



ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGILARININ
METAFORLAR ARACILIĞIYLA ANALİZİ: ÖZEL SAĞLIK KURUMU
ÇALIŞANLARIYLA BİR UYGULAMA

Nazan Gül
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir/2019

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGILARININ
METAFORLAR ARACILIĞIYLA ANALİZİ: ÖZEL SAĞLIK KURUMU
ÇALIŞANLARIYLA BİR UYGULAMA

Nazan Gül

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Serap Benligiray

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nazan GÜL'ün "Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algılarının Metaforlar Aracılığıyla Analizi: Özel Sağlık Kurumu Çalışanlarıyla Bir Uygulama" başlıklı tezi 21 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Serap BENLİGİRAY

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Uğur TURHAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ash GEYLAN

İmza



Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGILARININ METAFORLAR ARACILIĞIYLA ANALİZİ: ÖZEL SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARIYLA BİR UYGULAMA

Nazan Gül

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2019

Danışman: Prof. Dr. Serap Benligiray

Bu çalışmanın amacı, çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını mümkün olan tüm gerçekliğiyle ortaya koymaktır. Bu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısını ya da başarısızlığını anlamak ve nelerin iyi yapıldığını, nelerin aksadığını içerden bakarak öğrenmek açısından önemlidir. Bu bilgiye ulaşılması, mevcut sorunların ortadan kaldırılmasını ve iyi uygulamaların pekiştirilmesini sağlayacaktır. Çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin gerçeğe yakın algılarının doğası gereği sansürden uzak, özgür ifade gücü bulunan ve bilinçaltını yansıtmaya özelliği taşıyan metaforlar aracılığıyla tespit edilmesi amaçlanmıştır. Olgu bilim deseni kullanılarak elde edilen veri içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma, Eskişehir’de faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşuna bağlı iki hastanede yapılmış; veriler bu iki hastanede farklı kademelerde çalışan ve tesadüfî olarak seçilen toplam 150 kişiden elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formlarından elde edilen verinin analiz edilmesi ve yorumlanması beş aşamada gerçekleştirilmiştir (Kodlama, eleme, verileri bilgisayar ortamına aktarma, kategori geliştirme ve geliştirilen kategoriler ışığında verilerin yorumlanması). Geçerli bulunan 148 görüşme formunun içerik analizi Excel (2013) programı kullanılarak yapılmıştır. Katılımcıların, 13’ünün bitki, 13’ünün hayvan metaforu olmak üzere toplam 26 metafor kullandıkları saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bölümün tavrı, bölümün yetkinliği, bölüme ilişkin genel saptama, ekibin tavrı ve ekibin yetkinliği şeklinde beş ana tema ve bunlara bağlı 116 alt temaya ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Metafor, yetkinlik, insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yetkinlikleri

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF HUMAN RESOURCES THROUGH METAPHORS: A STUDY WITH PRIVATE HEALTH INSTITUTION EMPLOYEES

Nazan Gül

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August 2019

Adviser: Prof. Dr. Serap Benligiray

The aim of this study is to demonstrate the employees' perception regarding human resources management with all its truths. This is an important issue for understanding the effectiveness or ineffectualness of human resources management and learning what has been done well or not from within. This information offers a solution to solve the resent problems and improve good implementations. The objective of the study is to determine the employees' truthful perception in regard to human resources management with the help of metaphors, which are by nature uncensored, free expressions and reflecting the unconscious mind. The data collected by using the phenomenological design were analyzed using the content analysis method.

The study was carried out in two different hospitals belonging to a private health institution in Eskişehir. The research data is obtained from 150 employees of both hospitals, which have different levels and were selected randomly. An interview form is used as data collection tool. The data obtained in the form of interview were analyzed and interpreted in five steps (coding, elimination, transferring the data on computer, developing categories and interpreting the data in consideration of the categories). Excel (2013) has been used for the analysis of 148 applicable interview forms. The results show that the participants have used 26 metaphors, of which 13 were plants and 13 animal metaphors. Based on the analysis five main themes such as departments attitude, departments competence, general determination of the department, attitude of the team as well as competence of the team and 116 sub themes were achieved.

Keywords: Metaphor, competence, human resources, human resources management, human resource competencies.

ÖNSÖZ

Stratejik yaklaşım çerçevesinde insan kaynakları bölümü bir işletmenin en can alıcı bölümlerinden biridir. Bu nedenle insan kaynakları bölümü ve yönetim yaklaşımı, başarıyı hedefleyen işletme sahipleri için özellikle yakından takip edilmesi gereken unsurlardır. İnsan kaynakları bölümü, işletmenin stratejisini tam anlamıyla özümseyip uygulamalarına yansıtarak tüm personelin bu stratejiyi paylaşmasını sağlamalı, yönetici ve çalışanları ile günümüzün başkalaşan yönetim anlayışında öne çıkan yetkinliklerin bilincinde olmalı, hem kendi içinde barındırdığı personelin hem de işletme genelinde istihdam edilen personelin gerekli yetkinliklerle donanmış halde olmasını temin etmelidir. Bu da öncelikle tüm yönleri, artı ve eksileri ile insan kaynakları bölümünün tam anlamıyla tanınması, analiz edilip teşhis edilmesiyle mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada insan kaynakları bölümünün çalışanlarca nasıl algılandığı sorgulanmış, gerçeğe en yakın algının teşhisi için de metaforlardan faydalanılmıştır.

Çalışmaya titizlikle doldurdukları görüşme formları ile katkı sunan tüm katılımcılara, çalışmanın gerçekleşmesine imkân tanıyan işletme yöneticilerine, zorlu tez yazım sürecinde manevi desteğiyle beni yüreklendiren Uluslararası ilişkiler Birimindeki mesai arkadaşlarım ve amirlerime, Mine Uçar ve Mehmet Kadir Bingöllü şahsında tüm arkadaşlarıma, ilerleyen yaşlarına karşın çalışma yoğunluğundan dolayı evlatlarımdan üzülmeye esirgediğim saatlerde yokluğumu hissettirmemek için üstün çaba gösteren annem Fitnat Tanık ve babam Hacı Tanık'a, bu süreçteki anlayış ve destekleri için eşim Zafer Gül ve kızım Berra Serin'e, ondan çaldığım oyun saatleri için beni affedeceğini umduğum oğlum Cihangir Gül'e, öncelik ve özellikle de bana olan inancını yitirmeden titizlikle yanımda yer alan, bilgi ve görüşleriyle yolumu aydınlatan danışmanım Prof. Dr. Serap Benligiray'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Nazan Gül

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ıla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Nazan Gül

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI VE YETKİNLİKLERİ

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları	3
1.1. Personel Yönetimi	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	6
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim	10
2. İnsan Kaynakları Bölümü Yetkinlikleri	12
2.1. Yetkinlik Kavramı ve Gelişimi	12
2.2. İnsan Kaynakları Uzmanlarında Bulunması Beklenen Yetkinlikler	16
2.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Bulunması Beklenen Yetkinlikler.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

METAFOR KAVRAMI, OLUŞUMU, ÇEŞİTLERİ VE İŞLEVLERİ

1. Metafor Kavramı	27
2. Metaforların Oluşumu	30
3. Metafor Çeşitleri	34
3.1. Yapısal Metaforlar	41
3.2. Yönelim Metaforları	42
3.3. Ontolojik Metaforlar	43
4. Metaforların İşlevleri	45
4.1. Kolaylaştırma ve Açıklama	46
4.2. Dilsel ve Zihinsel Üretime Hizmet Etme	46
4.3. Bilimsel Araştırmalara Esin Kaynağı Olma ve Yol Gösterme	47

4.4. Sanat ve Eğitim Çalışmalarında Üretimi Tetikleme ve Kolaylaştırma.....	48
4.5. İnsanların Değerlendirmelerini ve Donanımlarını Gün Işığına Çıkarma	49
4.6. Farklı Disiplinlerde Tanımlama, Analiz Etme, Yeni Yaklaşım ve Sistem Kurma Kolaylığı Sağlama	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGILARININ METAFORLAR ARACILIĞIYLA ANALİZİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Problemi	51
2. Araştırmanın Amacı	51
3. Araştırmanın Önemi	51
4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	52
5. Yöntem	52
5.1. Araştırmanın Modeli.....	52
5.2. Örneklem	53
5.3. Veri Toplama Aracı	53
5.4. Verilerin Analizi	54
6. Bulgular ve Analiz	56
6.1 Bitki Metaforları	57
6.1.1. Bambu	58
6.1.2. Sarmaşık	60
6.1.3. Meyve ağacı	64
6.1.4. Kaktüs	69
6.1.5. Çam	71
6.1.6. Gül.....	73
6.1.7. Çınar	76
6.1.8. Ayçiçeği	81
6.1.9. Papatya	82
6.1.10. Asma	84
6.1.11. Orkide.....	85
6.1.12. Lilyum	87
6.1.13. Selvi.....	88
6.2. Hayvan Metaforları.....	89
6.2.1 Ahtapot	90
6.2.2. Aslan	94
6.2.3. Arı	97

6.2.4. Fil	100
6.2.5. Balık	101
6.2.6. Karınca	103
6.2.7. Bukalemun.....	106
6.2.8. Köpek	109
6.2.9. At	111
6.2.10. İnek	112
6.2.11. Kuş	113
6.2.12. Kedi	115
6.2.13. Deve	116
6.3. Genel Tema Analizi	117
6.4. Demografik Veriler ve Metafor Kullanım İlişkilerine Dair Bulgu ve Analiz.....	128
6.4.1. Seçilen metaforların katılımcıların cinsiyetine göre dağılımı.....	128
6.4.2. Seçilen metaforların katılımcıların yaşlarına göre dağılımı	131
6.4.3. Seçilen metaforların katılımcıların yaşlarına ve cinsiyetlerine göre dağılımı	133
6.4.4. Seçilen metaforların katılımcıların yöneticilik durumuna göre dağılımı	135
6.4.5. Seçilen metaforların katılımcıların eğitim alanlarına göre dağılımı	137
6.4.6. Seçilen metaforların çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı	139
6.4.7. Seçilen metaforların insan kaynakları çalışanları ve diğer bölümlerde çalışanlara göre dağılımı	141
6.4.8. Seçilen metaforların katılımcıların kıdemlerine göre dağılımı	142
6.4.9. Seçilen metaforların katılımcıların iş yaşamı deneyimlerine göre dağılımı	144
4. SONUÇ	146
5. TARTIŞMA.....	151
6. ÖNERİLER.....	155
KAYNAKÇA.....	157
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Personel yönetimi yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar	8
Tablo 1.2. Stratejik insan kaynakları yaklaşımı ve geleneksel insan kaynakları yaklaşımı arasındaki farklar modeli.....	12
Tablo 1.3. İnsan kaynakları yetkinlik alanları ve alt faktörler	17
Tablo 1.4. İnsan kaynakları çalışanlarının rollerine göre bulunması beklenen	19
Tablo 1.5. İnsan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlik grupları ve yetkinlikler Yetkinlikler	19
Tablo 1.6. SHRM İnsan kaynakları yetkinlik modeli.....	21
Tablo 1.7. Üst düzey insan kaynakları yöneticilerinde bulunması beklenen yetkinlikler.....	24
Tablo 1.8. İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olması beklenen yetkinlikler.....	25
Tablo 2.1. “Ali aslandı” cümlesinin bilişsel yaklaşım ışığında analizi.....	32
Tablo 2.2. Lakoff ve Johson’a göre sık kullanılan kaynak alan unsurları ve örnekleri.....	37
Tablo 2.3. Lakoff ve Johson’a göre sık kullanılan hedef alan unsurları ve örnekleri.....	38
Tablo 2.4. “Zaman paradır” kavramsal metaforunun incelemesi.....	41
Tablo 3.1. Araştırma grubu.....	53
Tablo 3.2. Bitki metaforları seçim değerleri	57
Tablo 3.3. Bambu metaforu genel analiz tablosu.....	58
Tablo 3.4. Bambu metaforu tema analiz tablosu	59
Tablo 3.5. Sarmaşık metaforu genel analiz tablosu.....	60
Tablo 3.6. Sarmaşık metaforu tema analiz tablosu.....	64
Tablo 3.7. Meyve ağacı metaforu genel analiz tablosu.....	65
Tablo 3.8. Meyve ağacı metaforu tema analiz tablosu	69
Tablo 3.9. Kaktüs metaforu genel analiz tablosu.....	70
Tablo 3.10. Kaktüs metaforu tema analiz tablosu	71
Tablo 3.11. Çam metaforu genel analiz tablosu.....	71
Tablo 3.12. Çam metaforu tema analiz tablosu	73
Tablo 3.13. Gül metaforu genel analiz tablosu.....	73
Tablo 3.14. Gül metaforu tema analiz tablosu	76
Tablo 3.15. Çınar metaforu genel analiz tablosu.....	76

Tablo 3.16. Çınar metaforu tema analiz tablosu	80
Tablo 3.17. Ayçiçeği metaforu genel analiz tablosu.....	81
Tablo 3.18. Ayçiçeği metaforu tema analiz tablosu	82
Tablo 3.19. Papatya metaforu genel analiz tablosu.....	82
Tablo 3.20. Papatya metaforu tema analiz tablosu	83
Tablo 3.21. Asma metaforu genel analiz tablosu.....	84
Tablo 3.22. Asma metaforu tema analiz tablosu.....	85
Tablo 3.23. Orkide metaforu genel analiz tablosu.....	86
Tablo 3.24. Orkide metaforu tema analiz tablosu	87
Tablo 3.25. Lilyum metaforu genel analiz tablosu.....	87
Tablo 3.26. Lilyum metaforu tema analiz tablosu.....	88
Tablo 3.27. Selvi metaforu genel analiz tablosu.....	88
Tablo 3.28. Selvi metaforu tema analiz tablosu	89
Tablo 3.29. Hayvan metaforları seçim değerleri	89
Tablo 3.30. Ahtapot metaforu genel analiz tablosu.....	90
Tablo 3.31. Ahtapot metaforu tema analiz tablosu	93
Tablo 3.32. Aslan metaforu genel analiz tablosu.....	94
Tablo 3.33. Aslan metaforu tema analiz tablosu	96
Tablo 3.34. Arı metaforu genel analiz tablosu.....	97
Tablo 3.35. Arı metaforu tema analiz tablosu.....	100
Tablo 3.36. Fil metaforu genel analiz tablosu.....	100
Tablo 3.37. Fil metaforu tema analiz tablosu	101
Tablo 3.38. Balık metaforu genel analiz tablosu.....	102
Tablo 3.39. Balık metaforu tema analiz tablosu	103
Tablo 3.40. Karınca metaforu genel analiz tablosu.....	103
Tablo 3.41. Karınca metaforu tema analiz tablosu	106
Tablo 3.42. Bukalemun metaforu genel analiz tablosu.....	106
Tablo 3.43. Bukalemun metaforu tema analiz tablosu	109
Tablo 3.44. Köpek metaforu genel analiz tablosu.....	109
Tablo 3.45. Köpek metaforu tema analiz tablosu	110

Tablo 3.46. At metaforu genel analiz tablosu.....	111
Tablo 3.47. At metaforu tema analiz tablosu.....	112
Tablo 3.48. İnek metaforu genel analiz tablosu.....	113
Tablo 3.49. İnek metaforu tema analiz tablosu	113
Tablo 3.50. Kuş metaforu genel analiz tablosu.....	114
Tablo 3.51. Kuş metaforu tema analiz tablosu.....	114
Tablo 3.52. Kedi metaforu genel analiz tablosu.....	115
Tablo 3.53. Kedi metaforu tema analiz tablosu.....	116
Tablo 3.54. Deve metaforu genel analiz tablosu.....	116
Tablo 3.55. Deve metaforu tema analiz tablosu	117
Tablo 3.56. Genel tema analiz tablosu.....	120
Tablo 3.57. Cinsiyete göre bitki metaforu seçim değerleri	129
Tablo 3.58. Cinsiyete göre hayvan metaforu seçim değerleri	130
Tablo 3.59. Çalışanların yaş aralıkları bağlamında bitki metaforları seçim değerleri	131
Tablo 3.60. Çalışanların yaş aralıkları bağlamında hayvan metaforları seçim değerleri	132
Tablo 3.61. Çalışanların yaş aralıkları ve cinsiyetleri bağlamında bitki metaforları seçim değerleri	133
Tablo 3.62. Çalışanların yaş aralıkları ve cinsiyetleri bağlamında hayvan metaforları seçim değerleri	134
Tablo 3.63. Yönetici olma durumuna göre bitki metaforu seçim değerleri	135
Tablo 3.64. Yönetici olma durumuna göre hayvan metaforu seçim değerleri	136
Tablo 3.65. Eğitim alanları kapsamında bitki metaforları seçim değerleri	137
Tablo 3.66. Eğitim alanları kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri	138
Tablo 3.67. Eğitim düzeyleri kapsamında bitki metaforları seçim değerleri.....	139
Tablo 3.68. Eğitim düzeyleri kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri	140
Tablo 3.69. Çalışılan bölüm kapsamında bitki metaforları seçim değerleri	141
Tablo 3.70. Çalışılan bölüm kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri	142
Tablo 3.71. Çalışılanların kıdemleri kapsamında bitki metaforları seçim değerleri	143
Tablo 3.72. Çalışılanların kıdemleri kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri	144
Tablo 3.73. Çalışma yaşamı deneyimleri kapsamında bitki metaforları seçim değerleri	145
Tablo 3.74. Çalışma yaşamı deneyimleri kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri	146

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri.....	10
Şekil 1.2. Yetkinlik Piramidi	13
Şekil 1.3. Buzdağı modeli.....	15
Şekil 2.1. Dilsel göstergelerin oluşumu.....	30
Şekil 2.2. Sözel iletişim.....	30
Şekil 2.3. “Ali aslandır” cümlesinin haritalaması.....	31
Şekil 2.4. Metaforlaştırma sürecinde imge tarlası ve imgeleme.....	32
Şekil 2.5. Hedef ve kaynak alan ilişkisi.....	33
Şekil 2.6. Metaforik kavram analiz haritası.....	36
Şekil 2.7. Kavramsal Metaforlar sınıflaması.....	39
Şekil 3.1. insan kaynakları yönetimi algısına dair metafor kullanım yoğunlukları.....	120
Şekil 3.2. insan kaynakları yönetimi algısına dair alt tema yoğunlukları.....	123
Şekil 3.3. Çalışmada tespit edilen yargı nesnesi.....	124
Şekil 3.4. Bölüme ilişkin temaların oranı.....	124
Şekil 3.5. Bölümün yetkinliği teması içerisindeki pozitif karakterli alt temalar.....	125
Şekil 3.6. Bölümün tavrı teması içindeki pozitif karakterli alt temalar.....	126
Şekil 3.7. Bölümün tavrı teması içindeki negatif karakterli alt temalar.....	126
Şekil 3.8. Bölüme ilişkin genel saptama temasına dair nötr karakterli alt temalar.....	127
Şekil 3.9. Bölüme ilişkin genel saptama teması altındaki pozitif karakterli alt temalar.....	128

GİRİŞ

Yönetim kavramının tarihsel bakış açısı ile ilk ortaya çıkışı ele alındığında insan kaynakları yönetiminin de bu olguyla beraber gündeme geldiği görülür (Arslan,Çetin & Dinç Elmalı, 2018, s.3). Geçmiş bu kadar eskilere dayanan insan kaynakları yönetimi, süreç içinde tarihsel olayların gelişimden etkilenecek anlam ve isim değiştirmiş, insan gücü yönetimi olarak başladığı işletme literatüründeki yolculuğu personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve nihayet günümüzdeki haliyle stratejik insan kaynakları yönetimi adlarıyla devam etmiştir (Benligiray, 2016, s. 20-25). Bu çalışma günümüzde kurumsal bir işletmede insan kaynakları yönetiminin nasıl algılandığını gerçeğe en yakın görüntüsü ile elde etmeyi hedeflemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin isim ve anlam değiştirdiği her süreçte işleyişi ve işletme içindeki yeri de farklılaşmıştır. Ekonomik ve teknolojik gelişmelerle gündeme gelen refah, yaşam kalitesini arttırmış bu da çalışanların işletmelerden beklentilerini farklılaştırırken işletmelere de sosyal sorumluluk gibi farklı duyarlılıklar yüklemiştir. Bu sürecin sonucu olarak işletmeler, çalışanlara karşı sorumluluklarını değişen bir bakış açısı ile değerlendirmeye başlayıp onlara tatmin edici bir ücret ve iş ortamı sağlarken, bağlılıklarını arttırmanın yollarına aramaya başlamış, böylelikle personelden insan kaynağına evrimleşen işletmedeki insan unsurunun, bir kaynak olarak görülüp geliştirilmesi için yollar aranmaya başlanmıştır. Bu kaynağın geliştirilip kapasitesinin arttırılabiliyor oluşu onu diğer işletme kaynakları arasında öne çıkartmıştır. Üstelik bu kaynak, diğer kaynaklar gibi sınırlara mahkûm değildir; sınırsız yetenekleri, geliştirilebilen kapasitesi ile işletmenin değişen çevre koşullarına uyumu ve rekabet üstünlüğü sağlamasında etkin rol oynar (Arslan, Çetin&Dinç Elmalı, 2018, s. 7).

İlerleyen yıllarla insan kaynakları, değişen çevre koşulları, küreselleşme ve uluslararası rekabetin gündeme gelmesiyle işletme içinde farklı bir yere konumlanmıştır. Rekabet üstünlüğü sağlamada insan faktörünün gücü keşfedilince işletmelerin elindeki insan kaynakları, stratejik bir faktör olarak ön plana çıkmıştır (Akdemir, 2017, s.1). Stratejik yönetimin insan kaynakları alanına yansması olarak görülebilecek stratejik insan kaynakları yönetimi ile geleneksel insan kaynakları uygulamaları işletme içi ve dışı faktörler dikkate alınarak geliştirilen stratejilerle uyumlu olarak daha bütüncül bir anlayış kazanmış ve insan kaynakları yöneticisi işletme için artık bir stratejik ortak kimliğine bürünmüştür (Akdemir, 2017, s. 21).

İşletme içinde insan kaynaklarının elde edilmesi, geliştirilmesi, nitelikli insan kaynaklarının elde tutulması ve performansının artırılması gibi temel işlevler yürüten (Benligiray, 2016, s. 41) insan kaynakları yönetimi, değişen çevre koşullarına ve yoğun rekabete ayak uydurabilmek adına temel işlevlerini zenginleştirip yönetim anlayışına yeni bir yorum ve bakış açısı getirmek durumunda kalır. Bu parantezde 1959 yılında psikoloji disiplini bakış açısı ile “ *bir canlının çevresi ile etkili şekilde etkileşebilme kapasitesi*” (White, 1959, s. 297) olarak ilk kez tanımlanan yetkinlikler, yıllar içinde işletme yöneticilerinin ve akademisyenlerinin ilgisini çeken bir başka olgu olur. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucu yetkinlikler, farklı çalışmalarla farklı yanlarına dikkat çekilerek tanımlanır. Genel olarak mükemmel performansı elde etmek için sergilenen bilgi, beceri ve tutumların gözlenebilir davranışlar olarak dışa vurumu şeklinde tanımlanabilecek olan yetkinlikler (Budak, 2016, s. 51) işletme dünyasında, insan kaynağına yeni bir bakış açısı getirir.

İşletmede insan kaynağının planlanması, temini, motive edilmesi, geliştirilip güçlendirilmesi, performansının artırılması, elde tutulması (Barutçugil, 2004, s. 239-476) gibi başat misyonlar üstlenen insan kaynakları departmanları, artık yetkinlik temelli insan kaynağı temini, yetkinliklerin tespiti ve geliştirilmesi gibi odak alanlarla meşgul olmaya başlar. İnsan kaynakları uzman ve yöneticilerinin işletmede bu misyonları üstlenirken kendilerinde ne gibi yetkinliklerin bulunması gerektiği cevaplanması gereken önemli soru haline gelir. Alanda bu misyonların nasıl yerine getirebileceğine dair bir dizi çalışma gerçekleştirilir (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer, 1993; Armstrong, 2006; Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012; Brockbank, 1995; Heneman, 1999; Hunter, 1999; Klein, 1996; Schoonover, 2003; William, 2010; Tornow, 1984). Geline nokta SHRM’ nin yetkinlik modelinin anılan çalışmaların geniş bir özetini içerdiğini söylemek mümkündür (Cohen, 2015, s.208-209).

Yaşanan değişim ve gelişmelerle işletme içerisindeki önemi her geçen gün daha da belirginleşen insan kaynakları yönetimi, işletmenin kendi başarısının ölçülmesinde öncelikle analiz ve takip edilmesi gereken bir alan haline alır. Bu takibin yapılmasındaki ilk adımlardan biri işletme içindeki insan kaynakları yönetiminin tanınması için analizler yapılmasıdır. Analiz, işletmede çalışanların algıları ölçülerek yapılacaksa sansürlü ve doğru bilgiye ulaşabilmenin öne çıkan yollarından biri de bu analizde metaforların kullanılmasıdır (Tepebaşılı, 2013, s. 15; Şahan, 2017; s.6).

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI VE YETKİNLİKLERİ

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için üç tür kaynağa ihtiyaç vardır. Bunlar, fiziksel kaynaklar (hammadde, malzeme, tesisler vb.), finansal kaynaklar (öz sermaye, alacaklar, karlar vb.) ve insan kaynaklarıdır. Zamanımızın rekabet yoğun ortamında işletme başarısı için her biri hayati önem taşıyan bu unsurlar içinde en belirgin olanı ve öne çıkanı insan kaynakları unsurudur. Çünkü teknoloji, finansman teknikleri gibi unsurlar rakiplerce kolayca taklit edilebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları taklit edilebilse bile aynı sonuçlara ulaşılma olasılığı oldukça düşüktür (S.Benligiray, 2017, s. 3). Bu özelliği ile işletme için anlamı gittikçe derinleşip önemi artan bir kavram haline gelen insan kaynakları yönetimi, ilk ortaya çıkışından bu yana tarihsel gelişmelere paralel olarak tanım, içerik ve isim değişikliklerine uğramış, farklı yaklaşımlarla ele alınıp konumlandırılmıştır. Bu yaklaşımlar, çalışmada personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları olarak ele alınıp incelenmiştir.

1.1. Personel Yönetimi

İnsandan faydalanılmasına yönelik tarihi geçmiş, ilkel uygulamalar da göz önüne alınırsa ilk çağlara kadar uzanır. Formal düzeyde olmasa da en yetenekli insanı kullanma çabası, insanların topluluk oluşturarak bir araya gelmeleri ile başlar (Benligiray, 2015, s. 3). İnsan ve yönetim ilişkisi göz önüne alındığında insan kaynağı, tarihin ilk çağlarından buyana üretimin içinde yer almıştır. En basit haliyle Eski Mısır'dan bu yana el sanatlarıyla süre gelen usta - çırak ilişkisi önemini hiç yitirmemiştir (Çetin, Elmalı ve Aslan, 2018, s. 3). Yönetim, doğası gereği insanların bir arada bulunduğu her ortamda söz konusu olmuş ancak kişi sayısı ve koşullar farklılaştıkça yaklaşımlar farklılaşma göstermiştir. Derebeylik, krallık dönemlerinde kölelik söz konusuyken, tarım toplumunda tarımsal üretim ve zanaatkarlık öne çıkmış, ilerleyen süreçte usta - çırak ilişkisinde, usta tarafından eğitilerek basit iş bölümü mantığıyla bir araya getirilen çalışanlar, atölye tarzı üretime neden olmuş ve sonrasında ortaya çıkan endüstrileşme aşamalarıyla farklı anlayışlarda üretim yapan ve yönetilen profiller çizerek tarihsel gelişim göstermişlerdir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.73).

Zamanla gelişen bilim ve teknoloji, insanlardan yararlanma şekillerini farklılaştırmıştır. Bu değişimin kilometre taşı, batıdaki sanayi devrimi olarak ifade edilebilir. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayıp sonrasında Avrupa ve Amerika’ya yayılan bu devrim, küçük ölçekli üretimlerden fabrika üretimine geçilerek artan makinalaşma ile insanların toplu halde çalıştıkları bir sistem oluşturmuştur. Ancak toplu çalışma ve kitle üretiminin bu ilk adımları, çalışanın, insan gücü olarak görüldüğü acımasız çalışma koşulları içeren bir dönemdir. Çalışanlar, uzun çalışma saatleri boyunca kötü koşullarda çalışmanın getirdiği iş kazaları ve çeşitli meslek hastalıkları ile yüzleşmişlerdir. Kendilerini koruyacak düzenlemelerden yoksun olmanın ve işsiz kalma korkusunun etkisiyle bu koşullara katlanarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Sanayi devriminin ilk yıllarında, çalışanları koruması beklenen yasaların olmamasının da ötesinde yapılan uygulamalar işçiye tek taraflı olarak kabul ettirilen oldukça katı kuralları içermektedir. Amasa Whitney Fabrikası’nda 1830 yılında uygulanan kurallar bu uygulamalara örnek verilebilir. Fabrikada işçilerin gün doğmadan başlayıp gün battıktan sonra biten ağır mesai saatleri mevcuttur. Bu ağır mesai saatlerine riayet edilmesi için ise yine katı kurallar geliştirilmiş; işçilerin mesai başlama saatinden sonra beş dakika içinde makinalarının başında olmaları, tüm mesai boyu mesai başında bulunmaları, çalışma saatleri dolar dolmaz on dakika içinde fabrikayı terk etmeleri zorunlu tutulmuştur. Mesai saatleri içinde işe dair konuların dışında konuşmalarının ve okumalarının yasak oluşu, dikkatsizlik ya da kötü çalışma gibi nedenlerle kullandıkları makinaya zarar vermeleri halinde zararı tazmin etmek zorunda oluşları, işten ayrılmak durumunda olanların bunu ayrılış tarihinden dört hafta önce belirtmedikleri durumlarda dört haftalık ücretlerinin kesilmesi (hastalık durumu hariç), mesai esnasında yemek için 25/30 dakika gibi çok sınırlı bir zamana sahip olmaları zorlayıcı kurallar arasında sayılabilir (Davis, 1982,s. 118-119). Bu dönemde çalışan, bir maliyet unsuru ve üretim araçlarından biri olarak görülmektedir (Benligiray, 2016, s. 20). 19. yüzyılın başlarında sanayi devrimi ve sanayileşmenin getirisiyle kitle üretimine geçilmesi ve çok sayıda çalışanın istihdamından sonra çalışma yaşamını şekillendiren bir başka gelişme de Fredrick Taylor’ın bilimsel yönetim yaklaşımı kapsamında iş hayatına giren iş bölümü ve uzmanlaşma temeliyle çalışanların az nitelikli ya da nitelsiz olarak fabrikalarda istihdam edilmesi olmuştur (Saruhan ve Yıldız, s.73 2014).

19. yüzyılın sonlarında çalışma koşullarının iyileşmemesi, işçi gelirlerinin artmaması sonucu doğan tepkilerle işçi ve işveren ilişkileri gerilirken büyük grevler

meydana gelir. Bu gelişmeler, bazı işverenlerin çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermesi sonucunu doğururken, refah sekreterliği olarak anılan personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılacak bir oluşuma neden olur. Refah sekreterliği, çalışanlara mali, tıbbi vb. konularda yardımlar ulaştıran, kültürel gelişim ve eğitim konularında destek veren, dinlenme kolaylıkları sağlayan bir oluşumdur. Bu süreçle beraber organizasyonlarda çeşitli türde personel uzmanı istihdamları görülmeye başlamıştır (Benligiray, 2017, s. 4). Öte yandan Amerika’da 19. yüzyılda demir yollarının inşası ile kurulan büyük ve sermaye yoğun şirketler anakaraların alınması, kaynak dağıtımı, karmaşıklaşan faaliyetlerin yönetimi gibi profesyonellik gerektiren konularda kaynak sahiplerinden çok yöneticilerin etkin olduğu bir görüntü çizmeye başlamıştır. Bu etkenlerle işi sadece yönetmek olan bir sınıf ortaya çıkmış ve böylelikle yönetim uğraşı özel bir alan olarak ayrılmıştır (Chandler, 1977, s. 87). Bu gelişmelerin ışığında ilk personel yönetimi uygulamaları 19.yüzyılın sonlarına doğru İngiltere, Amerika ve Almanya’da görülmeye başlamıştır. 1883’te ABD’de kabul edilen Pendleton Kanunu öncelikle kamu görevlileri ve sonrasında da özel işletmelerde çalışanların sınavla işe alınmasını, işgüvenliğinin sağlanmasını, performansa dayalı kariyer sistemlerinin ilk örneklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler, işletmelerin personele yönelik ayrı birimler oluşturmaya sebep olmuş, bu birimlerde personelin iş ve işlemleri takip edilmeye başlanmıştır (Çetin, Elmalı ve Aslan, 2018, s. 4). Böylelikle organizasyonlarda personelin kayıtlarını tutan ve ücret bordrolarını hazırlayan personel bölümleri kurulmuştur (Budak, 2016, s. 8). Refah sekreterliği uygulamaları ile birlikte işletmelerde istihdam edilen farklı türlerdeki personel uzmanları istihdamlarının ilk örneklerinden biri olarak ABD’de BF Goodrich Company, istihdam ajanlarını işe alırken bazı işletmelerde işgücü bölümleri kurulmuştur. 1890’da National Cash Register Company, personel ofisini açmış ve böylelikle ilk kez personel yönetimi bir iş fonksiyonu olarak değerlendirilmiştir (Benligiray, 2015, s. 4). Personel bölümü tarihsel süreçte önceleri sadece kayıt tutan bir bölüm olarak görülmüştür. Bu kayıtlar personelin işlemeye giriş ve ayrılış tarihlerini, öz geçmişlerini, aldıkları ücretleri, örgütte yaptıkları işleri, izinli, raporlu, devamlı oldukları günleri, aldıkları disiplin cezaları gibi sicil bilgilerini içemektedir (Benligiray, 2017, s.5).

1929 daki ekonomik krizin Amerika ve sonrasında tüm dünyayı vurması, işletme sahiplerini yeni çözümler aramaya itmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak doğan çok uluslu şirketler, çok ulusluluğun getirdiği kültürel ve yönetsel sorunlarla personel

yönetimine bakışı değiştirmiş, arkasından gelen otomasyonun üretimde kullanılma süreci, işsizlik ve onun sonucunda da niteliksiz iş gücünün nitelik kazanma çabasını beraberinde getirmiştir (Budak, 2016, s. 9). 1950’den itibaren personel yöneticiliği bugün anladığımız anlamda rolleri olan bir meslek olarak görülmeye başlanmıştır. Batıda büyük organizasyonlara atanan personel direktörleri ile personel yönetimi önemli bir çalışma alanı kimliğine kavuşmuştur (Benligiray, 2015, s. 4).

Tarihsel olarak böylesi bir süreçten geçerek gelişen personel yönetimi, oganizasyonda işe alma, seçme, yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi işlevlerden sorumlu bir birim olarak çalışma hayatındaki yerini almış, birimin yokluğunda anılan işlevler üst yöneticinin sorumluluğu olarak görülmüştür (Sadullah, 2008, s. 2). Bir işletmede çalışan herkes o işletmenin personeli kabul edilmiş, ünvanına, geçici ya da sürekli çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın herkes personel olarak adlandırılmıştır. Tüm personel, personel yönetiminin yönetim alanına dahildir. (Aydemir vd., 2013, s. 326). Personel yönetiminin faaliyet alanı, insan unsurunun seçilmesi, görevlendirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve yönetim amaçları doğrultusunda istihdam edilmesi çabalarını içerir. Çalışanlar arasındaki çatışmaları çözme ise diğer bir önemli unsurdur (Kaya ve Taş, 2015, s. 22). Personel yönetiminin en genel hatlarıyla, kural, prosedür ve normlara dayanan bir yönetim anlayışı içerdiği söylenebilir (Gök, 2006, s. 24).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetimi ve personel kavramlarının anlam bulduğu ve iş hayatında yer ettiği gelişmelerin ardından İkinci Dünya Savaşı’nın etkileriyle oluşan iş gücü kayıpları, fiziksel ve ruhsal sakatlanmalar, çalışan veriminin arttırılması üzerine çalışmalar yapılması sonucunu doğurmuştur. Bu çalışmaların sonuçlarının uygulanmasıyla yeni bir döneme girilmiş ABD’de 1970’lerin başında çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini arttırmıştır. Personel yöneticilerin gün geçtikçe artan iş yükü ve sorumlulukları uzmanlaşmayı zorunlu kılmıştır. 1980’lerden itibaren gittikçe sertleşen rekabet koşulları tüm bu gelişmelerle birleşince işletmelerdeki insan faktörünün önemi daha da belirginleşmiştir. 1980’lerden itibaren geçmişte personel olarak adlandırılan çalışan, ortaya bariz bir şekilde çıkan insanın rekabet avantajı sağlayan yönüyle kıymetli bir kaynak olarak görülmeye başlamış, personel yönetimi yeni büründüğü kimlikle insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür (Benligiray, 2016, s. 23). 1984’te ABD’ de yazılan

“İnsan Kaynakları Yönetimi: Endüstriyel İlişkiler ve Örgütsel Gelişim Bütünleşmesi” isimli makalede insanın bir maaliyet unsuru değil bir işletme varlığı olduğu ifadesinin kullanılması insan kaynakları yönetiminin bakış açısını ortaya koymuştur (Spector, 1984).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede görev alan tüm çalışanların işletme hedeflerine ulaşılması için en verimli ve uyumlu şekilde çalışmasını, bu çalışmalar gerçekleşirken çalışanların en iyi şekilde değerlendirilip geliştirilmesini öngören, çalışana yönelik bu amaçlar gerçekleştirilirken de örgütsel amaçların öncelikle korunmasını sağlayan eylem ve uğraşların tümüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 306). En geniş anlamıyla insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun en değerli unsuru olan çalışanların, etkin yönetilmesi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, elde tutulması, geliştirilip motive edilmesi için yapılan etkinliklerin tamamının yönetimini içerir. Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkileri etkileyen tüm kararlar, uygulamalar, rekabet üstünlüğünü elde tutup başarıya ulaşmak için organizasyonun ihtiyaç duyduğu tüm bilgi, beceri ve tutumlar, insan kaynakları yönetimi kapsamındadır. İnsan kaynakları yönetimi, personel seçiminden eğitim ve geliştirilmesine, ücretlendirilmesinden ödüllendirilmesine, çalışanlar arası ilişkilerden, kariyer planlamasına uzanan geniş bir alanda hizmet üretir. İnsan kaynakları yönetimine dair karar ve uygulamaların neredeyse tümü organizasyonun verimliliğine ve performansına yansır (Barutçugil, 2004, s. 32-33).

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt bünyesinde ve örgüt çevresinde bulunan insan kaynaklarının yasal çerçeveye uygun bir şekilde, tüm taraflara yani, örgüte, çevreye ve bireye faydalı olacak şekilde etkin yönetilmesi işlev ve çalışmalarının tümüdür (Sadıkoğlu, 2008, s. 3). İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının nasıl sağlanıp istihdam edileceğini ve yönlendireceğini ifade eden bir kavramsal çerçeve sunar. Bu çerçeve içindeki faaliyetlerin tamamı, işletme amaçlarının gerçekleşmesine, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine hizmet eder ki bu süreç etkin bir planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol gereksinimini de beraberinde getirir. Tüm bunların yanında insan kaynakları yönetimi örgütte insan odaklı bir kültürün gelişimine de hizmet etmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri tüm bu amaçlara hizmet etmenin yanında örgütün diğer birimlerine danışmanlık hizmeti sunarken diğer birim yöneticilerinin de insan

kaynakları yönetimi anlayışının geliştirilmesine hizmet etmelerini sağlamalıdır (Benligiray, 2017, s. 7).

İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışanları sadece ekonomik varlık olarak gören Taylorist yaklaşımın tersine sosyal varlık olarak gören insancıl yaklaşımdan temellerini alır. Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirildiği ve çalışanların duygusal gereksinimlerinin karşılandığı bir ortamda hem çalışanlar hem de işletme için maximum faydanın sağlanacağını kabul eder. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, işletmenin belirlenen stratejik amaçlara ulaşmasını sağlarken çalışanların memnuniyetini, gelişimini, motivasyonunu ve yüksek performansını sürekli tutmayı sağlayan etkinliklerin yönetilmesi olarak tanımlanabilir (Dolgun, 2010, s. 2). Bu bakış açısıyla insan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla beraber nasıl temin edilip yönetileceğine dair bir çerçeve sunarken çalışanların tatmini ve motivasyonunun sağlanması ile örgüt hedefleri doğrultusunda başarı elde edilmesini sağlar. Personelin eğitimi, geliştirilmesi, güdülenip etkilenmesi ve haklarının verilmesi konularında hizmet sunar. Personel yönetimi, işgücü odaklı olduğundan çalışana yönelikken insan kaynakları, insana bir kaynak olarak bakmasının getirisi ile tüm örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenir. Personel yönetimi çoğulcu ve faydacı bir tutum izlerken insan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejik bir tutum sergiler. Kısacası personel yönetimi daha işlevsel bir fonksiyon alanına sahipken insan kaynakları yönetimi felsefi bir bakış açısıyla faaliyet gerçekleştirir (Yüksel, 1998, s. 7-8). Bu noktada benzerliklerinin yanında farklılıklarının da olduğu görülen insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi yaklaşımlarının benzerlik ve farklılıklar açısından karşılaştırılması için Tablo 1.1 incelenebilir (Armstrong, 2006, s. 18).

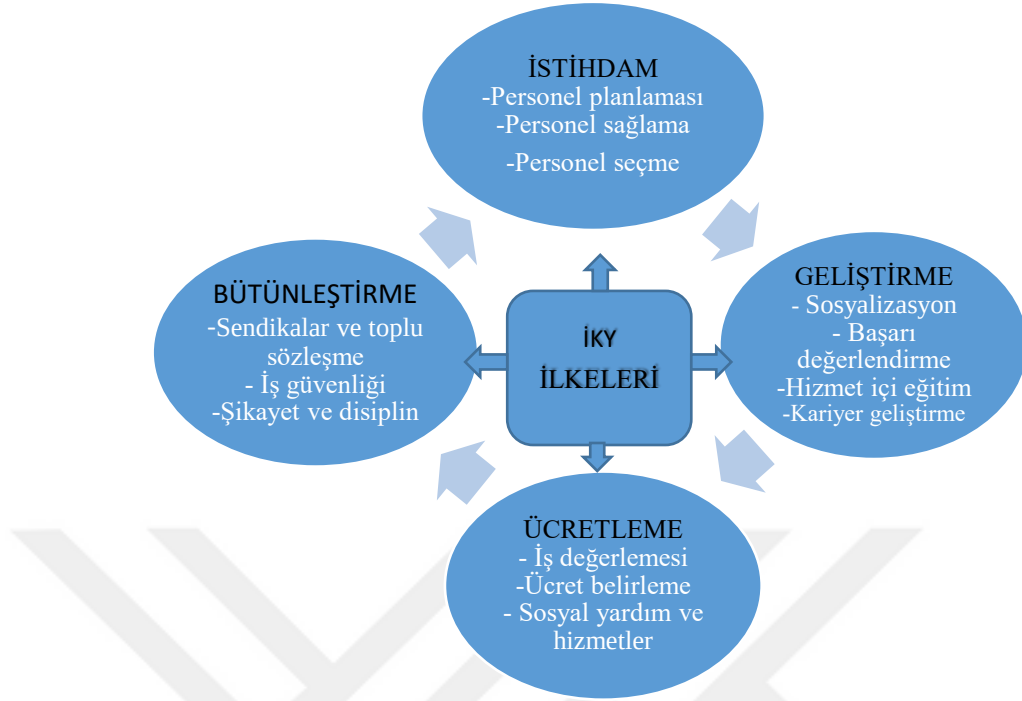
Tablo 1.1 *Personel yönetimi yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasındaki benzerlikler ve farklılıklar* (Armstrong, 2006, s. 18)

Benzerlikler		Farklılıklar
1	Personel yönetimi stratejileri de insan kaynakları yönetimi stratejileri gibi işletme stratejileriyle paralellik gösterir, onlardan süzülür..	İnsan kaynakları stratejileri, personel yönetimi stratejilerine oranla daha belirgin ve işletme stratejileri ile daha entegredir.

Tablo 1. 1. (Devam) *Personel yönetimi yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımı arasında benzerlik ve farklılıklar (Armstrong, 2006, s. 18)*

2	Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi, hat yöneticilerinin çalışanları yönetmekten sorumlu olduğunu kabul eder. Personel işlevi yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için gerekli olan tavsiye ve desteği sağlar.	İnsan kaynakları yönetimi, daha yönetim ve iş yönelimli bir felsefeye dayanır.
3	Personel yönetimi değerleri ile insan kaynakları yönetiminin en azından daha yumuşak versiyonu ile değerleri, “bireye saygı”, örgütsel ve bireysel ihtiyaçları dengeleme, çalışanları hem kendi tatminleri için hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak adına maksimum yetkinlik seviyesine ulaşmaları noktasında geliştirme hususlarında birbirleriyle aynıdır.	İnsan kaynakları yönetimi bu noktada, daha etkin bir yaklaşım sergiler, kültür yönetimi ve karşılıklı adanmışlığa ulaşmaya daha fazla önem verir
4	Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin her ikisi de en temel fonksiyonlarından bir tanesinin sürekli değişim gösteren örgütsel gereksinimlere uyum sağlayacak çalışanları seçme – doğru işe doğru insanları yerleştirme ve geliştirme olduğunu kabul eder.	İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi yaklaşımına oranla hat yöneticilerinin insan kaynakları politikaları uygulayıcılık rollerine çok daha fazla önem verir.
5	İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetiminin her ikisinde de aynı seçim, yetkinlik analizi, performans yönetimi, eğitim, yönetim geliştirme ve ödül yönetim teknikleri yelpazesini kullanılır.	İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında işletmenin tüm çıkarlarına yönelik olan bütüncül bir yaklaşım sergilenir. Bu anlayışta örgüt üyelerinin çıkarları tanınmakla (kabul edilmekle) beraber, çalışanların çıkarları kurumun çıkarlarından sonra gelir.
6	Personel yönetimi, insan kaynakları yönetiminin daha yumuşatılmış versiyonu ile, işgören ilişki sistemi kapsamında iletişim ve katılım süreçlerine önem atfeder.	İnsan kaynakları uzmanlarının personel idarecisi olmaktan daha ziyade iş ortağı (partneri) olması beklenir.

Örgütlerde konumlanan insan kaynakları bölümleri dört ana işlevi yerine getirirler bu işlevler, istihdam, geliştirme, ücretleme ve bütünleştirme işlevleridir. Anılan işlevler ve içerikleri Şekil 1.1. incelenebilir (Kavurmacıbaşı, & Yıldırım, 2012, s. 13).



Şekil 1.1. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri (Kavurmacıbaşı, & Yıldırım, 2012, s. 13)

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim

Michigan Üniversitesi'nde 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar, insan kaynakları kavramını stratejik yönetim kavramıyla ilişkilendirerek insan kaynakları yönetiminin farklı bir bakış açısı ile gelişimine neden olmuştur. Takip eden süreçte üniversitenin sponsoru olduğu Human Resource Management Dergisi'nde yayımlanan makaleler başta olmak üzere stratejik insan kaynakları yaklaşımını gündeme getiren çalışmalar yayımlanmıştır. Bu süreçten sonra insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejisi ile bütünleşen bir anlayışla tanımlanmaya başlanmıştır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2018, s. 7).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anlayışına ışık tutması için öncelikle strateji ve stratejik yönetim kavramlarına değinmekte fayda görülmektedir. Strateji, bir örgütün amaçları doğrultusunda politika ve faaliyetlerini mantıksal bir bütünlükle yürütmeye yönelik izlenecek olan yoldur. Stratejik yönetim ise, bir işletmenin gelecekte bulunmak istediği yere giderken çevresel fırsatlardan faydalanarak rakiplerine karşı avantaj sağlamak için yaptığı çalışmaların tümünü içeren bir yönetim tekniğidir. Bu tanımların ışığında stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün vizyonu doğrultusunda elinde

bulundurduğu insan kaynağını, saptanan örgüt hedeflerine ulaştırma sürecidir ve bu uzun soluklu süreç insan kaynağını en etkin ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde harekete geçirmeyi içerir (Budak, 2016, s. 23).

Sosyal alandaki gelişmeler, küreselleşme, işletme dışı hızlı değişimler gibi etkenler pek çok işletmeye rekabet avantajı sağlama rolü ortada olan insan kaynakları yönetimine stratejik bir yaklaşım geliştirme eğilimi getirmiştir (McGuire, 2014, s. 139). Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmaya giden yolda ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ve davranışları üreten insan kaynakları sistemlerinin, uzun vadede rekabet avantajı sağlayacak şekilde organize edilişinde izlenecek yolları ve bu sürecin yönetimini ifade eder (Benligiray, 2016, s. 25). Kaynak temelli görüş çerçevesinde bu duruma ışık tutacak olursak, bu görüşe göre de bir işletme elinde bulundurduğu ve kontrolünü sağladığı kaynaklarla anlamlandırılmaktadır. Bu yaklaşım gereği işletmeler ellerinde bulundurdukları kaynaklarla birbirlerinden farklılaşırken bir işletmenin elinde ne kadar değerli ve taklit edilemez kaynak bulunduruyorsa sürdürülebilir rekabet avantajını o oranda elinde tutacağı da ortadadır (Buller&McEvoy, 2012, s. 44).

Stratejik insan kaynakları yönetimi her ne kadar temellerini insan kaynakları yönetiminden alsa da, geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışından özellikle iki alanda belirgin farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi bireysel performansla daha baskın bir önem verirken stratejik insan kaynakları yönetiminde asıl ve baskın hedef örgütsel performanstır. İkinci farklılık ise şöyle ifade edilebilir; insan kaynakları yönetimi işletme problemlerinin çözümünde insan kaynağının rolünü vurgularken stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının bundan daha fazlasına sahip olduğunu çözümde etkin rol oynamanın da ötesinde sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturan etkisinin yanında taklit edilemez insan yetkinliklerinin getireceği üstünlüğün finansal performansı ve işletme başarısını beklenenin çok daha üstünde olumlu bir etkiyle arttırabileceğini savunur (Becker & Huselid, 2006, s. 899). Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ile örgütsel yapı hiyerarşik anlayıştan takım anlayışına evrimleşirken, sınırlar koyan otorite yerine bağlantılar kuran, gelişim sağlayan çalışma grupları devreye girer ve iç ilişkilere odaklanan çalışma anlayışının kısıtlayıcı sınırlarından dış dünya ile bütünleşip gelişime odaklanan bir çalışma anlayışına ulaşılır (Budak, 2016, s. 25).

Pek çok noktada birleşen ve ayrışan, özellikle anlam derinliklerindeki farklılıklarla ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve stratejik insan kaynakları yönetimi

yaklaşımı arasındaki farklılıklar tablo 1.2’de özetlenmiştir (Anthony, Kacmar & Perrewew, 2010, s.18).

Tablo 1.2. *Stratejik insan kaynakları yaklaşımı ve geleneksel insan kaynakları yaklaşımı arasındaki farklar* (Anthony, Kacmar & Perrewew, 2010, s. 18)

Boyutlar	Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Planlama süreci ve strateji saptama	Sadece operasyonel planlama yapar.	Tüm örgüt planlarının saptanması çalışmalarına katılır ve insan kaynakları fonksiyonlarının şirket stratejileri ile uyumlaştırılmasını sağlar.
Yetki	Bölüm yöneticisinin yetkisi orta düzey yöneticinin sahip olduğu yetki boyutundadır.	Üst düzey bir yöneticidir ve üst düzey yöneticinin yetkilerine ve statüsüne sahiptir.
Odaklanılan nokta	Zamana dayalı operasyonel işlemlere ve büro çalışanlarına odaklanır.	Tüm yönetici ve çalışanlar odak alanındadır.
Karar verme	Sadece operasyonel kararlar alır.	Stratejik kararlara katkı sağlar.
Bütünleşme	Diğer örgütsel fonksiyonlarla ya çok az ya da orta düzeyde bütünleşir.	Pazarlama, üretim, finansman gibi tüm örgütsel fonksiyonlarla bütünleşir.
Koordinasyon	İnsan kaynakları fonksiyonlarının bazılarını koordine eder.	İnsan kaynakları fonksiyonlarının tümünü koordine eder.

2. İnsan Kaynakları Bölümü Yetkinlikleri

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları bölümü çalışanlarında bulunması beklenen yetkinlikler incelenecektir. İlgili yetkinliklerin incelenmesinden önce yetkinlik kavramı ve stratejik insan kaynakları yaklaşımındaki yeri üzerinde durulmasında fayda görülmektedir.

2.1. Yetkinlik Kavramı ve Gelişimi

Konuya dair literatür incelendiğinde yetkinlik kavramının ilk kez 1959’da psikoloji alanında yazılmış olan bir makalede geçtiği ve yetkinlik tanımının “*bir canlının çevresiyle etkili şekilde etkileşebilme kapasitesi*” olarak yapıldığı görülür (White, 1959, s. 297). McClland ise yetkinlikleri yaşam boyu edinilenlerden oluşan bir sonuç kümesinin içerisindeki performans bileşenleri şeklinde tanımlamıştır (McClelland, 1973, s. 9). Bu gelişmeleri takip eder şekilde tarihsel gelişim içinde yetkinliklerin önemini

vurgulayan ve içeriğine dair bilgiler sunan pek çok çalışma bulunabilir. Şekil 1.2.’de incelenebilecek olan Tak, Sayılar ve Kaymaz’ın çalışmalarında aktardıkları Lucia ve Lepsinger’e ait yetkinlik piramidi, yetenekler ve kişilik özelliklerini temel alan, yaşam boyu edinilen bilgi ve becerilerle şekillenip davranışlar olarak görünür hale gelen yetkinliklerin tanım ve bileşenlerine dair bir özet sunar.



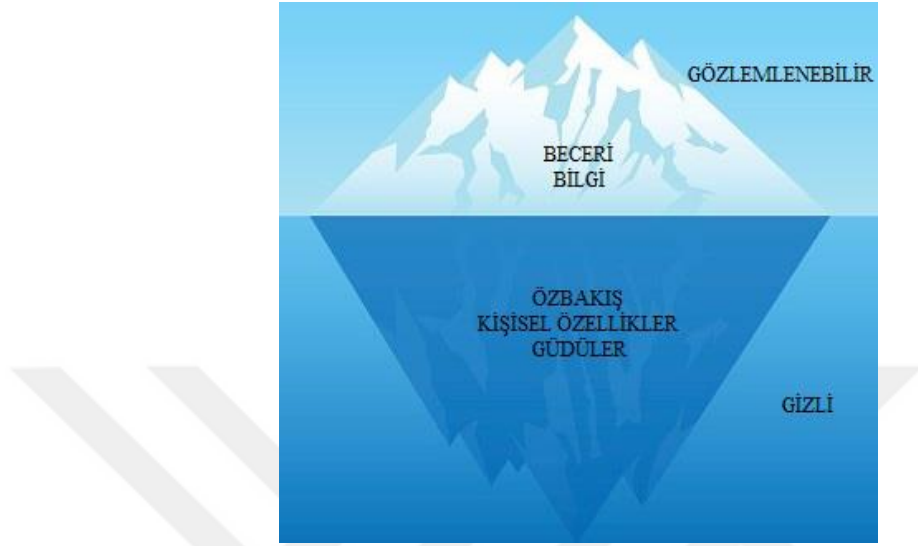
Şekil 1.2. Yetkinlik Piramidi (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007)

Yetkinlik kavramının insan kaynakları yönetimi literatürüne ilk girişi McClelland’ın işletmelerde zeka testleriyle yapılan ölçümler sonucunda varılan kararların olumsuz sonuçlarının, yetkinlik testleriyle varılabilecek olan kararlarca giderilebileceğini ve daha etkin sonuçlara ulaşılabilceğini önermesi ile olmuştur. McClelland, çalışmasında okul başarısı veya zeka testi sonuçlarının iş gören değerlemesinde net sonuçlara ulaşmaya tek başına yeterli olmadığını, hayat boyu edinilen diğer değerlerle ortaya çıkan yetkinliklerin ölçümünün iş gören değerlemesinde daha yerinde ve kullanılabilir sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir (McClelland, 1973, s. 1-14). Diğer taraftan Boyatzis, işletme tarihinde ilk kez yetkin yönetici kavramından bahsederken örgütleri hedeflerine ulaştıracak yöneticilere olan ihtiyaca vurgu yapar ve bunun da yetkin yöneticilerle mümkün olacağını ifade eder (Boyatzis, 1982, s. 1). İşletmeler için önemi fark edilen yetkinliklerin işletme amaçlarına uygun kullanılabilmesi adına ilerleyen süreçte çalışanlardan beklenecek yetkinlikleri belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. 1996’da yapılan bir çalışma bir işi en etkin performansla yapmak için tek tek davranışların tanımlanmasının yeterli olmadığını etkili performansın bir grup davranış öbeği sonucunda belirlediğini bunun da yetkinliklerle mümkün olabileceğini, bu grup davranışın yüksek performansı beraberinde getireceğini ifade etmiştir (Klein, 1996, s. 32). Literatür

taramasında yetkinlik kavramı üzerinde net bir uzlaşmaya rastlanmaz. Fleishman, yetkinliği bilgi, beceri, yetenek, inanç, ilgi, değerler ve motivasyondan oluşan bir karışım olarak nitelendirirken; Mirabile, işteki yüksek performansla birleşen beceri, bilgi, yetenek ve özellikler olduğunu; McClelland ve Spencer, güdü, karakter, tutum, değer, kişilik, içerik bilgisi ve kavrama becerisi gibi üstün performans sergileyenleri ortalama performans sergileyenlerden ayıran ölçülebilir diğer kişilik özellikleri; Green, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıkları ve kişisel beceriler, Boyatzis ise kişinin işte kendisinden beklenen özel davranışı sergilemesine imkân tanıyan kişisel özellikler olarak tanımlar (Aktaran: Budak , 2016, s. 51). Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çerçevesinde öne çıkan yetkinlik tanımlarına bakıldığında yetkinliğin, mükemmel performansa ulaşmak için sergilenen, kişinin üstün performansının nedeni olan ayırt edici bilgi, beceri ve tutumlarını kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlandığını görürüz (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 14). Başka bir çalışmada ise yetkinlik, benzer şekilde yüksek performansla ilişkili, güdü, kişilik özellikleri tutum, bilgi beceri ve davranışlar bütünü olarak tanımlanır (Budak ve Mayatürk Akyol, 2013, s. 156).

Yetkinlikler, beş ayrı özellik taşır; bunları bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans olarak sıralayabiliriz. Her yetkinlik, az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi içerir ve bu doğal olarak ya da tecrübe ile edinilmiş beceri, kişilik özellikleri, karakter ve inanç değerleri ile şekillenmiş tutum ile birleşerek gözlemlenebilir davranışlar olarak sergilenir. Bu davranışlar ise üstün performansa yani ortalamanın üzerindeki bir performans düzeyine ulaştırma ölçüsünde işletme için değerlendirilir. Yapılan yetkinlik tanımlarına bakıldığında genel olarak mükemmel performansın elde edilmesi için sergilenen bilgi beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar içeriğine ulaşılır. Bu içerik, tanımdan da anlaşılabilir gibi temelde üç unsuru barındırır bunlar deneyim yoluyla ya da eğitim yoluyla edinilebilecek olan bilgi, doğuştan gelen ya da yaşam sürecinde kazanılan yetenek ve kişinin inanç ve düşünce sisteminden temel alan tutumdur. Bu unsurlar içinde en etkin ve zor tespit edileni ise tutum unsurudur. Bireyin bir konu üzerindeki tutumu davranışının asıl belirleyicisidir. Tutumlar, içsel özellik gösterdiğinden gözlemlenemez ancak tahmin edilebilirler. Kişi bir konu üzerinde bilgi ve yetenek sahibi olabilir ancak onları davranışa dönüştürüp dönüştürmemesi, noktasında karar sağlayıcı unsur tutumu olacaktır (Budak, 2016, s. 51-52). Bu noktada Budak'ın

ifadesinde tutum olarak anlamlandırılan görünmeyen kısma özbakış, kişisel özellikler ve güdüler olarak ayrıntı getiren buz dağı modeli Şekil 1.3.' te incelenebilir.



Şekil 1.3. *Buzdağı modeli* (Spencer ve Spencer, 1993)

Stratejik insan kaynakları yönetiminde önemi gün geçtikçe daha da vurgulanan yetkinlikler, çalışanların becerilerini organizasyona değer katacak şekilde kullanabilme yetenekleri, kişinin davranışlarının organizasyon hedefleri ile uyumlu olan kısmı olarak tanımlanırken yetkinliklerin kişisel ve organizasyonel performans için kilit önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 14). Yetkinlikler, örgüt içerisinde ortak bir dil kullanılması ve sürdürülebilir rekabete sunduğu katkıyla da işletmeler için son derece önemli bir yere sahiptir (Budak ve Mayatürk Akyol, 2013, s. 156). İşletme için sürdürülebilir rekabette önemli yere sahip olan bu yetkinlikler, üstün performansla neden sonuç ilişkisi içinde olmalıdır; yetkinlikleri ortaya koyan kanıtlanabilir çıktılar bulunmalı ve bunlar yüksek performansı beraberinde getirmelidir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s. 245).

İnsan kaynakları uzmanlarında bulunması gereken yetkinliklere dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda zaman zaman yetkinliklerin insan kaynakları yöneticileri yetkinlikleri, insan kaynakları uzmanları yetkinlikleri ve başlangıç düzeyi insan kaynakları çalışanları yetkinlikleri gibi gruplandırıldığı görülür (Sullivan, Yeung ve Woolcock, 1996 ; Cohen, 2015 ; Lawson ve Limbrick, 1996 ; SHRM ; Özkıran, 2018)

Çalışmada insan kaynakları çalışanlarına dair yetkinlikler, insan kaynakları uzmanlarında ve yöneticilerinde bulunması beklenen yetkinlikler olarak iki başlık altında birleştirilmiştir.

2.2. İnsan Kaynakları Uzmanlarında Bulunması Beklenen Yetkinlikler

İnsan kaynakları uzmanının yetkinliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar 1970' lerin sonlarında Burrack, Borman, Heneman, Pinto, Tornow, Skjervheim ve Wallace'nin çalışmalarıyla başlamıştır (Tornow, 1984, s. 84-86). Sonrasında 1980'lerde alanda çalışma yapmaya başlayan Ulrich, günümüze kadar uzanan bir dizi çalışması ile dikkat çekmiştir. Bunun yanında Yeung, Woolcock ve Sullivan (1996), Lawson ve Limbrick (1996), Hunter (1999), Heneman (1999), Shoonover (2003) ve Long (2008) konuya dair çalışmalar üretmişlerdir.

Heneman, üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olan insan kaynakları uzmanlarına dair ifadeler içeren çalışmasında onların tecrübesizliklerinden kaynaklı bir takım noksanlarından bahsederken insan kaynakları uzmanlarında bulunması gereken yetkinliklerden söz eder. İnsan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerini iki gruba ayıran Heneman, birinci grupta liderlik, insan yönetimi gibi sosyal içerikli yetkinliklerin ikinci grupta ise fonksiyonel yetkinliklerin olması gerektiğini savunmuştur. Fonksiyonel yetkinlikleri, insan kaynakları işlevlerinin yürütülebilmesi için gereken analitik bilgi ve beceri, olarak tanımlarken ikinci grup yetkinlikleri verileri analiz edebilme ve bu analizlerin sonuçlarını değerlendirebilme gibi beceriler olarak tanımlamıştır. Bu iki grup arasında oluşacak sinerjinin insan kaynakları uzmanlarına güç katacağını söyler (Heneman, 1999, s.131). Long, 2008 tarihli, Malezya'da bulunan imalatçı şirketler üzerinde araştırma yaptığı çalışmasında, işletme dışı etkenlerdeki hızlı değişim, küreselleşme gibi olgularla değerlendirdiği zorlayıcı çevresel şartların yoğun olduğu gelişmekte olan ülkelerde, insan kaynakları uzmanlarının öncelikle kültür yönetimi, değer zinciri bilgisi, stratejik karar verme, insan kaynakları teknolojileri bilgilerinden kaynaklı yetkinliklere ihtiyaç duyduğunu söyler. Çalışmasında insan kaynakları uzmanlarında öncelikle aranan yetkinliklerin kişisel güvenilirlik ve insan kaynakları teknolojilerine hakimiyet olduğu, yasal mevzuata hakimiyet, etkili iletişim ve performans yönetimi alanlarındaki yetkinliklerin gereken yetkinlikler sıralamasında ilk sıralarda olduğunu tespit eder (Long, 2008, s.262). Bir başka çalışmada ise insan kaynakları uzmanlarının geleneksel insan kaynakları alanlarında derin bilgiye sahip olması gerekliliği,

yetkinlikleri tanımlama ve yeniden tasarlama, ilişki yönetimi, genel iş bilgisi, stratejik beceriler, değişim yönetimi, liderlik alanlarında yetkinliklere sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Hunter, 1999, s. 148). Dave Ulrich, uzun yıllar alanda çalışmalar yapmış, yenilenen her çalışmada yetkinliklere günün koşulları çerçevesinde yenilikler ve değişimler getirmiştir. 1986, 1987, 1989, 1990 ve 1994 yıllarına tarihlenen çalışmalarında yetkinlikleri farklı bakış açısıyla kimi zaman coğrafi konumlandırmalar, kimi zaman iş alanları kapsamında, farklı bilim adamlarını da dahil ederek yaptığı çalışmalarla belirleyip konumlandırmaya çabalamıştır (Brockbank vd., 1995). 2012 yılında Younger, Brockbank, M. Ulrich ile yaptığı çalışmada insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikleri gruplandırıp ayrıntılandırmıştır. Bu gruplar ve ayrıntıları Tablo 1.3.'te incelenebilir (Brockbank vd., 2012, s. 3) .

Tablo 1.3. İnsan kaynakları yetkinlik alanları ve alt faktörler (Brockbank vd., 2012, s. 3)

Yetkinlik alanları	Alt faktörler
Stratejik konumlayıcı	Küresel iş bağlamını yorumlama
	Müşteri beklentilerinin çözülmesi
	Stratejik bir gündemi birlikte hazırlama
Güvenilir aktivist	Sonuçlarla güven kazanma
	Etkileme ve diğerleriyle ilişki kurma
	Kişisel farkındalık yoluyla gelişim
	İnsan kaynakları uzmanlığı mesleğini şekillendirme
Yetenek oluşturu	Kapitalizasyon (şirket yedek akçe ve karının sermayeye aktarımında kullanılması) yeteneği
	Strateji, kültür,ve uygulamaların uyumlaştırılması ve davranışa dökülmesi
	Anlamlı bir çalışma ortamı yaratmak
Değişim savunucusu	Değişimi başlatma
	Değişimi sürdürme
İnsan kaynakları uygulamaları yenilikçisi ve bütünleştirici bir yaklaşımla uygulayıcısı	İnsan sermayesini optimize etmek
	İşgücü planlaması ve analitik kabiliyetler
	Yetenek Geliştirme
	Organizasyon şekillendirme ve iletişim uygulamaları
	Süreç yönetimi
	Lider marka yaratma

Tablo 1.3. (Devam) *İnsan kaynakları yetkinlik alanları ve alt faktörler (Brockbank vd., 2012, s. 3)*

Teknoloji taraftarı	İnsan kaynakları operasyonlarının faydasının iyileştirilmesi
	İnsanları teknolojiyle bağlama
	Sosyal medya araçlarından yararlanma

Ulrich, 2016 da gerçekleştirdiği çalışmada ise insan kaynakları uzmanlarının yetkinlik alanlarını kültür ve değişim yöneticisi, insan sermayesi yöneticisi, toplam ödüllendirme yöneticisi, strateji konumlayıcı, güvenilir aktivist, uyum yöneticisi, analitik tasarımcı ve tercüman, teknoloji ve medya entegratörü, paradoks nevigatörü olarak güncellemiştir. Bu çalışmada, 2012 de yaptığı ve Tablo 1.3.'te detayları verilen çalışma sonuçlarından farklı olarak belirlenen iki yetkinlik alanı vardır. Bu alanlardan paradoks nevigatörü, insan kaynakları uzmanlarının birbiriyle zıt olabilecek fikirler üretmelerini, yüksek seviye stratejik konular ve operasyonel detaylar; yerel talepler, küresel talepler gibi çelişik ve gerilim oluşturabilecek durumlarda bu gerilim ve çelişkileri de yönetmeleri gerekliliğini ifade eder. Diğer alan olan toplam ödüllendirme yöneticisi alanı ise insan kaynakları uzmanının insan kaynağını motive edecek bir ödüllendirme sistemi kurması gerekliliği ve bu ödüllendirmenin finansal ve finansal olmayan değerler içererek çalışanlara uygun şekilde tasarlanması gerekliliğini ifade eder (Özkıran, 2018, s. 62-63).

Schoonover, insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikleri belirlemeye yönelik çalışmasında bu yetkinlikleri, çalışanların korunup geliştirilmesi ve organizasyon amaçlarının belirlenerek stratejilerinin oluşturulup organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet eden yetkinlikler olarak gruplar. Bu çerçevede belirlediği yetkinlikleri ise kişisel nitelikler, liderlik ve yönetim yetkinlikleri, insan kaynakları temel yetkinlikleri, insan kaynakları rollerine özgü yetkinlikler olarak ayırır. Kişisel nitelikler; sonuç odaklılık, sürekli öğrenme, dürüstlük ve bütünlük, bağlılık yetkinliklerini içerir. Liderlik ve yönetim yetkinlikleri başlığı altında ise hedef belirleme, performans geliştirme, süreç iyileştirmeleri, ekip çalışması, kaynak yönetimi, bağlantı kurma, vizyon geliştirme, vizyona uyumlaştırma becerileri yer alır. İnsan kaynakları temel yetkinliklerine dair becerileri ise yöneticilik, uyum, müşteri odaklılık, danışmanlık ve koçluk, yetenek yönetimi, teknolojik uzmanlık, bilgi yönetimi, ekip çalışması yatkınlığı, değerlendirme ve ölçme becerileri, çalışana destek olma olarak sıralar.

İnsan kaynakları rollerine özgü yetkinlikleri, insan kaynakları stratejistliği, İnsan kaynakları koordinatörlüğü ve insan kaynakları uzmanlığı başlıkları altında Tablo 1.4.'teki gibi belirlenir (Schoonover, 2003, s. 24).

Tablo 1.4. *İnsan kaynakları çalışanlarının rollerine göre bulunması beklenen*

Yetkinlikler (Schoonover, 2003, s. 24).

İnsan kaynakları çalışanının rolü	Bulunması beklenen yetkinlik
İnsan kaynakları stratejisti	İş zekası
	Değişim yönetimi
	Stratejik etkileme
İnsan kaynakları koordinatörü	Organizasyon tasarımı, geliştirilmesi ve etkililiği
	İlişki yönetimi
	Proje ve ürün yönetimi
İnsan kaynakları uzmanı	Strateji geliştirme
	Durum analizi
	Program tasarımı
	Ürün ve hizmet dağıtımı

Yeung, Woolcock ve Sullivan, insan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlikleri, çekirdek yetkinlikler, liderlik yetkinlikleri, danışmanlık yetkinlikleri ve insan kaynakları yönetim uygulamalarına dair teknik uzmanlık yetkinlikleri başlıkları altında Tablo 1.5.'te incelenebileceği gibi gruplandırmışlardır (Sullivan, Yeung ve Woolcock, 1996, s.51).

Tablo 1.5. *İnsan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlik grupları ve yetkinlikler (Sullivan, Yeung ve Woolcock, 1996, s.51)*

Yetkinlik grupları	Yetkinlikler
Çekirdek yetkinlikler	İşletme bilgisi,
	Müşteri bakış açısına sahip olma,
	Güvenilirlik ve bütünleştiricilik,
	Etkili iletişim,
	Sistematik bakış açısına sahip olma
	Çatışma ve müzakere yönetimi

Tablo 1.5. (Devam) *İnsan kaynakları uzmanlarında bulunması beklenen yetkinlik grupları ve yetkinlikler (Sullivan, Yeung ve Woolcock, 1996, s.51)*

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair teknik uzmanlık yetkinlikleri	En gelişmiş insan kaynakları uygulamalarına dair bilgi sahibi olmak
	İnsan kaynakları hizmetlerini en etkili biçimde tasarlama ve uygulama (süreç yönetimi ve iyileştirme)
	İnsan kaynakları teknolojilerine hakim olma
	İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi
Liderlik yetkinlikleri	Liderlik kapasitesine ve becerilerine sahip olma
	Liderlik özelliklerine sahip olmak
	Değişimi desteklemek
Danışmanlık yetkinlikleri	Etkileme becerisi
	Danışmanlık becerisi (tanı koyma, problemlere çözüm üretme ve yapı oluşturma)
	Değişimi kolaylaştırma ve uygulama becerisi
	İşbirliği ve takım kurma becerisi

Alanda öne çıkan son çalışmalar ise SHRM'nin 2011'den bu yana süren çalışmalarıdır (Cohen, 2015, s. 207). SHRM (Society for Human Resources Management) Virginia merkezli, uluslararası düzeyde eğitim ve araştırmalar gerçekleştirerek insan kaynakları uygulamalarını ve uygulayıcılarını güçlendirmeyi hedefleyen bir denektir (http1). SHRM'nin bu çalışmalar sonucu ulaştığı, sekiz ülke, 29 şehir, 33 milletten 1200 den fazla insan kaynakları uzmanı katılımıyla 32.000'den fazla insan kaynakları uzmanından toplanan verilerin analiziyle ulaşılan ve 2014'te yapılan bir dizi kriter doğrulama çabası ile de doğrulanan yetkinlik modeli, başarılı bir insan kaynakları yetkinlik modeli olarak kabul görür (Cohen, 2015, s. 207). Dokuz kilit yetkinlik alanı ve bunların ilgili alt yetkinliklerine ayrıntılı biçimde yer veren SHRM insan kaynakları modeli Tablo 1.6'da incelenebilir.

Tablo 1.6. SHRM İnsan kaynakları yetkinlik modeli (Cohen, 2015, s. 208-209)

Yetkinlik alanları	Tanım	İlgili yetkinlikler
İnsan kaynakları teknik uzmanlığı	İşletme başarısına katkı sağlamak gayesi ile insan kaynakları uygulamalarına hakim olmak ve icra etmek	Stratejik işletme yönetimi
		İş gücü planlama ve istihdam
		İnsan kaynakları geliştirme
		Kazanç ve tazminatlar
		Risk yönetimi
		İnsan kaynakları teknolojisi
		Çalışan ve çalışma ilişkileri
		Küresel ve uluslararası insan kaynakları yetenekleri
		Yetenek yönetimi
		Değişim yönetimi
İlişki yönetimi	Hizmet sağlamak ve organizasyona destek olmak için etkileşimleri yönetebilmek	İş ağı uzmanlığı
		İnsan yönetimi
		Görüş kabiliyeti
		Savunma
		İç ve dış müşteri hizmeti
		Müzakere ve çatışma yönetimi
		Güvenilirlik
		Topluluk ilişkileri
		Şeffaflık
		Proaktiflik
		Duyarlılık
		Mentörlük
		Etkileme
		Çalışan bağlılığı
		Takım çalışması
Danışmanlık	Organizasyonun tüm paydaşlarına rehberlik edebilmek	Karşılıklı Saygı
		Yaratıcılık ve yenilikçilik
		Koçluk yapma
		Proje yönetimi
		Analitik düşünme
		Problem çözme
		Esneklik
		Saygın iş ortaklığı
		Kariyer planlaması/yetenek yönetimi/insan yönetimi
		Zaman yönetimi
İletişim	Tüm paydaşlarla etkili iletişim kurabilmek	Meraklı, sorgulayıcı olma
		İkna kabiliyeti

Tablo 1.6. (Devam) *SHRM İnsan kaynakları yetkinlik modeli (Cohen, 2015, s. 208-209)*

		Sözlü iletişim becerileri
		Yazılı iletişim becerileri
		Diplomasi
		Algısal nesnellik
		Aktif dinleme
		Etkili ve zamanında geri bildirim
		Sunum becerileri
		Kolaylaştırma becerileri
		Etkili görüşme becerileri
		Sosyal medya kullanma, halkla ilişkiler becerileri
Liderlik ve yol göstericilik	Organizasyon içindeki girişimleri yönlendirebilmek ve sürece katkıda bulunmak	Sonuç ve amaç odaklılık
		Kaynak yönetimi
		Proje yönetimi
		Misyon odaklılık
		Politik anlayış
		Yedekleme planlaması
		Dönüşümsel ve fonksiyonel liderlik
		Değişim yönetimi
		Etkileme
		Fikir birliği sağlama
Küresel ve kültürel etkililik	Tüm tarafların bakış açısını, değerlerini ve geçmişlerini değerlendirebilmek	Kültürel bakış açısına sahip olmak
		Farklı bakış açılarına açıklık
		Belirsizlikleri tolere edebilmek
		Deneyimlere açıklık
		Farklılıklara hoşgörü
		Adapte olabilme
		Empati kurabilme
		Kültürel farkındalık ve saygı
Kritik yapabilme	İşle ilgili kararlar ve tavsiyeler vermek için bilgiyi açıklayabilmek	Ölçme ve değerlendirme becerileri
		Tarafsızlık
		Kritik düşünme
		Meraklılık ve soru sorma
		Problem çözme

Tablo 1.6. (Devam) *SHRM İnsan kaynakları yetkinlik modeli (Cohen, 2015, s. 208-209)*

		Araştırma yöntemlerine hakim olma
		Karar verme
		Denetleme yetenekleri
		Bilgi yönetimi
Etik Uygulama	Riskleri azaltırken organizasyonun değerlerinden kopmadan hesap verilebilirliği korumak	Uyum inşa etme
		Güven inşa etme
		Bireysel, profesyonel ve davranışsal bütünlük
		Profesyonellik
		Güvenilirlik
		Kişisel ve profesyonel cesaret
İş zekası	Organizasyonun stratejik planına katkı sağlamak için bilgiyi anlayabilmek ve uygulayabilmek	Stratejik çeviklik
		İş bilgisi
		Sistemsel düşünme
		Ekonomik farkındalık
		Etkili yönetim
		Finans ve muhasebe bilgisi
		Satış ve pazarlama bilgisi
		Ticari işlemler/logistik bilgisi
		İş gücü pazarları bilgisi
		Teknoloji bilgisi
		Yasal düzenlemelere dair bilgi
		İnsan kaynakları ve organizasyonel ölçüm/analitikler/işletme göstergeleri bilgisi

Cohen, 2015 tarihli çalışmasında insan kaynakları uzmanlarının yetkinliklerine yönelik olarak; insan kaynakları teknolojisi bilgisinin olmazsa olmaz olduğunu ve bunun insan kaynaklarındaki başarının temelini oluşturduğunu, bir insan kaynakları uzmanının insan kaynaklarının temel prensiplerini uygulayabilen, örgüt başarısını sağlayabilmek adına insan kaynakları uygulamalarına hakim, etik kurallara bağlı, iletişim becerisi

yüksek, eleştirel değerlendirmeler yapabilen, küresel ve kültürel duyarlılıklara sahip, iletişimi kuvvetli ve iş zekasına sahip olması gerektiğini vurgular (Cohen, 2015, s. 209).

2.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinde Bulunması Beklenen Yetkinlikler

Günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin hızla gelişip değişen rekabet ortamında, stratejik bir bakış açısı ile fonksiyonel yöneticiliğin ötesine geçmelerini zorunlu kılan değişimler, insan kaynakları yöneticilerinde bulunması gereken bir takım yetkinlikleri tanımlama zorunluluğu getirmiştir. Barutçugil, bu yetkinlikleri bilgi yönetimine ilişkin yetkinlikler, planlama ve organizasyon yetkinlikleri, yönetsel yetkinlikler, bütünleştirici yetkinlikler ve değişim yönetimine ilişkin yetkinlikler olarak gruplar (Barutçugil, 2004, s. 46). İnsan kaynakları bölümü çalışanlarında bulunması beklenen yetkinliklere dair dünya literatüründe farklı çalışmalara rastlanır. Bunların büyükçe bir kısmı bölüm çalışanlarında olması gereken yetkinlikleri genel bir kapsamda ele alsa da (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer, 1993; Armstrong, 2006; Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012; Brockbank, 1995; Heneman, 1999; Hunter, 1999; Klein, 1996; Schoonover, 2003; William, 2010; Tornow, 1984) bazıları, özellikle insan kaynakları yöneticilerinde bulunması gereken yetkinliklere odaklanmıştır (Lawson ve Limbrick, 1996; Sullivan, Woolcock, Yeung, 1996).

Yeung, Woolcock ve Sullivan, 1996 tarihli çalışmalarında iş dünyasındaki yöneticilerle yapılan çalışmalar sonucu insan kaynakları yöneticilerinde sektörden bağımsız olarak, genel anlamda bulunması beklenen yetkinlikleri, iş bilgisi ve iş zekası, liderlik, etkileme becerileri, değişimi kolaylaştırıp uygulayabilme becerileri, danışmanlık becerileri gibi becerilerden oluşan bir bütün olarak sıralarlar. Sıralanan becerilerin tamamı ve çalışmada ifade edilme sıklığı Tablo 1.7.'de incelenebilir.

Tablo 1.7. Üst düzey insan kaynakları yöneticilerinde bulunması beklenen yetkinlikler (Sullivan, Yeung ve Woolcock 1996, s.50)

Yetkinlikler	Yüzde oranları
İş bilgisi ve iş zekası	%90
Değişimi kolaylaştırma ve uygulama kapasitesi	%60
Etkileme becerisi	%40

Tablo 1.7. (Devam) *Üst düzey insan kaynakları yöneticilerinde bulunması beklenen yetkinlikler (Sullivan, Yeung ve Woolcock 1996, s.50)*

Liderlik becerileri	%40
Organizasyonel etkililik becerileri	%40
Danışmanlık becerileri	%40
Stratejik/sistematiik düşünme	%40
İnsan kaynakları tekniklerinde uzmanlık	%30
Bireysel ve organizasyonel düzeyde iletişim becerileri	%20
Ölçüm ve verilerle destekli gerçeğe dayalı bakış açısına sahip olmak	%20
Süreç yönetimi ve iyileştirme becerileri	%20

Hızla değişen dış çevre ve rekabet koşullarında üstün performansı yakalayabilecek insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri tespit edebilmek için 1996 yılında Lawson ve Limbrick de SHRM iş birliği ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Lawson ve Limbrick, yaptıkları çalışma sonucunda üst düzey insan kaynakları uzmanlarından beklenen yetkinlikleri, ilericilik/proaktif karar verme, takım becerilerine, iletişim ve ikna becerilerine, yaratıcı yenilikçi düşünceye, insan kaynakları alanında teknik bilgiye, iş bilgisine, stratejik odağa sahip olma, liderlik ve planlama becerileri, ani kararlar alabilme/inisiyatif kullanabilme, vizyoner-sezgisel yönü kuvvetli, agresif, esnek olma/adapte olabilme, değişim odaklılık, fırsatları değerlendirebilme, entelektüel bağımsızlığa sahip olma, cana yakın olma, genel iş becerilerine hakim olma olarak tespit edilmiştir (Lawson and Limbrick, 1996, s. 74). Aynı çalışmada tespit edilen insan kaynakları yöneticilerinin sahip olması gereken ana yetkinlik alanları ve alt yetkinlikler ise Tablo 1.8.'de incelenebilir.

Tablo 1.8. *İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olması beklenen yetkinlikler (Lawson ve Limbrick,1996, s. 78).*

Ana yetkinlik alanları	Alt yetkinlikler
Amaç ve eylem yönetimi	Verimlilik yönelimli olma
	Proaktiflik
	Sonuç odaklılık
	Kararlılık
Fonksiyonel ve organizasyonel liderlik	Başkalarını geliştirme
	Grup yönetimi becerileri

Tablo 1.8. (Devam) *İnsan kaynakları yöneticilerinin sahip olması beklenen yetkinlikler* (Lawson ve Limbrick,1996, s. 78).

	Fonksiyonel pazarlama
	Örgüt vizyonu doğrultusunda liderlik
	Bütünleyicilik
Etkileme	Algısal objektiflik
	Koalisyon /ağ oluşturma
	İletişim süreçleri becerileri
	Müzakere becerisi
İşletme bilgisi	Genel yönetim becerileri
	Değer katan bir bakış açısına sahip olma
	Sektörel bilgi
	Organizasyonel farkındalık
	Stratejik odaklanma
İnsan kaynakları alanında teknik yeterlilik	İnsan kaynakları planlaması, seçimi ve yerleştirilmesi alanlarında donanıma sahip olma
	Eğitim ve geliştirme alanında donanıma sahip olma
	İşçi ve işveren ilişkileri alanında donanıma sahip olma
	Kazanç ve tazminatlara (yan haklara) dair donanıma sahip olma
	Sağlık ve güvenlik alanında donanıma sahip olma
	Personel araştırması alanında donanıma sahip olma
	Organizasyonel gelişim sağlama
	İnsan kaynakları bilgi sistemleri alanında donanıma sahip olma

2. BÖLÜM

METAFOR KAVRAMI, OLUŞUMU, ÇEŞİTLERİ VE İŞLEVLERİ

1. Metafor Kavramı

Metafor, Eski Yunanca’da metaphrein olarak kullanılan; meta (üzeri-ne) ve phrein (taşımak) kelimelerinin birleşiminden meydana gelen, bir şeyin bazı yönlerinin başka bir şeye taşınması anlamını içeren bir kelimedir (Cebeci, 2013, s. 9). Türk Dil Kurumu sözlüğünde mecaz olarak anlam bulan metafor kelimesi, istiare, ödünç, ödünçleme, borç ve eğreti alma kelimeleri ile de anlamlandırılmıştır (Alparaslan,2007, s. 37) . Türkçede benzetme, eğretileme, olarak da ifade edilen, bir şey veya fikri ona benzer nitelikler taşıyan başka bir şeyle arada “gibi”, “benzer” kelimeleri kullanılmaksızın ifade eden, söylemi güzelleştirip ilgi çekici kılan söz ya da sözcük gruplarıdır. Metaforların kullanım amacı, anlaşılmasında güçlük çekilen ifadeleri anlaşılır kılmak, daha güzel ve daha iyi anlatmaktır (Aydın, 2006, s. 10).

Türkçede metafor, belli alanlardaki benzerlikleri temel alan bir tür değişimdir (Karamahmet, 2012, s. 67). Benzetme amacı güdülmeyen yapılan benzetmeler, bir kelimenin anlamını geçici olarak başka bir kelime hakkında kullanma, benzeyen ya da benzetilenden yalnız birinin kullanılması ile yapılan benzetimler de metafor tanımlamasında kullanılan ifadelerdir (Tepebaşılı, 2013, s. 16). Metaforik ifade kullanmak, sözlükte önceden var olmayan bir dili kullanmaktır (Akşehirli, 2005, s.1). Bu durumda metafor, kelimeye bilinen, sözlükte kullanılan anlamının dışında yeni bir anlam ve kimlik yükleme işlemiyle ortaya çıkar. Metaforlar sadece sıradan söz dizimleri değil dünyayı kavrayışa yansıyan düşünme, görme ve algı biçimleridir (Morgan, 1998, s. 14).

Eğretileme olarak da ifade edilen metafor, söz sanatları arasında dinleyen ya da okuyanın imgelem zenginliğine son derece geniş bir alan bırakan bir benzetme türüdür. Neyin neye, hangi nedenle ve ne ölçüde benzediği konusunda dinleyen ya da okuyan keşfe zorlanır ve bu zorlanma, düş gücünü devreye sokup zenginleştirme deneyimi sağlayarak kullanıcıya büyük bir keyif verir. Bu da en üst düzeyde sezgisel, yaratıcı, derinlikli ve renkli bir iletişim sağlar (Salman, 2003, s. 53). Metaforlar, ayrıntıları bir bütünde birleştirerek onları daha net görünür ve yönetilebilir bir formda şematize eder. Bunu yaparken de algıyı otomatikleştirir ve betimlenen kavrama anlaşılmasını kolaylaştıran bir enerji yükler (Schmitt, 2005, s. 366). Metaforlar, sözcük kalıplarına

sıgmayacak kadar özgür bir sahaya sahiptir. Jestler, mimikler, sesler, nesneler ve her türlü imge tarafından ortaya konan sözsüz ifadeler de birer metafor olabilir. İnsanların düşündüğü, söylediği, gördüğü, duyduğu ve hissettiği herşey birer metafor olabileceği gibi aynı zamanda da yeni metaforları üretme potansiyali taşır (Tompkins ve Lawley, 2019, s. 1).

Metaforlar, sanatsal rolü de olan, kısmi algılamalara yol açan, paradoksal ve taraflı, dilsel ve düşünsel sembollerdir. Bu semboller, kompleks düşüncelerin, soyut algılayışların anlaşılmasını kolaylaştırıcı roller üstlenir. Şekillendirilmiş insan deneyimleri olarak da adlandırılabilir bu yapılar anlaşılmasından anlaşılıra doğru bir akış düzenleyerek anlaşılması güç durumların ve kavramların daha kolay anlaşılmasına hizmet eder (Alparslan ve Özen Kutanis, 2007, s. 3-4). Metaforların dildeki kurmaca içerikli tavrı, şiirde olduğu gibi sosyal bilimler, felsefe, siyaset kuramı ve hukuk gibi alanlarda da varlığını korur, bu da onları yazın dilinden ya da bilimsel dilden kopartmayı imkansız kılar (Sarup, 2004). Metafor kullanımı zannedildiğinden daha yaygın bir şekilde günlük konuşma dilimize sindiği gibi tarihsel süreçte de Platon'a kadar uzanan bir söylem biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Cebeci, 2013, s. 14). İnsanlar neredeyse, metafor olmadan konuşamaz, hatta düşünemez ve bilinçli varlıklara dönüşemezler. Günlük konuşmaya dair yapılan araştırmalar insanların şaşırtıcı bir şekilde dakikada dört metafor kullandıklarını göstermiştir. Şaşırtıcı çünkü, insanlar metaforların çoğunu metafor olduklarının farkına bile varmadan kullanmaktadırlar (Penny Tompkins, 2019, s.1).

Tarihsel akışa bakıldığında metaforlardan ilk bahsediş Platon'a kadar uzanmaktadır. Aristoteles'in hocası Platon'un metafor üzerine söylemleri metaforun daha ziyade şiir dilinde kullanıldığı ve kullanılması gerektiği; ifadeleri farklılaştırma eğilimi içermesi gerekçesiyle anlamı gerçekten uzaklaştırma sakıncası taşıdığı yönündedir. Platon, bu nedenle metaforların daha çok şiir dili kullanımında kalması gerektiğini savunur. Örneğin, Platon, Sokrates'i canlandırdığı diyaloglarından birinde halkın adaletle değil adaletin görüntüsüyle ve ondan elde edilebilecek çıkarlarla ilgilendiğini söyler. Bahsettiği sakınca da tam burada anlatıldığı gibi şiirde adalet övülür gibi görünürken dinleyicinin zihninde adaletten ziyade, metafor kullanımıyla oluşan nesne ve özelliklere yani yeni görüntülere ilginin kaymasıdır. Üstelik Platon'a göre şiirsellik ve şiir, duyguya

hitap ederek heyecan oluşturur ve bu heyecan gerçekten sapmayı kolaylaştırdığından istenen bir şey de değildir (Cebeci, 2013, s. 14).

Aristoteles, metafora dair söylemlerinde Platon’a göre biraz daha esnektir ve metaforun kullanım alanının daha geniş tutulması gerekliliği yönünde görüş bildirirken heyecan konusunda da hocasıyla aynı görüşleri paylaşmamaktadır, dahası heyecanın merak uyandırdığı, bunun da araştırma isteğini beraberinde getirerek yeni bilgilere ulaşılmasını sağlamak gibi iyi sonuçlar doğurabileceği görüşündedir (a.g.k, 2013, s. 15). Aristoteles, metaforların düzgün ve yerinde kullanımının bir başarı olduğu kanısındadır. nl eseri Poetika’da metafor kullanımına dair řu ifadelerde bulunur: “*Bu başkalarından öğrenilmeyen bir yetidir. Doğal bir dahiliğin işaretidir*” (Aristoteles, 2014, s. 4). Bir diğer eserinde ise “*Metafor sayesinde yeni fikirlerle tanışmamız söz konusudur: Sıradan sözler sadece bildiğimiz şeyleri bize taşır; yeni şeyleri ise en iyi metaforlardan alırız*” (Retorik III 1410b aktaran Cebeci, 2013, s. 15-16).

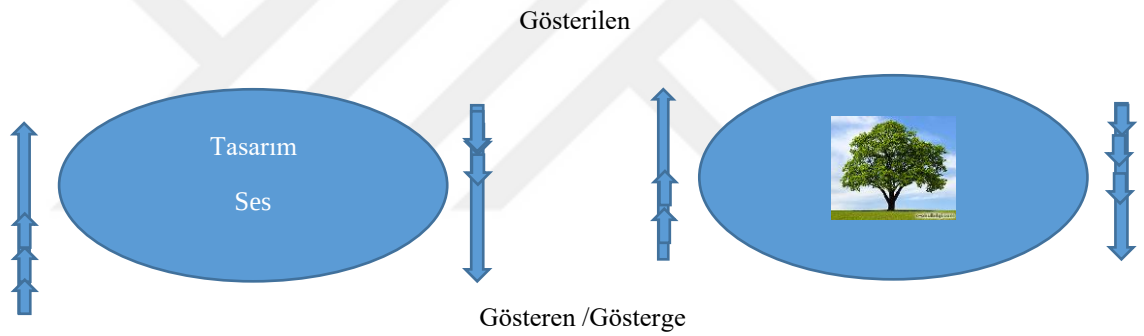
Tarihsel süreçte şiir dili ve dilin bir öğesi olarak kısıtlı bir alanda kullanılması n görülen ve gerçekliği saptırma yönünde eleştirilere maruz kalan (Cebeci, 2013, s. 14-15) metaforlar, süreç ilerledikçe daha yaygın bir kullanım ve değerlendirme aracı olurken, bu kullanımın güvenilirliğine dair yaklaşımlar da pozitif yönde artmıştır. Onu şiir diline hapseden klasik metafor anlayışından 20. Yüzyılda yoğunlaşan ve özellikle de Lakoff ve Johnsons’ın 1980 yılında *Metaphors We Live by* ismiyle yayınlanan ve daha sonra “Metaforlar Hayat, Anlam ve Dil” ismiyle Türkçeye de çevrilen eseri sayesinde günümüzde sözü edilen, metaforun sınırlarını ufka taşıyan ve bilişsel boyutta anlamlandırarak, kavramsal sahada kullanım alanı sağlayan ağdaş Metafor Teorisi’ne geçiş sağlanmıştır (Lakoff & Johnson , 2015).

Metaforun Platon ve Aristoteles’e dek uzanan geçmişteki kısa kronolojik gelişimi de ileride gerçekleşecek kronolojik gelişiminin bir similasyonu gibidir. Platon’un metaforlara atfettiği kısıt zincirleri Aristoteles tarafından zorlanıp genişletilme, güvenilirliği de artırılma eğilimindeyken geçmişte kanıksanan metaforun bir şiir dili öğesi ve retorik gösteriş aracı olduğuna dair söylemler (Cebeci, 2013,s. 14-20) 20 . yüzyıl çalışmaları ve özellikle de Lakoff ve Johnson’ın adı geçen eseri ile çok daha farklı bir mecraya taşınarak bu gün ağdaş Metafor Teorisi olarak adlandırılan, metaforu söylem dilinden ve onun kısıtlarından sıyrıp kavramsal ve bilişsel boyuta taşıyan bir yaklaşıma dnşmştir.ağdaş Metafor Teorisi ile metaforlar artık sadece bir söz fiğr değildir

aynı zamanda bir düşünce malzemesi, insan kavrayışının bir şekli olarak, bir düşünce figürü olarak da görülmeye başlamıştır. Olağandışı olduğu varsayılan metaforlar bu yargının tam tersine aslında son derece olağan ve günlük konuşma dili içerisinde, insanların kavram sistemleri doğası gereği metaforidir (Lakoff ve Johnson , 2015, s. 27).

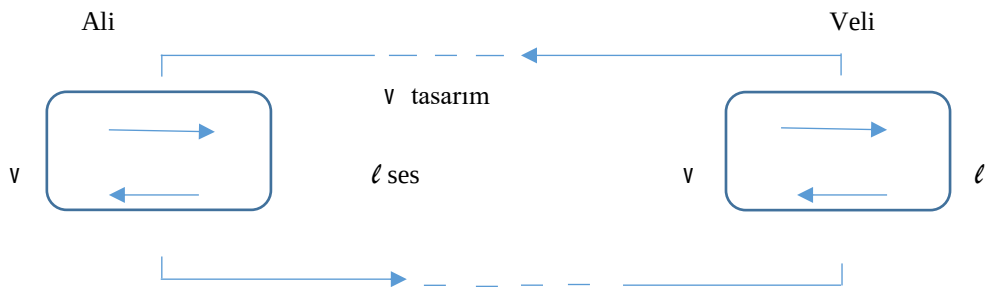
2. Metaforların Oluşumu

Metaforların doğuşu dilin temel özellikleriyle örtüşen bir ilişki içindedir. Bu noktadan hareketle dilin temel özellikleri irdelendiğinde Saussure'den yola çıkarak dilsel göstergelerin, gösteren (ses imgesi) ve gösterilen (zihindeki imge) arasındaki ilişkisinden konuya giriş yapılmasında aydınlatıcı bir fayda bulunmaktadır. Dilsel göstergeler yani sözler, zihindeki imgelerin söyleyen kişiye o isimle adlandırılmasından başka bir şey değildir. Bu durum, Şekil 2.1'de yer alan özet şemada daha açıklayıcı biçimde görülebilir (Tepebaşılı, 2013, s.9).



Şekil 2.1. Dilsel göstergelerin oluşumu (Tepebaşılı,2013,s. 9)

Özne, yani sözü söyleyen, zihnindeki algının karşılığında kendi edinim ve tecrübelerinden yola çıkarak betimlemeler yapacak ve bunu yine kendi özgür iradesi ile algıladığı şekilde sözcüklere dökecektir (Tepebaşılı, 2013, s. 10).



Şekil 2.2. Sözel iletişim(Tepebaşılı, 2013,s.10)

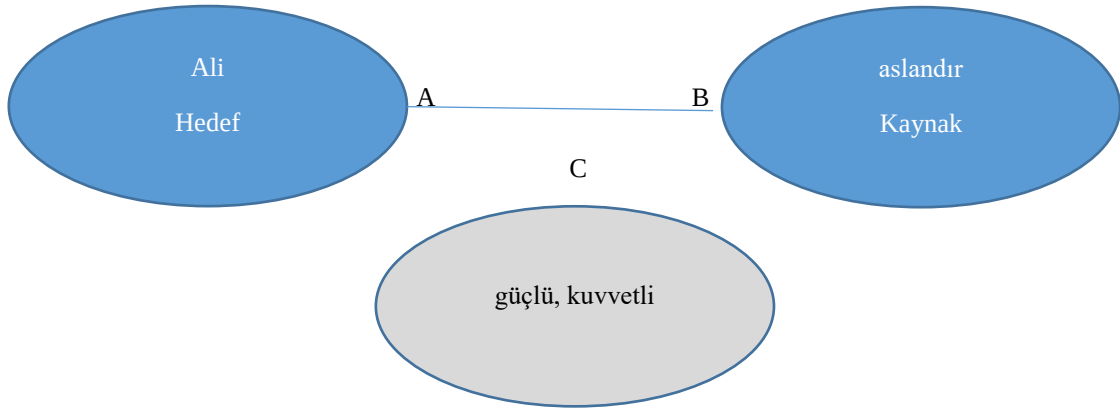
Şekil 2.2’de görüldüğü gibi sözel iletişime giren iki kişi aynı etkileyene tabi tutulsa da farklı algılar geliştirip süreçten farklı çıktı ve yorumsal sonuçlar elde edebilecektir (Tepebaşılı, 2013, s. 9-10).

Aristoteles, Poetika’da metaforu “*yabancı bir ismi, soydan türe, türden soya türden türe aktarımlarda veya karşılaştırma yaparak, paralellik kurarak kullanmak*” şeklinde tanımlamıştır. Halen edebiyat tanımlamalarında Aristoteles’in bu yaklaşımı temel alınmakta ve metafor incelemelerinde Aristoteles’in iki temel kavramından yani yabancı isim ve anlam aktarımından söz edilmektedir (Draaisma, 2007, s. 28). Bu yaklaşım aslında metafor oluşumunun basit analizine de imkan vermektedir ve Şekil 2.3’te yer alan örnekte olduğu gibi günümüzde Çağdaş Metafor Teorisi (bilişsel yaklaşım) kapsamında daha çok hedef alan ve kaynak alan tanımlamaları ile kullanılmaktadır (Kövecses, 2002 s.15-28). Şekil 2.3.’te Metafor örneklemini “Ali aslandır” cümlesidir (Tepebaşılı, 2013, s. 18). Burada;

Ali (A): Açıklanmak istenen (imge alıcısı) yani hedef, başka bir ifadeyle benzeyen.

Aslan (B) : Açıklayıcı konumdaki (imge gönderen) yani kaynak.

Bağlam (C) : Aradaki bağlam ve benzetim yönü, güçlü kuvvetli olmak.



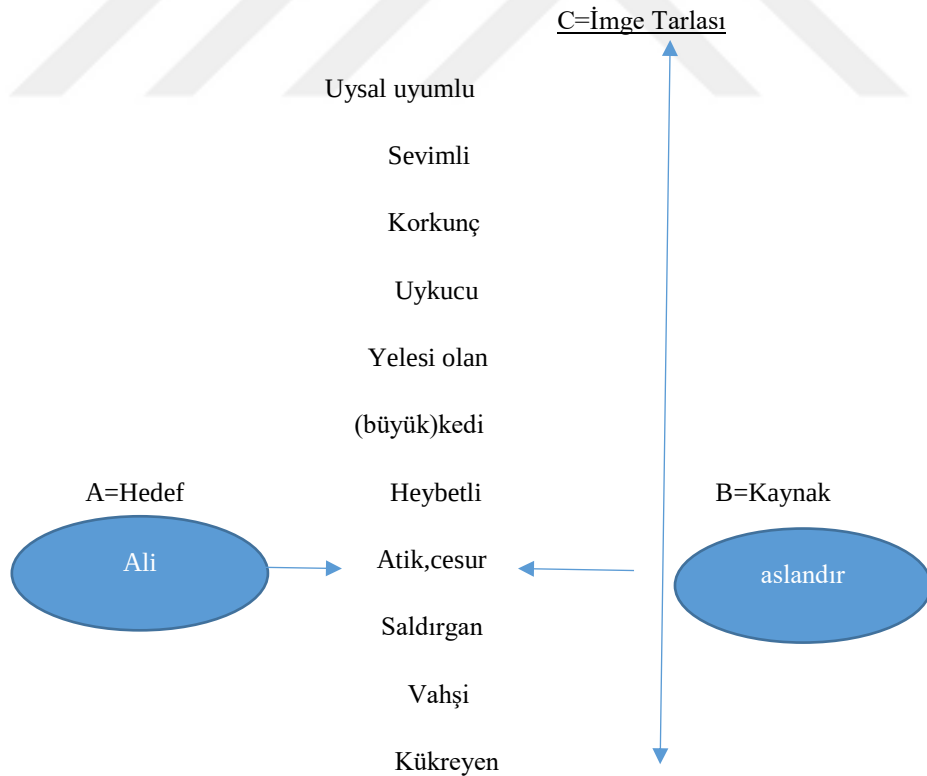
Şekil 2.3. “Ali aslandır” cümlesinin haritalaması (Tepebaşılı,2013, s. 18)

“Ali aslandır.” denirken metaforik bir ifade kullanılmaktadır. Aslanın sözlük manasında yer alan bazı ifadeler Ali’ye atfedilmektedir. Bu ifadelerden hangilerinin Ali’ye atfedildiğini konuşmanın bağlamı ortaya koyar. Sözü geçen iki alan (hedef ve kaynak) ve aradaki bağlantıya bakış açısı Tablo 2.1’deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1. “Ali aslandır” cümlesinin bilişsel yaklaşım ışığında analizi (Tepebaşılı, 2013’ten uyarlanmıştır)

	A	B	C
	Ali	aslandır	cesur, atik vs
Bilişsel Açıdan	hedef	kaynak	haritalama

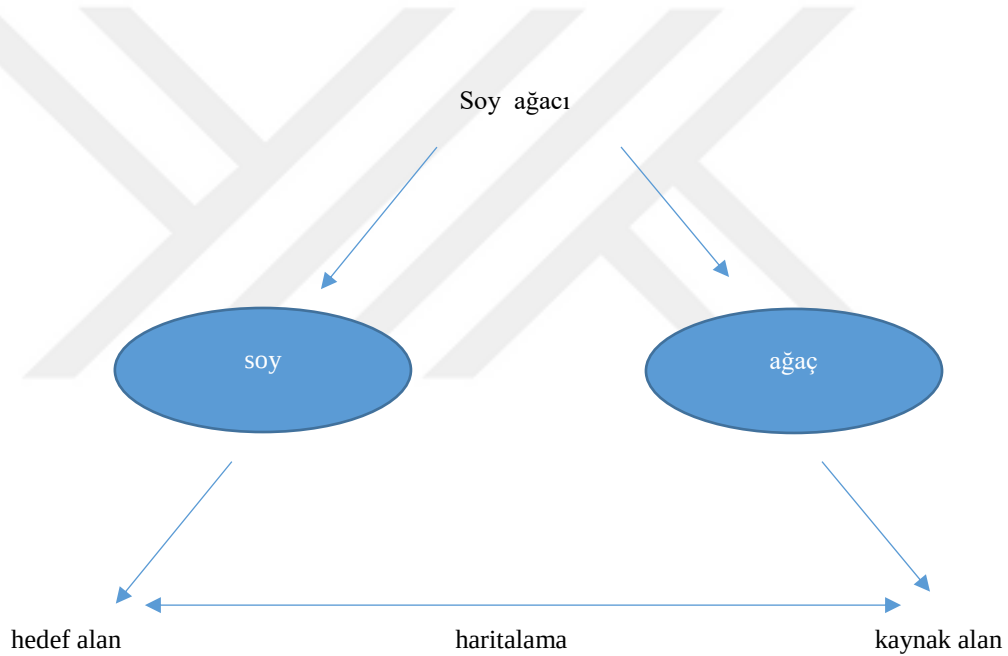
Metaforların oluşumu için hedef ve kaynaktan oluşan bu ikili yapı yeterlidir. Güçlü ya da zayıf benzerlik kurulabilecek ortak bir özellik olduğu sürece sadece iki tarafın varlığı bile metafor üretimini mümkün kılar. Bu üretimde genel eğilim daha az bilinenin daha çok bilinene benzetilmesi yönündedir (Crystal, 2008’den aktaran Demirci 2016, s. 331). Bu iki alan arasındaki bağlantı haritalama denen bir yöntemle açıklanır. Şekil 2.4.’te daha açıkça görülebileceği gibi, kaynak alandan hedef alana yüklenen imgeler bir kümülatif çokluk oluşturmakta; metaforun kullanım yeri ve amacı ise o kümülatif topluluktan çekilerek hedefe atfedilecek özellikleri (imgeleri) belirlemektedir. Bu kümülatif çokluk imge tarlası olarak adlandırılmaktadır (Tepebaşılı, 2013, s. 20).



Şekil 2.4. Metaforlaştırma sürecinde imge tarlası ve imgeleme (Tepebaşılı, 2013)

Çağdaş metafor teorisi yaklaşımına göre metaforlar insan zihninin işleyiş prensiplerini yansıtır (Şahan, 2017, s.11). Bu anlayışla şekillenen bilişsel yaklaşım,

zihinde oluşan kavramsal metaforlardan bahseder. Kavramsal metafor oluşumunda da yine hedef ve kaynak alan mevcuttur ve bu iki alan arasındaki kurulan ilişki, haritalama (mapping) denen bir yöntemle açıklanır. Zihinde oluşan kavramsal metaforlar, beynin farklı bölümlerinde nöral devre ile birbirine bağlanan nöron topluluklarıdır. Beynin farklı bölümlerinde bulunan nöron toplulukları, kaynak ve hedef bölgelerdir ve onları bağlayan fiziksel sinir devreleri, haritaları teşkil eder (Kövecses, 2005, s. 23-24). Şekil 2.5'te kavramsal metafor oluşumuna ve haritalamasına ilişkin bir örnek yer almaktadır. Ağaç ve soy kelimelerinin birleştirilmesi ile kaynak alandaki ağacın bazı özellikleri hedef alandaki soy kavramına atfedilerek yeni bir kavram, soyağacı kavramı oluşturulmuştur (Yunusoğlu, 2016, s.63).



Şekil 2.5. Hedef ve kaynak alan ilişkisi(Yunusoğlu, 2016)

Literatür taraması esnasında felsefe, dil bilim, siyaset, yönetim bilim, fen bilimleri, eğitim gibi pek çok farklı disiplinde kullanım alanı bulan metaforların, tanım ve sınıflandırılmasına dair farklı yaklaşımlar olduğu görülmekle birlikte bu çalışmada ağırlıklı olarak en son ve kabul gören yaklaşım olan Çağdaş Metafor Teorisi (Bilişsel Yaklaşım)'nden faydalanılacaktır.

3. Metafor Çeşitleri

Çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği gibi metaforlar felsefe ve dil bilimciler tarafından milattan önceki dönemlere uzanan çalışmalarda ele alınmıştır. Ancak metaforlar çeşitlendirilir ve tanımlanırken farklı kültür, yaklaşım ve diller devreye girdiğinden, tüm bu kavramların içerikleri de toplumdan topluma ve zamandan zamana farklılık gösterdiğinden oldukça farklı yaklaşımlarla karşılaşılmaktadır. Tarama yapılırken metafora ilişkin kendi dil varlığı ve kültür kalıplarıyla şekillenen batı literatüründeki çalışmaların doğu kültürlerine ya da Türkçeye aktarılması ya da bunun tersi bir akış izlenmesi, özellikle de çevirilerle bunun sağlanılmaya çalışılması durumunda dilin kavramsal ve yapısal farklılıklarından ötürü anlamlandırmada kısmen karmaşa ve bulanıklık yaratıldığı görülmüştür (Demir, 2015). Aşağıda bir dil bilimcinin (Demir'in) bu tespiti destekleyen ifadeleri yer almaktadır.

“Batı ve Doğuda farklı anlam ve fonksiyon yüklenmelerine rağmen, “metafor” ve “istiare” terimleri, temelde, bir “dil” olayı olmaları dolayısıyla, insandaki potansiyel dil yetisinin doğal bir tezahürü olarak beliren bir zihin faaliyetinin ürünleridirler. Yukarıda da görüldüğü üzere, söz konusu terimler, her iki cephede de sadece birer edebi sanat, birer dil oyunu olmanın dışında ve ötesinde bir kavram alanı olarak ortaya çıkmışlardır. Kavramsal açıdan her iki terim arasında keskin ayrışmalar olmasa da asıl farklılaşmanın, bu terimlere yüklenen anlamlarda olduğunda şüphe yoktur. Bu noktada terime bizim edebiyat ve düşünce dünyamızda, (istiare) umumiyetle, belli kaidelere indirgenmiş bir belagat imkânı olarak bakılırken; bu terim Batıda (metafor) , özellikle felsefi planda düşünülmüş, etki ve kullanım alanı genişletilerek neredeyse “hakikatin kendisi” ya da ‘bilgisi’ olacak dereceye yükseltilmiştir. (Demir, 2009, s. 84)”

Çağdaş Metafor Teorisi yaklaşımının incelendiği “Metaphors We Live By” isimli kitabı Türkçe’ye çeviren ve daha sonra paralel çalışmalara da imza atan Gökhan Yavuz Demir’in aşağıdaki aktarımı da ayrıca göz ardı edilmemelidir.

“Yabancı kelimelere mutlaka Türkçe bir karşılık bulunması gerektiği inancı yanlışların yanlışsıdır. Bu karşılık arayışlarının çoğu yetersiz ve yetersiz olduğu kadar da özensizdir. Özensizdir, çünkü bir kelimeye karşılık bulmakla iş bitmez, o kelimeyle aynı kökte türemiş akraba kelimelere de karşılık bulunmuş olmalıdır. Sözüün gelişi, ‘metafor’u ‘eğretileme’ diye karşılayanlar, kelimenin İngilizcedeki ‘metaphorical’, ‘metaphorically’ gibi şekilleri için acaba ne önerecekler (Lakoff ve Johnson , 2015, s.14).

Dilimizde yapılan çalışmalar incelenirken konuya dair yargıların, yani sınıflandırma ve adlandırmaların zaman zaman farklılıklar arz ettiği, hatta bir çalışma tarafından ortaya konan bir ifadenin bir başkası tarafından reddedildiği görülmüştür

(Yunusoğlu, 2016; Cebeci, 2013; Demir, 2015; Demir , 2009; Karamehmet, 2012). Dilin yapısı gereği canlı, yaşayan bir unsur oluşu onu değişim ve yeni gelişmelere, farklı bakış açılarına da açık bir hale getirdiğinden ve bu çalışmanın alanı yönetim bilimi olduğundan bu alanda daha derinlemesine bir irdeleme yapılmayacaktır. Metafor çeşitleri, çalışmanın üzerine yapılandırılacağı Çağdaş Metafor Teorisi yaklaşımıyla okuyucunun imgeleminde yol gösterici olacak yeterlilikte değerlendirilecektir.

Çağdaş Metafor Teorisi olarak adlandırılan Bilişsel Teori, 20. Yüzyılda öncü çalışanları olmasına karşın özellikle biri felsefeci diğeri filozof olan Lakoff ve Johnson'ın 80'lerdeki çalışmaları ile gündeme gelmiştir. Bu yaklaşım çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi metaforları dile yönelik ifadeler olmaktan zihinsel kavramlara açılan pencereler olmaya ve zihinsel yapılara ışık tutar hale getirmeye yönelik bir yaklaşımdır. Aslında bu yaklaşımın çıkış noktasını Saussure kadar götürebilir. Çünkü Saussure, “beyaz bir kağıdın ön yüzü dil ise arka yüzü de düşünceyi temsil eder” der (Saussure, 1980, s 105) . Richards ve M.Black' e ait etkileşim teorisi tanımıyla gündeme gelen yaklaşım da benzer bir bakış açısı sergiler (Yunusoğlu, 2016; Draaisma, 2007). Lakoff ve Johnson, 1980'de bu yaklaşımlara paralel, onları sistematize eden bir yaklaşımdan söz eder ve bu yaklaşım oldukça ilgi görür. Öyle ki, nitel araştırma yöntemlerinden biri olarak kabul görüp tıptan psikanalize, eğitimden işletmeye, reklamcılıktan edebiyata kadar pek çok alanda kullanılır (Karamehmet, 2012; Alpaslan ve Özen Kutanis,2007; Bayraktaroğlu, Özen Kutanis, & Tunç., 2011; Doğan, 2004; Cebeci, 2013; Coşkun, 2006; Demirci, 2016; Shindell, 2001; Kantekin, 2018 Kövecses, 2003; Kopal, 2011; Saban, 2008 ; Morgan, 1998; Piştof, ve Şanlı, 2013).

Lakoff ve Johnson'a göre etkileşim teorisinin de dediği gibi metaforlar her yerdedir, günlük yaşantıya sinmiş biçimde insanların onları keşfetmelerini beklerler. Dil yapısı gibi düşünce yapısı da metaforik bir yapılanma içindedir. İnsanların hayatlarına yön veren, onların düşüncelerine ve edinimlerine, kaynak olan kavramlar, oluşumu itibarıyla yine metaforik temellidir. Farkına varmadan insanların gündelik yaşayışlarına siner ve gündelik gerçekliklerinin tanımlanmasında merkezi rol alırlar. Genel anlamda dil ve kültür arasında var olduğu ifade edilen ilişkinin bir benzeri, kişisel dil kullanımında ve bilişsel yaklaşımlarda da kendini hissettirir. Özetle metaforlar, insanların hem düşüncelerini hem de davranışlarını etkiler. Metaforlar düşünsel ve dilsel şemalar olarak tanımlandığında ve bu şemaların analiz edilmesi mümkün olduğunda düşüncenin, dilsel

ifadenin, bireydeki temel yargısına ve görüntüsüne erişilebilir. Yaklaşımın temelinde bireyin daha önceden aşına olduğu bir kavramın belli özelliklerinin yeni karşılaştığı, tanımlamaya çalıştığı kavrama aktarıldığı anlayışı yatar. Böylelikle yeni tanımlanmaya çalışılan kavram eski tanınan kavram kanalıyla anlaşılır hale getirilmeye ve ona anlam yüklenmeye çalışılır (Lakoff & Johnson , 2015).

Teori, analiz edebilmek için tanımlamaları ve metaforları hedef alan ve kaynak alan gibi kısımlara ayırır. Genellikle kaynak somut ve basit; hedef, soyut ve karmaşıktır. Örneğin, “*Tartışmak savaşıdır*” Kavramsal metaforu ile açıklanmak istenen, yani hedef, tartışma kavramıdır; savaş kavramı ise onu tanımlayabilmek için bazı özellikleri bünyesinde saklayan kaynaktır (Tepebaşılı, 2013, s. 35). Şekil 2.6’da yer alan şema bu analiz için anlaşılmayı kolaylaştıracı bir rehber görevi görecektir.



Şekil 2.6. Metaforik kavram analiz haritası(Tepebaşılı,2013’ten uyarlanmıştır)

Şekil 2.6.’daki şemada hedef ve kaynak alanlar, içerikleri ve özellikleri göz önüne alınarak analize tabi tutulduğunda bir aktarım ile kaynak alandaki özelliklerin hedef alandaki unsuru tanımlamaya yönelik olduğu net bir şekilde görülür. Lakoff ve Johnson’ a göre, aktarım yönü soyuttan somuta doğrudur. Yani hedef alan soyut, kaynak alan somuttur. Lakoff ve Johnson sıkça kullanılan kaynak ve hedef unsurlarını Tablo 2.2. ve 2.3.’te olduğu gibi listeler (Tepebaşılı, 2013, s. 32-36). Ayrıca Zoltan Kövecses’in

Metaphor a Practical Introduction adlı eseri incelendiğinde de hedef ve kaynak alanlara dair aynı unsurlara rastlanmaktadır (Kövecses, 2002, s. 20-24).

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi kaynak alan, günlük yaşantıda sıkça görülen, farkına bile varmadan kullanılan ve tecrübe edilen somut unsurlardan oluşur. Bu alanların kullanım sıklığı ve onlardan çekerek kaynak alana yüklenen özellikler de bireyin iç dünyasını, hayatı kavrayışını, düşünüş tarzını, gizli düşünce ve duygularını, geldiği kültürü gün ışığına çıkaran ipuçlarını içerir. Kaldı ki hedef alanlar ve onlara dair örnekler o hedef alanın bireyde nasıl konumlandığına dair daha derin ipuçları içererek bireyin onları nasıl algıladığını, onlara dair zihninin derinliklerindeki yorumları dış dünyaya yansıtır (Lakoff & Johnson, 2015). İşte bu yönüyle de metaforlar nitel araştırma yönteminin önemli bir unsuru haline gelirler (Yıldırım & Şimşek, 2005, s.207-218).

Tablo 2.2. *Lakoff ve Johnson'a göre sık kullanılan kaynak alan unsurları ve örnekleri (Tepebaşılı, 2013, s. 36)*

Kaynak alan	Örnek
İnsan bedeni	Bu planın ayakları yere sağlam basıyor.
Hastalık ve sağlık	Sağlıklı bir çözüm üzerinde çalışıyoruz.
Hayvanlar	Köpeklik etme!
Binalar	Taraflar arasında köprüler atıldı.
Makine ve aletler	Ekonominin motoru.
Oyun/spor	Tarafları oyunda tutmaya çalışıyoruz.
Para, ekonomi	Bu plana çok zaman harcadı.
Yemek yapmak, ihtiyaç maddeleri	Üstüne su iç!
Sıcaklık, soğukluk	Taraftarın ateşli duyguları.
Aydınlık, karanlık	Bizleri bir türlü aydınlatamadı.
Güç	Devrimci güçlerin çabası.
Hareket, istikamet	Ekonomi baş aşağı gitti.

Metafor kullanımında ve analizlerde dikkat edilmesi gereken diğer bir unsur ise metafor kullanılırken kaynağın tüm özelliklerinin hedefe yansıtılmıyor oluşudur. Kullanıcı, kaynağın bağlam gereği belli özelliklerini hedefe atfederek onu betimlemeye çalışır. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde yer alan “ *Ali aslandı*” cümlesinde aslana dair imge tarlasından sadece belli özellikler çekilerek Ali'ye atfedilmişti. Bağlam gereği atfedilen özellikler aslanın cesur ve atik oluşuydu. Oysa aslanın pençesinin ve yelesinin

bulunması, vahşi bir yaratılışa sahip olması gibi Ali'ye atfedilmeyen pek çok özelliği daha vardı (Tepebaşılı, 2013, s. 21). Metafor kullanımında belli bazı özellikler vurgulanıp öne çıkarılırken başka bir takım özellikler vurgulanmayabilir, vurgulanan özelliğin gölgesinde bırakılabilir hatta bazen gizlenebilir. Bu yönüyle metaforlar güçlü kavrayışlara imkan tanırken, çarpıtma tehlikesini de beraberinde getirir. Metaforların aydınlatma, ışık tutma özelliği daima karanlıkta bırakma, gizleme özelliğiyle bir aradadır (Morgan, 1998, s. 15). Bu çalışmada yapılacak analizlere ışık tutan hedef alanlar Lakoff ve Johnson tarafından Tablo 2.3'de olduğu gibi sıralanmıştır ki, bunların sayısı daha da artırılabilir.

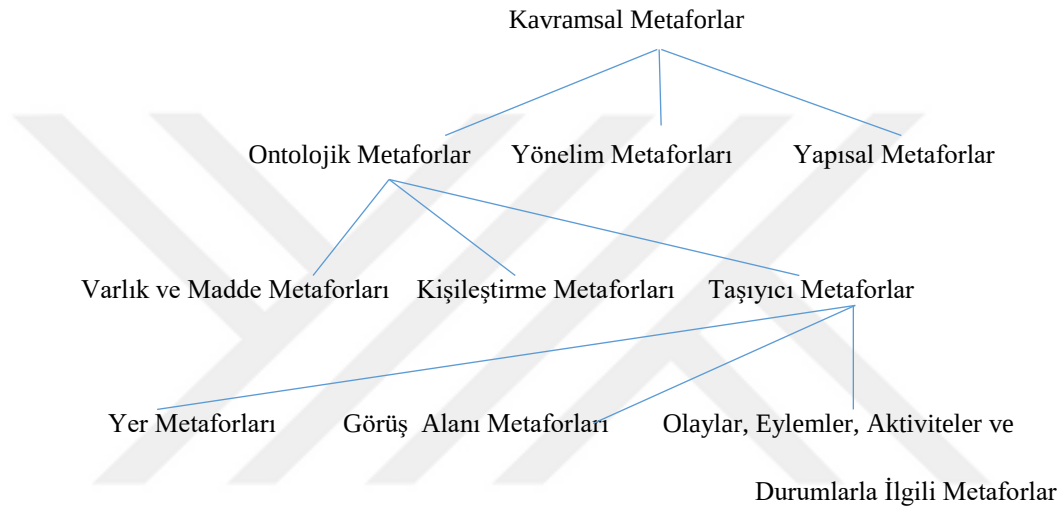
Tablo 2.3. *Lakoff ve Johnson'a göre sık kullanılan hedef alan unsurları ve örnekleri (Tepebaşılı, 2013, s.36)*

Hedef alan	Örnek
Duygular	Kadın onu intikam duygusu ile doldurdu.
Arzu, istekler	Özlemim iyice arttı.
Moral değerler	Şeytanla mücadele
Düşünce	Konumunu anlamıyorum.
Toplum, millet	O, milletimizin vicdanıydı.
Politika	Partiler oy satın aldı.
Ekonomi	Hisse senetleri düştü
İnsan ilişkileri	Sağlam bir ilişki kurduk.
İletişim	Konuşmaya dalmışlardı.
Zaman	Zaman kazandık.
Yaşam	Hayattan ayrıldı.
Olaylar	Fazla bir oyun alanımız yok.

Çağdaş Metafor Teorisi yaklaşımıyla gündeme gelen kavramsal metaforlara da değinip örneklendirmekte fayda görülmektedir. Tartışma kavramına dair metaforik kullanımlar ele alındığında “*tartışma yolculuktur, tartışma taşıyıcıdır, tartışma savaştır, tartışma binadır*” gibi örnek kullanımlardan her biri tartışmanın bir yönüne dikkat çeker; yolculuk ifadesi sürece, taşıyıcı içeriğe, savaş kontrole, bina, yapısına ve dayanıklılığına vurgu yaparken diğer özellikleri gölgede bırakır. (Demir, 2015, s. 137).

Metafor sınıflandırmalarında pek çok farklı yaklaşımla karşılaşmak mümkündür. Kövecses (2002), metaforların çok farklı şekillerde sınıflandırılabileceğinden ancak

özellikle kavramsal metaforlar söz konusu olduğunda en belirgin sınıflandırmanın onları yapısal, ontolojik ve yön (mekan) metaforlar olarak ayırmak olduğundan söz etmiştir (Kövecses, 2002, s. 29-36). Bu çalışmada, Lakoff ve Johnson’ın Çağdaş Metafor Teorisi kapsamında gerçekleştirdikleri kavramsal metaforlara dair sınıflandırması incelenecektir. Şekil 2.7’deki şema Lakoff ve Johnson tarafından geliştirilen kavramsal metaforlara dair belirlenen üç ana başlıktaki ontolojik metaforlar, yönelim metaforları ve yapısal metaforlar şeklindeki sınıflandırmanın alt açılımlarını da içeren küçük bir özet niteliğindedir.



Şekil 2.7. *Kavramsal Metaforlar sınıflaması (Lakoff ve Johnson,1980)*

Çağdaş Metafor Teorisi, günlük yaşamı bina eden ve düşünce yapılarını şekillendiren kavramların metaforikliğini, farklı örneklerle anlatmaya çabalar. Türk kültüründeki kullanımına da uygun düşen bir kavramsal metaforla konunun daha anlaşılır hale getirilmesi mümkün olabilir. Metaforik kavram örneği olarak “vakit nakittir” ele alındığında bu kavram derinlemesine örnekler ışığında, ilgili kitaptaki ifadelerle aşağıdaki gibi irdelenebilir:

“ZAMAN PARADIR

Zamanımı heder ediyorsun.

Bu cihaz saatlerini kurtaracak.

Seninle çarçur edecek vaktim yok.

Bu günlerde zamanın nasıl geçiyor?

Bu patlak lastik bir saatime mal oldu.

Zamanımın çoğunu bu kadınla zayi ettim.

Bunun için israf edecek zamanım yok.

Zamanımı tüketiyorsun.

Zamanını planlaman gerekiyor.

Pinpon için biraz zaman ayır.

Seninle zaman harcamaya değer mi?

Çok zamanın kaldı mı?

Sayılı günleri kaldı.

Zamanını verimli kullanmıyorsun.

Hastalandığımda çok zaman yitirdim.

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Kültürümüzde zaman değerli bir metadır. Amaçlarımızı gerçekleştirmek için kullandığımız sınırlı bir kaynaktır. Çalışma kavramı, çalışmanın tipik biçimde aldığı zamanla özdeşleştirildiği ve zamanın kesin sayılara döküldüğü modern Batı kültüründe geliştirildiği için insanlara saat başı, haftalık veya yıllık ücret ödemek geleneksel hale gelmiştir. Kültürümüzde birçok bakımdan ZAMAN PARADIR: telefon mesaj birimleri, saat başı ücretleri, otel odası fiyatları, yıllık bütçeler, kredi faizleri ve topluma borcunuzu “hizmet zamanıyla “ ödemeniz. Bu pratikler insan soyunun tarihine görece yenidir ve her kültürde yoktur. Bu pratikler modern endüstrileşmiş kültürlerde doğmuştur ve gündelik temel faaliyetlerimizi esaslı biçimde yapıya kavuşturur. Zamanı bu tarzda anlamamız –zaman değerli bir metaymış- gibi eylemde bulunduğumuz gerçeğine tekabül eder. Bu yüzden zaman harcamadığımız, çarçur edebildiğimiz, bütçelemediklerimiz, akıllıca yahut aptalca yatırım yapabildiğimiz, tasarruf edebildiğimiz, veyağut heba edebildiğimiz türde bir şey olarak anlar ve tecrübe ederiz. ZAMAN PARADIR, ZAMAN SINIRLI BİR KAYNAKTIR ve ZAMAN DEĞERLİ BİR METADIR bütünüyle metaforik kavramlardır. Metaforik kavramlar metaforiktir, çünkü zamanı kavramlaştırmak için gündelik tecrübelerimizde parayı, sınırlı kaynakları ve değerli malları kullanırız. Bu, insanların zamanı kavramlaştırmasının zorunlu yolu değildir; kültürümüze has bir şeydir. Zamanın bunların hiçbirisi olmadığı kültürler de vardır. ZAMAN PARADIR, ZAMAN SINIRLI BİR KAYNAKTIR ve ZAMAN DEĞERLİ BİR METADIR metaforik kavramları, bizim kültürümüzde para sınırlı bir kaynak ve sınırlı kaynaklar da değerli metalar olduğu için, alt-kategorizasyona dayalı bir tekil sistemi şekillendirir. Bu alt-kategorizasyon ilişkileri metaforlar arasındaki geçerli ilişkileri kategorize eder. ZAMAN PARADIR, ZAMAN SINIRLI BİR KAYNAKTIR’ı, ZAMAN SINIRLI BİR KAYNAKTIR ise ZAMAN DEĞERLİ BİR METADIR’ı gerektirir” (Lakoff ve Johnson, 2015, s. 32-33).

Yukarıdaki ifadeler konunun özünü birebir ve net, ilk ağızdan aktarması nedeniyle doğrudan aktarma yöntemiyle ele alınmıştır. Kavramsal metaforlara ilişkin oluşumda dikkat çeken kültürlerarası farklılıklar ve kavram sistematikliği yazarlarca vurgulanırken sistematik, verilen örneklerle netleştirilmiştir. Kavramsal metafor oluşumunda bir sistem mevcuttur. Bu örnekler, Tablo 2.4’te olduğu gibi yerleştirildiğinde oluşacak olan zihinsel harita ile kavramsal metafor oluşumunun ve sistematığının kavranması daha da kolay olacaktır.

Tablo 2.4. “Zaman paradır” kavramsal metaforunun incelemesi

KAVRAMSAL METAFOR: ZAMAN PARADIR	
KAYNAK ALANDAKİ KAVRAMLAR	BENZETİLEN, HEDEFE ATFEDİLEN ÖZELLİKLER
PARA	harcamak
	yatırım yapmak
	bütçe yapmak
	maliyetli
	karlı
SINIRLI KAYNAK	kullanmak
	tüketmek
	kafi miktarda
	bitmek
DEĞERLİ META	sahip olmak
	vermek
	kaybetmek
	müteşekkir olmak

“Zaman paradır” kavramsal metaforu insanların tecrübelerine dayalı bir birikimin bir sitemle zamana paranın özelliklerinden yüklenen bir anlamlandırmanın sonucudur. Bu, paralelinde zaman sınırlı bir kaynaktır, zaman değerli bir metadır anlayışlarıyla onlara ait zamanı betimleyen özelliklerin de bir sitem içinde, zamanı tanımlayıp hakkında konuşulur hale getiren bir içerikte açıklanmasına olanak sağlar.

3.1.Yapısal Metaforlar

Bir kavramın bir başka kavram tarafından metaforlu olarak yapılandırılmasıyla meydana gelirler. “Zaman paradır” kavramsal metaforu buna bir örnek olabilir. Burada zaman kavramı yine kavramsal bir yapı içeren para kavramı ile anlamlandırılarak vurgulanmış; zamana olan betimleme, para kavramının içeriğindeki özelliklerle ilişkilendirilerek farklı bir açıyla kullanıma sunulmuştur. Bunun yanı sıra, “Zamanımı ona harcadım” “ Zamanı israf etme.” gibi farklı metaforik ifadeler de kullanılabilir. (Yunusoğlu, 2016, s. 76).

Benzer biçimde yaşamda “Yaşam bir yolculuktur - Yaşam yolculuğunda son durak yaklaştı”. “Zihin bir makinedir- Asabın bozuldu” “Aşk deliliktir-Onun için çıldırıyorum”

şeklinde çok da düşünmeden sıklıkla kullanılan sayısız yapısal metafora ulaşmak mümkündür. Pek çok yapısal metafor hedef alandaki yeni kavramların yeniden yapılanmasına ve anlaşılmasına olanak sağlar (Kövecses, 2002, s.34). Bunlara ulaşmak için gündelik yaşamı bu gözle irdeleyen bir bakış açısına sahip olunması yeterli olacaktır. Böylece kavramsal metaforların insan yaşamını çepeçevre sarmış ve içine işlemiş bir şekilde her yerde oldukları; zihinlerin de bu tür kullanımlara paralel bir işleyişle farketirmeden onları insanların düşün ve yaşam dünyasına ilmek ilmek dokudukları görülecektir.

3.2.Yönelim Metaforları

Yapısal metaforlar açıklanırken bir metaforik kavramın bir diğerine göre yapıya kavuşturulmasından bahsedilmiştir. Oysa metafor oluşturma tek yolu bu değildir. Bilişsel Teori tüm bir kavram sistemini bir diğer kavram sistemine göre organize eden bir metaforlaştırmadan ya da metafor türünden daha bahseder (Lakoff ve Johnson , 2015, s. 40). Bu metaforların kaynağı insanların mekanla ilgili tecrübelerine ve mekanda hareket edebilme yeteneklerine dayanır. Yönelim mekan metaforları oluşturulurken “yukarı – aşağı, iç-dış, yakın-uzak, merkezi- çevresel, derin-yüzey “gibi kavramlar kullanılsa da kültürler arasında en sık kullanım, yukarı ve aşağı yönelim metaforlarıdır (Tepebaşı, 2013, s. 38). Yönelim metaforları da diğer metaforlar gibi kültürden kültüre değişiklik gösterebilirler. Örneğin, bazı kültürlerde gelecek önümüzde bazılarında ise arkamızdadır (Lakoff ve Johnson , 2015, s.41).

Bir yönelim metaforu örneği olarak “*Kontrol yahut güç sahibi yukarıda; kontrole yahut güce maruz kalan aşağıdadır*” metaforunun kullanım örnekleri arasında “*Üzerimde kontrolün var*”, “*Sosyal açıdan benden aşağı konumda*”, “*Yüksek komutada*” , “*Kariyerimin zirvesindeyim*” yer alır.“*Mutlu olan yukarıda; kederli olan aşağıdadır*” yönelim metaforuna kullanım örnekleri olarak “*Bu moralimi yükseltti*” , “*Ne zaman onu düşünsem ayaklarım yerden kesilir*”, “*Düşmüş hissediyorum*”, “*Ruhum kanatlandı*” metaforları gösterilebilir. Temel kavramlarımızın çoğu yön belirleyen uzay/meکان yönelimli bu tür metaforlarla ifade edilir ve bunlar bireylerin fiziksel ve kültürel tecrübeleriyle temellenir (a.g.k, s.44).

3.3. Ontolojik Metaforlar

Metafor çeşitleri arasında net sınırlar çizilmesi ya da çeşitlerin tam olarak tanımlanabilmesi oldukça zorlu bir süreçtir. Metaforik bir çalışma tarzı olduğunu çalışmanın önceki kısımlarında da ifade edilen zihinle, onun kanıksadığı ve metaforik olarak bile görmeden sıradanlaşmış şekilde yaşayışa sindirip kullandığı metaforları fark etmek daha da ötesi sınıflandırmak gerçekten zorlu bir süreçtir. Bu duruma çevirilerden ve farklı kültürel yapılanmalardan kaynaklanan anlam sapmaları ve netleşmeyen ifadeler eklendiğinde sürecin ne kadar zorlu olduğu daha da net görülecektir. Yukarıda sözü edilen yönelim metaforları ön-arka, beri-öte, aşağı- yukarı gibi uzay/mezan yönelimleriyle anlaşılabilirliğe çabasına katkı sunmuştur. Ancak belli noktalarda yapısal metafor ya da yönelim metaforu gibi tanımların da dışında kalan farklı bir sınıflandırmaya tabi tutulması gereken metaforlarla da karşılaşılabilir. Bu noktada Lakoff ve Johnson entite (entity) ve töz (substance) den söz eder ve bunlara dair tecrübelerin kavrayışa ilave bir sağlamlık kazandırdığını ileri sürer. Redhouse İngilizce - Türkçe sözlüğüne göre “*Entity*” varoluş, varlık, şey, kendilik, özlük, “*Substance*”, madde, cisim, cevher, esas, öz, kuvvet, servet kelimeleri ile tanımlanmaktadır. Tecrübelerin bu fiziksel nesne ve tözlere göre kavranması, onlara ait unsurları ayırt etme, bu kanalla anlamı kolaylıkla netleştirme ve vurgulama imkânı kazandırır. İnsanlar böylece onları gruplayabilir, kategorize eder ve haklarında düşünebilirler. Böylelikle soyut kavramları bir tür fiziki kimliğe büründürerek üzerinde konuşma, yorum yapma ve fikir yürütme şansı yaratılır. Bu yöntem, fiziksel nesnelerle olan tecrübeler, aktiviteler, hisler ve düşünceler gibi soyut, tanımlaması zor şeyler tanımlanırken kullanılır (Lakoff & Johnson, 2015, s. 54-58).

Soyut bir kavram endite olarak görüldüğünde onu rakamlarla ifade etme, sınırlama, ona göre eylemde bulunma fırsatı yakalanır. Örneğin, enflasyon gibi soyut bir kavramı endite olarak görüp “*Enflasyon bir entitedir*” dendiğinde enflasyona “*Enflasyon hayat standardımızı düşürüyor*”, “*Enflasyonla mücadele etmemiz gerekir*”, “*Enflasyon beni hasta ediyor*”, “*Enflasyon yükselişini %10’ luk bir artışla sürdürürse asla hayatta kalamayız.*” gibi cümleler kurulabilir (Lakoff & Johnson , 2015, s. 55).

Ontolojik metaforlar çok farklı amaçlara hizmet ederler. Bu amaçları, atıfta bulunmak, (*Bu savaşta ülkemizin onuru tehlikededir*), nicelik belirlemek (*Dünyada çok fazla kin var*), boyutları teşhis etmek (*Duygusal sağlığı son günlerde bozuldu*), nedenleri teşhis etmek (*Onu öfkesinden yaptı.*), amaçları belirlemek ve eylemleri motive etmek

(*Şöhret ve başarı elde etmek için New York'a gitti*) olarak sıralamak mümkündür (Lakoff & Johnson, 2015, s. 56-57).

Lakoff ve Johnsons'ın kavramsal metafor sınıflandırmasına göre ontolojik metaforlar alt açılımda varlık ve nesne metaforlarına, kişileştirme metaforlarına ve taşıyıcı metaforlara; taşıyıcı metaforlar da yer metaforları, görüş alanı metaforları, olaylar, eylemler, aktiviteler ve durumlarla ilgili metaforlara ayrılır (Lakoff & Johnson, 2015, s. 54-65):

Varlık ve nesne metaforları:“*Enflasyonla savaşılmalıyız.*” metaforunda enflasyon bir varlık olarak görülmüş ve o varlığa varlıktan yani nesneden kaynaklanan tecrübelerin ışığında tipik metaforlaştırma yönteminde olduğu gibi soyut, somutla ifade edilmiş ve özellikler atfedilip metaforik bir kullanıma gidilmiştir. Varlık ve nesne olmayan duygu, güç gibi unsurlar birer nesne gibi görülerek tasvir edilerek konuşma kullanımına dahil edilmiştir (Yunusoğlu, 2016, s. 71).

Kişileştirme metaforları: Bu metaforlar nesneleri insan gibi anlatan metaforlardır (Lakoff & Johnson, 2015, s. 63). “*Kriz bizim büyük düşmanımızdır.*” Örneğinde olduğu gibi soyut bir unsur olan kriz, bir düşmana, dolayısı ile bir insana benzetilerek ona dair söylemde bulunulmuştur (Yunusoğlu, 2016, s. 72).

Taşıyıcı metaforlar: Yer metaforları, görüş alanı metaforları ile olaylar, eylemler, aktiviteler ve durumlarla ilgili metaforları içerir. Yer metaforlarıyla insanların bedenleri ciltlerinin ve dışlarında yer alan dünyaya sınırlanır. Buradan yola çıkarak nesnelere sınırlar koyulur ve bu sınırlardan hareketle içeri – dışarı gibi tanımlara varılır. Bu sınırlayan yüzey ve içeri dışarı tasvirler herkesi birer taşıyıcı yapar. Bunun gibi odadan odaya geçmek, bir taşıyıcıdan bir diğerine geçmek gibidir. Bu tecrübelerden yola çıkılarak soyut kavramlar da sınırlanır ve onlar taşıyıcı olarak kabul edilir. Bu kullanımlara araç olan örneğin “Dünyaya gelmek (doğmak) gibi metaforlar da taşıyıcı metaforlardır. Görüş alanı metaforlarıyla bir arazi ya da toprak, döşeme vb.’ne bakıldığında görülebilen kısmı ifade eden bireysel görüş alanı taşıyıcı olarak kabul edilir ve nesneler onun sınırları içinde veya dışında tanımlanır (Örneğin, *şimdi gözden kayboldu*). Olaylarla, eylemlerle, aktivitelerle ve durumlarla ilgili metaforlara “*Pazar gününü turnuvada mıydın?*” metaforu örnek olarak gösterilebilir. Burada turnuva bir taşıyıcı olarak görülmektedir. Ya da “*pencere silmek dışında çok mutluyum*” derken, silme

eylemi bir taşıyıcıdır. Durumlarla ilgili de “*Komadan çıkıyor*” örneği verilebilir. Koma durumu burada bir taşıyıcı olarak görülmüştür (Lakoff ve Johnson, 2015, s. 59-62).

Ontolojik metaforlar da diğer metafor türleri gibi kolaylıkla varlıkları hissedilmeyen ama günlük kullanımların yapı taşları haline gelmiş metaforlardır. Dahası metafor irdelenip varlığı fark edilmiş olsa bile sınıflandırmak çok da kolay görülmemekte, sınırları keşfetmek zorlayıcı olmaktadır (a.g.k. , 2015, s. 54-58). Ontolojik metaforları yapısal metaforlardan ayıran belirgin özellik, ontolojik metaforların hedef alan için yapısal metaforlara oranla daha az kavramsal anlam katmasıdır. Kavramsallıklarının sınırları hedef alandaki soyut anlamın genel olarak ontolojik kategorizasyona dahil olmasını sağlayacak ölçüdedir (Kövecses, 2002, s. 34).

4. Metaforların İşlevleri

Dilsel metaforlar, beynin yapısal sisteminde anlam bulan metaforik kalıpların ifade edilmesiyle oluşur. Şekillendirilmiş insan deneyimleri olarak da ifade ile bu yapılar, belli yapısal metaforlar oluştururlar. İletişim sürecinde dilsel ifadelere dönüşen bu metaforik açıklamalar ile düşünsel metaforlara ulaşılır. Metaforik kullanımlar yoluyla oluşan metaforların anlamdaki fonksiyonu, bağlantı kurucu, izah edici ve belli bir bakış açısı kazandırıcı olarak da tanımlanabilir (Alparslan ve Özen Kutanis 2007, s. 3). Metaforların anlamlandırılabilmesi için bağlamlara ihtiyaç vardır. Çünkü metaforlar kendi anlamlarından sıyrılarak yeni bir kullanıma dahil olurlar. Bu nedenle kavramın büründüğü yeni anlama yani ifadenin içeriğine ulaşabilmek ancak bağlamla mümkündür (Yıldırım, 2001’den aktaran Alparslan ve Özen 2007, s. 3).

Dilsel metaforların işlevleri, söz dağarcığının zenginleştirilmesi, odaklanmayı kolaylaştırma, hayal gücünün uyarılması, tinsel alanların keşfini sağlama, duyguların aktarımını ve harekete geçirilmesini mümkün kılma, estetik cazibe yaratma, eğlendirme, moral değer aktarımını sağlama ve davranışları uyarmadır. (Tepebaşı 2013, s. 22-24). Ayrıca metaforlar, dili güzelleştirip ifadeleri güçlendirmek, dolaylı dil kullanımı ile eleştiri veya sansürden kurtulmak, dini veya kültürel açıdan tabu sayılan veya yüceltilen konularda dolaylı anlatım sağlayabilmek, sözlüksel boşlukları doldurmak için de kullanılmaktadır. Özellikle şiir yazımında kullanılan metaforların anlamı genişletme, ayrıntılandırma, sorgulama ve birleştirme işlevleri bulunmaktadır (Kövecses, 2003, s. 81).

Bu ifadelerden yola çıkılarak metaforların genel işlevleri arasında anlamı kolaylaştırma ve açıklama, dilsel ve zihinsel üretime kolaylaştırma, bilimsel araştırmalara esin kaynağı ve yol gösterici olma, sanat ve eğitim çalışmalarında üretimi tetikleme ve kolaylaştırma, insanların dış dünyaya dair değerlendirmelerini ve donanımlarını gün ışığına çıkartma ve farklı disiplinlerde tanımlama, analiz yapma, yeni yaklaşım, ve sistem kurma kolaylığı sağlama sayılabilir (Tepebaşılı, 2013; Kövecses, 2003; Kövecses, 2002; Şahan, 2017).

4.1. Kolaylaştırma ve Açıklama

Eğitim ve öğretim alanında yerinde ve etkili bir biçimde kullanılan metaforlar, zor konu ve kavramları daha basit ve anlaşılır ifade etmeye imkân tanıyarak öğrenme sürecini kolaylaştırır ve daha basit, anlaşılır ifadelerle imkân sağlar (Güneş ve Fırat, 2016, s. 117). Bu yönüyle de metaforlar eğitim ve öğretim alanında pek çok çalışmaya konu teşkil etmişlerdir (Saban, 2008; Güneş & Fırat, 2016; Kantekin, 2018; Kobal, 2011; Uzun, 2018). Metaforların açıklama işlevi tüm işlevleri içinde belki de en öne çıkanıdır. Çünkü bu işlev başlı başına metaforun gerekliliğini vurgulamanın yanında diğer işlevlerin doğuşuna da imkân tanır. Bu özelliğiyle metaforlara siyasetten felsefeye pek çok alanda rastlamak mümkündür. Felsefe tarihinde, felsefenin karanlık, bulanık kimliğinden sıyrılarak berrak ve ne dediği anlaşılır bir hale dönüşmesi için kullanılan pek çok metaforik ifadeye rastlanır (Aydın, 2006, s. 1).

Toplumun genel görüntüsünü analiz etmeyi, anlamayı, betimlemeyi ve gerekçelendirmeyi hedef alan sosyoloji bilimi açısından günlük yaşayışa ve düşünme biçimine sinen kavramların analiz edilmesi ve anlaşılması toplumu anlamayı sağlayacaktır. İnsanı anlamak için onun dilini anlamak gerekiyorsa toplumu anlamak için de toplumda kullanılan dili anlamak zorunluluğu vardır. Dahası dili kültürün bir unsuru olarak kalıba sokmak sakıncalı bir yaklaşımdır; toplumu toplum yapan onu oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerdir ve bu ilişkiler lisana sığdırılmayacak pek çok dille ifade edilir. O metaforik ifadeler de metaforik içeriklerinin analizi ile sosyolojiye ışık tutar, anlamayı kolaylaştırır ve açıklayıcı bir eda sergilerler (Demir, 2015, s. 152).

4.2. Dilsel ve Zihinsel Üretime Hizmet Etme

Konuşma dilinin yapısı incelendiğinde, metafor kullanımına çok açık olduğu, metaforların konuşma dili içinde yoğun bir kullanım alanı bulduğu, dahası metaforların

yeni ifade ve kavram üretimleri için çok elverişli ve kullanışlı olduğu görülür. Metaforlar konuşma dili için bir üretim aracıdır (Şahan, 2017, s. 16-20; Şahin, 2017, s. 8). Zihinsel ve yapısal alanda beliren yeni durumlara geçiş, betimleme kolaylığı ve uyum sağlar. Bu nedenlerle de metaforlar farklı disiplinlerde ve alanlarda (örneğin edebiyat, işletme, yönetim, dil gibi) adeta bir fabrika gibi çalışır ve sürekli üretim yapar (Demirci, 2016, s. 330). Dilin yeni ifadeler için yetersiz kaldığı noktalarda metaforlar devreye girerek yeni kavramlar üretirler. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde şemalaştırarak açıklanan soy ve ağaç kelimelerinden türetilen yeni anlamıyla kimliklendirilen “soy ağacı” metaforik kullanımı bu işleve uygun bir örnek teşkil eder (Yunusoğlu, 2016, s. 63).

4.3. Bilimsel Araştırmalara Esin Kaynağı Olma ve Yol Gösterme

Çağdaş Metafor Teorisi yaklaşımından sonra metaforlar bazı araştırmacılar tarafından edebi kullanım sınırlarının dışına taşınarak disiplinler arası bir alanda işlevselleşmiştir (Kutaniş ve Kutaniş, 2007, s. 2). Dilsel ifadelerin de ötesinde bilimsel gelişmelerin dahi doğuşları dildeki metafor oluşumuyla paralellik arz eder. Yeni keşiflerin yapılması için metaforlar uygun araçlardır (Tepebaşılı, 2013, s. 23). Metaforlar, öğrenme ve yeni keşifler yapma konusunda yeni fikirlere ciddi anlamda ışık tutan yapılardır. Şöyle ki: bir tür metafor olarak sayılan gez fiilinden gezi sözcüğünün türetilmesi gibi, kuşlara bakarak uçak üretiminin gerçekleştirilmesi arasında da kavramsal olarak bir paralellik vardır. Nehaniv, eserinin giriş kısmında açık bir ifadeyle bilimin metaforlardan faydalandığından söz eder (Aktaran: Demirci, 2016, s. 332) . Örneğin Kepler, gezegenlerin hareketlerini saatin işleyişiyle karşılaştırır ya da Robet Hook, 1965’te mikroskopta gördüklerini küçük odacıklara benzeterek hücreyi keşfeder. Bu bilimsel keşif ve söylemler de metaforların doğuşu ile paralellik gösterir (Kobal, 2011,s. 11). Bu örnekler metaforların sadece söylem dilinde değil bilimsel buluşlarda da varlıklarını ve kolaylaştırıcı etkilerini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Lakoff ve Johnson’ın Çağdaş Metafor Teorisi, metaforları bilimsel araştırmaların gündemine taşımış böylelikle metaforlar, bir bilimsel araştırma yöntemi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Metafor analizleri, nitel araştırmaların tipik yöntemlerinden olan bireysel görüşme, gözlem, doküman incelemesi ve odak grup görüşmelerinden doğası gereği daha kullanışlı ve kolay bir yöntem olma özelliği taşır. Özellikle de uzaktan öğretim gibi yüz yüze görüşmelerin çok mümkün olmadığı alanlarda araştırmacılara derinlemesine çalışma imkanı sunar (Güneş ve Fırat, 2016, s. 115).

4.4. Sanat ve Eğitim Çalışmalarında Üretimi Tetikleme ve Kolaylaştırma

Sanat ve eğitim alanlarında da metaforlar çok yaygın bir kullanım alanı bulur. Metaforlar üretimi tetikleyen yönleriyle yeni sanat eserlerine ön ayak olurken açıklayıcı ve betimleyici işlevleriyle de eğitim alanında kolaylaştırıcı işlevlerini yerine getirir. Özellikle şiir dili ve retorik söylem metaforların ilk ifade bulduğu alanlardır. Bu alanlarda metaforlar ifadelere bir çekicilik ve akıcılık katarken ilginin odaklanmasına, ifadelerin güzelleşmesine de katkı sunar (Cebeci, 2013, s. 19).

Metaforların sanata katkısını birebir bir sanatçının dilinden bir örneklem ile vermek vurucu bir özet olacaktır. Kitap-lık Dergisi'nin 65. Sayısında Yurdanur Salman'ın "*Dilin Düş Evreni : Eğretileme*" başlıklı yazısına eğretileme olarak adalandırdığı metafor için aşağıdaki gibi bir giriş yapar:

"...bağırın manşetler..."

"...dünya bir sahnedir..." – Shakespeare

"...aşkım kırmızı bir gül..." - Burns

"...Tolstoy bir bebektir..."

"...insan bir kurttur..."

"...içim yanıyor..."

"...domuzluk etme..."

Gündelik dile yerleşmiş olsun, imgelem gücü zengin bir şairce söylenmiş olsun, bu gibi deyişlere sözlü ya da yazılı olarak rastlıyor, onları anlıyor, kendi çağrışım alanımızın genişliğine göre onlara anlam yakıştırıyoruz. Eğretileme (metafor) dilin düşevreniyse, düşlerin yorumu sonsuza dek uzanabilir; düş yorumcusunun daha önce gördüğü, yorumladığı ya da kurabildiği düşler açısından ne ölçüde "üstün bir düş üreticisi" olduğuna bağlı olarak elbette...

Görüldüğü gibi metaforlar kendi içinde taşıdıkları büyülü cazibeyle ilgi çekmenin yanında dinleyici ya da okuyucuyu evreni içinde de bir seyahata çıkartıp kendi kapasite sınırları içinde, hatta o kapasitenin sınırlarını da zorlayıp genişletme eğilimi içeren nitelikte üretime yönlendirerek ilham verici bir boyut yakalıyor. İnsan ruhunun yaratıcı unsurunu büyük bir ustalıkla devreye sokuyor. Ortega y Gasset "*Metafor muhtemelen insanoğlunun en verimli imkanlarından biridir. Onun etkisi büyüye yakındır, dahası o Tanrı'nın yaratırken varlıklarından birinin içinde unuttuğu yaratıcı bir güç gibi görünüyor*" derken güzel, özetleyici bir vurgu yapar (Crystal ve Crystal, 2000, s. 247).

4.5. İnsanların Değerlendirmelerini ve Donanımlarını Gün Işığına Çıkarma

Dildeki metaforik ifadeler zihindeki metaforik kavramların dışı vurumu, yüzeydeki bildirimleridir. Bu metaforik ifadeler bir bilişsel metafora bağlıdır ve o bilişsel metafora bağlı olmaksızın anlaşılamazlar (Akşehirli, 2005, s.1-2). Kullanılan metaforlar ve onlara atfedilen özellikler gelen kültürün, yaşanan zamanın bireylere getirdikleriyle paralellik arzeder. Yaşantılar ve edinimler insanda oluşturduğu zihinsel ve kavramsal donanımın dışı vurulan izdüşümlerini sağlar. Bir yazar metafora dair yazdığı bir yazıda, yıllar önce okuduğu ve beynine, okuduğu haliyle çivilediğini düşündüğü şiirin bir dizesi hakkında şunları söyler: “ Ben dizeyi eksiksiz ve olduğu gibi hafızamda sakladığımı düşünüyordum. Bende kalan dize “*beş küçük prenslikte ve güneş ülkemizin üzerinden batıyordu*” şeklindeydi. Oysa yıllar sonra asıl kaynağa gittiğimde gördüm ki dize “*ayrı ayrı beş prenslikte ve akşam oluyordu*” şeklindeydi. Neden böyle kalmış aklımda sorusunun kendisine göre yanıtını: “öyle ya krallık değil prenslik demiş şair, yani küçük ve güçsüz devletçikler” şeklinde vermiştir. Yazar beyninin metafora dair kendi yorumunu eklediğini ve bunu kendinden bile gizlediğini keşfediyor bu örnekte. Bunu yaparken de önceki edinimlerinin yol göstericiliğini kullanmış ve prensliklerin küçük olduğu yargısıyla kelimelerin önüne bir sıfat eklemiştir (Teoman, 2003, s. 55).

Metaforlar, kişilerin özgürce düşünmesini teşvik eder ve onların kendilerini en etkili şekilde ifade etmesine olanak tanır (Güneş ve Fırat, 2016, s.120). Bu özgürlük ve etkili ifade imkanları metaforu kullananın zihnindeki anlamlar, donanım düzeyi, düşünüş tarzı, yaşayışı ve kişilik yapısı hakkında fikirler vererek onu analiz etmeyi sağlar. Nitekim bu yönüyle farklı imgelere yüklenen metaforlar aracılığıyla yapılan çözümlemeler psikanaliz biliminde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Metaforlar bu yönüyle kulanı analiz etmeye imkan tanımanın yanında belli kavram ve olguların kişilerce nasıl görüldüğünü analiz etmek için de imkan sunarlar. Zira metaforlar doğası gereği sansürsüz, tabulardan uzak kolay bir ifade imkanı taşıırken gerçek görüşe en yakın yoruma da neden olurlar. Kişilerin bir konu ya da soru karşısında cevap verirken ve yorum yaparken farklı nedenlerle doğrudan ifade edemeyecekleri durumlar, onların kullandıkları metaforik tanımların altına gizlenmiş olarak yapılacak analizi beklerler (Tepebaşılı, 2013, s.15-23; Şahan, 2017, s. 16).

4.6. Farklı Disiplinlerde Tanımlama, Analiz Etme, Yeni Yaklaşım ve Sistem Kurma Kolaylığı Sağlama

Metaforik ifadeler benzetimlerden yola çıkarak zihnimizde bir başka kavram ve ögeyi daha kolay anlaşılır ve görünür hale getirir. Bu nedenle de bir bakış açısı geliştirmek ya da sorunlara çözüm bulmak veya yeni sistem ve yaklaşımlar geliştirmek için çeşitli fırsatlar sunar. Metaforlar, ilk bakışta dil ve dilin kullanımına dair gibi görünse de bundan çok daha fazlasını ifade eder. İnsanın kendi dışındaki dünyayı ve doğayı anlamasının, bildikleri kanalıyla bilmediklerini yorumlayarak anlam çıkartmasının bir yolu olarak “bilmeye” imkan tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 208). Metaforların disiplinler arası bir kimlik taşıyan bu özelliğine güzel ve yadsınamaz bir örnek Gareth Morgan’ın “Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor” adlı eseridir. Morgan, eserinde örgütleri, makine, organizma, beyin, kültür, politik sistem, ruhların hapisanesi, akış ve dönüşüm, tahakküm araçları olarak görmüş ve incelemiştir. Morgan, bu metaforik ifadelerin sağladığı yeni bakış açısıyla örgüt yöneticilerine ışık tutarak yeni yaklaşımlar ortaya koymuştur (Morgan, 1998). Sonrasında yönetim bilimi alanında pek çok çalışma adı geçen eserin yaklaşımlarından faydalanarak üretilmiş, hızla değişen işletme koşullarına karşın uzun müddet ortaya koyduğu düşünüş tarzı ve bakış açısı ile yöneticilere ışık tutmuştur. Öyleki uluslararası en iyi satanlar listesine giren eser daha sonraki yıllarda da genişletilmiş baskılarıyla işletme yöneticilerine düşünüş tarzı kazandırmaya devam etmiştir (Morgan, 2006, s. XI)

3.BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALGILARININ METAFORLAR ARACILIĞIYLA ANALİZİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Problemi

Bu çalışma, kurumsal yapıda faaliyet gösteren insan kaynakları yönetiminin farklı kademelerdeki çalışanlarca nasıl algılandığını saptamayı hedeflemektedir. Ancak bu tespite yönelik olarak çalışanlara sorulan “İnsan kaynakları bölümü sizin için ne ifade ediyor?” ya da “İnsan kaynakları bölümü için ne düşünüyorsunuz?” gibi sorulara katılımcıların halen kurumun bir çalışanı olmaları nedeniyle söylemlerinin kendi aleyhlerine dönebilme ihtimali ya da amirinden çekinme gibi gerekçelerle cevap vermekten kaçınmaları gerekçesiyle gerçek düşüncelerinin dışında ifadeler kullanmaları mümkündür. Yine kurum amiri ve sahiplik ilişkisi içerisinde olanların da aynı sorulara kurumunu yüceltmek ya da mahremiyetini korumak gibi nedenlerle gerçek dışı cevaplar vermeleri, hâlihazırdaki durumu tam olarak yansıtmamaları ihtimali mevcuttur. Bu ihtimaller insan kaynakları yönetimine dair algıların gerçek görüntüsüne ulaşılmasını engelleyebilecek bir durum ortaya koymaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir işletmede insan kaynakları bölümünün, bölüm çalışanları, diğer çalışanlar ve iş verenlerce nasıl algılandığının gerçek görüntüsünün elde edilebilmesidir. Bu görüntünün gerçeğe en yakın halde elde edilebilmesi için metaforların doğası gereği sansürden uzak, özgür ifade güçleri, bilinç altını yansıtırma özellikleri (Tepebaşı, 2013, s.15; Şahan, 2017, s.16) değerlendirilmiş ve çalışanların insan kaynakları yönetimi algılarının metaforlar aracılığıyla belirlenmesi hedeflemiştir.

3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını mümkün olan tüm gerçekliğiyle ortaya koymayı amaçlıyor. Çalışanların insan kaynakları yönetimine dair algıladıklarını net bir şekilde görmek, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısını ya da başarısızlığını anlamak; nelerin iyi yapıldığını, nelerin aksadığını öğrenmek açısından çok önemlidir. Bu bilgiye ulaşılması, sorunları ortadan

kaldırılmasını ve iyi uygulamaların pekiştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca çalışma insan kaynakları yönetimine ilişkin algıların doğru olarak ortaya konmasına dair bir metodoloji sunmaktadır. Bu metodoloji, daha önce böyle bir çalışma yapılmamış oluşundan dolayı bilimsel ve kullanılabilir bir yöntem/yaklaşım sunuyor olmasıyla da uygulamaya dönük katkılar sunmaktadır.

4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılanların metafor kavramıyla anlatılmak istenene vakıf oldukları ve bilinç altındaki algıyı en doğru metaforları seçerek ifade ederken neden bu metaforları seçtiklerini belirttikleri cümlelerde, özet ve açıklayıcı bilgiyi araştırmacıya ulaştırdıkları varsayılmıştır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar Eskişehir ilinde faaliyet gösteren ve adının çalışmada gizli tutulmasını isteyen özel bir sağlık kuruluşuna bağlı iki hastanede farklı kademe ve alanlarda görev yapan 150 katılımcıyla sınırlıdır. Görüşmelerin bir kısmı birebir araştırmacı tarafından gerçekleştirilirken; bir kısmı çalışma alanı yoğunluğu, sektör gerekleri gibi kısıtlardan dolayı kurum çalışanlarına ulaştırılan görüşme formlarıyla veri elde edilmesini zorunlu kılmıştır.

5. Yöntem

5.1. Araştırmanın Modeli

Bu, nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, çalışmadaki insan ve mekanlara duyarlılığı koruyarak doğal ortamında bulunan veri koleksiyonlarını, tütmedengelim ve tütmevarımlı, örüntülü temalar kuran veri analizlerini içerirler (W.Creswell, 2018, s. 44). Araştırma deseni olarak ise olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgular, günlük yaşantımızda deneyimler, gözlemler, yönelimler ve algılar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkarlar; olgu bilim ise aslında farkında olduğumuz ancak hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız konuların araştırılması için uygun zemini hazırlar (Yıldırım & Şimşek, 2005, s.72). Olgu bilim, insanların öznel ya da birlikte elde ettikleri deneyimler sonrası bir olguyu nasıl anladıklarını ve onu diğer bireylere nasıl aktardıklarını inceler (Patton, 2002, s. 104). insan kaynakları yönetimine yönelik algıların tespitini hedefleyen bu çalışmada, ilgili algının tespitine imkan sunan olgu bilim deseni kullanılırken elde edilen verilerin analizinde ise içerik analizi yöntemi uygulanmıştır.

İçerik analizinde elde mevcut metinlerden yola çıkılarak görünmeyen bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir (Gökçe ve Türkdogan, 2012, s. 320). Bu yöntemde temel düşünce eldeki metnin öncesinde belirlenmiş bir takım kategorilere ayrıştırılmasıdır; bu kategorileri birer rafa benzetirsek kategoriler aracılığıyla elde edilen yeni bilgiler ilgili rafa yerleştirilerek sistematik bir ölçülebilir değerler bütününe ulaşılır ve kategorilere göre ayrıştırılan sözcüklerin sayısı araştırmanın sonucunu belirler (Duverger, 2014, s.169).

5.2. Örneklem

Araştırma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşuna bağlı iki hastanede yapılmıştır. Örneklemi ise bu iki hastanede farklı kademelerde çalışan tesadüfi olarak seçilen toplam 150 kişi oluşturmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların hastane ayrımı ve ünvanları Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1. *Araştırma grubu*

Hastane kodu	Ünvan	Kişi sayısı
Hastane 1	Üst düzey yönetici	2
Hastane 1	Hekim	10
Hastane 1	İdari personel	27
Hastane 1	İK çalışanı	5
Hastane 1	Orta düzey yönetici	11
Hastane 1	Sağlık çalışanı	46
Hastane 2	İdari Personel	2
Hastane 2	Sağlık personeli	40
Hastane 2	Yardımcı personel	7
Hastane1+Hastane2	Toplam	150

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Ek 1’de yer alan bu görüşme formu hazırlanırken bireylerin sahip olduğu algıları metaforlar aracılığıyla analiz eden çalışmalar incelenmiş ve araştırmanın yapılacağı kurumla ön görüşmeler yapılmıştır. Literatürde birey algılarını metaforlar aracılığı ile ölçen pek çok akademik çalışmaya rastlanılmış, kullanmış oldukları metafor listeleri ve veri toplama yöntemleri, araçları incelenmiştir (Çelik, 2013; Doğan, 2004; Çil, 2018; Tamimi, 2005; Alpaslan, 2007 ; Kantekin, 2018; Uzun, 2018; Bayraktaroğlu, Özen Kutanis, & Tunç,

2011; Saban, 2008). Bu çalışmalardan konu ortaklığı dikkate alınarak Bayraktaroğlu, Özen Kutanis ve Tunç' un "*İnsan kaynakları Yönetimi Bilişsel Düzeyde Nasıl Algılanıyor? Metafora Dayalı Bir değerlendirme.*" adlı çalışmasında kullanılan metafor listesinin çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca kurumla yapılan ön görüşmede tespit edilen fil metaforu da söz konusu listeye eklenmiştir. İlgili görüşme formunda bu çalışmalar ışığında hayvan ve bitki metaforlarından oluşan bir metaforlar listesi oluşturulmuştur. Katılımcılara "*Kurumunuzdaki insan kaynakları yönetimini bir bitkiye/hayvana benzetmeniz gerekirse bu bitki/hayvan aşağıdakilerden hangisi olacaktır? Lütfen ilgili kutucuğu işaretleyiniz ve seçim nedeninizi belirtiniz.*" Şeklinde sorulan soruya kendi cümleleriyle cevap vermelerine ve "Diğer" seçeneği sayesinde kendi belirleyecekleri bir metaforu kullanabilmelerine de imkan sunan bir görüşme formu ulaştırılmıştır. Bu görüşme formuna ayrıca demografik verilerden oluşan bir bölüm daha eklenerek araştırmanın kapsamı genişletilmiştir.

Görüşme formu oluşturulduktan sonra ilgili kurumun üst düzey yöneticileri, insan kaynakları yöneticisi ve çalışanlarından oluşan bir grupta bir dizi toplantı yapılarak çalışmanın amacı, çalışma yapılırken dikkat edilmesi gerekenler ve yöntem hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Uygulama aşamasında katılımcılarla yapılan görüşmelerin bir kısmı bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilirken, çalışma ortamı gerekleri ve yoğunluklar nedeniyle bir kısmı kurum yöneticilerinin belirlediği, çalışma hakkında araştırmacı tarafından bilgilendirilen çalışanlarca gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar eliyle gerçekleştirilen çalışma için Ek 2'de yer alan uygulama paketi oluşturulmuştur. Uygulama paketi içinde görüşme formları, çalışmada dikkat edilecek hususlardan (neden cümlesi olmayan metafor seçimlerinin değerlendirmeye tabi tutulamayacağı gibi...) bahseden bir yazılı metin, örnek anket formu ve katılımcıların ünvanlarına göre ayrımlarını içeren bir bölüm cetveli uygulayıcılara ulaştırılmıştır.

5.4. Verilerin Analizi

Görüşme formlarından elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması beş aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar; (1) kodlama, (2) eleme, (3) verileri bilgisayar ortamına aktarma, (4) kategori geliştirme, (5) geliştirilen kategoriler ışığında verilerin yorumlanması aşamalarıdır.

Kodlama : Toplanan görüşme formları “H1S116” örneğinde olduğu gibi bir takım simgeler oluşturularak kodlanmıştır. Kod içeriğindeki ilk iki hane H1/H2 olarak belirlenmiştir ve katılımcının Hastane1 ya da Hastane2 olarak kodlanan hastanelerden hangisinde çalıştığını ifade etmektedir. Üçüncü hane, katılımcının hangi bölümde çalıştığını simgelemektedir. Bu kısımda bölümleri simgeleyen harfler ise Ü(üst düzey yönetici), O (orta düzey yönetici), K (insan kaynakları çalışanı), H (hekim) İ (idari personel), Y (yardımcı personel) şeklindedir. Dördüncü haneden itibaren verilen numaralar ise görüşme formu numarasını ifade etmektedir.

Eleme : Kodlama aşamasından sonra görüşme formları araştırma için kullanılabilecek geçerli formların tespiti için elemeye tabi tutulmuştur. Bu aşamada katılımcılardan toplanan 150 formdan bir tanesi neden cümlesi yazılmadığı, bir diğeri ise seçilen metaforlar ve neden cümleleri kendisinden önce doldurulan bir başka formla birebir aynı olduğu gerekçesi ile iptal edilmiş, böylelikle araştırma için geçerlilik unsurlarını taşıyan toplam 148 form değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Verileri bilgisayar ortamına aktarma : Araştırma için geçerli görülen toplam 148 görüşme formunun içeriğindeki tüm veriler bilgisayar ortamında Excel (2013) programına, aktarılmış frekans değerleri ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Yüzde değerleri hesaplanırken birim sayısının 30 olmasına dikkat edilmiş, 30 birimin altındaki değerler için yüzdeler değeri saptanmamış ve yüzde ifadelerinde virgülden sonraki değerler yuvarlanarak araştırmaya dahil edilmiştir. Bu kapsamda bilgisayar ortamında tablolar oluşturularak derlenen bilgilerin kategorizasyonu ve analizine imkan veren özet bilgilere ulaşılmıştır.

Kategori oluşturma : Her bir katılımcının insan kaynakları yönetimine dair algısını ifade ederken kullandığı metaforların seçim nedenlerini içeren cümleler ayrı ayrı içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu analizler sonucu elde edilen bilgiler çalışmada, yargının insan kaynakları ekibini ya da bölümünü tanımlamasından yola çıkılarak yargı nesnesi; taşıdığı karakter sonucu pozitif, negatif, nötr oluşlarıyla yargı karakteri; tespit edilen 116 ayrı ifade ile alt tema ve beş ayrı ifade ile de tema başlığı altında kategorize edilmiştir. Tespit edilen beş ayrı tema ise, bölüme ilişkin genel saptama, bölümün tavrı, bölümün yetkinliği, ekibin tavrı ve ekibin yetkinliği temalarıdır.

Geçerlilik ve güvenilirliği sağlama : Nitel bir araştırmada verilerin nasıl toplandığı ve hangi yöntemlerle sonuca nasıl ulaşıldığının detaylı bir şekilde paylaşılması, araştırmaya dair geçerliliğin önemli ölçütlerindendir (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 257). Araştırmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için çalışma, oluşturulan bir sistem içinde tüm veri ve aşamaların tez içerisinde paylaşıldığı bir şeffaflıkla yürütülmüştür. Metafor genel analiz tabloları her bir metafor için ayrı ayrı hazırlanmış bu tablolara katılımcıların neden cümleleri olduğu gibi aktarılmış, bu cümlelerden içerik analizi yoluyla elde edilen yargı karakter ve nesneleri ile tema ve alt temalar yine aynı şeffaflıkla paylaşılmıştır. Nitel bir araştırmanın geçerliliğini ortaya koyan bir takım unsurlar mevcuttur ve bunlar; araştırma alanına olan yakınlık, yüzyüze görüşme ve bilgi toplama imkanları, olayların gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama, bulguların teyidi için alana geri dönebilme imkanları olarak sıralanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 256). Araştırmacı, araştırmayı geçmişte idareciliğini yaptığı, yeniden yapılanmasını gerçekleştirdiği kurumda yapmış, bu konumundan doğan; ortamı, çalışanları, kurumu tanıma, kolay ulaşabilme ve iletişim kurabilme, doğal ortamında bilgi toplama, verilerdeki uyumsuzluğu kolaylıkla tespit edip alana geri dönerek teyit alabilme avantajlarını kullanarak araştırma geçerliliğine katkı sağlamıştır. Araştırma güvenilirliğinin sağlanabilmesi için kategori oluşturma ve analiz aşamasında uzman görüşüne başvurulmuştur. Tekrar tekrar her aşama gözden geçirilerek uzman ve araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Uzman görüşü ve araştırmacı görüşü arasındaki görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilerek Miles ve Huberman (1994)'ın görüş birliği/(görüş ayrılığı+görüş birliği) x 100 formülü ile uyuşma yüzde değerleri tespit edilmiştir. Nitel araştırmalarda uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki örtüşme yüzdesi yüzde 90 ve üzerinde olduğu durumlarda arzu edilen düzeyde güvenilirlik sağlanmış olur (Uzun, 2018, s. 29). Bu formül kapsamında araştırmacı ve uzman arasında alt tema, tema, yargı karakteri ve yargı nesnesine dair 1740 görüşün 1727 sinde uyuşma sağlanmış böylelikle araştırmanın güvenilirliği $1727/(13+1727) \times 100 = \%99$ olarak saptanmıştır.

6. Bulgular ve Analiz

Görüşme formları incelendiğinde katılımcıların, 13'ü bitki, 13'ü de hayvan metaforu olmak üzere toplam 26 metafor kullandıkları saptanmıştır. Bilgisayar ortamında derlenen veriler ışığında elde edilen bilgiler tablolarda özetlenip hayvan ve bitki

metaforları olarak ayrıştırılmıştır. Her bir metafor katılımcıların ifadeleri içerik analizi yöntemiyle incelenerek mercek altına alınmıştır. İnceleme esnasında çalışanların insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken insan kaynakları bölümünün yanısıra insan kaynakları ekibini de niteledikleri sonucuna ulaşılmış, bu çerçevede çalışanların ifadelerinden elde edilen çıkarım cümleleri oluşturulurken ekibi ya da bölümü nitelemesinden yola çıkılarak yargı nesneleri belirlenmiş, varılan yargının karakteri, ulaşılan tema ve alt temalar da ilgili tablolarda özetlenmiştir. Analiz sonucunda çözüm odaklı, personel seçiminde yetkin, tutarsız, yenilikçi gibi toplam 116 ayrı alt tema tespit edilirken bunların bölümün yetkinliği, bölüme ilişkin genel saptama, bölümün tavrı, ekibin yetkinliği ve ekibin tavrı temalarına işaret ettiği belirlenmiştir. Ayrıca görüşme formunda yer alan demografik verilere dair bilgiler aracılığıyla katılımcıların yaş, unvan, cinsiyet, eğitim durumu, eğitim alanı, hizmet süresi ve çalışma hayatı bilgilerine ulaşılmış bunlar da elde edilen metafor kullanım bilgileriyle çaprazlanarak tablolar oluşturulmuştur.

6.1 Bitki Metaforları

Katılımcılara bitki metaforları listesinde bambu, sarmaşık, meyve ağacı, kaktüs, çam, gül, çınar, ayçiçeği, papatya, asma metaforları sunulurken bazı katılımcılar formda yer alan diğer metafor seçeneği aracılığıyla selvi, lilyum ve orkide metaforlarını da kullanmışlardır. Böylelikle araştırmada ifade edilen bitki metaforu sayısı toplam 13 olmuştur. Bu metaforların hastaneler bazında seçim değerlerine dair bilgiler tablo 3.2.'de incelenebilir.

Tablo 3.2. *Bitki metaforları seçim değerleri*

Bitki metaforları (n=13)	Hastane 1 (n=100)		Hastane 2 (n=45)		Genel toplam (n=145)	
	f	%	f	%	f	%
Sarmaşık	27	27	7	15.6	34	23.4
Çınar	16	16	10	22.2	26	17.9
Meyve ağacı	12	12	12	26.7	24	16.5
Gül	12	12	6	15	18	12.4
Kaktüs	9	9	1	2.2	10	6.9
Asma	5	5	2	4.4	7	4.8
Çam	4	4	3	6.7	7	4.8

Tablo 3.2. (Devam) *Bitki metaforları seçim değerleri*

Bambu	6	6	-	-	6	4.1
Ayçiçeği	4	4	1	2.2	5	3.4
Papatya	3	3	1	2.2	4	2.8
Orkide	1	1	1	2.2	2	1.4
Lilyum	-	-	1	2.2	1	0.7
Selvi	1	1	-	-	1	0.7

Her iki hastaneden gelen veriler derlendiğinde bitki metaforu seçimlerinde ilk üç sırayı yüzde 23.4 oranıyla sarmaşık, yüzde 17.9 oranıyla çınar ve yüzde 16.5 oranıyla meyve ağacı metaforlarının aldığı görülür. Kullanılan metaforların her biri aşağıda ele alınmıştır.

6.1.1. Bambu

Araştırmaya katılanların 6'sı insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından bambuyu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.3'de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.3. *Bambu metaforu genel analiz tablosu*

Bambu (n=6) Hastane1 (n=06) Hastane2 (n=0)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt Tema	Tema
H1O75	<i>“Uzun ömürlü ve sağlam olduğunu düşünüyorum.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü) bir bölümdür.	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S96	<i>“Ne işe yaradığını bilmediğim için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü işe yaramaz bir bölümdür.	Negatif	İşe yaramaz	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S110	<i>“Benim için hepsi nadir nadide insanlar.”</i>	İnsan kaynakları ekibi nitelikli insanlardan oluşur.	Pozitif	Yetkin	Ekibin yetkinliği

Tablo 3.3. (Devam)Bambu metaforu genel analiz tablosu

H1I115	“İnsan kaynaklarının çalışma alanının minik minik dalları ve kolları olduğu için bambu ya benzetiyorum.”	İnsan kaynakları bölümünün çalışma alanı çok çeşitlidir.	Pozitif	Çok yönlülük	Bölümün yetkinliği
H1I126	“Gelişiminin zaman alması.”	İnsan kaynakları bölümünün gelişimi zaman alıcıdır.	Nötr	Gelişimi zor ve zaman alıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
H1I138	“Bambu çiçeği şans anlamına gelir kaprissiz bir çiçektir suyu verin 1 hafta bakmayın.”	İnsan kaynakları bölümü problemsiz bir bölümdür.	Pozitif	Problemsizlik	Bölüme ilişkin genel saptama

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine dair altı çıkarım elde edilmiştir. Bu çıkarımlardan beşi bölüme dair olup bölüme dair çıkarımlardan üçünün pozitif, birinin nötr ve birinin de negatif karakter taşıdığı tespit edilirken, ekibe dair olan bir çalışan ifadesinin pozitif karakter taşıdığı tespit edilmiştir.

Bambu metaforunu tercih eden katılımcılar ifadelerinde bölüme ilişkin genel saptama temasına dair olarak alt temalarda süreklilik, işe yaramazlık, gelişim zorluğu ve zaman alıcılığı, problemsizlik vurgusu yaparken, bölümün yetkinliği temasına dair olarak çok yönlülükten, ekibin yetkinliğine dair ise yetkinlik alt temasından söz etmişlerdir. Bu tema ve alt tema bağlantıları ve frekans değerleri Tablo 3.4.’te incelenebilir.

Tablo 3.4. Bambu metaforu tema analiz tablosu

Bambu (n=6) Hastane1 (n=6) Hastane2 (n=0)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
			Frekans		Frekans		
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Sürekli	1	-	-	-	1	-	-
İşe yaramaz	1	-	-	-	1	-	-
Yetkin	-	1	-	-	-	1	-
Çok yönlü	1	-	1	-	-	-	-
Gelişimi zor ve zaman alıcı	1	-	-	-	1	-	-
Problemsiz	1	-	-	-	1	-	-

6.1.2. Sarmaşık

Sarmaşık metaforu her iki hastanenin toplam verileri baz alındığında bitki metaforu tercihleri arasında tercih sıklığıyla yüzde 23.4 lük bir oranla birinci sırada yer almıştır. Katılımcıların 34’ü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken sarmaşık metaforunu kullanmış, bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.5.’de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.5. Sarmaşık metaforu genel analiz tablosu

Sarmaşık (n=34) Hastane1 (n=27) Hastane2 (n=7)					
Kod	Çalışanın İfadesi	Çıkarım Cümlesi	Yargı Karakteri	Alt tema	Tema
H1K64	<i>“Sarmaşık tek bir ana köke bağlı çok sayıda daldan oluştuğu gibi insan kaynakları da bir yöneticiye bağlı farklı kişilerin aynı anda birçok farklı konuya hakim olup yetmesi”</i>	İnsan kaynakları ekibi uyumludur.	Pozitif	Uyumlu	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1K63	<i>“İnsan kaynakları birimi olarak görev tanımımız dışında da birçok görevi de yerine getiriyor olmamız sebebiyle çok yönlü yani çok fazla iş yüküyle ilgileniyor olmamız sebebiyle sarmaşık.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S91	<i>“Etkin ağı ile iletişime uygun olarak çözüm odaklı.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün etkili bir iletişim ağı vardır.	Pozitif	Etkili iletişim ağına sahip	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü çözüm odaklıdır.	Pozitif	Çözüm odaklı	Bölümün tavrı
H1K65	<i>“Kurum içinde her alana ulaşabilmesi, istediği bilgilere ulaşması. Konu ayırt etmeksizin kurum içinde bilgi sahibi olması. İstendiği zaman uzanıp dolanabilmesi istenilmediği zaman es geçmesi.”</i>	İnsan kaynakları bölümü istihbarat sağlar.	Nötr	İstihbarat sağlayan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü istediği konu üzerinde odaklanır.	Nötr	İstediği zaman uzanıp dolanan istemediği zaman es geçen	Bölümün tavrı

Tablo 3.5. (Devam) Sarmaşık metaforu genel analiz tablosu

H2S45	<i>“Herkesi kapsama alanına alması nedeniyle. Tüm personeli sevgi ile kucaklayan bir bölüm.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları ekibi kucaklayıcıdır/ güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü	Ekibin tavrı
H1S103	<i>“İnsan kaynakları sarmaşık gibi bütün bir kurumu sarar ve her bölümü ilgilendirdiği gibi sarmaşık gibi kabından taşar sürekli büyüyerek yaşamını devam ettirir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü tüm bölümleri ilgilendirir.	Pozitif	İlgili / İç içe	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü sürekli büyür.	Pozitif	Sürekli büyüyen	Bölümün yetkinliği
H2S30	<i>“Sürekli çoğalan ve herkesi benimseyen bir yapısı olması.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sürekli büyür.	Pozitif	Sürekli büyüyen	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1İ130	<i>“Tüm departmanlara ilgi alaka ve ulaşım sağlar. Çiçek açar kurumumuzun en saygı değer bölümü.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümlerle ilgilidir/iç içedir.	Pozitif	İlgili/iç içe	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
H1S118	<i>“Bütün birimlere yardımcı olup kolayca bilgi ve iletişim sağladığı için sarmaşığa benzettim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü yardımcıdır/faydalıdır.	Pozitif	Yardımcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü etkili/kolay iletişim kurabilen bir bölümdür.	Pozitif	Kolay iletişim kurulabilen	Bölümün tavrı
H1İ137	<i>“Çalışma ekibi olarak hep birlik beraberlik görüyorum bu nedenle.”</i>	İnsan kaynakları ekibi birlik ve beraberlik içindedir.	Pozitif	Yetkin	Ekibin yetkinliği
H1S105	<i>“Tüm kurumun ve personellerin işleyişini sağladığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S101	<i>“Hastanenin her bölgesi ile iletişim halinde oldukları için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü etkili/ kolay iletişim kurulabilen bir bölümdür.	Pozitif	Kolay iletişim kurulabilen	Bölümün tavrı
H1S94	<i>“Sarmaşık gibi hastanenin her yerine yetiştiği için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü her yere yetişir.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H2S21	<i>“Her yerle bağlantılı olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü her yerle bağlantılıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı

Tablo 3.5. (Devam) *Sarmaşık metaforu genel analiz tablosu*

H2S47	<i>“İşlerinin çok olmasından dolayı.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S26	<i>“Her birimi kapsadığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1O67	<i>“Sarmaşığın dalları gibi tüm birimleri sarması.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1O68	<i>“Her yerle bağlantısı olup kol kanat gerdiğiniz için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S86	<i>Hastanedeki birçok alanı kapsadığı ve bayındırlığı altına bir sarmaşık gibi aldığı için.</i>	İnsan kaynakları bölümü ve kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S89	<i>“Bir binanın her yanını saran sarmaşık bir hastanenin her yanının saran insan kaynakları.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S92	<i>“Tüm birimleri tek çatı altında topladıkları için sarmaşığa benziyorlar.”</i>	İnsan kaynakları ekibi kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Ekibin tavrı
H1İ125	<i>“Aldığı personel, uyguladığı aldığı kararlar kendi yönetimi dahil herkesi kapsar ?”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H2S22	<i>“En ufak bir olayı büyütüp karmaşık bir sonuç çıkarıp asla asıl sonuca ulaşamadığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü karmaşık ve sonuca ulaşmada başarısızdır.	Negatif	Çözüm odaklı değil	Bölümün tavrı
H1Ü51	<i>“Sarmaşık bitkisi sabit kalmayan hep büyüyen ve gelişen bir bitkidir. Kurumumuzun insan kaynakları yönetimi de kendini güncelleyen ve gelişen bir bölümdür.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kendini sürekli yenileyen bir bölümdür.	Pozitif	Kendini yenileyen	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü gelişen bir bölümdür.	Pozitif	Gelişen	Bölümün yetkinliği
H1İ142	<i>“Kolları her yere uzun.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı

Tablo 3.5. (Devam) Sarmaşık metaforu genel analiz tablosu

H2S39	<i>“Her alanda bölümden bilgisi olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümler hakkında bilgilidir.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1I139	<i>“Her departmana hakim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümler üzerinde hakimiyet sahibidir.	Pozitif	Hakimiyet kuran	Bölümün yetkinliği
H1I149	<i>“Kurumun tüm birimleri ile entegre çalıştığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1H54	<i>“Kurum içindeki tüm bölümler ile ilgili olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümlerle ilgilidir/iç içedir.	Pozitif	İlgili/iç içe	Bölümün yetkinliği
H1S119	<i>“Bütün birimlerle iç içe olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümlerle ilgilidir/iç içedir.	Pozitif	İlgili/iç içe	Bölümün yetkinliği
H1I135	<i>“Her birimi ilgilendirdiği için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümlerle ilgilidir/iç içedir.	Pozitif	İlgili/iç içe	Bölümün yetkinliği
H1I147	<i>“Bütün birimlerle iç içedir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm bölümlerle ilgilidir/iç içedir.	Pozitif	İlgili/iç içe	Bölümün yetkinliği
H1S116	<i>“Çalışan bütün elemanlardan haberdar oldukları için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü istihbarat sağlar.	Pozitif	İstihbarat sağlayan	Bölümün yetkinliği
H1S93	<i>“Sarmaşık gibi yeni yöntemler bulup üretiyorsunuz.”</i>	İnsan kaynakları bölümü yenilikçidir.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği

Sarmaşık metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin toplam 48 çıkarıma ulaşılmıştır. Bu çıkarımların dördünün ekibi nitelediği, 44’ünün ise bölümü nitelediği sonucuna varılmıştır. Bölümü niteleyen çıkarımlardan 39’unun pozitif, dördünün nötr ve birinin de negatif karakterde olduğu tespit edilirken ekibe dair olan dört çıkarımın tamamının da pozitif karakterde olduğu saptanmıştır.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların bir birinden farklı 20 ayrı alt temaya vurgu yaparken ağırlıklı olarak yüzde 33’lük bir oranla kapsayıcı, yüzde 12,5’lik bir oranla ilgili/iç içe, yüzde 10’luk bir oranla çok yönlü alt temalarına vurgu

yaptıkları; kapsayıcılığı bölümün tavrından, ilgili ve iç içe oluşu ise bölümün yetkinliğinden kaynaklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sarmaşık metaforunu tercih eden katılımcıların yüzde 44'lük bir oranla bölümün yetkin olduğu algısında oldukları, yine yüzde 44'lük bir oranla bölümün tavrına ilişkin yorum yaptıkları saptanmıştır. Bu metaforu tercih eden katılımcıların neden cümlelerinin analizi sonucu ulaşılan tema ve alt tema bağlantıları ile frekans değerleri Tablo 3.6.'te ayrıntılı olarak incelenebilir.

Tablo 3.6. *Sarmaşık metaforu tema analiz tablosu*

Sarmaşık (n=34) Hastane1 (n=27) Hastane2 (n=7)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümüne ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Uyumlu	-	1	-	-	-	-	1
Çok yönlü	5	-	5	-	-	-	-
İş yükü çok	2	-	-	-	2	-	-
Kolay iletişim kurulabilen	2	-	-	2	-	-	-
Çözüm odaklı değil	1	-	-	1	-	-	-
İstihbarat sağlayan	2	-	2	-	-	-	-
Kapsayıcı	15	1	-	15	-	-	1
Güler yüzlü	-	1	-	-	-	-	1
İlgili / iç içe	6	-	6	-	-	-	-
Sürekli büyüyen	2	-	2	-	-	-	-
Değer Katan	1	-	1	-	-	-	-
Yardımcı	-	1	-	1	-	-	-
Çözüm odaklı	1	-	-	1	-	-	-
Hakimiyet kuran	1	-	1	-	-	-	-
Yenilikçi	1	-	1	-	-	-	-
İstedığı zaman uzanıp dolanan istemediği zaman es geçen	1	-	-	1	-	-	-
Etkili iletişim ağına sahip	1	-	1	-	-	-	-
Gelişen	1	-	1	-	-	-	-
Kendini yenileyen	1	-	1	-	-	-	-
Yetkin	-	1	-	-	-	1	-

6.1.3. Meyve ağacı

Meyve ağacı metaforu her iki hastanenin toplam verileri baz alındığında bitki metaforu tercihleri arasında tercih sıklığıyla yüzde 16.5'lik bir oranla üçüncü sırada yer almıştır. Her iki hastane personelinin de sıklıkla kullandığı bu metaforu tercih eden

katılımcılar, neden böyle bir tercihte bulunduklarını kendi cümleleri ile Tablo 3.7.’de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.7. Meyve ağacı metaforu genel analiz tablosu

Meyve ağacı (n=25) Hastane1 (n=12) Hastane2 (n=13)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2Y4	<i>“Meyve veren ağaç taşlanırmış, her sorunda onlara gidiyoruz.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün her sorunu çözmesi beklenir.	Nötr	Çözüm odaklı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü sorun çözmede yetersiz kalınca eleştirilir.	Nötr	Sorunları çözmekte yetersiz kalınca eleştiriye maruz kalan	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H2Y5	<i>“Her zaman kendilerini yeniledikleri için.”</i>	İnsan kaynakları ekibi sürekli kendini yeniler.	Pozitif	Yenilikçi	Ekibin tavrı
H2S16	<i>“Çünkü bir konu hakkında geniş düşünüp farklı düşüncelere sevk edebiliyor.”</i>	İnsan kaynakları ekibi geniş bakış açısına sahiptir.	Pozitif	Bakış açısı genişliği	Ekibin yetkinliği
		İnsan kaynakları ekibi yönlendirici/ ufuk açıcıdır.	Pozitif	Yönlendirici	Ekibin yetkinliği
H2S23	<i>“Bilgi dağıttığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü bilgi dağıtıcıdır.	Pozitif	Bilgi dağıtıcı	Bölümün yetkinliği
H2S29	<i>“Her türlü insanla karşılaşabilmektedir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü her türlü insanla muhataptır.	Nötr	Her türlü insanla muhatap	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S36	<i>“Meyve ağacına benzettim çünkü meyve ağacı meyve vererek çoğalıyor. İnsan kaynakları da hastane bünyesinde rol oynuyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H2S37	<i>“Kendini yenileyebiliyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kendini yenileyen bir bölümdür.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği
H2S38	<i>“Yenilenebilir düşüncelerde olması.”</i>	İnsan kaynakları bölümü yenilikçidir.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.7. (Devam) Meyve ağacı metaforu genel analiz tablosu

H2S40	<i>“Yeniliğe ve üretmeye açık.”</i>	İnsan kaynakları bölümü yenilikçidir.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
S42	<i>“Yeniliğe açık.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kendini yenileyen bir bölümdür.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği
H2S43	<i>“Yenilenebilir. Üreticiliğe açık.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kendini yenileyen bir bölümdür.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H2S48	<i>“Farklı karakterde birçok çalışana hizmet verdiği için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü her türlü insana hizmet verir.	Pozitif	Her türlü insana hizmet veren	Bölüme ilişkin genel saptama
H1H53	<i>“Her yeniliğe açık, her zaman yeni bilgiler üreten hiçbir zaman körelmeyen.”</i>	İnsan kaynakları bölümü yenilikçidir.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü gelişimcidir.	Pozitif	Yenilikçi	Bölümün yetkinliği
H1O70	<i>“Doğru çalışanları doğru görevlerde çalıştırmaları sonucu güzel olması yönünde meyve ağacına benzettim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği
H1O71	<i>“İnsan Kaynakları biriminin tabanı ne kadar sağlam olursa çalışanlardan da o kadar verim alınır.”</i>	İnsan kaynakları bölümü iyi örgütlenmelidir.	Nötr	İyi örgütlenmesi gereken	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü kurumun aynasıdır.	Nötr	Başarı ve başarısızlığı kuruma bire bir yansıyan kurumun aynası	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü çalışan verimini artırma potansiyelindedir.	Nötr	Çalışanların verimini arttıran	Bölüme ilişkin genel saptama

Tablo 3.7. (Devam) Meyve ağacı metaforu genel analiz tablosu

H1076	<i>“Meyve ağacına benzetiyorum ağacın meyveleri de çalışan personel. Ağacın yetiştirilmesi uzun yıllar ve çaba alır, kuruluş ağaca iyi bakar ve destek verirse meyveleri güzel olacaktır, tam tersi halinde meyveler çürük olacaktır. Çürük meyve de önce dallarına, sonra ağaca ve en son tüm ormana zarar verecektir. Ağaç meyvesini mutlaka verecektir ama iyi ama kötü...”</i>	İnsan kaynakları bölümünün gelişimi zaman alıcıdır ve emek ister.	Nötr	Gelişimi zor ve zaman alıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümünün başarı ve başarısızlığı kuruma bire bir yansır, kurumun aynasıdır.	Nötr	Başarı ve başarısızlığı kuruma birebir yansıyan, kurumun aynası	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü yönetimce desteklenmelidir.	Nötr	Yönetimin desteklemesi gereken	Bölüme ilişkin genel saptama
H1077	<i>“Çürük meyveleri dallarında barındırmayıp bıraktığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü nitelsiz personeli kurumda barındırmaz.	Pozitif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1S95	<i>“Meyve veren ağaca benzetiyorum bilgili hünerli ve işinde başarılı oldukları için.”</i>	İnsan kaynakları ekibi yetkindir.	Pozitif	Yetkin	Ekibin yetkinliği
H1S114	<i>“Birçok personelimizi ilk onlar tanıyıp görüyorlar bir üst makamlara bildiriyorlar daha birçok görevi evrak işini de yapıyorlar kısaca her şeyden her şeyle en iyi şekilde ilgileniyorlar kısacası elma ağacı gibi kolları var ve meyve veriyorlar.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları ekibi çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Ekibin yetkinliği
		İnsan kaynakları ekibi üretkendir.	Pozitif	Üretken	Ekibin yetkinliği
		İnsan kaynaklar ekibi kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Ekibin tavrı
H1S117	<i>“İnsanlara faydalı ve çalışanları aydınlatan bilgilendiren bir birim olduğu için benzettim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü faydalıdır.	Pozitif	Faydalı	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü aydınlatıcı ve bilgi sağlayıcıdır.	Pozitif	Aydınlatıcı ve bilgi sağlayıcı	Bölümün yetkinliği
H1S122	<i>“İnsan kaynaklarının çalışma özverisinin karşılığını çalışanların alabileceği verim ile doğru orantılı olduğunu düşünüyorum.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün başarı ve başarısızlığı kuruma bire bir yansır, kurumun aynasıdır.	Nötr	Başarı ve başarısızlığı kuruma birebir yansıyan, kurumun aynası	Bölüme ilişkin genel saptama

Tablo 3.7. (Devam) Meyve ağacı metaforu genel analiz tablosu

H11129	“Meyvesinden, oksijeninden, gölgesinden, kökünden ağacından yani her şekilde faydalı bir şey.”	İnsan kaynakları bölümü faydalıdır.	Pozitif	Faydalı	Bölümün yetkinliği
H11131	“Kurumumuz için çalışan meyve veren ağaç taşlanır kimse sevmiyor ama muhteşemdir.”	İnsan kaynakları bölümü sevilmez.	Nötr	Sevilmiyor	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü muhteşemdir.	Pozitif	Muhteşem	Bölümün yetkinliği
H11143	“İnsan kaynakları yönetimi kurumun ana ögesidir. Diğer departman ve çalışanlar kurumun dalları ve meyveleridir.”	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği

Meyve ağacı metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin toplam 42 çıkarıma ulaşılmıştır. Bu çıkarımların yedisinin ekibi nitelediği, 35’inin ise bölümü nitelediği sonucuna varılmış; negatif içerikli hiçbir çıkarıma rastlanmamıştır. Bölümü niteleyen çıkarımlardan 23’ünün pozitif, 12’sinin ise nötr karakterde olduğu tespit edilirken ekibe dair olan yedi çıkarımın tamamının da pozitif karakterde olduğu saptanmıştır.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların bir birinden farklı 24 ayrı alt temaya vurgu yaparken ağırlıklı olarak yüzde 19’luk bir oranla yenilikçilik, yüzde 17’lik bir oranla üretkenlik, yüzde yedilik bir oranla da başarı ve başarısızlığı kuruma bire bir yansıyan, kurumun aynası alt temalarına vurgu yaptıkları; yenilikçilik ve üretkenliğin bölümün yetkinliği sonucu olduğu düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Meyve ağacı metaforunu tercih eden katılımcıların yüzde 50’lik bir oranla bölümün yetkin olduğu algısında oldukları, yüzde 30’luk bir oranla bölüme ilişkin genel saptamalarda bulundukları, yüzde 1,2’lik bir oranla da bölümün tavrına atıfta bulundukları tespit edilmiştir. Bu metaforu tercih eden katılımcıların neden cümlelerinin analizi sonucu ulaşılan tema ve alt tema bağlantıları ile frekans değerleri Tablo 3.8.’de ayrıntılı olarak incelenebilir.

Tablo 3.8. Meyve ağacı metaforu tema analiz tablosu

Meyve ağacı (n=25) Hastane1 (n=12) Hastane2 (n=13)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Çözüm odaklı	1	-	-	1	-	-	-
Sorun çözmekte yetersiz kalınca eleştirilen	1	-	-	-	1	-	-
Üretken	6	1	6	-	-	-	1
Bakış açısı geniş	-	1	-	-	-	1	-
Yönlendirici	-	1	-	-	-	1	-
Bilgi dağıtıcı	1	-	1	-	-	-	-
Her türlü insana hizmet veren	2	-	-	-	2	-	-
Yenilikçi	7	1	7	-	-	-	1
Personel seçiminde yetkin	2	-	2	-	-	-	-
Çalışanların verimini arttıran	1	-	-	-	1	-	-
Gelişimini zor ve zaman alıcı olan	1	-	-	-	1	-	-
Kurumun aynası olmak	3	-	-	-	3	-	-
Can yakıcılık	1	-	-	-	1	-	-
Yetkin	-	1	-	-	-	-	1
İş yükü çok	1	-	-	-	1	-	-
Çok yönlü	-	1	-	-	-	-	1
Kapsayıcı	-	1	-	-	-	-	1
Faydalı	2	-	2	-	-	-	-
Aydınlatıcı ve bilgi sağlayıcı	1	-	1	-	-	-	-
Sevilmeyen	1	-	-	-	1	-	-
Muhteşem	1	-	1	-	-	-	-
Olmazsa olmaz	1	-	1	-	-	-	-
İyi örgütlenmesi gereken	1	-	-	-	1	-	-
Yönetimin desteklemesi gereken	1	-	-	-	1	-	-

6.1.4. Kaktüs

Araştırmaya katılanların 10'u insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından kaktüs metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.9.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.9. Kaktüs metaforu genel analiz tablosu

Kaktüs (n=10) Hastane1 (n=9) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S11	"Aydınlatıcı ve açıklayıcı olmadığını düşünüyorum, sadece var."	İnsan kaynakları bölümü aydınlatıcı ve açıklayıcı değildir.	Negatif	Aydınlatıcı ve açıklayıcı olmayan	Bölümün yetkinliği
H1H52	"Çölde su veriyor."	İnsan kaynakları bölümü imkansız başarı /olmazsa olmaz.	Pozitif	İmkansız başarı	Bölümün yetkinliği
H1S79	"Kaktüs çünkü her zaman dikenlerinin olacağı belli oluyor. Hiç belli olmadan birilerinin canını işten çıkararak yakıyorlar."	İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1S85	"Tatlı görüşlerinin altındaki dikenler onları kaktüse benzetmemi sağladı."	İnsan kaynakları bölümü pozitif görünmesinin yanında can yakıcıdır. Görüldüğü kadar masum değildir.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1S98	"İçinde çok güzellikler barındırıp dışarıya dikenlerini gösterdiği için."	İnsan kaynakları bölümü pozitif yönlerine karşın can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1S99	"Kendi bünyesinde faydalı şeyler biriktirse de dışarıya karşı can acıtıcı."	İnsan kaynakları bölümü pozitif yönlerine karşın can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1S109	"Konulma tarzlarıyla insanı incitiyorlar."	İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1S111	"Konuşma tarzlarıyla incitebiliyorlar, yargısız infaz".	İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları ekibi anlayışsızdır.	Negatif	Anlayışsız	Ekibin tavrı
H1S112	"Dinlemeden incitici sözler."	İnsan kaynakları ekibi can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları ekibi anlayışsızdır.	Negatif	Anlayışsız	Ekibin tavrı
H1İ150	"Korkutucu, disiplinli, dikenli, fazla yaklaşılmaz Lakin çölde sana tek su verenin odur."	İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde 13 çıkarıma ulaşılmış bu çıkarımlardan 11'inin negatif karakter taşıdığı, ikisinin ise pozitif karakterde olduğu tespit edilmiştir. Negatif karakterli ifadelerin can yakıcılık teması üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır.

Kaktüs metaforunu seçen katılımcıların can yakıcılık alt temasını yoğunlukla vurguladıkları bunu ise bölümün tavrından kaynaklı buldukları ifadelerinden anlaşılmıştır. Kaktüs metaforunu seçen katılımcıların diğer alt tema ve tema bağlantıları Tablo 3.10'da incelenebilir.

Tablo 3.10. Kaktüs metaforu tema analiz tablosu

Kaktüs (n=10) Hastane1 (n=9) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Aydınlatıcı ve açıklayıcı değil	1	-	1	-	-	-	-
Olmazsa olmaz	1	-	1	-	-	-	-
Can yakıcı	8	-	-	8	-	-	-
Anlayışsız	-	2	-	-	-	-	2
İmkansız başarı	1	-	1	-	-	-	-

6.1.5. Çam

Araştırmaya katılanların yedisi insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından çam metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.11.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.11. Çam metaforu genel analiz tablosu

Çam (n=7) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=3)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S24	"Yeşillik ruhunun güzelliğimize yansıtılmasıdır."	İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.11. (Devam) Çam metaforu genel analiz tablosu

H2S28	<i>“Çam ağacı gibi her mevsimde ve koşulda aynı şekilde varlığını koruyo.”</i>	İnsan kaynakları bölümü süreklidir.	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü dayanıklıdır.	Pozitif	Dayanıklı	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S33	<i>“Kurumun sürekliliğini sağladığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun sürekliliğini sağlar	Pozitif	Süreklilik sağlayıcı	Bölümün yetkinliği
H1S97	<i>“Çam ağacı gibi sürekli var olan ve insanlara doğrudan ve dolaylı olarak yardımcı olan. “</i>	İnsan kaynakları bölümü süreklidir.	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü faydalıdır.	Pozitif	Faydalı	Bölümün yetkinliği
H1S102	<i>“Eski ve dayanıklı bir ağaç olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü süreklidir.	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü dayanıklıdır.	Pozitif	Dayanıklı	Bölüme ilişkin genel saptama
H1I134	<i>“Personellere koruyucu gölge olan tüm personele yardımcı olan. Ör: Çam kuş karınca kedi hepsine yardımcı oluyor”.</i>	İnsan kaynakları bölümü koruyucudur.	Pozitif	Koruyucu	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü faydalıdır.	Pozitif	Faydalı	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği
H1I145	<i>“Üçgen şeklinde kademe kademe yükslebiliyoruz.”</i>	İnsan kaynakları bölümü hiyerarşiktir.	Nötr	Hiyerarşik	Bölüme ilişkin genel saptama

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde 12 çıkarım elde edilmiştir. Bölümü atfedilen 12 çıkarımdan 11’i pozitif karakter taşıırken yine bölüme atfedilen hiyerarşik alt temasının nötr karakter taşıdığı tespit edilmiştir.

Süreklilik, dayanıklılık ve hiyerarşik olma alt temaları bölüme ilişkin genel saptama temasına işaret ederken, faydalılık, süreklilik sağlama, değer katma ve güven verme alt temalarının bölüm yetkinliğine vurgu yaptığı, koruyuculuk alt temasının ise bölümün tavrını işaret ettiği sonucuna varılmıştır. Çam metaforunu tercih eden katılımcıların tema ve alt tema bağlantıları Tablo 3.12.’de incelenebilir.

Tablo 3.12. Çam metaforu tema analiz tablosu

Çam (n=7) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=3)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Değer katan	1	-	1	-	-	-	-
Sürekli	3	-	-	-	3	-	-
Süreklilik sağlayıcı	1	-	1	-	-	-	-
Dayanıklı	2	-	-	-	2	-	-
Faydalı	2	-	2	-	-	-	-
Koruyucu	1	-	-	1	-	-	-
Güven veren	1	-	1	-	-	-	-
Hiyerarşik	1	-	-	-	1	-	-

6.1.6. Gül

Araştırmaya katılanların 18'i insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından gül metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.13. Gül metaforu genel analiz tablosu

Gül (n=18) Hastane1 (n=12) Hastane2 (n=6)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Tema	Üst tema
H2İ3	“Gül kokusu gibi her zaman varlığını hissettirir ve pozitif enerji verir.”	İnsan kaynakları bölümü motive edicidir.	Pozitif	Motive edici	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü varlığını hissettirir.	Pozitif	Varlığını hissettiren	Bölümün yetkinliği
H2Y6	“Personeli ve hastaları sevgiyle karşıladıkları için.”	İnsan kaynakları ekibi sevgiyle hizmet üretir.	Pozitif	Sevgiyle hizmet üreten	Ekibin tavrı
H2Y10	“Narin ve yumuşak.”	İnsan kaynakları ekibi kuruma zarif bir şekilde nazikçe katkı sunar.	Pozitif	Kıbar	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi ılımlı.	Pozitif	ılımlı	Ekibin tavrı
H2S1	“Kıbar ve her zaman güler yüzlü olduğu için.”	İnsan kaynakları ekibi kuruma zarif bir şekilde nazikçe katkı sunar.	Pozitif	Kıbar	Ekibin tavrı

Tablo 3.13. (Devam)Gül metaforu genel analiz tablosu

		İnsan kaynakları ekibi güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü	Ekibin tavrı
H2S18	<i>“Bizlere karşı güler yüzlü ve kibar görünümlerinden dolayı.”</i>	İnsan kaynakları ekibi kuruma zarif bir şekilde nazikçe katkı sunar.	Pozitif	Kibar	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü	Ekibin tavrı
H2S31	<i>“Yeri gelince dikenini gösteren yeri gelince güler yüzlü”</i>	İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları ekibi yeri geldiğinde güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü	Ekibin tavrı
H1O69	<i>“Kurumumuzun en temel işlevi en kısa sürede hallediliyor. Hastanemizi güzelleştiren departman.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
H1S78	<i>“Hastaneyi güzelleştirenler”</i>	İnsan kaynakları ekibi kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Ekibin yetkinliği
H1S80	<i>“Gayet iyiler fakat yeri geldiğinde sert yönü ortaya çıktığı için gül diyorum”</i>	İnsan kaynakları ekibi kuruma zarif bir şekilde nazikçe katkı sunar.	Pozitif	Kibar	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S81	<i>“Gül güzel bir çiçektir. Fakat dikenini dikkat etmezsek batar.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S82	<i>“Hem güzel bir bitki hem de dikenini var.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün ilişkin genel saptama
H1S83	<i>“Gül gibidir. En azından konuşup derdini anlatabiliyorsun.”</i>	İnsan kaynakları ekibiyle kolay iletişim kurulabilir.	Pozitif	Kolay iletişim kurulabilen	Ekibin tavrı

Tablo 3.13. (Devam)Gül metaforu genel analiz tablosu

H1S84	“Güler yüzlü oluşları.”	İnsan kaynakları ekibi güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü,	Ekibin tavrı
H1S107	“Gülümseyerek çalıştıkları için güler yüzlü oldukları için.”	İnsan kaynakları ekibi güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü,	Ekibin tavrı
H1S113	“Gül güzel bir bitkidir insan kaynakları da hepsi doğru insanlardır.”	İnsan kaynakları ekibi yetkindir.	Pozitif	Yetkin	Ekibin yetkinliği
		İnsan kaynakları ekibi kuruma değer katar	Pozitif	Değer katan	Ekibin yetkinliği
H1I124	“Hem güzel hem dikenli.”	İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
H1I133	“Kurumu güzelleştiren yeri geldiğinde dikenini batıran.”	İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
H1I140	“Güzellik katan.”	İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde bazılarının insan kaynakları yönetimine ilişkin birden fazla hususa işaret ettiği tespit edilmiş ve toplam 30 çıkarım elde edilmiştir. Bu çıkarımlardan 15 tanesi ekibe, 15 tanesi de bölüme dair ifadeler içerirken bölüme dair ifadelerden dokuz tanesinin pozitif, dört tanesinin nötr, iki tanesinin ise negatif karakter taşıdığı tespit edilmiş ve ekibe dair ifadelerin tamamının pozitif karakter taşıdığı saptanmıştır.

Gül metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri incelendiğinde en çok değer katan ve can yakan alt temalarına işaret edildiği saptanmış; bu alt temalardan can yakıcılığın bölüme dair genel bir saptama niteliğinde olduğu bunun yanında değer katan alt temasının ise bölümün yetkinliğini işaret ettiği ifadelerden anlaşılmıştır. Diğer öne çıkan alt tema ise güler yüzlü alt teması olurken bu alt tema ekibin tavrı temasına ithaf edilmiştir. Gül metaforu seçen katılımcıların tema ve alt tema bağlantıları Tablo 3.14’te incelenebilir.

Tablo 3.14. Gül metaforu tema analiz tablosu

Gül (n=18) Hastane1 (n=12) Hastane2 (n=6)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Motive edici	1	-	1	-	-	-	-
Varlığını hissettiren	1	-	1	-	-	-	-
Sevgiyle hizmet üreten	-	1	-	-	-	-	1
Kibar	-	4	-	-	-	-	4
İlmli	-	1	-	-	-	-	1
Güler yüzlü	-	5	-	-	-	-	5
Olmazsa olmaz	1	-	1	-	-	-	-
Değer katan	6	2	6	-	-	2	-
Can yakıcı	6	-	-	-	6	-	-
Kolay iletişim kurulabilen	-	1	-	-	-	-	1
Yetkin	-	1	-	-	-	1	-

6.1.7. Çınar

Çınar metaforu her iki hastanenin toplam verileri baz alındığında bitki metaforu tercihleri arasında terci sıklığıyla yüzde 17.9'luk bir oranla ikinci sırada yer almıştır. Katılımcıların 26'sı insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken çınar metaforunu kullanmış, bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.15.'te görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.15. Çınar metaforu genel analiz tablosu

Çınar (n=26) Hastane1 (n=16) Hastane2 (n=10)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2I2	"Sağlam, güvenilir olduğu için."	İnsan kaynakları bölümü sağlamdır.	Pozitif	Sağlam	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güvenilirdir.	Pozitif	Güvenilir	Bölüme ilişkin genel saptama

Tablo 3.15. (Devam) Çınar metaforu genel analiz tablosu

H2S13	<i>“Hastanenin kök misali temelini temsil eder.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
H2S15	<i>“Sabır, uzun soluklu dayanma.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sürekli (uzun soluklu).	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S19	<i>“Yıllardır hizmet vermekte olan kurumsal bir hastane. Köklü bir kurum.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü).	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S25	<i>“Güçlü olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
H2S27	<i>“Çınar ağacı gibidir. Gölgesi yeter”.</i>	İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği
H2S32	<i>“Onlarla birlikte kendimi güvende ve emin hissediyorum.”</i>	İnsan kaynakları ekibi güven verir.	Pozitif	Güven veren	Ekibin tavrı
H2S35	<i>“İş yerinde kendimizi güvende hissetmemizi sağlıyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği
H2S41	<i>“Biz geniş ve köklü bir aileyiz her birimiz de bu ailenin ferdiyiz.”</i>	Kurumumuz geniş ve köklü bir ailedir ve insan kaynakları çalışanları da bu ailenin birer ferdidir.	Pozitif	Ailenin bir üyesi	Ekibin tavrı
H2S46	<i>“Çalışanlarını tek bir gölge altında toplaması.”</i>	İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1Ü50	<i>“Kökleri sağlam ve aileyi ifade eden çınar ağacını kurumumuz insan kaynaklarına benzetmek doğrudur. Aileyi oluşturan bireyleri itina ile seçme ve kurum aidiyetini geliştirmek için aktif çalışmalar yapmaktadır.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sağlamdır.	Pozitif	Sağlam	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü aidiyet duygusu aşılar.	Pozitif	Aidiyet duygusu aşıl原因	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.15. (Devam) Çınar metaforu genel analiz tablosu

H1H55	“Kurumun sağlıklı oluşturulmasında, her bir çalışanın uygun ve yeterli bir şekilde yetiştirilip sağlam bir sonuca ulaştırılması çınara (köklü kuruluşa) benzeme.”	İnsan kaynakları bölümü personelin gelişimin sağlar.	Pozitif	Personelin gelişimini sağlayan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
H1H56	“Herkesi kapsar diye.”	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1H59	“İdare etme, kişileri doğru kullanma ve yönlendirme şekli”	İnsan kaynakları bölümü yöneticidir.	Pozitif	Yönetici	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü yönlendiricidir.	Pozitif	Yönlendirici	Bölümün yetkinliği
H1K66	“Köklü büyük gövdesi olan gölgesinde personelleri toplayıp onlara yardımcı olan yol gösteren hastanenin olmazsa olmazı.”	İnsan kaynakları bölümü sağlamdır (köklü).	Pozitif	Sağlam	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü yardımcıdır.	Pozitif	Yardımcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü yol gösterici / yönlendiricidir.	Pozitif	Yönlendirici	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü güven vericidir.	Pozitif	Güven verici	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
H1O72	“Çınar ağacı kökleri sağlam, dalları dağınık ve kalındır. İnsan kaynakları yönetiminin de köklerinin sağlam ve güçlü olduğunu aynı zamanda dalları altında toplandığımızı düşünüyorum.”	İnsan kaynakları bölümü sağlamdır (köklü).	Pozitif	Sağlam	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1O74	“Geniş bir alan kapladığını ve uzun yıllar yaşadığı için güçlü olduğunu düşünüyorum.”	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü).	Pozitif	Sürekli	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı

Tablo 3.15. (Devam) Çınar metaforu genel analiz tablosu

H1S87	“Köklü ve daimi olduğu için.”	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü).	Pozitif	Sürekli	Bölümün yetkinliği
H1S88	“Balık baştan kokar derler ya o misal eğer oradaki işler aksamaz ise ve işe alımda ya da personelin sıkıntısı ile iyi ilgilenilirse daha verimli hizmet eder insanlar. Çınar ağacı baba gibidir kolları yönlendirir.”	İnsan kaynakları bölümü kurumun aynasıdır.	Nötr	Başarı ve başarısızlığı kuruma birebir yansıyan, kurumun aynası	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü yönlendiricidir.	Pozitif	Yönlendirici	Bölümün yetkinliği
H1S90	“Sağlam ve köklü yapıyla yönetim sistemine benzetebiliriz.”	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü).	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü sağlam / güçlüdür.	Pozitif	Sağlam	Bölümün yetkinliği
H1S108	“Uzun süredir işlerinin başındadır”.	İnsan kaynakları bölümü uzun süreden beri faaliyettedir.	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S121	“İnsan kaynakları iş başvurusu işe alma vb. işlemleri gerçekleştirdiği için çınara benzetiyorum.”	İnsan kaynakları bölümünün yaptığı işler kurum için önem arz eder	Pozitif	Önem arz eden	Bölüme ilişkin genel saptama
H1İ128	“Eskiye dayanan köklü güçlü”.	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü).	Pozitif	Sürekli	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü sağlam / güçlü.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
H1İ141	“Yılların eskitemediği, güçlü.”	İnsan kaynakları bölümü sürekli (köklü).	Pozitif	Sürekli	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü sağlam/güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
H1İ144	“Ulu bir çınar gibidir, her türlü sorun ve sıkıntımızla ilgilenirler.”	İnsan kaynakları ekibi çözüm odaklıdır.	Pozitif	Çözüm odaklı	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi ilgilidir.	Pozitif	İlgili	Ekibin tavrı
H1İ146	“Yakınımdakilerin her işine koşma ve yardımcı olma isteğimin başlarında olmam gerektiğini hissettirdiği için.”	İnsan kaynakları ekibi personele yardımcıdır.	Pozitif	Yardımcı	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi sorumluluk sahibidir.	Pozitif	Sorumluluk sahibi	Ekibin tavrı

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde özellikle bu metaforu kullanan katılımcıların diğer metaforları tercih eden katılımcılardan dikkat çekici düzeyde fazla hususa işaret ettiği tespit edilmiş; toplam 26 katılımcıdan 47 çıkarım elde edilmiştir. Bu

çıkarımların yüzde 87'sinin bölümü; yüzde 13'ünün ekibi işaret ettiği saptanmıştır. Bölümü işaret eden çıkarımların 40'ının pozitif karakter taşıdığı bir tanesinin ise nötr karakter taşıdığı katılımcı ifadelerinden anlaşılırken, ekibe dair olan altı çıkarımın da pozitif karakterde olduğu tespit edilmiştir.

Çınar metaforunu kullanan katılımcıların 19 ayrı alt temaya dikkat çektiği saptanırken bu alt temalardan en yoğun ifade edilenlerin yüzde 17'lik bir oranla sürekli, yüzde 11'lik oranlarla güçlü, sağlam, kapsayıcı, yüzde 8.5'lik oranla güven veren alt temaları olduğu tespit edilmiştir. İlgili temalar daha derin incelendiğinde ise en çok vurgulanan sürekli alt temasının bölüme ilişkin genel bir saptamayı işaret ettiği, yoğunlukla ifade edilen diğer güçlü, sağlam ve güven veren alt temalarının bölümün yetkinliğini ifade ettiği, bunun yanında yine yoğunlukla vurgulanan kapsayıcılık alt temasının ise bölümün tavrından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt tema ve tema bağlantılarına Tablo 3.16.'den ulaşılabilir.

Tablo 3.16. Çınar metaforu tema analiz tablosu

Çınar (n=26) Hastane1 (n=16) Hastane2 (n=10)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekib	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Güvenilir	1	-	-	-	1	-	-
Olmazsa olmaz	3	-	3	-	-	-	-
Güçlü	5	-	5	-	-	-	-
Güven veren	4	1	4	-	-	-	1
Aidiyet duygusu aşılayan	1	-	1	-	-	-	-
Kapsayıcı	5	-	-	5	-	-	-
Personel seçiminde yetkin	1	-	1	-	-	-	-
Yönetici	1	-	1	-	-	-	-
Yönlendirici	3	-	3	-	-	-	-
Sağlam	5	-	5	-	-	-	-
Kurumun aynası	1	-	-	-	1	-	-
Sürekli	8	-	-	-	8	-	-
Önem arz eden	1	-	-	-	1	-	-
Çözüm odaklı	-	1	-	-	-	-	1
İlgili	-	1	-	-	-	-	1
Yardımcı	1	1	-	1	-	-	1
Sorumluluk sahibi	-	1	-	-	-	-	1
Personelin gelişimini sağlayan	1	-	1	-	-	-	-
Ailenin bir üyesi	-	1	-	-	-	-	1

6.1.8. Ayçiçeği

Araştırmaya katılanların beşi insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından ayçiçeği metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.17.'da görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.17. Ayçiçeği metaforu genel analiz tablosu

Ayçiçeği (n=5) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S20	“Yüzünü güneşe döndüğü için. Yönetici vasfı kıdemli kişiler seçtiğiniz için.”	İnsan kaynakları ekibi personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Ekibin yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümünün yüzü güneşe dönüktür, doğru noktaya odaklanır.	Pozitif	Yüzü güneşe dönük	Bölümün yetkinliği
H1O73	“Her olayın pozitif yönünü görmeleri gerekiyor.”	İnsan kaynaklar ekibi pozitif bir yaklaşıma sahip olmalıdır.	Nötr	Pozitif yaklaşım sahibi	Ekibin tavrı
H1S100	“Sadece gerekli ve önemli olan insanları bünyelerine aldıkları için düşündüm çünkü ay çekirdekleri hep güneşe dönerler.”	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği
H1İ127	“Sürekli göğşe bakan daima ileriye odaklanan güzel.”	İnsan kaynakları bölümü stratejik düşünür.	Pozitif	Stratejik düşünen	Bölümün yetkinliği
H1İ136	“Her türlü iletişim kurabildiğimiz için.”	İnsan kaynakları bölümü iletişime açıktır.	Pozitif	İletişime açık	Bölümün tavrı

Ayçiçeği metaforunu seçen katılımcıların neden cümlelerinden toplam altı çıkarım elde edilmiş bu çıkarımlardan dört tanesinin bölüme dair pozitif karakter taşıdığı, ekibe dair olan toplam iki çıkarımdan birinin pozitif diğerinin ise nötr karakter taşıdığı saptanmıştır.

Bölüme dair pozitif karakter taşıyan alt temalardan personel seçiminde yetkin, yüzü güneşe dönük ve stratejik düşünen alt temalarının bölümün yetkinliği temasına işaret ettiği; iletişime açık alt temasının ise bölümün tavrı temasını ifade ettiği bilgileri katılımcıların neden cümlelerinin analizi yoluyla elde edilmiştir. Bunun yanında yine

personel seçiminde yetkin alt temasının katılımcıların ifadeleri doğrultusunda ekibin yetkinliğine işaret ettiği saptanırken nötr karakter taşıyan pozitif yaklaşım sahibi alt temasının ekibin tavrına işaret ettiği tespit edilmiştir. Ayçiçeği metaforunu seçen katılımcıların vurguladıkları tespit edilen tema ve alt tema detayları ve frekans değerleri Tablo 3.18’de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.18. *Ayçiçeği metaforu tema analiz tablosu*

Ayçiçeği (n=5) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Personel seçiminde yetkin	1	1	1	-	-	1	-
Yüzü güneşe dönük	1	-	1	-	-	-	-
Pozitif yaklaşım sahibi	-	1	-	-	-	-	1
Stratejik düşünen	1	-	1	-	-	-	-
İletişime açık	1	-	-	1	-	-	-

6.1.9. Papatya

Araştırmaya katılanların dördü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından papatya metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.19.’de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.19. *Papatya metaforu genel analiz tablosu*

Papatya (n=4) Hastane1 (n=3) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2Y8	“Güler yüzlü, sevimli.”	İnsan kaynakları ekibi güler yüzlüdür.	Pozitif	Güler yüzlü	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi sevimlidir.	Pozitif	Sevimli	Ekibin tavrı
H1H60	“Çok sakin ve yumuşak oldukları için.”	İnsan kaynakları ekibi sakinidir.	Pozitif	Sakin	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi ılımlıdır.	Pozitif	İlımlı	Ekibin tavrı

Tablo 3.19. (Devam) Papatya metaforu genel analiz tablosu

H1H61	“Uyumlu, mütevazı.”	İnsan kaynakları ekibi uyumludur.	Pozitif	Uyumlu	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi kuruma gösteriştten uzak bir şekilde, kimseyi rencide etmeksizin değer katar.	Pozitif	Mütevazı	Ekibin tavrı
H1I132	“Hastanemizi güzelleştiren narin departman.”	İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kuruma zarif bir şekilde nazikçe katkı sunar.	Pozitif	Kibar	Bölümün tavrı

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde sekiz pozitif karakterli çıkarım elde edilmiş bu çıkarımlardan altısının ekibi ikisinin de bölümü işaret ettiği sonucuna varılmıştır.

Papatya metaforunu seçen katılımcıların ifadelerinden elde edilen bilgiler ışığında değer katan alt temasının bölümün yetkinliği temasına; narin alt temasının bölümün tavrı temasına işaret ettiği saptanırken, güler yüzlü, sevimli, sakın, ılımlı, uyumlu, mütevazı alt temalarının ekibin tavrı temasını işaret ettiği sonucuna varılmıştır. Bu tema ve alt temalara dair değerler Tablo 3.20.’ de görülebilir.

Tablo 3.20. Papatya metaforu tema analiz tablosu

Papatya (n=4) Hastane1 (n=3) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Güler yüzlü	-	1	-	-	-	-	1
Sevimli	-	1	-	-	-	-	1
Sakin	-	1	-	-	-	-	1
İlmlı	-	1	-	-	-	-	1
Uyumlu	-	1	-	-	-	-	1
Mütevazı	-	1	-	-	-	-	1
Değer katan	1	-	1	-	-	-	-
Narin	1	-	-	1	-	-	-

6.1.10. Asma

Araştırmaya katılanların yedisi insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforlarından asma metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.21.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.21. Asma metaforu genel analiz tablosu

Asma (n= 7) Hastane1 (n=5) Hastane2 (n=2)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S14	“Çalışıyor, ürün veriyor.”	İnsan kaynakları bölümü çalışandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H2S44	“Ömrü uzun ve her yeri sarıyor.”	İnsan kaynakları bölümü uzun ömürlüdür.	Pozitif	Sürekli	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1H57	“Kapsayıcı ve verimli.”	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H1H58	“Tek kökte olgun üzümler oluşmasına vesile.”	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H1S104	“İnsan kaynakları bir kurumun çatı görevini görüp tüm sıkıntılarını çözüp hep birlikte bir bütün olarak güzel görünmesini sağlar.”	İnsan kaynakları bölümü birleştiricidir.	Pozitif	Birleştirici	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü çözüm odaklıdır.	Pozitif	Çözüm odaklı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
H1S106	“Tüm birimlere personellerin dağıtıldığı bir asma olarak değerlendiriyoruz.”	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1I148	“Sürekli karmaşık olan iş hayatında asma gibi yolunu bulabilmektedir. Başarılı.”	İnsan kaynakları bölümü yetkindir.	Pozitif	Yetkin	Bölümün yetkinliği

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin 14 pozitif karakter taşıyan tema tespit edilmiştir. Bu temalar arasında kapsayıcı ve üretken

temaları frekans değerleri ile öne çıkarken diğer temalar çalışkan, sürekli, birleştirici, çözüm odaklı, değer katan, personel seçiminde yetkin ve yetkin olarak sıralanmıştır.

Asma metaforunu tercih eden katılımcıların insan kaynakları bölümünün kapsayıcılığını bölümün tavrına, üretkenliğini ise bölümün yetkinliğine bağlı buldukları saptanmıştır. Asma metaforuna dair diğer tema ve üst tema ayrıntıları Tablo 3.22.'de incelenebilir.

Tablo 3.22. Asma metaforu tema analiz tablosu

Asma (n=7) Hastane1 (n=5) Hastane2 (n=2)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel	Ekipin yetkinliği	Ekipin tavrı
Çalışkan	1	-	1	-	-	-	-
Üretken	3	-	3	-	-	-	-
Sürekli	1	-	-	-	1	-	-
Kapsayıcı	4	-	-	4	-	-	-
Birleştirici	1	-	-	1	-	-	-
Çözüm odaklı	1	-	-	1	-	-	-
Değer katma	1	-	1	-	-	-	-
Personel seçiminde yetkin	1	-	1	-	-	-	-
Yetkin	1	-	1	-	-	-	-

6.1.11. Orkide

İki katılımcı insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken sunulan bitki metaforları listesinde yer almayan, kendi önerileri olan orkide metaforunu kullanmış ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.23.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.23. Orkide metaforu genel analiz tablosu

Orkide(n=2) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S12	<i>“Bakımı zor bir çiçek olmasına rağmen görüntü ve hissettirdiği duygular itibariyle çok hoştur. Diğer çiçeklere benzemez ve değerlidir.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün gelişimi zor ve zaman alıcıdır.	Nötr	Gelişimi zor ve zaman alıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü diğer bölümlerle kıyaslandığında farklı ve öne çıkacak derecede değerlidir.	Pozitif	Nadide	Bölümün yetkinliği
H1K62	<i>“Orkide bitkisini yetiştirmek ve bakmak zordur. Toprağı normal saksı topraklarından farklıdır. İlgi ister, emek ister yerini beğenmezse solar. İnsan kaynaklarında yetişen personeller zorlu süreçlerden geçer. Herkes insan kaynaklarında çalışamaz toprağı özel olmalı. Yerinde ağırdır. Kurum mahremini, arşivini sakladığı için yer değiştirmesi istenmez.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün gelişimi zordur.	Nötr	Gelişimi zor ve zaman alıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü diğer bölümlerden farklıdır.	Pozitif	Diğer bölümlerden farklı	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümünün personeli nitelikli insanlardan oluşur.	Pozitif	İnsan kaynakları ekibi nitelikli insanlardan oluşur.	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kurumun mahremini saklar.	Pozitif	Kurum mahremini saklayan	Bölüme ilişkin genel saptama

Orkide metaforunu tercih eden katılımcının ifadesi analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin yedi çıkarıma ulaşılmıştır. Tamamı bölümü niteleyen bu çıkarımlardan ikisinin nötr, beşinin pozitif karakterde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların özellikle gelişim zorluğu ve zaman alıcılığı alt temasına atıfta bulunduğu tespit edilirken; diğer vurgulanan alt temaların değer katan, nadide, farklı, nitelikli insanlardan oluşan, kurum mahremini saklayan olarak sıralandıkları, bu alt temaların tümünü bölümü nitelemek için kullandıkları tespit edilmiştir. Orkide metaforunu tercih eden katılımcıların işaret ettiği alt tema ve tema bağlantılarına ve frekans değerlerine Tablo 3.24’den ulaşılabilir.

Tablo 3.24. Orkide metaforu tema analiz tablosu

Orkide(n=2) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Gelişimi zor ve zaman alıcılı	2	-	-	-	2	-	-
Değer katan	1	-	1	-	-	-	-
Nadide	1	-	1	-	-	-	-
Diğer bölümlerden farklı	1	-	-	-	1	-	-
Nitelikli insanlardan oluşan	1	-	1	-	-	-	-
Kurum mahremini saklayan	1	-	-	-	1	-	-

6.1.12. Lilyum

Bir katılımcı insan kaynakları yönetimine dair algısını ifade ederken sunulan bitki metaforları listesinde yer almayan, kendi önerisi olan lilyum metaforunu kullanmış ve bu metaforu neden tercih ettiğini kendi cümlesi ile Tablo 3.25.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.25. Lilyum metaforu genel analiz tablosu

Lilyum (n=1) Hastane1 (n=0) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S34	"Her konuda bana güven veriyor."	İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği

Lilyum metaforunu tercih eden katılımcının ifadesi analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin güven veren alt temasına ulaşılmış, pozitif karakter taşıyan bu alt temanın yine yapılan analiz sonucu bölümün yetkinliğine işaret ettiği saptanmıştır.

Lilyum metaforuna dair alt tema ve tema bağlantısı ve frekans değeri Tablo 3.26'de incelenebilir.

Tablo 3.26. Lilyum metaforu tema analiz tablosu

Lilyum (n=1) Hastane1 (n=0) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Güven veren	1	-	1	-	-	-	-

6.1.13. Selvi

Bir katılımcı insan kaynakları yönetimine dair algısını ifade ederken sunulan bitki metaforları listesinde yer almayan, kendi önerisi olan selvi metaforunu kullanmış ve bu metaforu neden tercih ettiğini kendi cümlesi ile Tablo 3.27.’da görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.27. Selvi metaforu genel analiz tablosu

Selvi (n= 1) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=0)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H1S123	“Meyve vermese bile gölgesi yeter.”	İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü üretken değildir.	Negatif	Üretken olmayan	Bölümün yetkinliği

Selvi metaforunu tercih eden katılımcının ifadesi analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin iki çıkarıma ulaşılmıştır. Her ikisi de bölümü niteleyen bu çıkarımlardan birinin pozitif diğerinin ise negatif karakterde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcının güven veren ve üretken olmayan alt temalarına atıfta bulunduğu tespit edilirken; bu iki alt temanın da bölümün yetkinliğine işaret ettikleri saptanmıştır. Selvi metaforunu tercih eden katılımcının işaret ettiği alt tema ve tema bağlantılarına ve frekans değerlerine Tablo 3.28.’den ulaşılabilir.

Tablo 3.28. Selvi metaforu tema analiz tablosu

Selvi (n= 1) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=0)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Güven veren	1	-	1	-	-	-	-
Üretken olmayan	1	-	1	-	-	-	-

6.2. Hayvan Metaforları

Katılımcılara ahtapot, aslan, arı, fil, balık, karınca, bukalemun, köpek, at, inek, kuş ve kedi olmak üzere toplam 13 hayvan metaforu seçeneği sunulmuş ve katılımcıların bu metaforlar dışında bir metafor önerisi getirmediği görülmüştür. Kullanılan hayvan metaforlarının hastaneler bazındaki kullanım sıklığına dair değerler Tablo 3.29.'de incelenebilir.

Tablo 3.29. Hayvan metaforları seçim değerleri

Hayvan metaforları (n=13)	Hastane 1 (n=97)		Hastane 2 (n=45)		Genel Toplam (n=142)	
	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	27	27.8	2	4.4	29	20.4
Bukalemun	17	17.5	8	17.8	25	17.6
Arı	16	16.5	6	13.3	22	15.5
Karınca	10	10.3	12	26.7	22	15.5
Aslan	7	7.2	7	15.6	14	9.9
Kedi	2	2	6	13.3	8	5.6
Balık	4	4.1	1	2.2	5	3.5
At	3	3.1	1	2.2	4	2.8
Köpek	4	4.1	-	-	4	2.8
Fil	3	3.1	-	-	3	2.1
Kuş	2	2	1	2.2	3	2.1
İnek	1	1	1	2.2	2	1.4
Deve	1	1	-	-	1	0.7

Her iki hastaneden gelen veriler derlendiğinde hayvan metaforu seçimlerinde ilk üç sırayı yüzde 20,4 oranıyla ahtapot, yüzde 17.6 oranıyla bukalemun ve yüzde 15.5 oranıyla

karınca metaforlarının aldığı görülür. Kullanılan hayvan metaforlarının her biri içerik analizi yöntemiyle ayrı ayrı tablolastırılıp metafor bazında yorumlanmıştır.

6.2.1 Ahtapot

Ahtapot metaforu, hayvan metaforu tercihleri arasında her iki hastanenin toplam verileri baz alındığında tercih sıklığıyla yüzde 20.4 lük bir oranla birinci sırada yer almıştır. Katılımcıların 29’u insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken ahtapot metaforunu kullanmış, bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.30.’da görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.30. Ahtapot metaforu genel analiz tablosu

Ahtapot (n=29) Hastane1 (n=27) Hastane2 (n=2)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S20	“Çok yönlü çalıştığımız için.”	İnsan kaynakları çok çeşitli işler yapar ekibi çok yönlü çalışır.	Pozitif	Çok yönlü	Ekibin yetkinliği
H2S47	“Her işte olduğu gibi bu bölümde de birkaç işle uğraştığı için.”	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H1H54	“Kurum içindeki tüm bölümler ile ilgili olduğu için.”	İnsan kaynakları bölümü kurumdaki tüm birimlerle ilgilidir.	Pozitif	İlgili / İç içe	Bölümün yetkinliği
H57	“Her branşa eli uzandığı için.”	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1H59	“Kurumda çalışan herkesi kapsamaması, herkese olumlu, olumsuz ulaşması.”	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1K64	“Tüm birimlere hakim olması sebebiyle görünüş itibarıyla ahtapot.”	İnsan kaynakları bölümü kurumdaki tüm birimlere hakimdir.	Pozitif	Hakimiyet kuran	Bölümün yetkinliği
H1K65	“Kollarının uzun olması. Ulaşım gücünün güçlü olması. Yeri geldiğinde tehlikeli de olması. Kurumun hem iyi polisi hem kötü polisi.”	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama

Tablo 3.30. (Devam) *Ahtapot metaforu genel analiz tablosu*

		İnsan kaynakları bölümü düzen sağlayıcıdır.	Pozitif	Düzenli/ Disiplinli	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü kurum çıkarları doğrultusunda tutarsız ve güven sarsacak şekilde uygulamalarda tavır değişikliği sergiler.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1K66	<i>“Birden çok görevi olan çok yönlü çalışan ve her işi de aynı anda yürüttüğü için.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
		İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1O70	<i>“Çok çeşitli kolları eleman ihtiyacını sağladığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü personel alımında yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği
H1O71	<i>“Ahtapotlar denizlerin beynidir, zekidirler. İnsan kaynakları da hastanemizin beynidir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmasa olmazdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
H1O73	<i>“Her yönüyle çalışanların her türlü sorunlarıyla ilgilenmesi gerektiğinden.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çalışanlarla ilgili ve iç içe olmalıdır.	Nötr	İlgili/ iç içe	Bölüme ilişkin genel saptama
H1O74	<i>“Çok fazla konu teşkil ediyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1S86	<i>“Hastanedeki her alana ahtapot gibi ulaşabildiği için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S93	<i>“Ahtapot gibi her konuda yetenekleriniz var her koldan çalışmalarınız var.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1S94	<i>“Ahtapot gibi her konuya yetişebilen.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1S97	<i>“İnsanları farklı yönleriyle ele alıp inceleyen.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün bakış açısı geniştir.	Pozitif	Bakış açısı geniş	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.30. (Devam) Ahtapot metaforu genel analiz tablosu

H1S100	<i>“Her personelin ihtiyaçlarını gereksinimlerini ve eksiklerini ulaşabilme şeklinden dolayı ahtapotu seçtim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S102	<i>“Yumuşak fakat renk değiştirme özelliğine sahip olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S105	<i>“Bütün birimlere kolları uzadığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S117	<i>“Her birimde çalışanlarla ilgili ve alakalı oldukları için benzettim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü her birimle ilgili/ iç içedir.	Pozitif	İlgili/ İç içe	Bölümün yetkinliği
H1S120	<i>“Birçok işe baktıkları için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1S121	<i>“Birçok konuda başvuru yapılabilen ve birçok işle ilgili bilgisi olan birim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümüyle kolay iletişim kurulabilir.	Pozitif	Kolay iletişim kurulabilen	Bölümün tavrı
H1S122	<i>“İnsan kaynakları yönetiminin iş ve çalışma alanı genişliğinden dolayı.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çok yönlüdür.	Pozitif	Çok yönlü	Bölümün yetkinliği
H1İ125	<i>“Bütün personelin bağlı olduğu birim personel alımları tek birimden yapılır. Ve bütün kollar (birimler) insan kaynaklarına bağlıdır.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1İ135	<i>“Kolları tüm birime uzandığı için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1İ137	<i>“Tek birim lakin pek çok alanda kol, alanda yanlış doğru - açık- kapalı yapma vb.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1İ142	<i>“Kolları her yere ulaşan.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı

Tablo 3.30. (Devam) *Ahtapot metaforu genel analiz tablosu*

H11147	<i>“Her yere hakim olması gerektiğinden.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tüm kuruma hakim olmalıdır.	Nötr	Hakimiyet kuran	Bölümün yetkinliği
H11149	<i>“Kurumun tüm iş kolları ile bağlantılı olduğu için”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun tüm iş kollarıyla ilgili/ iç içedir.	Pozitif	İlgili/ İç içe	Bölümün yetkinliği

Ahtapot metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin toplam 34 çıkarıma ulaşılmıştır. Bu çıkarımların 33 tanesinin bölümü nitelediği sonucuna varılmıştır. Bölümü niteleyen çıkarımlardan 26’sının pozitif, altısının nötr, biri de negatif karakterde olduğu tespit edilirken ekibe dair olan bir çıkarımın pozitif karakterde olduğu saptanmıştır.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların bir birinden farklı 24 ayrı alt temaya vurgu yaparken ağırlıklı olarak yüzde 29’luk bir oranla kapsayıcı, yüzde 24’lük bir oranla çok yönlü, yüzde 12’lik bir oranla da ilgili/iç içe alt temalarına vurgu yaptıkları; kapsayıcılığın bölümün tavrının sonucu, çok yönlülük ve ilgililik/ iç içeliğin ise bölümün yetkinliğinin sonucu olduğu algısını taşıdıkları tespitine ulaşılmıştır. Ahtapot metaforunu tercih eden katılımcıların yüzde 38’lik bir oranla bölümün yetkin olduğunu düşündükleri bu metafor aracılığıyla ağırlıklı olarak bölümün tavrına dair saptamalarda bulundukları tespit edilmiştir. Ahtapot metaforunu tercih eden katılımcıların neden cümlelerinin analizi sonucu ulaşılan tema ve alt tema bağlantıları ile frekans değerleri Tablo 3.31.’de ayrıntılı olarak incelenebilir.

Tablo 3.31. Ahtapot metaforu tema analiz tablosu

Ahtapot (n=29) Hastane1 (n=27) Hastane2 (n=2)							
Vurgulanan tema			Vurgulanan üst tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüm ilişkisi genel saptama	Ekipin yetkinliği	Ekipin tavrı
Çok yönlü	7	1	7	-	-	1	-
İş yükü çok	2	-	-	-	2	-	-
İlgili/ İç içe	4	-	3	-	1	-	-
Kapsayıcı	10	-	-	10	-	-	-
Hakimiyet kuran	2	-	2	-	-	-	-

Tablo 3.31. (Devam)Ahtapot metaforu tema analiz tablosu

Can yakıcı	2	-	-	-	2	-	-
Düzenli/Disiplinli	1	-	-	1	-	-	-
Personel seçiminde yetkin	1	-	-	1	-	-	-
Olmazsa olmaz	1	-	1	-	-	-	-
Bakış açısı geniş	1	-	1	-	-	-	-
Kolay iletişim kurulabilen	1	-	-	1	-	-	-
Tutarsız	1	-	-	1	-	-	-

6.2.2. Aslan

Araştırmaya katılanların 14’ü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından aslan metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.32.’de görüldüğü şekilde ifade etmiştir.

Tablo 3.32. Aslan metaforu genel analiz tablosu

Aslan (n=14) Hastane1 (n=7) Hastane2 (n=7)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2Y4	“Aslan gibi güçlüler.”	İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
H2S12	“Hayvanlar aleminin en dişli hayvanı olarak bilinen aslana benzettim çünkü hastane ortamında her türlü huzurlu ve çalışılabilir alanları sağlama idare etme yönünün benzettim.”	İnsan kaynakları bölümü kimsenin dokunamayacağı, kendisinden çekinilen, yaptırım gücü olan, sözünü geçiren güçlü bir bölümdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kurumda her türlü çalışılabilir ortam sağlıyor ve idare ediyor.	Pozitif	Yetkin	Bölümün yetkinliği
H2S15	“Koruyucu, yaşam alanına sahip çıkmak.”	İnsan kaynakları bölümü koruyucudur.	Pozitif	Koruyucu	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü sahiplenicidir.	Pozitif	Sahiplenici	Bölümün tavrı
H2S17	“Güçlü ve arkamızda olduğu için.”	İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güven verir.	Pozitif	Güven veren	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.32. (Devam) Aslan metaforu genel analiz tablosu

H2S28	<i>“İnsan kaynakları en cömert en kral bölümüdür.”</i>	İnsan kaynakları bölümü cömerttir.	Pozitif	Cömert	Bölümün tavrı
H2S36	<i>“Çünkü insan kaynakları her yere hakimdir. Bu yüzden aslana benzer.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kuruma hakimdir.	Pozitif	Hakimiyet kuran	Bölümün yetkinliği
H2S44	<i>“Hiyerarşide olmazsa olmaz bir yerde.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
H1Ü51	<i>“Güçlü, asil ve hakimiyet gücü yüksek bir hayvandır. Kurumumuzun insan kaynakları yönetimi, hastanemize ve tüm personellerimize hakim ve yönlendirme yetisi yüksek bir birimdir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kuruma hakimdir.	Pozitif	Hâkimiyet kuran	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü yönlendiricidir.	Pozitif	Yönlendirici	Bölümün yetkinliği
H1O69	<i>“Kurumumuzun en çalışkan ve dürüst adaletli çalışan birimi.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü dürüsttür.	Pozitif	Dürüst	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü ve ekibi adildir.	Pozitif	Adil	Bölümün tavrı
H1S90	<i>“Ormanın kralı, insan kaynakları işletmenin temeli.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
H1S118	<i>“Hastanenin pek çok sorunlarına ve işleyişine hakim olmaları sebebiyle aslana benzettim.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kuruma hakimdir.	Pozitif	Hâkimiyet kuran	Bölümün yetkinliği
H1İ126	<i>“İyi personel seçimiyle, lider işletme yaratılması.”</i>	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kuruma değer katar.	Pozitif	Değer katan	Bölümün yetkinliği
H1İ134	<i>“Hem korkutucu, hem lider ve yardımcı.”</i>	İnsan kaynakları bölümü korkutucudur.	Negatif	Korkutucu	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü liderdir.	Pozitif	Lider	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü yardımcıdır.	Pozitif	Yardımcı	Bölümün tavrı

Tablo 3.32. (Devam) *Aslan metaforu genel analiz tablosu*

H11144	<i>“Disiplin ve kuralların hakim olduğu başlı başına her şeyle mücadele eden aslan gibi bir bölüm.”</i>	İnsan kaynakları bölümü mücadelecidir.	Pozitif	Mücadeleci	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü başarılıdır.	Pozitif	Başarılı	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü disiplinlidir.	Pozitif	Disiplinli/Düzenli	Bölümün tavrı

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde bazılarının insan kaynakları yönetimine ilişkin birden fazla hususa işaret ettiği tespit edilmiş; bu ifadelerden 24’ü pozitif ve biri de negatif karakter taşıyan toplam 25 çıkarım elde edilmiştir.

İnsan kaynakları bölümüne dair aslan metaforuyla ifade edilen yargılar dikkate alındığında güçlü, hakimiyet kuran ve olmazsa olmaz alt temalarının öne çıktığı bunun yanında bu metaforu kullananların, koruyucu, sahiplenici, güven veren, cömert, yönlendirici, çalışkan, dürüst, adil, personel seçiminde yetkin gibi alt temalara da vurgu yaptıkları saptanmıştır.

Aslan metaforunu tercih eden katılımcıların ifadelerinden elde edilen temaların tümü frekans değerleri ile birlikte Tablo 3.33.’de detaylı olarak incelenebilir.

Tablo 3.33. Aslan metaforu tema analiz tablosu

Aslan (n=14) Hastane1 (n=7) Hastane2 (n=7)							
Vurgulanan alt tema				Vurgulanan tema			
	Frekans			Frekans			
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel saptama	Ekipin yetkinliği	Ekipin tavrı
Güçlü	3	-	3	-	-	-	-
Koruyucu	1	-	-	1	-	-	-
Sahiplenici	1	-	-	1	-	-	-
Güven veren	1	-	1	-	-	-	-
Cömert	1	-	-	1	-	-	-
Hakimiyet kuran	3	-	3	-	-	-	-
Olmazsa olmaz	2	-	2	-	-	-	-
Yönlendirici	1	-	1	-	-	-	-
Çalışkan	1	-	1	-	-	-	-
Dürüst	1	-	-	1	-	-	-
Adil	1	-	-	1	-	-	-
Personel seçiminde yetkin	1	-	1	-	-	-	-
Değer katan	1	-	1	-	-	-	-
Korkutucu	1	-	-	1	-	-	-
Lider	1	-	1	-	-	-	-

Tablo 3.33. (Devam) *Aslan metaforu tema analiz tablosu*

Yardımcı	1	-	-	1	-	-	-
Mücadeleci	1	-	-	1	-	-	-
Başarılı	1	-	1	-	-	-	-
Düzenli/Disiplinli	1	-	-	1	-	-	-
Yetkin	1	-	1	-	-	-	-

Aslan metaforuyla ortaya konan güçlü, hakimiyet kuran, olmazsa olmaz, güven veren, lider gibi toplam 16 alt tema bölümün yetkinliğine; koruyucu, sahiplenici, cömert, korkutucu, mücadeleci gibi toplam dokuz alt tema ise bölümün tavrına işaret etmektedir.

6.2.3. Arı

Araştırmaya katılanların 22'si insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından arı metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.34.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.34. *Arı metaforu genel analiz tablosu*

Arı (n=22) Hastane1 (n=16) Hastane2 (n=6)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S14	"Çalışkanlar."	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H2S25	"Çok çalışkan olmalarından dolayı."	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H2S27	"Durmadan çalışan bölüm."	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H2S32	"Çok çalışkan biririm. Hep yoğunlukları mevcut."	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S35	"Çok çalıştığı için arı sıfatını yakıştırdım."	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.34. (Devam) Arı metaforu genel analiz tablosu

H2S41	“Verimli ve çalışan.”	İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H1H52	“Çok çalışanlar.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1H53	“Çalışkan ve çevik.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü çeviktir.	Pozitif	Çevik	Bölümün yetkinliği
H1H56	“Arı gibi çalışıyor fakat ara sıra sokar.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1H58	“Bal yapmaya fırsat veren emek nedeniyle.”	İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H1H60	“Çok çalışanlar.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1H61	“Çalışkan.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H1O72	“Arıların ekip işi ile ürün oluşturduğunu düşünürsek; insan kaynakları yönetiminin müdür ve takımı ile ortak bir şekilde iş akışı oluşturduğunu düşünüyorum.”	İnsan kaynakları ekibi uyumlu bir ekip çalışması içindedir.	Pozitif	Yetkin	Ekibin yetkinliği
H1S84	“Çalışkanlar.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1S95	“Yorulmadan çalıştıkları için canla başla çalıştıkları için benzetiyorum.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1S103	“Sürekli arı gibi çalıştıkları için çalışmalarda sonuç olarak arılar bal üretirler insan kaynakları da her çalışması faydalıdır.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü faydalıdır.	Pozitif	Faydalı	Bölümün yetkinliği

Tablo 3.34. (Devam) Arı metaforu genel analiz tablosu

H1S104	“Simgesinde olduğu gibi tüm yıl boyunca çalışıp birim birim bir bütün haline gelip tüm emeklerimizin karşılığını verir.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü kapsayıcıdır.	Pozitif	Kapsayıcı	Bölümün tavrı
H1S107	“Çalışkan bir ekip olduğunu düşündüğüm için.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1S114	“İnsan kaynaklarının güzel, düzenli ve sistemli çalıştığını düşünüyorum. Disipline çok önem veriyorlar tıpkı arılar gibi.”	İnsan kaynakları bölümü sistemli ve disiplinlidir.	Pozitif	Düzenli/ Disiplinli	Bölümün tavrı
H1I130	“Sürekli çalışır sinirlendiğinde zarar verir.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır .	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
H1I145	“Sürekli az elemanla çok iş.”	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H1I148	“Sonunda arı bal yapıyor. İnsan kaynakları da insan yetiştirerek sonunda meyve alıyor.”	İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde bazılarının insan kaynakları yönetimine ilişkin birden fazla hususa işaret ettiği tespit edilmiş ve toplam 31 çıkarım elde edilmiştir. Katılımcıların ifadelerinin 27’si insan kaynakları bölümünün ya da ekibinin çalışkan, üretken, faydalı vb. olduğunu vurgulayan pozitif; ikisi insan kaynakları bölümünün can yakıcı olduğunu vurgulayan negatif ve ikisi de insan kaynakları bölümünün iş yükünün çok olduğunu vurgulayan nötr karakterlidir.

Arı metaforunu tercih eden katılımcıların insan kaynakları bölümünün ya da ekibinin çalışkan (%58), üretken (%13), iş yükü çok (%6), can yakıcı (%6) ve yüzde üçerlik oranlarla çevik, yetkin, düzenli/disiplinli, faydalı olduğu yönünde bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Söz konusu algılar daha dikkatle incelendiğinde, örneğin en yüksek oranda olan “çalışkan olma” algısının onbirinin bölümle (bölümün yetkinliği), yedisinin ekiple (ekibin yetkinliği) ilişkilendirildiği görülmüştür. Diğer

temaların bölüm ve ekip arasında nasıl dağıldığı Tablo 3.35.'de incelenebilir.

Tablo 3.35. Arı metaforu tema analiz tablosu

Arı (n=22) Hastane1 (n=16) Hastane2 (n=6)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekipin yetkinliği	Ekipin tavrı
Çalışkan	11	7	11	-	-	7	-
İş yükü çok	2	-	-	-	2	-	-
Üretken	4	-	4	-	-	-	-
Çevik	1	-	1	-	-	-	-
Can yakıcı	2	-	-	2	-	-	-
Yetkin	-	1	-	-	-	1	-
Faydalı	1	-	1	-	-	-	-
Kapsayıcı	1	-	-	1	-	-	-
Düzenli/Disiplinli	1	-	-	1	-	-	-

6.2.4. Fil

Araştırmaya katılanların üçü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken kurumla yapılan ön görüşmelerde tespit edilerek metafor listesine dahil edilen fil metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.36.'te görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.36. Fil metaforu genel analiz tablosu

Fil (n=3) Hastane1 (n=3) Hastane2 (n=0)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H1K62	“Bir kurumun bel kemiğidir. Güçlü olduğu kadar sevimli bir yanı da olmalıdır. İşçi- işveren arası köprü görevi görmektedir. Kimseye zarar vermek istemez ancak işyeri çıkarları için acımasız, duygusuz olması gerektiği anlar olabilmektedir.”	İnsan kaynakları bölümü kurumun olmazsa olmazıdır.	Pozitif	Olmazsa olmaz	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü sevimli olmalıdır.	Nötr	Sevimli	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü işçi-işveren arasında iletişimi sağlar.	Pozitif	İletişim sağlayıcı	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölümün tavrı

Tablo 3.36. (Devam) *Fil metaforu genel analiz tablosu*

		İnsan kaynakları bölümü işçi-işveren arasında çıkar dengeleyicidir.	Pozitif	Çıkar dengeleyici	Bölümün yetkinliği
H1127	“Büyük, güçlü ama bir o kadar da duygusal.”	İnsan kaynakları bölümü çıkar dengeleyicidir.	Pozitif	Çıkar dengeleyici	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
H1141	“Güçlü.”	İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği

Katılımcılardan fil metaforunu tercih edenlerin ifadeleri analiz edildiğinde dokuz çıkarıma ulaşılmış yine yapılan analiz sonucu bu çıkarımlardan tamamının bölüme dair ifadeler içerdiği ve ikisinin nötr, yedisinin ise pozitif karakterli olduğu tespit edilmiştir.

Fil metaforunu tercih eden katılımcıların yoğunlukla güçlü ve çıkar dengeleyici alt temalarına vurgu yaptığı saptanmıştır. Bu alt temaların bölümün yetkinliği temasına işaret ettiği birer kez vurgulanan sevimli ve can yakıcı alt temalarının ise bölümün tavrı temasını öne çıkarttığı tespit edilmiştir. Fil metaforunu tercih eden katılımcıların ifadelerinden elde edilen tema ve alt tema bağlantıları Tablo 3.37.’da incelenebilir.

Tablo 3.37. *Fil metaforu tema analiz tablosu*

Fil (n=3) Hastane1 (n=3) Hastane2 (n=0)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel	Ekipin yetkinliği	Ekipin tavrı
Olmazsa olmaz	1	-	1	-	-	-	-
Güçlü	3	-	3	-	-	-	-
Sevimli	1	-	-	1	-	-	-
İletişim sağlayıcı	1	-	1	-	-	-	-
Can yakıcı	1	-	-	1	-	-	-
Çıkar dengeleyici	2	-	2	-	-	-	-

6.2.5. Balık

Araştırmaya katılanların beşi insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından balık metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.38.’de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.38. Balık metaforu genel analiz tablosu

Balık (n= 5) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S18	“Konuşmak istediğin her an konuşma imkânının olması zararsız olması.”	İnsan kaynakları bölümüyle kolay iletişim kurulabilir.	Pozitif	Kolay iletişim kurulabilir	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü zararsızdır.	Pozitif	Zararsız	Bölümün tavrı
H1S85	“Tam istediğimiz anda elimize kısırdık derken elimizden kaçıyorlar.”	İnsan kaynakları bölümüne personelce tahakküm kurulamaz.	Nötr	Üzerinde tahakküm kurulamayan	Bölümün tavrı
H1S101	“Bir deniz içerisinde küçük bir parça oldukları için.”	İnsan kaynakları bölümü sistemin küçük bir parçasıdır.	Nötr	Sistemin küçük bir parçası	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S115	“Sakin ve sessiz çalışıyorlar.”	İnsan kaynakları ekibi zararsızdır.	Pozitif	Zararsız	Ekibin tavrı

Katılımcıların balık metaforuna dair ifadeleri analiz edildiğinde beş çıkarım elde edilmiş bu çıkarımlardan dördünün bölüme dair olduğu birinin ise ekibe dair olduğu tespit edilmiştir. Bölüme dair çıkarımlardan ikisinin pozitif karakter taşıdığı, ikisinin ise nötr karakter taşıdığı görülmüştür. Nötr karakter taşıyan çıkarımlar, sistemin küçük bir parçası ve üzerinde tahakküm kurulamayan alt temalarını içerirken bölüme dair pozitif karakter taşıyan çıkarımların, kolay iletişim kurulabilen ve zararsız alt temalarını işaret ettiği belirlenmiştir. Ekibe dair pozitif çıkarımın ise yine zararsız alt temasını içerdiği katılımcı ifadelerinden tespit edilmiştir.

Balık metaforuna dair analizde elde edilen bulgular ışığında bölümün tavrı, bölüme ilişkin genel saptama ve ekibin tavrı temalarını işaret eden çıkarımlar elde edilmiş, bu çıkarımlara dair alt tema ve tema bağlantılı değerler Tablo 3.39.’de ifade edilmiştir.

Tablo 3.39. Balık metaforu tema analiz tablosu

Balık (n= 5) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekib	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Kolay iletişim kurulabilen	1	-	-	1	-	-	-
Zararsız	1	1	-	1	-	-	1
Üzerinde Tahakküm kurulamayan	1	-	-	1	-	-	-
Sistemin küçük bir parçası	1	-	-	-	1	-	-

6.2.6. Karınca

Karınca metaforu her iki hastanenin toplam verileri baz alındığında hayvan metaforu tercihleri arasında tercih sıklığıyla yüzde 15.5’lik bir oranla üçüncü sırada yer almıştır. Bu metaforu tercih eden katılımcılar neden böyle bir tercihte bulunduklarını kendi cümleleri ile Tablo 3.40.’ta görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.40. Karınca metaforu genel analiz tablosu

Karınca (n=23) Hastane1 (n=10) Hastane2 (n=13)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2İ2	“Çalışkan olduğu için.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H2İ3	“Karıncalar gibi düzenli ve disiplinli çalışırlar her zaman verim alınır.”	İnsan kaynakları ekibi düzenli/disiplinli çalışır.	Pozitif	Düzenli/Disiplinli	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
H2Y5	“Çok çalıştığımız için.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H2Y6	“Karınca gibi çalıştıkları için.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği

Tablo 3.40. (Devam) *Karınca metaforu genel analiz tablosu*

H2Y8	“Sürekli çalışıyor.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliğı
H2S13	“İmece usulü çalışmaktır yönetim.”	İnsan kaynakları ekibi yardımlaşarak çalışır.	Pozitif	Yardımlaşarak çalışan	Ekibin yetkinliğı
H2S16	“Çalışkan, her daim işinde.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliğı
H2S19	“Sağlık sektörü olmasından dolayı 24 saat hizmet veren ve uyumayan bir sektör.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliğı
H2S24	“Çalışkan geliri yükselten.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliğı
		İnsan kaynakları bölümü gelir yükselticidir.	Pozitif	Gelir yükseltici	Bölümün yetkinliğı
H2S45	“Kendi küçük fakat kendi ağırlığının 10 katı kadar bir yük taşıyor.”	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H2S46	“İşlerini ekip halinde yürütmesi.”	İnsan kaynakları bölümü, ekip ruhuyla çalışır.	Pozitif	Ekibin yeterliliğı (ekip ruhu)	Bölümün yetkinliğı
H2S49	“Başarılı, çalışkan, nitelikli personel seçmeye çalışıyor.”	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliğı
H1Ü50	“Çalışkan oldukları için”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliğı
H1H55	“Kuruluşun sabırla, çalışmayla, araştırmayla seçilen bireylerden oluşmasını sağlar. Sabır ve çalışma nedenli karıncaya benzer.”	İnsan kaynakları bölümü personel seçiminde yetkindir.	Pozitif	Personel seçiminde yetkin	Bölümün yetkinliğı
		İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliğı
		İnsan kaynakları bölümü sabırlıdır.	Pozitif	Sabırlı	Bölümün tavrı
H1O67	“Karınca gibi çok çalışması ve kendi vücut ağırlıklarının çok daha fazlasını kaldırması.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliğı

Tablo 3.40. (Devam)Karıncı metaforu genel analiz tablosu

		İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H1S88	“Karıncalar bir ekip hayatı yaşar. İnsan kaynakları departmanımız da bu misal düzenli bir iletişim ve çalışma sistemi ile birçok işi belli bir düzende ve ekip olarak yürütüyor.”	İnsan kaynakları bölümü ekip ruhuyla çalışır.	Pozitif	Ekip ruhuyla çalışan	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü disiplinli/düzenli çalışır.	Pozitif	Disiplinli/düzenli	Bölümün tavrı
H1S92	“Çalışmalarındaki azim ve gayretten dolayı karıncaya benzetiyorum.”	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H1S106	“Herkes azimli bir şekilde çalışıyor.”	İnsan kaynakları ekibi çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1S110	“Bence işlerini zamanında yapıyorlar ve gerçekten çalışıyorlar.”	İnsan kaynakları ekibi alışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Ekibin yetkinliği
H1I131	“Sürekli çalışır. “	İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H1I136	“İş süreçlerinin çok olması.”	İnsan kaynakları bölümünün iş yükü çoktur.	Nötr	İş yükü çok	Bölüme ilişkin genel saptama
H1I146	“Kendin çalışıp kendi yağında kavrulmak.”	İnsan kaynakları bölümü zararsızdır.	Pozitif	Zararsız	Bölümün tavrı

Karıncı metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin toplam 28 çıkarıma ulaşılmıştır. Bu çıkarımların 21’inin bölümü nitelediği, yedisinin ise ekibi nitelediği sonucuna varılmış; negatif içerikli hiçbir çıkarıma rastlanmamıştır. Bölümü niteleyen çıkarımlardan 18’inin pozitif, üçünün ise nötr karakterde olduğu tespit edilirken ekibe dair olan yedi çıkarımın tamamının da pozitif karakterde olduğu saptanmıştır.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların bir birinden farklı 10 ayrı alt temaya vurgu yaparken ağırlıklı olarak toplam 28 çıkarımın 14’ünde çalışkanlık

alt temasını öne çıkarttıkları bunun yanında iş yükü çok, ekip ruhuyla çalışan, personel seçiminde yetkin, düzenli/disiplinli, üretken, gelir yükseltici, zararsız, sabırlı ve yardımlaşarak çalışan alt temalarına atıfta bulundukları tespit edilmiştir. Karınca metaforunu tercih eden katılımcıların neden cümlelerinin analizi sonucu ulaşılan tema ve alt tema bağlantıları ile frekans değerleri Tablo 3.41.'ta ayrıntılı olarak incelenebilir.

Tablo 3.41. Karınca metaforu tema analiz tablosu

Karınca (n=23) Hastane1 (n=10) Hastane2 (n=13)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
		Frekans	Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümün ilişkin genel saptama	Ekipin yetkinliği	Ekipin tavrı
Çalışkan	9	5	9	-	-	5	-
Düzenli/Disiplinli	1	1	-	1	-	-	1
Üretken	1	-	1	-	-	-	-
Ekip ruhuyla çalışan	2	-	2	-	-	-	-
Gelir yükseltici	1	-	1	-	-	-	-
İş yükü çok	3	-	-	-	3	-	-
Personel seçiminde yetkin	2	-	2	-	-	-	-
Zararsız	1	-	-	1	-	-	-
Sabırlı	1	-	-	1	-	-	-
Yardımlaşarak çalışan	-	1	-	-	-	1	-

6.2.7. Bukalemun

Bukalemun metaforu her iki hastanenin toplam verileri baz alındığında hayvan metaforu tercihleri arasında, tercih sıklığıyla yüzde 17.6' lık bir oranla ikinci sırada yer almıştır. Katılımcıların 26'sı insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bukalemun metaforunu kullanmış, bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.42.'de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.42. Bukalemun metaforu genel analiz tablosu

Bukalemun (n=26) Hastane1 (n=18) Hastane2 (n=8)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım Cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema

Tablo 3.42. (Devam) *Bukalemun metaforu genel analiz tablosu*

H2Y9	<i>“Her şeye uyum sağladıkları için.”</i>	İnsan kaynakları ekibinin adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Ekibin yetkinliği
H2S11	<i>“Yer, zaman, mekân, kişiye göre olması.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H2S21	<i>“Bir gün farklı bir gün farklı davrandıkları için (bazen).”</i>	İnsan kaynakları ekibi tutarsızdır.	Negatif	Tutarsız	Ekibin tavrı
H2S22	<i>“Hangi kişinin yanındaysa ona göre şekil alınıyor.”</i>	İnsan kaynakları ekibi tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Ekibin tavrı
H2S23	<i>“Değişkenliğe sahip.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsızdır.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H2S29	<i>“Her insana ayak uydurabilen.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H2S31	<i>“Olan olaylar karşısında o duruma adapte olabilen ve kılıf bulabilme.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H2S48	<i>“Mesleğiniz gereği herkesin rengine göre çözüm bulduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çözüm odaklıdır.	Pozitif	Çözüm odaklı	Bölümün tavrı
H1O68	<i>“Her personelin nabzına göre şerbet verildiği için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1O75	<i>“Her şekilde bir yol bulduklarını düşünüyorum.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H1S80	<i>“Duruma göre renk değiştirebiliyorlar.”</i>	İnsan kaynakları ekibi tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Ekibin tavrı
H1S87	<i>“Her ortama uyduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H1S91	<i>“Her duruma karşı rengi olan bir hayvan, her kalıba giriyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1S96	<i>“Kişiye göre farklı muamele ettikleri için.”</i>	İnsan kaynakları ekibi tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Ekibin tavrı

Tablo 3.42. (Devam) *Bukalemun metaforu genel analiz tablosu*

H1S98	<i>“Ortama göre renk değiştirebildiği için.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H1S99	<i>“Herkesi göre farklı muamele ettikleri için.”</i>	İnsan kaynakları ekibi tutarsız/güvensizdir	Negatif	Tutarsız	Ekibin tavrı
H1S108	<i>“İnsanına göre muamele yapıyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1S109	<i>“Kişiyi göre kural uygulanıyor.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1S111	<i>“Kişiyi göre kural ve ayrımcılık.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1S112	<i>“Kişiyi göre muamele.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H1S116	<i>“Duruma göre değiştikleri için.”</i>	İnsan kaynakları ekibinin adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Ekibin yetkinliği
H1S119	<i>“Birime ve kişiyi göre farklı çözümler sunduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çözüm odaklıdır.	Pozitif	Çözüm odaklı	Bölümün tavrı
H1S123	<i>“Onlar üç beş kişilik bir ekip değiller baktığımız ve bakmadığımız her yerdeler her şeyden haberleri var.”</i>	İnsan kaynakları bölümü istihbarat sağlayıcıdır.	Nötr	İstihbarat sağlayan	Bölümün yetkinliği
H1İ124	<i>“Adı üstünde insan kaynakları birçok insanla muhatap oldukları için ortama göre renk değiştirdiklerini düşünüyorum.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H1İ139	<i>“Olaya göre kişilik.”</i>	İnsan kaynakları ekibi tutarsız/güvensizdir.	Negatif	Tutarsız	Ekibin tavrı
H1İ150	<i>“Duruma göre renk değiştiren ama aslında kendi görevini unutmayan.”</i>	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde toplam 26 çıkarım elde edilmiştir. Bölüm ve ekibe yönelik yargılar taşıyan bu çıkarımlardan ekibe dair olanların iki tanesi pozitif, altı tanesi negatif karakter taşıırken bölüme dair olan çıkarımlardan dokuz tanesinin pozitif, sekiz tanesinin negatif ve bir tanesinin de nötr karakter taşıdığı saptanmıştır.

Bukalemun metaforunu seçen katılımcıların ifadelerinde öne çıkan tutarsız alt temasının bölümün ve ekibin tavrıyla; adapte olabilen alt temasının ise bölümün ve ekibin yetkinliğiyle ilişkilendirildiği sonucuna varılmıştır. Bu metaforu kullanan katılımcıların ifadelerinden elde edilen diğer tema ve alt temaların frekans değerleri ve bağlantılarına Tablo 3.43.'den ulaşılabilir.

Tablo 3.43. Bukalemun metaforu tema analiz tablosu

Bukalemun (n=26) Hastane1 (n=18) Hastane2 (n=8)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekib	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Adapte olabilen	7	2	7	-	-	2	-
Tutarsız	8	6	-	8	-	-	6
Çözüm odaklı	2	0	-	2	-	-	-
İstihbarat sağlayan	1	0	1	-	-	-	-

6.2.8. Köpek

Araştırmaya katılanların dördü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından köpek metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.44.'te görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.44. Köpek metaforu genel analiz tablosu

Köpek (n=4) Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=0)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema

Tablo 3.44. (Devam) *Köpek metaforu genel analiz tablosu*

H1K63	<i>“Köpek sadık hayvandır. İK da kurumuna bağlı, sadık ve güven verici olmalıdır. Gerektiğinde sevimli olmalı gerektiğinde sert ve katı.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sadık olmalıdır.	Nötr	Sadık	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü güven verici olmalıdır.	Nötr	Güven veren	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü yerine göre katı yerine göre sevimli olmalıdır.	Nötr	Yerine göre sevimli, yerine göre katı	Bölümün tavrı
H1S89	<i>“Sadık bir hayvandır "köpek" hastanesine sadık bir birimdir insan kaynakları ama ne zaman havlayacakları ısıracakları belli olmaz.”</i>	İnsan kaynakları bölümü kurumuna sadıktır.	Pozitif	Sadık	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü gerektiğinde can yakıcıdır.	Nötr	Can yakıcı	Bölümün ilişkin genel saptama
H1İ140	<i>“Sadık koruyucu.”</i>	İnsan kaynakları bölümü sadıktır.	Pozitif	Sadık	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü güven vericidir.	Pozitif	Güven verici	Bölümün yetkinliği
H1İ143	<i>“Kurumun en tepesine en yakın birimdir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü tepe yönetime en yakın birimdir.	Nötr	Tepe yönetime en yakın birim	Bölümün ilişkin genel saptama

Köpek metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin sekiz çıkarıma ulaşılmıştır. Tamamı bölümü niteleyen bu çıkarımlardan üçünün pozitif beşinin nötr karakterlerde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların ağırlıklı olarak sadık ve güven veren alt temalarına atıfta bulundukları tespit edilirken; sadık alt temasıyla bölümün tavrına, güven veren alt temasıyla ise bölümün yetkinliğine işaret ettikleri saptanmıştır. Köpek metaforunu tercih eden katılımcıların işaret ettikleri diğer alt tema ve tema bağlantılarına Tablo 3.45.’ ten ulaşılabilir.

Tablo 3.45. Köpek metaforu tema analiz tablosu

Köpek (n=4)		
Hastane1 (n=4) Hastane2 (n=0)		
Vurgulanan alt tema		Vurgulanan tema
	Frekans	Frekans

Tablo 3.45. (Devam) *Köpek metaforu tema analiz tablosu*

	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölümle ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Sadık	3	-	-	3	-	-	-
Can yakıcı	1	-	-	-	1	-	-
Güven veren	2	-	2	-	-	-	-
Tepe yönetime en yakın	1	-	-	-	1	-	-
Yerine göre sevimli, yerine göre katı	1	-	-	1	-	-	-

6.2.9. At

Araştırmaya katılanların dördü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından at metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.46’da görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.46. *At metaforu genel analiz tablosu*

At (n=4) Hastane1 (n=3) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S34	<i>“Akıllı ve sadık olmaları her ortama göre değişiklik göstermeleri.”</i>	İnsan kaynakları ekibi akıllıdır.	Pozitif	Akıllı	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibi sadıktır.	Pozitif	Sadık	Ekibin tavrı
		İnsan kaynakları ekibinin adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Ekibin yetkinliği
H1S113	<i>“Atlar asil uyumlu ve sevecen canlılardır insan kaynakları uyumlu ve sevecendir.”</i>	İnsan kaynakları bölümü asilane tavrı sergiler.	Pozitif	Asil	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları ekibi sevecendir.	Pozitif	Sevecen	Ekibin tavrı
H1İ128	<i>“Asil- güçlü- hızlı.”</i>	İnsan kaynakları bölümü asilane tavrı sergiler.	Pozitif	Asil	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü çeviktir.	Pozitif	Çevik	Bölümün yetkinliği
H1İ133	<i>“Asil, güçlü, cesur, gözü pek.”</i>	İnsan kaynakları bölümü asilane tavrı sergiler.	Pozitif	Asil	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü güçlüdür.	Pozitif	Güçlü	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü cesurdur.	Pozitif	Cesur	Bölümün tavrı

At metaforunu seçen katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde toplam 12 çıkarıma ulaşılmış bu çıkarımların tamamının pozitif karakter taşıdığı tespit edilirken dördünün ekibe sekizinin ise bölüme yönelik ifade içerdiği saptanmıştır.

Tablo 3.47’de frekans değerleri ile birlikte görülebileceği gibi bölüme yönelik ifade taşıyan güçlü, adapte olabilen, çevik alt temalarının bölümün yetkinliği temasına işaret ettiği; asil ve cesur alt temalarının ise bölümün tavrı temasına atıfta bulunduğu saptanmıştır. Yine adapte olabilen ve akıllı alt temalarının ekibin yetkinliği temasına; sadık ve sevecen alt temalarının ise ekibin tavrı temasına işaret ettiği bilgisi katılımcı ifadelerinden elde edilmiştir.

Tablo 3.47. At metaforu tema analiz tablosu

At (n=4) Hastane1 (n=3) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Sadık	-	1	-	-	-	-	1
Adapte olabilen	1	1	1	-	-	1	-
Asil	3	-	-	3	-	-	-
Sevecen	-	1	-	-	-	-	1
Güçlü	2	-	2	-	-	-	-
Çevik	1	-	1	-	-	-	-
Cesur	1	-	-	1	-	-	-
Akıllı	-	1	-	-	-	1	-

6.2.10. İnek

Araştırmaya katılanların ikisi insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından inek metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.48.’de görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.48. İnek metaforu genel analiz tablosu

İnek (n=2) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H1S30	“Verimli ve çalışkan olması.”	İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü çalışkandır.	Pozitif	Çalışkan	Bölümün yetkinliği
H2İ129	“Etinden sütünden faydalanıyoruz iyimser departman.”	İnsan kaynakları bölümü üretkendir.	Pozitif	Üretken	Bölümün yetkinliği

Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde inek metaforunu tercih edenlerin ifadelerinden üç pozitif karakter taşıyan çıkarım elde edilmiş bu ifadelerin tamamının bölüme dair olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanlarca kullanılan ifadelerin, yapılan analiz çalışması sonucu üretkenlik ve çalışkanlık alt temalarını içerirken bölümün yetkinliği temasını işaret ettiği tespit edilmiş, bu tema ve alt temalara dair değerler ve bağlantılar Tablo 3.49.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.49. İnek metaforu tema analiz tablosu

İnek (n=2) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Üretken	2	-	2	-	-	-	-
Çalışkan	1	-	1	-	-	-	-

6.2.11. Kuş

Araştırmaya katılanların üçü insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından kuş metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.50.’de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.50. Kuş metaforu genel analiz tablosu

Kuş (n=3) Hastane1 (n=2) Hastane2 (n=1)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S37	<i>“Her şeyden haberdar olmak istemeleri.”</i>	İnsan kaynakları ekibi kuruma, işleyişe ve çalışanlara dair istihbarat toplar.	Nötr	İstihbarat toplayan	Ekibin yetkinliği
H1O77	<i>“Fark edilmese de herkesi gözlemleyip herkes hakkında bilgisi olduğu için.”</i>	İnsan kaynakları bölümü çalışanlara dair istihbarat sahibidir.	Nötr	İstihbarat toplayan	Bölümün yetkinliği
H1I132	<i>“Ağzıyla da hangi tutsa değeri bilinmez”</i>	İnsan kaynakları bölümünün değeri bilinmez.	Nötr	Değeri bilinmeyen	Bölüme ilişkin genel saptama

Kuş metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin üç çıkarıma ulaşılmıştır. Biri ekibi, ikisi ise bölümü niteleyen bu çıkarımların tamamının nötr karakterde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların istihbarat toplayan ve değeri bilinmeyen alt temalarına atıfta bulundukları, istihbarat toplayan alt teması ile bölümün ve ekibin yetkinliğine; değeri bilinmeyen alt teması ile de bölüme ilişkin genel bir saptamaya işaret ettikleri saptanmıştır. Kuş metaforunu tercih eden katılımcıların işaret ettikleri alt tema ve tema bağlantıları ve frekans değerlerine Tablo 3.51.’den ulaşılabilir.

Tablo 3.51. Kuş metaforu tema analiz tablosu

Kuş (n=3) Hastane1 (n=2) Hastane2 (n=1)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
			Frekans		Frekans		
			Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama
					Ekibin yetkinliği		Ekibin tavrı
İstihbarat toplamak			1	1	1	-	-
Değeri bilinmeyen			1	-	-	-	1

6.2.12. Kedi

Araştırmaya katılanların sekizi insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından kedi metaforunu tercih etmiş ve bu metaforu neden tercih ettiklerini kendi cümleleri ile Tablo 3.52.'de görüldüğü gibi ifade etmiştir.

Tablo 3.52. Kedi metaforu genel analiz tablosu

Kedi (n=8) Hastane1 (n=2) Hastane2 (n=6)					
Kod	Çalışanın ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Alt tema	Tema
H2S33	"Biraz ortama uyum sağlamak zorunda olması nedeni."	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
H2S38	"Uyumlu ve anlayışlılar."	İnsan kaynakları ekibinin adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Ekibin yetkinliği
		İnsan kaynakları ekibi anlayışlıdır.	Pozitif	Anlayışlı	Ekibin tavrı
H2S39	"Bazı konularda iyimser ve yardımcı dost bazen de konuyla ilgili yapacağı şeyler olmayınca nankörlük yapan."	İnsan kaynakları bölümü can yakıcıdır.	Negatif	Can yakıcı	Bölümün tavrı
		İnsan kaynakları bölümü tutarız(güvensiz) dır.	Negatif	Tutarsız	Bölümün tavrı
H2S40	"Uyumlu – anlayışlı."	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü anlayışlıdır.	Pozitif	Anlayışlı	Bölümün tavrı
H2S42	"Uyumlu- anlayışlı."	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü anlayışlıdır.	Pozitif	Anlayışlı	Bölümün tavrı
H2S43	"Uyumlu- anlayışlı."	İnsan kaynakları bölümünün adaptasyon yetisi yüksektir.	Pozitif	Adapte olabilen	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümü anlayışlıdır.	Pozitif	Anlayışlı	Bölümün tavrı
H1S78	"Kuruma ve personele sadıklar."	İnsan kaynakları ekibi kuruma ve personele sadıktır.	Pozitif	Sadık	Ekibin tavrı
H1İ138	"Siyam kedisi; seslerini yükseltmekten çekinmeyen hoşlandıklarını veya hoşlanmadıklarını belirtebilen cins kedi."	İnsan kaynakları bölümünün özgüveni yüksektir.	Pozitif	Özgüveni yüksek	Bölümün yetkinliği
		İnsan kaynakları bölümünün ifade gücü yüksektir.	Pozitif	İfade gücü yüksek	Bölümün yetkinliği

Kedi metaforunu tercih eden katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin 14 çıkarıma ulaşılmıştır. Üçü ekibi, 11'i ise bölümü niteleyen bu çıkarımların ekibe dair olanlarının tamamı pozitif karakter taşıırken bölüme dair olanlarının dokuzunun pozitif ikisinin negatif karakterde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucu bu metaforu tercih eden katılımcıların adapte olabilen ve anlayışlı alt temalarını bölümle ilişkilendirip öne çıkartırken, can yakıcı, tutarsız, sadık, özgüveni ve ifade gücü yüksek gibi alt temalara da atıfta bulundukları saptanmıştır. Kedi metaforunu tercih eden katılımcıların işaret ettikleri alt tema ve tema bağlantıları ve frekans değerlerine Tablo 3.53'den ulaşılabilir.

Tablo 3.53. Kedi metaforu tema analiz tablosu

Kedi (n=8) Hastane1 (n=2) Hastane2 (n=6)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
	Frekans		Frekans				
	Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel saptama	Ekibin yetkinliği	Ekibin tavrı
Adapte olabilen	4	1	4	-	-	1	-
Anlayışlı	3	1	-	3	-	-	1
Can yakıcı	1	-	-	1	-	-	-
Tutarsız	1	-	-	1	-	-	-
Sadık	-	1	-	-	-	-	1
Özgüveni yüksek	1	-	1	-	-	-	-
İfade gücü yüksek	1	-	1	-	-	-	-

6.2.13. Deve

Bir katılımcı insan kaynakları yönetimine dair algısını ifade ederken hayvan metaforlarından kendi önerisi olan ve seçeneklerde yer almayan deve metaforunu tercih etmiş bu metaforu neden tercih ettiğini kendi cümleleri ile Tablo 3.54.'te görüldüğü şekliyle ifade etmiştir.

Tablo 3.54. Deve metaforu genel analiz tablosu

Deve (n=1) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=0)					
Kod	Çalışan n ifadesi	Çıkarım cümlesi	Yargı karakteri	Tema	Üst tema

Tablo 3.54. (Devam) *Deve metaforu genel analiz tablosu*

H1076	“Deveye benzetiyorum çünkü çölün zor koşullarında sırtında yüklerle ilerlemeye çalıştığını düşünüyorum. Çölün zor koşulları; kanunlar, idari baskı, vicdan vs...”	İnsan kaynakları bölümü zor koşullarda çalışır.	Nötr	Zor koşullarda çalışan, mücadeleci	Bölüme ilişkin genel saptama
-------	---	---	------	------------------------------------	------------------------------

Katılımcının ifadesinden yapılan analiz sonuca bölüme dair bir nötr karakterli çıkarıma ulaşılmıştır. Deve metaforunu seçen katılımcının neden cümlesi analiz edildiğinde zor koşullarda çalışan, mücadeleci alt temasına ulaşılırken bu alt temanın Tablo 3.55’ de görülebileceği gibi bölüme ilişkin genel saptama temasını işaret ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.55. Deve metaforu tema analiz tablosu

Deve (n=1) Hastane1 (n=1) Hastane2 (n=0)							
Vurgulanan alt tema			Vurgulanan tema				
			Frekans		Frekans		
			Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı	Bölüme ilişkin genel
							Ekibin yetkinliği
							Ekibin tavrı
Zor koşullarda çalışan/ Mücadeleci			1	-	-	-	1
							-
							-

6.3. Genel Tema Analizi

Her bir metafora ait katılımcıların neden bu metaforu seçtiklerine dair ifadeler içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiş bu inceleme sonucunda her bir metaforun sahip olduğu alt tema bilgisi özetlenmiştir.

Bambu metaforu: Sürekli (1), işe yaramaz (1), yetkin (1), çok yönlü (1), gelişimi zor ve zaman alıcı (1), problemsiz.

Sarmaşık metaforu: Kapsayıcı (16), İlgili /iç içe (6), Çok yönlü (5), İş yükü çok (2), kolay iletişim kurulabilen (2), istihbarat sağlayan (2), sürekli büyüyen (2), uyumlu (1), güler yüzlü (1), değer katan (1), yardımcı (1), çözüm odaklı (1) , hakimiyet kuran (1), yenilikçi (1), istediği zaman uzanıp dolanan istemediği zaman es geçen (1), etkili iletişim ağına sahip (1), gelişen (1), kendini yenileyen (1), yetkin (1).

Meyve ağacı metaforu: Yenilikçi (8), üretken (7), başarı ve başarısızlığı kurumu yansıyan kurumun aynası (3), her türlü insana hizmet üreten (2), personel seçiminde yetkin (2), faydalı (2), çözüm odaklı (1), sorun çözmekte yetersiz kalınca eleştirilen (1), bakış açısı geniş (1), yönlendirici (1), bilgi dağıtıcı (1), çalışanların verimini arttıran (1), gelişimi zor ve zaman alıcı olan (1), can yakıcı (1), yetkin (1), iş yükü çok (1), çok yönlü (1), kapsayıcı (1), aydınlatıcı ve bilgi sağlayıcı (1), sevilmeyen (1), muhteşem (1), olmazsa olmaz(1), iyi örgütlenmesi gereken (1), yönetimce desteklenmesi gereken (1).

Kaktüs metaforu: Can yakıcı (8), anlayışsız (2), aydınlatıcı ve açıklayıcı değil (1), olmazsa olmaz (1), imkansız başarı (1).

Çam metaforu: Sürekli (3), dayanıklı (2), faydalı (2), değer katan (1), süreklilik sağlayıcı (1), koruyucu (1), güven veren (1), hiyerarşik (1).

Gül metaforu: Değer katan (8), can yakıcı (6), güler yüzlü (5), kibar (4), motive edici (1), varlığını hissettiren (1), sevgiyle hizmet üreten (1), ılımlı (1), olmazsa olmaz (1), kolay iletişim kurulabilen (1), yetkin (1).

Çınar metaforu: Sürekli (8), güçlü (5), güven veren (5), kapsayıcı (5), sağlam (5), olmazsa olmaz (3), yönlendirici (3), yardımcı (2), güvenilir (1), aidiyet duygusu aşıl原因 (1), personel seçiminde yetkin (1), yönetici (1), başarı ve başarısızlığı kuruma yansıyan kurumun aynası (1), önem arz eden (1), çözüm odaklı (1), ilgili (1), sorumluluk sahibi (1), personelin gelişimini sağlayan (1), ailenin bir üyesi (1).

Ayçiçeği metaforu: Personel seçiminde yetkin (2), yüzü güneşe dönük (1), pozitif yaklaşım sahibi (1), stratejik düşünen (1), iletişime açık (1).

Papatya metaforu : Güler yüzlü (1), sevimli (1), sakin (1), ılımlı (1), uyumlu (1), mütevazı (1), değere katan (1), narin (1).

Asma metaforu: Kapsayıcı (4), üretken (3), çalışkan (1), sürekli (1), birleştirici (1), çözüm odaklı (1), değer katan (1), personel seçiminde yetkin (1), yetkin (1).

Orkide metaforu: Gelişimi zor ve zaman alıcı (2), değer katan (1), nadide (1), diğer bölümlerden farklı (1), nitelikli insanlardan oluşan (1), kurum mahremi saklayan (1).

Lilyum metaforu: Güven veren (1).

Selvi metaforu: Güven veren (1), üretken olmayan (1).

Ahtapot metaforu: Kapsayıcı (10), çok yönlü (8), ilgili/iç içe (4), iş yükü çok (2), hakimiyet kuran (2), can yakıcı (2), düzenli/disiplinli (1), personel seçiminde yetkin (1), olmazsa olmaz (1), bakış açısı geniş (1), kolay iletişim kurulabilen (1), tutarsız (1).

Aslan metaforu: Hakimiyet kuran (3), güçlü (2), olmazsa olmaz (2), koruyucu (1), sahiplenici (1), güven veren (1), cömert (1), yönlendirici (1), çalışkan (1), dürüst (1), adil (1), personel seçiminde yetkin (1), değer katan (1), korkutucu (1), lider (1), yardımcı (1), mücadeleci (1), başarılı (1), düzenli/disiplinli (1), yetkin (1).

Arı metaforu: Çalışkan (18), üretken (4), iş yükü çok (2), can yakıcı (2), çevik (1), yetkin (1), faydalı (1), kapsayıcı (1), düzenli/disiplinli (1).

Fil metaforu: Güçlü (3), çıkar dengeleyici (2), olmazsa olmaz (1), sevimli (1), iletişim sağlayıcı (1), can yakıcı (1).

Balık metaforu: Zararsız (2), kolay iletişim kurulabilen (1), üzerinde tahakküm kurulamayan (1), sistemin küçük bir parçası (1).

Karınca metaforu: Çalışkan (14), iş yükü çok (3), düzenli/disiplinli (2), ekip ruhuyla çalışan (2), personel seçiminde yetkin (2), üretken (1), gelir yükseltici (1), zararsız (1), sabırlı (1), yardımlaşarak çalışan (1).

Bukalemun metaforu: Tutarsız (14), adapte olabilen (9), çözüm odaklı (2), istihbarat sağlayan (1).

Köpek metaforu: Sadık (3), güven veren (2), can yakıcı (1), tepe yönetime en yakın (1), yerine göre sevimli, yerine göre katı (1).

At metaforu: Asil (3), güçlü (2), adapte olabilen (2), sadık (1), sevecen (1), çevik (1), cesur (1), akıllı (19).

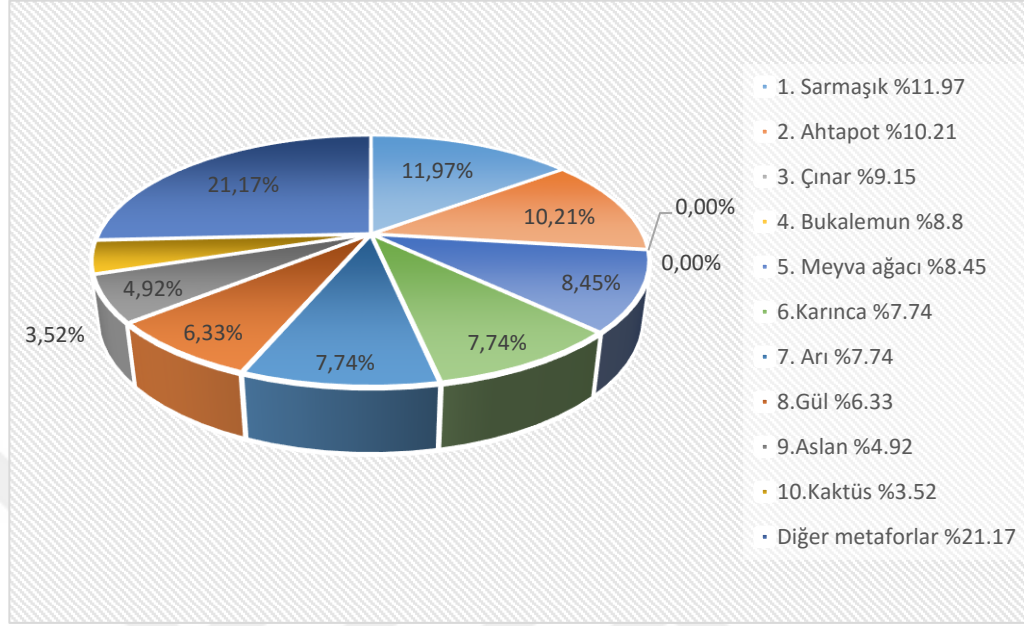
İnek metaforu: Üretken (2), çalışkan (1).

Kuş metaforu: İstihbarat toplayan (2), değeri bilinmeyen (1).

Kedi metaforu: Adapte olabilen (5), anlayışlı (4), can yakıcı (1), tutarsız (1), sadık (1), özgüveni yüksek (1), ifade gücü yüksek (1).

Deve metaforu: Zor koşullar altında çalışan/mücadeleci (1).

İnsan kaynakları yönetimi algılarını ifade etmek için kullanılan metaforların genel yoğunluk sıralaması için Şekil 3.1. İncelenebilir.



Şekil 3.1. insan kaynakları yönetimi algısına dair metafor kullanım yoğunlukları

Bitki ve hayvan metaforlarını birlikte içeren genel bir bakışla yoğunluk sıralaması yapıldığında sarmaşık (34), ahtapot (29), çınar (26), bukalemun (25), meyve ağacı (24) karınca (22), arı (22), gül (18), aslan (14), kaktüs (10), kedi (8), asma (7), çam (7), bambu (6), ayçiçeği (5), papatya (4), balık (4), Köpek (4), at (4), fil (3), kuş (3), inek (2), orkide (2), lilyum (1), selvi (1), deve (1) metaforlarının kullanıldığı tespit edilmiştir.

Metaforlar özelinde her bir metafor için yapılan incelemelerden sonra tüm metafor verileri içerdikleri tema ve alt tema verileri bağlamında Tablo 3.56.'te görülebileceği gibi derlenmiştir.

Tablo 3.56. Genel tema analiz tablosu

Genel tablo							
Vurgulanan alt tema				Vurgulanan tema			
				Frekans			
				Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı
				Bölüm	Ekip	Bölümün yetkinliği	Bölümün tavrı
Adapte olabilen				12	4	12	-
Adil				1	-	-	1

Tablo 3.56. (Devam) Genel tema analiz tablosu

Aidiyet duygusu aşıl原因	1	-	1	-	-	-	-
Ailenin bir üyesi		1	-	-	-	-	1
Anlayışlı	3	1	-	3	-	-	1
Anlayışsız	-	2	-	-	-	-	2
Akıllı	-	1	-	-	-	1	-
Asil	3	-	-	3	-	-	-
Aydınlatıcı ve açıklayıcı olmayan	1	-	1	-	-	-	-
Aydınlatıcı ve bilgi sağlayıcı	1	-	1	-	-	-	-
Bakış açısı geniş	1	1	1	-	-	1	-
Kurumun aynası	4	-	-	-	4	-	-
Başarılı	1	-	1	-	-	-	-
Bilgi dağıtıcı	1	-	1	-	-	-	-
Birleştirici	1	-	-	1	-	-	-
Can yakıcı	22	-	-	13	9	-	-
Cesur	1	-	-	1	-	-	-
Cömert	1	-	-	1	-	-	-
Çalışanların verimini arttıran	1	-	-	-	1	-	-
Çalışkan	23	12	23	-	-	12	-
Çevik	2	-	2	-	-	-	-
Çıkar dengeleyici	2	-	2	-	-	-	-
Çok yönlü	13	2	13	-	-	2	-
Çözüm odaklı	5	1	-	5	-	-	1
Çözüm odaklı değil	1	-	-	1	-	-	-
Dayanıklı	2	-	-	-	2	-	-
Değer katan	12	2	12	-	-	2	-
Değeri bilinmeyen	1	-	-	-	1	-	-
Diğer bölümlerden farklı	1	-	-	-	1	-	-
Dürüst	1	-	-	1	-	-	-
Düzenli/Disiplinli	4	1	-	4	-	-	1
Ekip ruhuyla çalışan	2	-	2	-	-	-	-
Etkili iletişim ağına sahip	1	-	1	-	-	-	-
Faydalı	5	-	5	-	-	-	-
Gelir yükseltici	1	-	1	-	-	-	-
Gelişen	1	-	1	-	-	-	-
Gelişimi zor ve zaman alıcı olan	4	-	-	-	4	-	-
Güçlü	13	-	13	-	-	-	-
Güler yüzlü		7		-	-	-	7
Güven veren	10	1	10	-	-	-	1
Güvenilir	1	-	-	-	1	-	-
Hakimiyet kuran	6	-	6	-		-	-
Her türlü insana hizmet veren	2	-	-	-	2	-	-
Hiyerarşik	1	-	-	-	1	-	-
İlmli		2	-	-	-	-	2
İfade gücü yüksek	1	-	1	-	-	-	-
İletişim sağlayıcı	1	-	1	-	-	-	-
İletişime açık	1	-	-	1	-	-	-
İlgili		1	-	-	-	-	1
İlgili/iç içe	10	-	9	-	1	-	-
İmkansız başarı	1	-	1	-	-	-	-
İstendiği zaman uzanan istenmediği zaman es geçen	1	-	-	1	-	-	-
İstihbarat sağlayan	3		3	-	-	-	-
İstihbarat toplayan	1	1	1	-	-	1	-

Tablo 3.56. (Devam) Genel tema analiz tablosu

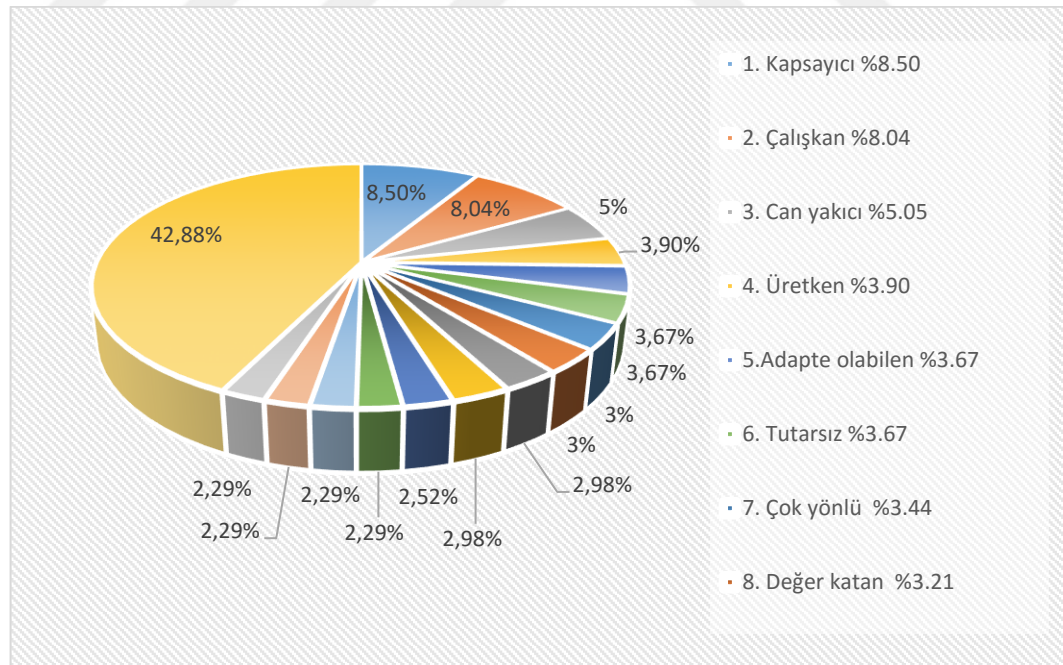
İş yükü çok	10	-	-	-	10	-	-
İşe yaramaz	1	-	-	-	1	-	-
İyi örgütlenmesi gereken	1	-	-	-	1	-	-
Kapsayıcı	35	2	-	35	-	-	2
Kendini yenileyen	1		1		-	-	--
Kolay iletişim kurulabilen	4	1	-	4	-	-	1
Korkutucu	1	-	-	1	-	-	-
Koruyucu	2	-	-	2	-	-	-
Kibar		4	-	-	-	-	4
Kurum mahremini saklayan	1	-	-	-	1	-	-
Lider	1	-	1	-	-	-	-
Motive edici	1	-	1	-	-	-	-
Muhteşem	1	-	1	-	-	-	-
Mücadeleci	1	-	-	1	-	-	-
Mütevazı		1	-	-	-	-	1
Nadide	1	-	1	-	-	-	-
Narin	1	-	-	1	-	-	-
Nitelikli insanlardan oluşan	1	-	1	-	-	-	-
Olmazsa olmaz	10	-	10	-	-	-	-
Önem arz eden	1	-	-	-	1	-	-
Öz güveni yüksek	1	-	1	-	-	-	-
Personel seçiminde yetkin	9	1	9	-	-	1	-
Personelin gelişimini sağlayan	1	-	1	-	-	-	-
Problemsiz	1	-	-	-	1	-	-
Pozitif yaklaşım sahibi		1	-	-	-	-	1
Sabırlı	1	-	-	1	-	-	-
Sadık	3	2	-	3	-	-	2
Sakin	-	1	-	-	-	-	1
Sağlam	5	-	5	-	-	-	-
Sahiplenici	1	-	-	1	-	-	-
Sevecen	-	1	-	-	-	-	1
Sevgiyle hizmet üreten	-	1	-	-	-	-	1
Sevilmeyen	1	-	-	-	1	-	-
Sevimli	1	1	-	1		-	1
Sistemin küçük bir parçası	1	-	-	-	1	-	-
Sorumluluk sahibi	-	1	-	-	-	-	1
Sorun çözmekte yetersiz kalınca eleştirilen	1	-	-	-	1	-	-
Stratejik düşünen	1	-	-	-	1	-	-
Sürekli	13	-	-	-	13	-	-
Sürekli büyüyen	2	-	2	-	-	-	-
Süreklilik sağlayıcı	1	-	1	-	-	-	-
Tepe yönetimine en yakın birim	1	-	-	-	1	-	-
Tutarsız	10	6	-	10	-	-	6
Uyumlu		2	-	-	-	-	2
Üretken	16	1	16	-	-	-	1
Üretken olmayan	1	-	1	-	-	-	-
Üzerinde tahakküm kurulamayan	1	-	-	1	-	-	-
Varlığını hissettiren	1	-	1	-	-	-	-
Yardımcı	3	1	-	3	-	-	1
Yardımlaşarak çalışan		1	-	-	-	1	
Yenilikçi	8	1	8	-	-	-	1
Yerine göre sevimli yerine göre katı	1	-	-	1	-	-	-

Tablo 3.56. (Devam) Genel tema analiz tablosu

Yetkin	2	5	2	-	-	5	-
Yönetici	1		1	-	-	-	-
Yönetimin desteklemesi gereken	1	-	-	-	1	-	-
Yönlendirici	4	1	4	-	-	1	-
Yüzü güneşe dönük	1		1	-	-	-	-
Zararsız	2	1	-	2	-	-	1
Zor koşullarda çalışan, mücadeleci	1	-	-	-	1	-	-

Katılımcılar insan kaynakları yönetimini öncelikli olarak kurumdaki tüm birimleri kapsayan (37), çalışkan (35) ve can yakan (22) bir birim olarak algılıyorlar insan kaynakları yönetimine yönelik algılarındaki diğer öne çıkan alt temalar ise üretken (17), adapte olabilen (16), tutarsız (16), çok yönlü (15), değer katan (14), güçlü (13), sürekli (13), güven veren (11), ilgili/iç içe (10), iş yükü çok (10), olmazsa olmaz (10), personel seçiminde yetkin (10) olarak sıralanırken devamında daha az yoğunluklarla 111 farklı alt temaya daha vurgu yapıldığı görülüyor.

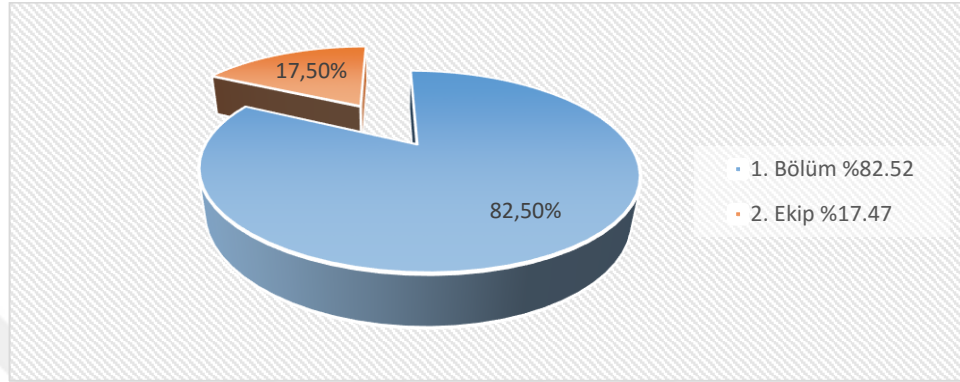
Araştırmadan elde edilen sonuca göre katılımcılar insan kaynakları yönetimi algılarına dair alt tema sıralamaları için Şekil 3.2 incelenebilir.



Şekil 3.2. İnsan kaynakları yönetimi algısına dair alt tema yoğunlukları

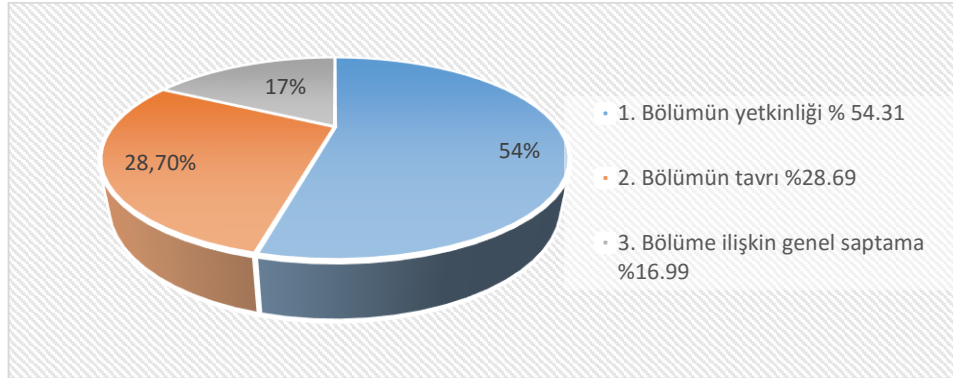
Araştırma sonucuda, katılımcıların kullandıkları metaforlar aracılığıyla toplam da 116 alt temaya ve bu alt temalar aracılığıyla da 435 çıkarıma işaret ettikleri saptanmıştır.

Katılımcı ifadelerinden elde edilen çıkarımların Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi 359'unun bölümü, 76'sının kurumda insan kaynakları yönetimi bölümünde çalışan kişileri yani ekibi niteler şekilde olduğu saptanmıştır.



Şekil 3.3. Çalışmada tespit edilen yargı nesnesi

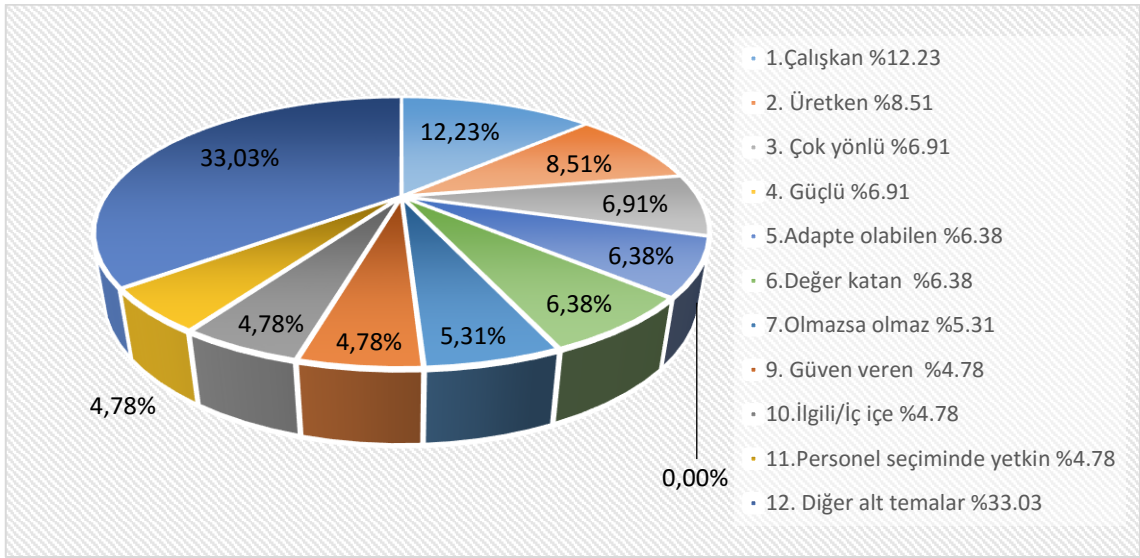
Bölüme dair çıkarımların ise Şekil 3.4'de görüldüğü gibi 194'ünün bölümün yetkinliğinden, 103'ünün tavrından kaynaklı olduğu, 61'inin ise bölüme ilişkin genel bir saptama içerdiği anlaşılmıştır.



Şekil 3.4. Bölüme ilişkin temaların oranı

Bölümün yetkinliği temasına yönelik ifadeler içeren 194 yargı tespit edilmiş bu yargıların 188'inin pozitif içerik taşıdığı saptanmıştır. Bu pozitif yargıların dağılımı Şekil 3.5.'te görülebileceği gibi 23'ü çalışkan, 16'sı üretken, 13'er tanesi çok yönlü, güçlü, 12'ser tanesi adapte olabilen, değer katan, 10'u olmazsa olmaz, dokuzar tanesi güven veren, ilgili iç içe, personel seçiminde yetkin, sekizi yenilikçi, beşer tanesi hakimiyet

kuran, faydalı, sağlam, dördü yönlendirici, ikişer tanesi çevik, çıkar dengeleyici, ekip ruhuyla çalışan, sürekli büyüyen, yetkin, birer tanesi aidiyet duygusu aşılayan, aydınlatıcı ve bilgi sağlayıcı, bakış açısı geniş, başarılı, bilgi dağıtıcı, etkili iletişime sahip, gelir yükseltici, gelişen, ifade gücü yüksek, iletişim sağlayıcı, imkansız başarılar, istihbarat sağlayan, kendini yenileyen, lider, motive edici, muhteşem, nadide, nitelikli insanlardan oluşan, özgüveni yüksek, personelin gelişimini sağlayan, stratejik düşünen, süreklilik sağlayıcı, varlığını hissettiren, yönetici, yüzü güneşe dönük şeklindedir.

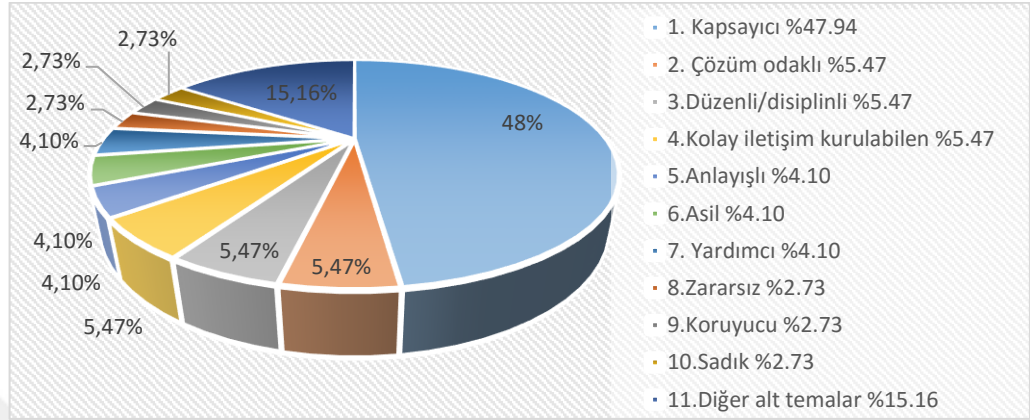


Şekil 3.5. Bölümün yetkinliği teması içerisindeki pozitif karakterli alt temalar

Bölümün yetkinliğine dair temaların sadece yüzde birlik bir kısmı negatif içerik taşıırken bu negatif içerikli alt temalar aydınlatıcı ve açıklayıcı olmayan, üretken olmayan alt temaları olmuştur. Bölümün yetkinliği temasına dair olan diğer yargılar ise yüzde 2.6 oranıyla nötr yargılardır ve istihbarat toplayan, istihbarat sağlayan, hakimiyet kuran ve güven veren alt temalarını içerirler.

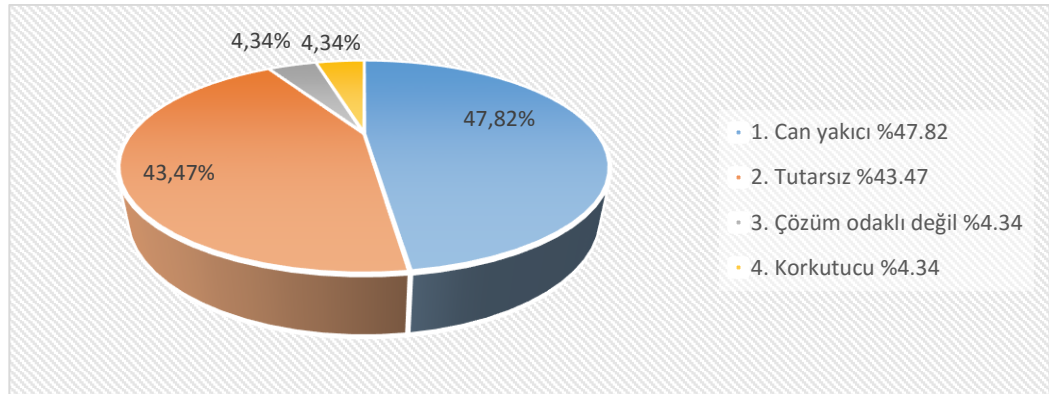
Bölüme ilişkin saptamalarda bölümün tavrı teması altında ise 103 yargı tespit edilmiş bu yargıların 73'ünün pozitif içerik taşıdığı saptanmıştır. Pozitif içerikli bu yargıların Şekil 3.6.'de görülebileceği gibi 35'i bölümü kapsayıcı bulurken, dörder tanesinin çözüm odaklı, düzenli/disiplinli ve kolay iletişim kurulabilen, üçer tanesinin anlayışlı, asil, yardımcı, ikişer tanesinin zararsız, koruyucu ve sadık, birer tanesinin adil, birleştirici, can yakıcı (burada can yakıcı temasının pozitif algılanma sebebi katılımcının, performansı yetersiz personeli işten çıkartarak bir can yakıcılık sergilemesi ancak bunun kurumun lehine bir yaklaşım olduğu vurgusudur), cesur, cömert, narin, sabırlı,

sahiplenici, dürüst mücadeleci ve iletişime açık bulduğu yapılan içerik analizleri ile tespit edilmiştir.



Şekil 3.6. Bölümün tavrı teması içindeki pozitif karakterli alt temalar

Bölüme dair tavrı temasının içeriğinde alt temalardan 23'ünün negatif içerikli olduğu, bu negatif içerikli alt temaların ise Şekil 3.7'de görüldüğü gibi 11'inin can yakıcı ve 10'unun tutarsız alt temaları olarak öne çıktığı diğer alt temaların ise birer tane olmak üzere çözüm odaklı değil ve korkutucu alt temaları olduğu saptanmıştır.

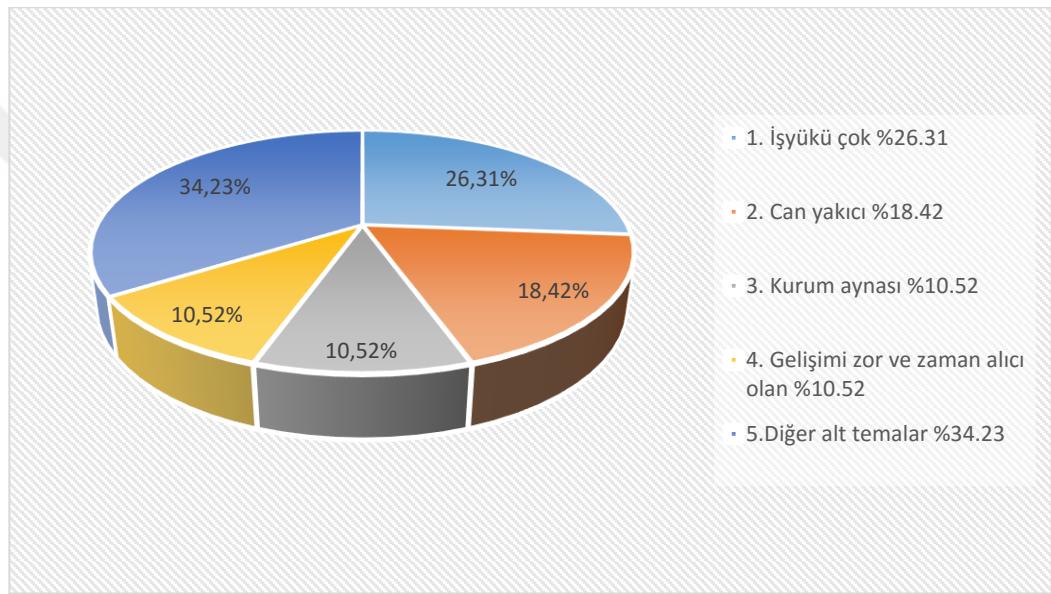


Şekil 3.7. Bölümün tavrı teması içindeki negatif karakterli alt temalar

Bölümün tavrına yönelik saptamalar içeren nötr yargılar ise çözüm odaklı, üzerinde tahakküm kurulamayan, sevimli, can yakıcı, sadık, yerine göre sevimli, yerine göre katı, istendiği zaman uzanıp dolanan istenmediği zaman es geçen alt temalarıdır.

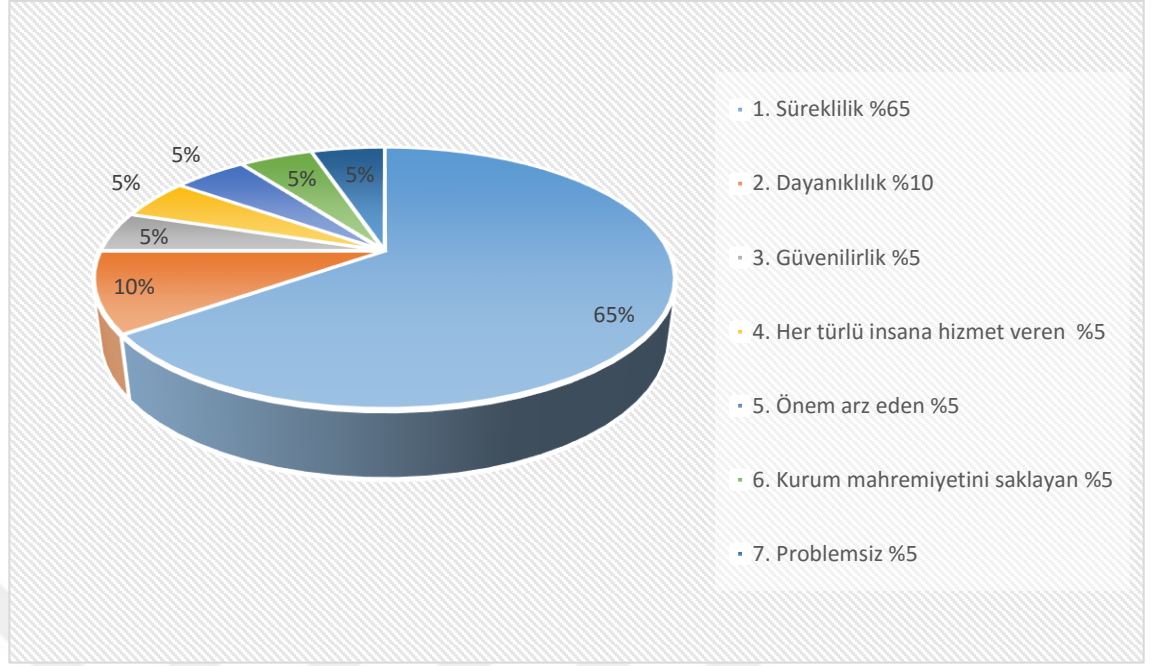
Bölüme ilişkin genel saptama teması altındaki yargıların yüzde 62.3'ü nötr karakter taşıırken, yüzde 32.8'inin pozitif karakter taşıdığı geri kalan oldukça küçük bir kısmın ise negatif karakter taşıdığı tespit edilmiştir. Nötr karakterli yargıların Şekil 3.8.'de

görülebileceği gibi 10'u iş yükü çok, yedisi can yakıcı, dörder tanesi başarı ve başarısızlığı kuruma birebir yansıyan kurumun aynası, gelişimi zor ve zaman alıcı olan, geri kalan yargılar ise birer tane olmak üzere çalışanların verimini arttıran, değeri bilinmeyen, diğer bölümlerden farklı, hertürlü insana hizmet veren, hiyerarşik, ilgili içiçe, iyi örgütlenmesi gereken, sevilmeyen, sistemin küçük bir parçası, sorunları çözmekte yetersiz kalınca eleştirilen, tepe yönetime en yakın birim, yönetimin desteklemesi gereken, zor koşullarda çalışan, mücadeleci alt temalarını içerdiği saptanmıştır.



Şekil 3.8. Bölüme ilişkin genel saptama temasına dair nötr karakterli alt temalar

Bölüme ilişkin genel saptama temasına dair alt temaların 20'sinin pozitif karakterli olduğu tespit edilmiştir. Bu pozitif karakterli temaların 13'ü süreklilik alt temasını içerirken ikisi dayanıklılık, geriye kalan yargıların ise 1'er tane olmak koşuluyla güvenilirlik, her türlü insana hizmet veren, önem arz eden, kurum mahremiyetini saklayan ve problemsiz alt temaları olduğu tespit edilmiştir. İlgili verilerin pasta grafik gösterimi için Şekil 3.9. İncelenebilir.



Şekil 3.9. Bölüme ilişkin genel saptama teması altındaki pozitif karakterli alt temalar

Çalışma sonucu elde edilen 435 çıkarımın 76'sının ise ekibi nitelediği tespit edilirken ekibe yönelik çıkarımların yüzde 59.2'sinin ekibin tavrından, ekibe yönelik diğer yargıların ise ekibin yetkinliğinden kaynaklandığı saptanmıştır.

6.4. Demografik Veriler ve Metafor Kullanım İlişkilerine Dair Bulgu ve Analiz

Görüşme formunun I.Bölümünde yer alan demografik veriler metafor analizlerinden elde edilen bilgilerle sentezlenerek çalışmanın kapsamı genişletilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaşı, ünvanı, cinsiyeti, hizmet süreleri, iş hayatı deneyimlerine dair toplanan bilgilerle kullanılan metaforlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya yönelik tablolar oluşturulmuştur.

6.4.1. Seçilen metaforların katılımcıların cinsiyetine göre dağılımı

Seçilen metaforlarının cinsiyete göre dağılımı incelenirken yine bitki ve hayvan metaforu ayrımına gidilerek tablolar oluşturulup yorumlanmıştır.

Araştırmada tespit edilen 13 bitki metaforunun cinsiyete göre seçim değerleri Tablo 3.57.' de detaylarıyla incelenebilir.

Tablo 3.57. Cinsiyete göre bitki metaforu seçim değerleri

Bitki metaforları	Kadın (n=111)		Erkek (n=34)	
	f	%	f	%
Asma	4	3.6	3	8.8
Ayçiçeği	3	2.7	2	5.9
Bambu	5	4.5	1	2.9
Çam	6	5.4	1	2.9
Çınar	18	16.2	8	23.5
Gül	14	12.6	4	11.8
Kaktüs	8	7.2	2	5.9
Lilyum	1	0.9	-	-
Meyve Ağacı	19	17.1	5	14.7
Orkide	1	0.9	1	2.9
Papatya	3	2.7	1	2.9
Sarmaşık	29	26.1	5	14.7
Selvi	-	-	1	2.9

Bitki metaforu seçimleri cinsiyetler bağlamında incelendiğinde kadınların birinci sırada sarmaşık, ikinci sırada meyve ağacı ve üçüncü sırada da çınar metaforlarını tercih ettikleri; erkeklerin ise tercih sıralamasının çınar, sarmaşık, meyve ağacı şeklinde olduğu saptanmıştır. Her ne kadar yoğunlukla seçilen bitki metaforları aynı olsa da erkeklerin sürekliliği, gücü ve köklülüğü temsil eden çınar metaforunu ilk sırada tercih ederken, kadınların kapsayıcılık, ilgililik ve iç içelik özelliklerini öne çıkartan sarmaşık metaforunu öncelikli tercih ettikleri açıkça ilgili tabloda görülmektedir.

Araştırmada tespit edilen hayvan metaforlarının cinsiyete göre dağılım değerleri ise Tablo 3.58’ de görülebilir.

Tablo 3.58. *Cinsiyete göre hayvan metaforu seçim değerleri*

Hayvan metaforları	Kadın (n=109)		Erkek (n=33)	
	f	%	f	%
Ahtapot	23	21.1	6	18.2
Arı	14	12.8	8	24.2
Aslan	9	8.3	5	15.2
At	3	2.8	1	3
Balık	4	3.7	-	-
Bukalemun	23	21.1	3	9.1
Deve	1	0.9	-	-
Fil	2	1.8	1	3
İnek	2	1.8	-	-
Karınca	14	12.8	8	24.2
Kedi	8	7.3	-	-
Köpek	3	2.8	1	3
Kuş	3	2.8	-	-

Veriler incelendiğinde kadınların hayvan metaforu seçimlerinde birinci sırada kapsayıcı, çok yönlü, ilgili/içiçe alt temalarıyla öne çıkan ahtapot ve tutarsız, adapte olabilen alt temalarıyla öne çıkan bukalemun, ikinci sırada çalışkan alt temasıyla öne çıkan karınca ve arı metaforlarını seçtikleri üçüncü sırada ise aslan metaforunun seçildiği tespit edilmiştir. Erkekler ise birinci sırada karınca metaforunu ve karıncayla benzer şekilde çalışkanlığıyla öne çıkan ancak can yakıcılığı da vurgulanan arı metaforlarını, ikinci sırada ahtapot, üçüncü sırada güçlü, hakimiyet kuran alt temalarıyla öne çıkan aslan metaforlarını kullanmışlardır. Erkeklerin birinci sırada tercih ettikleri arı metaforu kadınlarda ikinci sırada yer alırken güç ve hakimiyeti temsil eden aslan metaforu ise üçüncü sırada, kadınların birinci sırada bahsettikleri bukalemun metaforu ise erkeklerin seçimlerinde dördüncü sırada yer almıştır.

Kadınların ve erkeklerin insan kaynakları yönetimine yönelik algılarını ifade ederken genel olarak kapsayıcılık ve çalışkanlıktan, güçten bahsettikleri görülmektedir. Bu değerlendirmeye birlikte erkeklerin çalışkanlığa daha belirgin bir vurgu yaparken

kadınların ise kapsayıcılık, tutarsızlığı ve uyum sağlamayı daha belirgin bir şekilde vurguladıkları görülmektedir.

6.4.2. Seçilen metaforların katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

Tablo 3.59. Çalışanların yaş aralıkları bağlamında bitki metaforları seçim değerleri

Bitki Metaforları	25 ve Altı (n=42)		26-35 (n=44)		36-45 (n=34)		46-55 (n=13)		56 ve Üstü (n=7)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asma	1	2.4	1	2.3	2	5.9	2	-	1	-
Ayçiçeği	2	4.8	1	2.3	2	5.9	-	-	-	-
Bambu	-	-	2	4.5	4	11.8	-	-	-	-
Çam	1	2.4	3	6.8	1	2.9	1	-	1	-
Çınar	9	21.4	5	11.4	7	20.6	3	-	2	-
Gül	7	17	5	11.4	3	8.8	3	-	-	-
Kaktüs	2	4.8	4	9.1	3	8.8	1	-	-	-
Lilyum	-	-	-	-	1	2.9	-	-	-	-
Meyve Ağacı	9	21.4	9	20.4	5	14.7	1	-	-	-
Orkide	1	2.4	-	-	1	2.9	-	-	-	-
Papatya	-	-	-	-	2	5.9	1	-	1	-
Sarmaşık	11	26.2	13	29.5	5	14.7	3	-	2	-
Selvi	-	-	1	2.3	-	-	-	-	-	-

Veriler analiz edildiğinde 55 yaşa kadar tüm katılımcıların insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforu seçiminde kapsayıcılığı, ilgili ve içi içe oluşu, çok yönlülüğü vurgulayan sarmaşık, yenilikçiliği ve üretkenliği vurgulayan meyve ağacı ve sürekliliği, güçlülüğü ve sağlamlığı vurgulayan çınar metaforlarını öncelikli tercih ettikleri 56 yaş ve üstünün ise diğer yaş gruplarıyla bitki metaforu tercihiinde sarmaşık ve çınar seçiminde hem fikir oldukları ancak meyve ağacı yerine tercih edilen bitki metaforlarında süreklilik, dayanıklılık ve faydalılığı vurgulayan çam metaforunu üçüncü sırada tercih ettiği tespit edilmiştir. Değer katan ve can yakan vurgusunu öne çıkaran gül metaforu ise 56 yaş ve üstü hariç tüm yaş gruplarında kullanım sıklığı açısından sayılan bitki metaforlarının hemen ardından yerini almıştır.

Tablo 3.60. Çalışanların yaş aralıkları bağlamında hayvan metaforları seçim değerleri

Hayvan Metaforları	25 ve Altı (n=44)		26-35 (n=44)		36-45 (n=34)		46-55 (n=13)		56 ve Üstü (n=7)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	7	15.9	10	22.7	8	23.5	2	-	2	-
Arı	4	9.1	4	9.1	4	11.8	7	-	3	-
Aslan	8	18.2	3	6.8	2	5.9	1	-	-	-
At	1	2.3	2	4.5	1	2.9	-	-	-	-
Balık	3	6.8	-	-	1	2.9	-	-	-	-
Bukalemun	8	18.2	12	27.3	5	14.7	1	-	-	-
Deve	-	-	-	-	1	2.9	-	-	-	-
Fil	-	-	2	4.5	1	2.9	-	-	-	-
İnek	1	2.3	1	2.3	-	-	-	-	-	-
Karınca	7	15.9	4	9.1	8	23.5	1	-	2	-
Kedi	4	9.1	2	4.5	1	2.9	1	-	-	-
Köpek	1	2.3	3	6.8	-	-	-	-	-	-
Kuş	-	-	1	2.3	2	5.6	-	-	-	-

Veriler incelendiğinde 25 yaş ve altı yaş grubundaki katılımcıların insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken hayvan metaforlarından aslan ve bukalemundan eş değerliklerle birinci sırada faydalandıkları, yine eş değerliklerle ikinci sırada ahtapot ve karınca metaforlarını kullandıkları, ve yine eş değerlikle üçüncü sırada arı ve kedi metaforlarını kullandıkları tespit edilmiştir. 26-45 yaş aralığındaki katılımcılar ise ahtapot, karınca, bukalemun ve arı metaforlarını ilk sıralarda tercih etmiş, 46-56 yaş üstü yaş aralığındaki katılımcılar ise arı, ahtapot ve karınca metaforlarını sıklıkla kullanmışlardır.

25 yaş ve altındaki nispeten genç yaş grubunun kullanım sıklığında ilk sırayı verdiği güçlü, hakimiyet kuran, olmazsa olmaz alt temalarıyla öne çıkan aslan metaforunun diğer yaş gruplarında insan kaynakları yönetimi algıları ifade edilirken dördüncü sırada yer aldığı görülmüştür. Tüm yaş gruplarında yakın sıklık derecesi ile kullanılarak öne çıkan ahtapot, karınca, bukalemun ve arı metaforlarının ise yapılan içerik analizleri sonucu

kapsayıcı, çok yönlü, çalışkan, can yakıcı, tutarsız, adapte olabilen alt temalarına işaret ettiği tespit edilmiştir.

6.4.3. Seçilen metaforların katılımcıların yaşlarına ve cinsiyetlerine göre dağılımı

Tablo 3.61. Çalışanların yaş aralıkları ve cinsiyetleri bağlamında bitki metaforları seçim değerleri

Bitki metaforları	25 ve Altı				26-35				36-45				46-55				56 ve Üstü			
	Kadın (n=33)		Erkek (n=10)		Kadın (n=37)		Erkek (n=7)		Kadın (n=30)		Erkek (n=6)		Kadın (n=9)		Erkek (n=7)		Kadın (n=3)		Erkek (n=4)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asma	1	3	-	-	1	2.7	-	-	1	3.3	1	-	1	-	1	-	-	-	1	-
Ayçiçeği	1	3	1	-	1	2.7	-	-	1	3.3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bambu	-	-	-	-	2	5.4	-	-	3	10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Çam	1	3	-	-	2	5.4	1	-	1	3.3	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-
Çınar	5	15.2	4	-	5	13.5	-	-	6	20	1	-	1	-	2	-	1	-	1	-
Gül	5	15.2	2	-	4	10.8	1	-	2	6.7	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Kaktüs	2	6.1	-	-	3	8.1	1	-	3	10	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Lilyum	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Meyve ağacı	7	21.2	2	-	7	18.9	2	-	5	16.7	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Orkide	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Papatya	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6.7	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-
Sarmaşık	10	3.3	1	-	12	32.4	1	-	5	16.7	-	-	1	-	2	-	1	-	1	-
Selvi	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Veriler analiz edildiğinde 25 yaş ve altı kadınların algılarını ifade ederken kullandıkları bitki metaforlarında ilk sırayı sarmaşık, ikinci sırayı meyve ağacı alırken üçüncü sırada gül ve çınar metaforlarının birlikte yer aldığı; aynı yaş aralığındaki erkeklerde ise sıralamanın birinci sırada çınar, ikinci sırada meyve ağacı ve gül üçüncü sırada ise kadınlarda ilk sırada yer alan sarmaşık şeklinde olduğu tespit edilmiştir. 26-35 yaş aralığında ise kadınlar yoğunlukla sarmaşık, meyve, ağacı çınar metaforlarını kullanırken erkekler ilk sırada meyve ağacı metaforunu tercih etmiş bunu sarmaşık, kaktüs ve çam metaforlarına yönelik tercihler takip etmiştir. 36-45 yaş aralığına bakıldığında ise kadınların çınar, sarmaşık, meyve ağacı, bambu ve kaktüs şeklindeki

tercih sıralaması erkeklerde bambu, gül, çınar, ayçiçeği şeklinde olmuştur.46-55 yaş aralığında kadın katılımcıların gül ve sarmaşık şeklindeki tercih sıralaması erkek katılımcılarda, sarmaşık, çınar, meyve ağacı şeklinde tespit edilmiştir. 56 ve üstünde ise kadınlar sarmaşık, çam, ve çınar metaforlarını tercih ederken erkekler sarmaşık, çınar papatya ve asma metaforlarını tercih etmişlerdir.

Tablo 3.62.*Çalışanların yaş aralıkları ve cinsiyetleri bağlamında hayvan metaforları seçim değerleri*

Hayvan Metaforları	25 ve Altı				26-35				36-45				46-55				56 ve Üstü			
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek		Kadın		Erkek		Kadın		Erkek		Kadın		Erkek	
	(n=34)		(n=10)		(n=37)		(n=7)		(n=29)		(n=5)		(n=6)		(n=7)		(n=3)		(n=4)	
Ahtapot	5	14.7	2	-	10	27	-	-	7	-	1	-	-	-	2	-	1	-	1	-
Arı	3	8.8	1	-	3	8.1	1	-	3	-	1	-	4	-	3	-	1	-	2	-
Aslan	6	17.6	2	-	2	5.4	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
At	-	-	1	-	2	5.4	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balık	3	8.8	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bukalemun	7	20.6	1	-	10	27	2	-	5	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Deve	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fil	-	-	-	-	2	5.4	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
İnek	1	2.9	-	-	1	2.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Karınca	4	11.8	3	-	2	5.4	2	-	7	-	1	-	-	-	1	-	1	-	1	-
Kedi	4	11.8	-	-	2	5.4	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Köpek	1	2.9	-	-	2	5.4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kuş	-	-	-	-	1	2.7	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Kadın katılımcılar 25 yaş ve altında hayvan metaforu seçiminde yoğunlukla bukalemun, aslan ve ahtapot metaforlarını seçerken erkek katılımcılar karınca, ahtapot, ve aslan metaforlarını tercih etmişlerdir. Yaş aralığı 26-35 olduğunda ise kadınlar ahtapot, bukalemun ve arıyı seçerken erkekler karınca, bukalemun ve aslanı tercih etmişlerdir. 36-45 yaş aralığında kadınlar ahtapot karınca ve bukalemun metaforlarını tercih ederken erkekler ahtapot, aslan, arı, fil ve karınca tercihlerinde bulunmuşlardır.46-55 aralığına gelindiğinde ise kadınlar arı metaforunu sıklıkla seçerken aslan bukalemun ve kedi metaforlarını ikinci sırada tercih etmiş erkekler ise birinci sırada kadınlarda olduğu gibi

çalışkanlık düzen disiplin ve can yakma, alt temalarıyla öne çıkan arı metaforunu ikinci sırada ahtapot ve üçüncü sırada yine çalışkanlığa vurgu yapan bunun yanında iş yükü çokluğunu da ifade eden karınca metaforunu kullanmışlardır.

Ancak bu değerlendirmeler yapılırken katılımcı erkeklerin sayıca azlığı ve yaş ilerledikçe her iki cinste katılımcı sayısındaki düşüşün gereği olarak nispeten az sayıda metafor seçildiği de göz ardı edilmemelidir.

6.4.4. Seçilen metaforların katılımcıların yöneticilik durumuna göre dağılımı

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında, çalışanların yönetici olup olmamalarının ya da yöneticilik seviyelerinin metafor seçimlerine etkisini görmek için tablo 3.63 incelenebilir.

Tablo 3.63. Yönetici olma durumuna göre bitki metaforu seçim değerleri

Bitki metaforları	Yönetici				Yönetici değil (n=132)	
	Üst Düzey (n=2)		Orta Düzey (n=11)			
	f	%	f	%	f	%
Asma	-	-	-	-	7	5.3
Ayçiçeği	-	-	1	-	4	3
Bambu	-	-	1	-	5	3.8
Çam	-	-	-	-	7	5.3
Çınar	1	-	2	-	23	17.4
Gül	-	-	1	-	17	12.8
Kaktüs	-	-	-	-	10	7.5
Lilyum	-	-	-	-	1	0.8
Meyve Ağacı	-	-	4	-	20	15.2
Orkide	-	-	-	-	2	1.5
Papatya	-	-	-	-	4	3
Sarmaşık	1	-	2	-	31	23.5
Selvi	-		-		1	0.8

Veriler incelendiğinde üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi algılarını ifade ederken bitki metaforlarından kapsayıcı, ilgili/iç içe, çok yönlü alt temalarına vurgu

yapan sarmaşık ve sürekli, güçlü alt temalarına vurgu yapan çınar metaforlarını kullandıkları bu seçimin yönetici olmayan çalışan grubuyla örtüştüğü; orta düzey yöneticilerin ise bu metaforlara ikinci ve üçüncü sırada yer verirken tercih listesinde yenilikçi, üretken alt temalarına vurgu yapan meyve ağacı metaforunu en yoğun şekilde kullandıkları saptanmıştır. Orta düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimi algılarını ifade etmek için birinci sırada kullandıkları meyve ağacı metaforu yönetici olmayan çalışanlarda üçüncü sırada tercih edilmiştir.

Aynı yöntemle hayvan metaforları verileri ışığında çalışanların yönetici olup olmamalarının ya da yöneticilik seviyelerinin metafor seçimlerine etkisini görmek için tablo 3.64. incelenebilir.

Tablo 3.64. *Yönetici olma durumuna göre hayvan metaforu seçim değerleri*

Hayvan metaforları	Yönetici				Yönetici değil (n=129)	
	Üst Düzey (n=2)		Orta Düzey (n=11)			
	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	-	-	4	-	25	19.4
Arı	-	-	1	-	21	16.3
Aslan	1	-	1	-	12	9.3
At	-	-	-	-	4	3.1
Balık	-	-	-	-	4	3.1
Bukalemun	-	-	2	-	24	18.6
Deve	-	-	1	-	-	-
Fil	-	-	-	-	3	2.3
İnek	-	-	-	-	2	1.6
Karınca	1	-	1	-	20	15.5
Kedi	-	-	-	-	8	6.2
Köpek	-	-	-	-	4	3.1
Kuş	-	-	1	-	2	1.6

İnsan kaynakları yönetimine yönelik algılar ifade edilirken kullanılan hayvan metaforu seçimleri ile çalışanların yöneticilik durumları arasındaki bağlantı incelendiğinde üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimini tanımlarken

çalışkanlığıyla öne çıkan karınca ve hakimiyet özelliği ve gücü ile öne çıkan aslanı tercih ettikleri; orta düzey yöneticilerin ve yönetici olmayanların ise kapsayıcılığı vurgulayan ahtapot, uyum sağlamayı ve tutarsızlığı vurgulayan bukalemun metaforlarını tercih ettikleri görülmüştür. Üst düzey yöneticilerin ilk sıralarda öne sürdüğü aslan metaforu orta düzey yöneticilerde üçüncü sırada, yönetici olmayan çalışanlarda da dördüncü sırada tercih edilmiştir.

6.4.5. Seçilen metaforların katılımcıların eğitim alanlarına göre dağılımı

Seçilen metaforların eğitim alanları bazında farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için görüşme formlarında katılımcıların tıp, teknik/mühendislik, işletme, diğer sağlık alanları ve diğer alanlar şeklinde kategorize edilmiş olan eğitim alanlarını işaretlemeleri istenmiş bu bilgiler ışığında elde edilen bilgiler Tablo 3.65.'te düzenlenmiştir.

Tablo 3.65. *Eğitim alanları kapsamında bitki metaforları seçim değerleri*

Bitki metaforları	Tıp (n=15)		İşletme (n=13)		Teknik/ Mühendislik (n=5)		Diğer sağlık alanları (n=85)		Diğer alanlar (n=25)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asma	2	-	1	-	-	-	4	4.7	-	-
Ayçiçeği	-	-	1	-	2	-	2	2.4	-	-
Bambu	-	-	-	-	1	-	4	4.7	1	-
Çam	1	-	1	-	1	-	4	4.7	-	-
Çınar	5	-	2	-	-	-	13	15.3	6	-
Gül	-	-	-	-	-	-	12	14.1	5	-
Kaktüs	1	-	1	-	-	-	8	9.4	-	-
Lilyum	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Meyve Ağacı	2	-	3	-	-	-	17	20	2	-
Orkide	-	-	-	-	-	-	1	1.2	1	-
Papatya	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Sarmaşık	2	-	4	-	1	-	19	22.4	8	-
Selvi	-	-	-	-	-	-	1	1.2	-	-

Tıp, işletme ve diğer sağlık alanları olarak adlandırılan alanlarda eğitim almış olanların bitki metaforu kullanım sıklığında ilk üç sırayı aynı metaforların aldığı bunların da sarmaşık, meyve ağacı ve çınar olduğu tespit edilmiştir. Teknik ve mühendislik alanlarında eğitim alanlar ise ayçiçeği, bambu, ve sarmaşık metaforlarını sıklıkla kullanmışlar bunların dışındaki alanlarda eğitim almış olanlar, sarmaşık ve çınar metaforunu sıklıkla kullanırken üçüncü sırada değer katma ve can yakma özellikleriyle öne çıkan gül metaforunu kullanmışlardır. Kapsayıcılık ve çok yönlülüğe vurgu yapan Sarmaşık metaforunun kullanım sıklığı tüm eğitim alanlarından gelen katılımcılar için önceliğini korumuştur.

Tablo 3.66. *Eğitim alanları kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri*

Hayvan metaforları	Tıp (n=15)		İşletme (n=13)		Teknik/ Mühendislik (n=5)		Diğer sağlık alanları (n=82)		Diğer alanlar (n=25)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	4	-	3	-	2	-	15	18.3	5	-
Arı	7	-	1	-	1	-	12	14.6	1	-
Aslan	1	-	2	-	1	-	9	11	1	-
At	-	-	-	-	-	-	1	1.2	3	-
Balık	-	-	-	-	-	-	4	4.9	-	-
Bukalemun	-	-	1	-	-	-	22	26.8	2	-
Deve	-	-	-	-	-	-	1	1.2	-	-
Fil	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-
İnek	-	-	1	-	-	-	1	1.2	-	-
Karınca	2	-	4	-	1	-	8	9.8	6	-
Kedi	1	-	-	-	-	-	6	7.3	1	-
Köpek	-	-	-	-	-	-	1	1.2	3	-
Kuş	-	-	-	-	-	-	2	2.4	1	-

Tıp alanında eğitim alanlar hayvan metaforlarından arı, ahtapot ve karıncayı ilk sıralarda sıklıkla kullanırken, işletme alanında eğitim alanlar karınca, ahtapot, aslan metaforlarını, diğer sağlık alanlarında eğitim alanlar bukalemun, ahtapot, arı metaforlarını teknik ve mühendislik alanlarında eğitim alanlar ahtapot, aslan, arı, karınca

metaforlarını anılan alanların dışında eğitim alanlar ise karınca, ahtapot, köpek metaforlarını sıklıkla kullanmışlardır.

6.4.6. Seçilen metaforların çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı

Tablo 3.67. *Eğitim düzeyleri kapsamında bitki metaforları seçim değerleri*

Bitki metaforları	İlkokul (n=1)		Ortaokul (n=1)		Lise (n=60)		Ön lisans (n=30)		Lisans (n=40)		Lisans Üstü (n=12)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asma	-	-	-	-	2	-	2	6.7	1	2.5	2	-
Ayçiçeği	-	-	-	-	1	-	2	6.7	2	5	-	-
Bambu	-	-	-	-	2	-	-	-	4	10	-	-
Çam	-	-	-	-	2	-	4	13.3	-	-	1	-
Çınar	-	-	-	-	10	-	6	20	8	20	2	-
Gül	1	-	-	-	10	-	3	10	4	10	-	-
Kaktüs	-	-	-	-	6	-	1	3.3	2	5	1	-
Lilyum	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Meyve ağacı	-	-	-	-	11	-	4	13.3	8	20	1	-
Orkide	-	-	-	-	-	-	1	3.3	1	2.5	-	-
Papatya	-	-	1	-	-	-	1	3.3	-	-	2	-
Sarmaşık	-	-	-	-	14	-	6	20	11	27.5	3	-
Selvi	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-

Katılımcılardan ilkokul mezunu bir kişi bitki metaforlarından gül metaforunu, ortaokul mezunu bir kişi papatya metaforunu, lise mezunları ise ağırlıklı olarak sarmaşık, meyve ağacı, gül ve çınar metaforlarını, önlisans mezunları sarmaşık, çınar, meyve ağacı ve çam metaforlarını, lisans mezunları sarmaşık, meyve ağacı, çınar ,bambu ve gül metaforlarını lisans üstü eğitim sahipleri ise sarmaşık, çınar, papatya,asma ve meyve ağacı metaforlarını insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade etmek için yoğunlukla kullanmışlardır. Analizde ilgili statüdeki katılımcı sayısının azlığı dikkate alındığında ilk ve orta okul seviyesindeki değerleri değerlendirme dışı tutacak olursak öne çıkan metaforların tüm eğitim seviyelerinde yine sarmaşık, meyve ağacı ve çınar metaforları olduğu söylenebilir.

Tablo 3.68. *Eğitim düzeyleri kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri*

Hayvan Metaforları	İlkokul (n=1)		Ortaokul (n=1)		Lise (n=58)		Ön lisans (n=29)		Lisans (n=41)		Lisans Üstü (n=12)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	-	-	-	-	10	17.2	6	-	8	19.5	5	-
Arı	-	-	-	-	7	12	7	-	4	9.8	4	-
Aslan	-	-	-	-	5	8.6	5	-	3	7.3	1	-
At	-	-	-	-	3	5.2	-	-	1	2.4	-	-
Balık	-	-	-	-	3	5.2	-	-	1	2.4	-	-
Bukalemun	1	-	-	-	15	25.9	3	-	7	17.1	-	-
Deve	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.4	-	-
Fil	-	-	-	-	-	-	2	-	1	2.4	-	-
İnek	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2.4	-	-
Karınca	-	-	1	-	8	13.8	3	-	9	22	1	-
Kedi	-	-	-	-	4	6.9	-	-	3	7.3	1	-
Köpek	-	-	-	-	2	3.4	-	-	2	4.9	-	-
Kuş	-	-	-	-	1	1.7	2	-	-	-	-	-

Hayvan metaforları seçim yoğunlukları eğitim düzeyleri bazında incelendiğinde ilkokul mezunu bir kişi bukalemun metaforunu, ortaokul mezunu bir kişinin karınca metaforunu, lise mezunlarının yoğunlukla bukalemun, ahtapot ve karınca metaforlarını, önlisans mezunlarının arı, ahtapot ve aslan metaforlarını, lisans mezunlarının karınca, ahtapot ve bukalemun metaforlarını, lisans üstü eğitim alan katılımcıların ise ahtapot, arı, aslan, karınca ve kedi metaforlarını yoğunlukla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Genel olarak tüm eğitim seviyesindeki katılımcıların yoğunlukla ahtapot, bukalemun, karınca metaforlarını kullandıkları söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin algıları üzerinde belirleyici bir farklılık ortaya koymadı genel olarak insan kaynakları yönetiminin katılımcılarca kapsayıcı, çalışan, ilgili,iç/içe ve hakimiyet kuran, güçlü bir yapıda algılandığı söylenebilir.

6.4.7. Seçilen metaforların insan kaynakları çalışanları ve diğer bölümlerde çalışanlara göre dağılımı

Tablo 3.69. Çalışılan bölüm kapsamında bitki metaforları seçim değerleri

Bitki metaforları	İnsan kaynakları çalışanları (n=5)		Diğer bölümlerde çalışanlar							
			Hekim (n=10)		Sağlık personeli (n=83)		İdari personel (n=29)		Yardımcı personel (n=5)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asma	-	-	2	-	4	4.8	1	-	-	-
Ayçiçeği	-	-	-	-	2	2.4	2	-	-	-
Bambu	-	-	-	-	3	3.6	2	-	-	-
Çam	-	-	-	-	5	6	2	-	-	-
Çınar	1	-	3	-	14	16.9	5	-	-	-
Gül	-	-	-	-	11	13.3	4	-	2	-
Kaktüs	-	-	1	-	8	9.6	1	-	-	-
Lilyum	-	-	-	-	1	1.2	-	-	-	-
Meyve Ağacı	-	-	1	-	14	16.9	3	-	2	-
Orkide	1	-	-	-	1	1.2	-	-	-	-
Papatya	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-
Sarmaşık	3	-	1	-	19	22.9	8	-	-	-
Selvi	-	-	-	-	1	1.2	-	-	-	-

Veriler analiz edildiğinde İnsan kaynakları çalışanlarının bitki metaforlarından yoğunlukla sarmaşık, çınar ve orkide metaforlarını tercih ettikleri, hekimlerin bu tercih sıralamasının çınar, papatya, asma ve sarmaşık şeklinde olduğu, sağlık personelinin sarmaşık, meyve ağacı, çınar metaforlarını sıklıkla kullanırken idari personelin sarmaşık, çınar ve gül metaforlarını yardımcı personelin ise meyve ağacı, gül ve papatya metaforlarını tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.70. Çalışılan bölüm kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri

Hayvan metaforları	İnsan kaynakları çalışanları (n=5)		Diğer bölümlerde çalışanlar							
			Hekim (n=10)		Sağlık personeli (n=80)		İdari personel (n=29)		Yardımcı personel (n=5)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	3	-	3	-	13	16.25	6	-	-	-
Arı	-	-	6	-	12	15	3	-	-	-
Aslan	-	-	-	-	8	10	3	-	1	-
At	-	-	-	-	2	2.5	2	-	-	-
Balık	-	-	-	-	4	5	-	-	-	-
Bukalemun	-	-	-	-	20	25	3	-	1	-
Deve	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fil	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-
İnek	-	-	-	-	1	1.25	1	-	-	-
Karınca	-	-	1	-	11	13.75	5	-	3	-
Kedi	-	-	-	-	7	8.75	1	-	-	-
Köpek	1	-	-	-	1	1.25	2	-	-	-
Kuş	-	-	-	-	1	1.25	1	-	-	-

Hayvan metaforları tercih sıralamalarına bakıldığında insan kaynakları çalışanlarının ağırlıkla ahtapot, fil ve köpek metaforunu, hekimlerin arı, ahtapot, karınca metaforlarını, sağlık personelinin bukalemun, ahtapot, arı metaforlarını idari personelin ahtapot, karınca, aslan, arı ve bukalemun metaforlarını, yardımcı personelin karınca, aslan ve bukalemun metaforlarını sıklıkla tercih ettikler saptanmıştır.

6.4.8. Seçilen metaforların katılımcıların kıdemlerine göre dağılımı

Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri dikkate alınarak da metafor kullanımlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Bu bağlamda çalışanların kıdemleri ve bitki metaforu tercihlerine dair veriler için Tablo 3.71.'te incelenebilir.

Tablo 3.71. Çalışılanların kıdemleri kapsamında bitki metaforları seçim değerleri

Bitki Metaforları	1 yıl ve daha az (n=34)		2-7 yıl (n=60)		8-13 yıl (n=40)		14 yıl ve üstü (n=11)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Asma	1	2.9	3	5	-	-	3	-
Ayçiçeği	-	-	3	5	2	5	-	-
Bambu	-	-	-	-	5	12.5	1	-
Çam	-	-	4	6.7	3	7.5	-	-
Çınar	8	23.5	8	13.3	8	20	2	-
Gül	7	20.6	7	11.7	3	7.5	1	-
Kaktüs	1	2.9	6	10	3	7.5	-	-
Lilyum	-	-	1	1.6	-	-	-	-
Meyve Ağacı	8	23.5	8	13.3	7	17.5	1	-
Orkide	1	2.9	-	-	1	2.5	-	-
Papatya	1	2.9	1	1.6	1	2.5	1	-
Sarmaşık	7	20.6	18	30	7	17.5	2	-
Selvi	-	-	1	1.6	-	-	-	-

Katılımcıların kurum bünyesindeki çalışma süreleri dikkate alındığında bir yıl ve daha az çalışanların bitki metaforu tercihlerinin sıklık sıralamasının meyve ağacı, çınar, sarmaşık,gül ve kaktüs 2-7 yıl arası çalışanların sarmaşık, meyve ağacı, çınar ve gül, 8-13 yıl çalışanların çınar, sarmaşık, meyve ağacı ve bambu 14 yıl ve üstü çalışanların ise asma, sarmaşık, çınar,bambu, meyve ağacı, gül ve papatya metaforlarını yoğunlukla tercih ettikleri saptanmıştır. 14 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların nispeten sayılarındaki azlık dikkate alınmalıdır.

Çalışanların kıdemleri ve hayvan metaforu tercihlerine dair veriler için ise Tablo 3.72.'de incelenebilir.

Tablo 3.72. Çalışılanların kıdemleri kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri

Hayvan Metaforları	1 yıl ve daha az (n=32)		2-7 yıl (n=58)		8-13 yıl (n=41)		14 yıl ve üstü (n=11)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Ahtapot	5	15.6	10	17.2	12	29.2	2	-
Arı	3	9.4	10	17.2	5	12.2	4	-
Aslan	7	21.9	4	6.9	1	2.4	2	-
At	1	3.1	1	1.7	2	4.9	-	-
Balık	2	6.3	1	1.7	1	2.4	-	-
Bukalemun	5	15.6	14	24.1	7	17	-	-
Deve	-	-	-	-	1	2.4	-	-
Fil	-	-	2	3.4	1	2.4	-	-
İnek	-	-	2	3.4	-	0	-	-
Karınca	5	15.6	9	15.5	7	17	1	-
Kedi	3	9.4	4	6.9	-	-	1	-
Köpek	1	3.1	1	1.7	2	4.9	-	-
Kuş	-	-	-	-	2	4.9	1	-

Kurumdaki çalışma süreleri dikkate alındığında katılımcılardan 1 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlar aslan, ahtapot, karınca ve bukalemun metaforlarını, 2-7 yıl arası kıdeme sahip olanlar bukalemun, ahtapot, arı, karınca, aslan ve kedi metaforlarını, 8-13 yıl kıdeme sahip olanlar ahtapot, karınca, bukalemun, arı metaforlarını 14 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ise arı, ahtapot, aslan, karınca, kuş ve kedi metaforlarını sıklıkla kullanmışlardır.

6.4.9. Seçilen metaforların katılımcıların iş yaşamı deneyimlerine göre dağılımı

Katılımcıların çalışma hayatı deneyimleri ve bitki metaforu kullanımlarına dair veriler için Tablo 3.73.'de incelenebilir.

Tablo 3.73. Çalışma yaşamı deneyimleri kapsamında bitki metaforları seçim değerleri

Bitki Metaforları	Daha önce başka bir kurumda çalışmış (n=103)		Daha önce başka bir kurumda çalışmamış (n=42)	
	f	%	f	%
Asma	5	4.9	2	4.8
Ayçiçeği	3	2.9	2	4.8
Bambu	6	5.8	-	-
Çam	5	4.9	2	4.8
Çınar	21	20.3	5	11.9
Gül	10	9.7	8	19
Kaktüs	6	5.8	4	9.5
Lilyum	1	1	-	-
Meyve Ağacı	18	17.5	6	14.3
Orkide	2	1.9	-	-
Papatya	4	3.8	-	-
Sarmaşık	21	20.3	13	31
Selvi	1	1	-	-

Kurum öncesi çalışma yaşamı deneyimi olanların bitki metaforu seçiminde ağırlıklı olarak yüzde 20.2 gibi bir oranla sarmaşık ve çınar metaforlarını ilk sırada tercih ettikleri yüzde 17.5’lik bir orantıda meyve ağacı metaforunu, yüzde 9.62’lik bir oranla da gül metaforunu kullandıkları tespit edilmiştir. Kurum öncesi çalışma yaşamı olmayanların ise yüzde 31’lik bir oranla sarmaşık, yüzde 19’luk bir oranla gül ve yüzde 14.3’lük bir oranla meyve ağacı metaforlarını tercih etmişlerdir.

Katılımcıların çalışma hayatı deneyimleri ve hayvan metaforu kullanımlarına dair veriler için Tablo 3.74.’te incelenebilir.

Tablo 3.74.Çalışma yaşamı deneyimleri kapsamında hayvan metaforları seçim değerleri

Hayvan Metaforları	Daha önce başka bir kurumda çalışmış (n=100)		Daha önce başka bir kurumda çalışmamış (n=42)	
	f	%	f	%
Ahtapot	23	23	6	14.3
Arı	19	19	3	7.1
Aslan	6	6	8	19
At	4	4	-	-
Balık	2	2	2	4.8
Bukalemun	17	17	9	21.4
Deve	1	1	-	-
Fil	2	2	1	2.4
İnek	-	-	2	4.8
Karınca	19	19	3	7.1
Kedi	2	2	6	14.3
Köpek	2	2	2	4.8
Kuş	3	3	-	-

Kurum öncesi çalışma yaşamı deneyimine sahip olanlar hayvan metaforlarından ahtapot, karınca, arı ve bukalemun metaforunu yoğunlukla kullanırken, kurum öncesi çalışma yaşamı olmayan katılımcılar bukalemun, aslan, ahtapot ve kedi metaforlarını yoğunlukla kullanmışlardır.

4. SONUÇ

İnsan kaynakları bölümünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını olabilecek en gerçek görüntüsü ile yansıtmayı amaçlayan araştırmamız; bu gerçekliği sağlayabilmek için metaforların algı ve bilinç altını gerçeğe en yakın haliyle yansıtan (Şahan, 2017, s. 6) yönü nedeniyle katılımcılara sunulan bir metafor listesinden, algılarını en doğru şekilde ifade edecek bir hayvan ve bir de bitki metaforu seçmelerini ve bu seçimin nedenini belirtmelerini talep eden bir görüşme formuyla şekillenmiştir. Forma eklenen demografik

veriler bölümü ile de araştırmanın kapsamı geliştirilmiştir. Görüşme formlarıyla toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanarak analiz edilmiştir.

Araştırmada, bitki metaforlarının kullanım sıklığına bakıldığında ilk üç sırada sırasıyla sarmaşık, çınar ve meyve ağacının bulunduğu tespit edilmiştir. Hayvan metaforu kullanım sıklığında ise ilk üç sırada sırasıyla ahtapot, bukalemun ve arı metaforları bulunmaktadır. Bitki ve hayvan metaforlarını birlikte içeren genel bir bakışla yoğunluk sıralaması yapıldığında sırasıyla sarmaşık, ahtapot, çınar, bukalemun, meyve ağacı, karınca, arı, gül, aslan, kaktüs, kedi, asma, çam, bambu, ayçiçeği, balık, köpek, at, papatya, fil, kuş, inek, orkide, lilyum, selvi ve deve metaforlarının kullanıldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada, içerik analizi yöntemiyle tespit edilen alt temalara bakıldığında katılımcıların, insan kaynakları yönetimini öncelikli olarak kurumdaki tüm birimleri kapsayan, çalışkan ve can yakan bir birim olarak algıladıkları, insan kaynakları yönetimine yönelik algılarındaki diğer öne çıkan alt temalar ise üretken, adapte olabilen, tutarsız, çok yönlü, değer katan, güçlü, sürekli, güven veren, ilgili/iç içe, iş yükü çok, olmazsa olmaz, personel seçiminde yetkin olarak sıralandığı, devamında daha az yoğunluklarla 101 farklı alt temaya daha vurgu yapıldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada her iki kategoride yani hayvan ve bitki metaforlarını ayrı ayrı içeren yoğunluk listelerinde ilk sırayı alan sarmaşık ve ahtapot metaforlarının seçim nedenlerine dair yapılan içerik analizleri sonucunda işaret ettikleri alt temaların (kapsayıcı, ilgili/iç içe, çok yönlü) birebir aynı olduğu saptanmıştır. Bu bir yandan araştırma sonuçlarının tutarlılığına işaret ederken diğer yandan da katılımcılardaki genel ve baskın algının insan kaynakları bölümünü kapsayıcı, ilgili, iç içe, çok yönlü buldukları yönünde olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma sonucunda katılımcı ifadelerinin yetkinlikleri işaret ettiği tespit edilmiş bu çerçevede yapılan ayrıştırma çalışması ile bölüm ve ekibin yetkinliğine dair ifadeler ayrıştırıldığında toplam 194 çıkarımın bölümün yetkinliğine, 32 çıkarımın ise ekibin yetkinliğine işaret ettiği tespit edilmiştir.

Demografik veriler ve metafor kullanım ilişkileri incelendiğinde ise cinsiyet, yaş aralıkları, katılımcıların yönetici olup olmaları ya da yönetim kademesinde bulundukları seviye, eğitim alanı, eğitim seviyesi, ve insan kaynakları bölümü çalışanı olup

olmamalarının bu tercihler üzerinde anlamlı bir değişime sebep olup olmadığı irdelenmiştir.

Cinsiyetler bağlamında metafor kullanım yoğunlukları incelendiğinde bitki metaforlarında ilk üç sırayı kadın ve erkeklerde sarmaşık, meyve ağacı ve çınar metaforlarının aldığı cinsiyetler arasındaki farklılığın öncelik sıralamasında olduğu tespit edilmiştir. Kadınlarda birinci sırada yer alan kapsayıcılık, çok yönlülük ve ilgili, iç içe oluşu temsil eden sarmaşık metaforu yerine erkeklerde birinci sırada sürekliliği, gücü ve köklülüğü temsil eden çınar metaforunun tercih edilmiş olduğu tespit edilmiştir. Hayvan metaforu seçimleri arasında da benzer bir özellik gözlemlenmiş her iki cinsin kullanım yoğunluğunu ifade eden listede ilk üç sırayı kapsayıcılık, çok yönlülük, çalışkanlık, hakimiyet kurma ve güçlülük alt temalarını içeren metaforlar almışsa da kadınlarda ilk üç içinde yer alan tutarsızlık ve adaptasyon yetisindeki yüksekliği ifade eden bukalemun, erkeklerde ilk üç içerisinde yer bulamamıştır. Kadınların ve erkeklerin insan kaynakları yönetimine yönelik algılarını ifade ederken genel olarak kapsayıcılık, çalışkanlık ve güçten bahsettikleri görülmektedir. Bu değerlendirmeye birlikte erkeklerin çalışkanlık, süreklilik ve güce daha belirgin bir vurgu yaparken kadınların kapsayıcılık, tutarsızlığı ve uyum sağlamayı daha belirgin bir şekilde vurguladıkları görülmektedir.

Yaş aralıkları ile metafor kullanım ilişkileri incelendiğinde 55 yaşa kadar tüm katılımcıların insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken bitki metaforu seçiminde sarmaşık, meyve ağacı ve çınar metaforlarını sıklıkla kullandıkları tespit edilmiştir. 56 ve üstü yaş grubunda ise bitki metaforu kullanımında dikkat çeken farklılık sarmaşık ve çınar seçiminde diğer yaş gruplarıyla hem fikir olmalarına karşın üçüncü sırada, onlar gibi yenilenme ve üretime vurgu yapan meyve ağacı metaforunu değil süreklilik ve dayanıklılığa vurgu yapan çam ve asma metaforu ile eş değer olarak değer katan narin vurgusuyla öne çıkan papatya metaforunu kullanmalarıdır. Hayvan metaforu kullanım sıklıkları yaş aralıkları dikkate alınarak incelendiğinde ise 25 yaş ve altı yaş grubundaki katılımcıların insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken aslan ve bukalemundan birinci sırada faydalandıkları, ikinci sırada ahtapot ve karınca metaforlarını kullandıkları, üçüncü sırada ise arı ve kedi metaforlarını kullandıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları ilerledikçe ise sıklıkla kullanılan metaforların arı, ahtapot, karınca ve bukalemun metaforları olduğu, güç ve hakimiyeti temsil eden aslan metaforunun ise daha az sıklıkla tercih edildiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların yönetici olma durumu ve yönetimde bulundukları kademe dikkate alındığında yapılan inceleme sonucu üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetimini kapsayıcı, çok yönlü, sürekli, güçlü ve hakimiyet kuran, olmazsa olmaz, çalışkan bir bölüm olarak algıladıkları saptanmıştır. Orta düzey yöneticilerin ve yönetici olmayanların da bu algıları paylaştıkları buna ek olarak bölümün adapte olabilen ve zaman zaman tutarsız bir profil çizdiği vurgusunda da bulundukları tespit edilmiştir. Bunun yanında öncelik sıralamalarında bir takım farklılıklar olduğu; üst düzey yöneticilerin insan kaynakları yönetiminin hakimiyet kuran güçlü, olmazsa olmaz yapısını diğer katılımcılardan daha öncelikli vurgularken, orta düzey yöneticilerin diğer katılımcılara oranla daha çok vurguladıkları algının üretkenlik ve yenilikçilik algıları olduğu anlaşılmıştır. Yönetici olma durumuna bakılmaksızın tüm kurum çalışanlarınca insan kaynakları yönetimine dair algının ortak olduğu ancak öne çıkan algıların sıralamasının farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Elde edilen veriler ışığında katılımcıların eğitim alanları dikkate alındığında tıp, işletme ve diğer sağlık alanlarında eğitim alanların insan kaynakları yönetimini kapsayıcı, çok yönlü, üretken, yenilikçi, sürekli ve güçlü olarak algıladıkları bu ortak algıların yanında tıp eğitimi görenlerin insan kaynakları yönetimini çalışkan, can yakıcı, ilgili ve içi içe buldukları; işletme alanında eğitim alanların insan kaynakları yönetimini hakimiyet kuran ve olmazsa olmaz olarak gördükleri, diğer sağlık alanlarından gelenlerin de tıp alanından gelenler gibi anılan özelliklerinin yanısıra bölümü can yakıcı gördükleri ve adaptasyon yetisi yüksek, zaman zaman tutarsız buldukları tespit edilmiştir. Teknik ve mühendislik alanlarında eğitim alanlar, bölümü personel seçiminde yetkin, stratejik düşünen, gelişimi zor ve zaman alıcı, kapsayıcı, çok yönlü, hakimiyet kuran ve çalışkan olarak nitelemişlerdir. Anılan alanların dışındaki alanlarda eğitim alanlar ise bölümü, çalışkan, kapsayıcı, ilgili/iç içe, sadık, sürekli, güçlü, değer katan ve can yakıcı olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi algılar genelde ortak olmakla beraber işletme eğitiminden gelenler bölüme diğerlerinden farklı olarak öncelikle hakimiyet kuran ve olmazsa olmaz özelliklerini atfederken; teknik ve mühendislik alanındaki eğitimlerden gelenler daha çok personel seçimi ve stratejik düşünme özelliklerine yaptıkları vurguyla farklılık göstermektedirler.

Eğitim seviyeleri bazında katılımcıların insan kaynakları yönetimi algıları analiz edildiğinde eğitim seviyelerinden kaynaklanan belirleyici bir farklılığa rastlanamamıştır

ancak bu değerlendirme yapılırken çalışmaya dahil olan ilk ve orta seviyedeki katılımcı sayısının azlığı da göz ardı edilmemelidir.

Katılımcıların çalıştıkları bölüm açısından insan kaynakları yönetimine dair algılarında bir farklılık olup olmadığına dair yapılan inceleme ışığında insan kaynakları çalışanlarının insan kaynakları yönetimini, kapsayıcı, çok yönlü, sürekli, güçlü, güven veren, sağlam, gelişimi zor ve zaman alıcı, ilgili ve içiçe, güçlü, çıkar dengeleyici, sadık, güven veren olarak algıladıkları görülmüştür. Hekim sınıfındaki çalışanlar insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade ederken sürekli, güçlü, sağlam, kapsayıcı, güven veren, alışkan, değer katan, sevimli, güler yüzlü, sakin, ılımlı, uyumlu, mütevazı, üretken, iş yükü çok, ekip ruhuyla çalışan, düzenli disiplinli, çok yönlü, ilgili ve iç içe temalarına vurgu yapmışlardır. Sağlık personelinin insan kaynakları yönetimini kapsayıcı, ilgili/ iç içe, çok yönlü, yenilikçi, üretken başarı ve başarısızlığıyla kurumu bire bir yansıtan ayna durumunda, sürekli, güçlü, sağlam, güven veren, adapte olabilen ve tutarsız olarak algıladıkları saptanmıştır. İdari personelin ise sağlık personeliyle aynı algıları paylaşırken onların algılarına ek olarak insan kaynakları yönetiminin can yakıcı ve değer katan yönüne de vurgu yapmışlardır. Yardımcı personel insan kaynakları yönetimine dair algılarını yenilikçi, üretken, başarı ve başarısızlığı kuruma birebir yansıyan ayna olan, değer katan, can yakıcı, narin, güler yüzlü, ılımlı, mütevazı, uyumlu, alışkan, iş yükü çok, ekip ruhuyla çalışan, düzenli/disiplinli, hakimiyet kuran, güçlü, adapte olabilen ve tutarsız alt temalarıyla ifade etmişlerdir. Tüm birimlerdeki çalışanların insan kaynakları yönetimini kapsayıcı, çok yönlü, alışkan, sürekli, güçlü, güven veren olarak algıladığı bunlardan farklı olarak insan kaynakları bölümünde çalışanların insan kaynakları yönetimini, gelişimi zor ve zaman alıcı buldukları ayrıca sadakatine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. İdari personel, sağlık personeli ve yardımcı personelin ise bölümün adaptasyon yetisi ve tutarsızlık yönünü diğer bölüm çalışanlarına oranla daha çok vurguladıkları anlaşılmıştır.

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri dikkate alındığında insan kaynakları yönetimine dair algılarının genel anlamda kapsayıcı, alışkan, sürekli, yenilikçi, güven veren temalarını içerdiği ancak yenilikçi algısının yoğunlukla kurumdaki çalışma hayatının ilk yıllarında insan kaynakları yönetimine dair algılar arasında öne çıktığı bununla beraber hakim ve güçlü algısında ilk yıllarda daha belirgin olduğu zamanla

yerini sürekli ve kapsayıcı algılarına bıraktığı ayrıca 2-7 yıl arası çalışanlarda adaptasyon yetisi ve tutarsızlık algılarına belirgin bir vurgu yapıldığı saptanmıştır.

Kurum öncesi çalışma yaşamı deneyimi olup olmamasının insan kaynakları yönetimi algıları üzerindeki etkisi incelendiğinde, çalışma yaşamı deneyimi olanların sürekli, güçlü ve güven veren temalarını daha öncelikli olarak vurguladıkları bunun yanında insan kaynakları yönetimine dair diğer algılarında paralellik bulunduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların insan kaynakları yönetimi algılarının yüzde 80 gibi büyük bir oranla pozitif karakterli olduğu bunun yanında negatif algılarının sadece yüzde sekizlik bir oranda kaldığı, bölüme dair genel saptamalara yer verdikleri açıklamaların ise nötr karakter taşıdığı tespit edilmiştir. Katılımcıların insan kaynakları yönetimini yetkin buldukları, insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade etmek için yoğunlukla kullandıkları sarmaşık ve ahtapot metaforlarının öncelikle kapsayıcılığı, personel ve departamanlarla ilgililiği, çok yönlülüğü öne çıkarttığı tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Konuya dair, insan kaynaklarına yönelik algılarını metaforlarla analiz eden çalışmalar incelendiğinde az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bayraktaroğlu, Özen Kutanis ve Tunç'un 2011 tarihli üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde okuyan lisan öğrencileri üzerinde yaptıkları insan kaynaklarının bilişsel düzeyde nasıl algılandığını metaforlarla ölçmeyi amaçlayan çalışma sonuçları bu çalışmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bayraktaroğlu, Kutanis ve Tunç, çalışma sonucunda sarmaşık metaforu, bu çalışmayla aynı alt tema içerikleriyle en çok tercih edilen metaforlar arasında tespit etmiştir. Bu çalışmada katılımcıların en çok kullandıkları sarmaşık ve meyve ağacı metaforları, anılan çalışmada da en çok kullanılanlar arasındadır. İlgili çalışmada katılımcıların neden cümleleri incelendiğinde de bu çalışmadaki sonuçlarla paralellik gösteren sonuçlara ulaşılır (Bayraktaroğlu, Özen Kutanis & Tunç, 2011). Bayraktaroğlu, Özen Kutanis ve Tunç'un çalışmasında sarmaşığın sarıcılığı ve kapsayıcılığı öne çıkarken tüm işletmeyi sardığı, pek çok fonksiyonu yerine getirdiği vurguları tespit edilmiştir. Bu çalışmada da sarmaşık metaforunun alt temaları olarak kapsayıcılık, iç içelik ve çok yönlülük alt temaları tespit edilmiş alt temaların neden cümleleri incelendiğinde ise çok yönlülük alt temasının anılan

çalışmada olduğu gibi bölümde yerine getirilen pek çok fonksiyon ve farklı alanlardaki bilgi sahipliğini ifade ettiği anlaşılmıştır. Bunun yanında Shindell ve Wills, 2001 tarihli çalışmasında, inan kaynakları yönetiminin içeriğini, bitki ve hayvan metaforlarıyla ifade ederken sarmaşık metaforu ile benzer özellikler ve alt temalar içeren sarıcı ve kapsayıcı bir bitki olan örümcek çiçeğini kullanmıştır (Shindell & Willis, 2001, s. 312). Araştırmamızda bitki metaforları kullanım sıklığında üçüncü sırada yer alan meyve ağacı metaforu, Bayraktaroğlu, Kutanis ve Tunç'un çalışmasında da kullanım sıklığı olarak üçüncü sırada tespit edilmiştir. İlgili çalışmada meyve ağacı metaforunun yararlılık, bakım güçlü ve zaman alıcılığı gibi temalara işaret ettiği saptanmıştır. Bu araştırmada ise meyve ağacı metaforuna dair tespit edilen alt temalar yoğunlukla yenilikçilik, üretkenlik, başarı ve başarısızlığı kuruma yansıyan kurumun aynası alt temaları olmuş faydalı, gelişimi zor ve zaman alıcı olan alt temaları ise araştırmada aynı metaforun daha az vurgulanan alt temaları olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada bitki metaforları sıralamasında kullanım yoğunluğuyla ikinci sırada yer alan çınar ve üçüncü sırada yer alan meyve ağacı metaforları ise Shindell ve Wills'in çalışmasında birebir türü ile ifade edilmek yerine ağaç metaforu olarak ifade edilmiştir (Shindell & Willis, 2001, s. 312). Anılan çalışmada ağaç metaforu algılanamayan ancak sürekli bir biçimde büyüyüp gelişen, ilk bakışta görülemeyen değişimlerin dikkat ve sabırla takip edildiğinde görülebileceği alt temalarına işaret etmek için kullanılmıştır. Bu araştırmada meyve ağacı, yenilikçi, üretken, kurumun aynası; çınar ağacı ise sürekli, güçlü, güven veren, kapsayıcı ve sağlam olarak öne çıkan alt temalara işaret eden metaforlar olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında Shindell ve Wills'in çalışmasında özel olarak ele alınan ağaç türü noel ağacı olmuş bu araştırmada ise bu metafora karşılık olarak çam ağacı metaforu tespit edilmiştir. Shindell ve Wills, noel ağacını gövdesinden iğne yapraklarına kadar insan kaynakları fonksiyonlarında yer alan iş veya rolün değişik ana ve alt bileşenlerini ifade etmek için kullanılmıştır. Ayrıca noel ağacı, süslendiği ilk yıl alınan süslerin temini ve düzeltmenin zahmetliliğinin sonraki yıllarda söz konusu olmayışıyla da insan kaynakları yönetimiyle benzeştirilmiştir (Shindell & Willis, 2001, s. 314). Bu araştırmada ise çam ağacının öne çıkarttığı alt temalar sürekli, dayanıklı, faydalı ve değer katan alt temaları olmuştur. Ayrıca Shindell ve Willis, çalışmalarında metafor olarak aile kavramının takım ruhunu yansıtabilmek için insan kaynakları yönetimi betimlemelerinde kullanılabileceğinden de söz eder (Shindell & Willis, s. 314) ki bu araştırmada her ne kadar hayvan ve bitki metaforları dışında metafor örneği talep

edilmemiş olsa da ta katılımcıların bazıları kendi ifadeleri ile neden cümlelerinde “*biz bir aileyiz*” demişlerdir.

Bu araştırmada kullanılan hayvan metaforları arasında kullanım yoğunluk bakımından üçüncü sırada yer aldığı tespit edilen arı metaforu, Bayraktaroğlu, Özen Kutanis ve Tunç’un çalışmasında da kullanım yoğunluğu sıralamasında hayvan metaforları arasında üçüncü sırada yer almıştır. Bayraktaroğlu, Özen Kutanis ve Tunç’un çalışmasında koordineli ve işbirlikçi çalışmayı vurgulaması ile öne çıkan arı metaforu benzer şekilde bu çalışmada da çalışkan, üretken, iş yükü çok alt temalarını öne çıkartır bir metafor olarak tespit edilmiş ancak anılan çalışmayla örtüşen düzenli/disiplinli çalışma alt temasının, diğer alt temalara oranla bu metafor içeriğinde daha az vurgulandığı, düzenli/disiplinli çalışma vurgusunu öne çıkartan katılımcıların bu araştırmada bu vurguyu yapmak için karınca metaforunu kullandıkları tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda araştırmanın yapıldığı kurumda insan kaynakları bölümünde çalışan ekibin ve insan kaynakları bölümünün yetkinlikleri arasında sayıldığı tespit edilen adapte olabilme yetkinliğinin, Younger, Brockbank, M. Ulrich ve D. Ulrich 2012 tarihli yetkinliklere dair çalışmalarında, Shoonover’ın 2003 tarihli çalışmasında, Lawson ve Limbrick’in 1996 tarihli çalışmasında ve SHRM insan kaynakları yetkinlik modelinde; değer katma yetkinliği ve istihbarat sağlama yetkinliklerinin Lawson ve Limbrick’in 1996 tarihli çalışmasında; personel seçiminde yetkinliğin Shoonover, Sullivan, Yeung ve Woolcock, SHRM, Lawson ve Limbrick’in çalışmalarında; çok yönlü olma yetkinliğinin Younger, Brockbank, M. Ulrich ve D. Ulrich, Shoonover, Sullivan, Yeung ve Woolcock, SHRM, Lawson ve Limbrick’in çalışmalarında; insan kaynakları bölüm çalışanlarında bulunması gereken yetkinlikler arasında sayıldığı ve araştırmadaki tespitlerle örtüştüğü yapılan literatür çalışmasından anlaşılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların insan kaynakları bölümüne dair ifade ettikleri yetkinliklerden yönetim yetkinlikleri SHRM yetkinlik modelinde, Shoonover’in çalışmasında; liderlik yetkinlikleri Shoonover, Sullivan, Yeung ve Woolcock, SHRM çalışmalarında; aidiyet duygusu aşılama yetkinliği SHRM ve Lawson ve Limbricks’in çalışmalarında; bakış açısı genişliği yetkinliği SHRM yetkinlik modelinde; ekip ruhuyla çalışma yetkinliği, Shoonover, Sullivan, Yeung ve Woolcock, SHRM, Lawson ve Limrick’in çalışmalarında; etkili iletişim, stratejik düşünme, yenilikçilik ve personeli geliştirme yetkinlikleri Shoonover, Sullivan, Yeung, Woolcock, SHRM, Lawson ve Limbrick, Long, Younger, Brockbank, M. Ulrich ve

D.Ulrich'in çalışmalarında insan kaynakları bölümü yetkinlikleri arasında sayılmıştır. Araştırmada tespit edilen insan kaynakları yetkinlikleri farklı ifade tarzları ile literatürde ele alınmışsa da yukarıdaki örtüşmeler tespit edilirken kavramsal olarak bire bir ifade edilenlere yer verilmeye çabalanmıştır (Brockbank vd., 2012, s. 3; Cohen,2015, s. 208-209; Lawson&Limbrick, 1996, s. 96; Long, 2008, s.262; Schoonover, 2003, s. 24; Sullivan,Yeung ve Woolcack, 1996 s. 51).

Katılımcıların insan kaynakları yönetimini yetkin buldukları, insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade etmek için yoğunlukla kullandıkları sarmaşık ve ahtapot metaforlarının öncelikle kapsayıcılığı, personel ve departamanlarla ilgililiği, çok yönlülüğü öne çıkarttığı tespit edilmiştir. Bunun da literatürde yer alan insan kaynakları yönetiminde bulunması beklenen yetkinlikler arasında sayılan iletişim, bütünleştiricilik, ilişki yönetimi, farklı konularda sahip olunması gereken yeterlilikler (insan kaynakları teknolojileri, geleneksel ve modern insan kaynakları fonksiyon uygulamaları gibi) ile örtüştüğü tespit edilmiştir. Katılımcıların kullandıkları tüm metaforların genel analizi ile sıralanan alt temalara bakıldığında ise bölümü öncelikli olarak kapsayıcı, çalışan, can yakıcı, üretken ve adapte olabilen bir bölüm olarak algıladıkları tespitine varılmıştır. Bu algılarının da yapılan yetkinlik çalışmalarındaki çıkarımlarla yoğunlukla uyum içinde olduğu tespit edilmiştir (Brockbank vd., 2012, s. 3; Cohen, 2015, s. 208-209; Heneman, 1999, s.131; Lawson&Limbrick, 1996, s. 96 ; Long, 2008, s. 262; Schoonover, 2003, s. 24; Sullivan,Yeung ve Woolcack, 1996 s. 51).

Çalışmada demografik verilerin incelenmesi sonucu elde edilen veriler literatürde benzer çalışmalara rastlanamadığı için tartışılamamış ancak metaforların kişisel yaşanmışlıklarla ve değerlerle, zihnin arka planıyla anlam bulan dünyası (Şahan, 2017, s. 16-17) kendini bir kez daha ortaya koymuş; çalışma kapsamında kişilerin yaşayış ve yaşantıya dair baskın algılarının insan kaynakları yönetimine dair algılarını ifade edişlerine yansıdığı, gençlerin öncelikle güç ve hakimiyetten yola çıkan ifade tarzlarının yaş ilerledikçe yerini dayanıklılık ve süreklilik vurgusuna bırakırken; genç ve orta yaş grubunun kendilerinin daha yetkin olduğu adaptasyon yetisini ve uyum sağlamayı öne çıkaran metaforları algılarını ifade ederken ağırlıkla kullandıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları bölüm bazındaki ifadelerinden yola çıkarak tüm birimlerdeki çalışanların insan kaynakları yönetimini kapsayıcı, çok yönlü, çalışan, sürekli, güçlü, güven veren olarak algıladığı bunlardan farklı olarak insan kaynakları

bölümünde çalışanların Bayraktaroğlu, Özen Kutanis ve Tunç'un insan kaynakları alanında formal eğitim alan katılımcılar üzerinde yaptıkları çalışmasında da öne çıkan vurgularla örtüşür şekilde gelişimini zor ve zaman alıcı buldukları ayrıca sadakatine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Anılan çalışmanın alanda formal eğitim alan öğrenciler üzerinde yapılmış olması ve bu araştırmada insan kaynakları bölümünde çalışanlarla örtüşmesi dikkat çekicidir. Ayrıca Shindell ve Wills'in çalışmasında kızak köpekleri olarak ifade edilen metafor bulgusu bu çalışmada köpek metaforu olarak ifade bulmuş, bu metaforun ifade ettiği tespit edilen sadık, güven veren alt temalarının da yine insan kaynakları bölümünde çalışanlarca daha öncelikli olarak vurgulandığı tespit edilmiştir. Ayrıca Shindell ve Wills'in çalışmalarında yer bulan kızak köpekleri, Noel ağacı gibi metafor kullanımlarının bu çalışmada köpek ve çam ağacı olarak değerlendirilmesi de metaforların kültür kaynaklı oluşumu ve kültürü yansıtmaya (Şahan, 2017, s. 12) özelliğini bir kez daha vurgulamıştır.

Alanda insan kaynakları yönetiminin çalışanlarca algılarının demografik verilere dayalı olarak yapıldığı çalışmalara rastlanamaması bu verilerin karşılaştırılıp tartışılmasına imkan vermemiştir. Diğer taraftan genel olarak insan kaynakları yönetimine dair algıların metaforlarla analizinin demografik verilerle detaylandırılarak çalışılması sonucunda oluşan veriler, katılımcıların, yaş, yönetici olma, çalışma deneyimi, eğitim alanı, cinsiyet gibi değişkenlere bağlı olarak edindikleri yaşam biçimi, bakış açısı ve algıyla şekillenen metafor kullanımlarının, metaforların gelinen kültürü yansıtmaya, zihnin arka planını ortaya çıkartma, yaşanmışlıklardan yola çıkma, bilinç altını yansıtmaya gibi nedenlerle şekillenen kullanımlarını doğrular niteliktedir (Şahan, 2017, s. 16-17).

6. ÖNERİLER

Gerçekleştirilebilecek çalışmalarda metaforların daha geniş bir kapsamda ve çeşitlendirilerek kullanılabileceği; bilinç altını, gelinen kültürü, düşüncenin arka planını ortaya çıkartan özelliklerinin, gerçek algıya ve hatta daha derinlemesine yapılabilecek araştırmalarla bu algının nedenlerine uzanan bir bilgi sistemine ulaşılmasında ciddi bir yardımcı unsur olabileceği düşünülmektedir.

Özellikle insan kaynakları yönetimi gibi stratejik yönü gün geçtikçe daha çok vurgulanıp fonksiyonlarına sinen, sürekli değişim içerisinde olan ve soyut değerlerle yoğunlukla anlam bulan alanlara dair algıların tespitinde metaforlardan daha yoğun

şekilde yararlanılabileceği ve bu çalışmaların demografik verilerin de incelemeye dahil edilmesi gibi unsurlarla detaylandırılabilceği düşünölmektedir. Bunun yanında metaforlardan faydalanılarak yapılacak analizler çok farklı sektörlerde uygulanıp çeşitlendirilebilir.

Bu çalışma, metaforlar kanalıyla yapılacak araştırmalar için kolaylıkla izlenebilecek bir metodoloji sunmaktadır. İşletmeler, araştırmacılar ve farklı kesimler, ilgili metodolojiden yararlanarak yeni ve çeşitli araştırmalar yapabilirler. Metodolojiyi daha da geliştirme fırsatı yakalayabilirler. Özellikle işletmelerin, kendi içlerinde uygulayacakları araştırmalarda, metaforların sunduğu, katılımcıların kendini çekinmeden ve sansürsüz ifade edebilme özelliğinden de faydalanarak kolaylıkla uygulayabilecekleri bu metodolojinin, işletme sahibi ve yöneticilerine, kurum içindeki algı ve durum tespitlerini yapma, bu tespitler ışığında kendilerini değerlendirme, eksik ve başarılı yönlerini keşfetme, geliştirme, yeni stratejiler belirleme fırsatlarını sunabileceği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Akşehirli, S. (2005, 12 21). *ege edebiyat*. ege-edebiyat.org: <http://www.ege-edebiyat.org/modules.php?name=News&file=article&sid=202> adresinden alındı
- Alparslan, S., & Özen Kutanis, R. (2007). Bilimsel bilgi üretiminde metaforların rolü:destek mi,engel mi? *Bilgi Sosyal bilimler dergisi*, (2)1-17.
- Alpaslan, S.,&Özen Kutanis R. (2007). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması. *Akademik Araştırmalar Dergisi2 (2) 49-70*
- Anthony, P. W., Kacmar, M.K.&Perrewew P.L. *Human resource management*. Mason: Cengage Learning
- Aristoteles. (2014). *Poetika*. Ankara: Alter yayıncılık.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management a guide to action*. London: Kogan Page.
- Aydın, İ. H. (2006). Bir felsefî metafor " yolda olmak". *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 6(4), 9-21 .
- Barutçugil, i. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., Özen Kutanis, R., & T., T. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişsel Düzeyde Nasıl algılanıyor? Metafora Dayalı Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 7-29.
- Benligiray, S. (2015). İnsan kaynakları yönetimi, geliş süreci ve yapılanması. R. Geylan (Editör) i *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi* içinde (s. 2-32). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Benligiray, S. (2017). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi. Geylan,R. ve Tonus, Z. (Editörler) içinde, *İnsan kaynakları yönetimi* (s. 1-31). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bilçin Tak, Y. S. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8 (2),233-266.
- Bilgegil, M. (1980). *Edebiyat bilgi ve teorileri 1 belagat*. Ankara: Atatürk Üniversitesi.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Willey and Sons.
- Brockbank, W. D. (1995) Human Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34 (4) 473-495.
- Brockbank, W., Ulrich, D., Ulrich, M., & Younger, J. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, June 1-7.

- Budak,G. ve Mayatürk Akyol, E. (2013) Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: çok uluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2),155-174.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Buller,P.F.& Mcevoy,G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resurces management review*, 43-56.
- Can, H., Kavurmacıbaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canan Çetin, E. D. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Cebeci, O. (2013). *Metafor ve şiir dilinin yapısal özellikleri*. İstanbul: İthaki.
- Chandler, A. D. (1999). *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, peresent and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human resource managemant review*, 25, 205-215.
- Coşkun, M. (2006). Klâsik Türk şiirinde mürekkep istiare ve alegori. *bilig*, 51-70.
- Crystal, D. (2008). *A dictonary of linguistics and phonetics* . Oxford: Blackwell Publishers.
- Crystal, D., & Crystal , H. (2000). *Words on words/questions about language and languages*. Londra: Penguin Books.
- Çelik, T. (2013). *Bankalarda Örgüt Kültürünün metaforlarla analizi : Türkiye Halk Bankası Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çil, D. (2018). *Ortaokul Öğrencilerinin Temel Fizik Kavramlarına Yönelik Metaforik Algılarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı : örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Matbaası İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Demir, G. Y. (2015). *Sosyal bir fenomen olarak dilin belirsizliği* . İstanbul: İtaki.
- Demir, M. (2009). Batı ‘Metafor’u ve Doğu ‘İstiare’sinin Mukayeseli Olarak İncelenmesi. *Türkbilig*, 64-90.
- Demirci, K. (2016). Metafor: bir anlatım ve üretim mekanizması. M. Sarıca, & B. Sarıca içinde, *Dil bilimleri kültür ve edebiyat* (s. 330-343). Ankara: Padam.

- Doğan, Ö. (2004). *Metaforlar aracılığıyla yöneticilerin kariyer eğilimlerinin belirlenmesine yönelik nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dolgun, U. (2010). İnsan kaynakları yönetimine giriş. Dolgun,U. (Editör) içinde, *Meslek yüksek okulları ve yüksek okullar için insan kaynakları yönetimi* (s. 1-32). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Draaisma, D. (2007). *Bellek metaforları zihinle ilgili fikirlerin tarihi*. İstanbul : Metis Yayıncılık.
- Duverger, M. (2014). *Tophum bilimlerinde araştırma yöntem ve teknikleri*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Esra Nur Kaya, İ. E. (2015). Personel yönetimi-insan kaynakları yönetimi ayrımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1) , 21-28.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. California: Sage Publications Ltd.
- Gök, S. (2006). *21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gökçe, P. O. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gülkibar Biçer, Ş. D. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve uzay teknolojileri dergisi temmuz 2003 1(2) , 13-20*.
- Gülten Eren Gümüştekin, M. A. (2013). *İşletmecilik kurum ve uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güneş, A., & Fırat, M. (2016). Açık ve uzaktan öğrenimde metafor analizi araştırmaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları AUAD*, 115-129.
- Heneman, L. (1999). Emphasizing analytical Skills in HR Graduate education ;The Ohio State University MLHR Program. *Human Resource Management*,38(2) 131-134.
- Hunter, H. (1999). The " new HR" and the new HR Consultant : developing human resource consultants at andersen consulting. *Human Resource Management*, 38 (2), 147-155.
- Huselid, B. E. (2006). Strategic human resources management : where do we go from here? *Journal of management*, 898-925.
- Kantekin, S. (2018). *Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Sosyal Bilgiler, Tarih ve Coğrafya Kavramlarıyla İlgili Metaforik Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karamahmet, B. (2012). *Kurumsal iletişimde metafor*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Klein, L. (1996). Validitiy and reliabilitiy for Competency- Based Systems : Reducing litigation risks. *Compensation and benefits review*,8 (4), 31-37.

- Kobal, S. (2011). *İlköğretim ikinci kademe fen ve teknoloji dersinde analogilere dayalı öğretimin başarı, tutum ve hatırd tutma düzeyi üzerindeki etkisinin araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale: Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kövecses, Z. (2002). *Metaphor a practical introduction*. New York: Oxford University Press.
- Kövecses, Z. (2003). Edebiyatta metafor. *Kitap-lık*, 65, 79-87.
- Kövecses, Z. (2005). *Metaphor in culture universality and variation*. New York: Cambridge university press.
- Lakoff, G., & Johnson , M. (2015). *Metaforlar hayat, anlam ve dil*. (Çev:G.Y.Demir) İstanbul: ithaki.
- Limbrick, T. E. (1996). Critical Competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Manegement* 35 (1), 67-85.
- Long, C. (2008). Examining Human Resource Competencies and Their Relationship to Success Factors of HR Profession. *Journal of Service Science and Management*, 1, 259-265.
- Mcclelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather. *American Psychologist*, 1-14.
- McGuire, D. (2014). *Human resurce development*. London: Sage Publications Inc.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. İstanbul: MESS.
- Nişanyan, S. (2004). *Sözlerin soyağacı : çağdaş Türkçenin etimolojik sözlüğü*. İstanbul: Adam.
- Özkıran, D. (2018). *İnsan kaynakları bölümlerinde başlangıç düzeyi çalışanlarda aranacak yetkinliklerin belirlenmesi*. yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eskilehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & Evaluation methods*. California: Sage Publications Inc.
- Piştöf, S. & Şanlı, E. (2013) Bilişsel Davranışçı Terapide Metafor Kullanımı. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 2, 182-189
- Saban, A. (2008). Okula İlişkin Metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, yaz (55), 459-496.
- Sadullah, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetimine giriş: insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler. *İnsan kaynakları yönetimi*. Z. A. Cavide Uyargil (Editör) içinde, *İnsan kaynakları yönetimi* (s. 1-54). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Salman, Y. (2003). Dilin düş evereni: eğretilme. *Kitap-lık*, 65, 53-54.

- Sarup, M. (2004). *Post-yapısalcılık ve postmodernizm* . Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Schmitt, R. (2005). Systematic Metaphor Analysis as a Method of Qualitative Research. *The qualirative report*, 358-394.
- Schoonover, S. (2003). Human resource competencies for the new century. *Schoonover Associates Inc. , USA*, 1-29.
- Shindell, T. A. (2001). Analyzing HRD Metaphor-in -Use. *Advances in Developing Human Resources* , 3 (3), 309-321.
- SHRM. (2019, 07. 31). SHRM web sitesi: <https://www.shrm.org/> adresinden alındı
- Sullivan,J., Yeung, A.& Woolcock, P. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions. *Human Resource Planning*, 19 (4), 48-58.
- Spector, M. B. (1984). Human resources management: the integration of industrial . *Research in personnel and human resources management*.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work : model for superior Performance*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Şahan, K. (2017). Kavram alanlarının Bir haritası Olarak Metaforlar/Kavram Haritalarını Okuma Projesi: Metaforlar. Şahin, i. ve Tepe, D. (Editörler) *Bir Metafor Olarak Yol ve Yolculuk* içinde, (11-20). İstanbul: Doğu Kütüphanesi.
- Şahin, İ. (2017).Önsöz. Şahin, i. ve Tepe, D. (Editörler) *Bir Metafor Olarak Yol ve Yolculuk* içinde,(7-9) İstanbul: Doğu Kütüphanesi.
- Tamimi, Y. (2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi(tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü.
- Teoman, A. (2003). Eğretileme :Beşinci Töz. *Kitap-lık*,65, 55-65.
- Tepebaşılı, F. (2013). *Metafor yazıları*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tokol, Z. S. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Tompkins, P., & Lawley, j. (2019, 02 22). *The magic of metaphor*. [cleanlanguage.co.uk: https://www.cleanlanguage.co.uk/Magic-of-Metaphor.html](https://www.cleanlanguage.co.uk/Magic-of-Metaphor.html) adresinden alındı
- Tornow, W. W. (1984). The codification project and its importance to professionalism. *Personnel Administrator*, 29 (6), 84–100.
- Uzun, İ. (2018). *Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Okul Rehberlik Hizmetleri ve Psikolojik Danışman ile İlgili Metaforik Algılarının İncelenmesi*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Terzi. İstanbul : Biruni Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

W.Creswell, J. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Ankara: Siyasal kitabevi.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence . *Psychological Review* , 297-333.

Willis, T. S. (2001). Analyzing HRD metaphor-in-use. *Advances in developing human resources*, 309-321.

Yeung, A. W. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 48-58.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. ankara: Seçkin.

Yunusoğlu, M. K. (2016). *Budist Türk çevresi eserlerde metaforlar*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

EKLER
EK1 Görüşme Formu

**Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Algılarının Metaforlar
Aracılığıyla Ölçülmesine İlişkin Görüşme Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, farklı kademelerdeki çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını tespit etmektir. Söz konusu algılar metaforlar aracılığıyla analiz edilecektir.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin demografik verilerin elde edilmesine; ikinci bölümde katılımcıların insan kaynakları bölümüne ve insan kaynakları işlevine ilişkin algılarının ölçülmesine yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size verilen soru formlarının üzerine adınızı yazmayınız veya kimliğinizi belirtecek herhangi bir işaretleme yapmayınız.

Araştırma sonuçları kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacak, anonim olarak yorumlanacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve ilginiz için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi, İİBF

Enstitüsü

İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon ABD
ABD

Nazan GÜL

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler

İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Demografik Veriler

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz.

1-Yaşınız

☐ 25 ve altı

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ 56 ve üstü

2-Unvanınız

☐ Üst Düzey Yönetici

☐ Orta Düzey Yönetici

☐ Hekim

☐ Sağlık Personeli

☐ İdari Personel

☐ Yardımcı Personel

3-Cinsiyetiniz

☐ Kadın

☐ Erkek

4-En son mezun olduğunuz okul itibarıyla eğitim durumunuz

☐ İlkokul

☐ Orta Okul

☐ Lise

☐ Ön Lisans

☐ Lisans

☐ Lisans üstü

5-Eğitim Alanınız

☐ Tıp

☐ Diğer Sağlık Alanları

☐ İşletme

☐ Teknik/Mühendislik

☐ Diğer

6-Bu kurumdaki hizmet süreniz

☐ 1 yıl ve daha az

☐ 2-7 yıl

☐ 8-13 yıl

☐ 14 yıl ve üstü

7- Bu kurumun öncesinde çalışma yaşamı deneyiminiz

☐ Var

☐ Yok

II. BÖLÜM

Lütfen aklınıza ilk gelen seçeneği cevap olarak işaretleyiniz. Tek bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir. Seçeneklerde yer almayan ancak sizce geçerli olan bir benzetiminiz var ise “Diğer” kısmına yazınız. Neden böyle bir benzetim yaptığınızı da kendi el yazınız ve kendi cümlelerinizle “Neden” kısmında belirtiniz.

Kurumunuzdaki insan kaynakları yönetimini bir bitkiye benzetmeniz gerekirse bu bitki aşağıdakilerden hangisi olacaktır? Lütfen ilgili kutucuğu (x) işareti koyunuz ve bu seçiminizin nedenini belirtiniz.
Seçenekler arasında yer almayan ancak sizin için daha doğru bir benzetim sağlayacağını düşündüğünüz başka bir bitki varsa bu bitkiyi “Diğer” seçeneğindeki boş bırakılan kısma yazınız.

Benzetilen Bitkinin Adı	Neden Bu Bitkiye Benzediği
Bambu	
Sarmaşık	
Meyve ağacı	
Kaktüs	
Çam	
Gül	
Çınar	
Ayçiçeği	
Papatya	
Asma	
Diğer	

Kurumunuzdaki insan kaynakları yönetimini bir hayvana benzetmeniz gerekirse bu hayvan aşağıdakilerden hangisi olacaktır? Lütfen ilgili kutucuğu (x) işareti koyunuz ve bu seçiminizin nedenini belirtiniz.		
Seçenekler arasında yer almayan ancak sizin için daha doğru bir benzetim sağlayacağını düşündüğünüz başka bir hayvan varsa bu hayvanı “Diğer” seçeneğindeki boş bırakılan kısma yazınız.		
Benzetilen Hayvanın Adı	Neden Bu Hayvana Benzediği	
☐	Ahtapot	
☐	Aslan	
☐	Arı	
☐	Fil	
☐	Balık	
☐	Karınca	
☐	Bukalemun	
☐	Köpek	
☐	At	
☐	İnek	
☐	Kuş	
☐	Kedi	
☐	Deve	
☐	Diğer	

EK-2 UYGULAMA PAKETİ

ÖNSÖZ

İLGİLİNİN DİKKATİNE,

PAKET İÇERİĞİNDE

-50 ADET GÖRÜŞME FORMU,

-İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI, HASTANE1 VE HASTANE2 ETİKETLİ 3 ADET ŞEFFAF DOSYA,

-2 ADET ÖRNEK GÖRÜŞME FORMU,

-2 ADET UNVANLARI İÇEREN BÖLÜM CETVELİ

BULACAĞINIZ....

LÜTFEN

NEDEN KISMI BOŞ BIRAKILAN FORMLAR BİLİMSEL AÇIDAN GEÇERLİLİK TAŞIMAYACAĞINDAN
NEDEN KISIMLARININ DOLDURULMASINI TEMİN EDİNİZ.

HAYVAN VE BİTKİ METAFORLARINDAN SADECE BİRER SEÇENEK BELİRLENMESİNİ TEMİN EDİNİZ;
HAYVAN OLARAK FİL VE BİTKİ OLARAK SARMAŞIK GİBİ.

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞAN TÜM PERSONELİN FORMU EKSİKSİZ
DOLDURMASINI TEMİN EDİNİZ VE İLGİLİ FORMLARI PAKET İÇERİĞİNDEKİ İNSAN KAYNAKLARI
ETİKETLİ ŞEFFAF DOSYAYA YERLEŞTİRİNİZ.

HASTANE1 VE HASTANE2'YE AİT FORMLARI AYIRARAK KENDİ DOSYALARINDA MUHAFAZA
EDİNİZ....

İLGİNİZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER, İYİ ÇALIŞMALAR ...

Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Algılarının Metaforlar Aracılığıyla Ölçülmesine İlişkin Görüşme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, farklı kademelerdeki çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin algılarını tespit etmektir. Söz konusu algılar metaforlar aracılığıyla analiz edilecektir.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin demografik verilerin elde edilmesine; ikinci bölümde katılımcıların insan kaynakları bölümüne ve insan kaynakları işlevine ilişkin algılarının ölçülmesine yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size verilen soru formlarının üzerine adınızı yazmayınız veya kimliğinizi belirtecek herhangi bir işaretleme yapmayınız.

Araştırma sonuçları kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacak, anonim olarak yorumlanacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve ilginiz için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY
Anadolu Üniversitesi, İİBF

Nazan GÜL
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü

İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon ABD
ABD

İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Demografik Veriler

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz.

1-Yaşınız

☐ 25 ve altı
☐ 46-55

☐ 26-35
☐ 56 ve üstü

☒ 36-45

2-Unvanınız

☐ Üst Düzey Yönetici
☐ Sağlık Personeli

☒ Orta Düzey Yönetici
☐ İdari Personel

☐ Hekim
☐ Yardımcı Personel

3-Cinsiyetiniz

☒ Kadın

☐ Erkek

4-En son mezun olduğunuz okul itibarıyla eğitim durumunuz

☐ İlkokul
☐ Ön Lisans

☐ Orta Okul
☒ Lisans

☐ Lise
☐ Lisans üstü

5-Eğitim Alanınız

☐ Tıp
☐ Teknik/Mühendislik

☐ Diğer Sağlık Alanları
☐ Diğer

☒ İşletme

6-Bu kurumdaki hizmet süreniz

☒ 1 yıl ve daha az
☐ 14 yıl ve üstü

☐ 2-7 yıl

☐ 8-13 yıl

7- Bu kurumun öncesinde çalışma yaşamı deneyiminiz

☒ Var

☐ Yok

II. BÖLÜM

Lütfen aklınıza ilk gelen seçeneği cevap olarak işaretleyiniz. Tek bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir. Seçeneklerde yer almayan ancak sizce geçerli olan bir benzetiminiz var ise "Diğer" kısmına yazınız. Neden böyle bir benzetim yaptığınızı da kendi el yazınız ve kendi cümlelerinizle "Neden" kısmında belirtiniz.

Kurumunuzdaki insan kaynakları yönetimini bir bitkiye benzetmeniz gerekirse bu bitki aşağıdakilerden hangisi olacaktır? Lütfen ilgili kutucuğu (x) işareti koyunuz ve bu seçiminizin nedenini belirtiniz.
Seçenekler arasında yer almayan ancak sizin için daha doğru bir benzetim sağlayacağını düşündüğünüz başka bir bitki varsa bu bitkiyi "Diğer" seçeneğindeki boş bırakılan kısma yazınız.

Benzetilen Bitkinin Adı	Neden Bu Bitkiye Benzediği
☒ Bambu	Gelişimi zor olukçu ve sonucu aldığı için
☐ Sarmaşık	
☐ Meyve ağacı	
☐ Kaktüs	
☐ Çam	
☐ Gül	
☐ Çınar	
☐ Ayçiçeği	
☐ Papatya	
☐ Asma	
☐ Diğer	

Kurumunuzdaki insan kaynakları yönetimini bir hayvana benzetmeniz gerekirse bu hayvan aşağıdakilerden hangisi olmalıdır? Lütfen ilgili kutucuğu (X) işareti koyunuz ve bu seçiminizin nedenini belirtiniz.

Seçenekler arasında yer almayan ancak sizin için daha doğru bir benzetim sağlayacağını düşündüğünüz başka bir hayvan varsa bu hayvan "Diğer" seçeneğindeki boş bırakılan kısıma yazınız.

Benzetilen Hayvanın Adı	Neden Bu Hayvana Benzediği
Ahtapot	
Aslan	
X Arı	Çok çalışkan için
Fil	
Balık	
Karınca	
Bukalemun	
Köpek	
At	
İnek	
Kuş	
Kedi	
Deve	
Diğer	

UNVAN CETVELİ

Üst Düzey Yönetim	İdari Personel
Yönetim Kurulu Üyesi Hastane Direktörü Baş Hekim	Büro Personeli Veri Giriş Elemanı Vezne Sekreter
Orta Düzey Yönetim	Sağlık Personeli
Birim Müdürleri Medikal Sorumlular Paramedikal Sorumlular	Acil Tıp Teknisyeni Anestezi Teknikeri Anestezi Teknisyeni Biyolog Ebe İlk ve acil Yardım Teknikeri Hemşire Tıbbi Laboratuvar Teknikeri Tıbbi Laboratuvar Teknisyeni Diyetisyen Eczacı Eczacı Teknisyeni Eczacı Kalfası Fizik Tedavi Teknikeri Fizyoterapist Kimya Teknikeri Odyometri Teknikeri Perfüzyonist Radyoloji Teknikeri Radyoloji Teknisyeni Sağlık Memuru Hasta Bakıcı

ÖZGEÇMİŞ

Nazan Gül

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

*Anadolu Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı,
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
(Ekim, 2011-.....)*

*Anadolu Üniversitesi,
İşletme Fakültesi
İşletme
(Haziran, 2008)*

*Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
AMYO Turizm ve Otelcilik
(Haziran, 1995)*

Mesleki Kurs ve Sertifikalar

Dış Ticaret Uzmanlığı Eğitimi

ABİGEM

Stratejik Hastane Yöneticiliği Eğitimi

City of London College

**Ağır Raylı Toplu Taşıım Sistemleri
Eğitimi**

Bombardier Transportation Canada Inc. Co.

IATA/ TURSAB/ Lufthansa

**Basic, Advance Ticketing and Tariff
Yetki Belgesi**

Turizm Bakanlığı

Sorumlu Müdür Sertifikası (İngilizce)

*İşletmeler Genel Müdürlüğü
Seyahat Acenteleri Daire Başkanlığı*

İş Tecrübesi

Büro Personeli

Anadolu Üniversitesi

Eskişehir

(Tahakkuk)

(Şubat 2012-)

Proje Birimi Sorumlusu

Odunpazarı Belediyesi

Eskişehir

(Nisan 2011-Ekim 2011)

Avrupa Birliği ve Dış Ticaret Uzmanı

Ticaret Odası

Eskişehir

Avrupa Birliği Bilgi Merkezi Koordinatörü

(Mart 2010 – Ocak 2011)

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü

Özel Ümit Tıp Merkezi

Eskişehir

(Nisan 2007 – Şubat 2008)

Dispatcher – İletişim Operatörü

Büyükşehir Belediyesi

Ankara

Ankara Metrosu Ağır Raylı Toplu Taşıım Sistemi

(Kasım 1996 – Nisan 2000)

Sorumlu Müdür

Yüsrü Turizm ve Seyahat Acentası (A Grubu)

Ankara

(Ağustos 1994 – Kasım 1996)

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı

Kastamonu,1975

Yabancı dil

İngilizce