerine müşteri memnuniyetini üç ay içinde %20 yükseltmek vb. hedefler belirlenebilir. Hedeflerin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, zamanlı ve uygun (SMART) hedefler olması gerekmektedir. Hedeflerin çalışanlarla görüşülüp müzakere edildikten sonra yazılı hale getirilmesi hedeflere ulaşma noktasında motive edici bir faktör olacaktır (Sadullah ve diğ., 2015, 253). Hedefler belirlendikten sonra genel olarak yıllık periyotlarda değerlendirmeler yapılır. Ancak, yılsonu beklenmeyip ara dönemlerde de hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına dair değerlendirmeler yapılmaktadır. Amaçlara göre yönetimin örgütsel performansı ve verimliliği de yükseltmektedir (Rodgers, Hunter, 1991, 322).

Bir diğer modern değerlendirme yöntemi *360 derece geri bildirim* yaklaşımıdır. Günümüz çalışma koşulları çalışanlara işle ilgili konularda farklı açılardan bakılması gereksinimini doğurmuştur. Bu ihtiyaç farklı çalışan gruplarının farklı değerlendiriciler tarafından çoklu olarak değerlendirilmesini mümkün kılmıştır. Klasik ast-üst ilişkisinin yanında aynı seviye, ast, müşteri ve çalışanın kendisi vb. kaynaklardan çeşitli verilerin alınması performans değerlendirmeyi daha anlamlı kılmaktadır. Böylelikle çalışanların güçlü ve zayıf yönleri somut olarak belirlenip, farklı

kaynaklardan bir anlamda teyit edilerek davranışların ve sebeplerinin performansa nasıl yansıdığı tespit edilmektedir (Beardwell, Claydon, 2007, 514; Mccarthy, Garavan, 2001, 5).

360 derece geri bildirim sistemi özellikle astların da üstleri değerlendirdiği bir sistem olduğundan değerlemede gizliliğin ön planda olması gerekmektedir. Sistemin uygulanabilirliği özellikle değerlemelerde anonimliği sağlamak adına büyük örgütlerde daha anlamlı görünmektedir. Değerleyicilerin eğitim alması sürecin daha sağlıklı işlemesi açısından önem ifade etmektedir. Eğitimde değerlemenin nasıl yapılacağı, sonuçların nasıl kullanılacağı vb. bir içerik yer alabilmektedir (Antonioni, 1996, 24). Değerleme sonuçlarının kişisel gelişim için kullanılması değerlemede sıkça karşılaşılan yüksek puan verme eğilimini önlemektedir. Ücret, ödül ve kariyer yönetimi için kullanılmasının ise 360 derece sisteminin önemini azalttığına dair görüşler nedeniyle sistemin ilk yıllarında gelişim, daha sonra diğer amaçlar için kullanılması önerilmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 229).

Geleneksel performans değerlendirme ile karşılaştırıldığında, çok farklı açılardan performansa yaklaşılması daha somut, sağlıklı ve karşılıklı bir değerlendirmenin yapılmasını mümkün kılmaktadır (London, Smither, 1995, 803). Ayrıca sistem çalışanların bireysel hedeflerini belirlemesine ve yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktadır (Antonioni, 1996, 24). Müşterilerin de değerlendirmelerinin alınması hizmet kalitesinin yükselmesini, talep ve isteklerinin hızlı tespit edilmesini sağlamaktadır (Gürbüz, 2019, 224).

Sistemin ayrıca zayıf yanları da mevcuttur. Sistemin maliyeti diğer sistemlere göre yüksektir. Örgütler performans değerlendirmeye daha fazla zaman ve kaynak ayırmaktadır. Değerleyicinin fazla olması da iyi yönetilmezse ayrıca karmaşaya neden olabilecektir (Bernardin, Dahmus, Redmon, 1993, 315). Çıkar çatışmaları ve puan aralığı farklılıkları da yöntemin diğer sorunlardan sayılabilmektedir.

Modern yöntemlerden sonuncusu *yetkinliklere dayalı* performans değerlendirmedir. Yetkinlikle ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. McClelland tarafından ilk olarak tanımlanan yetkinlik, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışlarına ek olarak takımla ilgili yeteneklerin oluşturduğu yüksek performans sağlayan performans boyutlarıdır (Athey, Orth, 1999, 215). Başka tanımlarda ise, yüksek performans ortalama performanstan ayıran bilgi, beceri ve yetenek (Mirabile, 1997,

73) ya da çalışanların işlerinde etkin veya yüksek performans göstermesini sağlayan güdü, özellik, beceri vb. özellikler olarak ifade edilmektedir (Boyatzis, 1982, 50).

Örgütlerde yetkinlik modeli geliştirilirken araştırmaya dayalı, stratejiye dayalı ve değerlere dayalı olmak üzere üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Araştırmaya dayalı yaklaşımda örgüt içerisinde yüksek performans sergileyen yöneticiler seçilerek yapılan görüşmelerle bu performansı sağlayan faktörler tespit edilir. Stratejiye dayalı yaklaşımda örgütlerin üst yönetimi gelecek yıllarda yaşanabilecek dış çevre faktörleri ile ilgili yapılacak görüşmelerle ileride önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeye alınırlar. Değerlere dayalı yaklaşımda ise yetkinlikler örgütün değer ve kültürüne göre ya da tepe yönetimin talep ve isteklerine göre belirlenmektedir (Briscoe, Hall, 1999, 38).

Yetkinliklerin belirlenmesi için yapılacak çalışmanın geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Yetkinliklerin iş sonuçları ile ilişkilendirilmesi ve yüksek performansın ortalama performanstan ayrılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde yapılacak bir yetkinlik modeli başarılı olacaktır. Yetkinlikler belirlenirken uzman değerlendirmeleri, kritik olay tekniğinden ve örgütsel stratejilerden faydalanılmaktadır. *Uzman değerlendirmeleri* yönteminin geçerlilik ve güvenilirliği diğerlerine göre düşük olmakla birlikte maliyetinin az olması bir avantaj olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgüt içinden ve dışından konusunda uzman kişiler bir araya gelerek yetkinlikleri belirlemektedir (Armstrong, 2006, 193). *Kritik olay tekniği* o örgüte özgü yaşanan olayların analiz edilerek üstün performansı sağlayan yetkinliklerin belirlenmesidir (Boyatzis, 1982, 50). *Stratejilere dönük yaklaşımda* ise örgütün kurumsal ya da rekabet stratejilerine göre belirlenecek yetkinlikler ele alınmaktadır. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmenin geleneksel performans değerlendirmeden farkı, üstün performans sağlayacak İKY süreçlerinin uygulanarak iş gereklerinin ötesinde performansın sağlanmasıdır. Örneğin iletişim becerisi, ekip çalışması ve analitik düşünme olarak tanımlanan yetkinliklerin davranış göstergeleri belirlenerek çalışanlara açık ve net bir hedef sunulmalıdır (Sadullah ve diğ., 2015, 258–261).

2.3.5.4. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme sonucunda değerleyiciler çeşitli araçlar kullanarak çalışanlarla ilgili kararlar vermektedir. Verilen bazı kararlar performans değerlendirme

ile ilgili yeterli eğitim alınmaması, öznel değerlendirmeler vb. faktörlerden kaynaklanmaktadır. Çoğu hata genel olarak farkında olmadan yapılan hatalardır. Bunlar arasında görüşme hataları kısmında da değinilen hale etkisi, merkezi eğilim, kontrast hataları, pozisyondan etkilenme, önyargılar, vb. hatalar sayılabilir (Sadullah ve diğ., 2015, 234–241)

Hale etkisi, birbirinden bağımsız ve farklı özellikleri arasından çalışanın olumlu bir özelliğini göz önünde bulundurarak karar verilmesidir (Mathis ve diğ., 2016, 392). Değerleyicilerin hale etkisinde kalmalarının sebepleri arasında ilk izlenim esnasında olumlu ya da olumsuz etkilenmesi sayılabilir. Değerleyicinin değerlendirme kriterleri arasındaki farkı anlamaması da buna sebep olarak gösterilebilmektedir. Buna ek olarak, çalışanın performans boyutunun bir özelliğinin diğerlerine göre daha iyi ya da daha kötü olmasının diğer boyutları etkilemesi bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Sadullah ve diğ., 2015, 235).

Merkezi eğilim, değerleyicinin tüm çalışanlara orta not değerine yakın bir puan vermesidir (Mathis ve diğ., 2016, 294). Bunun birçok nedeni olabilir. Örnek olarak, çalışanlar tarafından olumlu algılanmayı istemek, çatışmaları azaltmak, diğer değerleyicilerle karşılaştırma yapmak, astları motive etmek, sevmediği bir çalışanını ödül vb. konularda engellemek, bir çalışanın yerini alacağından endişe etmek gibi hususlar gösterilebilir. Buna ek olarak yeni bir yöneticinin orta puana doğru not vermesi olasıdır (Sadullah ve diğ., 2015, 236).

Kontrast hatası, değerleyicilerin çalışanları değerlendirirken bir önceki veya sonraki çalışanın performans notundan etkilenmesi eğilimi olarak ifade edilebilir (Mathis ve diğ., 2016, 392). Önlenmesi için adayların performans gruplamaları yapılmadan değerlendirilmesi gereklidir (Sadullah ve diğ., 2015, 238).

Pozisyondan etkilenme, değerlendirilen çalışanın üst ya da orta düzey ya da örgüt içinde stratejik olarak önemi olan bir pozisyonundan dolayı yüksek performansı olduğuna dair algıdır (Sadullah ve diğ., 2015, 239).

Ön yargılar, kişilerin geçmişte yaşadığı ilişkiler, yaş, cinsiyet, etnik köken vb. durumlara karşı geliştirdikleri düşüncelerle değerlendirme yapmalarıdır. Yakın geçmişten etkilenme ise değerleyicilerin örgüt içerisinde son yaşanan durumlara göre değerlendirme yapmalarıdır. Bunu önlemek için kritik olaylar yönteminde olduğu gibi, performans dönemi boyunca not tutmak önemlidir. Değerlendirmeyi yapan kişinin dikkat etmesi

gereken ise çalışanların performans dönemi yaklaşırken özellikle performanslarını yükseltip yükseltmediklerini tespit etmektir (Mathis ve diğ., 2016, 392; Sadullah ve diğ., 2015, 239).

Performans değerlendirme organizasyonun hedeflerine ulaşmaya dönük olarak çalışanların ne kadar çaba sarf etmelerini göstermesi bakımından önemli bir husustur. Aynı zamanda buna göre çalışanların emeklerine yönelik olarak elde edecekleri ücret gibi faydaların belirlenmesinde de dikkate alınmaktadır. Bir sonraki bölümde İK uygulamalarından ücret hakkında bilgi verilecektir.

2.3.6. Ücret

İKY uygulamalarından bir diğeri de ücrettir. Temel bir tanım olarak ücret, “mal veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve/veya fiziksel emeğin karşılığı olarak ödenen ayni ve nakdi değer” olarak belirtilmektedir (Benligiray, 2016, 225). Ancak günümüzde çalışanın çalışması karşısında elde ettiği tüm faydalar genel olarak ücret kapsamında değerlendirilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 405). Bu bakımdan ücrete ait bazı bileşenlerin açıklanmasında fayda görülmektedir.

2.3.6.1. Ücretin Bileşenleri ve Önemi

Ücretin bileşenleri, temel ücret, değişken ücret ve son olarak ek yararlar ve sosyal yardımlar olarak belirtilmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 353). Çalışanın toplam kazancını, yapmış olduğu iş kapsamında elde ettiği çalışanın ilgisini çekecek, onu motive edecek ve işte kalmasını sağlayacak parasal ve parasal olmayan kazançlar olarak ifade etmek mümkündür (Armstrong, 2014, 365; Mathis ve diğ., 2016, 402). Toplam kazanç, maddi ve maddi olmayan kazançlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Maddi kazançlar, nicelik olarak ölçülebilen ve başka kurum ve kuruluşların verdikleriyle somut olarak karşılaştırılması yapılabilen kazançlardır. Maddi olmayan kazançlar ise kolayca ölçülemeyen ve maddi karşılığı kolayca belirlenemeyen kazançlardır. Yapılan finansal ödemeler maddi kazançlara örnek olarak verilebilirken, iş yaşam dengesine yönelik fırsatlar ve organizasyon içinde tanınma gibi hususlar da finansal olmayan kazançlara örnek verilebilir (Armstrong, 2014, 365; Mathis ve diğ., 2016, 405). Maddi kazançlar kapsamında değerlendirilebilecek olan temel ücret çalışanın işine karşılık aldığı temel ücreti ifade etmektedir. Bu ödeme belli bir saat karşılığında olabileceği gibi, saate bağlı olmaksızın yapılan düzenli bir ödeme de olabilmektedir. Değişken

ücret ise çalışanın birey, takım ve organizasyon olarak göstermiş oldukları performansa dayanarak yapılan ödemeleri ifade etmektedir. En yaygın değişken ödeme türleri ikramiyeler, teşvik programı ödemeleri, kar payları ve komisyon ödemeleridir. Özel sağlık sigortası gibi bazı kazançlar da yan haklar olarak isimlendirilmektedir (Benligiray, 2016, 226; Mathis ve diğ., 2016, 404–406).

Ek yararlar ve sosyal yardımlar çeşitlilik göstermektedir. Buna göre işsizlik sigortası, özel sağlık sigortası, emeklilik yan hakları, kişisel ve aile desteği gibi sosyal yardımları ek yararlar olarak ifade etmek mümkündür. İşsizlik sigortası, bir çalışanın işten çıkarılması durumunda gelirin bir miktar devamını sağlayan çalışan sigortası olarak tanımlanmaktadır (DeCenzo, Robbins, 2010, 291). Özel sağlık sigortası ülkemizde olduğu kadar yurtdışında da çalışanların çok önemsedikleri ve işveren tarafından verilmesini arzu ettiği yan haklardan biridir. Bunun en temel nedeni de sağlık hizmetlerinin pahalı olmasıdır (DeCenzo, Robbins, 2010, 293; Dessler, 2020, 428; Mathis ve diğ., 2016, 506). Çalışanın uzun süren geçmiş çalışma yıllarının ardından emekli olması durumunda yeni yaşam şekline alışabilmesi amacıyla sunulan emeklilik yan hakları günümüzde yaygınlaşarak gelişmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 297; Dessler, 2020, 327; Mathis ve diğ., 2016, 500). Bazı organizasyonlar çalışanlarının ihtiyacı olan eğitim dışı bazı destekleri de yan haklar kapsamında sağlamaktadır. Kimi zaman çalışanın bağımlılıklarından kurtulmalarına yönelik destekler olabileceği gibi, gündüz çocuk bakımı, yaşlı bakımı ve öğrenim destekleri ile kişisel ve aile desteği de yan haklar olarak değerlendirilmektedir (Dessler, 2020, 439; Mathis ve diğ., 2016, 518).

Çalışanların işleri karşılığında aldıkları ücret, birkaç farklı açıdan öneme sahiptir. Çoğu çalışan iş yerinden aldığı gelir nedeniyle çalışmaktadır. Bu elde ettiği gelirle de ister zorunlu olsun ister olmasın ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Ücretin sağladığı ekonomik güven kadar, konfor ve maddi yararların düzeyini belirlemesi de önemlidir. Böylece ücretin yüksekliği belli bir yere kadar çalışanları motive etmektedir. Ücretin ekonomik etkisi kadar çalışanlar üzerinde psikolojik etkisi de bulunmaktadır. Bir iş karşılığında alınan ödeme çalışanın o işi başarılı bir biçimde tamamladığına işaret etmektedir. Böylece çalışanların başarı duygusunun tatminine de imkan sağlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın aldığı ücretin adil olup olmadığına dair algısı da bu tatminde önemli yer tutmaktadır. Kimi zaman da alınan ücretin yüksekliği toplumda sosyal statü sembolü olarak değerlendirilmektedir. Bu açılardan

bakıldığında da ücretin çalışanlarda belli bir tatmin sağladığı anlaşılmaktadır. Alınan ücretin düşük olması düşük özsaygıya, yüksek olması ise yüksek özsaygıya neden olmaktadır. Alınan ücret çalışanın organizasyon içindeki yerinin ne olduğunu tanımlayabilmesine imkan sağlaması bakımından da önemlidir. Çalışanın ücretinin yeterli gelmediğini düşünerek ortaya çıkan bir tatminsizliği varsa, bu durumun sonuçlarından biri de işten ayrılma olmaktadır. Böylece anlaşılabileceği üzere ücret çalışanın temel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarına da etkisiyle önemli bir konu olarak görülmektedir (Benligiray, 2016, 227–232; Bingöl, 2019, 440–441; Gardner, Van Dyne, Pierce, 2004, 316).

2.3.6.2. Ücretlendirme Yaklaşımları ve Eşitlik İlkesi

Bir organizasyonda ücret ödemesi, organizasyonun konuya bakışının bir yansıması olarak görülmektedir. Başarılı bir ücret sistemi ortaya koymak için yönetim ve çalışanlar tarafından kabullenilecek bir yaklaşımın gösterilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2019, 444). Organizasyonun ortaya koyacağı yaklaşım çalışanların ücretlendirmeden dolayı yaşamaları muhtemel tatminsizliğin önüne geçmeyi amaçlamalıdır. Yapılan bir çalışmada ücretten duyulan tatminsizliğin bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi ortaya konulmuştur (Schreurs, Guenter, Schumacher, Van Emmerik, Notelaers, 2013, 399). Çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşünmeleri için organizasyonun makul bir ücret seviyesi ve ücret artışı yaklaşımı sergilemesi gerekmektedir. Buna göre iki farklı ücret yaklaşımından söz edilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 413):

- *Hizmet süresine dayalı ücretlendirme yaklaşımı:* Bu yaklaşıma göre her çalışan çalıştığı süre karşılığınca ücretlendirme almaktadır. Ücret artışları da çalışan performansı pek dikkate alınmaksızın gerçekleşmektedir. Geleneksel kültüre sahip birçok organizasyonda çoğu çalışan aynı oranda veya tutarda ücret artışı almaktadır.
- *Performansa dayalı ücretlendirme yaklaşımı:* Bu yaklaşıma göre çalışanların ücretlendirmesi üretim miktarı, kalite, çalışma hızı, müşteri memnuniyeti gibi bir takım performans farklılıkları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmektedir. Benzeri şekilde ücret artışları, mükafatlar ve özendiriciler de yine performans çıktıları dikkate alınarak verilmektedir.

Çalışanlar arasında en çok dikkat edilen konulardan biri de eşitlik ilkesidir. Tüm İK uygulamalarında eşit olunması beklenmekle birlikte, ücret bu konuda en çok dikkat edilen ve aynı zamanda dikkat çeken uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. 4857 sayılı kanunun beşinci maddesinde eşit davranma ilkesi kapsamında çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın eşit işe eşit ücret verilmesi hükme bağlanmıştır (4857 sayılı İş Kanunu, 2003).

Çalışanlar ister temel ücret isterse değişken ücret alsınlar, ücretlerinin adil olduğunda dair algıları, performanslarının yanı sıra işlerine ve işverenlerine yönelik bakışlarını da etkilemektedir. Bu algılar daha sonrasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma ve işte kalma gibi diğer önemli sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar sektördeki diğer firmalardaki çalışanların aldıkları ücretlerle kendininkileri kıyasladıklarında eğer adil bir ücretlendirme yapılmadığını düşünürlerse işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir. Motivasyonlarını kaybedip düşük performansla çalışmalarına da neden olabilmektedir. Ayrıca organizasyon içinde de benzeri şekilde, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, başarıları ve performansları nispetince eşitlik temelinde bir ücretlendirme bekledikleri bir gerçektir. Diğer çalışanlarla yapmış oldukları karşılaştırma algılarını etkilemektedir (Mathis ve diğ., 2016, 419).

Ücretlendirmede eşitlik ilkesinin anlaşılmasında Adams'ın Eşitlik Teorisi önem arz etmektedir. Bu teoriye göre; çalışanlar elde ettikleri kazançları başkalarına verilen kazançlarla karşılaştırmakta ve kendi kazançlarıyla başkalarının kazançlarının ne derecede eşit yahut farklı olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar (Adams, 1965, 272–273). Çalışanlar bu karşılaştırmayı yaptıklarında arada bir fark görmezlerse eşitlik algısında bir değişiklik olmayacaktır. Ancak kendi aleyhine bir fark algıladığında düşük üretkenlik, düşük çıktı kalitesi, işe devamsızlık gibi sonuçlarla eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Kendi lehine bir fark olduğuna dair bir algısı varsa o halde daha çok çalışarak farkı kapatmaya çalışacağı düşünülmektedir (Robbins, Judge, 2017, 262–263). Bu karşılaştırmada dikkate değer olan konu, çalışanın gerçekten daha düşük veya daha yüksek bir farkla karşılaşması değil, bu farka yönelik olan algısıdır. Arada gerçek bir fark olmamakla birlikte çalışanın algısı arada bir fark olduğuna dair olabilmektedir (Tevrüz, Erdem, Bozkurt, 2012, 75).

Görüldüğü üzere, İKY uygulamaları birçok farklı ve kapsamlı süreci içermektedir. Gelişen ve büyüyen çevre şartları bu uygulamaların belli bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle İK Bilgi Sistemleri (İKBS)

geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Bir sonraki bölümde İKBS hakkında bilgiler verilecektir.

2.3.7. İK Bilgi Sistemi

Bilgi teknolojileri günümüzde büyük bir ilerleme göstermektedir. Gündelik yaşamda kullanılan bireysel teknoloji ve yazılımlara her gün yenileri eklenmektedir. Bireysel anlamda büyük oranda sosyal medya uygulamaları kullanılsa da devlet kurumları başta olmak üzere birçok resmi süreç ve işlem bilgisayar, tablet, akıllı telefon gibi mobil cihazlar aracılığıyla internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları çalışmalarının da bunlar ve benzeri network sistemleri üzerinden gerçekleştirilmesi yadsınamaz bir gerçek olarak önümüzde durmaktadır.

Yönetim alanında yıllardır süregelen değişimler, özellikle 1980’li yıllarda organizasyonlardaki personel yönetimi işlevinin insan kaynakları yönetimine evrilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Yine bu yıllara rastlayan bilgisayar teknolojilerinde gerçekleşen ivme, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada benzeri dönüşümlerin başlamasını ve gelişmesini sağlamıştır. Günümüzde ise ister küçük ölçekli işletmeler olsun ister dünya çapında yayılmış çok uluslu işletmeler olsun İK uygulamalarının büyük bir bölümü bilgisayar veya çevrimiçi tabanlı elektronik sistemler üzerinden gerçekleşmektedir. Bunları e-İKY (Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi) olarak isimlendirmek mümkündür. Küreselleşmeyle birlikte gelen anlayış, sadece bilgisayar tabanlı İK sistemlerini değil aynı zamanda çevrimiçi tabanlı sistemlerin de İK süreçlerinde kullanılmasını adeta bir gereklilik haline getirmiştir. Bunda elbette uzmanlık, disiplinler arası çalışma anlayışı ve gelişerek farklılaşan iş çevrelerinin çağdaşlaşması etkili olmaktadır (Bingöl, 2019, 654–655).

İKBS tüm yöneticilere ve çalışanlara insan kaynağının etkin yönetilmesi için, tam, doğru ve zamanında bilgi sağlaması açısından faydalı ve kullanışlı bir araçtır (Sherman, 2005, 95). Bu sistemlerin ayrıca çalışanlara dönük self-servis İK olarak çalışan portal uygulamaları da bulunmaktadır. İK portalları vb. uygulamalarla çalışanlar bordro, özlük işlemleri, izin talepleri, emeklilik planları, nakil işlemleri, eğitim vb. bilgilere ve uygulamalara erişebilmektedir. İş saatleri dışında da bu işlemler 7/24 gerçekleştirilmekte, İK departmanının normalde bu işlemler için ayırdığı süreyi azalttığı için maliyet anlamında etkin olmaktadır (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009, 305).

İKBS, organizasyonlarda kullanılan elektronik ve teknik altyapının bir parçası olarak değerlendirilmektedir. İKBS'yi, organizasyonun İK süreçlerindeki strateji, politika ve işlevlerinin bilgisayar sistemleriyle desteklenen araçlarla gerçekleştirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Parry, Tyson, 2011, 335). Diğer bir tanım, İKY kapsamındaki bilgilerin işlenmesinde yardımcı olan bilgisayar tabanlı bir sistem olarak belirtilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 115). Daha kapsamlı bir tanım olarak “organizasyondaki insan kaynakları hakkındaki bilginin, elde edilmesinde, depolanmasında, analiz edilmesinde, düzeltilmesinde ve dağıtılmasında rol alan bireylerden, bilgisayar donanımı ve yazılımından, süreçlerden ve verilerden oluşan bir bütün” olarak ifade edilebilir (Benligiray, 2016, 84). Bir kurumda kullanılan İKBS ile verimlilik, hizmet odaklılık, stratejik uyumluluk, standartlaşma ve yönetici güçlendirme gibi amaçlar güdülmektedir (Ruël, Bondarouk, Looise, 2004, 367). Yine bu sistemlerle, İK uygulamalarının daha sistematik olması ve organizasyonun vizyon ve hedeflerine daha uygun olması sağlanmaktadır (Bratton, Gold, 2012, 184). Bir organizasyonda İK kapsamında hazırlanması gereken birçok belge bulunmaktadır. İş başvurusu formu, işe alma, iş sözleşmesi, izin belgesi, iş tanımı belgesi, eğitim, değerlendirme, harcama raporu gibi belgelerin örnek verilebileceği bu belge ve dokümanlar belli bir standarda kavuşturularak bu sistem üzerinden oluşturulmakta, takip edilmekte ve sonuçlandırılabilir. Yine ücretlendirme ve performans dayalı tüm diğer değerlendirmeler İKBS üzerinden işleme alınabilmektedir. Bunların yanı sıra bu sistemler çalışanların eğilim grafikleriyle birlikte işten ayrılma ve ücretlendirme maliyetlerini de ortaya koyarak değerlendirmeye konu olabilecek raporları da üretebilmektedirler (DeCenzo, Robbins, 2010, 116; Dessler, 2020, 605–607).

İKBS'nin organizasyon içindeki teknolojik altyapının bir parçası olması nedeniyle, organizasyondaki tüm İK faaliyetleriyle ilişkili olması durumu da ortaya çıkmaktadır (Strohmeier, 2007, 20). Zamanla, bu ilişki İKBS'yi sadece insan kaynakları uygulamalarının yönetildiği bir araç olmaktan çıkarmış ve organizasyonların insan kaynakları ile kaynaşarak daha bütünlükçü bir duruma gelmesine de katkı yapmıştır (Lengnick-Hall, Moritz, 2003, 365–366).

İKBS, etkin bir şekilde yürütülen İK süreçleriyle organizasyonun daha rekabetçi olmasına katkıda bulunmaktadır. Bilgi sistemi, elde edilen raporların değerlendirilmesi suretiyle İK'nın organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında

yararlanılan araçlardan biri haline gelmektedir (Beckers, Bsai, 2002, 5). Modern organizasyonlarda öne çıkan ve hat yöneticilerinin de sürece katıldıkları, organizasyonun stratejisinde söz sahibi oldukları yapılar böylece ortaya çıkmaktadır. Merkeze olan uzaklığın veya zaman kısıtlarının en aza indirildiği bu sistemler, daha az emek sarf ederek eşzamanlı olarak istenilen değerlendirmelere ulaşılmasını sağlamaktadır (Davenport, Short, 1990, 5).

2.3.7.1. İK Bilgi Sisteminin Diğer Uygulamalarla İlişkisi

İK Bilgi Sistemleri, organizasyonun tümünü kapsayan bir yapı olarak İK uygulamalarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. İK planlaması, işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi gibi temel İK uygulamalarının yanı sıra devamsızlık takibi, çalışan kayıtları, çalışan işten ayrılma oranları, bilgi yönetimi, farklılıkların yönetimi, çevrimiçi eğitim ve işe alma gibi birçok farklı alanda da katkıda bulunmaktadır (Bingöl, 2019, 664; Bratton, Gold, 2012, 526; Dessler, 2020, 607; Stone, Stone-Romero, Lukaszewski, 2006, 232).

İK planlaması temel olarak doğru yerde, doğru sayı ve nitelikte insan kaynağının yer alması anlamına gelmektedir. Bunun için organizasyonun genel hedef ve amaçları gözetilerek işgücü talebinin yapılması gerekmektedir. Bilgisayar ve çevrimiçi sistemlerle İK stratejisini belirleyen üst yönetim, karar verebilme şansı bulabilmektedir. İKBS üzerinden karmaşık İKP süreçlerine yönelik doğru değerlendirmenin yapılması ve kararların alınabilmesi ve böylece çalışanlara yönelik ihtiyacın derece ve pozisyonlara göre periyodik olarak belirlenmesi mümkün olabilmektedir (Bingöl, 2019, 665–666; Çetin ve diğ., 2019, 281).

İyi bir bilgi sistemi *işe seçme ve yerleştirmede* süreçleri otomatik hale getirip daha az emekle işgücü maliyetinden ve zamandan tasarruf etmeye yardımcı olmaktadır. İnsan kaynağı tedariki için gerçekleştirilen çalışan talebi, iş ilanları verme ve onları değerlendirme gibi işlemler sistemde toplanarak ne kadarının sonuçlandığına dair gerekli değerlendirmenin yapılması mümkün olabilmektedir. Çevrimiçi sistemlerin sağladığı daha çok kişiye ulaşabilme imkanı sayesinde işgücü piyasasındaki en nitelikli çalışanların seçilmesine yönelik faaliyetler kolaylıkla yapılabilmektedir. Yine çevrimiçi sistemlerde adayların kendi bilgilerini sürekli güncel tutmaları ön kabulüyle bu sistemlerden seçilen adayların en nitelikli adaylar olabilmeleri mümkün olmaktadır (Bingöl, 2019, 666; Parry, Tyson, 2008, 258).

Eğitim ve geliştirme konusunda bütünlükçü bir yaklaşımla eğitim süreçleri daha sağlıklı olarak planlanabilmektedir. İK yönetimi personelinin sahip olduğu eğitimleri kayıt altına olarak bu sistemlerin nasıl değiştirilmesi veya iyileştirilmesi üzerine karar verebilmektedir. Sisteme dayanarak çalışanların hangi eğitimleri aldığı tespit edilmek suretiyle eğitimin ne kadar etkili olduğuna dair çıktıların değerlendirilmesi de kolaylaşmaktadır (Bingöl, 2019, 668). Sistem sadece eğitimin ölçülmesi için değil aynı zamanda çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimlerin ve bunlara dair süreçlerin çevrimiçi olarak gerçekleştirilmesine de destek olmaktadır. Eğitime ayrılan bütçeden tasarruf edilebilmesine de olanak sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da eğitimin maliyeti ve eğitimin etkililiği gibi konuların değerlendirilmesi ve ileri dönük olarak nasıl bir strateji geliştirilebileceğine dair kararların verilmesi mümkün olabilmektedir (Çetin ve diğ., 2019, 282).

Organizasyonların çalışan *performanslarını değerlendirmek* ve ölçmek için belirledikleri başarı ölçütleri ve hedeflerinin ölçülmesi için de önemli bir veri kanalı olarak değerlendirilmektedir. İster bilgisayar tabanlı, ister çevrimiçi olsun, performansa yönelik kayıtlar bu sistemlerde tutularak gerekli olduğu durumlarda değerlendirilebilmektedir. Özellikle 360 Derece Geribildirim yöntemine göre tasarlanan performans değerlendirme sistemleri İK departmanına veri toplama ve raporlama bakımından büyük bir yük getirmektedir. İKBS temelli bir veri toplama süreci gerçekleştirildiğinde zaman ve maliyetten tasarruf edilebilmektedir. Çalışanlar kendileri hakkında geribildirim alabildikleri gibi gerek yapılandırılmış gerekse yapılandırılmamış bir şekilde geribildirim de verebilmektedirler (Bingöl, 2019, 668–669).

Kariyer yönetimi bakımından, kurumun çalışanlarının kariyerlerini geliştirme sorumluluğu kapsamında çalışanların kendi bilgilerini ne kadar görebildiklerine bağlı olarak kariyerlerini istedikleri yönde geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. Buna göre elde edilen verilerden hareketle çalışanlar için eğitim ve rehberlik hizmetlerinin programlanmasında yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2019, 668). Sadece çalışanların ihtiyaçlarına yönelik eğitim ve kariyer planlaması değil, aynı zamanda organizasyonun da gereksinimlerinin belirlenmesiyle ortak bir kariyer planlamasının yapılması imkan vermektedir (Çetin ve diğ., 2019, 282).

Organizasyonlar bulundukları ülkelerde birçok kanun ve düzenlemeye tabidirler. Sadece kendi gelir ve giderlerine yönelik vergi vb. süreçlerde değil, aynı zamanda

alışanlarına yapmış oldukları ödemelerde de kanunlara uygun hareket etmek zorundadırlar. İKBS organizasyonlara, bordro, maaş ödemeleri, performansa dayalı cretleme, sigorta ve vergi gibi birçok resmi işlemde kolaylık sağlamaktadır. Temel cret ve performans primi gibi yan ücretlerin ödemelerinde ve resmi süreçlerin yürütülmesinde katkısı dikkate değerdir. İş değerlemesi yapılarak ortaya çıkan performans ltleri ve bundan ortaya çıkan sonuçlarla bu demeler belirlenmektedir. Özellikle büyük bir çalışan sayısına sahip organizasyonlarda bu sistemler zaman ve emekten tasarruf anlamına gelmektedir (Bingöl, 2019, 669; etin ve diğ., 2019, 282).

Genel olarak değerlendirildiğinde İKBS, organizasyonlarda farklı bakış açılarından hareket ederek elde edilen bilgilerin hangi amaçlarla kullanılabileceğine yönelik bazı faydalar sağlamaktadır. İKBS tarafından sağlanan bilgiler, en iyi kararların alınmasına destek olarak organizasyon hakkında kapsamlı, doğru ve tarafsız bir görüş sağlamak konusunda yardımcı olmaktadır. Değerlendirilmesi gereken bilgileri kategori ve sınıflandırmalara ayırarak organizasyonun gerçek durumunu ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. Ek olarak, kurum içindeki her bir çalışanın kurum hakkında gerçek görüşlerini kendi bakış açılarına dayalı olarak nasıl yorumladıklarına dair bir fikir vermektedir (Bratton, Gold, 2012, 184). Bu işlemleri gerçekleştirmek için de organizasyon tarafından yazılım, alternatif teknik yaklaşımlar, entegrasyon, organizasyon içinde kullanılan intranet ağı ve self servis sitesi kullanılmaktadır. Kullanılan yazılım organizasyonun ihtiyaı olan konularda yardımcı olmaktadır. Sektörde var olan yazılım ürünlerinin ve bunlara ait modüller içinden kurumun İK ihtiyaına en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Sadece bilgisayar sistemi üzerinden çalışan lokal bir sistem yerine bulut sitesi üzerinden organizasyon dışından da ulaşılabilecek alternatif teknik altyapının da olmasının günümüz şartlarında önemli olduğu görülmektedir. Tüm bölümlerden elde edilen verilerin belli bir entegrasyonla birlikte sistemde yer alması bütünlükçü bir değerlendirme için önemlidir. Öte yandan kimi organizasyonların, gizlilik ve maliyet gibi sebeplerden entegrasyona kısıtlama getirdikleri de bir gerçektir. Organizasyon içindeki intranet ağı da organizasyon içindeki uygun pozisyonların bildirilmesi, eğitim taleplerinin alınması, e-öğrenme sistemine ulaşımın kolaylaşması ve iletişim yönetiminin kolaylaşması bakımından destek olmaktadır. Self servis hizmetinde ise organizasyonun çalışanları, kendilerine ait özlük bilgileri, devamsızlık, yıllık izin süresi, performans verileri, eğitim süreçleri gibi konularda kolaylıkla bilgi alabilmektedir (Armstrong, 2014, 526–527). Tüm bu

işlemlerle birlikte İKBS'nin organizasyonun hedeflerine ulaşmasında stratejik bir konu olduğu düşünülmektedir.

Diğer İK uygulamalarının yanı sıra iletişim uygulaması da kurum içinde çalışanların ve yönetimin birbirleriyle sağlıklı iletişim kurarak kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi bakımından önemlidir. Bir sonraki bölümde İK uygulamalarından İletişim hakkında bilgi verilecektir.

2.3.8. İletişim

İnsan kaynakları uygulamalarından bir diğeri de iletişimdir. Temel olarak çalışanlarla yönetim arasında şekillenen iletişimi, endüstriyel ilişkiler ve çalışan ilişkileri bakımından değerlendirmek mümkündür. Endüstriyel ilişkiler, çoğunlukla istihdama yönelik olarak sendika ve çalışan birlikleriyle ilgili süreçleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Çalışan ilişkileri ise çalışanların insan kaynakları konusu kapsamında değerlendirilmesi mümkün olan etkin iletişim, çalışan katılımı, çalışan hakları ve bazı disiplin konularını kapsamaktadır (Bratton, Gold, 2012, 431). Bu bölümde iletişim konusu çalışan ilişkileri bakış açısıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalışanların yönetime katılmaları, İKY ile organizasyonun performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasının önemini artırmıştır. Çalışan sesliliği ve kişiler arası iletişimin, özellikle tüm çalışanların yaratıcılığını, uzmanlığını ve bilgisini toplamaya çalışan yüksek katılımlı iş sistemlerinde en önemli faaliyet olduğu savunulmaktadır (Bratton, Gold, 2012, 432). Temel bir tanım olarak çalışan sesliliği, yalnızca eleştirmek yerine geliştirmeye yönelik yapıcı ifadeleri vurgulayan teşvik edici davranış olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, LePine, 1998, 109).

İKY, çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkiyi desteklemeye yönelik olarak uygun iletişim programları yürütmelidir. Bu tür programlar, çalışanların etraflarında neler olup bittiğini bilmelerine yardımcı olmakla birlikte karşılanmayan beklentilerinden ortaya çıkan hayal kırıklığını gidermek için de imkan sağlamaktadır. Çalışan ilişkileri programları, organizasyonun e-posta, web sitesi, ilan panoları ve video konferans gibi yollarla çalışanların iyi bir şekilde bilgilendirilmelerini sağlamalı ve çalışanların seslerinin duyulduğu bir ortamı teşvik etmelidir. Bu aşamada harcanan zaman ve çaba, İKY'nin, organizasyona bağlı ve bağlılıklarını sürdürmeye istekli, güncel becerilere, bilgiye ve yeteneklere sahip, son derece üretken, yetkin ve uyumlu çalışanları elde

tutma hedefine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Armstrong, 2014, 438; DeCenzo, Robbins, 2010, 38).

Organizasyondaki İK uzmanlarının temel sorumluluklarından biri açık iletişimin kuruluşa nüfuz etmesini sağlamaktır (Roper, 2005, 102). Bu, çalışanların doğrudan amirleriyle konuştuğu ve ortaya çıkabilecek farklılıkları çözdüğü bir ortamın teşvik edilmesini gerektirmektedir. Ortaya çıkan durumlarda İK adil ve hakkaniyetli bir çözüm için duruma müdahil olabilmektedir. Gerekğinde disiplin süreci de başlatılabilmektedir. (DeCenzo, Robbins, 2010, 43).

Bir organizasyonda etkin bir iletişim programı ortaya koyabilmek için bazı temel unsurlar olmalıdır. Buna göre üst yönetimin konuya olan bağlılığı, etkin yukarı doğru iletişim, paylaşılacak bilgilerin net olması, geri bildirimin desteklenmesi ve bilgi sağlama kaynakları olarak ifade edilebilir. Bütün organizasyonlarda, organizasyon içindeki iletişim çalışmalarının yapılması ve uygulanması için tepe yönetimin bu konuda dirayet göstermesi gerekmektedir. Çalışanlar da bu tür faaliyetlerin üst yönetim tarafından ciddiye alındığını görmelidir. Etkili olabilmesi için iletişim süreçlerinin organizasyonun tüm seviyelerinde etkili olduğunun görülmesi gerekmektedir. Etkili iletişim, sadece üst yönetimin organizasyon genelinde bilgi paylaşımını değil, bilginin aynı zamanda yukarı doğru ve yatay olarak diğer tüm birimlerde akıcı bir şekilde ilerlemesi olarak değerlendirilmektedir (Grensing-Pophal, 2000, 36–41). Yukarı doğru iletişim organizasyonlar açısından özellikle dikkat edilmesi gereken bir konudur. Alt seviye çalışanlar, üst yönetimin bilmesi gereken ama kendilerine bilgi ulaşmadan bilemeyecekleri organizasyon için hayati nitelikte bilgilere sahip olabilirler. Çalışanların yetkilendirilerek kendilerini etkileyen kararların alınmasında daha çok dahil olduklarında üst yönetime daha çok bilgi ulaşması olasıdır. Bu bilgilerle üst yönetim çalışanların organizasyon için nasıl çalışmayı tercih edeceklerine dair bilgi edinmektedir. Bu bilgiler de ister gözlem yoluyla ister anket yoluyla elde edilsin organizasyonlar için çok önemlidir. Diğer yandan bu bilgilerin büyük çoğunluğu teknolojinin de etkisiyle artık çevrimiçi sistemlerden anket yoluyla ya da büyük verinin değerlendirilmesi yoluyla ölçülmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 43–44). Hem yukarı doğru hem de aşağı doğru iletişimde doğru bir şekilde bilgi alışverişini sürdürmek, ister yönetici ister çalışan olsun herkesin organizasyondaki mevcut durum hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Çalışanların katkısının yönetim tarafından destek görmesi çalışanların

çalışmaya tutkunluklarını artırmakta ve fikirlerini organizasyonla paylaşmaya daha istekli olmalarını sağlamaktadır (Karanges, Beatson, Johnston, Lings, 2014, 335).

Bir organizasyon içinde her bilgi iletilseydi, üst yönetim de dahil olmak üzere herkes bu bilgileri incelemekle zaman geçirecek ve asıl işlerini yapamayacaklardı. Dolayısıyla iletilen bilgilerin neler olacağının sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve yönetim bilgilendirilmek isterken işlerini yapmaları için gerekli olan bilgilerin iletilmesi amaçlanmaktadır. Bu da organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda sunduğu ürüne göre satış, hizmet veya üretimin sonuçlarını, yeni ürün ve hizmetleri ya da insan kaynaklarına konu olan diğer uygulamalar hakkındaki bilginin iletilmesi anlamına gelmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 44).

İK departmanı çalışanlarla iletişim kapsamında veri elde etmek için geri bildirim almaktadır. Bu geri bildirimin nasıl alındığı organizasyonlara göre değişiklik göstermektedir. Kimi zaman sözlü ifadelerle geri bildirim almak yeterli olurken kimi zaman da öneri kutusundan sistematik anketlere kadar farklı yöntemlerle bilgi toplanmaktadır. Önemli olan husus hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın verilerin toplanmasında çalışanların bu süreçlere dahil edilmeleri gerekmektedir. Böylece hem iletişim süreçlerinin etkinliği sağlanacak, hem de çalışanların bağlılığının sağlanmasına yardımcı olacaktır (DeCenzo, Robbins, 2010, 44).

Organizasyonda gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri etkili iletişimin gerçekleştirilmesi amacıyla kurgulanmalıdır. Etkili iletişim sonucunda organizasyonlar neleri, nasıl ve neden yaptıklarını açıkladıklarında organizasyona güven de artacaktır. Başta çalışanlar olmak üzere farklı iletişim kaynakları bulunmaktadır. Sözlü veya yazılı, intranet, doğrudan veya dolaylı yollardan olmak üzere birçok farklı kanaldan aşağı ve yukarı yönlü iletişim hareketi gerçekleşmektedir. Önemli bir konu olduğundan en etkili yöntem yazılı iletişim olarak belirtilmektedir (Armstrong, 2014, 438). Bu iletişimle birlikte çalışanlara yönelik iş dışı faaliyetlerin de koordine edilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlara yönelik adil ve eşit davranışlarla, geri bildirimlerin ciddiye alınıp organizasyona sadakat ve bağlılıkları sağlanabilmektedir (DeCenzo, Robbins, 2010, 44-45).

2.3.8.1. İletişim Yöntemleri

Organizasyon içindeki iletişim yöntemleri farklı şekillerde olabilir. Bu yöntemler çoğunlukla iletilen bilginin önemi ve türüne göre değişiklik göstermektedir. Genel

olarak bakıldığında, yüz yüze iletişim, intranet, ekip toplantısı, danışma komitesi, bilgi panoları, organizasyon içi dergi, bilgi notu ve bültenler aracılığıyla bilgilendirmeler yapılmaktadır. Buna göre (Armstrong, 2014, 438–439);

- *Yüz yüze iletişim:* En çok kullanılan ve eğer düzgün ve açıklayıcı bir biçimde yapılmazsa en sorunlu olabilecek yöntemdir. Organizasyon içindeki bilginin aktarımında yüz yüze iletişim çoğu zaman yeterlidir ancak önemli konularda sadece bu tarz kullanılarak bildirim yapılmamasına dikkat edilmelidir.
- *Intranet:* Organizasyon içinde kendi iç iletişim kanalından yapılan bilgilendirmeyi ifade eder. Eğer çalışanların büyük çoğunluğu bilgisayara ulaşabiliyorsa toplu bir şekilde geniş bir kitleye ulaşabildiğinde etkin bir yöntem olabilir. Ayrıca çalışanların cevap vermeye veya duruma göre ankete katılmaya davet edebilmesi bakımından çift yönlü bir yöntem olarak ifade edilmektedir.
- *Ekip toplantısı:* Çalışanlara bilgi vermek ya da bilgi almak amacıyla organizasyondaki her kademedeki çalışanlarla yüz yüze toplantılara dahil olmasını içermektedir. Organizasyon seviyesinde yukarıdan aşağıda mümkün olan en az adımla işletmedeki tüm kademeleri kapsar. İlgili bilgilendirmenin ekip lideri veya yöneticisi tarafından yapılması beklenmektedir. Organizasyona ait konular, planlama ve çalışanlar hakkında bilgileri içerebilir. Özet bilgiler paylaşılır ve geribildirim alınarak üst yönetime bilgilendirme yapılır. Çoğunlukla üzerinde konuşulacak konular otağa çıktığında planlanır ve çok uzun sürmez. En iyi sonuç iyi iletişim becerilerine sahip yönetici veya ekip lideriyle alınır.
- *Danışma Komitesi:* Danışma komitesi hem aşağı yönlü hem de yukarı yönlü iletişim için kullanılabilir. Her zaman etkili sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle çoğunlukla daha az önemli konularda başvurulmaktadır. Alınan kararların bildirimi duyuru panolarıyla yapıldığında fazla etkili olmasa da bu şekilde duyurulması en uygun yöntem olarak görülmektedir.
- *Duyuru Panoları:* En bilinen yöntem olmakla birlikte, gereksiz bilgilerle doldurulma tehlikesi olan iletişim yöntemi olarak görülmektedir. Duyuru panolarının etkin bir şekilde kullanılması için süresi geçmiş veya yetkisiz duyuruların kaldırılması gerekmektedir.

- *Kurum içi dergiler ve haber bültenleri*: Organizasyon hakkında bilgi vermek ve yapılan faaliyetlerin duyurulması amacıyla düzenli olarak çıkarılan dergilerdir. Haber bültenleriye çoğunlukla kurum çalışanlarını bilgilendirmek amaçlı çıkarılan ve dergilerden daha kısa süreli olan bilgilendirme faaliyetidir.

Başka bir açıdan bakıldığında, iletişim yöntemleri sözlü, sözsüz ve yazılı olarak ayrılmaktadır. Sözlü iletişim, çalışanların kendi aralarında veya yönetimle aralarında gerçekleşen resmi iletişim olarak ifade edilmektedir. Örneğin, yüz yüze toplantılar, bölüm toplantıları ve bilgilendirmeleri, video konferans yöntemiyle yapılan iletişim bu kapsamda değerlendirilmektedir. Çalışanlar arasında jest ve mimiklerin kullanılması suretiyle gerçekleştirilen iletişim ise sözsüz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların birbirleri arasındaki bilgi hareketini yazılı bir şekilde gerçekleştirmeleri neticesinde ortaya çıkan iletişim ise yazılı iletişim olarak ifade edilmektedir. Organizasyon içi duyurular, duyuru panoları, bülten ve e-posta yöntemiyle gerçekleştirilen iletişim bunlara örnek olarak verilebilir. Son zamanlarda oldukça yaygınlaşan ve sadece iş çevrelerinde değil, aynı zamanda toplumda da oldukça kabul gören sosyal medya uygulamaları da iletişimin farklı bir boyutu olarak görülmektedir. Twitter, Facebook, LinkedIn, podcast veya blog gibi sosyal medya platformlarını, kullandıkları yöntem itibarıyla yazılı iletişim kapsamında değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Bratton, Gold, 2012, 436–437).

Çalışanlar arasındaki iletişim salt iş temelinde oluşmamaktadır. İşle ilgili olguların yanı sıra farklı kültür ve alt kültürleri, örgüt içindeki hiyerarşi ve güç ilişkileri nedeniyle bazı durumlarda sınırlılık göstermektedir. Yine benzeri şekilde cinsiyet, ulusal kültür, çalışma ortamı gibi konular da iletişimi etkilemektedir. Erkeksi kelimelerin kullanımı da dil ve cinsiyet arasındaki ilişkide gücün önemini göstermektedir (Bratton, Gold, 2012, 437). Çalışma ortamları çoğunlukla erkeksi davranış normlarına sahip alanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; erkek yöneticilerin yüksek sesle baskın ve agresif olma eğiliminde olduğu, buna rağmen kadınların ise daha açık ve kibar bir şekilde iletişimde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca kadınlar sözsüz iletişimde daha başarılıdırlar (Aries, 1996, 212–213; Holmes, 2006, 35). Görüldüğü üzere iletişim salt iletişim yöntemleri üzerinden ilerlememekte, cinsiyet, çalışma ortamı, güç ilişkileri gibi çok katmanlı bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Anlaşılağı üzere, İKY uygulamaları birçok bakımdan birbiriyle karmaşık ilişkiler içinde olan bir bütün olarak değerdendirilmektedir. Bu bütün, temel olarak bir organizasyonun en önemli unsuru olan insan kaynağının nitelikli bir hale gelmesi ve bu şekilde devam etmesi bakımından önemli görülmektedir. Böylece organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Bir sonraki bölümde bu araştırmanın bir diğerd değişkeni olan çalışmaya tutkunluk hakkında bilgi verilecektir.



3. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK (WORK ENGAGEMENT) KAVRAMI

İngilizce’de “work engagement” olarak belirtilen bu kavram Türkçe’de farklı şekillerde yer almaktadır. İşe cezbolma (Doğan, 2002, 2; Tuncer, 2002, 27), işe angaje olma (Özkalp, Meydan, 2015, 5), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011, 156), işe bağlanma (Keser, Yılmaz, 2009, 109), işle bütünleşme (Ardıç, Polatçı, 2009, 21) ve işe gönülden adanma (Taştan, 2014, 149) isimlendirmeleri bu duruma örnek gösterilebilir.

Turgut (2011, 149) kavramın içerdiği yüksek enerji, anlam, şevk, ilham ve odaklanma gibi durumların tutkunluk haline işaret ettiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, kavramı en iyi ifade ettiği ve başka kavramlarla karışmasının en az olduğu düşünülen “çalışmaya tutkunluk” ifadesi bu çalışmada kavramı isimlendirmek için kullanılacaktır.

Çalışma hayatı, uzun yıllar boyunca olumsuzlukların yer aldığı ve bu olumsuzlukların giderilmesiyle verimliliğin artacağı yaklaşımı ile yönetilmiştir. Özellikle çalışanların davranışlarının sadece olumsuz yanlarına odaklanması, iş hayatının sadece sorunlarla dolu olduğu ve bu sorunların da giderilmesi gerektiği gibi bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu anlayıştan hareketle birçok araştırmacı, çalışanları iyi ve kötü olarak sınıflandırmış ve bu sınıflandırma sonucunda ortaya “Teori X ve Teori Y” gibi teoriler ortaya çıkmıştır (McGregor, 1960, 33). Sonraki yıllarda bunların dışında başka bakış açılarıyla çalışmalar yürütülerek bu teorilerin sentezi olabilecek başka teoriler (Teori Z) geliştirilmiştir (Ouchi, 1982, 27).

Geçen yüzyılın başındaki iki büyük dünya savaşından sonra insanların yaşamış oldukları travmaları atlatmaları için büyük bir maddi kaynağın kullanıldığı görülmüştür. İnsanların karşı karşıya kaldıkları travmaların giderilmesi için yapılan yoğun faaliyetler, bunların ortaya çıkmadan önce önlenmesi konusunda çalışma yapılmasına imkân vermemiştir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007, 9). Fakat sonraki yıllarda bazı araştırmacıların psikoloji alanında yapmış olduğu araştırmalar, pozitif psikoloji konularına ilgi gösterilmesini sağlamıştır. Pozitif psikoloji, yaşamda karşılaşılan olumsuz durumları onarmak kadar, olumlu durumları da ortaya çıkarmaya

çalışmak olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, çalışanların güçlü yönlerinin öne çıkarılmasına ve etkinliklerini en yüksek düzeye getirilmesine yönelik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000, 5).

Pozitif psikolojinin çalışma hayatına uyarlanması özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında olmuştur. Geleneksel örgütsel psikolojiden farklı olarak, pozitif örgütsel psikoloji gizlilik, umut, iyimserlik, mutluluk ve dayanıklılık gibi kavramları da göz önüne almaktadır (Luthans, 2002, 695). Luthans (2002, 698) pozitif örgütsel davranışı, günümüz çalışma ortamlarında çalışan performansının artırılması için ölçülmüş, geliştirilmiş ve etkin bir şekilde yönetilmiş insan kaynağının psikolojik kapasitesini olumlu bir bakış açısıyla değerlendiren çalışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu çalışma alanı çoğunlukla işyerindeki performansın ölçülmesine yönelik bir bakış açısı taşımaktadır. Çalışanları teşvik eden, verimliliği artıran, personeli koruyan ve bunların yanı sıra iş güvenliği ve müşteri memnuniyeti gibi konulara da destek olan bir alan olduğuna dair işaretler mevcuttur (Whittington, Galpin, 2010, 16). Özetle pozitif psikoloji, bireylerin olumlu özelliklerini inşa etmeye dönük bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakker, Schaufeli, 2008, 148). Bu nedenlerle, çalışmaya tutkunluk konusunu pozitif psikoloji kapsamında değerlendirmek uygun olacaktır.

Çalışmaya tutkunluk, herhangi bir özel nesne, birey olay ve davranışa odaklanmayıp daha kalıcı ve yaygın duygusal ve bilişsel bir durumu ifade etmektedir (Schaufeli, Salanova, González-romá, Bakker, 2002, 74). Temelde çalışmaya tutkunluk durumu, bir çalışanın işini yaparken kendisini işine ne kadar adanmışlığının yanı sıra tüm benliğiyle ne kadar orada olduğu ve kendisini ne kadar işe kattığıyla da ilgilidir (Doğan, 2002, 3; Hallberg, Schaufeli, 2006, 119). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001, 417)'e göre çalışmaya tutkunluk, çalışanın işine olumlu duygularla yaklaşması ve işini yapmaktan gurur duymasını ifade etmektedir.

3.1. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Bir organizasyonun üyelerinin fiziksel bilişsel ve duygusal açıdan işe kendilerini vermeleri çalışmaya tutkunluk olarak ifade edilirken tam aksi durum ise çalışmaya tutkun olmama olarak belirtilebilir (Kahn, 1990, 694). Tükenmişlik kavramı açısından bakıldığında enerji, bağlılık ve etkinlik boyutları öne çıkmaktadır (Maslach ve diğ., 2001, 73). Schaufeli ve diğerleri çalışmaya tutkunluğu dinçlik, adanmışlık ve

yoğunlaşma boyutlarını içeren zihinsel bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Böylece çalışmaya tutkunluğun temel boyutlarının dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olduğu vurgulanmaktadır (Schaufeli ve diğ., 2002, 74). Bu bilgilerden hareketle çalışmaya tutkunluğun boyutları dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) başlıkları altında incelenecektir.

3.1.1. Dinçlik

Dinçlik boyutu, çalışma esnasında canlılık, yüksek enerji, zihinsel rahatlık, gayret gösterme ve dirençlilik durumlarını içermektedir (Bakker, 2011, 265; Bakker, Demerouti, ten Brummelhuis, 2012, 556). Bu boyutun kaynakları olarak kendini gerçekleştirme, bilgi, diğerkâmlık ve ahenkli çalışma durumları gösterilmektedir (Richardson, 2002, 309). Ayrıca işte karşılaşılan zorluklarla mücadele ve pes etmemek de bu boyutun göstergelerinden sayılabilir (Den Hartog, Belschak, 2012, 38). Kişinin görevini yaptıktan sonra hissettiği mutluluk duygusuna da çalışmaya tutkunluğun pozitif yönünün neden olduğu düşünülmektedir (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, Bakker, 2010, 126).

3.1.2. Adanmışlık

Adanmışlık, bir kişinin işine güçlü bir şekilde dalması ve işine karşı önem, anlam ve meydan okuma hissini deneyimlemesine işaret etmektedir (Bakker, 2011, 265; Schaufeli, Bakker, 2004, 295; Schaufeli ve diğ., 2002, 74). Ayrıca çalışanla işi arasında coşkulu ve sıkı bir bağ kurulmuştur (Karatepe, Beirami, Bouzari, Safavi, 2014, 16). Çalışmaya tutkunluk adanmışlık boyutuyla motivasyona da işaret etmekle birlikte motivasyondan farklı bir durumdur (Bakker, 2011, 265).

3.1.3. Yoğunlaşma

Çalışanın işine yoğunlaşarak zamanın nasıl geçtiğini anlayamadan çalışmaya devam etmesi ve işini bırakmakta zorlanması yoğunlaşma boyutunu ifade etmektedir. Çalışan mutlu bir şekilde işini yapmaktadır (Lin, 2010, 517; Maslach ve diğ., 2001, 417). Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada yoğunlaşma boyutunun en yaygın boyut olduğu ortaya çıkarılmıştır (Jenaro, Flores, Orgaz, Cruz, 2011, 872). Yoğunlaşma, odaklanmış dikkat, açık zihin, zihin ve beden bütünlüğü, konsantrasyon ve içsel zevk alma durumlarını içeren bir “akış” olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve diğ., 2002, 75).

Bu aşamada Akış (Flow) kavramına değinmek yerinde olacaktır. Akış (flow), kişinin içsel dünyasını kontrol ederek mutluluğa ulaşma süreci olarak belirtilebilir. Bu da zihinsel enerjinin gerçekçi hedeflere ulaşması için harekete geçirilmesi olarak belirtilmektedir. Bu bakımdan akış kişinin zihinsel durumunu ahenkli bir şekilde düzene koyması ve kendisi için bir şeyler yapma yoludur (Csikszentmihalyi, 2008, 6). Öte yandan, birçok insan hayatlarının büyük bir kısmını iş hayatında başkalarıyla etkileşime girerek ve aynı zamanda aileleri ile zaman geçirerek sürdürmektedir. Bu nedenle işlerini akış üreten bir duruma çevirmeye çalışmalarının yanı sıra aile ve arkadaşlarıyla geçirdikleri zamandan da daha çok zevk almaya çalışmaktadırlar. İnsanlar yaşadıkları tecrübeleri belli amaçlara dönük bir şekle sokmaya çalışarak anlam kazandırmaya gayret etmektedirler. Kısaca bu şekilde özetlenebilecek olan akış kavramı yukarıda belirtilen duygusal hedeflere ulaşmayı ifade etmektedir (Csikszentmihalyi, 2008, 7–8). Birçok değişkeni içeren karmaşık bir kavram olarak akış, hissedilen ve kalıcı bir durumdan ziyade özel ve kısa dönemli deneyimleri ifade etmektedir (Schaufeli ve diğ., 2002, 75). Ek olarak, yoğunlaşmanın akış kavramına benzer şekilde tutkunluğun bir bileşeni olmaktan ziyade, onun sonucu olarak değerlendirilmesini gerektiği de savunulmaktadır. Bunun aksine, dinçlik ve adanmışlık boyutları ise tutkunluğun temel boyutları olarak değerlendirilmektedir (Salanova, Schaufeli, 2008, 118). Konunun açıklanması açısından çalışmaya tutkunluğun dayandığı teorilerin neler olduğunun belirtilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

3.2. Çalışmaya Tutkunluğu Açıklayan Teoriler

Literatüre bakıldığında çalışmaya tutkunluğun iş kaynaklarıyla olan ilişkisini belirten birçok çalışma bulunmaktadır (Bakker, Schaufeli, 2008, 150; Nahrgang, Morgeson, Hofmann, 2011, 2; Schaufeli, Bakker, 2004, 209). Başka bir araştırmada ise umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve esneklik boyutlarıyla birlikte psikolojik sermayenin de çalışmaya tutkunlukla anlamlı bir ilişkisi olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2009, 183). Örgütsel güvenin çalışmaya tutkunluğu artırdığını belirten (Arabacı, 2012, 66), örgütsel desteğin çalışmaya tutkunlukla olumlu ilişkisi olduğunu belirten (McKeown, Cochrane, 2012, 786) ve kişi-örgüt uyumunun çalışmaya tutkunluğa katkısını ortaya çıkaran (Ünal, Turgut, 2013, 215) çalışmalara da rastlanılmaktadır. Bunların yanı sıra, psikolojik

güçlendirmeyeyle çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu da belirtilmektedir (Ugwu, Onyishi, Rodríguez-Sánchez, 2014, 377). Bu bakımdan değerlendirildiğinde çalışmaya tutkunluğun bireysel rol tutkunluğu, iş talepleri-kaynakları modeli ve sosyal mübadele teorisi açılarından incelenmesi yerinde olacaktır.

3.2.1. Bireysel Rol Tutkunluğu (Personnel Role Engagement)

Çalışmaya tutkunluğa yönelik ilk araştırmalardan biri Kahn'ın (1990, 692) yaz kampı idarecileri ve bir mimarlık firmasının çalışanları üzerinde nitel olarak yapmış olduğu ve çalışanların işe tutkun olma ve olmama durumunun psikolojik şartlarını araştırdığı çalışmasıdır. Yapılan çalışmada çalışmaya tutkunluk rol kavramı temelinde değerlendirilmiş ve kişilerin işlerindeki rollerine olan bağlılığı ele alınmıştır. Bu çalışma sonunda anlamlılık (meaningfulness), güvenlik (safety) ve uygunluk (availability) şeklindeki psikolojik durumlara ulaşmıştır. Kahn (1990, 703) bu psikolojik durumların işin doğasından, sosyal çevreden, kişisel kaynaklardan ve enerjiden etkilendiğini savunmaktadır. Bu durumlara da şu üç soruya cevap verildiğini belirterek ulaşmıştır: “Kendimi bu performansa taşımam ne kadar anlamlı?”, “Böyle yapmam ne kadar güvenli?” ve “Bunu yapmak için ne kadar uygunum?”. Bu bilgilerden hareketle çalışmaya tutkunluk, bireyin kendine özgü benliğinin bilişsel, duygusal ve fiziksel ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma dayanarak tutkunluk hakkında çeşitli çalışmalar yapılarak ölçekler geliştirilmiş ve kullanılmıştır (May, Gilson, Harter, 2004, 36; Reio, Sanders-Reio, 2011, 464; Rich, Lepine, Crawford, 2010, 634).

Ortaya çıkan kavramların çalışan ve organizasyon bazında değerlendirilmesiyle çalışanın hangi düşünce ve duygularla işine yaklaşacağı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Buna göre anlamlılık, işin kişiye verdiği heyecanı; güvenlik, işi yapmanın ne kadar güvenli olduğunu; uygunluk ise çalışanın işe uygunluğunu ifade etmektedir. Uygunluk kişinin performansını gösteren bir unsur iken anlamlılık ve güvenlik psikolojik bağlılık unsurlarıdır. Anlamlılık ve güvenlik psikolojik bağlılık unsurları iken uygunluk kişinin performansını gösteren unsurdur (Keser, Yılmaz, 2009, 118).

3.2.2. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

İş Talepleri-Kaynakları Modeli (The Job Demands-Resources model, JD-R), iş talepleri ve iş kaynakları olarak isimlendirilen iki genel iş tasarımı kategorisinin ve

organizasyonel özelliklerin çalışan sağlığını nasıl bozabileceğini açıklamak için geliştirilmiştir. İlk kategori olan iş talepleri, işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik çaba gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönlerini içermektedir. Böylece, iş talepleri belirli fizyolojik ve/veya psikolojik sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. İkinci kategori olan iş kaynakları ise, yukarıda belirtilen fiziksel, psikolojik ve organizasyonel yönlerle birlikte, iş taleplerini ve ona bağlı maliyetleri azaltmayı, iş hedeflerine ulaşmayı ve kişisel büyümeyi gelişmeyi ve öğrenmeyi ifade etmektedir (Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2003, 394–395).

Yapılan bir araştırmada, çalışmaya tutkunluk kapsamındaki araştırmaların büyük bir çoğunluğunun İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne dayandırılarak açıklandığı belirtilmektedir (Bailey, Madden, Alfes, Fletcher, 2017, 36). İş Talepleri Kaynakları Modeli (Job Demands-Resources Model) de çalışanların çalışmaya tutkunlukları ile ilgili bir model olarak belirtilebilir. Bu modele göre, iş kaynaklarıyla iş talepleri arasındaki denge çalışmaya tutkunluk açısından kritik öneme sahiptir (Bakker, Demerouti, 2007, 323). Bu modelde çalışanların tutkunluklarını etkileyen üç dış unsur bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel kaynaklar (kariyer fırsatları), sosyal kaynaklar (çalışma arkadaşlarının desteği) ve görev kaynakları (performans hakkında geri bildirim) olarak belirtilmektedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001, 501). İş kaynakları modelinin çalışmaya tutkunluğun en güçlü yordayıcısı olduğu belirtilmektedir (Bakker, Hakanen, Demerouti, Xanthopoulou, 2007, 281). Yine, çalışmaya tutkunluğun organizasyonda var olan iş kaynakları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğu da gösterilmiştir (Schaufeli, Bakker, 2004, 307). Buradan hareketle, çalışan bağlılığının/tutkunluğunun çalışanların tutum, niyet ve davranışları ile ilişkili olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır (Saks, 2006, 606). Ayrıca çalışmaya tutkunluğun çalışanların işten ayrılma niyetini düşürdüğünü belirtmek de mümkündür (Koyuncu, Burke, Fiksenbaum, 2006, 300; Saks, 2006, 606; Schaufeli, Bakker, 2004, 307).

İş Kaynakları-Talepleri modelinin çalışmaya tutkunluğun dayandırıldığı yaklaşım genel olarak kabul görse de, bu modelin karmaşık ve aynı zamanda olumsuz durumlardaki (ör: acil durum hemşireleri) tutkunluğa yönelik eğilimi açıklayamadığına dair görüşler de bulunmaktadır (Bargagliotti, 2012, 1415–1416).

3.2.3. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) de çalışmaya tutkunluğu açıklayabilecek teorilerden biri olarak görülmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi, bireyler arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir çıkar ilişkisi olarak tanımlamaktadır. Temel varsayımı bireylerin ödüllendirilme beklentisi kapsamında karşılıklı saygı görme, arkadaşlık, dikkate alınma gibi nedenlerle sosyal ilişkiler geliştirdiği ve sürdürdüğüdür. Bu kurama göre bireyler, birbirleri arasında kurmuş oldukları ilişkilerine ekonomik ilişkiler gibi yaklaşarak fayda ve maliyet açısından bir denge gözetmektedirler. Ekonomik mübadelelerin çoğunluğu gibi yazılı olmayan sosyal mübadeleler, bireye yaptıklarının karşılığını alma garantisi de vermemektedir. Birey, kurmayı düşündüğü sosyal ilişkiden bir fayda elde etmeye dair bir inancı varsa ilişki kurar, yoksa kurmaz (Lambe, Wittmann, Spekman, 2001, 4). Ek olarak, bireyler karşılık bulacaklarına dair bir inanç taşıyorlarsa sosyal bir ilişki kurmaya daha istekli görünürler (Bolat, Bolat, Seymen, 2009, 219).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise birey içinde bulunduğu örgütün kendine sağladığı imkânlarla göre bir değerlendirme yapmaktadır. Çalışanlar organizasyondan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklar elde edince karşılık olarak maddi olmayan varlıkları ile karşılık verirler. Bu gösterilen karşılığın miktarı da bulundukları organizasyonun onlara sunmuş olduğu ekonomik ve sosyo-duygusal kaynakların miktarına göre belirlenmektedir. Çalışmaya tutkunluk durumunu da bu imkânlarla karşılık olarak gösterir (Saks, 2006, 603). Bu yaklaşım yani sosyal mübadele teorisi, en temelde ihtiyaçları tatmin (Kahn, 1990, 704) ve çalışmaya tutkunluğun tükenmişliğin karşısı olduğunu savunan (Maslach ve diğ., 2001, 416) yaklaşımlarını içermekte ve organizasyonun çalışanlarına sağladığı maddi ve manevi kaynakların karşılığı olarak çalışmaya tutkunluk gösterdiklerini savunmaktadır (Saks, 2006, 603).

3.3. Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri

Çalışmaya tutkunluk kavramının öncüllerini, bireysel psikolojik durum, iş tasarımıyla ilgili faktörler, algılanan liderlik ve organizasyona yönelik bireysel algılar olmak üzere dört başlık altında toplamak mümkün görünmektedir.

3.3.1. Bireysel Psikolojik Durum

Bireyin pozitif psikolojik durumuna bağılı olarak çalışmaya tutkunluk durumu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kişisel güçlü yönleri ve yeteneklerine ilişkin bazı pozitif algılarının çalışmaya tutkunluğa en çok sebep olan durumların başında geldiği ortaya çıkarılmıştır. Öz yeterlilik, dayanıklılık ve kişisel kaynaklar gibi bireylerin taşıdıkları bireysel dayanıklılık ve yeteneklilik özellikleri bunlara örnek olarak verilebilir (Bakker, Xanthopoulou, 2013, 2762; Líbano, Llorens, Salanova, Schaufeli, 2012, 688). Olumlu etki ve iyimserlikle çalışmaya tutkunluk arasında olumlu bir ilişki olduğu ve aksine, negatif ruh hali duygu durumuyla olumsuz bir ilişki olduğu da yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Balducci, Schaufeli, Fraccaroli, 2011, 487; Bledow, Schmitt, Frese, Kühnel, 2011, 1251). Psikolojik güçlendirme (Bhatnagar, 2012, 928; Mendes, Stander, 2011, 1), anlamlılık, güvenlik, uygunluk (Chen, Ferris, Kwan, 2011, 3; Kahn, 1990, 703; May ve diğ., 2004, 11) ve iş tatmininin (Anaza, Rutherford, 2012, 352; Barnes, Collier, 2013, 494) de çalışmaya tutkunluğun öncülleri arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan yukarıdaki olumlu etkileşimlerin yanında, bireysel psikolojik durumu ifade eden diğer bir kavram olan tükenmişlik ile tutkunluk arasında olumsuz bir ilişki olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır (Brake, Bouman, Gorter, Hoogstraten, Eijkman, 2007, 183; Schou Andreassen, Ursin, Eriksen, 2007, 622).

3.3.2. İş Tasarımıyla İlgili Faktörler

İş talepleri ve iş kaynakları modelini temel alan iş tasarımı yönünden bakıldığında, iş kaynakları kapsamında ifade edilebilecek olan otonomi, sosyal destek, yönetim desteği, performans geri bildirimi gibi başlıklarla çalışmaya tutkunluk arasında olumlu bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Bakker, Demerouti, 2008, 211). İş talepleri ve iş kaynaklarının çalışmaya tutkunluğa etkisine yönelik bir araştırmada; iş güvensizliği, fazla çalışma ve iş-aile çatışması gibi iş talepleriyle düşük derecede olumlu ilişki bulunmuştur. Öte yandan ilerleme, gelişme fırsatları, örgütsel destek gibi iş kaynakları arasında ise olumlu ilişki bulunmuştur (de Braine, Roodt, 2011, 1). İş kaynakları kapsamında değerlendirilen geri bildirim (Menguc, Auh, Fisher, Haddad, 2013, 2167; Shantz, Alfes, Truss, Soane, 2013, 2621), iş kontrolü (van Beek, Hu, Schaufeli, Taris, Schreurs, 2012, 42), yapısal güçlendirme (Spence Lashcinger, Wilk, Cho, Greco, 2009, 644), iş zenginleştirme (May ve diğ., 2004, 25), iş yoğunluğu

(Fiksenbaum, Jeng, Koyuncu, Burke, 2010, 79) gibi değişkenlerle de çalışmaya tutkunluk arasına olumlu ilişki tespit edilmiştir. Öte yandan rol atışması ve iş yüküyle çalışmaya tutkunluk arasında olumsuz ilişkinin görüldüğü bir çalışma da bulunmaktadır (Hallberg, Schaufeli, 2006, 120).

3.3.3. Algılanan Liderlik

Çalışmaya tutkunluğun bir diğer öncülü de liderlik tipleri olarak belirtilebilir. Bazı çalışmalarda dönüşümcü liderlikle çalışmaya tutkunluk arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Ghadi, Fernando, Caputi, 2013, 545; Tims, Bakker, Xanthopoulou, 2011, 127; Vincent-Höper, Muser, Janneck, 2012, 669). Yöneticiye/lidere olan güvenle çalışmaya tutkunluk arasında da olumlu bir ilişki bulunmuştur (Rees, Alfes, Gatenby, 2013, 2790). Otantik liderlikle güven ve çalışan tutkunluğu arasında yapılan bir çalışmada da benzeri şekilde olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Wang, Hsieh, 2013, 619). Lider-üye etkileşimini temel alan bir çalışmada, üst yöneticiler ve çalışanları arasındaki kaliteli bir iletişimin tutkunluğu etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca çalışmaya tutkunluk, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi çalışma davranışı arasında kısmi olarak etkili olarak aracı değişken etkisi göstermektedir (Agarwal, Datta, Blake-Beard, Bhargava, 2012, 219). Liderliği güçlendirici davranışların çalışanların tutkunluğunu olumlu yönde desteklediği, bunun yanı sıra işten ayrılma niyetini de olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Çalışmaya tutkunluk liderliği güçlendirici davranışların işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolü oynayarak kısmi bir etki göstermektedir (Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, Rothmann, 2010, 6). Bunların yanı sıra karizmatik liderliğin (Babcock-Roberson, Strickland, 2010, 321), etik liderliğin (Tanner, Brügger, van Schie, Lebherz, 2010, 232) ve yönetici rehberliğinin (Bakker, Bal, 2010, 196) de çalışmaya tutkunluğu olumlu yönde etkilediği çalışmalar bulunmaktadır.

3.3.4. Organizasyona Yönelik Bireysel Algılar

Çalışanların organizasyona yönelik bireysel algıları da çalışmaya tutkunluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Algılanan örgütsel destek çalışmaya tutkunlukla ilişkilendirilmektedir (Biswas, Bhatnagar, 2013, 33; Rich ve diğ., 2010, 625). Psikolojik sözleşmenin de çalışmaya tutkunlukla ilgisi bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi tutkunluğu azaltmaktadır (Agarwal, Bhargava, 2013, 19). Ayrıca çalışmaya tutkunlukla ilişkisel psikolojik sözleşme arasında olumlu,

etkileşimsel psikolojik sözleşme arasında ise olumsuz ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Yeh, 2012, 70). Örgütsel özdeşleşmenin de çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (He, Zhu, Zheng, 2014, 688). Organizasyondaki psiko-sosyal güvenlik iklimiyle çalışmaya tutkunluk arasında da ilişki bulunmaktadır (Hall, Dollard, Coward, 2010, 374).

Yapılan araştırmalarda, algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların tutkunluklarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Alfes, Shantz, Truss, Soane, 2013, 341; Alfes, Truss, Soane, Rees, Gatenby, 2013, 851).

3.4. Çalışmaya Tutkunluğun Diğer Kavramlarla İlişkisi

3.4.1. Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya tutkunluğun örgütsel bağlılıkla da ilişkisi olduğu söylenebilir ancak birbirlerinden ayrılan yönleri daha çok öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu organizasyonla özdeşleşmesi ve güçlü bir şekilde katılımı olarak tanımlanmıştır (Mowday, Steers, Porter, 1979, 226). Yine başka bir tanımda, bireyin organizasyonun hedef ve değerlerine olan bağlılığının yanı sıra organizasyonun hedeflerine ulaşması için çaba göstermesi ve organizasyonun bir parçası olarak kalmaya devam etmeyi arzulaması olarak belirtilmiştir (Mathieu, Zajac, 1990, 171). Çalışmaya tutkunluk ise çalışanın işini yaparken işine gösterdiği özen ve yoğunlaşmasının derecesi olarak ifade edilmektedir (Saks, 2006, 602). Örgütsel bağlılık duygusal bir duruma işaret ederken çalışmaya tutkunluk bilişsel, duygusal ve fiziksel anlamda işle olan bütünleşmeyi ifade eden bir kavramdır (Kahn, 1990, 694; Rich ve diğ., 2010, 619). Aynı zamanda örgütsel bağlılık tüm organizasyona karşı gösterilen bağlılığı ifade ederken (Brooke, Russell, Price, 1988, 139), çalışmaya tutkunluk işin kendisine karşı gösterilen tutkunluk algısını tanımlamaktadır (Maslach ve diğ., 2001, 417). Özellikle örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu dikkate alındığında örgütsel bağlılık, çalışmaya tutkunluğun bir yönünü ifade edebilir ancak kavramın tamamını anlayabilmek için yeterli değildir. Çalışan her ne kadar organizasyona bağlılık gösterse de bu bağlılık durumu çalışmaya tutkunluğun bir kısmını ifade etmektedir. Ayrıca çalışmaya tutkunluk, çalışanların organizasyonun amaçlarına yönelik bir şekilde katılım, bağlılık, coşku ve enerji unsurlarını içeren bir kavramdır. Diğer bir deyişle, çalışmaya tutkunluk sadece duygusal bir durum değildir (Macey, Schneider, 2008, 8).

Örgütsel bağlılığa sahip bireyler çevrelerine çalıştıkları yeri iyi bir çalışma yeri olarak yansıtırlar. Yer aldıkları organizasyonda bulunmaktan gurur duyar ve organizasyonun bulunduğu sektörde lider olacağına dair inanca sahiptirler. Öte yandan, tutkunluk gösteren çalışanın aynı zamanda organizasyonuna da bağlılık göstermesi beklenmemektedir. Çalışan çalışmaya tutkun olabilir ancak organizasyonuna bağlılık göstermeyebilir. Özetle, bir çalışan çalışmaya tutkunluk gösterirken örgütsel bağlılık göstermeyebileceği gibi örgütsel bağlılık gösterirken de çalışmaya tutkunluk göstermeyebilir (Demerouti, Mostert, Bakker, 2010, 218; Roberts, Davenport, 2002, 21). Örgütsel bağlılıkta çalışan örgüte yönelik bir bağlılık durumu gösterirken, çalışmaya tutkun çalışan işine yönelik olumlu bir tavır sergilemektedir (Keser, Yılmaz, 2009, 119; Maslach ve diğ., 2001, 416). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yönelik olarak gösterdikleri bağlılığı ifade eder. Çalışmaya tutkunluk ise bireyin işini yaparken gösterdiği dikkat ve özenle ilgilidir (Saks, 2006, 602).

3.4.2. İşkoliklik

İşkoliklik, ilk olarak Oates tarafından kişinin işiyle bağımlılık düzeyinde bütünleştiği ve işten ayrıldığında rahatsız hissettiği bir ruh hali olarak tanımlanmıştır (Oates, 1971). Kavram kişinin sürekli çalışmaya karşı duyduğu engellemeyen ihtiyacını ifade etmek için kullanılmıştır (Schou Andreassen ve diğ., 2007, 615). 40 yıldan uzun süredir üzerinde tartışılan bu kavramın işe bağımlılık, güdülenme ve işten zevk alma olarak üç alt boyutu bulunmaktadır. İşkolikler; işlerine yüksek bağlılık gösterir, işlerini yapmak için içsel bir baskı ile güdülenir ve işlerinden de düşük seviyede zevk alırlar. Çalışmadıkları anlarda strese girer veya suçluluk duygusu hissederler (Mäkikangas, Schaufeli, Tolvanen, Feldt, 2013, 136). Kimileri tarafından alkoliklerle eş tutulan işkolik çalışanlar, diğer çalışanlarla karşılaştırıldıklarında yüksek derecede işe dahil olma, içsel baskı nedeniyle çalışmaya zorunlu hissetme ve işten düşük derecede keyif alma özelliklerini sergilemektedirler (Spence, Robbins, 1992, 161).

İşkolikler, iş tanımlarının gerektirdiğinden fazla çalışırlar. Buna bağlı olarak da iş dışı yaşamlarında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca onları çalışmaya sevk eden finansal ödüller, kariyer hedefleri örgütsel kültür gibi unsurlar yerine çok çalışmaya karşı duydukları içsel dürtü ve güdüleridir (Schaufeli, Taris, van Rhenen, 2008, 175).

Çalışmaya tutkun bireyler ise işlerine bağlılık, sıkı çalışma ve işleri ile meşgul olma konusunda işkoliklere benzemekle birlikte, işkoliklerin aksine, karşı konulamaz bir

güdülenmeye sahip değildirler. Çalışmak, tutkun bireyler için zevk alınan bir durumdur. İşkolikler gibi saplantılı bir şekilde işe odaklanmak yerine zevk alarak işlerine yoğunlaşırlar (Taris, Schaufeli, Shimazu, 2010, 42).

3.4.3. Tükenmişlik

İlk olarak Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılan “Tükenmişlik-Burnout” kavramı da çalışmaya tutkunluğun öncülleri arasında gösterilebilir (Freudenberger, 1974, 159). Devam eden çalışmalarda tükenmişlik, çalışan bireyin duygusal olarak tükenmesini ve olumsuz psikolojik duygular içinde olmasını ifade eden bir kavram olarak belirtilmiştir (Keser, Yılmaz, 2009, 123). Çalışmaya tutkunluğu tükenmişliğin tam karşısında gören kimi araştırmacılara göre, tükenme, olumsuzluk ve azalan etkinlik gibi durumlar tükenmişlik tarafında yer alırken, enerji, bağlılık ve etkinlik gibi durumlar da çalışmaya tutkunluk tarafında yer almaktadır. Maslach tarafından geliştirilen modelin bir tarafında uyumsuzluk, diğer tarafında ise uyum bulunmaktadır. Uyum tarafına yaklaşan kişinin çalışmaya tutkun olduğu, uyumsuzluk tarafında yakın olan kişinin ise tükenmiş olduğu belirtilmektedir. Bu iki durum arasında yer alan iş yükü, ödül, takdir, kontrol, adalet ve değerlerin bir araya gelmesi sonucunda çalışmaya tutkunluk ortaya çıkmaktadır (Ardıç, Polatçı, 2009, 25). Bunu ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory) geliştirilmiştir (Maslach, Leiter, 1997). Bireyin işinin zor olmasıyla birlikte idare edilebilir de olması iş yükünün de etkisiyle çalışmaya tutkunluk davranışı göstermesini sağlayabilmektedir. Kontrol duygusunun da çalışmaya tutkunluğa neden olabileceği düşünülmektedir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde organizasyon içinde yer alan iş yükü, ödül, takdir, kontrol, adalet ve değerlerin, çalışanla çalıştığı organizasyon arasında uyum sağlayarak çalışmaya tutkunluğa neden olduğu savunulmaktadır (Keser, Yılmaz, 2009, 127).



Şekil 7: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk

Kadir Ardıç ve Sema Polatçı. 2009. Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c. 32 s. Ocak-Haziran: 21-46, s. 26.

Yapılan başka çalışmalarda da çalışanın özerkliğinin, performansla ilgili yapılan geribildirimlerin, ödüllerin ve organizasyon içindeki sosyal desteğin de çalışmaya tutkunluğu artırdığı belirtilmektedir (Turgut, 2011, 156).

İş yerinde yüksek efor ve düşük ödüllendirmenin bileşimi durumunda çalışanların kardiyovasküler sağlık problemleri, bazı psikolojik bozukluklar ve tükenmişlik sorunlarıyla karşılaşmalarına kesin gözüyle bakılmaktadır (Bakker, Demerouti, 2007, 310).

Tükenmişlik açısından bakıldığında ise enerji, bağlılık ve etkinlik boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Maslach ve diğ., 2001, 416). Schaufeli ve diğerleri (2002, 74) çalışmaya tutkunluk durumunu, dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) boyutlarından oluşan olumlu, tatmin edici ve zihinsel bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacıların dikkat çektiği asıl husus ise çalışmaya tutkunluğun geçici bir durum olmaması, aksine belirli bir durum ve davranışa odaklı olmayan ve süreklilik gösteren zihinsel durum olmasıdır (Schaufeli ve diğ., 2002, 74). Ayrıca çalışmaya tutkunluğun dinçlik boyutu tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşmanın, adanmışlık boyutu da duygusal tükenmenin tam karşısında yer almakta ve aralarında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Fakat çalışmaya tutkunluğun diğer boyutu olan yoğunlaşmayla tükenmişliğin diğer boyutu olan düşük

kişisel başarı arasında birbirlerinin karşısında olduğuna dair bir bulguya rastlanmamıştır (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, 702). Bunlara ek olarak, çalışmaya tutkunluğun tükenmişliğin tam karşıtı olmadığı, bu nedenle başlı başına özgün bir yapı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri süren akademik çalışmalar da bulunmaktadır (Schaufeli ve diğ., 2002, 75).

Görüldüğü üzere çalışmaya tutkunluk kavramı içsel bir değişken olarak çalışma hayatında yer almakta ve çalışanları ve kurumları etkilemektedir. Bir sonraki bölümde işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmış ve kavramın tanımının ardından kavrama yönelik olarak işten ayrılma türleri, işten ayrılma süreci, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları açıklanmıştır.



4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ (TURNOVER INTENTION)

İşten ayrılma niyeti kavramıyla birlikte işten fiilen ayrılma (turnover) kavramının tanımlanması konunun anlaşılabilirliğinin temini açısından yararlı olacaktır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve kararlı bir şekilde nispeten yakın bir zamanda işten ayrılmayı düşünmesi olarak tanımlanmıştır (Long, Thean, Ismail, Jusoh, 2012, 476). İşten ayrılma niyeti çalışanın işten ayrılmayı kasıtlı ve bilinçli bir şekilde tasarlaması olarak tanımlanmaktadır. İşten fiilen ayrılma ise bir çalışanın belirli bir organizasyonda çalışmasının son bulması olarak ifade edilmektedir (Tett, Meyer, 1993, 262). Aynı zamanda işten fiilen ayrılma, çalışanın bir organizasyondan ayrılması ve yerine bir başkasını almanın gerekli olduğu durum olarak belirtilmiştir (Mathis ve diğ., 2016, 179).

Sosyal mübadele teorisine konu olan unsurlar da işten ayrılma düşüncesiyle yakından ilgilidir. Bir organizasyon içindeki sosyal mübadele ilişkileri, işverenlerin çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmesiyle gelişmekte ve böylece yararlı sonuçlar doğurmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sosyal mübadele ilişkisi, faydalı ve adil süreçler aracılığıyla pozitif çalışan davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Cropanzano, Mitchell, 2005, 882). Bu bakımdan bir çalışanın organizasyon içinde karşılaştığı örgütsel destek, bağlılık, işten ayrılma niyeti ve takım uyumu konularında en iyi yordayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyon içindeki bu destek yönetsel süreçlerden kaynaklanan işten ayrılmalarla olumsuz bir ilişki göstermektedir. Diğer bir deyişle işten ayrılmaların azalmasını sağlamaktadır (Cropanzano, Mitchell, 2005, 885–886).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın göstermiş olduğu bazı davranışlarla tahmin edilebilmektedir. Organizasyonda yükselmeye daha az ilgi göstermek, işlerle daha az ilgilenmek, uzun vadeli projelere karşı isteksiz olmak, eğitim ve gelişime düşük ilgi göstermek, toplantılarda daha az yapıcı katkı sunmak, daha az yeni fikir sunmak ve işin gerektirdiğinden daha fazla iş yapmamak bunlara örnek olarak gösterilebilir (Gurchiek, 2014, 17).

İş tutumları, çalışmaya tutkunluk, sadakat ve örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanın bir organizasyonda kalmayı veya organizasyondan ayrılmayı düşünmesinde

etkilidir. Çalıştığı organizasyona bağlı olmayan veya işinden tatmin olmayan çalışanlar büyük olasılıkla çalıştıkları organizasyondan ayrılacaklardır. Ayrıca bu çalışanların çalıştıkları organizasyonda iyi bir performans göstermeleri de beklenemez. Bu çalışanlar işten ayrılma, işe devamsızlık gibi davranışlar göstermeleri de beklenmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 180).

Türkiye’de yapılan bir araştırmada 2018 yılı çalışan devir oranı %24.45 olarak bulunmuştur. Ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışanlar oranı ise %9 olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece çalışma hayatındaki nitelikli işgücünün dikkate değer bir kısmı işte kalmak yerine işten ayrılmayı tercih etmektedir (PERYÖN, 2018, 4–6). Türkiye’de yapılan bu çalışmanın yanı sıra Society of Human Resource Management (SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada tüm sektörlerde işten ayrılmanın yıllık ortalamasının %15 olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra restoranlar gibi hizmet sektöründe yer alan organizasyonlarda bu oranın %35’e kadar çıktığı görülmektedir. Eğlence sektöründe %27, mağazacılık sektöründe %22 ve son olarak sağlık ve sosyal yardım sektöründe bu oranın %20 olduğu belirtilmektedir (Krell, 2012, 63). Görüldüğü üzere işten ayrılma gerçekleştiğinde organizasyonların büyük bir işgücü hareketine maruz kaldığı görülmektedir. Ekonomik ve sosyal etkiler bakımından değerlendirildiğinde işten ayrılma niyetinin anlaşılmasının önemi bir kere daha ortaya çıkmaktadır.

4.1. İşten Ayrılma Türleri

Muchinsky ve Tuttle (1979, 55), Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979, 513), Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta (1998, 511) ve Stovel ve Bontis (2002, 305) işten ayrılmayı gönüllü/gönülsüz işten ayrılma olarak sınıflandırmışlardır. Ayrıca işlevsel/işlevsel olmayan işten ayrılma ve kontrollü/kontROLSÜZ işten ayrılma da işten ayrılma türleri arasında değerlendirilmektedir. Bu bilgiler ışığında işten ayrılma türleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Mathis ve diğ., 2016, 182):

- Gönüllü/Zorunlu İşten Ayrılma
- İşlevsel/İşlevsel Olmayan İşten Ayrılma
- Kontrollü/KontROLSÜZ İşten Ayrılma

4.1.1. Gönüllü/Zorunlu İşten Ayrılma

Çalışanın kendi isteği ile işten ayrılması gönüllü işten ayrılma olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın iş tatminsizliği, ödeme ve yan hakların düşük olması, yönetimle yaşanan problemler ve ailevi nedenler önde gelen gönüllü işten ayrılma nedenleri olarak sıralanmaktadır. Çalışanın başka bir bölüme transfer olması nedeniyle bulunduğu mevcut işinden ayrılması da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Stovel, Bontis, 2002, 305–306). Öte yandan çalışanın düşük performans göstermesi ya da çalışma kurallarını ihlal etmesi nedeniyle yönetim tarafından işten çıkarılması zorunlu işten ayrılma olarak nitelendirilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 182).

4.1.2. İşlevsel/İşlevsel Olmayan İşten Ayrılma

İşten ayrılma, literatürde çoğu zaman olumsuz sonuçları olan bir durum olarak görülse de (Staw, 1980, 254), bütün işten ayrılmalar organizasyonlar için olumsuz sonuçlar doğurmaz. Bazı çalışanların işten ayrılması veya çıkarılması organizasyon tarafından arzu edilen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Düşük performanslı veya yıkıcı davranışlara sahip çalışanın işten ayrılması işlevsel işten ayrılma olarak nitelendirilmektedir (Dalton, Krackhardt, Porter, 1981, 716). Öte yandan, bulundukları konumda anahtar personel konumundaki çalışanların işten ayrılması işlevsel olmayan işten ayrılma olarak nitelendirilir. Bu tür çalışanların işten ayrılması, yerlerine yeni personel bulmakta zorlanılacağı için olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 182).

4.1.3. Kontrollü/KontROLSÜZ İşten Ayrılma

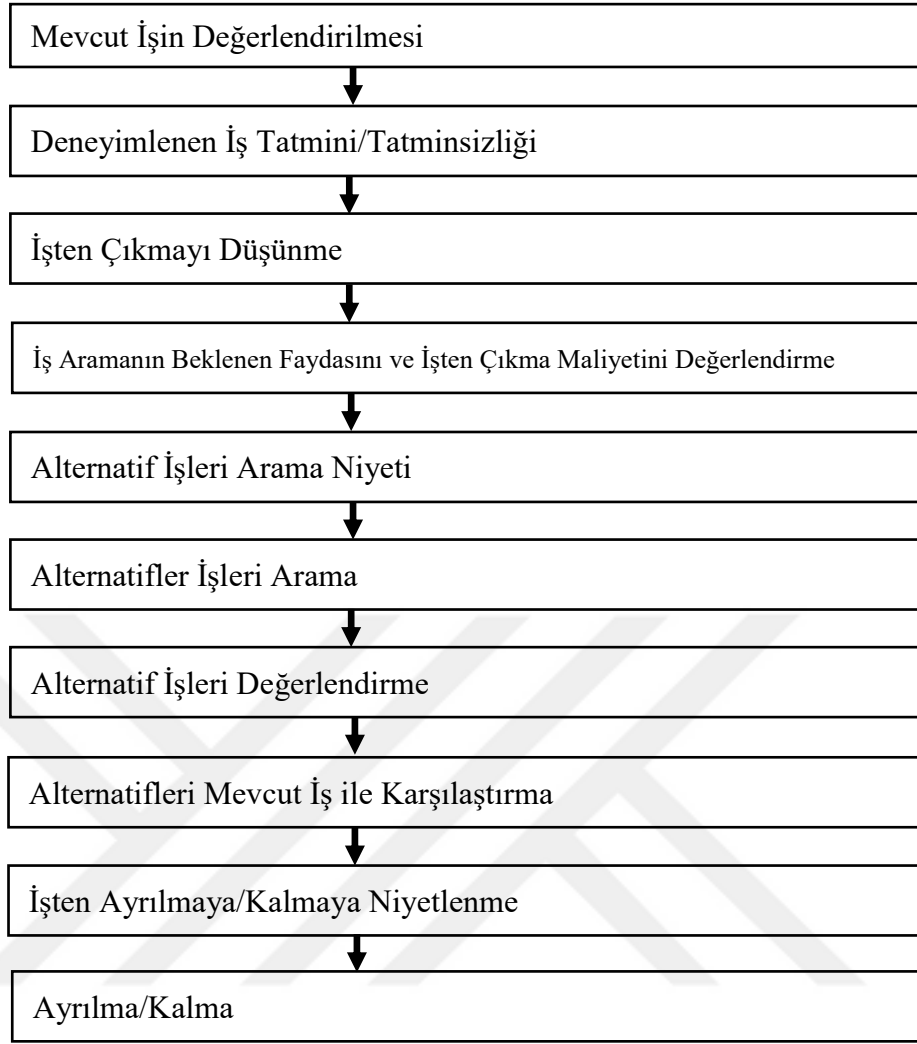
Çalışan tarafından değiştirilmesi mümkün olan nedenlerle işten ayrılma kontrollü işten ayrılma olarak ifade edilmiştir. Çalışanın bir başka yere taşınması, ailesindeki bakıma muhtaç çocuk veya yaşlılara bakması, eşinin başka bir yere tayin edilmesi ve öğrencilik durumu biten çalışanın memleketine dönmesi gibi durumlar kontrolsüz işten ayrılmaya örnek olarak verilebilir. Bunlardan da anlaşılacağı üzere kontrolsüz işten ayrılma, çalışanın kontrolü dışında gelişen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve diğ., 2016, 182).

Organizasyonun karşılaştığı ekonomik ve finansal problemler ve benzeri durumlar çalışanların diğer firmalarda iş aramasına neden olmaktadır. Ardından da çalışanların işten ayrılması durumu ortaya çıkmaktadır. Bilgi paylaşımı, çalışana sunulan eğitim

ve öğrenim fırsatları ve işin farklılığına olan vurgu gibi insan kaynakları uygulamaları çalışanların işten ayrılma niyetinin düşürülmesinde etkili olabilmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 182).

4.2. İşten Ayrılma Süreci

İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılmanın öncülü olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Lee, Mowday, 1987, 722; Michaels, Spector, 1982, 57; O'Reilly, Caldwell, 1981, 614). İş tatmini ile örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisini ölçen bu çalışmaların yanı sıra yaş, kıdem ve alternatif iş bulabilme ihtimalini de değişkenler olarak değerlendiren çalışmalar da bulunmaktadır. Özellikle işten ayrılma niyeti ile işten fiilen ayrılmanın bir yıllık bir süreçte gerçekleştiğine dair sonuç dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, işten ayrılma düşüncesine sahip olan birey bir yıl içinde işinden ayrılmaktadır. Ek olarak, işten fiilen ayrılma, kısa bir zaman içinde organizasyondan bilinçli bir şekilde ayrılmaya yönelik karar verme sürecinin son adımı olarak değerlendirilmektedir (Mobley, Horner, Hollingsworth, 1978, 410). Çalışanın işten ayrılmaya karar verme süreci, çalışanın mevcut işini değerlendirmesi ile başlamaktadır. Çalışan deneyimlemiş olduğu iş tatmini veya tatminsizliğini dikkate alarak işinden tatmin olup olmadığı ile ilgili olarak bir değerlendirme yapmaktadır. İşinden tatmin olmuyorsa işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada işe geç kalma, pasif iş davranışı gibi unsurlarla çalışanın işinden tatmin olmadığı anlaşılmaktadır. Sonrasında çalışan, iş aramanın beklenen faydasını ve ayrılmanın maliyetini değerlendirmektedir. Mevcut işine alternatif olabilecek bir iş bulup bulmayacağı ve muhtemel alternatif işlerle mevcut işinden elde ettiği fayda çalışan tarafından bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirme iş aramanın beklenen faydasını ve işten çıkmanın maliyeti temelinde yapılmaktadır. Maliyet yüksekse ya da yeni işin beklenen faydası düşükse çalışan işini tekrar değerlendirmekte ve işinden ayrılma düşüncesini bir kenara bırakmaktadır. Öte yandan makul alternatifler varsa iş arama niyeti ortaya çıkar. İşle doğrudan ilgili olmayan sağlık problemleri vb. bazı etkenler de bu aşamayı etkilemektedir. Bu aşamadan sonra çalışanın iş arama süreci başlamaktadır. Uygun gördüğü alternatifleri değerlendirerek aralarından yaptığı seçim ile mevcut işini karşılaştırmaktadır. İşten ayrılma ve kalma arasında kararını vererek işten ayrılmakta veya mevcut işinde devam etmektedir (Mobley, 1977, 238). Bu süreç Şekil 8'de ifade edilmiştir.



Şekil 8: Çalışanın İşten Ayrılmaya Karar Verme Süreci

William H. Mobley. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2), 237–240, 238.

İşten ayrılma süreci olarak belirtilen bu süreç, tanımlayıcı bir modelden ziyade keşfedici bir çalışma olarak belirtilmektedir. Bireysel farklar gibi bazı özel durumlarda süreçte belirtilen aşamaların değişmesinin söz konusu olabileceğine de dikkat çekilmektedir (Mobley, 1977, 239). Sonraki bazı çalışmalarda da çalışanların yaşı, kıdemi ve alternatif iş bulabilme ihtimali gibi değişkenlerle sürecin farklı şekilde ortaya çıkabileceği de belirtilmektedir (Mobley ve diğerleri, 1978, 410).

4.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Cotton ve Tuttle (1986, 57) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri dış faktörler, işle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olmak üzere üç başlıkta toplamışlardır.

4.3.1. Dış Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen dış faktörler; çalışanın başka bir organizasyonda istihdama yönelik beklentisi (Kirschenbaum, Weisberg, 2002, 119), işsizlik oranı, yeni çalışanların organizasyona katılım oranı ve sendikanın varlığı olarak belirtilmiştir. İşsizlik oranı ve sendika faaliyetlerinin varlığı işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer bir deyişle bu faktörler çalışanın işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Öte yandan istihdam beklentileri ve katılım oranı faktörleri ise işten ayrılma niyetini olumlu olarak etkilemektedir (Cotton, Tuttle, 1986, 57).

4.3.2. İşle İlgili Faktörler

İşle ilgili faktörlerde ise ücret ve ücretten duyulan tatmin, performans, rol açıklığı, işin kendisinden, yönetimden, çalışma arkadaşlarından ve terfiden duyulan memnuniyet ve son olarak örgütsel bağlılık faktörleri işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanın işten ayrılma niyetinin azaltılması için bu faktörlerin organizasyon içinde yeteri kadar desteklenmesi gerekmektedir. Yoksa çalışanın işten ayrılma niyetine girmesi ve ardından işten ayrılması kaçınılmaz olacaktır. Görev tekrarı ise işten ayrılma niyetini olumlu olarak etkileyen faktörler arasında karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tekrarlayan görevler işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Cotton, Tuttle, 1986, 57). Ücret, yan haklar ve terfi fırsatları çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkarmakla birlikte asıl nedenin eşit ücret düzeyi olarak algılandığına dikkat çekilmektedir (Gerhart, Milkovich, 1990, 15; Gruneberg, 1979, 114). İşin kendisi ile ilgili stres kaynaklarının çalışanın işten ayrılma niyetiyle olumlu ilişkisi olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, çalışanın işle ilgili olarak karşılaştığı rol belirsizliği, rol çelişkisi, rol yükünün fazlalığı ve iş-aile çatışması işten ayrılma niyetine olumlu etki yapmaktadır. Diğer bir deyişle, bunlarla karşılaşan çalışan işten ayrılmayı düşünmektedir (Hang-Yue, Foley, Loi, 2005, 2133). Ayrıca çalışan ve organizasyonun uyumsuzluğu ve tatminsizlik de işten ayrılma düşüncesine neden olabilmektedir (Wheeler, Gallagher, Brouer, Sablynski, 2007, 203).

4.3.3. Kişisel Faktörler

İşten ayrılma en temelde kişisel bir seçim olarak değerlendirilmektedir (Mobley ve diğ., 1979, 237). Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen kişisel faktörler de bulunmaktadır. Yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum, bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısı, yetenek ve kabiliyet, zekâ, davranış eğilimleri ve çalışanların kişisel beklentilerine ulaşması kişisel faktörler arasında sayılmaktadır. Cinsiyet yönünden bakıldığında kadınların erkeklere oranlara daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Evli çalışanların da bekâr çalışanlara göre olumsuz işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Eğitim durumu, zekâ ve davranış eğilimleri ise çalışanın işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilemekte ve işten ayrılma düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır (Cotton, Tuttle, 1986, 57; Wöcke, Heymann, 2012, 3479).

4.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdığı ve sonunda bunu gerçekleştirdiği organizasyonlarda, organizasyonun piyasada rekabet gücünün azalması, maliyetlerin artması, müşteri hizmetlerinin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Hsiao, Auld, Ma, 2015, 9).

Yetenekli çalışanların işten ayrılma niyeti taşımalarının ve sonunda bunu gerçekleştirmesinin de organizasyonun sunduğu hizmetlerin kalitesinin azalmasına ve yönetim süreçlerini olumsuz etkilenmesine neden olabileceği savunulmaktadır. İşten ayrılan çalışanların yerine alınan yeni çalışanların işe alma süreçlerinin ve yeni çalışanlara verilecek olan yeni eğitimin ise maliyetleri artıracak savunulmaktadır (Bothma, Roodt, 2013, 3).

İşten ayrılma davranışı, işten ayrılma niyetiyle başlamaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyetiyle işten ayrılma davranışı arasında güçlü bir korelasyon olduğu da belirtilmektedir (Arnold, Feldman, 1982, 350). Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyetine sahip bir çalışanın çoğunlukla işten ayrılması beklenmektedir. Ancak çalışan eyleme geçip işten ayrılmadan bu durumu tersine çevirecek önlemler alınabilir. Yetişmiş işgücü kaybını engellemek bakımından bu önlemleri almak organizasyon açısından mantıklı bir yaklaşım olacaktır.

İşten ayrılma niyetinin sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma davranışı, organizasyon, işyerinden ayrılan çalışan ve işyerinde kalan çalışanlar bakımından olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Organizasyon bakımından olumsuz sonuçlar, yeni çalışanların işe alınması ve yerleştirmesine yönelik maliyetler, sosyal ilişkiler ve iletişimde ortaya çıkması muhtemel bozulmalar, yeni çalışanların işe başlaması sırasında verimlikte ortaya çıkabilecek kayıplar, performansta düşüş ve ayrılanların eski organizasyonlarına yönelik yaptıkları olumsuz yorumlar belirtilebilir. İşyerinden ayrılan çalışanlar için de bazı olumsuz durumlar olacaktır. Kıdem kaybı, gelir kaybı, yaptıkları ödemelerde gecikmeler, bir başka organizasyonda başlama sürecinde karşılaşılan stres, işten ayrılan çalışanların ve aile fertlerinin kariyer planlarının bozulması gibi sonuçlar organizasyonundan ayrılan çalışanlar için muhtemel sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Ayrılanların ardından organizasyonda kalan çalışanlarda ise sosyal ilişkilerde ve iletişim olgularında değişimler, değerli çalışma arkadaşlarının işe katkısının kaybı, memnuniyetsizlik, düşük uyum ve düşük bağlılık gibi olumsuz sonuçlar görülebilmektedir (Mobley, 1982, 113).

İşten ayrılma sadece olumsuz sonuçlar doğurmaz. Hem organizasyon, hem işten ayrılan çalışan, hem de organizasyonda kalan çalışanlar için bazı olumlu sonuçlar da ortaya çıkabilir. Düşük performanslı çalışanların işten ayrılması, yerine gelen çalışanların getireceği bilgi birikimi ve teknoloji, organizasyonun politika ve uygulamalarında değişiklik yapma düşüncesinin ortaya çıkması, organizasyon içinde terfi ve yer değişikliği fırsatlarının doğması, yapısal esnekliğin artması, kalan çalışanların memnuniyetinin artması maliyetlerde düşüş ve konsolidasyon fırsatları ve diğer işten soğuma davranışlarının azalması gibi sonuçlar olumlu davranışlar arasında gösterilebilir. Organizasyonda kalan çalışanlar açısından bakıldığında çalışanların kazançlarının artması, kariyerlerinde ilerleme, yeteneklerini gösterebilme imkanı, yeni çevre şartlarına yönelik yenilenme düşüncesi, kişisel gelişim ve bireyin kendisine atfettiği önemin artması gibi olumlu sonuçlardan bahsedilebilir. Yine organizasyonda kalan çalışanlar için organizasyondaki terfi fırsatları, yeni çalışma arkadaşlarıyla bilgi paylaşımıyla memnuniyette, uyumda ve bağlılıkta artış gibi sonuçlar beklenebilir (Mobley, 1982, 113).

Değerlendirileceği üzere işten ayrılma niyeti, olumsuz yönleri kadar olumlu yönleri de olan bir unsurdur. Bu durumla karşılaşılan organizasyon ve çalışanlar farklı tepkiler vermektedir. Bir sonraki bölümde İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisi,

Çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetine etkisi ve çalışmaya tutkunluğun belirtilen değişkenler arasındaki rolüne yönelik literatür bulguları yer almaktadır.



5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

İnsan kaynakları uygulamaları hem bütün olarak hem de boyutları bakımından değerlendirildiğinde işten ayrılma niyetine etki etmektedir. İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki ettiklerine dair çalışmalar bulunmaktadır. Otel çalışanları üzerinde yapılan ve insan kaynakları uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel desteğin yer aldığı bir çalışmada, çalışanların insan kaynakları uygulamalardan duydukları memnuniyetin işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilediği ortaya çıkmıştır (Duarte, Gomes, Neves, 2015, 113). Yapılan başka bir araştırma sonucunda, bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duyduğu memnuniyetin, duygusal bağlılığın sağlanmasında ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında etkili olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz, Bekmezci, 2012, 202).

İKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini, moral ve iyimserlik duygularını olumlu yönde etkilediği ve bu nedenle de işten ayrılma niyetiyle dikkate değer bir ilişkisi olduğuna dair başka çalışmalar da bulunmaktadır (Chow, Haddad, Singh, 2007, 77). Benzeri bir sonuç da sigortacılar ve satış personeli üzerinde yapılan bir çalışmada ortaya çıkmıştır (Allen, Shore, Griffeth, 2003, 105). İnsan kaynakları uygulamaları kültürel olarak da çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Yapılan bir çalışmada Çinli çalışanların, insan kaynakları uygulamaları kendi kültürleri ile uyumlu olduğu takdirde çalıştıkları yerde kalmayı, uyumsuz olduğu takdirde ise ayrılmayı düşündükleri ortaya çıkmıştır (Jin, Chen, Fosh, Chen, 2014, 319). Kamu, ulaşım, eğitim ve savunma sanayi sektörlerini kapsayan bir çalışmada, İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetiyle arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle, İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanması, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Alfes ve diğ., 2013, 344). Hizmet sektöründe yer alan farklı telekomünikasyon firmalarında yapılan bir başka çalışmada da etkin İKY uygulamalarının çalışanların düşük işten ayrılma niyeti göstermelerini sağladığı ortaya çıkarılmıştır (Chughtai, 2013, 100). Yine bir çalışmada insan kaynakları uygulamaları bütün halinde değerlendirildiğinde işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişki

göstermektedir (Guchait, Cho, 2010, 1240). Yüksek performanslı çalışma uygulamalarının işten ayrılma ve üretkenliğe olan etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, İK uygulamalarının işten ayrılmaları düşürdüğü ve üretkenliğe de olumlu yönde etki ettiği ortaya çıkarılmıştır. Aynı çalışmada karlılık ve piyasa değerinin de İK uygulamalarıyla ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Huselid, 1995, 667). Öte yandan kimi çalışmalarda eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve iletişim boyutlarının işten ayrılma niyetini tahmin etmede etkisinin olmadığı ifade edilmektedir (Cesário, Magalhães, 2017, 285). İK uygulamalarının işten ayrılma ve firma üretkenliği üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada İK uygulamalarının işten ayrılmada etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Firmalar yüksek katılımlı İK uygulamaları kullandıklarında işte kalmayla üretkenlik arasında da olumlu bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Guthrie, 2001, 187).

5.1. İKY ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş analizi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini dikkate değer bir şekilde etkilemektedir. Bir organizasyonda işler, çalışanların olumlu bir şekilde yararlanabilmeleri için onların faydalarına olacak şekilde tasarlandığında, görevlerine daha çok enerji ve zaman harcamaktadırlar. Başkaları üzerinde etkisi olduğunu düşündüklerinde işlerinde daha ısrarcı oldukları da ortaya çıkarılmıştır. Yapılan araştırmada çalışanların ilişkisel iş tasarımına yönelik algılarının gönüllü organizasyonlarda işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Alfes, Shantz, Saksida, 2015, 2489). İş tasarım yöntemlerinden biri olan iş karakteristikleri modelinin işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koyan bir araştırmada, iş karakteristikleri modeliyle işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle olumlu iş karakteristikliği işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkilidir (Chang, Wang, Huang, 2013, 15).

İşten ayrılma niyetini düşürmenin muhtemelen en doğrudan ve düşük maliyetli yolu, hangi başvuranların uzun vadeli, etkili çalışan modeline uyduğunu belirleyen geçerli ve güvenilir işe seçme ve yerleştirme testlerini kullanmaktır. Tek olarak değerlendirilse bile İKY uygulamalarından biri olan işe alma boyutunun işten ayrılma niyetiyle ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıları arasında finans danışmanları, proje liderleri, iş analistleri ve farklı seviyelerden çalışan ve yöneticilerin de olduğu bir araştırmada İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu

ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle, işe alma uygulamasından memnun olan çalışanların işten ayrılma niyetleri düşüktür (Guchait, Cho, 2010, 1240).

Örgütlerde eğitim uygulaması, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli olan eğitim, beceri, bilgi ve niteliklerini kazanmalarında önemli bir süreci ifade etmektedir. Eğitimle çalışanların var olan yeteneklerinin geliştirilmesi, olmayanların da kazandırılması ve aynı zamanda örgütün verimliliğinin artması da hedeflenmektedir (Gürbüz, Bekmezci, 2012, 192). Örgütsel ve bireysel açıdan sistematik bir eğitim planlamasının örgütsel gelişime katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Sadullah ve diğ., 2015, 165). Eğitim uygulamalarıyla çalışanın örgütten aldığı destek algısının ve örgütte kalma isteğinin artacağı belirtilmektedir (Tüzün, 2013, 180). Yapılan bir araştırmada, eğitimin çalışanların işten ayrılma niyetiyle arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, eğitim, seçme ve eğitim masraflarının karşılanmasıyla işten ayrılmanın azaltılması arasında bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan yetenek geliştirmeye yönelik İKY uygulamalarıyla işten ayrılma arasında da olumsuz bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Gardner, Moynihan, Park, Wright, 2001, 31). Yönetici ve çalışanların birlikte eğitim almaları ve çalışanların bu eğitimde edindikleri bilgi ve becerileri kullanmaya teşvik edilmeleri sayesinde, işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, amir ve çalışma arkadaşları desteği, işten ayrılma niyetini doğrudan ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Öğrenme motivasyonu, eğitim olanakları, bireysel kazançlar, kariyer kazançları ve iş kazançları ise dolaylı olarak etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2007, 626). Öte yandan, yapılan bir araştırmada eğitim ve geliştirmeye çalışanların işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğuna dair bulguya rastlanmamıştır (Chang ve diğ., 2013, 15).

Ödüllendirme, organizasyonların işe almış oldukları çalışanlarını, hedeflerine ulaşmaları için motive etmek amacıyla geliştirdikleri politika, strateji ve uygulamaları ifade eder (Karatepe, 2005, 123). Bazı yazarlara göre ödüllendirme gelecek çalışmalar için bir motivasyon aracı olduğu kadar geçmiş çalışmalar için de bir teşekkür ifadesidir (Kerr, 1999, 66). İki türlü ödüllendirmeden bahsedilebilir. Bunlar daha uzun süreli etki ettiği belirtilen maddi ödüllendirme ve çalışanları gelecek çalışmalara yönlendiren maddi olmayan ödüllendirme olarak belirtilmektedir (Usta, Küçükaltan, 2013, 73). Her ne kadar ödüllendirmenin çalışanları olumlu etkilediği düşünülse de yapılan bir araştırmada işten ayrılma niyetini tahmin etmede bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Cesário, Magalhães, 2017, 285). Öte yandan, bir başka çalışmada

ödüllendirmenin işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişki olduğu ifade edilmektedir (Guchait, Cho, 2010, 1240).

Çalışanların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi amacıyla geliştirilen ve kullanılan İK uygulamaları performans değerlendirme uygulamaları olarak ifade edilmektedir (Spicer, Ahmad, 2006, 214). Performans değerlendirme söz konusu olduğunda çalışanların en dikkat ettikleri hususun adalet olduğu belirtilmektedir (Çakmak, Biçer, 2006, 6). Çalışanların adil olduğunu düşünmedikleri performans değerlendirme sisteminin örgüte başarı getirmesi zor görünmektedir. Performans değerlendirmenin şeffaf olması ve çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini göstermesi çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Bu durum çalışanların örgütten ayrılmalarında bir etken olabilmektedir (Dailey, Kirk, 1992, 308). Yapılan bir çalışmada çalışanların performans değerlendirmeden elde ettikleri tatmin ile çalışırken göstermiş oldukları çaba ve duygusal bağlılık arasında dikkate değer bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışmada çalışanların performans değerlendirmeden elde ettikleri tatmin ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Naeem, Jamal, Riaz, 2017, 77). Yüksek performans için verilen ödüller, düşük performans için verilen cezalar, terfi politikası gibi performans değerlendirme unsurlarının işten ayrılma niyeti ile dikkate değer bir ilişkisi olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır (Hossain, Roy, Das, 2017, 112). Yapılan bir çalışmada, İKY uygulamalarıyla çalışanların işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Guchait, Cho, 2010, 1240). Bir başka çalışmada da performans değerlendirmeye işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğuna dair bulguya rastlanmamıştır (Chang ve diğ., 2013, 15).

Ücret işgücü olarak üretime dahil olan emeğin karşılığı olarak ifade edilmektedir (Bolat, 2012, 13). Bir başka ifade ile ücret, bedensel ya da zihinsel emek karşılığı olarak ödenen paradır (Kaya, Kesen, 2014, 102). Ücretlendirme, çalışanlar tarafından yaşam standardını belirleyen bir unsurdur. Öte yandan işverenler ücretlendirmeyi bir maliyet unsuru ve aynı zamanda bir motivasyon aracı olarak görmektedirler (Aydemir, Erdoğan, 2013, 129). Çalışanlar aldıkları ücretin düşük olduğunu düşündüklerinde ve bu durumu kendi aralarında tartıştıklarında işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı belirtilmektedir (Soltis, Agneessens, Sasovova, Labianca, 2013, 574). Verilen ücretler başkaları tarafından verilen ücretle rekabet edebilir düzeyde değilse işten ayrılma nedeni olarak görülebilmektedir. Aynı şekilde ücret ve ücret dışında verilen maddi ve

maddi olmayan kazanımların da işten ayrılma niyetiyle arasında bir ilişki bulunmaktadır (Dill, Keefe, McGrath, 2012, 111; Guchait, Cho, 2010, 1240). Para ödülü ve ücret, sadece alt kademe çalışanlar için değil, üst yönetim çalışanları için de iş değiştirmek için bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Juhdi, Pa'wan, Hansaram, 2013, 3006). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, iyi tasarlanmış ücret yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetiyle arasında olumsuz bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle iyi tasarlanmış ücret yönetimi çalışanların işte kalmasına destek olmaktadır (Chang ve diğ., 2013, 15).

Bir araştırmada çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde ücretin etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmışken (Tüzün, 2013, 180), başka çalışmalarda bu sonucun aksine ücretin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığına yahut etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir (Arianto, Syihabudhin, 2018, 314; Gürbüz, Bekmezci, 2012, 204; Hardianto, Rugaiyah, Rosyidi, 2019, 136).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden bir diğer husus da örgüt içindeki iletişimdir. İletişimin açık ve iki yönlü olması çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük tutulmasında önemlidir. Çalışanların fikirlerini dile getirerek yeniliklerin yapılmasına destek olmalarının örgütün verimliliğini artırdığı ve aynı zamanda çalışanların da içsel tatmin yaşadıkları belirtilmektedir (Mishra, 1994, 587). Ek olarak, bir İKY uygulaması olarak iletişim boyutunun işten ayrılma niyetine etkisine dair yapılan bir çalışmada bu konuda bir bulguya rastlanmamıştır (Cesário, Magalhães, 2017, 985). Öte yandan bilgi paylaşımının işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkisi olduğu da ortaya çıkarılmıştır (Guchait, Cho, 2010, 1240).

Bir organizasyonun açık iletişime ve çalışanların katılımlarını sağlayan İK sistemlerine sahip olması çalışanların da organizasyonun rekabetçi durumunu anlamasına ve bu rekabetçi pozisyonun devamına yönelik gayret göstermelerine imkan sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların dinlenildiklerini ve fikirlerine saygı duyulduğunu hissettikleri olumlu bir çalışma ortamı ortaya çıkaracaktır. Bu şekilde tasarlanan sistemlerin çalışanların işten ayrılmak istemeyeceği, organizasyonla özdeşleşeceği ve başarısı için gayret gösterecekleri bir ortam oluşturması beklenmektedir (Wright, Gardner, Moynihan, 2003, 26). Organizasyon içinde iyi tasarlanmış bir iletişim sisteminin çalışanların işten ayrılma niyetiyle olumsuz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chang ve diğ., 2013, 15)

Dailey ve Kirk (1992, 308), çalışanların kişisel kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine imkan sağlayan organizasyonlarda çalışmak istediklerini savunmaktadırlar. Başka organizasyonlarda bu hedeflerini gerçekleştirmeleri imkanı varsa bulundukları organizasyonlardan ayrılma niyetini taşımaktadırlar. Yapılan bir araştırmada kariyer gelişimiyle işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece insan kaynakları uygulamalarının bu boyutuyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin varlığının desteklendiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Yifei, 2018, 29). Çalışana sunulan kariyer geliştirme fırsatları da çalışanın bağlılığını artırmakta ve işten ayrılma niyetini düşürmektedir (Mathis ve diğ., 2016, 186). Yapılan bir araştırmada, 40 yaş altındaki iyi eğitilmiş çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyeceğini düşünmeleri ve bulundukları organizasyonda kişisel taleplerine karşılık bulamamaları durumunda organizasyona yönelik tutkunluklarının azaldığı ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetlerinin arttığı vurgulanmaktadır (Juhdi ve diğ., 2013, 3015).

Böylece insan kaynakları uygulamalarının hem bütün halinde hem boyutlar halinde çalışanların işten ayrılma niyetine etki ettiği anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: İKY uygulamaları, bireylerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.

5.2. İKY ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişki

Bu çalışmaya konu olan değişkenlerle ilgili çalışmalara bakıldığında örgütsel davranış başlığı altında değerlendirilebilecek birçok konunun değişkenlerle ilişkisi olduğu görülmektedir. Örneğin, çalışanların işyerindeki örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe yabancılaşma gibi tutum ve davranışlarının işten ayrılma gibi davranışlarla ilişkisinin olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Ravichandran, Gilmore, 2007, 46). Bir araştırmada İKY uygulamalarının bir diğer önemli örgütsel davranış bilimi konusu olan çalışanların tutkunluğunu olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Alfes ve diğ., 2013, 341). Yapılan bir başka çalışmada eğitim, ödüllendirme ve güçlendirme boyutlarının çalışanların tutkunluklarıyla olumlu yönde ilişkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Sattar, Ahmad, Hassan, 2015, 87).

Beceri artırıcı İKY uygulamalarının çalışmaya tutkunlukla olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Aybas, 2014, 192). Öte yandan, öğretmenler arasında yapılan

bir çalışmada da, insan kaynakları uygulamalarının dinçlik ve adanmışlık boyutları ile ilişkili olduğu ancak yoğunlaşma boyutu ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Runhaar, Sanders, Konermann, 2013, 2025).

İKY alanında çalışanların da katıldığı ve toplam 665 kişiyle yapılan bir araştırmada, İKY uygulamalarıyla çalışmaya tutkunluk arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bernt, 2016, 20). Benzeri şekilde etkin kullanılan İKY uygulamalarının çalışanların yüksek çalışmaya tutkunluk göstermesini sağladığı ortaya çıkarılmıştır (Chughtai, 2013, 100).

Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada ücret ile çalışmaya tutkunluk boyutlarından yoğunlaşma arasında olumsuz bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışmada eğitim ile çalışmaya tutkunluk boyutlarından dinçlik ve adanmışlık arasında da ilişki olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir (González-Gancedo, Fernández-Martínez, Rodríguez-Borrego, 2019, 1285–1286). Bir başka çalışmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların eğitimden ve performans değerlendirmeden duydukları memnuniyetin çalışmaya tutkunluklarının temel unsuru olduğu anlaşılmaktadır (Memon ve diğ., 2021,21).

Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: İKY uygulamaları, bireylerin çalışmaya tutkunluklarını olumlu yönde etkiler.

5.3. Çalışmaya Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Çalışmaya tutkunluğun, iş tatmini, içsel motivasyon ve işe katılım gibi çalışan tutum ve davranışlarına göre çalışan performansı üzerinde daha fazla etkisi olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Rich ve diğ., 2010, 617). Çalışmaya tutkunluk, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyetini tahmin etmede kullanıldığı bir araştırmada, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın tükenmişlik ve işe yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir. Yine aynı çalışmada demografik seçeneklerin de istatistiksel olarak birbirleri ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Du Plooy, Roodt, 2010, 1). İş kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasında çalışmaya tutkunluğun aracı rolüne yönelik bir çalışmada, çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli, Bakker, 2004, 297). Başka bir araştırmada ise çalışmaya tutkunluğun yenilikçi çalışma

davranışıyla olumlu, işten ayrılma niyetiyle de olumsuz bir ilişkisi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Agarwal ve diğ., 2012, 219)

Çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasında dikkate değer bir ilişki olduğuna dair çalışmalar da bulunmaktadır (Gupta, Shaheen, 2017, 139; Reeves, Krishnan, 2013, 59). Yapılan bir araştırmada yüksek seviyede çalışmaya tutkunluğa sahip çalışanların düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır (Chughtai, 2013, 100). Tutkunluğu içinde barındırdığı söylenebilecek olan işe bağlanma (job engagement) değişkeniyle işten ayrılma niyeti arasında yapılan bir araştırmada, ikisi arasında güçlü bir olumsuz ilişki olduğu ifade edilmektedir (Baklaieva, 2016, 53).

Çalışmaya tutkun olmayan çalışanların, yüksek çalışmaya tutkunluğa sahip çalışanlara göre beş katı daha çok işten ayrılma niyetine sahip oldukları belirtilmektedir (Vance, 2006, 2). Yine benzeri şekilde, uzun süreli yapılan bir çalışmada düşük çalışmaya tutkunluk gösteren çalışanların başka organizasyonlara geçme eğilimi gösterdikleri bulunmuştur. Bu durumda yüksek çalışmaya tutkunluğa sahip çalışanların işten ayrılmaları düşük bir ihtimal olarak değerlendirilmektedir (de Lange, De Witte, Notelaers, 2008, 201).

Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Bireylerin çalışmaya tutkunlukları, işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkiler.

5.4. İKY, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışmaya Tutkunluğun Rolü

Çalışmaya tutkunluğun İKY uygulamalarının çalışan davranışlarına etkisinde aracılık rolü olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır. İKY uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır (Guan, Frenkel, 2018, 598). Bu bakımdan çalışmaya tutkunluğun, İKY uygulamalarının diğer bir çalışan davranışı olarak değerlendirilebilecek olan işten ayrılma niyetine etkisinde rolü olacağı düşünülmektedir.

Kamu, ulaşım, eğitim ve savunma sanayi sektörlerini kapsayan bir araştırmada, çalışmaya tutkunluğun İKY uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (Alfes ve diğ., 2013, 341). Başka bir çalışmada ise çalışmaya tutkunluğun aynı değişkenler arasında güçlü bir aracılık etkisi

olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chughtai, 2013, 101). Kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran bir araştırmada çalışmaya tutkunluğun, bu iki değişken arasında aracı etkisinin olduğu bulunmuştur. Yine aynı araştırmada, çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisinin olduğu da ifade edilmektedir (Memon ve diğ., 2018, 291). Ücretten duyulan tatmin ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan bir başka çalışmada da yine çalışmaya tutkunluğun aracılık etkisinin olduğundan söz edilmektedir (Memon, Salleh, Baharom, 2017, 55). Çalışmaya tutkunluğun, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisi bulunmaktayken, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır (Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton, 2013, 2816). İş talepleri ve algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetiyle ilişkisini ortaya koyan bir araştırmada çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetini her iki modelde de olumsuz yönde anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu araştırmada çalışmaya tutkunluk her iki modelde de aracı değişken olarak yer almıştır (Thirapatsakun, Kuntonbutr, Mechinda, 2014, 281–282). Bir başka araştırmada, İK uygulamalarının çalışanların işten ayrılması arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere, İKY uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında çalışanların duygu durumlarını ifade eden bazı değişkenler etki edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu değişkenlerin varlığı işten ayrılma düşüncesini olumlu yahut olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Gardner ve diğ., 2001, 33). İş karakteristikleri ve işten ayrılma niyeti arasında da çalışmaya tutkunluğun güçlü bir aracı değişken etkisi olduğu ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Agarwal, Gupta, 2015, 21). Ayrıca yapılan bir başka araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır (Boz, 2019, 310). Diğer bir araştırmada, çalışmaya tutkunluk çalışanların İKY uygulamalarından eğitim ve performans değerlendirme uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmekteyken, ücret ve işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı bulunmuştur (Memon ve diğ., 2021, 21)

Böylece, farklı araştırmalar göz önüne alındığında işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenlerin yer aldığı modellerde çalışmaya tutkunluğun aracı değişken etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü vardır.

Bir sonraki bölümde bu amaçla toplanan verilerin ve bu verilere dayanarak ortaya konulan araştırmanın analiz ve sonuçlarına yer verilecektir.



6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ROLÜ

6.1. Metodoloji ve Uygulama

Bu bölüm, araştırmanın amacı, önemi, katkısı, yöntemi araştırma problemi, hipotezleri, araştırma modeli, örnekleme, analiz ve bulgular başlıklarından oluşmaktadır.

6.1.1. Araştırma Problemi

Bu çalışmayla hizmet ve üretim sektörlerindeki insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetine olan etkisinin ölçülmesi ve bu etkide çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Ayrıca aşağıdaki araştırma problemlerine de cevap aranmaktadır:

- İnsan kaynakları uygulamalarını oluşturan iş analizi ve tasarımı, planlama, bilgi sistemi, işe seçme ve yerleştirme, eğitim yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri, performans değerlendirme faaliyetleri, ücret, İK bilgi sistemi ve iletişim boyutları çalışanların işten ayrılmalarını engellemekte midir?
- İnsan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluk nasıl bir rol üstlenmektedir?

Bu çalışmada demografik seçenekler kapsamında da veri toplanmıştır. Bu nedenle aşağıdaki araştırma sorusuna da cevap aranmaktadır.

Araştırma sorusu: Çalışanların İKY uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışmaya tutkunluğa ilişkin görüşleri yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışılan sektör ve kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermekte midir?

6.1.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı

Bu araştırmayla insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun rolüne dair sonuçların ortaya çıkarılarak bu alandaki bir boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre ülkemizde istihdam edilen kişi sayısı 27.266.000 kişidir. Bu çalışanların 11.435.000'i Üretim sektöründe (tarım, sanayi, inşaat), 15.831.000'i ise Hizmet sektöründe yer almaktadır (TÜİK, 2021a). Ana hatlarıyla belirtilmiş olan bu ayrım ülkenin ekonomik gücünün göstergesi olarak ifade edilebilir. 2020 yılı Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (GYİH) ise 5.047.909.499.000 TL olarak hesaplanmıştır (TÜİK, 2021b). Görüldüğü üzere büyük bir çalışan kitlesi büyük bir ekonomik büyüklüğü etkilemekte ve oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışanların verimliliği, üretkenliği ve davranışları içsel ve dışsal birçok değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenler içinde çalışanların davranışlarına etki edenlerden biri de İKY Uygulamalarıdır. İşgücü kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi unsurlar ülkelerin ekonomik gelişmişliğine ve varsıllığına doğrudan etki etmektedir.

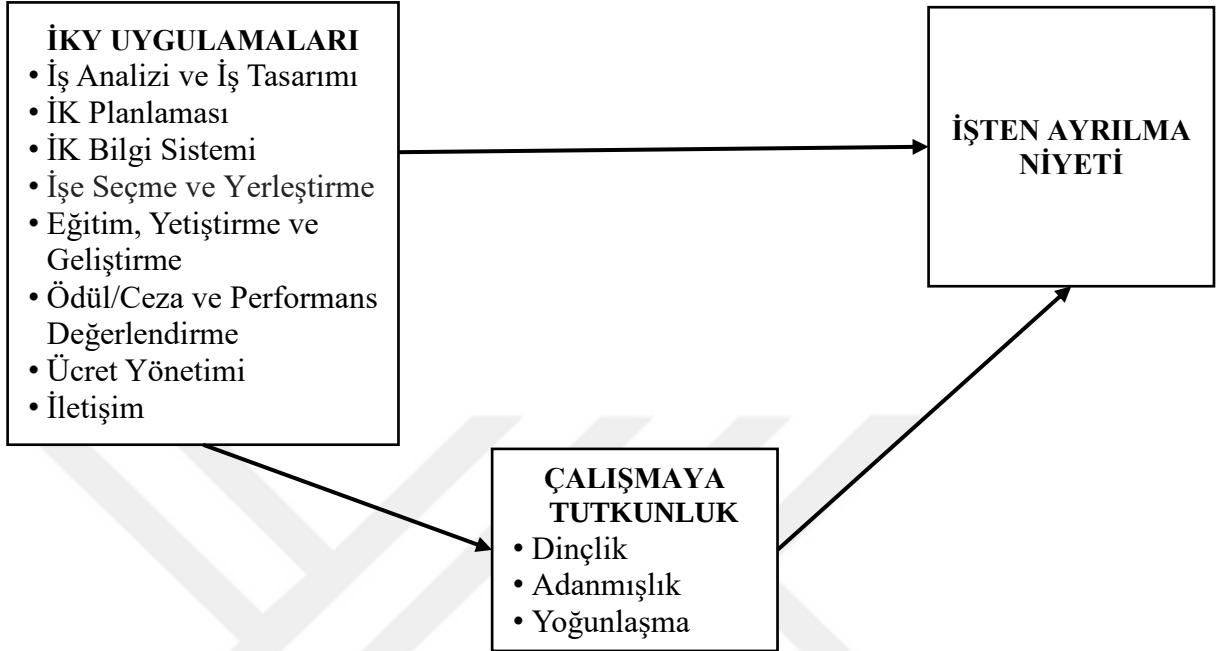
Bu bağlamda, bu çalışmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi suretiyle ilgili kurumlarda insan kaynakları uygulamalarında gerekli düzenleme ve değişiklikleri yaparak çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılması yahut ortadan kaldırılması konusunda bir fikir verilebilmesi ve öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır.

6.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, araştırma yöntemi olarak nicel bir çalışma yürütülmüştür ve veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Bu araştırmaya konu olan anket verileri 04.03.2021 tarihinde toplanmaya başlamış ve 28.04.2021 tarihinde anketlerin toplanması sonlandırılmıştır. Bu bakımdan kesitsel bir araştırma yapıldığını söylemek mümkündür. Bu araştırma temel felsefesi bakımından uygulamalı, amacı açısından açıklayıcı, yöntemi açısından nicel ve analiz birimi açısından birey düzeyindedir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışmaya tutkunluk kavramlarını içeren bir araştırma modeli geliştirilerek bulunduğu kurumda insan kaynakları bölümü ve uygulamaları bulunan çalışanlardan veri toplanmıştır. Verilerin analizinde örneklem grubunun nispeten küçüklüğü gibi durumlarda daha iyi sonuçlar vermesi bakımından PLS-SEM yöntemi tercih edilmiştir (Çakır, 2020, 40).

6.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İnsan kaynakları uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışmaya tutkunluk değişkenleri için literatür taramasından sonra aşağıdaki araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 9: Araştırma Modeli

Literatür ve araştırma modeli çerçevesinde yanıt aranan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: İKY uygulamaları bireylerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.

H₂: İKY uygulamaları bireylerin çalışmaya tutkunluklarını olumlu yönde etkiler.

H₃: Bireylerin çalışmaya tutkunlukları işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkiler.

H₄: İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü vardır.

6.1.5. Araştırmanın Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu örneklem yöntemi kolay, hızlı ve düşük maliyetli olması nedeniyle tercih edilmiştir. Kolayda örneklem, “ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfî olmayan örneklem yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Haşiloğlu, Baran, Aydın, 2015, 20). Bu bağlamda survermonkey.com üzerinden çevrimiçi olarak hazırlanan anket, toplamda 1202 kişiye gönderilmiş ve anketi sonuna

kadar 844 kişi tamamlamıştır. Böylece araştırma verileri 844 kişi üzerinden değerlendirilmiştir.

6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

6.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçmek için Kitapçı ve Kaygısız (2014, 171)'ın, Vatansever (1994, 49)'in ölçeğine dayanarak hazırladıkları İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği temel alınmıştır. 27 maddeden oluşan bu ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha katsayısı .940 olarak belirtilmiştir. 2 maddelik işgören güçlendirme ve 3 maddelik staj ve oryantasyon faaliyetleri boyutu olmak üzere toplamda 5 madde bu çalışmada kullanılmamıştır. Buna göre toplamda 22 maddeden oluşan bu ölçek; insan kaynakları planlaması (2 madde), iş analizi ve tasarımı (3 madde), işe seçme ve yerleştirme (2 madde), eğitim ve geliştirme (2 madde), ödül-ceza ve performans değerlendirme (5 madde), ücret yönetimi (2 madde), insan kaynakları bilgi sistemi (3 madde) ve iletişim (3 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan değerlendirmede bu ölçeğin bazı boyutlarının geliştirilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Buna göre 2 maddelik insan kaynakları planlaması boyutuna 2 madde daha eklenmiştir: “Kurumumuz, bir pozisyon boşaldığında içeriden bir çalışanı tercih eder.” (Singh, 2004, 316) ve “Kurumumuzun insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dahil olur.” (Yıldırım, 2013, 102). Ayrıca 2 maddelik işe seçme ve yerleştirme boyutuna 2 madde daha eklenmiştir: “Çalıştığım kurum, çalışanlarını seçerken işe alım testlerinden faydalanır (Genel yetenek testleri, kişilik testleri, yabancı dil testleri gibi).” ve “Çalıştığım kurum, işe uygun çalışanı seçerken yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanır.” (Akbulut, 2018, 64). Yine 2 maddelik eğitim, yetiştirme ve geliştirme boyutuna da 2 madde eklenmiştir: “Çalıştığım kurum yeteneklerimi geliştirmem için beni cesaretlendirir.” ve “Bu kurum, çalışanlarının eğitim ve gelişimine kendini adanmıştır.” (Köksal, 2013, 116). Son olarak 2 maddelik ücret yönetimi boyutuna 2 madde daha eklenmiştir: “Bu kurumdaki ücret ve yan haklar piyasayla rekabet edecek düzeydedir.” ve “Bu kurumdaki ücretlendirme çalışanın yetkinliklerine göre belirlenir.” (Singh, 2004, 316).

Eklenen maddelerle birlikte bu ölçek, iş analizi ve tasarımı 3 madde, insan kaynakları planlaması 4 madde, işe seçme ve yerleştirme 4 madde, eğitim ve geliştirme 4 madde, performans değerlendirme 5 madde, ücret yönetimi 4 madde, insan kaynakları bilgi

sistemi 3 madde ve son olarak iletişim 3 madde olmak üzere toplamda 30 madde olarak kullanılmıştır. Ayrıca insan kaynakları bilgi sistemi boyutuna ait “Kurumumuzun insan kaynakları bilgi sisteminden memnun değilim.” maddesiyle ödül-ceza ve performans değerlendirmeye ait “Bu kurumda uygulanan performans değerlendirme yönteminin objektif bir yöntem olmadığını düşünüyorum.” maddeleri ters soru olarak kodlanmıştır. Ölçekte maddeler 7-dereceli Likert tipi ölçümle değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle katılmıyorum; 7-Kesinlikle katılıyorum).

6.2.2. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği

Çalışmaya tutkunluk boyutunu ölçmek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 9 maddeden oluşan bu ölçekte 3 madde dinçlik, 3 madde adanmışlık ve 3 madde de yoğunlaşma boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayısı sırasıyla .770, .850 ve .780 olarak belirtilmiştir. Toplamda tüm ölçeğin güvenilirliği ise .920 olarak belirtilmektedir. Bu ölçek yine aynı araştırmacılar tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve bu çalışmada da bu Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Schaufeli, 2006). Ölçekte maddeler 7-dereceli Likert tipi ölçümle değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle katılmıyorum; 7-Kesinlikle katılıyorum).

6.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann ve diğerleri tarafından geliştirilen (Cammann, Fichman, Jenkins, Klesh, 1979) ve Doğan, Bozkurt ve Karaeminoğulları (2019, 5527) tarafından kullanılan 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Belirtilen çalışmada bu ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .801 olarak hesaplanmıştır (Doğan ve diğ., 2019, 5527). Ölçekte maddeler 7-dereceli Likert tipi ölçümle değerlendirilmiştir (1-Kesinlikle katılmıyorum; 7-Kesinlikle katılıyorum).

6.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, çalıştığı kurumda insan kaynakları bölümü bulunan Türkiye’deki hizmet ve üretim sektörleri çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışanlardan verilerin akademik amaçlarla kullanılacağı bildirilerek onay alınmıştır. Bu kapsamda 844 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sonuçları çalışmaya katılanların verdiği cevapların içtenliği ve

kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ile sınırlı olup verilerin toplandığı 04.03.2021-28.04.2021 tarihleri arasını kapsamaktadır.

Örneklem sayısının ana kütleyi temsil ettiği düşünülmektedir. Bununla birlikte örneklem yöntemi ve örneklem sayısı araştırma sonucuna yönelik elde edilen bulgularda değişiklik gösterebileceğinden dolayı bu husus araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak belirtilebilir. Bir diğer husus da veri toplama yöntemi olan kolayda veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Her ne kadar toplanan 844 kişilik veri sayısının TÜİK verilerine göre Türkiye’de hali hazırda çalışan kişi sayısını temsil ettiği görülse de kolayda örnekleme yönteminin olası etkileri de her zaman düşünülmelidir. Öte yandan, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların çoğunda bu yöntemin kullanıldığı da bilinmektedir (Hilton, Fawson, Sullivan, DeJong, 2020, 169).

Bu çalışmada yönetici pozisyonundaki çalışanlar ve yönetici olmayan çalışanlar arasında bir ayrım yapılmamıştır. Bu bağlamda yapılacak bir araştırmada farklı sonuçlar alınması mümkün olabilir.

6.4. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde çalışmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilecektir. Ayrıca yine bu bölümde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işten ayrılma niyeti ve çalışmaya tutkunluk ilişkisini ortaya koyan verilerin analizi ve buna istinaden oluşturulan hipotezler dikkate alınarak ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

6.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu 18-25 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır (n=343; % 40,64). 41-45 yaş arası çalışanların en düşük katılım yüzdesine sahip oldukları görülmektedir (n=51; % 6,04). Katılımcıların cinsiyeti dikkate alındığında kadınların erkeklere oranla katılımı az da olsa yüksek görünmektedir (n=442; % 52,37). Eğitim durumunda ise üniversite mezunu çalışanlar büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır (n=496; %58,77). Yüksek lisans ve doktora eğitime sahip çalışanların da oranı dikkat çekmektedir (n=117; % 13,86). Böylece lisans ve lisansüstü eğitime sahip çalışanların sayısı ve oranı birlikte değerlendirildiğine dikkate

değer bir durum ortaya çıkmaktadır (n=496; % 72,63). Sektörler bazında katılımcıların büyük çoğunluğunun hizmet sektöründe çalıştığı görülmektedir. Toplam kıdeme bakıldığında 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcıların ilk defa ekonomik hayata katıldığını söylemek mümkündür (n=104; %12,32). İş hayatında 16-20 yıl ve 20 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların toplam oranı da dikkat çekmektedir (n=131; % 15,52). Bulundukları işyerindeki kıdeme bakıldığında ise 1-5 yıl arası çalıştığını beyan eden 378 katılımcı bulunmaktadır (n=378; % 44,79). Diğer bir deyişle, bu katılımcıların geçmiş 5 yıl içinde bulundukları işten ayrılarak bir başka işe başladıklarını belirtmek yanlış olmayacaktır. Aynı iş yerinde 16 yıl ve üzeri çalışanların düşük oranı da katılımcıların büyük çoğunluğunun iş hayatlarında en az bir defa işten ayrıldığını veya yeni bir işe başladığını göstermesi bakımından önemlidir (n=20; % 2,37).

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Demografik Değişkenler		F	%
Yaş	18-25 Yaş	343	40,64
	26-30 Yaş	195	23,10
	31-35 Yaş	113	13,39
	36-40 Yaş	81	9,60
	41-45 Yaş	51	6,04
	45 Yaş ve Üzeri	61	7,23
Cinsiyet	Kadın	442	52,37
	Erkek	401	47,51
	Belirtilmeyen	1	0,12
Eğitim Durumu	Lise	154	18,25
	Yüksekokul	77	9,12
	Üniversite	496	58,77
	Yüksek Lisans/Doktora	117	13,86
Sektör	Üretim	227	23,90
	Hizmet	617	73,10
Toplam Kıdem	1 Yıldan Az	104	12,32
	1-5 Yıl	369	43,72
	6-10 Yıl	151	17,89
	11-15 Yıl	89	10,55
	16-20 Yıl	56	6,64
	20 Yıl ve Üzeri	75	8,88
İşyeri Kıdemi	1 Yıldan Az	252	29,86
	1-5 Yıl	378	44,79
	6-10 Yıl	111	13,15
	11-15 Yıl	63	7,46
	16 yıl ve üzeri	40	4,74

N=844

6.4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri SmartPLS 3.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 4'te doğrulayıcı faktör, geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Gizli Değişken (Latent Variable)	İndikatörler	Faktör Yüğü (Outer Loadings)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Çalışmaya Tutkunluk	CT_ADAN_1	0.866	0.934	0.945	0.656
	CT_ADAN_2	0.862			
	CT_ADAN_3	0.800			
	CT_DNC_1	0.863			
	CT_DNC_2	0.844			
	CT_DNC_3	0.834			
	CT_YOGUN_1	0.731			
	CT_YOGUN_2	0.764			
	CT_YOGUN_3	0.711			
İşten Ayrılma Niyeti	IAN_1	0.850	0.867	0.918	0.790
	IAN_2	0.891			
	IAN_3	0.923			
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	IK_BILSIS_1	0.537	0.956	0.960	0.472
	IK_BILSIS_2	0.733			
	IK_EGIT_1	0.726			
	IK_EGIT_2	0.783			
	IK_EGIT_3	0.766			
	IK_EGIT_4	0.744			
	IK_ILET_1	0.791			
	IK_ILET_2	0.780			
	IK_ILET_3	0.695			
	IK_IS_AN_1	0.661			
	IK_IS_AN_2	0.648			
	IK_IS_AN_3	0.641			
	IK_OD_CEZ_1	0.771			
	IK_OD_CEZ_2	0.575			
	IK_OD_CEZ_3	0.772			
	IK_OD_CEZ_5	0.758			
	IK_PLAN_1	0.548			
	IK_PLAN_3	0.538			
	IK_PLAN_4	0.648			
	IK_SEC_AL_1	0.592			
	IK_SEC_AL_2	0.686			
	IK_SEC_AL_3	0.713			
	IK_SEC_AL_4	0.583			
	IK_UCRET_1	0.667			

Tablo 4 - Devam

	IK_UCRET_2	0.700			
	IK_UCRET_3	0.724			
	IK_UCRET_4	0.654			

Yapılan analiz sonrasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin insan kaynakları planlaması boyutunun 2. maddesi, ödül-ceza ve performans değerlendirme boyutunun 4. maddesi ve bilgi sistemi boyutunun 3. maddesi faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Sosyal bilimler araştırmalarında genel olarak, özellikle yeni geliştirilen ölçeklerde, zayıf faktör yükleri (<0.70) muhtemel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. 0.70 altında faktör yüküne sahip faktörleri doğrudan elemek yerine maddenin CR (Composite Reliability-Birleşik Güvenilirlik) ve yapı geçerliliği dikkate alınarak değerlendirilmesi önerilmektedir. 0.40 ve 0.70 arasında faktör yükü değeri gösteren maddelerin CR ve AVE (Average Variance Extracted-Ortalama Açıklanan Varyans) değerlerinde önerilen eşik değerinin üstünde bir artışa yol açtığı takdirde ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir (Hair, Hult, Ringle, Sartstedt, 2017, 113). Bu araştırmada kullanılan ölçekte faktör yükü 0.40 değerinden düşük olanlar kesin olarak ölçekten çıkarılmış ancak 0.70 altında faktör yükü veren diğer maddeler çıkarıldığında CR ve AVE değerlerinde dramatik bir artışa yol açmadığından çıkarılmamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeninin AVE değeri 0.50'nin altında olduğu görülmektedir. Her ne kadar bu değer 0.50 üzerinde olması beklense de (Çakır, 2020, 69), CR değeri 0.60 üzerinde olduğu durumlarda AVE değerinin 0.50'nin altında olmasının kabul edilebilir olduğu ve yapı geçerliliğinin yeterli olduğu belirtilmiştir (Fornell, Larcker, 1981, 46; Huang, Wang Wu, Wang, 2013, 219). Bir başka çalışmada da AVE değerinin 0.40 tan büyük olması ve CR değerinin 0.70'den büyük olması durumunda benzeşme geçerliliğinin olduğu belirtilmektedir (Lin, Huang, 2007, 154).

Değişkenlerin içsel tutarlılık güvenilirliği değerlendirildiğinde en bilinen ölçütlerden biri, gözlenen değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonunu temel alarak güvenilirliği tahmin eden Cronbach Alfa ölçütüdür. Bu değer 0.70 üzeri olması ölçeğin güvenilirliğini gösteren önemli bir durumdur (Coşkun, Altunışık, Yıldırım, 2019, 149; İslamoğlu, Alnıaçık, 2019, 160). Tabloda yer alan bu araştırma sonucunda elde edilen

değerlerin Çalışmaya Tutkunluk için 0.934, İşten Ayrılma Niyeti için 0.867 ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları için ise 0.956 olduğu görülmektedir. Bu bakımdan ölçeklerin tutarlı bir ölçüm yaptığını ifade etmek mümkündür.

Bir diğer güvenilirlik değerlendirme ölçütü de CR değeridir ki Cronbach Alfa değerine benzer bir şekilde değerlendirilmektedir. 0.60 ile 0.70 arasındaki CR değeri açıklayıcı araştırmalarda kabul edilen bir değer aralığıdır (Hair ve diğ., 2017, 112). CR değerlerinin 0.70 üzerinde olmasıyla güvenilirliği sağladığı söylenebilmektedir (Civelek, 2018, 43). Ayrıca yine ölçek güvenilirliği bakımından CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Çakır, 2020, 69). Yukarıdaki tablo incelendiğinde de belirtilen şekilde olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılan bir diğer yöntem de Fornell-Larcker Kriterine göre yapılan ayrışma geçerliliği testidir. Bir değişkenin kendiyle karşılaştırılması durumunda ortaya çıkacak olan değer aynı satır ve sütundaki değerlerden büyük olması gerekmektedir (Çakır, 2020, 69). Tablo 5 incelendiğinde belirtilen bu koşulun sağlandığı görülmektedir. Böylece ayrışma geçerliliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5: Fornell-Larcker Kriterine göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Çalışmaya Tutkunluk	İşten Ayrılma Niyeti	İKY Uygulamaları
Çalışmaya Tutkunluk	0.810		
İşten Ayrılma Niyeti	-0.369	0.889	
İKY Uygulamaları	0.535	-0.367	0.687

Yine bu tabloda (Tablo5) değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonu incelendiğinde İKY Uygulamaları değişkeniyle Çalışmaya Tutkunluk değişkeni arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmek mümkündür ($r= 0.535$). Ayrıca İKY Uygulamaları değişkeni ve Çalışmaya Tutkunluk değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti değişkeniyle arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunduğu da görülmektedir ($r= -0.367$; $r= -0.369$).

Tablo 6: HTMT Kriterine göre Ayırışma Geçerliliği Sonuçları

	Çalışmaya Tutkunluk	İşten Ayrılma Niyeti	İKY Uygulamaları
Çalışmaya Tutkunluk			
İşten Ayrılma Niyeti	0.399		
İKY Uygulamaları	0.554	0.389	

HTMT kriteri, ayırışma geçerliliği analizinde kullanılan bir diğer yöntemdir. HTMT değerinin 0.85 veya 0.90'dan büyük olması durumunda ayırışma geçerliliğinin sağlanamayacağı belirtilmiştir. Elde edilen değerlerin bu referans değerlerinden düşük olması gerekmektedir (Çakır, 2020, 72). Tablo 6'ya bakıldığında elde edilen değerlerin belirtilen değerden düşük olduğu anlaşılmaktadır. Böylece yine ayırışma geçerliliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7: HTMT Güven Aralıkları

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Çalışmaya Tutkunluk -> İşten Ayrılma Niyeti	-0.242	-0.245	-0.003	-0.320	-0.168
İKY Uygulamaları -> Çalışmaya Tutkunluk	0.535	0.538	0.002	0.478	0.587
İKY Uygulamaları -> İşten Ayrılma Niyeti	-0.237	-0.238	-0.000	-0.318	-0.161

Yine bu değerlerin Confidence Interval Bias Corrected değerleri de incelenmiştir. Tablo 7'de yer alan % 2.5 ve % 97.5 güven aralığı incelendiğinde değişkenlerin değerleri arasında 1 değeri yoktur. Bu katsayının 1'den anlamlı derecede farklı olması nedeniyle ayırışma geçerliliğinin olduğu bir kez daha kanıtlanmaktadır.

6.4.3. Hipotez Testleri

İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü olup olmadığının incelenmesi için Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı kullanılmıştır. Buna göre ilk adım olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. Yapılan analiz sonuçlarına göre İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma niyetine etkisi negatif ve anlamlı

bulunmuştur ($\beta = -0.373$, $p < 0.001$). Tablo 8’de görüldüğü üzere bağımsız değişken olan İKY uygulamalarının bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = -0.373$, $p < 0.001$). Diğer bir ifadeyle bağımsız değişken bağımlı değişkende değişmeye neden olmaktadır. Bu sonuca göre **H₁** (İKY uygulamaları bireylerin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.) desteklenmektedir.

Tablo 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Yol analizi	β	t-değeri	p
İKY Uygulamaları -> İşten Ayrılma Niyeti	-0.373	11.066	0.000

$p < .001$

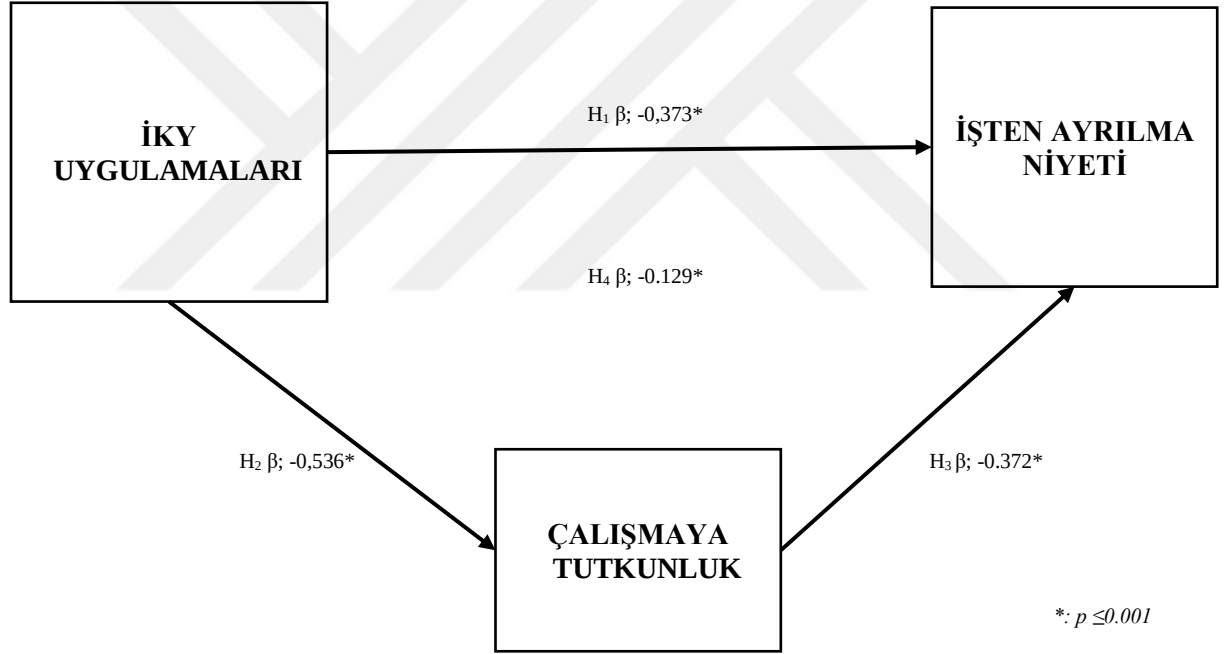
İkinci adım olarak bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. Bağımsız değişken olan İKY Uygulamalarının aracı değişken olan Çalışmaya Tutkunluk üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = 0.536$, $p < 0.001$). Diğer bir ifadeyle bağımsız değişkendeki bir değişim aracı değişkende değişime neden olmaktadır. Böylece **H₂** (İKY uygulamaları bireylerin çalışmaya tutkunluklarını olumlu yönde etkiler.) desteklenmektedir. Üçüncü adımda ise aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. Burada çalışmaya tutkunluğun bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu da anlaşılmaktadır ($\beta = -0.372$, $p < 0.001$). Böylece **H₃** (Bireylerin çalışmaya tutkunlukları işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkiler.) desteklenmektedir. Bu aşamalardan sonra yapılan aracılık etkisi analizinde aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisi azalmalı yada tamamen ortadan kalkmalıdır. Buna göre bağımsız değişken olan İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinin, çalışmaya tutkunluk değişkeninin modele eklenmesiyle $\beta = -0.373$ ($p < 0.001$) değerinden $\beta = -0.129$ ($p < 0.001$) değerine düşerek istatistiksel olarak azaldığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları uygulamalarının çalışanların işten ayrılma Niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü olduğu ortaya çıkmaktadır. Böylece **H₄** (İKY uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü vardır.) desteklenmektedir (Tablo 9).

Tablo 9: İKY Uygulamalarıyla Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü

	Yol Analizi	β	t-değeri	p
Baron-Kenny 1	İKY Uygulamaları -> İşten Ayrılma Niyeti	-0.373	11.066	.000
Baron-Kenny 2	İKY Uygulamaları -> Çalışmaya Tutkunluk	0.536	18.313	.000
Baron-Kenny 3	Çalışmaya Tutkunluk -> İşten Ayrılma Niyeti	-0.372	11.603	.000
Aracılık Etkisi	İKY Uygulamaları -> Çalışmaya Tutkunluk -> İşten Ayrılma Niyeti	-0.129	5.928	.000

$p < .001$

Araştırma modeline ilişkin hipotez sonuçları Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10: Araştırma Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterimi

6.5. Değişkenler Arası Fark Testleri

İKY uygulamaları, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin, farklı demografik değişkenler dikkate alındığında çalışanlar tarafından farklı bir şekilde

algılanacağı ve çalışanların görüşlerinin farklılaşacağı düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki fark testleri gerçekleştirilmiştir.

6.5.1. Bağımsız Gruplar t-testi

6.5.1.1. Cinsiyet

Kadın ve erkek çalışanların İKY uygulamaları, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyetine yönelik görüşlerinin karşılaştırılması için yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre anlamlılık değerleri sırasıyla $p=0,136$, $p=0,826$, $p=0,063$ olarak bulunmuştur (Tablo 10). Böylece cinsiyet değişkeni bakımından değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanların İKY uygulamaları, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyeti değişkenleri bakımından görüşlerinde bir fark bulunmamaktadır ($p=0,136>0,05$; $p=0,826>0,005$; $p=0,063>0,005$).

Tablo 10: Cinsiyet için Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İKY Uygulamaları	Kadın	442	4,60	1,244	-1,516	0,136
	Erkek	401	4,73	1,219		
Çalışmaya Tutkunluk	Kadın	442	5,10	1,328	0,220	0,826
	Erkek	401	5,08	1,363		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	442	3,65	1,857	1,859	0,063
	Erkek	401	3,41	1,844		

6.5.1.2. Sektör

Üretim ve hizmet sektörü çalışanlarının İKY uygulamaları, çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyetine yönelik görüşlerinin karşılaştırılması için de yine bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Buna göre, anlamlılık değerleri sırasıyla $p=0,002$, $p=0,185$ ve $p=0,006$ olarak bulunmuştur (Tablo 11). Anlamlılık değerleri dikkate alındığında farklı sektör çalışanlarının İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik görüşlerinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan, çalışmaya tutkunluk değişkeninde ise üretim ve hizmet sektörleri bakımından bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Sektör için Bağımsız Gruplar t-testi

		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İKY Uygulamaları	Üretim	227	4,70	1,134	3,093	0,002
	Hizmet	617	4,42	1,215		
Çalışmaya Tutkunluk	Üretim	227	5,19	1,298	1,325	0,185
	Hizmet	617	5,06	1,360		
İşten Ayrılma Niyeti	Üretim	227	3,25	1,792	-2,765	0,006
	Hizmet	617	3,64	1,864		

6.5.2. ANOVA Testi

6.5.2.1. Yaşa göre ANOVA Testi

Levene testi, ANOVA testinin yapılması için ön şarttır. Levene testinde varyansların eşit olup olmadığının anlaşılması için anlamlılık değerinin 0,05 ten büyük olması beklenmektedir. Böylece gruplar arasında homojenlik olduğu ifade edilmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2019, 225).

Tablo 12: Yaşa göre Levene Testi Sonucu

	Levene Statistic	df1	df2	p
İKY Uygulamaları	2,309	5	838	0,045
Çalışmaya Tutkunluk	1,632	5	838	0,149
İşten Ayrılma Niyeti	1,066	5	838	0,378

Tablo 12’ye bakıldığında çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyeti değişkenleri için Levene testi anlamlılık değerleri sırasıyla 0,149 ve 0,378’dir ($p > 0,05$). Bu nedenle bu iki değişken için ANOVA testi yapılmasına yönelik ön şart sağlanmış bulunmaktadır. Öte yandan İKY uygulamaları için anlamlılık değeri 0,045 ($p < 0,05$) olduğundan varyansların eşit olmadığı anlaşılmaktadır. Bu değişken için ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda kullanılması önerilen Brown-Forsythe ve Welch testleri uygulanmıştır.

Tablo 13: Welch ve Brown-Forsythe Testi

		Statistic	df1	df2	p
İKY Uygulamaları	Welch	1,711	5	214,913	0,140
	Brown-Forsythe	1,497	5	402,536	0,195

Tablo 13'te görüldüğü üzere Welch ve Brown-Forsythe testlerinin anlamlılık değerleri 0,05 değerinden yüksek olduğundan yaş grupları arasında İKY uygulamaları bakımından bir fark olmadığı ortaya çıkmaktadır (sırasıyla $p=0,140$; $p=0,195$).

Aşağıdaki Tablo 14'te ise katılımcıların çalışmaya tutkunlukları ve işten ayrılma niyetine yönelik algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, analiz sonucunda f değeri çalışmaya tutkunluk değişkeninde 4,533; işten ayrılma niyeti değişkeninde 6,243 olarak ortaya çıkmıştır. Tablodan hem çalışmaya tutkunluk değişkeninde hem de işten ayrılma niyeti değişkeninde çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,000$).

Tablo 14: Yaşa göre ANOVA Testi Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
Çalışmaya Tutkunluk	18-25	343	5,06	1,303	4,533	0,000
	26-30	195	4,83	1,348		
	31-35	113	5,24	1,351		
	36-40	81	5,06	1,490		
	41-45	51	5,27	1,364		
	45 ve üzeri	61	5,70	1,114		
	Toplam	844	5,09	1,344		
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	343	3,80	1,786	6,243	0,000
	26-30	195	3,71	1,783		
	31-35	113	3,36	1,858		
	36-40	81	3,22	1,936		
	41-45	51	2,97	1,962		
	45 ve üzeri	61	2,67	1,835		
	Toplam	844	3,53	1,852		

Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına bakıldığında 18 ila 30 yaş arası çalışanlarla 45 yaş ve üzeri çalışanların çalışmaya tutkunlukları bakımından farklılık olduğu anlaşılmaktadır

($p < 0,05$). Diğer yaş aralığındaki çalışanların çalışmaya tutkunlukları arasında bir farka rastlanılmamıştır (Tablo 15).

Tablo 15: Çalışmaya Tutkunluk için Tukey Testi

	Yaş Aralığı		Ortalama Fark	Standart Sapma	P
Çalışmaya Tutkunluk	18-25	45 ve üzeri	-,634*	0,185	0,008
	26-30	45 ve üzeri	-,866*	0,195	0,000
	45 ve üzeri	18-25	,634*	0,185	0,008
		26-30	,866*	0,195	0,000

İşten ayrılma niyeti değişkenine bakıldığında ise (Tablo 16) 18 ila 30 yaş arası çalışanların 41 ve üzeri yaş çalışanlarla karşılaştırıldığında işten ayrılma niyetine dair görüşlerinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti için Tukey Testi

	Yaş Aralığı		Ortalama Fark	Standart Sapma	P
İşten Ayrılma Niyeti	18-25	41-45	,837*	0,274	0,028
		45 ve üzeri	1,133*	0,253	0,000
	26-30	45 ve üzeri	1,036*	0,268	0,002
	41-45	18-25	-,837*	0,274	0,028
	45 ve üzeri	18-25	-1,133*	0,253	0,000
		26-30	-1,036*	0,268	0,002

6.5.2.2. Eğitim Durumuna göre ANOVA testi

ANOVA testinin yapılması için ön şart olan Levene testi anlamlılık değerleri her üç değişken için de $p > 0,05$ olduğu için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 17’de çalışanların İKY uygulamaları, çalışmaya tutkunlukları ve işten ayrılma niyetine yönelik algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Buna göre İKY uygulamaları değişkeninin f değeri 10,543 ve anlamlılık değeri $p = 0,000$ olarak bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti değişkeninin f değeri 3,344 ve anlamlılık değeri de $p = 0,019$ olarak bulunmuştur. Böylece çalışanların İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyetine yönelik algılarında eğitim durumuna göre farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan çalışmaya tutkunluk değerine bakıldığında f değerinin 1,369 ve anlamlılık değerinin $p = 0,251$ olduğu görülmektedir.

Bu değerler çalışanların çalışmaya tutkunluğa yönelik algılarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 17: Eğitim Durumuna göre ANOVA Testi

		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
İKY Uygulamaları	Lise	154	4,69	1,179	10,543	0,000
	Yüksekokul	77	4,32	1,079		
	niversite	496	4,58	1,158		
	YL/Doktora	117	3,97	1,329		
	Total	844	4,49	1,200		
Çalışmaya Tutkunluk	Lise	154	5,26	1,442	1,369	0,251
	Yüksekokul	77	4,92	1,281		
	niversite	496	5,06	1,301		
	YL/Doktora	117	5,13	1,422		
	Total	844	5,09	1,344		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	154	3,32	1,811	3,344	0,019
	Yüksekokul	77	3,34	1,645		
	niversite	496	3,52	1,845		
	YL/Doktora	117	3,99	2,005		
	Total	844	3,53	1,852		

Çalışanların eğitim durumundan kaynaklanan değişkenlere yönelik farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığının anlaşılması için yapılan Tukey testinde (Tablo 18) lise ve niversite mezunu çalışanların lisansüstü eğitim almış olan çalışanlarla İKY uygulamalarına yönelik görüşleri bakımından farklılık gösterdikleri anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). İşten ayrılma niyetinde ise lise mezunlarının yine lisansüstü eğitime sahip çalışanlarla farklı görüş ortaya koydukları görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 18: Eğitim Durumuna göre Tukey Testi

		Eğitim Durumu	Ortalama Fark	Standart Sapma	p
İKY Uygulamaları	Lise	YL/Doktora	,716*	0,145	0,000
	niversite	YL/Doktora	,613*	0,121	0,000
	YL/Doktora	Lise	-,716*	0,145	0,000
		niversite	-,613*	0,121	0,000
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	YL/Doktora	-,667*	0,226	0,017
	YL/Doktora	Lise	,667*	0,226	0,017

6.5.2.3. Kıdeme göre ANOVA Testi

ANOVA testinin yapılması için ön şart olan Levene testi anlamlılık değerleri her üç değişken için de $p>0,05$ olduğu için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 19’da çalışanların İKY uygulamalarına, çalışmaya tutkunluğa ve işten ayrılma niyetine yönelik algılarının aynı işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlar yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere, analiz sonucunda f değeri çalışmaya tutkunluk değişkeninde 4,607; işten ayrılma niyeti değişkeninde 5,973 olarak ortaya çıkmıştır. Tablodan çalışmaya tutkunluk değişkeninde ve işten ayrılma niyetinde aynı işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır (sırasıyla $p=0,001$ ve $p=0,000$). Öte yandan İKY uygulamaları değişkeninde ise çalışanların görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($p=0,596$).

Tablo 19: Kıdeme göre ANOVA Testi

		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
İKY Uygulamaları	1 yıldan az	252	4,54	1,203	0,695	0,596
	1-5 yıl	378	4,49	1,141		
	6-10 yıl	111	4,36	1,251		
	11-15 yıl	63	4,47	1,316		
	16 yıl ve üzeri	40	4,69	1,316		
	Toplam	844	4,49	1,200		
Çalışmaya Tutkunluk	1 yıldan az	252	5,17	1,253	4,607	0,001
	1-5 yıl	378	4,94	1,376		
	6-10 yıl	111	5,02	1,421		
	11-15 yıl	63	5,41	1,182		
	16 yıl ve üzeri	40	5,71	1,374		
	Toplam	844	5,09	1,344		
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	252	3,61	1,755	5,973	0,000
	1-5 yıl	378	3,75	1,881		
	6-10 yıl	111	3,29	1,803		
	11-15 yıl	63	2,73	1,717		
	16 yıl ve üzeri	40	2,97	2,050		
	Toplam	844	3,53	1,852		

Farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 20) çalışmaya tutkunluk değişkeninde 1 ila 10 yıl arası kıdeme sahip çalışanların 16 yıl üzeri çalışma kıdemine sahip çalışanlarla farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). İşten ayrılma niyeti değişkeninde ise aynı işyerinde en fazla 5 yıldır çalışan kişilerin bu değişkene ait

görüşleri, aynı işyerinde 11 ila 15 yıl arası çalışan kişilere göre farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Tablo 20: Kıdeme göre Tukey Testi

			Ortalama Fark	Standart Sapma	P
Çalışmaya Tutkunluk	1-5 yıl	16 yıl ve üzeri	-,774*	0,222	0,005
	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri	-,691*	0,246	0,040
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,774*	0,222	0,005
		6-10 yıl	,691*	0,246	0,040
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	11-15 yıl	,877*	0,258	0,006
	1-5 yıl	11-15 yıl	1,024*	0,249	0,000
	11-15 yıl	1 yıldan az	-,877*	0,258	0,006
		1-5 yıl	-1,024*	0,249	0,000

Bu çalışmanın araştırma sorusu dikkate alındığında çalışanların İKY Uygulamaları değişkenine yönelik algısının cinsiyet, yaş grupları ve aynı iş yerinde çalışma yılı bakımından farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Öte yandan çalışılan sektör ve eğitim seviyesi bakımından ise çalışanların görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir.

Çalışmaya tutkunluk değişkeninde ise çalışanlar arasında bu değişkene yönelik algı, cinsiyet, çalışılan sektör ve eğitim bakımında farklılık göstermemektedir. Ancak çalışanların yaşı ve kıdemi dikkate alındığında çalışanların çalışmaya tutkunluğa yönelik algısı farklılaşmaktadır.

İşten ayrılma niyetinde ise cinsiyet bakımından çalışanlar arasında görüş farklılığına rastlanmamıştır. Öte yandan yaş, sektör, eğitim ve çalışanların kıdemi bakımından farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir. Çalışanların cinsiyet bakımından her üç değişkende de görüşlerinde fark olmadığı dikkat çekmektedir. Dikkati çeken bir başka husus da çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik algılarının yaş, çalışılan sektör, eğitim ve kıdem bakımından farklılaşması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgiler aşağıdaki Tablo 21’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 21: Fark Testleri Özeti

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Sektör	Kıdem
İKY Uygulamaları	(-)	(-)	(+)	(+)	(-)
Çalışmaya Tutkunluk	(-)	(+)	(-)	(-)	(+)
İşten Ayrılma Niyeti	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)

(-) Fark yok, (+) Fark var

Bir sonraki bölümde, yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bunlara yönelik değerlendirmeler yer almaktadır.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyetine olan etkisi araştırılmıştır. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun rolü de ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen verilerden ortaya çıkarılan sonuçlara göre İKY uygulamalarıyla işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların İKY uygulamalarına dair olumlu düşünceleri işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Aksi şekilde, İKY uygulamalarına dair olumsuz düşüncelerinin işten ayrılma niyetine girmelerine neden olacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. Ortaya çıkarılan bu sonuçların bu alanda yapılmış olan diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır (Duarte ve diğ., 2015, 113; Guchait, Cho, 2010, 1240; Gürbüz, Bekmezci, 2012, 202).

İKY uygulamaları çalışanların sadece işten ayrılma niyetine yönelik düşüncelerini değil, aynı zamanda çalışmaya tutkunluklarını da etkilemektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre İKY uygulamalarıyla çalışmaya tutkunluk arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca İKY uygulamaları çalışanların çalışmaya tutkunluklarını etkilemektedir. Bu durumda İKY uygulamalarına yönelik olumlu düşüncelere sahip çalışanların çalışmaya tutkunluk göstereceklerini belirtmek yanlış olmayacaktır. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki diğer sonuçlarla uygunluk göstermektedir (Alfes ve diğ., 2013, 341; Bernt, 2016, 20; Chughtai, 2013, 100; Sattar ve diğ., 2015, 87).

Çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik düşünceleri çalışmaya tutkunluklarıyla ilişki göstermektedir. Bu araştırma sonucunda çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyetiyle arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ek olarak, çalışmaya tutkunluk çalışanların işten ayrılma niyetine etki de etmektedir. Çalışmaya tutkunluk gösteren çalışanın işten ayrılma niyetine yönelik düşüncesinin azaldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen sonucun literatürle uyumluluk gösterdiğini söylemek mümkündür (Agarwal ve diğ., 2012, 2019; Chughtai, 2013, 100; Du Plooy, Roodt, 2010, 1; Schaufeli, Bakker, 2004, 297).

Bu araştırmaya göre  alışanların İKY uygulamalarına yönelik olumlu düşünceleri işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Daha önce yapılanlarla benzer şekilde (Alfes ve diğ., 2013, 341; Boz, 2019, 310; Chughtai, 2013, 101), İKY uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisini araştıran bu araştırmada da çalışmaya tutkunluğın belirtilen iki değişken arasında aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre İKY uygulamaları çalışanların işten ayrılma niyeti gibi çalışan tavır ve davranışlarının değiştirilmesinde etkili olmaktadır. Bu durumda sadece işten ayrılma niyetinde değil çalışanların tavır ve davranışlarının tamamında davranış çıktılarını değiştirebileceği mümkün görülmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalarda İKY uygulamalarının çalışanların kültürleriyle uyumlu olup olmaması durumunun işten ayrılma niyetine girmelerine neden olabileceği ortaya çıkarılmıştır (Jin ve diğ., 2014, 319). İKY uygulamalarının çalışanların kültürleriyle uyumlu olup olmadığına dair ülkemizde yapılacak olan bir çalışmanın küresel anlamda İK literatürüne katkı yapacağı düşünülmektedir. Çalışmaya tutkunlukla işten ayılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunan çalışmalar bulunmaktadır (Gupta, Shaheen, 2017, 139; Reeves, Krishnan, 2013, 59). Bu çalışmada, aralarında hem olumsuz yönlü etki, hem de olumsuz yönlü ilişki ortaya çıkmakla birlikte güçlü bir etki olduğunu söylemek tartışmaya açıktır. İleride bu alanda yapılması muhtemel çalışmalarla bu bulgular desteklenebilir.

Bu araştırmada İKY uygulamaları bütün halinde değerlendirilerek işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. İKY uygulamalarının alt boyutlarıyla değerlendirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalarda farklılıklar beklenebilir. Böylece İKY uygulamaları boyutlarından hangilerinin etkili hangilerinin etkisiz yahut olumsuz etkili olduğu belirlenmek suretiyle organizasyonların daha etkin aksiyonlar alması sağlanabilir. Bu araştırmada yönetici ve çalışanlar arasında bir ayrım gözetilmeden araştırma yapılmıştır. Yönetici ve çalışanların ayrıca değerlendirildiği çalışmalarda farklı sonuçlar alınabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların organizasyona yahut işlerine yönelik tutkunluklarının sağlanması işte kalmaları için bir neden olabilir. Çalışmaya tutkunluk gösteren çalışanlar, bulundukları organizasyona yüksek üretkenlik ve düşük işten ayrılma oranlarıyla birlikte önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadırlar. Tutkunluk gösteren çalışanlar bulundukları organizasyonda kalma eğilimi göstermektedirler. İşe alma, eğitim, performans yönetimi gibi İKY uygulamaları çalışanların çalışmaya tutkunluklarını artırmak

suretiyle işten ayrılma düşüncesini azaltmaktadır. İKY uygulamalarının her biri çalışmaya tutkunluğa etki etmektedir. İş tasarımı olarak verimliliğe odaklı ancak çalışan odaklı olmayan organizasyonların çalışanların tutkunluklarını ve bağlılıklarını azalttığı yadsınamaz bir gerçektir. Bunun için iş genişletme ve iş zenginleştirme modelleriyle çalışmaya tutkunluğun artırılması ve böylece işten ayrılma niyetinin düşürülmesi sağlanabilmektedir. İşe alma sürecinde rekabetçi ücret politikası, esnek çalışma saatleri, eğitim ve gelişim fırsatları gibi işin çekici özellikleri öne çıkarılarak çalışanların bağlılıkları artırılabilir. Aynı zamanda zorlayıcı ve ilgili çekici işler ve çalışan-iş uyumuna dikkat edilmesi tutkunluğu artıran bir unsur olabilir. Yine görevlerin iyi tanımlanmış olması ve gönüllü davranışların desteklenmesi de tutkunluğun artırılması ve böylece işten ayrılma niyetinin düşmesine destek olabilir.

Çalışanlara verilen eğitim, işlerini yapmaları için gerekli yeteneklerin onlara kazandırılmasını sağlamaktadır. Böylece işlerine olan tutkunluklarını artırmaktadır. Bir çalışanın bulunduğu organizasyonda ücret, çalışma koşulları, kişisel gelişim fırsatları gibi konularda beklentileri karşılanıyorsa veya beklentisinin üstündeyse işte kalmaktadır. Öte yandan burada bıçak sırtı bir durum da ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, nitelikli ve eğitilmiş çalışanlar piyasada rakip firmaların dikkatini çekmektedir. İşten ayrılmaların önüne geçilmesi için ücretlerin iyileştirilmesi ve piyasaya uygun rekabetçi ücret politikalarının sürdürülmesi önemli olmaktadır. Çünkü çalışanlar, daha iyi bir işe geçmek mümkün olduğunda işten ayrılma niyetine girmektedir.

Bir organizasyonun çalışanlarına ödediği ücret sadece parayla ilişkilendirilen finansal işlemler olarak düşünülmemelidir. Ücret aynı zamanda gündüz çocuk bakımı, sağlık sigortası, ücretsiz yemek, organizasyon tarafından desteklenen kurum dışı aktiviteler ve personel ulaşım hizmeti gibi finansal olmayan işlemleri de içermektedir. İyi tasarlanmış ücret ve yan haklar, organizasyona rekabet avantajı kazandırarak çalışanların işte kalmasına ve yüksek çalışma performansı göstermelerine yardımcı olabilir. İşin durumuna veya çalışanların beklentilerine göre parça başı ücret, düzenli ikramiye, liyakat zammı, satışlar üzerinden verilen komisyonlar gibi destekler de teşvik primi olarak değerlendirilerek çalışanların tutkunluklarının artmasını ve işten ayrılma niyetinin azalmasına yardımcı olabilmektedir. Burada önemli olan bir diğer husus da performans değerlendirmedir. Yapılan ödemeler performansa veya çalışanların iş çıktılarına yönelik değerlendirmeler sonucunda belirlendiği takdirde performans değerlendirme ölçütleri ve bunun ölçümünün nasıl olduğu gibi hususlar

öne çıkmaktadır. Doğru bir performans yönetimiyle çalışanların adil bir şekilde değerlendirileceğini düşündükleri performans ölçütlerinin işlerine odaklanmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir. Ek olarak, performans yönetimi süreklilik arz eden bir süreçtir. Bu nedenle çalışanların tutkunluk ve bağlılıklarının oluşturulmasında organizasyonun en önemli imkanlarından bir olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Düşük performans gösteren bir çalışanın organizasyon içinde uygun bir pozisyona geçirilmesi suretiyle işini daha iyi yapması tutkunluk ve bağlılığını artırabilir. Bir organizasyonun elindeki bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanları elinde tutmaya çalışması, onların yerine başkalarını işe alıp eğiterek aynı bilgi beceri ve yeteneğe sahip seviyeye çıkarmasından daha etkili, verimli ve daha düşük maliyetlidir.

Bir organizasyonda çalışanların tanınması ve kabul görmesi işte kalmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Benzeri şekilde aynı işyerindeki farklı bölümlerdeki yeni işler veya terfiler de işte kalmaya destek olmaktadır. Organizasyon içinde iletişimi artırmaya dönük sosyal aktiviteler de özellikle yeni işe başlayan personelin işe tutunmasında etkili olabilir. Yönetimin çalışanlarına adil bir şekilde davranması da işe tutunmanın önemli bir unsurudur. Bunun sağlanması için organizasyonda adil ve açık bir iletişim sistemi kurulabilir. Özellikle üst yönetimin aktif bir şekilde tutundurma faaliyetlerine katıldığı takdirde alt yöneticilerin de çalışanlara bakışı değişecek ve nitelikli işgücünün organizasyonda kalması için gayret göstereceklerdir. Organizasyonun gerçekleştirebileceği tüm bu uygulamalarla işten ayrılma oranları düşürülerek yetmiş işgücü kaybının engellenmesi sağlanabilir.

Çalışanların başta ücret olmak üzere bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirerek kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırdıkları ve buna göre elde ettikleri çıktıları değerlendirdikleri bir gerçektir. Kimi zaman maddi kazançlara kimi zaman da sosyal kazançlara odaklanırlar. Leon Festinger'in Sosyal Karşılaştırma (Social Comparison) Teorisi'ne dayanan Adams'ın Eşitlik Teorisi bu durumdaki çalışanın hareketlerini tahmin etmede yol göstermektedir (Adams, 1965, 276; Tevrüz ve diğ., 2012, 75). Çalışanlar bulundukları kurumda emeklerinin karşılığında elde ettiklerini değerlendirmekte ve buna göre bir davranış geliştirmektedir. Eğer bir eşitsizlik olduğuna dair bir algı oluşursa çalışanlar birkaç farklı şekilde bu eşitsizliği kendi lehlerine veya çalıştıkları kurum lehine değiştirme davranışı gösterebilirler. Emeginin karşılığında elde ettiğinin az olduğunu düşünüyorsa çabasını düşürme; çok olduğunu düşünüyorsa çabasını artırma yoluna gidebilmektedir. Eşitliği sağlamak için elde

ettiklerinin artmasına yönelik taleplerde bulunabilir. Bazı durumlarda ne çıktıya ne de girdiye müdahale edemez. O durumda da işine önem atfederek eşitliği sağlamaya çalışır. Son olarak, çalışanların eşitliği sağlayamayacaklarını anladıklarında ise işten ayrılma düşüncesi artık ortaya çıkmaktadır. Özellikle kendilerine iş vermeye hevesli başka kurumlar var ise bu düşünce daha hızlı bir şekilde işten ayrılma haline gelmektedir. Böylece eşitsizliğin olmadığına dair yeni bir algıyla farklı bir işe başlanabilmektedir. Kurumların, çalışanların eşitsizlik algıları nedeniyle işten ayrılma niyetine girmemeleri için, şeffaf, geniş katılımlı, iletişim kanallarının açık olduğu ve kazan-kazan anlayışına sahip bir İK süreci yürütmeleri mantıklı olacaktır.

Çalışanların işten ayrılması hem olumlu hem de olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir. Bu durum organizasyon ve çalışanlar açısından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Genellikle maliyetlerin artmasına neden olduğu düşünülerek yüksek performans gösteren nitelikli çalışanların ayrılmasına olumsuz gözle bakılır. Öte yandan, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması sonucunda ortaya çıkan boşluğa başka bir çalışanın alınması veya içeriden bir çalışanın yönlendirilmesiyle performans ve çıktı artışı sağlanabilir. İşten ayrılmaların ardından organizasyona katılan yeni çalışanların katkılarına odaklanmak olumlu sonuçlar almak bakımından önemli olabilir. Organizasyondan ayrılan çalışanlar yaşamlarında bazı sorunlarla karşılaşabilirler. Gelirlerinin azalması veya ortadan kalkması ve buna bağlı olarak gelişen ailevi sorunlar genelde çalışanların karşılaştığı sorunlar arasında gösterilebilir. Öte yandan, işten ayrılmayı kariyerlerinin gelişmesi bakımından bir fırsat olarak da görebilirler. Kişisel gelişimleri için de bir fırsat olarak görmek mümkün olabilir. İşyerinde kalan çalışanlar içinse çalışma arkadaşlarının kaybıyla gelen olumsuz düşünceler olabilir. Organizasyonun bunun için sosyal ilişkiler ve iletişim temelli desteklerle bu olumsuz düşüncelerin giderilmesini ve bununla birlikte hem organizasyonun hem de çalışanların performanslarının düşmesini engellemeye yönelik faaliyetler ortaya koyması yerinde olacaktır. İşyerinde kalan çalışanlar için terfi fırsatlarına da imkan vereceğinden çalışanların işten ayrılması olumlu duygu durumlarına da yol açabilir. Görüldüğü üzere işten ayrılmanın hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Organizasyonun ve çalışanların yüzleştiği bu durumlar organizasyonun, kişinin ve çevrenin koşullarına bağlı olarak olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Organizasyonun yönetim kademesi bu durumu lehlerine çevirecek aksiyonları almalıdır.

Bu çalışmada çalışanların söz konusu değişkenlere yönelik olarak demografik seçeneklerden kaynaklanan bir farkın olup olmadığı da araştırılmıştır. Yapılan bir meta-analiz çalışmasında yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu demografik seçeneklerinin işten ayrılmayla güçlü bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Cotton, Tuttle, 1986, 64). Bir başka çalışmada ise çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik algılarının yaş ve temel ücret bakımından farklılaştığı ancak cinsiyetleri bakımından bir fark olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Lyness, Judiesch, 2001, 1176). Bu bakımdan demografik seçeneklerin işten ayrılma niyetini tahmin etmek bakımından önemli olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre cinsiyet değişkeni bakımından her üç değişkende de çalışanların algılarında bir fark olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle ister kadın çalışanlar olsun ister erkek çalışanlar olsun İKY uygulamalarından, çalışmaya tutkunluktan yahut işten ayrılma niyetinden kaynaklanan algılamalarında bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Her çalışanın İKY uygulamalarının kendilerine kattıklarını diğer çalışanlarla aynı şekilde algıladıkları ve bunların işten ayrılma niyetine yönelik etkisinin bütün çalışanlarda aynı olduğunu ifade etmek mümkündür. Aynı şekilde çalışmaya tutkunluk da çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermeyip tamamında aynı etkiyi ortaya koymaktadır. Her ne kadar cinsiyetle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma bulunmasa da bu bulgu çalışanların işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre fark göstermediğini ortaya çıkaran daha önceki bir çalışmayla örtüşmektedir (Gürpınar, 2006, 79). Öte yandan literatürde daha önce elde edilen, kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında işten ayrılma niyeti bakımından az da olsa fark olduğunu ortaya çıkaran çalışmaların bulgularından ise farklılaşmaktadır (Lyness, Judiesch, 2001, 1172; Onay, 2009, 1118; Şahin, 2011, 283).

Bir diğer demografik seçenek olan çalışanların yaşına göre ise bazı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan bir çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetinin yaş, eğitim seviyesi ve hizmet süresiyle olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların yaşı ilerlediğinde, eğitim seviyesi yüksek olduğunda ve kıdemleri arttığında işten ayrılma niyetinde azalma olduğu belirtilmektedir (Şahin, 2011, 282). Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, İKY uygulamaları açısından değerlendirildiğinde çalışanların İKY uygulamalarına yönelik algılarında fark olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışmaya katılan çalışanların görüşlerine göre İKY uygulamaları her yaş aralığından aynı şekilde algılanmaktadır. Öte yandan

çalışmaya tutkunluk değişkeni açısından bakıldığında ise 18 ila 30 yaş arası çalışanlarla 45 yaş ve üzeri çalışanların çalışmaya tutkunlukları bakımından bir fark olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma niyetine bakıldığında ise yine 18 ila 30 yaş arası çalışanların 41 yaş ve üzeri çalışanlarla farklı işten ayrılma niyeti düşüncelerinin olduğu görülmektedir. Başka çalışmalarda ise çalışanların işten ayrılma niyetine yönelik eğilimlerinin yaşa göre farklılık göstermediği ortaya çıkarılmıştır (Altarawmneh, Al-Kilani, 2010, 46; Onay, 2009, 1117). Görüldüğü üzere, bu araştırmada elde edilen sonuçlar önceki çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Bu farklı algılamanın çalışanların iş tecrübeleri, hayattan beklentileri veya ait oldukları jenerasyon (X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı) gibi nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özellikle genç çalışanların belli sorumluluklarının az olması, ileriye yönelik kariyer planları, farklı organizasyonların sağladığı fırsatları değerlendirmek, farklı çalışma kültürlerini görmek gibi nedenlerle bir organizasyonu terk ederek farklı bir organizasyonda işe başlama fikrini makul gördüğü düşünülmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda bu durumun daha da ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkarılması sağlanabilir.

Çalışanların eğitim durumuna göre yapılan analizlerde ise çalışanların, değişkenlere yönelik algılarında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu önceki bir çalışmayla örtüşmektedir (Şahin, 2011, 282). Farklılıkların hangi demografik seçeneklerde ortaya çıktığına dikkat edildiğinde İKY uygulamaları bakımından lise mezunu çalışanlarla lisansüstü eğitim mezunu çalışanlar arasında bir fark olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti bakımından ise lise mezunu çalışanlarla lisansüstü eğitim almış çalışanların aynı görüşte olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum yapılan bir araştırmanın sonuçlarından bu bakımdan ayrılmaktadır (Onay, 2009, 1118). Öte yandan çalışmaya tutkunluk açısından eğitim durumuna yönelik farklı bir algılamanın olmadığı da anlaşılmaktadır. Bu durumda hangi eğitim seviyesine sahip olursa olsun çalışmaya tutkunluk etkilenmemektedir. Böylece çalışmaya tutkunluğun içsel bir durum olduğunu ifade eden görüşlerle örtüştüğü düşünülmektedir.

Sektör bakımından değerlendirildiğinde üretim ve hizmet sektörleri açısından insan kaynakları yönetimi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik çalışan algılarında görüş farklılıkları olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanın bulunduğu sektördeki insan kaynakları uygulamalarına yönelik beklentisinin bu duruma neden olduğu düşünülmektedir. Kimi çalışanlar emek yoğun sektörlerde çalışırken kimileri de

sermaye yoğun kurumlarda çalışmaktadırlar. Bu bakımdan insan kaynakları uygulamalarından beklenenlerin de farklılık göstereceği düşünülmektedir. Çalışmaya tutkunluk değişkeninde ise çalışanların görüş farkı göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların çalışmaya tutkunlukları bulundukları sektörden etkilenmemektedir. Bu durum, çalışmaya tutkunluğun herhangi bir özel nesne, birey olay ve davranışa odaklanmayıp daha kalıcı ve yaygın duygusal ve bilişsel bir durum olduğuna dair görüşlerle uyusmaktadır.

Kıdeme göre yapılan analizde çalışanların çalışmaya tutkunluk değişkeni ve işten ayrılma niyeti değişkenine yönelik algıları bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. İş hayatında en çok 5 yıl çalışanların 11 ila 15 yıl arası çalışma tecrübesine sahip çalışanlarla farklılaştığı görülmektedir. İş tecrübesinin bu farkın oluşmasında ana neden olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. İKY uygulamaları değişkeninde ise kıdem bakımından bir fark bulunmamaktadır. Böylece iş hayatındaki tecrübeden ziyade organizasyonun çalışanlarına sağlamış olduğu desteklerin ne olduğunun daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. İKY uygulamalarının olumlu veya olumsuz etkisi tecrübeden bağımsız olarak çalışanların algısına etki etmektedir.

Araştırmaya konu olan tüm demografik unsurlar dikkate alındığında çalışanların özellikle İKY uygulamaları bakımından rasyonel bir değerlendirme yaptıkları düşünülmektedir. İKY uygulamalarının çalışanlara maddi veya maddi olmayan temelde sağladığı katkılar çalışanların beklentileriyle uyumluysa çalışanların işten ayrılma niyetine girdikleri söylemek mümkün görünmektedir. İşten ayrılma niyetine yönelik karar verme sürecine giren bir çalışanın 1 yıllık bir süre sonunda ayrıldığına yönelik görüşler (Mobley ve diğ., 1978, 410) de dikkate alındığında müdahale süresinin çok kısa olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle günümüzün yoğun ve hızlı iletişim çağında bu sürenin daha kısa olacağı tahmin edilebilir. Bu bakımdan organizasyonların çalışanlarını elde tutmaları için çok hızlı kararlar alıp uygulamaları gerekmektedir.

Demografik seçeneklerle ilgili olarak, organizasyon içindeki farklı gruplar için farklı İK yönetimi uygulamaları ve farklı yollarla yönetimin gerçekleştirilmesi yerinde bir uygulama olabilir. Buna neden olarak yönetici, çalışan, destek personeli, teknik personel gibi farklı pozisyonundaki çalışanların, maaşlarında, iş sözleşmelerindeki imkanlarında, kendilerine verilen eğitim ve benzeri hizmetlerin farklı olması gösterilebilir. Bu farklılık çalışanların ihtiyaçlarının da farklılaşmasına neden

olabilmektedir (Boxall, Ang, Bartram, 2011, 1506). Bu nedenle İK sistemlerinde yapılacak herhangi bir araştırmanın çalışan grubunu belirlemekle işe başlaması ve buna göre kurgulanması önem arz etmektedir (Lepak, Liao, Chung, Harden, 2006, 249–250).

Bu araştırmanın yeterli sayıda katılımcının olduğu ve hedeflemiş olduğu sonuçlara ulaştığı düşünülmektedir. Bu araştırma hazırlandığında özellikle ar-ge çalışanları üzerinde bir çalışma yapılması planlanmıştır. Olası bir nedenle ar-ge çalışanlarından veri toplanamadığı takdirde alternatif bir örneklem olarak sağlık çalışanlarından veri toplanması düşünülmüştür. Ancak tam bu sırada tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi, istenilen örneklerde çalışılmasına imkan vermemiştir. Bu sebeple çalıştıkları kurumlarda İK bölümü bulunan çalışanlardan kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma İKY uygulamalarının insanların davranışlarını etkilemedeki rolü hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmuştur. Bu sonuca ulaşmada çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin de katkısı bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluk değişkeninin aracı değişken etkisinin de işten ayrılma niyeti davranışına etki ettiğini ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bilgiler çalışmaya tutkunluğun çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini göstermektedir. Çalışanların, ücret, ödüllendirme, iletişim gibi İKY uygulamalarından ve bunların bütününden duydukları memnuniyetin, işten ayrılma niyetine etkileri açık olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bunlardan duyulan memnuniyet işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu durumda sosyal mübadele teorisinin temelini teşkil eden karşılıklı mübadele/değişim süreci ister maddi ister maddi olmayan şekillerde ortaya çıksın çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu durum sosyal mübadele teorisinin temel önermeleriyle tutarlıdır. İKY uygulamalarının üst ve alt düzey çalışanların tamamını kapsayacak şekilde bütüncül bir şekilde uygulanmasıyla çalışan davranışlarına etkilerinin daha net bir şekilde ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

4857 sayılı İş Kanunu. (2003).

Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (ss. 267–299). New York, USA: Academic Press Inc.

Agarwal, U. A. ve Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: Moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa*, 38(1), 13–25. doi:10.1177/0256090920130102

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230. doi:10.1108/13620431211241063

Agarwal, U. A. ve Gupta, V. (2015). *Examining the mediating and moderating effects of engagement and conscientiousness for the job characteristics and intention to quit relationship* (No: W.P. No. 2015-03-04). Indian Institute of Management (C. Ahmedabad). <https://web.iima.ac.in/assets/snippets/workingpaperpdf/10401879592015-03-04.pdf> adresinden erişildi.

Akbulut, E. (2018). *İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. ve Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. doi:10.1080/09585192.2012.679950

Alfes, K., Shantz, A. ve Saksida, T. (2015). Committed to whom? Unraveling how relational job design influences volunteers' turnover intentions and time spent volunteering. *Voluntas*, 26(6), 2479–2499. doi:10.1007/S11266-014-9526-2

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. ve Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. doi:10.1002/hrm.21512

Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, W. R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. doi:10.1016/S0149-2063(02)00222-2

Altarawmneh, I. ve Al-Kilani, M. H. (2010). Human resource management and turnover intentions in the Jordanian hotel sector. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 46–59.

Anastasi, A. ve Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7. bs.). Upper Saddle River,

N.J: Prentice Hall/Pearson Education.

- Anaza, N. A. ve Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), 340–358. doi:10.1108/09604521211253469
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24–38. doi:10.1016/S0090-2616(96)90023-6
- Arabacı, T. (2012). *The role of organizational trust on work engagement - with the moderating effect of work pressure*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara University, Social Sciences Institute, Istanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(32), 21–46. doi:10.18070/euiibfd.13943
- Arianto, A. ve Syihabudhin. (2018). The Influence of Reward on Turnover Intention with the Organizational Commitment as an Intervening Variable (A Study on Group I and II Employee at Djatiroto Sugar Factory). *KnE Social Sciences*, 3(3), 308–323. doi:10.18502/kss.v3i3.1891
- Aries, E. (1996). *Men and women in interaction: Reconsidering the differences*. New York: Oxford University Press.
- Armstrong, M. (2006). *Job Evaluation: A guide to achieving equal pay*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resources management* (4. bs.). Londra: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13. bs.). London: Kogan Page Limited.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. doi:10.1037/0021-9010.67.3.350
- Arthur, W., Barrett, G. V. ve Doverspike, D. (1990). Validation of an Information-Processing-Based Test Battery for the prediction of handling accidents among petroleum-product transport drivers. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 621–628. doi:10.1037/0021-9010.75.6.621
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. ve Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. doi:10.1037/0021-9010.88.2.234
- Arvey, R. D., Passino, E. M. ve Lounsbury, J. W. (1977). Job analysis results as influenced by sex of incumbent and sex of analyst. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 411–416. doi:10.1037/0021-9010.62.4.411
- Athey, T. R. ve Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–225.
- Aybas, M. (2014). *İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü, konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aydemir, P. ve Erdoğan, E. (2013). İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı. *Kamu İş*, 13(2), 127–153.
- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326. doi:10.1080/00223981003648336
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. ve Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. doi:10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B. ve Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. doi:10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. doi:10.1016/j.jvb.2011.08.008
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. ve Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. doi:10.1002/job.515
- Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. doi:10.1080/09585192.2012.751438
- Baklaieva, O. (2016). *The relationship among meaningfulness of work, work engagement and intention to leave*. (Unpublished Master's thesis) University of Management and Economics, Ukraine.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B. ve Fraccaroli, F. (2011). The job demands-resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467–496. doi:10.1080/13594321003669061

- Bangerter, A., Roulin, N. ve König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738. doi:10.1037/A0026078
- Banks, M. H., Jackson, P. R., Stafford, E. M. ve Warr, P. B. (1983). The Job Components Inventory and the analysis of jobs requiring limited skill. *Personnel Psychology*, 36(1), 57–66.
- Bargagliotti, A. (2012). Work engagement in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1414–1428. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05859.x
- Barnes, D. C. ve Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 485–499. doi:10.1108/JSM-01-2012-0021
- Barney, J. B. ve Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352. doi:10.1002/HRDQ.1001
- Beardwell, J. ve Claydon, J. (2007). *Human resources management: A contemporary approach* (5. bs.). Essex: Pearson Education Limited.
- Beckers, A. M. ve Bsat, M. Z. (2002). A Dss Classification Model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 1–10. doi:10.1201/1078/43201.19.3.20020601/37169.6
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. ve Walton, R. ichard E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. A. ve Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32(2–3), 315–324. doi:10.1002/HRM.3930320209
- Bernt, E. P. H. (2016). *Work engagement as a mediator in the relationship between HRM-practices and employee performance*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Oslo Üniversitesi.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951. doi:10.1080/09585192.2012.651313
- Bhattacharya, M. S. ve Sengupta, N. (2009). *Compensation management*. New Delhi: Excel Books.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (11. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Biswas, S. ve Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, p-o fit, organizational commitment and job

- satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27–40. doi:10.1177/0256090920130103
- Blakley, B. R., Quiñones, M. A., Crawford, M. S. ve Jago, I. A. (1994). The validity of isometric strenght tests. *Personnel Psychology*, 47(2), 247–274. doi:10.1111/J.1744-6570.1994.TB01724.X
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M. ve Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1246–1257. doi:10.1037/a0024532
- Bolat, G. (2012). *Performansa dayalı ücret sisteminin işgören motivasyonuna etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215–239.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E. ve Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645–654. doi:10.1037/0021-9010.93.3.645
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. ve Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404. doi:10.1111/J.1744-6570.2009.01142.X
- Boon, C., Hartog, D. N. Den, Boselie, P. ve Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. doi:10.1080/09585192.2011.538978
- Bothma, C. F. C. ve Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. doi:10.4102/sajhrm.v11i1.507
- Boxall, P. F. (1992). Strategic human resource management: Beginnings of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, 2(3), 60–79. doi:10.1111/J.1748-8583.1992.TB00260.X
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management.* Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Boxall, Peter, Ang, S. H. ve Bartram, T. (2011). Analysing the ‘Black Box’ of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504–1532. doi:10.1111/J.1467-6486.2010.00973.X
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* New York: John Wiley & Sons.
- Boz, H. (2019). Algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 300–315. doi:10.30798/makuiibf.529116
- Bozkurt, S. (2010). *İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve*

finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, İstanbul.

- Brake, H. T., Bouman, A.-M., Gorter, R., Hoogstraten, J. ve Eijkman, M. (2007). Professional burnout and work engagement among dentists. *European Journal of Oral Sciences*, 115(3), 180–185. doi:10.1111/j.1600-0722.2007.00439.x
- Bratton, J. ve Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5. bs.). Londra: Palgrave Macmillan.
- Bridges, W. (1994). *JobShift: how to prosper in a workplace without jobs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52. doi:10.1016/S0090-2616(00)80015-7
- Brooke, P. P., Russell, D. W. ve Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139–145. doi:10.1037/0021-9010.73.2.139
- Bruzzone, A. G. ve Longo, F. (2013). 3D simulation as training tool in container terminals: The TRAINPORTS simulator. *Journal of Manufacturing Systems*, 32(1), 85–98. doi:10.1016/J.JMSY.2012.07.016
- Buchanan, D. A. (1979). *The development of job design theories and techniques*. Aldershot: Saxon House.
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour* (10. bs.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2003). *Human resource management* (7. bs.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Cakar, F., Bititci, U. S. ve MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190–207.
- Çakır, F. S. (2020). *Kısmi en küçük kareler yapsal eşitlik modellemesi (PLS-SEM)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen unsurlar. *İTÜ Dergisi/b*, 3(1), 3–14.
- Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67–88. doi:10.1111/J.1744-6570.2000.TB00194.X
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cascio, W. ve Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management* (6. bs.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10. bs.). New York: McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: Productivity, quality of work life,*

- profits* (8. bs.). New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Cesário, F. ve Magalhães, S. (2017). Human resources management, citizenship behavior, and turnover intention in the Portuguese public administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979–988. doi:10.1080/01900692.2016.1242609
- Çetin, C., Elmalı, E. D. ve Arslan, M. L. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S. ve Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. doi:10.1002/HRM.21515
- Chen, Y. Y., Ferris, L. ve Kwan, H. K. (2011). Self-love's lost labor: Narcissism exacerbates incivility's effects on engagement and performance. *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), 1–6. doi:10.5465/ambpp.2011.65869119
- Chow, C. W., Haddad, K. ve Singh, G. (2007). Human resource management, job satisfaction, morale, optimism, and turnover. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(2), 73–88. doi:10.1300/J149v08n02_04
- Chughtai, T. A. (2013). Role of HR practices in turnover intentions with the mediating effect of employee engagement. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 10(2), 97–103.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (10. bs.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. doi:10.5465/amr.1986.4282625
- Courtright, S. H., McCormick, B. W., Postlethwaite, B. E., Reeves, C. J. ve Mount, M. K. (2013). A meta-analysis of sex differences in physical ability: Revised estimates and strategies for reducing differences in selection contexts. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 623–641.
- Coward, W. M. ve Sackett, P. R. (1990). Linearity of ability-performance relationships: A reconfirmation. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 297–300. doi:10.1037/0021-9010.75.3.297
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (3. bs.). Fort Worth: Dreyden Press.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305–317. doi:10.1177/001872679204500306
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M. ve Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An

- empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716–721. doi:10.1037/0021-9010.66.6.716
- Davenport, T. H. ve Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 1–31.
- de Braine, R. ve Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–11. doi:10.4102/sajip.v37i2.889
- de Lange, A. H., De Witte, H. ve Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201–223. doi:10.1080/02678370802390132
- DeCenzo, D. ve Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management* (10. bs.). NJ, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Mostert, K. ve Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. doi:10.1037/a0019408
- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. doi:10.1007/s10551-012-1296-4
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10. bs.). Pearson-Prentice Hall.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16. bs.). New York, USA: Pearson Education, Inc.
- Dill, D. M., Keefe, J. M. ve McGrath, D. S. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic job values on turnover intention among continuing care assistants in Nova Scotia. *Home Health Care Services Quarterly*, 31(2), 111–129. doi:10.1080/01621424.2012.681526
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Karaeminoğulları, A. (2019). İş kazalarının dolaylı maliyeti: Kaza deneyiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından incelenmesi. *Social Sciences Studies Journal*, 5(46), 5423–5434. doi:10.26449/sssj.1785
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın işine cezbolması: Dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Du Plooy, J. ve Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–13. doi:10.4102/sajip.v36i1.910
- Duarte, A. P., Gomes, D. R. ve Neves, J. G. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves A Multidisciplinary e-Journal*, 25(June 2016), 103–123.
- Dyer, L. ve Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What

- do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. doi:10.1080/09585199500000041
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. ve DeShon, R. P. . (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: a function of question type? *The Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200–1208. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1200
- Fiksenbaum, L., Jeng, W., Koyuncu, M. ve Burke, R. J. (2010). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among hotel managers in China. *Cross Cultural Management*, 17(1), 79–93. doi:10.1108/13527601011016925
- Fombrun, C., Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York, NY: Wiley. New York: Wiley.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. doi:10.2307/3151312
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Furnham, A. (1996). The big five versus the big four: The relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 21(2), 303–307. doi:10.1016/0191-8869(96)00033-5
- Gardner, D. G., Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322. doi:10.1348/0963179041752646
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. ve Wright, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes*. Working Paper Center for Advanced Human Resources Studies of Cornell University. New York, USA.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587. doi:10.1108/02621710610670137
- George, J. M. ve Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. doi:10.1037/0021-9010.86.3.513
- Gerhart, B. ve Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691. doi:10.5465/256286
- Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. doi:10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. ve Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7. bs.). NJ, USA: Pearson Education, Inc.

- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. ve Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263–275. doi:10.1037/a0013116
- González-Gancedo, J., Fernández-Martínez, E. ve Rodríguez-Borrego, M. A. (2019). Relationships among general health, job satisfaction, work engagement and job features in nurses working in a public hospital: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 28(7–8), 1273–1288. doi:10.1111/jocn.14740
- Gooderham, P., Parry, E. ve Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041–2056. doi:10.1080/09585190802404296
- Grensing-Pophal, L. (2000). Follow me. *HR Magazine*, 45(2), 36–41.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11. bs.). Mason, Oh: South-Western, Cengage Learning.
- Grossman, R. J. (2007). IBM's HR takes a risk. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 54–59. doi:10.1108/hrmid.2007.04415fad.006
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillian Press.
- Guan, X. ve Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. doi:10.1108/CMS-11-2017-0328
- Guchait, P. ve Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228–1247. doi:10.1080/09585192.2010.483845
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263–276.
- Güney, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gupta, M. ve Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18, 136–143.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213–213.
- Gürbüz, Sait. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gurchiek, K. (2014). Recognizing the clues to imminent employee departure. *HR Magazine*, 59(5), 17.
- Gürpınar, G. (2006). *An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal

- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Haerem, T. ve Rau, D. (2007). The influence of degree of expertise and objective task complexity on perceived task complexity and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1320–1331. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1320
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sartstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2. bs.). Los Angeles, CA: SAGE Publications Inc.
- Hall, G. B., Dollard, M. F. ve Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353–383. doi:10.1037/a0021320
- Hallberg, U. E. ve Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hang-Yue, N., Foley, S. ve Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133–2146. doi:10.1080/09585190500315141
- Hardianto, H., Rugaiyah, R. ve Rosyidi, U. (2019). The effect of reward and job satisfaction toward turnover intention private junior high school. *International e-Journal of Educational Studies*, 3(6), 128–140. doi:10.31458/iejes.544742
- Harel, G. H. ve Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185–200. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19–28. doi:10.5505/pibyd.2015.47966
- He, H., Zhu, W. ve Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681–695. doi:10.1007/s10551-013-1774-3
- Hilton, T. P., Fawson, P. R., Sullivan, T. J. ve DeJong, C. R. (2020). *Applied social research: A tool for the human services* (10. bs.). New York: Springer Publishing Company, LLC.
- Holland, P. J. ve De Cieri, H. L. (2006). *Contemporary issues in human resource development: An Australian perspective* (1. bs.). Frenchs Forest NSW Australia: Pearson Australia Group.
- Holmes, J. (2006). *Gendered talk at work: Constructing social identity through workplace interaction*. MA, USA: Blackwell Publishing.

- Hossain, S. M. K., Roy, M. K. ve Das, P. K. (2017). Factors affecting employee's turnover intention in banking sector of Bangladesh: An empirical analysis. *ASA University Review*, 11(2), 103–116.
- Hsiao, A., Auld, C. ve Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 102–112. doi:10.1016/j.ijhm.2015.04.009
- Huang, C. C., Wang, Y.-M., Wu, T.-W. ve Wang, P.-A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the Moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217–221. doi:10.7763/ijiet.2013.v3.267
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. doi:10.5465/256741
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. ve Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. doi:10.1037/A0013329
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. ve Konopaske, R. (2011). *Organizational behavior and management* (9. bs.). New York: McGraw-Hill Education.
- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B. ve Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: Towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(4), 865–875. doi:10.1111/j.1365-2648.2010.05526.x
- Jin, J., Chen, C. C., Fosh, P. ve Chen, Y. (2014). Understanding Chinese non-managerial employees' response to western HRM: Changes in turnover intention. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12025
- Joinson, C. (2001). Refocusing job descriptions. *HR Magazine*, 46(1), 65–70.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., Heller, D. ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. doi:10.1037/0021-9010.87.3.530
- Judge, T. A. ve Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807. doi:10.1037/0021-9010.87.4.797
- Judge, T. A., Martocchio, J. J. ve Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745–755. doi:10.1037/0021-9010.82.5.745
- Juhdi, N., Pa'wan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. doi:10.1080/09585192.2013.763841

- Jusko, J. (2005a). Unplanned future. *Industry Week*, 254(3), 20.
- Jusko, J. (2005b). Nurturing leaders: Manufacturers lead in developing future executives. *Industry Week*, 254(6), 18.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.5465/256287
- Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K. ve Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353. <https://ideas.repec.org/a/zbw/fubjbm/100002.html> adresinden erişildi.
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. ve Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14–22. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.003
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117–132.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196–218.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97–122.
- Kerr, S. (1999). Organizational rewards: Practical, cost-neutral alternatives that you may know, but don't practice. *Organizational Dynamics*, 28(1), 61–70. doi:10.1016/s0090-2616(00)80007-8
- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe Bağlanma. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar içinde* (3. bs.). Kocaeli: Umuttepe Kitabevi.
- Kimmel, S. B. ve McNeese, M. N. (2006). Barriers to business education: Motivating adult learners. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 292–303. doi:10.21818/001C.16672
- Kirkpatrick, D. L. ve Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3. bs.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (2002). Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 109–125. doi:10.1002/job.124
- Kitapçı, H. ve Kaygısız, Ö. C. (2014). İKY uygulamalarına yönelik algının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin ara değişken olarak incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 157–192. doi:10.31795/baunsobed.664019
- Kobu, B. (1993). *Üretim yönetimi* (8. bs.). Avcıol Basım Yayın.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı.). İstanbul: Beta.
- Köksal, U. (2013). *Human resources management practices and intention to leave: The moderating and mediating roles of professional commitment and perceived*

organizational support. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Koyuncu, M., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal opportunities international*, 25(4), 299–310.
- Krell, E. (2012). 5 Ways to Manage High Turnover. *HR Magazine*, 57(4), 63–65.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36. doi:10.1300/J033v08n03_01
- Latham, G. P. ve Brown, T. C. (2006). The effect of learning vs. outcome goals on self-efficacy, satisfaction and performance in an MBA program. *Applied Psychology*, 55(4), 606–623. doi:10.1111/J.1464-0597.2006.00246.X
- Lee, K. S., Lim, G. H. ve Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.
- Lee, T. W. ve Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743. doi:10.5465/256157
- Lengnick-Hall, M. L. ve Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research* 2003 24:3, 24(3), 365–379. doi:10.1007/S12122-003-1001-6
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. ve Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management* içinde (C. 25, ss. 217–271). doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Líbano, M. D., Llorens, S., Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: Workaholism and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688–701. doi:10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38883
- Lin, C. ve Huang, Y. A. (2007). A Model of IT Evaluation Management: Organizational Characteristics, IT Evaluation Methodologies, and B2BEC Benefits. G. Psaila ve R. Wagner (Ed.), *E-Commerce and Web Technologies* içinde (ss. 149–158). Regensburg, Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517–531. doi:10.1007/s10551-009-0279-6
- London, M. ve Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W. ve Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581. doi:10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001
- Lyness, K. S. ve Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167–1178. <http://10.0.4.13/0021-9010.86.6.1167> adresinden erişildi.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Mäkikangas, A., Schaufeli, W., Tolvanen, A. ve Feldt, T. (2013). Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 135–143. doi:10.5093/tr2013a19
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13. bs.). Mason, Oh: South-Western Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. ve Meglich, P. (2016). *Human resource management* (15. bs.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Maurer, S. D. (2002). A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. *Personnel Psychology*, 55(2), 307–327. doi:10.1111/J.1744-6570.2002.TB00112.X
- Maurer, T. J. ve Solamon, J. M. (2006). The science and practice of a structured employment interview coaching program. *Personnel Psychology*, 59(2), 433–456. doi:10.1111/J.1744-6570.2006.00042.X
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. doi:10.1348/096317904322915892
- Mccarthy, A. M. ve Garavan, T. N. (2001). 360° feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5–32. doi:10.1108/03090590110380614
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKeown, T. ve Cochrane, R. (2012). Professional contractor wellbeing: mutual benefits of organisational support. *International Journal of Manpower*, 33(7), 786–803. doi:10.1108/01437721211268320

- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. (Ç. Editörleri, A. Günsel ve S. Bozkurt, Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Memon, M. A., Salleh, R. ve Baharom, M. N. R. (2017). The mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43–69. <https://journals.iium.edu.my/enmjjournal/index.php/enmj/article/view/473> adresinden erişildi.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S. ve Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. doi:10.1108/IJM-04-2018-0127/FULL/XML
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J.-H., Ting, H. ve Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement Article information. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298. doi:10.1108/JMD-07-2017-0232
- Mendes, F. ve Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–13. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. ve Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. doi:10.1016/j.jbusres.2012.01.007
- Michaels, C. E. ve Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59. doi:10.1037/0021-9010.67.1.53
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51(8), 73–78.
- Mishra, J. M. (1994). Employee suggestion programs in the health care field the rewards of involvement. *Public Personnel Management*, 23(4), 587–592. doi:10.1177/009102609402300405
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111–116. doi:10.2307/257255
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Mobley, W. H., Horner, S. O. ve Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. doi:10.1037/0021-9010.63.4.408
- Mount, M., Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. doi:10.1111/J.1744-6570.2006.00048.X

- Mount, M. K., Barrick, M. R. ve Stewart, G. L. (1998). Five-Factor Model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77. doi:10.1016/0001-8791(79)90049-6
- Mueller-Hanson, R., Heggstad, E. D. ve Thornton, G. C. (2003). Faking and selection: Considering the use of personality from select-in and select-out perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 348-355. doi:10.1037/0021-9010.88.2.348
- Mullins, W. C. ve Kimbrough, W. W. (1988). Group composition as a determinant of job analysis outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 657-664. doi:10.1037/0021-9010.73.4.657
- Naeem, M., Jamal, W. ve Riaz, M. K. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. ve Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. doi:10.1037/a0021484
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. ve Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of human resource management* (8. bs.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- O'Reilly, C. A. ve Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 597. doi:10.2307/2392342
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World Publishing Co.
- Onay, M. (2009). Algılanan cinsiyet ayrımcılığının sonuçları ve konuyla ilgili ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1101-1125.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370. doi:10.1287/MNSC.47.10.1361.10257
- Ouchi, W. G. (1982). Theory-Z - An elaboration of methodology and findings. *Journal of Contemporary Business*, 11(2), 27-41.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 4-19. doi:10.4026/1303-2860.2015.0285.x
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142. doi:10.1111/J.1467-

6486.2008.00809.X

- Parry, E. ve Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274. doi:10.1111/J.1748-8583.2008.00070.X
- Parry, E. ve Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354. doi:10.1111/J.1748-8583.2010.00149.X
- PERYÖN, T. İ. Y. D. (2018). *Çalışan devir oranı araştırması sonuç raporu*. İstanbul.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., ... Dye, D. M. (2001). Understanding work using the occupational information network (O*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451–492. doi:10.1111/J.1744-6570.2001.TB00100.X
- Ravichandran, S. ve Gilmore, S. A. (2007). Formation of organizational citizenship behaviors in students employed in university dining services: Impact of manager and co-worker behaviors. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(2), 19–50. doi:10.1300/J369v10n02_03
- Ree, M. J., Earles, J. A. ve Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 518–524. doi:10.1037/0021-9010.79.4.518
- Reed, J. ve Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change? *Journal of Organizational Change Management*, 19(3), 393–407. doi:10.1108/09534810610668382
- Rees, C., Alfes, K. ve Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798. doi:10.1080/09585192.2013.763843
- Reeves, W. J. ve Krishnan, D. S. G. (2013). Correlates employee engagement with turnover intention. *International Journal of Human Resource Research Review*, 1(9), 53–62. doi:10.2139/SSRN.3563075
- Reio, T. G. ve Sanders-Reio, J. (2011). Thinking about workplace engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 462–478. doi:10.1177/1523422311430784
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/amj.2010.51468988
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321. doi:10.1002/jclp.10020
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. . (2017). *Organizational behavior* (17. bs.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve It. *Employment Relations Today*, 29(3), 21–29. doi:10.1002/ert.10048
- Rodgers, R. ve Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336. doi:10.1037/0021-9010.76.2.322

- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. ve Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309–324. doi:10.1002/HRM.10043
- Roper, G. (2005). Managing employee relations. *HR Magazine*, 50(5), 101–104.
- Ruël, H., Bondarouk, T. ve Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *management revu*, 15(3), 364–380. doi:10.5771/0935-9915-2004-3-364
- Runhaar, P., Sanders, K. ve Konermann, J. (2013). Teachers' work engagement: Considering interaction with pupils and human resources practices as job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2017–2030. doi:10.1111/jasp.12155
- Ryan, A. M., Ployhart, R. E., Greguras, G. J. ve Schmit, M. J. (1998). Test preparation programs in selection contexts: Self-selection and program effectiveness. *Personnel Psychology*, 51(3), 599–621. doi:10.1111/J.1744-6570.1998.TB00253.X
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613–628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı* (3. bs.). Bursa: Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Sadullah, Ö. Z., Uyargil, C. B., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., ... Tüzüner, V. L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 11(2), 277–288. doi:10.21121/EAB.2011219571
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. doi:10.1080/09585190701763982
- Salanova, Marisa, Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. ve Bakker, A. B. (2010). Work engagement. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (ss. 118–131). New York: Psychology Press. doi:10.4324/9780203853047
- Salgado, J. F., Moscoso, S., De Fruyt, F., Anderson, N., Bertua, C. ve Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068–1081. doi:10.1037/0021-9010.88.6.1068
- Sattar, T., Ahmad, K. ve Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 81–96.
- Schaufeli, W. B. (2006). Work Engagement Scale-UWES 9. 14 Mayıs 2021 tarihinde https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_TR_9.pdf adresinden erişildi.

- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. ve Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schermerhorn, J. R. (2009). *Management* (10. bs.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schmidt, F. L. ve Zimmerman, R. D. (2004). A counterintuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 553–561. doi:10.1037/0021-9010.89.3.553
- Schneider, B. ve Konz, A. M. (1998). Strategic job analysis. *Human Resource Management Review*, 28(1), 51–63.
- Schou Andreassen, C., Ursin, H. ve Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health. *Psychology & Health*, 22(5), 615–629. doi:10.1080/14768320600941814
- Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Van Emmerik, I. H. ve Notelaers, G. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate. *Human Resource Management*, 52(3), 399–421. doi:10.1002/HRM.21533
- Scullen, S. E., Bergey, P. K. ve Aiman-Smith, L. (2005). Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation. *Personnel Psychology*, 58(1), 1–32. doi:10.1111/J.1744-6570.2005.00361.X
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C. ve Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. doi:10.1080/09585192.2012.744334
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. doi:10.2307/256939
- Sherman, E. (2005). Use technology to stay in SOX compliance. *HR Magazine*, 50(5), 95–99.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India
Statement of problem and purpose of study. *Asia Pacific Journal of Human Resources. Resources Institute*, 42(3), 301–317. doi:10.1177/1038411104048170
- Smith, A. (2011). *Milletlerin zenginliği*. İstanbul: Çeviren: Haldun Derin. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z. ve Labianca, G. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4), 561–584. doi:10.1002/HRM.21542
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational behavior* (5. bs.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Spence, J. T. ve Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178. doi:10.1207/s15327752jpa5801_15
- Spence Lashcinger, H. K., Wilk, P., Cho, J. ve Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17(5), 636–646. doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00907.x
- Spicer, D. P. ve Ahmad, R. (2006). Cognitive processing models in performance appraisal: Evidence from the Malaysian education system. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 214–230. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00007.x
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Source: Journal of Occupational Behaviour JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR*, Vol. 1(No. 4 (Oct., 1980)), 253–273.
- Stewart, G. L. ve Carson, K. P. (1997). Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations. *Human Resource Management Review*, 7(2), 157–184.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F. ve Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23(1), 50–70. doi:10.1016/J.HRMR.2012.06.006
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F. ve Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resource Management Review*, 16(2), 229–244. doi:10.1016/J.HRMR.2006.03.010
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Oxford: Wiley and Blackwell.
- Stovel, M. ve Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: Knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303–322. doi:10.1108/14691930210435633
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. doi:10.1016/J.HRMR.2006.11.002
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. ve Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work

- systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069
- Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S. ve Leberherz, C. (2010). Actions speak louder than words. *Zeitschrift f r Psychologie / Journal of Psychology*, 218(4), 225–233. doi:10.1027/0044-3409/a000032
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B. ve Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (ss. 39–53). Londra: Psychology Press. doi:10.4324/9780203853047
- Taştan, S. B. (2014). The theoretical implications of job demands– resources model: A research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 149–192.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. ve Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157. doi:10.5465/AMJ.2005.15993162
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan se meler:  rg tsel yaklaşım* (3. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C. ve Mechinda, P. (2014). The relationships among job demands, work engagement, and turnover intentions in the multiple groups of different levels of perceived organizational supports. *Universal Journal of Management*, 2(7), 272–285. doi:10.13189/ujm.2014.020703
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Torrington, D., Hall, L. ve Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7. bs.). Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149. doi:10.1111/1467-6486.00275
- Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Collins, M. ve Sulzer, J. L. (2004). Effects of subject matter expert viewpoint on job analysis results. *Public Personnel Management*, 33(1), 33–46. doi:10.1177/009102600403300103
- T    . (2021a). T     Kurumsal - İşgücü İstatistikleri, Ocak 2020. *Mevsim etkisinden arındırılmamış temel işgücü göstergeleri*. 14 Mayıs 2021 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2020-33785> adresinden erişildi.
- T    . (2021b). Türkiye İstatistik Kurumu. *Dönemsel Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, IV.  eyrek: Ekim - Aralık, 2020*. 14 Mayıs 2021 tarihinde <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=37180> adresinden erişildi.

- Tuncer, D. (2002). *İşe cezbolma durumu ve şirket içi girişimcilik davranışı üzerine bir araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş aile çatışması ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179. doi:10.16951/iibd.74390
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982).
- Tüzün, İ. K. (2013). İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 171-185. doi:10.18657/yecbu.48630
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E. ve Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. doi:10.1108/PR-11-2012-0198
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (6. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Ulrich, David. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, David ve Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business Press.
- Ünal, Z. M. ve Turgut, T. (2013). Birey-örgüt uyumunun çalışan tutkunluğuna katkısı. *1. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 215-220).
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2013). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology*, 61(1), 30-55. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x
- van der Klink, M. R. ve Boon, J. (2003). Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125-137.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi:10.2307/256902
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S. ve Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-8. doi:10.4102/sajhrm.v8i1.234

- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines*. VA, USA: SHRM Foundation.
- Vatansever, Ç. (1994). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumların örgüte bağlılığa etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vincent-Höper, S., Muser, C. ve Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682. doi:10.1108/13620431211283805
- Walker, C. R. ve Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Wang, D. S. ve Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613–624. doi:10.2224/sbp.2013.41.4.613
- Werbel, J. D. ve DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person–environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247–262. doi:10.1016/J.HRMR.2005.10.001
- Werther, Jr., W. B. ve Davis, K. (1989). *Human Resources and Personnel Management* (3. bs.). New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L. ve Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203–219. doi:10.1108/02683940710726447
- Whetzel, D. L., McDaniel, M. A. ve Pollack, J. M. (2012). Work simulations. M. A. Wilson, W. Bennett, S. G. Gibson ve G. M. Alliger (Ed.), *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations* içinde (ss. 401–418). New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Whittington, J. L. ve Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 14–24. doi:10.1108/02756661011076282
- Williamson, L. G., Campion, J. E., Roehling, M. V., Malos, S. B. ve Campion, M. A. (1997). Employment interview on trial: Linking interview structure with litigation outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 900–912. doi:10.1037/0021-9010.82.6.900
- Wilson, M. A., Harvey, R. J. ve Macy, B. A. (1990). Repeating items to estimate the test-retest reliability of task inventory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 158–163.
- Wöcke, A. ve Heymann, M. (2012). Impact of demographic variables on voluntary labour turnover in South Africa. *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3479–3494. doi:10.1080/09585192.2011.639028
- Wright, P. M., Gardner, T. M. ve Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36. doi:10.1111/J.1748-8583.2003.TB00096.X

- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. doi:10.1177/014920639201800205
- Wright, P. M. ve Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper Series. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77351> adresinden erişildi.
- Wright, P. M., Smart, D. L. ve McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074. doi:10.2307/256620
- Wright, P. M. ve Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. doi:10.1348/096317908X285633
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A. ve Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823. doi:10.1080/09585192.2013.763844
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67–70. doi:10.1016/j.jairtraman.2012.08.011
- Yifei, L. (2018). *Career growth and turnover intention: The mediator role of career commitment and organizational identification*. Master Thesis ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Yıldırım, C. (2013). *Örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör bankacılığında bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar* (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. (2003). Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents. *Academy of Management Journal*, 46(3), 327–338. doi:10.2307/30040626

EKLER

EK 1. Anket Formu

Doktora Anket Çalışması

Araştırma Hakkında Katılımcı Bilgilendirmesi

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı Doktora programında Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında Mustafa TUYSUZ, PhD(c) tarafından yürütülen Doktora Tezi kapsamında uygulanmaktadır.

Bu araştırma, insan kaynakları uygulamalarıyla çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Formdaki bilgiler yalnızca araştırmacı tarafından kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Herhangi bir şekilde anket formuna isminizi yazmayınız.

Anket yaklaşık 5-6 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken göstereceğiniz özen ve hassasiyet araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden tüm maddeleri içtenlikle cevaplayınız ve boş bırakmayınız.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür ederiz.

Not: Yıldız Teknik Üniversitesi Akademik Etik Kurulu'ndan Etik İzni alınmıştır.

Saygılarımızla,

Mustafa TUYSUZ, PhD(c)

Marmara Üniversitesi

Danışman:

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

Yıldız Teknik Üniversitesi

* 1. Bu ankete katılmayı ve verdiğim bilgilerin akademik ve bilimsel amaçlı çalışmalarda kullanılmasını onaylıyorum.

☐ Evet ☐ Hayır

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bu bölümde kurumunuzdaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye katılım derecenizi işaretlemeniz istenmektedir.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2. Kurumumdaki insan sayısı ve yetki dağılımının; iş akışı, çalışanların nitelikleri ve hedeflerle doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.							
3. Bu kurumda işlerin neler olduğu ve kimler tarafından yapılması gerektiği belirlidir.							
4. Değişen zamana ve görev ihtiyaçlarına bağlı olarak iş analizleri güncellenir.							
5. Bu kurumda çok işin olduğu yerde çok, az işin olduğu yerde az personel çalışır.							
6. Kurumumuz, bir pozisyon boşaldığında içeriden bir çalışanı tercih eder.							
7. Kurumumuzun insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dahil olur.							
8. Kurumumuzda, önümüzdeki yıllarda hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte, ne kadar personel ihtiyacı olacağına ilişkin planlamalar yapılır.							
9. Bu kurumda, çalışanların gerekli bilgilerini içeren bir yazılım, program veya bilgi sistemi mevcuttur.							
10. Kurumumuzun insan kaynakları bilgi sistemi, yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını yeterince karşılar.							
11. Kurumumuzun insan kaynakları bilgi sisteminden <u>memnun değilim</u> .							
12. Çalıştığım kurum, çalışanlarını seçerken işe alım testlerinden faydalanır (Genel yetenek testleri, kişilik testleri, yabancı dil testleri gibi).							
13. Çalıştığım kurum, işe uygun çalışanı seçerken yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanır.							
14. Olası adaylar içinden seçilerek işe yeni başlayanların, iş için en uygun kişiler olduklarını düşünürüm.							
15. Bu kurumda, açık (boş) pozisyonlara ilişkin iş ilanları yeterince duyurulur.							
16. Bu kurumda, mesleki ve kişisel gelişimimi sürdürebilmem için gerekli olan eğitim programları düzenlenir.							
17. Çalıştığım kurum yeteneklerimi geliştirmem için beni cesaretlendirir.							

18. Bu kurum, çalışanlarının eğitim ve gelişimine kendini adanmıştır.							
19. Bu kurumda, kendimi bir üst göreve hazırlayabilmem için gerekli öğrenme olanaklarına sahibim.							
20. Bu kurumdaki başarılı personel, adil bir şekilde maddi veya manevi olarak ödüllendirilir.							
21. Bu kurumda, belirlendiği ölçüde çalışmayanlara ve cezayı hak edenlere işlem yapılır.							
22. Bu kurumdaki ödül ve ceza uygulamaları, örgütsel adalete inanmamı sağlar ve motivasyonumu artırır.							
23. Bu kurumda uygulanan performans değerlendirme yönteminin objektif bir yöntem olmadığını düşünüyorum.							
24. Yöneticilerim tarafından performansım değerlendirilirken amaca uygun bir değerlendirme yapıldığını düşünüyorum.							
25. Maaşım ve diğer ek ücretler (ikramiye, prim vb.), zorunlu gereksinimlerimi sağlamam ve kişisel ilgi alanlarımı gerçekleştirmem için yeterlidir.							
26. Bu kurumdaki ücret ve yan haklar piyasayla rekabet edecek düzeydedir.							
27. Bu kurumdaki ücretlendirme çalışanın yetkinliklerine göre belirlenir.							
28. Kurumumuzda eşit işe eşit ücret verilir.							
29. Bu kurumun insan kaynakları yönetimi tarafından iş yerindeki sorunların nedenleri araştırılır.							
30. Bu kurumun insan kaynakları yönetimi, işten ya da özel yaşantımdan kaynaklanıp “işe yansıyan” sorunlarımın çözülmesi için olanak sağlar.							
31. Bu kurumda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki değişiklik ve gelişmelerden toplantılar ve duyurular aracılığıyla bilgilendirilirim.							

3. Çalışmaya Tutkunluk

Bu bölümde çalışmaya tutkunluğa yönelik ifadeler bulunmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
32. Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.							
33. İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.							
34. İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.							
35. İşim bana ilham verir.							

36. Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.							
37. Yoğun olarak çalıştığımdaya kendimi mutlu hissedirim.							
38. Yaptığım işle gurur duyuyorum.							
39. Kendimi işime kaptırırım.							
40. Çalışırken kendimden geçerim.							

4. İşten Ayrılma Niyeti

Bu bölümde işten ayrılma niyetine yönelik ifadeler bulunmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
41. İşimden daha iyisini bulur bulmaz şu an çalıştığım kurumdan ayrılacağım.							
42. Şu an çalıştığım kurumdan başka bir yerde aktif olarak iş arıyorum.							
43. İşimden ayrılmayı ciddi olarak düşünüyorum.							

5. Demografik Bilgiler

Bu bölümde demografik bilgilere yönelik ifadeler bulunmaktadır.

44. Yaş

- ☐ 18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 45 ve üzeri

45. Cinsiyet

- ☐ Kadın ☐ Erkek

46. Eğitim Durumu (son mezun olduğunuz okul)

- ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/Doktora

47. Çalıştığınız sektör

- ☐ Üretim (Ör: Otomotiv, makine, ilaç, kimya, maden, vb.)
☐ Hizmet (Ör: Haberleşme, ulaştırma, sağlık, turizm, bankacılık, eğitim, vb.)
☐ Diğer (lütfen belirtin).....

48. İş hayatınızdaki toplam çalışma yılınız

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl
☐ 20 yıl ve üzeri

49. Şu an çalıştığınız iş yerindeki toplam çalışma yılınız

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl
☐ 20 yıl ve üzeri

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.