

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
SEÇME ve YERLEŞTİRMENİN
PSİKOLOJİK BOYUTLARI,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Sinem CAN

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
SEÇME ve YERLEŞTİRMENİN
PSİKOLOJİK BOYUTLARI,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Sinem CAN

Öğrenci No:

165578801

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme ve Yerleştirmenin Psikolojik Boyutları, Örgütsel Bağlılğa Etkileri**" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımda yazıldığını, yararlandığım eserlerimin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
05/02/2018

Sinem CAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

24/2/2018

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165578801 numaralı *Sinem CAN*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme ve Yerleştirmenin Psikolojik Boyutları, Örgütsel Bağlılığa Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.6) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Kamil USLU
(İstanbul Kavram MYO)


Adı ve Soyadı : Sinem CAN
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Seçme ve Yerleştirme, Kişilik Tipolojileri, Örgütsel Bağlılık

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SEÇME ve YERLEŞTİRMENİN PSİKOLOJİK BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

Çalışmada, insan kaynakları yönetiminde doğru işe doğru insan seçmenin ve yerleştirmenin, örgütlerin devamlılığının sağlanması açısından önemi vurgulanmıştır. Doğru işe doğru insan seçmenin de kişinin sadece eğitim, deneyim, becerileri ile sınırlı olmaması gerektiği, insan kaynakları yöneticilerinin adayların kişilik tipolojilerini de inceleyerek en doğru sonuca ulaşmaları gerektiğine dikkat çekilmiştir. Örgütler kendi devamlılığını düşünmek ve sürdürmek zorundadır. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin, seçilen her personelin örgütün kaderini de belirleyeceğini unutmamaları, bu doğrultuda doğru insan kaynağını seçmenin önemini anlamaları gerektiği ve yine örgütsel bağlılık için bünyesine dâhil ettiği personelleri elde tutmanın önemi çalışmada ana hatlarıyla belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda kişilik kavramının ve çalışan psikolojisinin örgütsel bağlılığı etkileyen en temel etkenler olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışma, insan kaynakları yöneticilerine, insan kaynakları alanında ilerlemek isteyen kişilere, ilgili bölümlerde okuyan öğrencilere ve yeni mezun gençlere iş hayatlarında fayda sağlamak amacı ile yapılmıştır.

Name and Surname : Sinem CAN
Supervisor : Asst. Assoc. Dr. Talat FİRLAR
Degree and Date : Master, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Selection, Placement, Personality Typologies, Organizational Commitment

ABSTRACT

PSYCHOLOGICAL EXTENSIONS OF SELECTION AND PLACEMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND EFFECTS TO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT

This study emphasizes the importance of selection and placement of the right person to the right job for the continuity of organizations. It has also been pointed out that the right person selection for the right job should not be limited to only education, experience and skills, and that human resource managers should also study the personality typologies of candidates to reach the right result. Organizations have to think and maintain their own continuity. For this reason, it is outlined in the study that it is important for organizational managers not to forget that each selected staff will determine the fate of the organization, to keep the importance of choosing the right human resource in this direction and to keep the staff that are included in the organization for organizational commitment. As a result of the study, it was revealed that the concept of personality and staff psychology are the most fundamental factors affecting organizational commitment.

The study was conducted with the aim of providing benefits to the human resources managers, to those who want to advance in the human resources field, to the students who study in the related departments and to newly graduated young people in their business life.

İÇİNDEKİLER

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....v

ŞEKİLLER LİSTESİ.....vi

KISALTMALAR.....vii

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TARİHSEL GELİŞİMİ,

TEMEL BİLGİLER,

İLKELERİ ve FONKSİYONLARI

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHSEL GELİŞİMİ.....3

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:

TANIMI, GÖREVLERİ, AMAÇLARI ve ÖRGÜT İÇİNDEKİ ROLÜ.....7

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Görevleri.....7

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Amaçlar.....8

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Rolü.....9

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....10

3.1.Verimlilik, Kariyer, Eşitlik İlkeleri.....11

3.2.Güvence, Açıklık, Gizlilik İlkeleri.....13

3.3.Adil ve Yeterli Ücret İlkesi.....14

4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....15

4.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....16

4.2.İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme ve Yerleştirme.....17

4.3.Oryantasyon ve Eğitim.....18

4.4.Performans Değerlendirme.....19

4.5.Kariyer Yönetimi.....	20
4.6.Ücret Yönetimi.....	22
4.7.İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği.....	23
4.8.Örgüt İçi Disiplin.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE

SEÇME ve YERLEŞTİRME

1.İŞE ALIMDA YERLEŞTİRME SÜRECİNE KADAR YAPILMASI GEREKENLER.....	26
1.1.İşgören İhtiyacının Belirlenmesi.....	27
1.2.Açık Pozisyon İlanı.....	27
1.3.Aday Toplama.....	28
1.4.Başvuruların Elenmesi ve İlk Görüşme İçin Adayların Belirlenmesi.....	28
1.5.Ön Görüşme.....	28
1.6.Genel Yetenek ve Sözel Analiz Testleri.....	28
1.7.Mülakat.....	30
2.SEÇME ve YERLEŞTİRME SÜRECİNDE KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRME.....	31
2.1. Kişilik Kavramının Tanımı.....	31
2.2. İş Yaşamında Kişilik Kavramının Önemi.....	32
2.3. İşe Alımda Kişilik Değerlendirme Metotları ile Kişiliğin Ölçülmesi.....	33
2.3.1.Beş Faktör Kişilik Modeli.....	33
2.3.1.1.Dışa Dönüklük - İçe Dönüklük.....	34
2.3.2.2.Duygusal Denge-Durağanlık.....	37
2.3.3.3 Uyumluluk – Meydan Okuma.....	39
2.3.4.4 Sorumluluk – Amaçsızlık.....	41

2.3.5.5 Deneyime, Gelişime Açıklık – Kapalılık.....	43
---	----

3.REFERANS DEĞERLENDİRME ve İŞE KABUL.....	46
3.1. Adayın Referanslarının Aranması.....	46
3.2. İşe Yerleştirme.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ENGELLEYEN
ÇALIŞAN ve ÖRGÜT KAYNAKLI
PSİKOLOJİK SORUNLAR

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve ÖNEMİ.....	48
1.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	48
1.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	49
2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BİLEŞENLERİ.....	50
2.1.Duygusal Bağlılık.....	50
2.2.Rasyonel Bağlılık.....	51
2.3.Normatif Bağlılık.....	52
3.ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ, SAĞLIĞI KAYNAKLI SORUNLAR,	
TÜKENMİŞLİK ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	52
3.1.Kişilik ile İlgili Sorunlar.....	53
3.2.Sağlık İle İlgili Sorunlar.....	54
3.3.Tükenmişlik.....	54
3.4.Çözüm Önerileri.....	55

4.ÖRGÜT KAYNAKLI OLUŞABİLECEK SORUNLAR ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	57
4.1. Motivasyon Eksikliği.....	58
4.1.1.Doğru Uygulanamayan Yöneticilik.....	60
4.1.2. İş ile Personelin Uyumsuzluğu.....	61
4.1.3. Örgütsel Ödüllerin Sağlanmaması.....	62
4.1.4. Günlük Çalışma Süresinin Uzunluğu.....	64
4.1.5. İş Güvenliğinin Sağlanamaması.....	65
4.1.6. İş görenin İçinde Bulunduğu Takımın Yapısı.....	66
4.1.7. Ücret Tatminsizliği.....	67
4.2.İşyerinde Psikolojik Yıldıрма.....	68
4.3.Çalışanlara Çocuk Muamelesi Yapılması.....	68
4.4.Ayrımcılık.....	69
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASI ile MEYDANA GELEN VERİMLİ SONUÇLAR.....	70
SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA.....	73

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İK Yönetiminin Görev ve Sorumluluklarını İçeren Fonksiyonlar.....	16
Tablo 2. Organizasyonlarda Ücretlendirme Modeli.....	23
Tablo 3. İşe Alımda Yerleştirme Süreci Öncesi Yapılması Gereken Aşamalar.....	26
Tablo 4. Dışa Dönüklüğün Alt Boyutları.....	36
Tablo 5. Duygusal Dengenin Alt Boyutları.....	38
Tablo 6. Geçimliliğin Alt Boyutları.....	40
Tablo 7. Sorumluluğun Alt Boyutları.....	43
Tablo 8. Deneyime Açıklığın Alt Boyutları.....	45
Tablo 9. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme İşe Alım Süreci.....	47
Tablo 10. Motivasyon Eksikliği Sebepleri.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	59
--------------------------------------	----



KISALTMALAR

- C.** :Cilt
İk. :İnsan Kaynakları
s. :Sayfa
ss. :Sayfa sayıları
S. :Sayı
Vb. :Ve benzeri



GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Örgütsel Bağlılık bir örgütün sürekliliğini sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Bu bağlılık da en temele, işe alım sürecindeki doğru personel seçme sürecine dayanmaktadır. Çalışan psikolojisi de örgütsel bağlılığın devamını getiren kritik noktalardan biridir. Örgütlerin devamı için işe alım süreci, sonrasında çalışanların psikolojileri ve devamında örgütsel bağlılığın devamı gibi süreçlerin her birinin birbiri ile bağlantılı olması konu seçiminde etkili olmuştur.

-Çalışmanın Amacı: Örgütlerde işe alımda, açık pozisyon için doğru personelin tedarik ve seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli hususlara değinmek ve örgütün devamlılığın sağlanması için seçilen personelin maddi tatmininin yanı sıra manevi tatminini de sağlayarak örgüte bağlılığını arttırmak konusunda önerilerde bulunmak hedefi ile yapılan bir çalışmadır.

-Çalışmanın Önemi: Günümüzde örgütlerin doğru personel seçememe ve örgüt içindeki personele ise doğru stratejik yaklaşımlarda bulunamamasından dolayı örgüte bağlılıkta problemlerle birlikte erken işten ayrılma gibi birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Erken işten ayrılma süreci örgütü maddi ve manevi boyutları ile zedeleyen bir süreç olduğu için, bu süreci engelleyici önlemlerin alınması örgüt devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada örgüt ve örgüte bağlı kişi arasındaki dengeyi en iyi şekilde kurabilecek birtakım araştırmalar bulunmaktadır.

-Çalışmanın Planı: Çalışma planı üç bölümden oluşmaktadır. Buna göre birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi tarihsel gelişimi, insan kaynakları kavramının tanımı, görevi, amaçları, fonksiyonları ve örgüt içindeki önemi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin en temel konularından biri olan işe alma süreci aşama aşama belirlenmiş olup bu aşamaların her biri ile ilgili açıklama yapılmıştır. Psikolojinin seçme ve yerleştirme sürecindeki önemine değinilmiş olup, kişilik tiplerine göre aday seçme konularına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık tanımı, önemi, bileşenleri, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve kurumsal sorunlar ve örgütsel bağlılığı arttırıcı bazı stratejik yaklaşımlarda bulunulmuştur.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışmada kitap ağırlıklı olmak üzere, çeşitli makale, yüksek lisans ve doktora tezleri ile internet kaynakları kullanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmada herhangi bir sınırlamaya da zorlukla karşılaşılmamıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TARİHSEL GELİŞİMİ,
TEMEL BİLGİLER,
İLKELERİ ve FONKSİYONLARI

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak bakıldığında, insan ve yönetme unsurlarını içinde barındırmaktadır. Dolayısı ile insanlığın var oluşundan itibaren bu kavram yaşamın içinde yerini almaya başlamıştır. Geçmiş çağlarda da insanlar kendi gereksinimlerini gidermek için ihtiyaçlarına yönelik üretim yapmaktaydı ve zaman içinde her işte ustalaşan kişiler oluşmaya başladı. Günümüzde en az iki kişinin bulunduğu çalışma ortamlarında bu iki kişiden biri mutlaka yöneten konumundadır. Tarihte de kendi işinde ustalaşan zanaatkarların bir de onlara yardımcı olan, iş yükünü azaltan çırakları bulunuyordu. İçinde bulunduğumuz süreçte yöneten ve yönetilen ilişkisi tarihte usta-çırak ilişkisi olarak yer edinmiştir.¹

İnsan kaynakları kavramı, modern öncesi dönemden sonra bilimsel anlamda ilk defa 19. yüzyılda Endüstri Devrimi ile kendini göstermiştir. Bu dönemdeki en önemli buluşlardan biri buhar gücü ile çalışan makinelerdir. Bu buluş sayesinde büyük ölçekli kuruluşlar ekonomide yerini almaya başlamış ve kitle üretimine geçiş sağlanmıştır. Yine bu dönemlerde Frederick Taylor tarafından öne sürülen bilimsel yönetim anlayışı tarihte yerini almıştır. Bu anlayış ile verimlilik hedefi ön plana çıkmış, bu hedef doğrultusunda yapılan işler belli bölümlere ayrılarak, her bir bölüm için en uygun vasıflı eleman seçilmiştir. Yaşanan gelişmelerle birlikte, kitle üretimine geçişin ardından insanlar artık emek, sermaye ve hammadde ihtiyacının giderilmesi için oluşturulan fabrikaların birer parçası haline geldiler.²

¹ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, “İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Bakış”, Şen E., *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014, ss.72-73

² Canan Çetin, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.3

1920’li yıllarda insan kaynakları alanında önemli gelişmeler yaşanmaya devam etmiştir; Ordway Tead ile Henry Clayton Metcalf tarafından ‘Personel İdaresi’ konulu ilk kitap kaleme alınmıştır ve Wisconsin Üniversitesi’nde ‘Endüstriyel İlişkiler’ isimli ders açılmıştır.³

İnsan unsuruna yönelik en önemli gelişmelerden bir diğeri de 1930’lu yıllarda Elton Mayo’nun önderliğinde yapılan Hawthorne çalışmalarıdır. Bu araştırma ile çalışanların performanslarının sadece ücrete ya da çalışma olanaklarına bağlı olmadığı aynı zamanda kişinin sosyal ihtiyaçlarının da önemli olduğu anlaşılmıştır. Hawthorne araştırmaları sayesinde ilk defa psikoloji ile endüstri arasında bir bağ kurulmuştur.⁴ Araştırma sonucunda, insanın bir makine gibi algılanmaması gerektiği vurgulanmıştır. Moral düzeyi, motivasyon, iş doyumunu, takım içindeki yaklaşımlar, stres, fiziksel koşullar gibi etkenlerin her insanda farklı davranışlara yol açtığı üzerinde durulmuştur.⁵ Buna göre, kişi çalışma koşulları uygunsa, psikolojik açıdan gereksinimleri karşılanabiliyorsa performansı artar, yaptığı işten tatmin olur, daha üretken olur; ancak yoğun baskı altında çalışan, kendini fiziksel ve sosyal açıdan rahat hissedemeyen biri işten uzaklaşma ihtiyacı duyar, stres altında hisseder ve verimsiz çalışması kaçınılmaz olur.⁶ Bu çalışmalar literatürde insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır.⁷

1930 ve 1940’lı yıllarda personel çalışmaları adı altında personel bölümleri oluşmaya başladı. Personel bölümünün en önemli görevleri, elemanların kayıtlarını oluşturmak, örgüte yeni personel almak ve bu personelin örgüt içinde düzenli çalışmasını sağlamak olmuştur.⁸

³ Çetin, Arslan, Dinç, s.4

⁴ Gaye Özdemir Erel, Mustafa Yalçın, ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam ve Önemi’’, Akman Z.H., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.27

⁵ Hawthorne Deneyleri, <http://www.cagdasblog.com/hawthorne-deneyleri-elton-mayo/>, 03.03.2017

⁶ Erel, Yalçın, s.27

⁷ İnsan İlişkileri Yaklaşımının Tanımı ve İlkeleri, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/insanilis.htm>, 03.03.2017

⁸ Erel, Yalçın, s.31

1960'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramını ilk defa Wight Bakke kullanmıştır. Bu dönemde örgütsel davranış kavramı da öne çıkmış ve Bakke buna yönelik insan kaynağının önemini vurgulayarak, örgütlerdeki hedeflere ulaşmak için eldeki kaynakların verimli kılınmasının gerektiğini, insan unsurunun da bu düşünceden yola çıkarak en önemli kaynaklardan biri olduğunu açıklamıştır.⁹ “Bu dönem, başlığında personel sözcüğünün yer aldığı ilk doktora tezi, Atilla Baransel tarafından İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde 1964’de ‘İşletme ve Müesseselerde Personelin İşe-İşin Personele İntibakı’ adıyla yazılmıştır.”¹⁰

Aynı yıllarda İstanbul Üniversitesi’nde İşletme Fakültesi kurulmuştur. ¹¹İşletme Fakültesi kurulduktan sonra fakülte altında personel yönetimi dersi oluşturulmuştur.¹²

1970’li yıllardan itibaren personel yönetimi, personel seçimi ve işe alımdan sonra personel motivasyonu, örgütlerdeki iş görenlerin kariyerleri, eğitimleri, yetenek değerlendirmeleri gibi konular daha fazla öne çıktı. Üniversitelerde ders olarak okutulmaya başlanan personel yönetimi bölümünde, öğrencilere, işe alınacak elemanın seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitimi, elemana verilecek olan ücret planının yapılması, gerek duyulduğu takdirde organizasyon içinde çalışan elemanın işten çıkarımı gibi konular üzerinde dersler verilmiştir. ¹³

1980’li yıllara gelindiğinde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte birtakım ekonomik değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde teknolojinin

⁹ Çetin, Arslan, Dinç, s.5

¹⁰ Osman Eroğlu, *1923’ten Günümüze Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29, 2016, ss.187-188; Üsdiken B., & Wasti A. S. (2002). Türkiye’de akademik inceleme alanı olarak personel veya insan kaynakları yönetimi, 1972-1999. Amme İdaresi Dergisi, 35(3),1-37’den aktarma, file:///C:/Users/sinem/Desktop/1099-4283-1-PB.pdf, 06.03.2017

¹¹ Eroğlu, s.188; Üsdiken B., & Çetin D. (1999). Türkiye’de akademik dünyanın yönetme işine yaklaşımda 1950’li yıllarla birlikte ne değişti?. Amme İdaresi Dergisi, 32(4), 47-65^den aktarma, file:///C:/Users/sinem/Desktop/1099-4283-1-PB.pdf, 06.03.2017

¹² Eroğlu, s.188, file:///C:/Users/sinem/Desktop/1099-4283-1-PB.pdf, 06.03.2017

¹³ Çetin, Arslan, Dinç, s.6

gelişmesiyle birlikte özellikle insan gücüne duyulan ihtiyaç artmıştır. Toplum eğitime önem vermeye başlamış ve iş görenlerin bilgi, kültür düzeyleri yükselmiştir. Bilgi düzeyi artan iş görenin ihtiyaçları da buna bağlı olarak değişmiş ve daha demokratik ortamlarda çalışmak istemeye başlamışlardır. İşçi beklentilerinin farklılaşması ile işçi-işveren ilişkisinin yön değiştirmiş, sendikacılık gelişmiş, hizmet sektörü büyümüştür. Kadınlar da çalışma yaşamına girmeye başlamış, örgütler artık sadece para odaklı değil aynı zamanda sosyal açıdan ve psikolojik olarak da çalışanlarının yanında olma yaklaşımını benimsemeye başlamışlardır. Tüm bu gelişmeleri le personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimi adı altında devam ettireceğinin yankıları oluşmuş ve 1990'lı yıllardan itibaren de 'personel yönetimi' kavramı yerini 'insan kaynakları yönetimine bırakmıştır'.¹⁴

Yıldan yıla değişen bu gelişmeler ile birlikte insan kaynakları yönetimi, insan unsuruna yönelttiği farklı bakış açısı ile iş yaşamında yerini almıştır. Buna göre işletmede çalışan personel artık bir işletmenin insan kaynağıdır ve diğer işletme kaynaklarından farklı olarak değiştirilebilir, yönlendirilebilir, koşulların uygun olması ile birlikte verimi de yükseltilebilir. Daha önceki yıllarda sadece personeli işe alma ve işten çıkarma olarak bilinen ve ismi personel yönetimi olarak geçen bu görev, adının insan kaynakları yönetimi olarak değişmesi ile birlikte içeriğini de genişletmiştir. Artık yeni ismi ile iş gören-işveren, personel yönetimi, örgütsel davranış gibi bütün konuları kendi içinde bir bütün haline getirmeyi amaç edinen bir yönetim birimi olmuştur.¹⁵

¹⁴ M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemici, İsmail Bakan, Pınar Süral Özen, Serdar Öge, Burcu Erşahan, Ö. Okan Fettahlıoğlu, Enver Aydoğan, H. Nejat Basım, Muammer Zerenler, Abdullah Soysal, Tuba Büyükbeşe, Buket Sezer, "İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları", Şimşek M.Şerif, Çelik A., Akatay A., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2016, s.2

¹⁵ Çetin, Arslan, Dinç, s.7

Bu yeni yönetim anlayışına göre, insan kaynakları yönetimi için beş önemli öneri dikkat çekmektedir;¹⁶

- “Organizasyonlarda neyin ‘değer’ yarattığı ile ilgili anlayış kökten değişmektedir. Bu nedenle, tüm çalışanlar, gerçek değer yaratan bilgi ve bilgiye sahip insan olduğunu görmelidirler.
- Bir organizasyonun uzun dönem başarısı ve zenginliği, büyük ölçüde onun sahip olduğu görünmez varlıklarını (insan yeteneklerini) görebilmesine bağlıdır.
- Öğrenmeyi ve organizasyonel yetenekleri (insan kapasitelerini) sistematik olarak arttırma yeteneği, organizasyon çapındaki etkili insan kaynakları yönetimine bağlıdır.
- Organizasyonel kapasiteleri ve performansı en etkin şekilde kullanabilmek için insan yeteneklerinin tüm boyutları birbirini tamamlayacak şekilde geliştirilmelidir.
- Organizasyonlar insan yeteneklerinin sistematik şekilde geliştirilmesine ve kullanılmasına dayalı olarak yaratılan değer ile zenginleşeceklerdir. ‘’

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TANIMI, GÖREVİ, AMAÇLARI ve ÖRGÜTSEL ÖNEMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Görevleri

İnsan kaynakları yönetimi, birim olarak hiç şüphesiz organizasyonların en temel yapı taşlarından biridir. Çünkü içinde organizasyonun ayakta kalmasını sağlayan 'insan' unsurunu barındırır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar ile örgütün arasında bağlayıcı bir görev oluşturur. Bu görev bilinci ile hem örgütün hedeflerine ulaşmasında hem de çalışanların huzurunu sağlamada çeşitli stratejiler geliştirip, buna göre hareket ederek organizasyonun yapısını en üst seviyeye çıkarma eğilimi ile işlevini sürdürür.¹⁷

¹⁶ İsmet Barutçugil, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Başoğlu C. , *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.30

¹⁷ Barutçugil, s.32

Bir tanıma göre;

“İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, İnsan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur.”¹⁸

İnsan kaynakları, bir örgütün en alt kademedeki elemanından en üst düzeyde çalışan yöneticisine kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsar. ¹⁹ Örgütteki insan kaynağı açığının belirlenmesi ve bu açığa istinaden örgütün devamlılığı açısından doğru pozisyona doğru elemanın yerleştirilmesi, hem organizasyonun bünyesinde bulunan hem de organizasyon dışındaki başvuran elemanların bilgi, beceri ve sahip olduğu yetenekleri farkedip ihtiyaca göre uygun nitelikli çalışanların belirlenmesi insan kaynakları biriminin yaptığı temel görevlerden biridir. ²⁰ Doğru eleman seçmenin yanında insan kaynakları örgütün bütün süreçlerinde yer almaktadır. Ücret, iş güvenliği, planlama, eğitim, performans değerlendirme, iş gören sağlığı, kariyer uygulamaları, yetenek belirleme, yetiştirme ve geliştirme, ödüllendirme gibi birçok aşamayı yönetmektedir. ²¹

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Amaçlar

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları, örgüt içindeki çalışanlardan en iyi şekilde fayda sağlamak ve bu duruma bağlı olarak da çalışanların istihdamını sağlamak olarak özetlenebilir. Bu iki unsur da olmazsa olmaz amaçlardır. Birinin diğerinden eksik olması hiç şüphesiz örgüt içinde birtakım sorunlara yol açar. Çalışanlardan üst düzey fayda sağlamak örgütün gelişmesi, verimlilik sağlaması

¹⁸ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, 3. Baskı, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2015, s.5

¹⁹ Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemici, T., Bakan, İ., Süral Özen, P., Öge, S., Erşahan, Ö., Fettahloğlu, Ö.O., Aydoğan, E., Basım H.N., Zerenler, M., Soysal, A., Büyükbeşe, T., Sezer, B., s.3

²⁰ Saruhan, Yıldız, s.21

²¹ Erel, Yalçın, ss. 21-22

açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte iş göreni mesleki doyuma ulaştırmak verimi sağlamak için temel koşuldur. İstihdam aşamasında iş görenler bilgi ve becerilerinin fark edilmesini, sahip oldukları yeteneklerine uygun pozisyonda çalışmayı, mesleki açıdan sürekli olarak gelişmeyi ister. İş gören ihtiyacını anlayarak bu duruma en uygun karşılığı vermek insan kaynakları biriminin amaçlarından biridir. Birey, ihtiyaçlarının karşılanmadığını hissederse bu durum gitgide motivasyon eksikliğinin yaşanmasına ve buna bağlı olarak da performans düşüklüğüne yol açacaktır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak, örgütün sürekliliği ve verimliliği açısından çalışan ihtiyaçlarına cevap vermek için insan kaynakları birimi amaçları doğrultusunda her türlü önlemi almalıdır.²²

İnsan kaynakları birimi, organizasyon içindeki bireyleri nasıl motive edeceğini, doğru yönetim için hangi yolu izlemesi gerektiğini, çalışanların iş doyumuna ulaşmaları için hangi stratejileri geliştireceğinin hedeflerini belirlemeli ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmelidirler.²³

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İçindeki Rolü

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki yeri ve önemi ile amaçları birbiri ile paralel olarak ilerlemektedir. Çalışan istihdamını sağlamak ve çalışandan en üst düzeyde fayda sağlamak insan kaynakları yönetiminin amaçları arasındaydı. Bu amaçlar dikkate alındığında, günümüzde her geçen gün ilerleyen rekabet koşullarından dolayı firmalar çalışan istihdamından ziyade çalışandan en iyi nasıl faydalanabiliriz noktasında hareket etmektedirler. Oysaki bu yaklaşımda çalışanlar kendilerini birer makine gibi hissetmekte ve iş koşullarına ayak uydurmakta zorlanmaktadırlar.²⁴ Bu zorlanma ile birlikte örgütün farklı bölümlerindeki çalışanların performansları düşer ve bu da örgütün tamamının zarara uğramasına sebep olur. Bu noktada da insan kaynakları birimine büyük ölçüde rol düşmektedir. Dikkat edilmesi gereken husus,

²² Barutçugil, s.37

²³ Özgen , Yalçın, s.41

²⁴ Elvan Acar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP”, Dursun S., *İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP*, Kariyer Yayıncılık, 2006, İstanbul, s.11

insan kaynakları yönetiminin organizasyon içinde çalışan her bir bireyin önemini ve değerini anlayarak bu doğrultuda hareket etmesidir. Çalışanların motivasyonları yüksek tutulmalı ve mesleki olarak doyuma ulaşmaları için bunlara yönelik stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Ancak bu şekilde performanslar yükseltilir ve bu durum da bütüne yani örgütün tamamına fayda getirir.²⁵

Bir firmada çalışan her bir elemanın kendini değerli ve güvende hissetmesi gerekir. Ücret açısından bakıldığında düşük miktarda çalışmasına rağmen karşısına daha yüksek ücret verilen işleri tercih etmeyen bireyler de bulunmaktadır. Bu durum tamamen kişinin kendini, kendi bulunduğu kuruma ait hissetmesi ile ilgilidir. Ancak değerli, güvende ve kariyer gelişimi ilerleyebilen bireyler bu bağlılığı hissedebilir. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları yönetiminin örgüt ile örgütte çalışan birey arasında en önemli bağ olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, derin bir bakış açısı ile her bir çalışanı gözlemleyip, açıkları fark ederek, iletişimi güçlendiren, sorunları gideren ve böylelikle tatmin düzeyini arttırarak hem bireyi örgüte daha da bağlayan hem de bireyin verimliliğini arttırarak örgütün başarısını etkileyen önemli bir güçtür.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Her geçen gün giderek gelişen iş dünyasında rekabet ortamı git gide yükseliş göstermektedir. Bu rekabet ortamında firmaların öne çıkarak fark yaratmaları çok önemlidir. Örgütlerin bel kemiğini oluşturan insan kaynakları yönetimi de bu farkı edindiği kalıcı vizyonu, misyonu ve belirli bir bütünlük ile gösterebilir. İnsan kaynakları yönetiminin bu vizyon, misyon ve bütünlüğü göstermesi de ancak edindiği ilkelere uyum sağlaması ile gerçekleşir.²⁶

²⁵ Barutçugil, s.47

²⁶ Çetin, Arslan, Dinç, s.16

Bu ilkeler;²⁷

- Verimlilik İlkesi
- Kariyer İlkesi
- Eşitlik İlkesi
- Güvence İlkesi
- Açıklık İlkesi
- Gizlilik İlkesi
- Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

olarak sıralanabilir.

3.1.Verimlilik, Kariyer, Eşitlik İlkeleri

- **Verimlilik İlkesi:**

Bir örgütün ayakta kalmasını sağlayan, başarısını arttıran ve bu başarıyı sürekli kılmaya yardımcı olan en önemli ilke verimlilik ilkesidir. Verimlilik ilkesi doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, iş görenin nitelik ve nicelik bakımından her türlü potansiyelinden yararlanmayı hedefler. Elde edilen verimliliği istikrarlı kılarak da, örgütün devamlılığını sağlamayı ve bu devamlılığı korumayı amaçlar.²⁸

- **Kariyer İlkesi:**

İnsan kaynakları denildiğinde genellikle ilk olarak akla seçme, yerleştirme, işe alım süreçleri gelmektedir. Ancak önemli olan bir personeli açık olan pozisyona yerleştirdikten sonra, o personelin işe olan devamlılığını sağlayabilmektir.²⁹ Burada da kariyer ilkesi devreye girer. Bir örgütte çalışan her birey mutlaka kişisel hedeflere sahiptir ve hedefleri doğrultusunda emek harcar, gösterdiği emeğin karşılığını almak

²⁷ Çağla Özer, Gamze Akarsu, Eda Yiğit, Nurbanu Altın, Mustafa Yüksel, İbrahim Memiş, *İnsan Kaynakları Önemi ve İlkeleri*, https://prezi.com/dujkssv7_hs/insan-kaynaklari-onemi-ve-ilkeleri/, 02.03.2017

²⁸ *İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler*, <http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler/10495481>, 02.03.2017

²⁹ Çetin, Arslan, Dinç, s.17

ve fark edilmek ister. Ancak hedefleri doğrultusunda her türlü çabayı gösteren bir kişi yönetim tarafından dikkate alınmadığında, başarıları görmezden gelindiğinde, değersiz ve umutsuz hissetmeye başlar. Bu durum da motivasyon eksikliği ile birlikte performans düşüklüğüne, verimsiz çalışmaya, işten uzaklaşma isteğine ve sonuç olarak da işten tamamen ayrılma düşüncesine kadar uzanır. Tüm bu süreçlere engel olabilmek için kariyer ilkesi, insan kaynakları yönetiminin uygulaması gereken en önemli ilkelerden biridir. Kariyer ilkesi çerçevesinde şirket hem kendi menfaatlerine karşılık verecek hem de örgüt içinde çalışan iş görenin kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak belli stratejiler geliştirmeli ve bireyleri farklı pozisyonlarda da değerlendirmelidir.³⁰

Kariyer hedefi her çalışan bireyin zihninde yer alan bir düşüncedir. Dolayısı ile insan kaynakları biriminde görev alan her bir yönetici ya da personel bu düşüncenin farkında olmalı ve iş görenlerine, kurumun çıkarları da dikkate alınarak uygun görevler tanımlamalıdır. Böylelikle her iki taraf da hedeflerine ulaşmış olur ve mesleki tatmin sağlamış, istekli çalışan personeller ile örgüt devamlılığını sürekli kılar.

- **Eşitlik İlkesi:**

Örgütlerin insan kaynakları yönetiminde yer alan eşitlik ilkesi, hukuki boyutta bahsedilen bir ilke değildir.

Eşitlik ilkesi, işe alım süreçlerinde, yapılacak olan terfilerde, şirket içindeki herhangi bir durumda çalışan personele din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin eşit davranabilme durumudur. Eşitlik ilkesi, herhangi bir kişi ya da topluluğa ayrıcalık tanınmadan hangi konu olursa olsun fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır.³¹

³⁰ Erel, Yalçın, s.227

³¹ https://prezi.com/dujkssv7_hs/insan-kaynaklari-onemi-ve-ilkeleri/, 03.03.2017

3.2.Güvence, Açıklık, Gizlilik İlkeleri

- **Güvence İlkesi:**

Günümüzde birçok kurum, çalışanların verimlilik ve işe bağlılık sürecinde zorlayıcı unsurlar ile karşılaşabilmektedir. Bu aşamada da yöneticilere bazı görevler düşüyor ki en önemli görevlerinden biri güven unsurunun sağlanabilmesidir.

Örgüt içinde çalışan kişi ciddi boyutta bir hata yapmadığı sürece kendini bulunduğu organizasyon içinde maddi ve manevi yönden güvende hissetmek ister. İş görenin işten çıkarılma düşüncesini yaşamadığı, bulunduğu mevkiyi ve sahip olduğu hakları kaybetme korkusunun olmadığı, herhangi bir kaygı yaşamadığı bir çalışma ortamı sağlamak, insan kaynakları yönetiminin güvence ilkesi sayesinde gerçekleşir.

32

Bir çalışma ortamında bulunan insanların olumlu ya da olumsuz davranışları, başarıları veya başarısızlıkları çoğunlukla aldıkları geribildirim ile doğru orantılıdır. Bu geri bildirim tek taraflı değil, karşılıklı olmalıdır. Örgüt, iş görenine, huzursuz ve güvensiz bir ortam sunarsa, karşılığında herhangi bir verim alamaz, ancak örgüt, iş görenine, çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik yönden ne kadar güvende olduğunu hissettirirse, çalışanından aldığı geri bildirim de bir o kadar verimli olacaktır.

- **Açıklık İlkesi:**

Organizasyonda görev alan personel belli durumlarda yine personeli ilgilendiren olumlu ya da olumsuz herhangi bir konuda bilgi erişimi sağlamak isteyebilir. Böyle zamanlarda şirketin, bu bilgiyi yazılı ya da sözlü olarak zamanında personele teslim etmesi açıklık ilkesinin genel anlamda içeriğini oluşturmaktadır. Örgüt içinde yer alan her bir eleman kendilerini ilgilendiren konularda şeffaflık ister. Bu şeffaf iletişim ortamı kurulamazsa personel, birçok konuda şüpheye düşer ve bulunduğu ortam ile ilgili kaygıları oluşmaya başlar. Çalışanında kaygı yaratıp, çalışanını şüpheye

³² Çetin, Arslan, Dinç, s.17

düşürmek istemeyen bir işletme, personeli ilgilendiren konularda hassas olmalı, istenilen bilgi ve belgeleri eksiksiz olarak iş görenine sunabilmelidir.³³

- **Gizlilik İlkesi:**

İşletmelerde özellikle personele ait önemli bilgilerin, ücretlendirmenin, verilen disiplin uyarı ve cezalarının, performans değerlendirme sonuçlarının, personel sicil bilgilerinin insan kaynakları yönetimi tarafından gizli tutulması gerekir.³⁴ Bunun gibi saklı tutulması gereken önemli bilgi ve belgeler şirket içinde öğrenilip, konuşulmaya başlandığında kişiler arası iletişimde aksaklıklar ortaya çıkar ve örgüt içinde huzursuz bir ortam yaşanır. Örneğin, bir personel bir başka personelin aldığı ücreti öğrendiğinde kendi açısından ödenen ücretin adaletli olmadığını, kendi haklarının gözetildiğini düşünerek olumsuz davranışlar sergileyebilir, performansını düşürerek, verimini yitirebilir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, gizlilik ilkesine gereken önemi vermeli ve gerek işletmeye yönelik önemli bilgiler gerekse personele yönelik özel bilgilerin saklı tutulmasını sağlamalıdır.

3.3.Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Ücret, personelin göstermiş olduğu iş emeğine karşılık olarak verilen bir değerdir. İnsanların ihtiyacını gidermede kullanılan tek yaşam kaynağı olduğu için çok önemli bir olgudur. Bu sebeple her çalışan hakettiğini düşündüğü ücreti adil bir şekilde almak ister. İş gören farklı işletmelerde çalışan diğer personeller ile kendisini kıyaslamaya gider ve aldığı ücretin sektör bazında eşit olmasını arzular. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetiminin bağlı bulunduğu örgütün hedeflerini de göz ardı etmeden, çalışanlarına adil, eşit bir ücret planlaması yapması gerekir.³⁵

³³ Türker Okay, *İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri*, <https://turkerokay.com/2013/05/27/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri/>, 06.03.2017

³⁴ Niyazi Özer, *İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Geliştirilmesi*, <http://www.egitim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/194-insan-kaynaklarinin-yonetilmesi-ve-gelistirilmesi>, 06.03.2017

³⁵ İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, ss.353-360-363

Ücret için olması gereken bazı ilkeler şunlardır;³⁶

- Bir işletmede ücret olgusu işçi-işveren hakkı olarak bakıldığında, her iki tarafı da dengeleyecek doğrultuda olmalıdır. İşçi ya da işveren haklarının gözetildiği hissine kapılmamalıdır.
- Belirlenen ücretlendirme, örgüt içinde yer alan her çalışan için net bir şekilde algılanabilmelidir. Bu konuda kimse şüpheye düşmemelidir.
- İnsan kaynakları yönetiminin, organizasyonun içinde yer alan her personele karşı ayrı ayrı objektif olarak yaklaşp, bu doğrultuda bir ücret planlaması yapması gereklidir.
- Günden güne değişen ve gelişen yaşam koşulları, teknolojik ilerlemeler, çevre koşulları göz önünde bulundurularak, ücretin de bu değişime istinaden değiştirilebilir bir yapıda olması gereklidir.
- İş görenin gösterdiği emek ve yetenek dikkate alınarak, sektörde bulunan aynı pozisyonlar doğrultusunda iş görene eşdeğerli ücret verilmesi gereklidir.
- İş gören de aynı doğrultuda kendisini değerli ve önemli hissetmeli, sektör ile uyumlu oranda ücret aldığına ikna olabilmelidir.
- Kurum içinde birbirine yakın derecedeki işler için eşit düzeyde ücret uygulaması yapılmalıdır.
- Örgüt devletin belirlediği hukuki kurallar doğrultusunda bir ücret planı uygulamalıdır.

4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını kapsayan bütün, insan kaynaklarının fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Bu aşamada planlama, işe alım süreçleri, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği, örgüt içi disiplin konuları tek tek ele alınacaktır.

³⁶ Özgen, Yalçın, s.273

Tablo 1. İK Yönetiminin Görev ve Sorumluluklarını İçeren Fonksiyonlar

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI
İnsan Kaynakları Planlaması
İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme ve Yerleştirme
Oryantasyon ve Eğitim
Performans Değerlendirme
Kariyer Yönetimi
Ücret Yönetimi
İş Güvenliği
Örgüt İçi Disiplin

4.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin ihtiyaç duyduğu personeli belirleyerek, bu ihtiyacın giderilmesine yönelik yapılan araştırma sonucu ihtiyacın bulunması ve uygun pozisyona yerleştirilmesi süreci planlamayı oluşturmaktadır. Bir başka deyişle “ *doğru sayıda uygun kişinin, doğru işte, doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde, örgütün belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü iş gören açıklarının uyumlaştırılması ya da gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının sistemli şekilde değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi*” şeklinde tanımlanabilir.³⁷

Buna göre, insan kaynakları planlama sürecini yöneten yöneticiler, işletmenin gerek o anki durumuna gerekse geleceğe yönelik stratejilerini belirlemelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, etkili bir planlama ile belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda, ihtiyaç olan insan kaynağını, uygun olan zamanda örgüte sağlayabilmelidir.

³⁷ Ahmet Cevat Acar, , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s.89

4.2.İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminde seçme ve yerleştirme süreci, ihtiyaç duyulan personeli işe alma aşamalarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlamasında yapılan stratejiler ile işletmenin gerek duyduğu personel açığı belirlenir ve bu açığın giderilmesi için de seçme ve yerleştirme süreci başlar.³⁸

Seçme ve yerleştirme sürecinde şu aşamalar takip edilmelidir;³⁹

- İş açığının ortaya konması
- İş açığına uygun olan personelde istenilen yetkinliklerin çıkarılması
- Uygun olan özgeçmişlerin ayrılması
- Ön görüşme sağlanması
- Genel yetenek ve psikolojik testlerin uygulanması
- Mülakatın yapılması
- Verilen referansların aranması süreci
- Uygun olan adayın seçilmesi
- İşe yerleştirme

İşletmenin bünyesine dâhil edilecek her personel işletmeye olumlu ya da olumsuz etki sağlayacaktır. Bu durumun olumlu olup, işletmenin yararına göre sağlanması için seçme ve yerleştirme sürecinde insan kaynakları yönetimine büyük görev düşmektedir. Doğru işe doğru insan yaklaşımından hareket edilerek seçilen personelin açık olan pozisyona uygunluğu, mülakat sırasındaki tutumu, iş deneyimleri, referansların geribildirimleri gibi hususların her birine ayrı ayrı önem verilmelidir. Ancak bu titizlikte hareket edilirse örgüte katkı sağlanır ve örgüt için seçilen elemandan da verim alınır.

³⁸ Adem Öğüt, Ayşe Kocabacak, ‘İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Psikometrik Ölçüm ve Seçim’, Dilek, N., *Doğru İşe Doğru İnsan, İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s.49

³⁹ İşe Alım, Seçme ve Yerleştirme Yönetimi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/822/0/ISE-ALIM,-SECME-VE-YERLESTIRME-YONETIMI>, 10.03.2017

4.3.Oryantasyon ve Eğitim

İşe yeni yerleştirilen bir personel kurumla ilgili çok fazla bilgiye sahip değildir. Kendi araştırmaları ile işletme hakkında bilgi sahibi olsa da, örgütün gerçek işleyişini ancak iş başladıktan sonra gözlemleyebilir ve öğrenir. Bu öğrenme sürecinde ise iş görenin mutlaka yönlendirilmeye gereksinimi vardır. Çünkü işe yeni başlayan bir personeli tamamen kendi haline bırakmak hem kişi de birtakım huzursuzluklara yol açar hem de işletme tarafından bakıldığında işi geç öğrenmesine ya da yanlış öğrenmesine sebep olabilir. Önemli olan personeli en hızlı şekilde işletmeye kazandırmak, kendisini işletmenin etkin bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır. Henüz yeni başlangıç yapmış olan personelin kafasında birçok belirsizlik vardır. Bu belirsizlikler daha çok örgüt içinde yer alan kişilerin pozisyonları, yetkinlikleri, belli rol tanımları, takım olarak çalışacaksa takım içinde yer alan çalışma arkadaşları, örgütün işleyişi, vizyonu, misyonu, kişinin kendi yapacağı işin tanımı, üzerine düşen görev ve sorumlulukları gibi konulardan oluşmaktadır. Bu belirsizliklerin tamamı ortadan kalktığında, personel kendisini işletmenin bir üyesi olarak görmeye başlayacak ve buna bağlı olarak da örgütte etkin bir şekilde rol alabilecektir.⁴⁰

İşletme ile ilgili bilgi verilen ve oryantasyon sürecinden başarılı bir şekilde çıkan personel, edindiği bilgilerle artık eğitim sürecinden geçmeye hazır hale getirilmiştir. Eğitim süreci, işe giren personelin kendi yetkinliklerine ek olarak işletmenin de gerek duyduğu, personelinde olmasını istediği bilgi ve becerilerin kazandırılması süreci olarak tanımlanabilir.

Aynı zamanda organizasyon için de uzun süredir çalışmakta olan personellere yönelik de belli dönemlerde eğitim planı uygulanmaktadır.

⁴⁰ Özgen, Yalçın, ss.135-137

Her iki açıdan bakıldığında da eğitim süreci sayesinde;⁴¹

- Personelin işin gerekliliklerini anlama ve uygulama süresi hızlanır.
- Daha hızlı bir şekilde öğrenen personelin özgüveni de artar ve kendini işletmeye ait hissetmeye başlar, başarı gösterme oranı yükselir.
- Personelin hata yapma durumu azalır ve personel işini düzgün bir şekilde yapmaya elverişli hale gelir.
- Şirket içi iletişim kuvvetlenir, takım çalışmaları daha kolay hale gelir.
- İşgörenlerin bilgi ve becerileri eğitim sayesinde desteklenmiş olup gelişimlerine katkı sağlanır.
- İşletme açısından bakıldığında verilen eğitimlerle yüksek performansa ulaşan çalışanların verimliliği artar, işten ayrılmalar azalır ve şirket maddi, manevi zarardan kurtulur.
- Çalışanlar zayıf ve güçlü yönlerini fark eder.

4.4.Performans Değerlendirme

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi tarafından, personelin başarısını ölçmek amacı ile yapılan uygulama performans değerlendirme olarak kabul edilir. İşletme içinde çalışan personelin her birinin başarısı, örgütün başarısını etkilediği için performans değerlendirme fonksiyonu insan kaynakları yönetiminin ayrıca önem verdiği aşamalardan biridir.

Performans değerlendirmesinde yöneticiler, çalışanların davranışlarını, işlerinde göstermiş oldukları başarı ya da başarısızlıkları, etik kurallara uyumunu, çalışan potansiyelini, personelin becerilerini ve buna benzer ölçütleri sistematik bir şekilde ölçmektedirler. Bu noktada önemli olan yöneticilerin herhangi bir ayırım gözetmeksizin bu değerlemeyi yapmalarıdır. Kültürel farklılıklar, yakın ya da uzak ilişkiler, önyargılar ya da kişiye duyulan sempati değerlendirmeyi etkilememelidir. Ancak bu sayede personel, değerlendirmesinin objektif, gerçekçi olduğuna inanır.

⁴¹ Barutçugil, ss.298-299

Aksi bir durumda, işletme içinde birtakım huzursuzluklar çıkar ve çalışan motivasyonunda düşüş yaşanır.⁴²

Düzenli bir planlama ile yapıldığı takdirde performans değerlendirme süreci sayesinde, çalışanların nitelikleri daha net anlaşılabilir ve ileriye yönelik performansı hakkında bilgi sahibi olunur, gerekli görüldüğü takdirde terfiler somut ölçütlere göre yapılır. Aynı zamanda hiç verim alınamayan, işletmenin ilkelerine uygun davranmayan, ahlaki konuda uyumsuz davranışlar sergileyen çalışanlar için de, işten çıkarma konusu gündeme gelir ve örgüt zarar uğratılmadan, insan kaynakları birimi tarafından gerekli önlemler alınmış olur. Bunlara ek olarak performans değerlendirme ile, düşük performansı olan iş görenin durumu incelenir, performansı arttırmak için ne yapılması gerektiği konuşulur, motive edici görüşmeler yapılır, çözüm arayışına gidilir. Böylelikle yönetici ile yönetilen arasındaki bağ da kuvvetlenir, ilişkiler olumlu yönde gelişmiş olur.⁴³

4.5.Kariyer Yönetimi

Kariyer, insanların çalışma yaşamı süresince geçirmiş olduğu tecrübelerin toplamıdır. İnsanların geçim kaynakları olan para olgusunu sağlayabildikleri ortam hiç kuşkusuz çalışma hayatlarıdır. Bu açıdan bakıldığında kariyer çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar sadece maddi açıdan rahat etmekle yetinmezler buna ek olarak iş yaşamı boyunca her birey maddi tatminin yanı sıra iç doyuma da ulaşmak ister. Mevkinin ve bulunduğu konumun deneyimlerine bağlı olarak yükselmesini arzular. Böylelikle kişinin özgüveni artmış olur ve kişinin hem konumu yükseldiği için hem de becerileri farkedildiği için çalışma isteği güdülenmiş olur, başarısı artar.⁴⁴

⁴² Özgen, Yalçın, ss.215-220-221

⁴³ Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemici, T., Bakan, İ., Sürat Özen, P., Öge, S., Erşahan, Ö., Fettahlıoğlu, Ö.O., Aydoğan, E., Basım H.N., Zerenler, M., Soysal, A., Büyükbeşe, T., Sezer, B., ss.36-37

⁴⁴ Saruhan, Yıldız, s.407

İzgören'e göre, "Bir işyerinde yapılan en temel uygulama yetenekleri doğru yönetmektir."⁴⁵ İşletme içinde yer alan bireyler işletmenin aynı zamanda geleceğini oluşturur. Bu sebeple bir işletmenin, çalışanlarının isteklerine kulak vermesi, dikkate alıp duyarlı davranması hem işletmenin geleceği hem de çalışanın işe bağlılığı açısından çok önemlidir.

İşletmede bulunan çalışanların kariyer gelişimleri ile ilgili isteklerini yönetmek, çalışanların tecrübeleri ve başarıları konusunda tespit yapıp, belirli kariyer planlamaları yapmak da yine insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir. İnsan kaynakları biriminde yer alan yöneticiler çalışanlarının bilgi ve becerilerinin farkında olmalı, eksiklerinin giderilmesi için ya da becerilerine ek olarak başka yetenekler eklenmesi için eğitim programları düzenlemeli, gerektiğinde çalışanların kariyer hedefleri ile ilgili birebir toplantılar yaparak danışmanlık vermeli, çalışanların gelişimlerine destek vermelidir. Yöneticiler bu alanlarda çalışmalar yaptığında hem işletme açısından hem de çalışanlar için olumlu anlamda gelişme yaşanacaktır. Kariyer anlamında esnek olan işletmelerin çalışanları ani değişimlere daha kolay uyum sağlar. Aynı zamanda becerilerini gösterme isteğinde olduklarından hata yapma oranı düşüktür ve süresiz olarak değişime açık olurlar. Yeteneklerinin fark edildiğini gördeklerinden kendilerini geliştirme istekleri yüksektir. Bu bakış açısı ile çalışmak, hem İş görenlerin verimi artırır hem de bu artış, örgütün de verimini aynı doğrultuda etkiler.⁴⁶

Kariyer yönetimi amaçları;⁴⁷

- Kariyer gelişiminde durağanlık olan iş görenlerin motivasyonunu arttırmak
- İş görenlere yeteneklerini göstermeleri ve gelişim gösterebilmeleri için gerekli ortamı yaratabilmek

⁴⁵ Ahmet Şerif İzgören, "Yetenek", Egbatan, M., *Moks Başarıya Giden Yol*, 23. Baskı, Elma Yayınevi, Ankara, 2016, s.53

⁴⁶ Barutçugil, 321

⁴⁷ Çetin, Arslan, Dinç, s.133

- İşletmenin çıkarları ile iş görenlerin isteklerini aynı noktada kesiştirip her iki taraf için de memnuniyeti sağlamak
- Tecrübelerini kariyer hedefleri için değerlendirmek isteyen çalışanlara gerektiğinde kariyer danışmanlığı yaparak özgüvenlerini arttırmak

4.6.Ücret Yönetimi

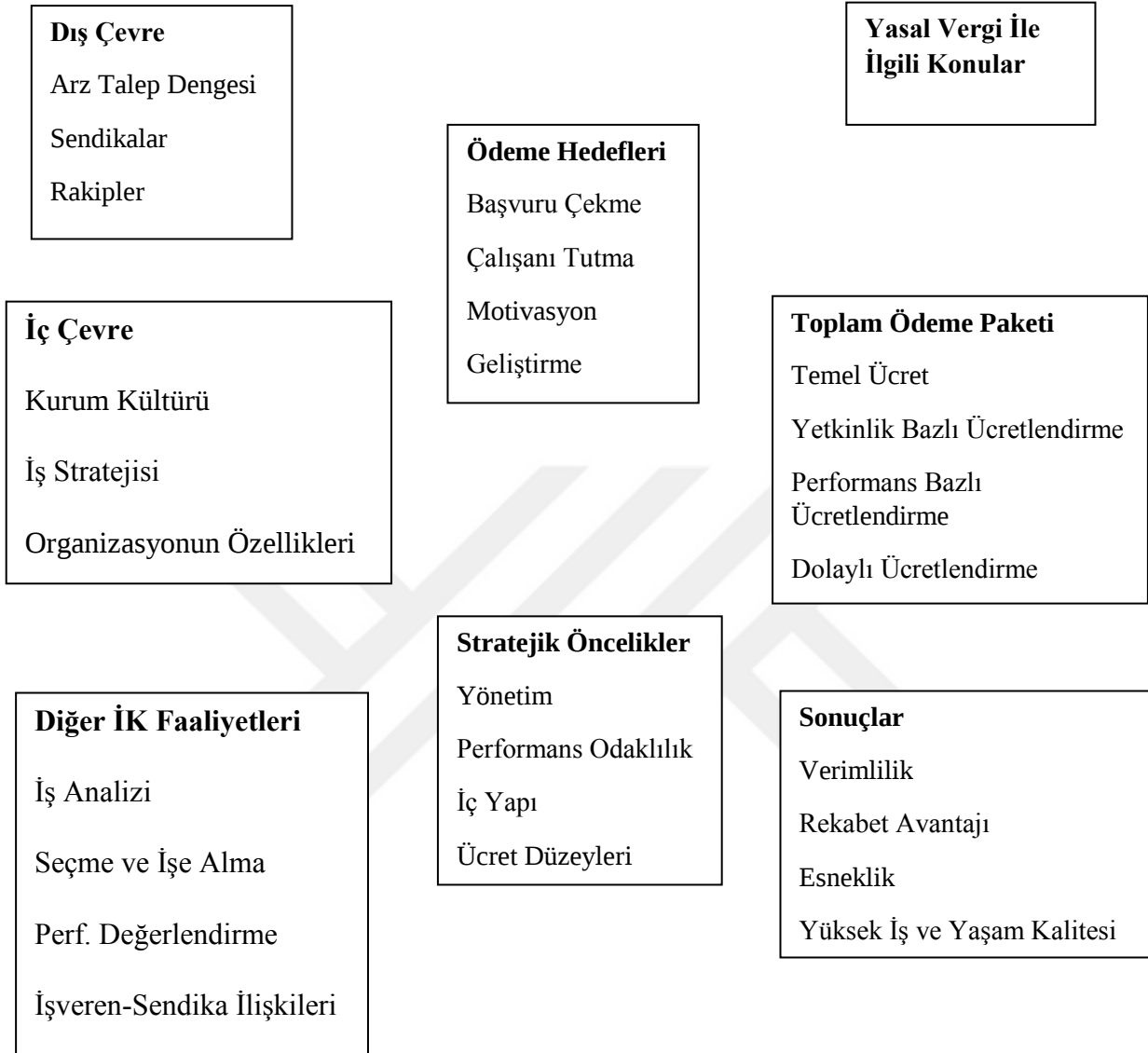
Ücret yönetimi, işletme ve işletme çalışanları için büyük önem taşımaktadır. Bir işletme, dış çevre, iç çevre faktörleri, işin piyasadaki maddi karşılığı, hukuki boyutu, örgüt ilkeleri, rakip kuruluşların ödeme olanakları, şirketin kendi ücret politikası, çalışanın ne iş yapacağı, yetkinliği gibi hususları göz önünde bulundurarak gereken ücret planlamasını uygulamalıdır.⁴⁸

Ücret, çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasında da çok önemli bir öğedir. İşletmede çalışan bireyler, kendi ihtiyaçlarını giderecek yeterli ücret kazanamadıkları durumda ya da aldıkları ücretin ihtiyaç dışında manevi anlamda da kendilerini tatmin etmemesi durumunda farklı iş arayışlarına yönelmektedirler. Bu durum işletme açısından da zorlayıcıdır çünkü işe yeni alınan her personel ayrıca bir maliyet anlamına da gelmektedir. Gerek verilen eğitimler gerekse işe alışma süreci maddi ve manevi kayıp oluşturur. Bu yüzden personele verilen ücretin, hem performanslarına hem de yetkinliklerine uygun olması, terfi gibi durumlarda ücret artışının yapılması ve bununla doğru orantılı olarak esnek olması, rakip firmalar ile karşılaştırıldığında dengeli bir yapıda olması gerekir. Bütün bu unsurlar sağlandığında çalışanların yüksek verimi sayesinde işletme de hem rakiplerine karşı avantaj kazanır hem de kendi içinde başarısını sürekli kılar.⁴⁹ (bkz. Tablo 2)

⁴⁸ Erel, Yalçın, s.314

⁴⁹ Erel, Yalçın, ss.314-315-316-317

Tablo 2. Organizasyonlarda Ücretlendirme Modeli



Kaynak: Gaye Özdemir Erel, Mustafa Yalçın, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam ve Önemi”, Akman Z.H., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.314; İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi, <http://www.insankaynaklari.com>, 2001’den aktarma

4.7.İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İşletme sahiplerinin, çalışanlarına sağlayabilecekleri en yüksek sağlık koşullarını sunması, işi ile ilgili tehlikeleri göz önünde bulundurarak gereken önlemleri alması ve

riskleri tamamen ortadan kaldırması işçi sağlığını ve iş güvenliğini kapsayan önemli maddelerdir.⁵⁰

İşçi sağlığının korunması ve iş güvenliğinin oluşturulması hem işletme sahipleri için hem de işletmede çalışan personel açısından son derece önemlidir. Sağlık koşullarına uygun ortamda çalışmak, şüphesiz her bireyin motivasyonunu artırır ve verimli bir çalışma gerçekleşmiş olur. Bu sebeple, işletme içindeki ortamın, yapılan işe uygun olması gerekir. Yüksek ses, çok fazla soğuk ya da çok fazla sıcak ortam, aydınlatma gibi konular da çalışanın performansını etkileyen etkenlerden birkaçıdır. İşletme tarafından bakıldığında da, bir personel ne kadar az hastalanırsa, stresten ne kadar uzak kalırsa, psikolojik olarak kendini ne kadar iyi hissederse o kadar başarılı bir çalışma performansı göstermiş olacaktır. Böylelikle bu durumdan işletmenin kendisi de fayda sağlar.⁵¹

Bir işletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği için yapılması gerekenler;⁵²

- Personelin çalışma alanının en iyi sağlık koşulları ile düzenlenmesi,
- İşletme içindeki olumsuz çalışma koşullarının ve risklerinin en aza veya sıfır riske indirilmesi,
- Çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlık koşullarının iyileştirilmesi,
- İşyerlerinde teknik olarak oluşabilecek her türlü iş kazasından çalışanların korunması,
- İşgörenlerin mesleki anlamda yaşayacakları sağlık sorunlarının önlenmesi.

⁵⁰ 30/06/2012, *İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu*, S. 28339, C..52, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>, 14.03.2017,s. 11649

⁵¹ Özgen, Yalçın, s.308

⁵² Çetin, Arslan, Dinç,ss.201-202

4.8.Örgüt İçi Disiplin

Bir işletme her şeyden önce kendi isteklerini karşılayabilecek nitelikte personelleri bünyesinde barındırmak ister. Personelin nitelikleri sadece kariyeri boyunca göstermiş olduğu başarıları, tecrübeleri, eğitimleri değil aynı zamanda ahlaki duyarlılığı, kurum kültürü, içinde bulunduğu örgütün kurallarına bağlılık konularında da uyum sağlayabilecek durumda olmalıdır. Tüm bunlar iç disiplin aracılığı ile sağlanır veya var olan disiplin kuvvetlenir. Bu özelliklerin sağlanabilmesi için işe alınan her bir bireye, insan kaynakları yönetimi tarafından, örgüt içi disiplinden bahsedilmelidir. Örgütün ne istediği ya da istemediği personele açık ve net bir şekilde aktarılmalıdır. Personel örgütün ilkelerini, kurallarını anlamalı, kendisinden ne istendiğini bilmelidir.

⁵³

Personelin örgütün kurallarına uymaması durumunda, kural ihlalinin tekrar gerçekleşmemesi için sözlü ya da yazılı uyarı yapılması gerekir. ⁵⁴

⁵³ Süleyman Çokay, İnsan Kaynaklarında Disiplin, 2013, http://www.tavsiyedyorum.com/makale_10858.htm, 14.03.2017

⁵⁴ http://www.tavsiyedyorum.com/makale_10858.htm, 14.03.2017

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
SEÇME ve YERLEŞTİRME

1.İŞE ALIMDA YERLEŞTİRME SÜRECİNE KADAR YAPILMASI GEREKENLER

Bir işletmede açık olan pozisyona personel alınması birtakım ön hazırlıkları gerektirir. Bu hazırlıkları, iş gören ihtiyacının belirlenmesi, açık pozisyon ilanı, aday toplama, başvuruların elenmesi ve ilk görüşme için adayların belirlenmesi, ilk mülakata davet, genel yetenek ve sözel analiz testleri, işe alma görüşmesi olarak sıralayabiliriz.

Tablo 3. İşe Alımda Yerleştirme Süreci Öncesi Yapılması Gereken Aşamalar

İŞE ALIMDA YERLEŞTİRME SÜRECİNE KADAR YAPILMASI GEREKENLER
İşgören İhtiyacının Belirlenmesi
Açık Pozisyon İlanı
Aday Toplama
Başvuruların Elenmesi ve İlk Görüşme İçin Adayların Belirlenmesi
Ön Görüşme
Genel Yetenek ve Sözel Analiz Testleri
Mülakat

1.1.İşgören İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi, iş gören ihtiyacını belirlerken ilk aşamada ihtiyacın giderilmesi için alınacak personel ile bu personelin yapacağı işin uyum içinde olmasına dikkat etmelidir. ⁵⁵ İnsan kaynağı ihtiyacının doğru bir şekilde belirlenmesi, bundan sonraki sürecin tamamının düzgün işleyebilmesi için çok önemlidir.

Bir örgütte iş gücü talebi ile iş gücü arzının aynı noktada buluşması gerekir. ⁵⁶İnsan kaynağı ile ilgili bir açık varsa iş gücü talebi iş gücü arzının üstünde kalıyordur. Böyle bir durumda da örgütün ve yöneticilerin istekleri, hangi pozisyona ihtiyacın duyulduğu, örgüt içinde yer alan personelin talepleri, çevresel değişkenler dikkate alınarak örgüt içinden ya da örgüt dışından insan kaynağı açığının kapatılması gerekir. İşgören ihtiyacı belirtilen hususlar çerçevesinde, hem sayısal açıdan hem de yetkinlik açısından da net bir şekilde ortaya konmalıdır. ⁵⁷

1.2. Açık Pozisyon İlanı

Açık pozisyon ilanı geçmişte genellikle gazeteler yolu ile yapılsa da günümüzde teknolojinin de artık iyice ilerlemiş olmasından dolayı internet ortamında daha fazla tercih edilmektedir. Firmalar bu ilanları bazen kendi internet sitelerinin oluşturduğu insan kaynakları bölümünde, bazen de iş ilanlarının gösterildiği, sadece bu iş üzerine kurulu internet sitelerinde yayımlayabilmektedirler. İşletmenin kendi içinde duyurulan ilanlar ise, genellikle e-mail yolu ile yapılır. İşletmelerin ister gazete olsun ister internet ortamı veya e-mail olsun dikkat etmeleri gereken konu, ilanın açık bir şekilde belirtilmesidir. Açık pozisyon için hangi niteliklerin arandığı, olmazsa olmaz yetkinlikler adayın ilanı gördüğünde anlayabileceği netlikte olmalıdır. İş ilanının netliği, pozisyona uygun olmadığını düşünen adayın başvuru yapmaktan

⁵⁵ Nuray Turan, *İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme*, 1. Baskı, Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2015,s.22;Mustafa Yaşar Tınar, *Çalışma Psikolojisi*, 1. Baskı, İzmir, 1996, 133'den aktarma

⁵⁶ Ögüt, Kocabacak, s.53

⁵⁷ Acar, s.88

kaçınacağı şekilde olmalıdır. Çünkü bu durum organizasyonun insan kaynakları yönetiminde ayrıca iş yükü birikmesine neden olur. ⁵⁸

1.3.Aday Toplama

İşletmenin insan kaynakları yönetiminin internet, e-mail veya gazete yolu ile vermiş olduğu ilanlar sonrasında, kendilerine yapılan başvuruların elenmek üzere yine kendi hazırlamış oldukları bir havuza toplanma sürecidir.

1.4. Başvuruların Elenmesi ve İlk Görüşme İçin Adayların Belirlenmesi

Adayların başvurularının toplandığı havuzda, yetenekleri, eğitim düzeyleri, bilgi ve becerileri ile örgütün ihtiyaçlarına en yakın olan adaylar seçilip, ilk görüşmeye davet edilmek üzere belirlenir.

1.5. Ön Görüşme

Ön görüşme insan kaynakları yönetiminin, işi yapamayacaklarını düşündükleri adayları elemesi için yapmış oldukları kısa bir görüşmedir. Her iki tarafın da birbirleri hakkında ilk izlemin edinmelerini sağlayan ön görüşmede, aday işletme hakkında yönetici de aday hakkında görüş elde etmiş olur. ⁵⁹

1.6.Genel Yetenek ve Sözel Analiz Testleri

Genel yetenek ve sözel analiz testleri daha çok adayın, başvurduğu iş ile ilgili yetkinliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacı ile yapılmaktadır. Bu testlerle kişilerin iletişim ve analiz becerileri, sosyal yönleri vb. özellikleri ölçülmüş olur. ⁶⁰

⁵⁸ Turan, ss.25-26

⁵⁹ Çetin, Arslan, Dinç, s.78; Mehmet Şerif Şimşek, Serdar Öge, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 2011'den aktarma.

⁶⁰ Özgen, Yalçın, s.118

İşletmelerin işe alım öncesinde uygulamış olduğu testler, genel olarak kişilik testleri, yetenek testleri, dikkat testleri, başarı testleri olarak sıralanabilir.

- **Kişilik Testleri**

İş yaşamında kişiliğin önemli bir yeri vardır. Kişinin kişisel özellikleri ne kadar iyi eğitimler alırsa alsın değiştirilemeyen bir olgudur. Bu açıdan firmalar adayların kişisel özellikleri üzerine bazı testler uygulamaktadır. Bu testler sayesinde, insan kaynakları yöneticileri, adayların kendi yaşamlarındaki tavırları ve insan ilişkileri konusunda fikir sahibi olurlar.⁶¹ Herhangi bir kişi hakkında konuşulduğunda, bazı karakter özellikleri öne çıkarılarak bu kişiden söz edilir. Örneğin, öfkeli, sakın, utangaç, girişken, dürüst, hırçın, sevecen, ılımlı, çalışkan bu kişilik özelliklerinden bazılarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin de kişilik testleri ile elde etmeye çalıştıkları sonuç, bu özellikler hakkında testlerin ipuçları vermesidir.⁶²

- **Yetenek Testleri**

Yetenek testleri adayların bedensel ve zihinsel becerilerini ölçebilmek amacı ile yapılan bir testtir. Kişilerin algı, idrak etme, hafıza gibi becerilerini zihinsel yetenek testi ile; Güç, dayanıklılık, el hızı gibi becerileri de bedensel yetenek testleri ile ölçülür.⁶³

- **Dikkat Testleri**

Fazla yoğunlaşma gerektiren işlerde, yöneticiler adaylara bazı dikkat testleri uygulamaktadır. ‘*Belirli bir anda insanın duyu organları birçok uyarıcı ile uyarılmaktadır. Bu uyarılardan yalnız birine cevap verme üzere algının*

⁶¹ Emre İnanc Karakaş, *İK Profesyonelleri İçin İşe Alım Testleri*,
<https://emreinanckarakas.wordpress.com/2016/07/31/ik-profesyonelleri-icin-ise-alim-testleri/>,
21.03.2017

⁶² Özgen, Yalçın, s.119

⁶³ Çetin, Arslan, Dinç, s.81

yönlendirilmesine ‘konsantre dikkat’ denilmektedir.’’⁶⁴ Çok fazla kullanılan bir test türü olmamakla beraber, genellikle mali konuları içeren işleri yapacak olan adaylar için uygulanan bir testtir.

- **Başarı Testleri**

Kişinin uygulamalı olarak yapması gereken işler için kullanılan bir test yöntemidir. Maliyetinin de düşük olması sebebiyle, işe alım testlerinde, en sık kullanımı tercih edilen yöntemlerden biridir. Bu test için örneğin, adaydan herhangi bir programın kodunu yazması ya da herhangi bir bilgisayar programının formülünü yazması istenebilir. ⁶⁵

1.7.Mülakat

Mülakat, iş başvurusunda bulunan adayların, ön görüşmeden ve işe alım testlerinden olumlu sonuç alması halinde, daha detaylı değerlendirilmek üzere, yetkili kişilerle yapmış oldukları yüz yüze görüşme şeklindedir.

Bu görüşme şekli ön görüşmeden daha uzun sürmektedir. Mülakatı yapan yetkililer, açık pozisyon için başvuran adayları, kendi anlatımları dışında, ilk defa detaylı olarak gözlemleyebilirler. Burada özellikle ‘beden dili’ devreye girer. Bu açıdan bakıldığında mülakatı gerçekleştirecek olan insan kaynakları yetkilisinin beden dili hakkında bilgi sahibi olması son derece önemlidir. ⁶⁶

Mülakat, işe alım testleri ile ölçülemeyen bazı eksikleri görebilmek, kişinin daha önceki çalışma hayatı, pozisyonu ile ilgili beklentileri, kariyer hedefleri gibi durumların anlaşılmasını sağlayan bir görüşme yöntemidir. Görüşmeden önce

⁶⁴ Çetin, Arslan, Dinç, s.82

⁶⁵ <https://emreinanckarakas.wordpress.com/2016/07/31/ik-profesyonelleri-icin-ise-alim-testleri/>, 21.03.2017

⁶⁶ Turan, s.32

yetkililerin mutlaka, adayların test sonuçlarını incelemesi ve bu doğrultuda hazırlık yapması gereklidir. ⁶⁷

2.SEÇME ve YERLEŞTİRME SÜRECİNDE KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında işletmeler, seçme ve yerleştirme sürecinde, adayın artık sadece eğitim, deneyim, referans gibi belli başlı bilgileri ile yetinmemektedirler. Ağır çalışma koşulları, uzun mesai saatleri, stres, iş yoğunluğu gibi durumların fazlasıyla yaşanması, yetkilileri, adayların kişilik tipleri ile ilgili de bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.

Kişilik tiplerinin belirtilip kendi içinde ayrıştırılması ile ilgili çalışmalar ‘*’kişilikle beden yapısı arasında ilişki arayanlar’’* ve ‘*’kişiliğin beden yapısından ayrı olarak ruhsal ve toplumsal özellikleri ile ilgilenenler’’* şeklinde iki ana konu olarak belirlenmiştir. Bu konu üzerine yoğunlaşan bazı araştırmacılar insanların neden, neye göre, nasıl davrandıklarının sebeplerini araştırmak yerine bu durumları ‘*’nitelik, huy, tutum, tip’’* gibi tanımlar üzerinden açıklamışlardır. ⁶⁸

Bu bölümde kişiliğin iş yaşamındaki önemi üzerinde durulacak ve bilim adamlarının kişilik tipleri konusundaki farklı tanımlamalarına yer verilecektir.

2.1.Kişilik Kavramının Tanımı

İnsanlar gündelik hayatlarında herhangi bir olay karşısında farklı tepkiler verirler. İnsanların göstermiş oldukları bu tepkiler kişiliğini oluşturur. Kişilik bu

⁶⁷ Ögüt, Kocabacak, s.59

⁶⁸ Ögüt, Kocabacak, s.111

anlamda bireylerin kendi iç dünyalarının yanı sıra dış dünya ile de ilişki kurmasını sağlayan önemli bir kavramdır.⁶⁹

Kişilik, bireyin doğumundan itibaren çevresinde görmüş olduğu etkileşimlerle, benliğine katmış olduğu davranışlar bütünüdür. Buna göre bireyin genetiği, gelişme sürecindeki insan ilişkileri, toplum içindeki varlığı hem düşünce yapısını hem de davranışlarını etkilemektedir. Bu düşünce yapısı ve davranışların hepsi kişiyi diğer bireylerden ayıran kişilik özellikleri haline gelir.⁷⁰

2.2. İş Yaşamında Kişilik Kavramının Önemi

Çalışma yaşamında karşılaşılan en büyük zorluklardan biri de uyumsuz ve kaba davranışlar sergileyen personellerdir. Kişilerin seçmiş olduğu meslekleri, yapmış oldukları işleri, nasıl ki kendi özel yaşamlarını etkiliyor, özel yaşamlarındaki kişilere yansiyorsa, aynı şekilde özel yaşamlarından etkilenip, göstermiş oldukları tutum ve davranışlar da iş yaşamına ve çalışma arkadaşlarına yansır. Bu durum olumsuz olduğunda yapılan işlerdeki verim azalır, iş ortamındaki huzur yok olur, başarı oranı düşer; Aksine bu durum ne kadar olumlu olursa, hem kişinin çalışma arkadaşları pozitif etkilenir ve sinerji ortamı yaratılır hem de bu pozitif ortam sayesinde başarı oranı yükselir, şirketin verimi de buna bağlı olarak artmış olur. İş yaşamındaki başarının artması, çalışanların örgüte bağlı bireyler olması için, seçme ve yerleştirme sırasında, insan kaynakları yetkililerin kişilik tiplerine dikkat etmesi, buna yönelik yapılan testleri düzgün bir şekilde değerlendirmesi son derece önemlidir. Genellikle fazla laubali ve alaycı olmayan, çabuk sinirlenmeyen, çalışma yaşamında kişiler arası gerginliklere yol açabilecek abartılı, iğneleyici konuşmalardan çekinen adaylar tercih edilmelidir. Kaliteli bir iş ortamı için, seçilecek adayların ılımlı, ön yargıdan uzak, her

⁶⁹ *Kişilik Nedir, Ne Demektir, Tanımı (Psikoloji)*, <http://nedirler.com/psikoloji/kisilik-nedir-kisilik-ne-demektir-kisilik-tanimi-kisilik-aciklamasi-psikolojide-kisilik-kisilik-olusumu-kisilik-ozdeslesme-sahsiyet-nedir-sahsiyet-olusumu.html>, 24.03.2017

⁷⁰ Sabri Burhanoglu, *Mizaç, Karakter ve Kişilik Kavramları*, <http://www.sabriburhanoglu.com/mizac-karakter-ve-kisilik-kavramlari>, 24.03.2017

pozisyondaki çalışana saygı duyabilecek, bireylerin farklı tercih ve isteklerine anlayışla yaklaşabilecek tipte kişilikler olmasına dikkat edilmelidir.⁷¹

Bu bağlamda çalışmanın bir sonraki aşamasında seçme ve yerleştirme sırasında kişiliğin ölçülmesi için yöneticilerin bilmesi, dikkat etmesi gereken araştırmalardan söz edilecek ve buna yönelik uygulanan testlerden bahsedilecektir.

2.3. İşe Alımda Kişilik Değerlendirme Metodları ile Kişiliğin Ölçülmesi

Kişiliğin ölçülmesine yönelik testler 1990'lu yılların öncesinde çok fazla tercih edilmemekle birlikte, tercih edilenlerin de doğru kullanılmadığı, farklı amaçlar için art niyetli kullanıldığı, elde edilen verilerin güçlü sonuçları göstermediği tespit edilmiştir. Ancak 1990'lı yıllardan bugüne kullanılan testler gelişme göstermiş ve dilenirse tek bir kişiye ya da birden fazla kişinin içinde bulunduğu gruba bu testler uygulanarak düzgün sonuçlar elde edildiği fark edilmiştir. Bu testlerin içinde en çok tercih edilen Beş Faktör Kişilik Modeli olmuştur.⁷²

2.3.1.Beş Faktör Kişilik Modeli

Beş Faktör Kişilik Modeli, iş başvurusunda bulunan adayların ya da şirket içinde çalışan personel ile ilgili şu izlenimlerin elde edilmesine olanak sunar:

“Beş Faktör Kişilik Envanterinin kullanılma amacı, kişiliği belirlemek değil, işlerin gerektirdiği yetkinliklere adayların uyum düzeyini; adayların diğer özelliklerinin (eğitim, deneyim, vb.) yanı sıra farklı pozisyonlara uyum sağlama olasılıklarını belirlemedir. Böylece, hem adayların kişisel özellikleriyle uyumsuz işlerde düşük motivasyon ve düşük tatmin ile potansiyel performanslarının altında

⁷¹ Abdullah Soysal, *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri; Bir Literatür Taraması*, Çimento İşveren, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, s.9, 23.03.2017

⁷² Ögüt, Kocabacak, s.123

çalışmalarının önüne geçilebilir hem de işverenlerin söz konusu pozisyona en uygun adayı belirlemeleri sağlanabilir.’’⁷³

Bu modelin tercih edilmesinin ve sıklıkla kullanılmasının sebepleri:⁷⁴

- Beş Faktör Kişilik Modelinin deneysel bir araştırma yöntemi olması,
- Elde edilen sonuçların geçerliliğini sürekli kılması,
- Gelenek ve görenekleri aynı olmayan kişilerde ve bu kişilerin oluşturduğu topluluklarda da geçerli olma durumunu koruması,
- Modelin kolayca uygulanabilmesi,
- Yapılan testlerin sonuçlarına basit bir şekilde erişim sağlanması

Beş faktör kişilik modeli, dışa dönüklük, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk ve açıklık alt boyutlarından meydana gelmektedir.

2.3.1.1.Dışa Dönüklük - İçe Dönüklük

Dışa dönüklük ve içe dönüklük Beş Faktör Kişilik Modelinin boyutlarından biridir. Dışa dönük bireyler, pozitif hislere sahip, başkalarının kendi isteğini arttırma ihtiyacı olan kişiler şeklinde belirtilir. Çevresi ile kolaylıkla iletişim kurabilirler. Sosyal ortamlara girmekten çekinmezler ve başka bireylerle beraber vakit geçirmekten keyif alırlar. Topluluk içinde sürekli dikkat çekmekten, ilgi odağı olmaktan hoşlanırlar.⁷⁵

⁷³ Ögüt, Kocabacak, s.125; Kurtuluş, *İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satıl Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans, İstanbul, Marmara Ü., ss.4,5’den aktarma

⁷⁴ Tayfun Doğan, *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş*, Doğuş Ü. Dergisi, C.1, S.14, 2013,s.57, http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1 , 24.03.2017

⁷⁵ Direnç Namlı, *Beş Faktör Kişilik Kuramı*, Robert McKrea, Paul T.Costa, <http://slideplayer.biz.tr/slide/9367595/>, 26.03.2017

Dışa dönük insanlar, pozitif hisler içinde olan, cana yakın, heyecan arayan, konuşmayı seven, girişken kişilerdir. Hayatı yaşamaktan keyif olan, bulundukları hayatı doya doya yaşamak isteyen insanlar olarak nitelendirilirler. Geçmiş ya da gelecek odaklı olmaktan çok, o anın tadını çıkarmak isteyen ve buna göre yaşayan kişilerdir. Hislerini anlatmaktan çekinmezler ve farkında olmadan bunu fazla detaylı aktarırlar ancak kendi hislerini tam anlamıyla hissetme konusunda zorluk çekerler.⁷⁶

Dışa dönük bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:⁷⁷

- Dikkat çekici olmayı severim.
- Anlatacak fazlasıyla şeyim vardır.
- Diyalogları başlatan kişi olurum.
- Tanımadığım kişiler arasında oldukça rahatımdır.
- Tanımadığım insanların içinde konuşmaktan çekinmem.
- Topluluk içinde birden fazla kişi ile iletişim kurarım.

İçe dönük bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:

- Dikkat çekmekten hoşlanmam.
- Genellikle kalabalık ortamlarda suskunumdur.
- Kimseyle çok fazla iletişim kurmam.
- Anlatacak bir şeyim yok.

⁷⁶ Nazmiye Çivitçi, Ahu Arıcıoğlu, *Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.23, 2012, s.88, dergipark.ulakbim.gov.tr/maeuefd/article/download/1098000397/1098000311, 26.03.2017

⁷⁷ <http://slideplayer.biz.tr/slide/9367595/>, 26.03.2017

İçe dönük kişiler dışa dönük bireylerin tam tersine, kalabalık ortamları sevmeyen, çekingen, diğer insanlara karşı uzak duran, çabuk sıkılabilen, sosyal olmayan kişiler olarak nitelendirilirler.⁷⁸

Dışa Dönüklük kendi içinde sıcakkanlılık, sosyallik, baskınlık, hareketlilik, heyecan arama, neşe olmak üzere altı farklı alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu alt boyutların özellikleri belirtilmiştir. Buna göre, içe dönük ve dışa dönük olarak belirtilen maddelerin yanındaki (E-) ve (E+) terimleri, İngilizcede dışa dönük anlamına gelen ‘‘*Extraversion*’’ kelimesinden esinlenerek kısaltılmıştır.⁷⁹

Tablo 4. Dışa Dönüklüğün Alt Boyutları

Altı Boyut	İçe Dönük (E-)	Dışa Dönük (E+)
Sıcakkanlılık	Uzak, resmi	Sıcak, içten, yakın
Sosyallik	Tek başına olmayı tercih eder	İnsanlardan, kalabalıktan hoşlanır
Baskınlık	Geri planda kalır	Kendini ortaya koyar, fikirlerini söyler
Hareketlilik	Acelesiz ve yavaş davranır	Enerjik bir hızla davranır
Heyecan Arama	Sükûneti tercih eder	Heyecan verici olaylardan hoşlanır
Neşe	Ağırbaşlı	Coşkulu, neşeli

Kaynak: Öğüt, Kocabacak, s. 128; Sami Gülgöz, NEO Kişilik Envanteri Türkçe Uygulaması. www.ku.edu.tr ‘den aktarma

⁷⁸ http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1 , 26.03.2017

⁷⁹ Öğüt, Kocabacak, s.129

2.3.2.2.Duygusal Denge-Durağanlık

Duygusal Denge- Durağanlık boyutu nevrotiklik durumunu anlatan bir boyuttur. Kişi duygusal dengeyi kuramıyor ve duygusal dengesizlik yaşıyorsa bu o kişinin nevrotik olduğunu; Kişi duygusal dengeyi kurabiliyorsa, bu durum da o kişinin nevrotik olmadığını gösterir.⁸⁰

Yapılan araştırmalar sonucunda, nevrotik bireylerin, içinde çok fazla kaygı yer alan, korku taşıyan, huzurlu olamayan, rahat bir şekilde davranamayan, kendini çok fazla gergin hisseden, negatif hisler taşıyan, başka kişiler ile iletişim kurmada güçlük çeken, duygusal anlamda iniş-çıkış yaşayan, belli bir duygusal dengede duramayan bireyler oldukları gözlenmiştir.⁸¹

Nevrotik olmayan bireyler ise, nevrotik kişilerin aksine, pozitif hisleri olan, yaşamlarında çok fazla iniş-çıkış olmayan, sakin, alıngan olmayan, nevrotik bireylere nazaran daha zor üzülen bireylerdir.⁸²

Nevrotiklik boyutunu yaşayan kişilerin söyleyebileceği bazı cümleler şu şekildedir:⁸³

- Çabuk sinirlenirim.
- Çabuk üzülürüm.
- Hayatı kaygı dolu yaşarım.
- Duygularım sürekli olarak değişkenlik gösterir.
- Çok çabuk huzursuz olurum.

⁸⁰ http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1, 26.03.2017, s.58

⁸¹ http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1, 26.03.2017, s.57

⁸² *Beş Büyük Faktör Kuramı*, [https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_\(psikoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_(psikoloji)), 26.03.2017

⁸³ [https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_\(psikoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_(psikoloji)), 26.03.2017

Nevrotik olmayan kişilerin söyleyebileceği bazı cümleler şu şekildedir:

- Genellikle rahat biriyimdir.
- Kolay üzülmem.
- Çoğunlukla keyifliyimdir.

Duygusal Denge boyutu, kendi içinde, kaygı, kızgınlık, depresyon, sosyal kaygı, kontrolsüz davranış, strese yenilme olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu alt boyutların özellikleri belirtilmiştir. Buna göre, dayanıklı ve tepkisel olarak belirtilen maddelerin yanındaki (N-) ve (N+) terimleri, İngilizcede duygusal dengesizlik anlamına gelen “*Neuroticism*” kelimesinden esinlenerek kısaltılmıştır.⁸⁴

Tablo 5. Duygusal Dengenin Alt Boyutları

Altı Boyut	Dayanıklı (N-)	Tepkisel (N+)
Kaygı	Sakin, rahat	Kaygılı, tedirgin
Kızgınlık	Kolay öfkelenmeyen, durgun	Çabuk kızan
Depresyon	Olumlu yaklaşan	Kolayca umutsuzluğa kapılan
Sosyal Kaygı	İnsanlar arasında çekincesiz	Kolayca mahcup olabilen
Kontrolsüz Davranış	Dürtülerini kontrol edebilen	Kolayca dürtülere kapılan
Strese Yenilme	Stresli durumlara dayanıklı	Zor durumlarda çöken

Kaynak: Öğüt, Kocabacak, s. 134; Sami Gülgöz, NEO Kişilik Envanteri Türkçe Uygulaması. www.ku.edu.tr ‘den aktarma

⁸⁴ Öğüt, Kocabacak, s.134

2.3.3.3 Uyumluluk – Meydan Okuma

Uyumlu kişilerin kişisel özellikleri ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre, mütevazı, nazik ve olaylar karşısında rahat oldukları anlaşılmıştır. Anlayışlı olmak, dış görünümüne dikkat etmek, uzlaşmacı olmak da bu bireylerin kişisel özellikleri içinde yer almaktadır. Uyumlu kişiler gergin ortamlardan hoşlanmayan, olayları büyütmeyi sevmeyen, genellikle affetmeyi yeğleyen taraftır.⁸⁵

Meydan okuyan kişilerde bu özelliklerin daha negatif olduğu gözlenmiştir. Buna göre meydan okuyan kişiler, uzlaşma taraftarı olmayan, olayları sadece kendi tarafından değerlendiren, gerginlik yaratmaya meyilli, geçinmesi zor, kendini başka insanlara nazaran daha üstün gören kişiler olarak tanımlanır.⁸⁶

Uyumluluk gösteren bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:⁸⁷

- Başka insanların duygularına anlayış gösteririm.
- Etrafımdaki kişileri rahatlatabilirim.
- Affedici biriyimdir.
- İnsanları incitmemek için çaba sarfederim.
- Kimseyi rencide etmem.

⁸⁵ Tarık Solmuş, *Beş Faktör Kişilik Modeli İş Yaşamına Nasıl Uygulanıyor?*, <http://www.uyanangenclik.com/index.php?topic=4865.0>, 27.03.2017

⁸⁶ http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1, 27.03.2017

⁸⁷ [https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_\(psikoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_(psikoloji)), 27.03.2017

Meydan okumaya eğilimli bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:

- Başkalarının sorunları ile ilgilenmek hoşuma gitmez.
- İnsanlara hoşlarına gitmeyen sözler söylemekten çekinmem.
- Kendimden başka kimseye ayıracak vaktim yok.

Uyumluluk boyutu, kendi içinde, başkalarına güven, açıksözlülük, yardımseverlik, uyum, alçakgönüllülük, yumuşak kalplilik olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu alt boyutların özellikleri belirtilmiştir. Buna göre, meydan okuyan ve uyum sağlayan olarak belirtilen maddelerin yanındaki (A-) ve (A+) terimleri, İngilizcede geçimlilik anlamına gelen ‘‘Agreeableness’’ kelimesinden esinlenerek kısaltılmıştır.⁸⁸

Tablo 6. Geçimliliğin Alt Boyutları

Altı Boyut	Meydan Okuyan (A-)	Uyum Sağlayan (A+)
Başkalarına Güven	Kuşkucu, güvensiz	Başkalarını dürüst ve iyi niyetli görür
Açıksözlülük	Dikkatli konuşan, gerçeği esneten	Açıksözlü, samimi
Yardımseverlik	Bulaşmaktan kaçınan	Başkalarına yardım etmeye istekli
Uyum	Saldırgan, rekabetçi	Çatışmada geri çekilen, itaat eden
Alçakgönüllülük	Üstünlük hissine sahip	Gösterişsiz, alçakgönüllü
Yumuşak Kalplilik	Dikkatli, mantıklı, objektif	Yufka yürekli, merhametli

Kaynak: Ögüt, Kocabacak, s. 132; Sami Gülgöz, NEO Kişilik Envanteri Türkçe Uygulaması. www.ku.edu.tr ‘den aktarma

⁸⁸ Ögüt, Kocabacak, s.132

2.3.4.4 Sorumluluk – Amaçsızlık

Sorumluluk bilinci yüksek olan kişiler disiplini, düzen içinde olmayı, bulunduğu düzenin kurallarına uyum sağlamayı, belli bir plan ve program dâhilinde hareket etmeyi seven ve bu hususlar çerçevesinde hayatlarını yaşayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Her zaman başarıya önem verirler ve bu doğrultuda hareket ederler. Herhangi bir işle ilgili adım atmadan önce detaylı bir şekilde düşünürler. Sorumluluk düzeyi olan bireyler sahip oldukları bu özellikleri sayesinde iş yaşamında da başarıyı elde etmektedirler. Bu kişiler, bağlı bulundukları işletmenin ilkelerine sahip çıkma, saygı ile yaklaşma, çalışma ortamında ellerinden gelenin en iyisini yapma gayesindedir. Bu istek ve arzu ile hareket eden bireyler enerjisi ile çevresindeki kişileri de olumlu anlamda etkiler. Bu sebeple işletmeler işe alım sürecinde personel seçerken, sorumluluk düzeyi yüksek olan kişileri tercih ederler. Çünkü tek bir kişinin olumlu enerjisi ve davranışları şirket içindeki diğer grupları da etkiler ve bu durum da bireyin başarısının yanı sıra şirketin başarısı haline gelir.⁸⁹

Sorumluluk duygusu düşük olan bireyler ise, düzenli olmayan, belli bir plana, programa ve disipline göre hareket etmeyen, daha dağınık, gelişigüzel davranan kişilerdir. İş yaşamlarında, amaç ve hedeflerden uzaktırlar. Verilen görevleri yapmaktan kaçınırlar. Herhangi bir işi zamanında yapamazlar, geciktirirler.⁹⁰

Sorumluluk bilinci yüksek olan bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:⁹¹

- Detaycı biriyimdir
- Her zaman düzenliyimdir.
- Herhangi bir işim varsa, geciktirmem, zamanında yaparım.
- Kolay beğenen biri değilimdir.

⁸⁹ <http://www.uyanangenclik.com/index.php?topic=4865.0>, 27.03.2017

⁹⁰ http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1, s.58, 27.03.2017

⁹¹ [https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_\(psikoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_(psikoloji)), 27.03.2017

- Plan ve programlarım doğrultusunda hareket ederim.
- Bana verilen görevleri olması gereken zamanda bitiririm.

Sorumluluk bilinci düşük olan bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:⁹²

- Düzenli biri değılimdir.
- Bana verilen işleri genellikle yetiştiremem, geciktiririm.
- Dağınlık beni rahatsız etmez.
- Üşengeç bir yapım vardır.
- Esnek biriyimdir.
- Detaylara takılmam.

Sorumluluk boyutu, kendi içinde, beceriklilik duygusu, düzen, göreve bağıllık, başarma güdüsü, öz disiplin, ayrıntılı düşünme olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu alt boyutların özellikleri belirtilmiştir. Buna göre, esnek ve odaklı olarak belirtilen maddelerin yanındaki (C-) ve (C+) terimleri, İngilizcede sorumluluk anlamına gelen ‘‘Conscientiousness’’ kelimesinden esinlenerek kısaltılmıştır.

⁹² Öğüt, Kocabacak, s.130-131

Tablo 7. Sorumluluğun Alt Boyutları

Altı Boyut	Esnek (C-)	Odaklı (C+)
Beceriklilik Duygusu	Sık sık tam hazırlanmamış olur	Becerikli ve etkili hisseder
Düzen	Organizasyondan yoksun, düzensiz	Derli toplu, düzenli
Göreve Bağlılık	Zorunluluklara fazla önem vermez	Güvenilir, vicdanı ağır basar
Başarma Güdüsü	Başarılı olma ihtiyacı düşüktür	Başarı elde etmeye güdümlüdür
Öz disiplin	Erteler, dikkati dağınık	İşleri tamamlamaya odaklanır
Ayrıntılı Düşünme	Acele, düşünmeksizin karar verir	Harekete geçmeden ayrıntılı düşünür

Kaynak: Ögüt, Kocabacak, s. 130; Sami Gülgöz, NEO Kişilik Envanteri Türkçe Uygulaması. www.ku.edu.tr 'den aktarma

2.3.5.5 Deneyime, Gelişime Açıklık – Kapalılık

Deneyime açık olan kişiler kendilerine has olabilmeyi, bağımsızlığı, özgün ve özgürlüğü seven kişiler olarak gösterilirler. Bu kişiler, katı dayatmalar karşısında boyun eğmeyen, daha esnek olan, bu gibi katı kurallara gülüp geçen bir tavırla yaklaşır. Yeniliklere açık olmakla birlikte, farklılıkları seven, vizyonları geniş, önyargılı olmayan, sanata duyarlı kişilerdir. Gelenekçi bir yapıdan ziyade, yenilikçi bir yapıları vardır. Oldukça meraklı kişilerdir. Birçok farklı konu hakkında bilgi sahibi olmak isterler.⁹³ İş hayatında bu tip kişiler, hangi konumda olursa olsun, ılımlı, sert tavırlardan uzak, bilgiyi paylaşmayı seven, değişimlere uyum sağlayabilen kişiler olacaktır.⁹⁴

⁹³ <http://www.uyanangenclik.com/index.php?topic=4865.0>, 27.03.2017

⁹⁴ <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, s.10, 27.03.2017

Deneyime kapalı olan kişilerde ise, katı kurallar karşısında itaat etme, kabullenme, gelenekçi yapıya sahip çıkma tavrı görülmektedir. Bu kişiler hayal gücü dar, farklı fikirlere kapalı, bağlı bulundukları otoriteye kendilerini adayan kişilerdir.⁹⁵

Deneyime açık olan bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:⁹⁶

- Yeniliklere açık bir insanım.
- Bu konu ile ilgili yeni bir fikrim var.
- Somut olmayan konuları kolaylıkla anlayabilirim.
- Hayal gücüm oldukça iyidir.

Deneyime kapalı olan bireylerin kullanmış oldukları bazı cümleler şu şekildedir:

- Çeşitliliği sevmem.
- Yeniliklerden hoşlanmam.
- Kendi düzenimin ve kalıplarımın dışına çıkmam.
- Somut olmayan düşünceleri anlamakta güçlük çekerim.

Deneyime açıklık boyutu, kendi içinde, hayalgücü, estetik eğitim, duygusal eğitim, deneyime açıklık, zihinsel merak, açık görüş olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu alt boyutların özellikleri belirtilmiştir. Buna göre, koruyucu ve kâşif olarak belirtilen maddelerin yanındaki (O-) ve (O+) terimleri, İngilizcede deneyime açıklık anlamına gelen ‘‘Openness to experience’’ kelimesinden esinlenerek kısaltılmıştır.⁹⁷

⁹⁵ Ögüt, Kocabacak, s.135

⁹⁶ [https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_\(psikoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_(psikoloji)), 27.03.2017

⁹⁷ Ögüt, Kocabacak, s.135

Tablo 8. Deneyime Açıklığın Alt Boyutları

Altı Boyut	Koruyucu (O-)	Kâşif (O+)
Hayal Gücü	Bugüne ve gerçeklere odaklı	Hayalperest, yaratıcı
Estetik Eğitim	Sanata ilgisiz	Sanatı ve güzellikleri takdir eden
Duygusal Eğitim	Duyguları önemsiz bulur	Duygulara değer verir
Deneyime Açıklık	Bildik olanı yeğler	Çeşitlilikten, yeni şeyler denemekten hoşlanır
Zihinsel Merak	Dar kapsamda merakları olan	Entelektüel merakı çok ve çeşitli
Açık Görüş	Muhafazakâr, dogmatik	Değerlerini gözden geçirmeye açık

Kaynak: Öğüt, Kocabacak, s.136; Sami Gülgöz, NEO Kişilik Envanteri Türkçe Uygulaması. www.ku.edu.tr 'den aktarma

Beş Faktör Kişilik Modeline bağlı olarak kişilik tipleri incelendiğinde, dışa dönük, duygusal dengesini kurabilen, etrafı ile uyum içinde olan, sorumluluk bilinci yüksek, deneyimlere ve yeniliklere açık olan kişilerin iş hayatında ve özel hayatlarında daha olumlu duygular içinde oldukları görülmektedir.

Çalışma yaşamında bulunan her bireyin şirket içindeki yeri son derece önemlidir. Bir çalışanın kendisine verilen görevi zamanında yapması, şirketin gelişen ve değişen çalışmalarına karşı uyum sağlayabilmesi, fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmesi gerekir. Aynı zamanda birey, iş ortamında aktif olabilmeli, iş ile ilgili olumsuz durumlarda ya da stres ortamında duygularını yönetebilmeli, çalışma arkadaşlarına karşı din, dil, ırk, cinsiyet konularında alaycılıktan uzak, anlayışlı ve önyargısız bir tavırla yaklaşabilmelidir.

Bu sebeple İK yöneticilerinin işe alımda seçme ve yerleştirme aşamasında, gerek yapılan testlerle, gerekse mülakat sırasında, kişilik tiplerini doğru bir şekilde değerlendirmeleri en önemli süreçlerden biridir. Şirketin ilkeleri doğrultusunda, bu bilgiler incelenerek, işletme açısından en doğru aday seçilmeli ve adayın referanslarından da onay alındıktan sonra, işe yerleştirme işlemi gerçekleştirilmelidir.

3.REFERANS DEĞERLENDİRME ve İŞE KABUL

İş başvurusunda bulunan adaylarla ilgili eleme süreci tamamlandıktan sonra, işe alınmasına karar verilen kişi için, en son aşama işleme koyulmalı, yani kişinin referansları aranmalı ve olumlu bilgiler alınması halinde işe kabul sürecine geçilmelidir.

3.1. Adayın Referanslarının Aranması

İK yöneticileri, seçmiş oldukları aday ile ilgili bazı bilgileri netliğe kavuşturmalıdır. Örneğin, adayın güven duyulacak biri olup olmadığı, çalışma yaşamındaki hal ve hareketlerinin nasıl olduğu, görevleri yerine getirme sürecindeki tutum ve davranışlarının ne şekilde olduğu vb. konular ile ilgili, adayın referansları aranarak bilgi sahibi olunmalıdır. Bu bilgilerin yanı sıra, adayın kendi özgeçmişinde, bir önceki çalışma ortamında elde ettiği başarılar ile ilgili verdiği bilgilerin doğruluğu sorgulanmalıdır. Tüm bu sorular karşısında, referans olarak aranan kişi aday ile ilgili olumlu geribildirim yapıyor ve adayın özgeçmişindeki bilgileri hakkında tutarlı cevaplar veriyorsa, işe yerleştirme işlemleri için aday ile işe kabul görüşmesi sağlanır.⁹⁸

⁹⁸ Özgen, Yalçın, s.127

3.2. İşe Yerleştirme

Seçme ve yerleştirme süreci sonunda işe alınmasına karar verilen personele, telefon yolu ile ya da yüz yüze görüşme ile işe kabul edildiğinin bilgisi verilmelidir. İşe başlangıç tarihi netleştirilir, gerekli olan sağlık raporu, sabıka kaydı, diploma, sertifika gibi birtakım evraklar talep edilir. Bu aşamadan sonra en önemli husus, personel işe başladığında yalnız bırakılmamalı, iş ortamına ve iş arkadaşlarına alışması için destek verilmeli, kişinin kendisini bir an önce kurumun bir parçası gibi hissetmesi sağlanmalıdır. ⁹⁹

Tablo 9’da çalışmanın ikinci bölümünde bahsedilen insan kaynakları seçme ve yerleştirme sürecinin aşamaları gösterilmiştir.

Tablo 9. İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme İşe Alım Süreci



Kaynak: Eldeki kaynaklarda bulunan veriler ile araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

⁹⁹ Çetin, Arslan, Dinç, s.87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ENGELLEYEN
ÇALIŞAN ve ÖRGÜT KAYNAKLI
PSİKOLOJİK SORUNLAR

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve ÖNEMİ

1.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İşletmeler açısından oldukça önemli bir etken olduğu söylenen örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili net bir tanım olduğu söylenemez. Birçok araştırmacı ve bilim insanı örgütsel bağlılık ile ilgili kendi uzmanlıkları konusunda çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Çeşitli olmasının sebebi, bu kavramın psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış gibi birçok bilim dalını kapsamasıdır.¹⁰⁰

Örgütsel Bağlılık ile ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:¹⁰¹

“Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır”

“Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir.”

“Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dâhil olmasıdır.”

¹⁰⁰ Akyay Uygur, *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Kitap, Ankara, 2015, s.3

¹⁰¹ Ebru Şengül Doğan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.67

“Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir.”

“Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.”

“Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır.”

Bu tanımlara göre örgütsel bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işletmeye karşı duyduğu duygusal yaklaşım, çalışmasını sonlandırması durumunda işletmenin uğrayacağı zararın bilincinde olma hali ve işletmede çalışmaya devam etmesine sebep olan içsel olarak hissettiği zorunluluk olarak tanımlanabilir.¹⁰²

1.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığı olan bir kişi aynı zamanda örgütün çıkarlarını, örgütün başarısını, örgütün elde edeceği verimi düşünen bir çalışan olur. İş yapma isteği motivasyonu sayesinde artar. Örgütün istekleri doğrultusunda çalışan ve üreten bir personel olur. Örgütsel bağlılığı düşük olan ya da bu bağlılığı hissedemeyen birinin çalışma isteği azalır, kendisine verilen görevleri yapma konusunda problem çıkarır, işe gelme isteksizliği oluşur ve işten ayrılma düşüncesine sahip olur. Kişi örgütün başarısından ziyade, kendi başarısına daha fazla önem verir, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bu bilgilere göre, işletmelerin personellerine örgütsel olarak bağlılık kazandırması çok önemlidir.

¹⁰³

¹⁰² Doğan, E.Ş., s.66

¹⁰³ Sefer Gümü, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2012, s.82

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BİLEŞENLERİ

Örgütsel bağlılık duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olmak üzere kendi içinde üç ayrı bileşenden oluşur. Çalışmanın devamında bu bileşenlerin içeriklerinden bahsedilecektir.

2.1.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, şirket içinde görev alan personellerin tamamen kendi istekleri doğrultusunda, içsel bir şekilde işletmede sürekli olarak görev almaya devam etme durumunu ifade eder. Bu bağlılık anlayışı ile çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul edip, örgütü yarı yolda bırakma düşüncesinden tamamen uzakta durmaktadırlar. Örgütün ilkelerine sahip çıkıp, bağlı bulundukları örgütün bir parçası olmayı değerli görüp, bu değere layık bir şekilde davranma isteğindedirler. Duygusal anlamda bağlılık gösteren iş görenler kendi görev tanımları dışında da, verilen işleri yapmaya hazırdır. Yapılan işe, örgüte, örgütün değerlerine tam anlamıyla pozitif bir yaklaşım içindedirler.¹⁰⁴

Duygusal bağlılık içinde olan personellerin bu bağlılıkla yaklaşımlarının birtakım sebepleri incelenmiştir. Bu incelemeler doğrultusunda duygusal bağlılığın nedenleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁵

- Örgütün çalışanlarına önemli konularda söz hakkı vermesi,
- Örgütün çalışanlarına adaletli bir yaklaşım içinde olması,
- Personelin rahatsız olup, rahatsızlığını dile getirdiği herhangi bir konuda, örgütün personeli önemseyip, konuyu dikkate alması
- İşletmenin personele söylediği ile yaptıklarının tutarlılık göstermesi,
- Şirket içinde bulunan çalışanların birbirlerine saygı, hoşgörü ve anlayışlı bir tutum içinde olması,

¹⁰⁴ Zeliha Seçkin, “Örgütsel Bağlılık”, Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, ss.349-350

¹⁰⁵ Seçkin, 350

- Performans değerlendirmelerinin objektif bir şekilde yapılması ve personele değerlendirme ile ilgili bilgi verilmesi.

2.2.Rasyonel Bağlılık

Rasyonel bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işletmeden ayrılması durumunda maddi olarak sıkıntıya gireceğini düşünüp, örgütte çalışmaya devam etmesidir. Daha çok yaşı ilerlemiş olan personelin düşündüğü bir durumdur. Bu bağlılık türünde, örgüt ile personel arasında karşılıklı çıkar ilişkisinin olduğu söylenebilir. Çünkü personel örgüt için emek harcarken, örgütte karşılığında personeli ödüllendirir. Rasyonel bağlılık aynı zamanda, çalışanların işlerini bırakmalarıyla meydana gelecek maliyetleri ve birleşen bağlılığını anlatır. Bireyin başka işletmede çalışırken, o işletmeye ayak uydurma çabası, ikamet ettiği bölgeden başka bir bölgeye taşınması veya iş görenin işten ayrılması durumunda tekrar iş bulamaması vb. durumlar bu maliyetlerin bazılarına örnek olarak gösterilebilir.¹⁰⁶

Rasyonel bağlılık içinde olan personellerin bu bağlılıkla yaklaşımlarının birtakım sebepleri incelenmiştir. Bu incelemeler doğrultusunda rasyonel bağlılığın nedenleri şu şekilde sıralanabilir.¹⁰⁷

- Personelin almış olduğu eğitimlerin başka örgütlerde faydalı olup olmayacağı ile ilgili şüphede kalması,
- Personelin başka bir iş bulması durumunda, ikametini değiştirmek zorunda kalabilmesi,
- Personelin örgütten ayrılması durumunda benzer bir işi ya da daha iyi olanaklara sahip bir işi bulamaması,
- İş görenin bağlı bulunduğu örgüte belli bir zaman ve emek harcaması. İş bırakmasıyla bu yatırımların kaybedileceği düşüncesi.

¹⁰⁶ Uygur, s.24

¹⁰⁷ Doğan, E.Ş., ss.96-97

2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılıkta iş görenler, kendilerini işletmeye bağlı kalmakta mecbur hissederler ve bunu olması gereken etik bir kural, bir görevmiş gibi düşünürler. İçinde zorunluluk hissi barındıran bu bağlılık türünde iş görenler, kendi menfaatleri adına değil, tamamen ahlaki açıdan bu davranışın doğru olduğunu düşündükleri için örgüte bağlılık duyarlar. ¹⁰⁸

Yapılan araştırmalar sonucunda, normatif bağlılık hisseden bireylerin, gerek işe alıma sürecinde gerekse işe devam sürecinde, aileden görmüş oldukları baskı ile bir bağlılık hissi gösterdikleri anlaşılmıştır. Kime, neye, nasıl, ne şekilde önem verilmesi gerektiği aileden alınan kültür ile bireylere geçer. Normatif bağlılık duyan bireylerin, bu bağlılığı hissetmesi de, aile içinde almış oldukları bu kültüre bağlıdır. ¹⁰⁹

Normatif bağlılıkta iş görenler, işletmenin kendilerine sağlamış oldukları imkânlarla karşı, kendilerini işletmeye yükümlü görmektedirler. Bu sebeple örgüt içinde işe devam etmeyi kendi üzerlerine düşen bir sorumluluk olarak algırlar. ¹¹⁰

3. ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ, SAĞLIĞI KAYNAKLI SORUNLAR, TÜKENMİŞLİK ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalışma hayatında meydana gelen olumsuz durumların birçoğu işletme kaynaklı olarak görülmektedir. İşletmenin çalışanına değer vermemesi, fazla iş yükü ile stres altına sokması, çalışanını takdir etmemesi, ödüllendirmemesi, yapılan işe uygun ücret vermemesi gibi birçok sebep gösterilir. Ancak işletme içinde yaşanan problemler her zaman örgüt kaynaklı değildir. Bazen de kişinin kendisinden kaynaklı yaşanan problemler söz konusudur. Bu sorunlar, daha detaylı olarak kişilik kaynaklı,

¹⁰⁸ Gümüş, Sezgin, ss.97-98

¹⁰⁹ Doğan, E.Ş., s.97

¹¹⁰ Seçkin, s.352

sağlık sorunları kaynaklı, aile kaynaklı başlıkları altında bu bölümde incelenecektir ve çözüm önerileri getirilecektir.

3.1. Kişilik ile İlgili Sorunlar

Kişilik, doğumdan itibaren bulunduğu yaşa kadar bir bireyin yaşamış olduğu olumlu ya da olumsuz deneyimler, içinde bulunduğu ailenin kültür yapısı, inandığı değerleri, normları, gelenekleri gibi birçok olgudan meydana gelir. Her bireyin farklı bir yapıda yetiştiği, çeşitli yaşamışlıklarının olduğu düşünülürse, insanların birçok konuda farklılıklarının olduğu yadsınamaz.¹¹¹

Kişilik tektir. Bir tek kişiye özel bir olgudur. Bazen de aynı evin içinde, aynı anne ve baba ile büyümüş kardeşlerin dahi, birbirlerinden tamamen farklı özelliklere sahip olduğu görülür. Bu durum kişilik ile açıklanır. Kişilik tamamen bireye ait olan psikolojik bir kavramdır.¹¹²

İş yaşamında birçok insanın bir araya gelip aynı ortamda bulunması, farklı kişiliklerden kaynaklı olarak çatışmalara yol açar. Bu doğrultuda en fazla çatışmaya sebep olan başlıca kişilik özellikleri şu şekildedir:¹¹³

- Konu her ne olursa olsun devamlı olarak bir savunma halinde olan saldırgan tutumdaki kişiler,
- Kendini tam olarak ifade edemeyen içedönük, itaatkâr yapıdaki pasif kişiler,
- Bireyleri din, dil, ırk özelliklerine göre alaycı bir şekilde eleştirip, gruptan dışlamaya çalışan, ayrımcı kişiler,

¹¹¹ David Brown, “Davranışlarınızı Yönlendiren Sebepleri Anlayın”, Kaya, O., Tuna, N., *Zor İnsanlarla Çalışma Sırları*, 2. Baskı, NTV Yayınları, Çv. Aysun Babacan, İstanbul, 2010, s.15

¹¹² Memet Zencirkıran, “Kültür, Toplumsallaşma ve Kişilik”, Zencirkıran M., *Davranış Bilimleri*, 1.Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa, 2016, s.146

¹¹³ Brown, ss.13-14-15

- Yeniliğe kapalı, değişen kararlar konusunda esnek olamayan ve yeniliklere uyum sağlayamayan gelenekçi kişiler,
- Görev sorumluluğu olmayan, işleri zamanında yerine getiremeyen, herhangi bir kariyer hedefi olmayan, sorumluluk bilincine sahip olmayan kişiler,
- Özel hayatlarında ya da iş hayatlarında yaşanan olumlu gelişmeler karşısında dahi negatif durumlar bulabilen, memnuniyetsiz kişiler.

3.2. Sağlık ile İlgili Sorunlar

Personellerin geçirdiği hastalıklar çok basit hastalıklardan ağır hastalıklara kadar çeşitlilik göstermektedir. Bazı çalışanlar, nezle, grip gibi kısa sürede atlatılabilecek hastalıklar yaşarken, bazıları da psikolojik sorunlar, içki bağımlılığı, hayati riski olan hastalıklar gibi uzun sürede tedavi olunması gereken hastalıklar yaşayabilmektedir. ¹¹⁴

Geçirilen hastalıklar kişinin stres yaşamasına, işten uzaklaşmak istemesine, yavaşlamasına, işten ayrılmak istemesine kadar olumsuz durumlara sebep olur.

3.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik ile ilgili yaş, eğitim durumu, örgüt beklentileri, kişisel özellikler, cinsiyet arasında herhangi bir bağ olup olmadığı üzerine birtakım araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar doğrultusunda; ¹¹⁵

- **Yaş** faktöründe özellikle genç yaştaki bireylerin iş anlamında yaşamış oldukları deneyimsizlikten dolayı ileri yaştakilere kişilere oranla daha fazla tükenmişlik hissettikleri gözlenmiştir.

¹¹⁴ Erel, Yalçın, ss.268-269

¹¹⁵ Mustafa Fedai Çavuş, Bilge Aksay “Çalışma Hayalinde Tükenmişlik; Nedenleri ve Sonuçları”, Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, ss.250-251

- **Eğitim** ile ilgili olarak özellikle yüksek eğitim almış olan kadınlarda daha fazla tükenmişlik yaşandığı gözlenmiştir. Bu durum da yüksek eğitimle birlikte artan sorumluluklara bağlanmıştır.
- **Örgütten beklenti** yaşayan kişiler, çalışma yaşamlarının başında yüksek kariyer ve yüksek pozisyon beklentileri içindedir. Ancak zaman geçtikçe bu beklentilerin yerini bulmaması, bireyleri uzun yıllar boyunca aynı pozisyon altında görev yapması kişileri mutsuzlaştırarak tükenmişlik yaşamalarına neden olmuştur.
- **Kişisel özellikleri** ve tükenmişlik arasında ise, yapılan araştırmalar sonucunda oldukça yüksek bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Buna göre dışa dönük, uyumlu, açık olan kişilerde daha az tükenmişlik yaşanırken, özellikle duygularını kontrol edemeyen nevrotik kişiliklerde tükenmişlik hissinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.
- **Cinsiyet** ayrımları yapılarak tükenmişlik dereceleri incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşılmış ve net bir bilgi elde edilememiştir.

Tükenmişlik yaşayan kişiler özgüvensizlik, huzurlu olamama, yetersizlik, çaresizlik, kaygı gibi sorunları ruhsal olarak hissederken aynı zamanda fiziksel olarak da uykusuzluk, çabuk yorulma gibi problemleri de beraberinde yaşar.¹¹⁶

3.4.Çözüm Önerileri

Geçmişte bir bireyin içinde bulunduğu örgütte çalışma süresi genellikle emekli olana kadardı. Ancak günümüz dünyasında çalışanlar sürekli olarak daha iyi koşullarda olma isteği ile belli zaman aralıkları ile iş değişikliği yapmaktadır. Bu durum işletmeleri birçok açıdan zarara uğratar. Yöneticiler öncelikle bu zararların farkında olmalıdır. Bir çalışanı kaybetmek, hem yüksek maliyet, hem de personelin o zamana kadar edinmiş olduğu bilgi ve eğitimlerin kaybı anlamına gelir. Bu farkındalıkla da, personelini kaybetmemek için çözüm yolları bulmalı, olumsuz

¹¹⁶ Çavuş, Aksay, ss.261-262

durumlar yaşandığında personeli memnun etme çabasında olmalı, yaşanan kişisel çatışmaları düzeltmek için büyük gayret göstermelidir.¹¹⁷

Yöneticiler her şeyden önce sorun yaşanan personel ile ilgili empati kurabilmelidir. Özellikle personel işinde çok başarılı olan, kaybetme riski göze alınamayacak bir çalışan ise mutlaka karşılıklı iletişim kurularak çözüm yollarına gidilmesi gerekir. Yöneticiler gerektiğinde bu kişilerin kişilik özellikleri iyi saptayıp, problemleri öne çıkarıp, ne yapılması gerektiği konusunda bir çizelge hazırlamalıdır. Ancak bu personel ile inatlaşma ya da personelin kendine has kişisel özelliklerini değiştirmek olmamalıdır, çünkü kişilik değiştirilemez ancak bastırılabilir. Bu da daha kötü sonuçlara yol açar. Kişiliği değiştirmek yerine, personeli ilk aşamada dinlemek, anlamak gerekir ve kişiliğe göre yön vermek gerekir. Örneğin bir birey görevlerini zamanında yerine getirme konusunda sorumlu davranmıyorsa, geciktiriyor ve işten kaçırıyorsa bunun sebeplerini iyi anlamak gerekir. Öfkeli bir şekilde yaklaşmak yerine problemin ana kaynağının ne olduğu çok iyi gözlenip, anlaşılmadır. Bu personele yaptığı iş çok ağır geliyor olabilir, çalışmalarının karşılığında takdir görmek istiyor ancak fark edilmediğini hissediyor olabilir. İsteksizliğinin sebebi kariyerine dair yaşamış olduğu bu durumla umutsuzluk olabilir. Böyle bir çalışanın iş yükünü biraz daha hafifletmek ya da bu çalışana göstermiş olduğu çalışma şartlarından dolayı ödüllendirmek, çalışanın görev yapma şeklini olumlu anlamda değiştirebilir. Çünkü her işgören değer verildiğini ve anlaşıldığını bilmek ister. Yönetici de tam olarak bu hissi çalışana yansıtmalıdır. Problemler konuşulmalı, problemlerin düzelmesi için ne yapılması gerektiği üzerinde durulmalıdır. Yaşanan probleme daha farklı bir şekilde yaklaşılabilceğini çalışana göstermek, hissettirmek gerekir. Gerektiğinde personelin dilinden konuşup, duyguları da paylaşmasına izin verilmelidir. Örneğin içe dönük birine, farklı görevler yüklenebilir, bir konuda öncülük etmesi sağlanarak ve takdir edilerek özgüveninin artmasına yardımcı olunabilir. Aynı zamanda yönetici, olumlu ve ılımlı bir tavır içinde olup, yapılması mümkün olmayan talepleri de bu tavır içinde anlatmalıdır. Yine bir örnek verilecek olursa, gelenekçi yapıdaki kişiler yeniliklere

¹¹⁷ Richard Luecke, “En İyi Çalışanları Elde Tutabilmek”, Cinemre, L., Biliz, Z., *En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak*, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çv. Önder Sarıkaya, İstanbul, 2012, s.67

kesin bir dille kapalı olduklarını belirttiklerinde, yönetici de yine ılımlı bir duruş içinde ancak net bir yaklaşımla bu yeniliğin yapılması gerektiğini anlatmalı ve bu yeniliğin personele sağlayacağı faydalar üzerinde durmalıdır. Ancak değiştirilmesi mümkün olmayan durumlarda yönetici pozisyonunu net bir şekilde karşı tarafa da hissettirmelidir. ¹¹⁸

Fazla stresli ve gergin olan kişilik yapısındaki bireylere aynı şekilde yaklaşıldığında, altından, paylaşmakta zorluk çektikleri sağlık sorunlarının da sebep olarak yattığı görülmüştür. Kişinin yaşadığı ciddi sağlık sorunlarına yönelik şirket yöneticileri oldukça hassas davranabilmeli, bireyin içinde bulunduğu stresli duruma anlayış gösterebilmelidir. Karşılıklı konuşularak kişinin sağlığına göre duruma uygun yön verilmelidir.

Bir yönetici, personeline tükenmişliğe dair bir durum hissettiğinde, şirket içinde kişisel gelişim alanında eğitimler düzenleyerek, çalışanlarının bu eğitimden faydalanmasına olanak tanımalıdır. Gerektiğinde bireyin işe ara vererek izin kullanmasını sağlamalıdır. Personel ile sürekli diyalog halinde olup, özgüvenini artırıcı geribildirimlerde bulunmalıdır. Bireylerin çalışma performanslarına göre farklı görevler tanımlamalı ve mesleki ilerleme için imkân vermelidir. ¹¹⁹

4.ÖRGÜT KAYNAKLI OLUŞABİLECEK SORUNLAR ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çalışanların örgüte bağlanamamasında kendilerinden kaynaklı sorunlar yaşandığı kadar bu sorunların örgütten kaynaklandığı durumlar da vardır. Örgütün yaklaşımından dolayı yaşanan sorunlar motivasyon eksikliğine ve devamında da örgüte güvensizliğe sebep olmaktadır. Bu bölümde örgüt kaynaklı oluşabilecek

¹¹⁸ Brown, ss.17-21-27-37-41-50-51

¹¹⁹ Çavuş, Aksay, s.265

sorunlardan ve sorunların giderilmesi için uygulanması gereken yaklaşımlardan bahsedilecektir.

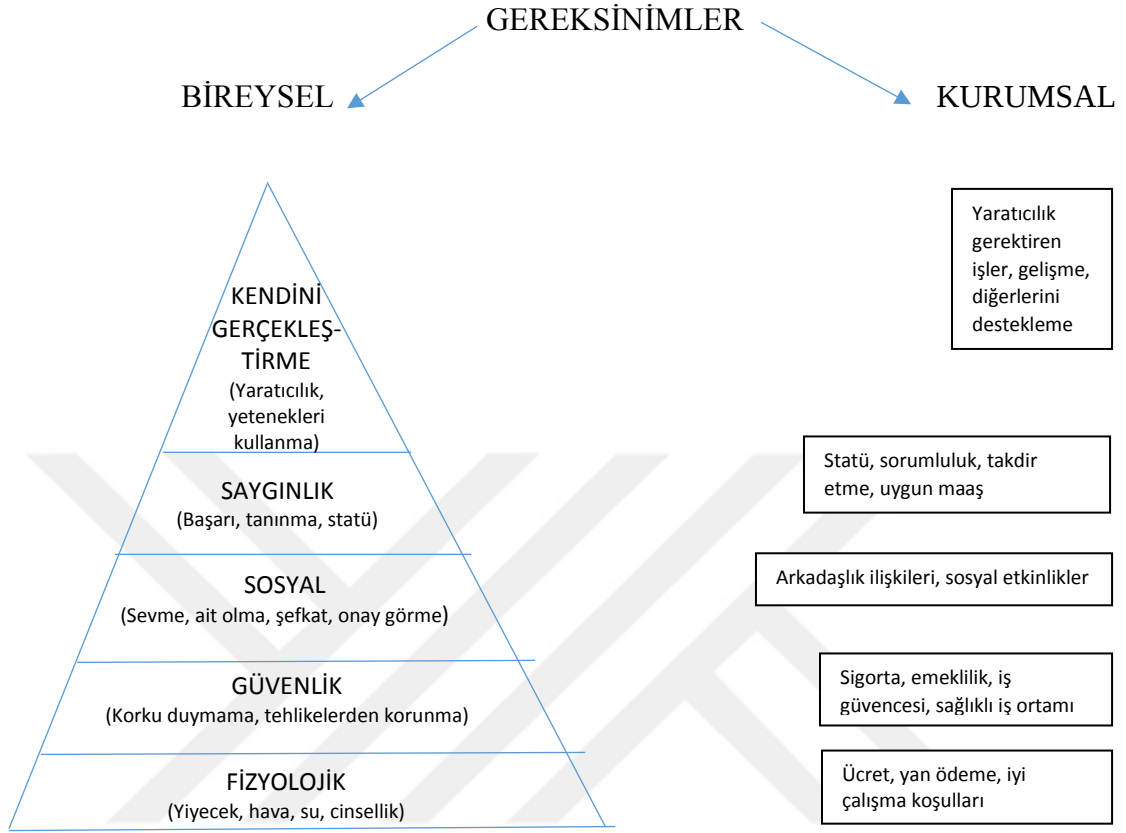
4.1. Motivasyon Eksikliği

Motivasyon, kişinin tamamen kendi isteği ile belirli bir amaca yönelik olarak davranma şeklidir. Bireylerin tutum ve tavırlarını yönlendiren, pozitif davranışların oluşumunu sağlayan bir güçtür. Personelin şirket içindeki taleplerinin karşılığını bulması ve çalışanların mesleki doyuma ulaşmaları, onların içinde bulunduğu işi sevmelerini, örgüte bağlılık duymalarını, yüksek oranda verime ulaşmalarını sağlayacaktır.¹²⁰

Bu bilgiler doğrultusunda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi dikkate alınabilir. Aşağıda, Tablo 9'da bireyin hem bireysel hem de kurumsal olarak ihtiyaç duyduğu gereksinimler belirtilmiştir.

¹²⁰ Gümüş, Sezgin, s.2

Şekil 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Barutçugil, s.85

Motivasyon eksikliğinde ise, içinde bulundukları örgüte karşı örgütsel bağlı olmayan, görev yapma arzusu bulunmayan, sadece kendine odaklı, verim alınamayan çalışanlar söz konusudur. ¹²¹

Motivasyon eksikliğinin giderilmesi için öncelikle bu durumun nedenleri tespit edilmelidir. Tablo 10'da, motivasyon eksikliğinin sebepleri belirtilmiştir. Çalışmanın devamında bu sebeplere yönelik birtakım detaylar ana hatlarıyla belirtilecektir.

¹²¹ Werner Schwanfelder, *İş'te Lao Tse*, Kuraldışı Yayıncılık, Çv. Ceyda Aydın, İstanbul, 2015, s.61

Tablo 10. Motivasyon Eksikliği Sebepleri

Doğru Uygulanamayan Yöneticilik
İş ile Personelin Uyumsuzluğu
Örgütsel Ödüllerin Sağlanmaması
Günlük Çalışma Süresinin Uzunluğu
İş Güvenliğinin Sağlanamaması
İş Görenin İçinde Bulunduğu Takımın Yapısı
Ücret Tatminsizliği

Kaynak: Eldeki kaynaklarda bulunan veriler ile araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

4.1.1.Doğru Uygulanamayan Yöneticilik

İşletmelerde birçok çalışan, bulunduğu kurumdan, takım arkadaşlarından, yaptığı işten memnun olmasına rağmen yöneticisi ile yaşadığı sorunlar sebebi ile örgüte tam olarak bağlanamamakta ve işine son vermek istemektedir.

Yöneticilerin yaptığı bazı yanlış davranışlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanına değerli olduğunu hissettirmemek,
- Başarıyı takdir etmemek,
- Çok fazla otoriter davranıp, personele söz hakkı vermemek,
- Çalışanların sorunlarını dinlememek, onları görmezden gelmek,
- Başarıyı tek başına üstlenme çabası,
- Adaletli olmamak,
- Etik davranmamak,
- Çalışanlar arasında objektif olamamak, ayrımcılık yapmak,

- ‘‘Karşındakini eğitirken onu aşağılamamak.’’¹²²

İyi bir yöneticinin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:¹²³

- Personelin almak istediği sorumlulukları destekleyerek özgüveninin artmasına yardımcı olmak,
- Herhangi bir konuda personeline yetki vermeden önce, personelin başarılı olduğu alanları incelemek, bu sayede bireye özgü görev vermek,
- Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde dördüncü basamak olan saygınlık basamağına personelin ulaşmasını sağlamak için destekçi olmak,
- Çalışanına saygı duyup, değer vermek,
- Gerektiğinde çalışanın başarılarını takdir etmek,
- Ulaşılabilir olmak,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmak.

Frederick Herzberg, yaptığı araştırmalar sonucunda, işletmelerde bireyleri motive eden etkenlerin, ‘‘performans ve başarıyı hissetme, takdir görme, içeriği mantıklı olan işler, sorumluluk üstlenme, yükselme olanakları, desteklenme ve kişisel gelişim’’ olduğunu söyler.¹²⁴

4.1.2.İş ile Personelin Uyumsuzluğu

İşletme içinde görev alan kişinin, görevini yaparken hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan rahat hissetmesi, başarılı ve verimli olabilmesi için çok önemlidir. Fizyolojik ve psikolojik olarak kendisine ağır iş yükü verilen iş görenler, fazla yorgunluk, çalışma isteksizliği, işe düzensiz gelme, bedensel rahatsızlıklar, huzurlu

¹²² Andreas Drosdek, *İş'te Sokrates*, 1. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, Çv. Ceyda Aydın, İstanbul, 2015, s.65

¹²³ Christia Mesnaric, *İş'te Aristoteles*, 1. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, Çv. Firuzan Gürbüz, İstanbul, 2015, ss.55-56-57

¹²⁴ Mesnaric, s.57

çalışamama, uyumsuzluk gösterme, başarılı olamama gibi olumsuz durumlar yaşamaktadır. Oysaki birey, kendisinde bulunan yetenek ve becerilerle doğru orantıda bir iş yaparsa, hem iş doyumunu hisseder hem de çalışmalarında başarılı olur.¹²⁵

Yöneticiler, yapılacak işe göre, kişinin iş ile uyumlu olması için, yaş, eğitim, deneyim, fizyolojik özellikler, teknik beceriler, potansiyel, sahip olunan nitelikler, matematiksel zekâ, hoşgörü, güler yüz, sabır, güç gibi birtakım özelliklere dikkat etmelidir.¹²⁶ Ancak bu şekilde bireyin çalışma isteği güdülenmiş, motivasyonu artmış olur. Bu da kişinin hem örgütsel bağlılığını artırır hem de göstermiş olduğu başarılar işletmenin de verimini olumlu anlam da etkiler.

4.1.3. Örgütsel Ödüllerin Sağlanmaması

Örgütsel ödüller, iyi derecede çalışma gösteren bireylere, takdir mesajı vermenin bir göstergesidir. Örgütsel ödüller personele “seni takdir ediyoruz, bizim için değerli bir çalışansın” mesajı vermektedir.¹²⁷

Bir işletmede herhangi bir çalışan yöneticileri tarafından fark edilmek için üstün performans gösteriyor ve başarılı sonuçlar elde etmek için çaba sağlıyorsa mutlaka karşılığında motive edici tavırlar, somut ödüller görmek ister. Fakat bu başarısı karşısında herhangi bir olumlu geribildirim almadığında, bireyin performansı düşer, birey işine ve kariyerine dair umutsuzluk yaşar, örgüt için bir değerinin olmadığını hisseder. Bu durumun önüne geçmek için yöneticiler maddi ve manevi ödüller konusunda esnek davranabilmeli, çalışanlarının başarılarını göz ardı etmemelidir.

¹²⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, 320-321

¹²⁶ Eren, 321

¹²⁷ Barutçugil, s.451

Ödül, çalışanın normal düzenin dışında göstermiş olduğu yüksek başarılarına karşı, işletmenin çalışanına sağladığı, bazen maddi bazen de maddi olmayan bir faydadır.¹²⁸

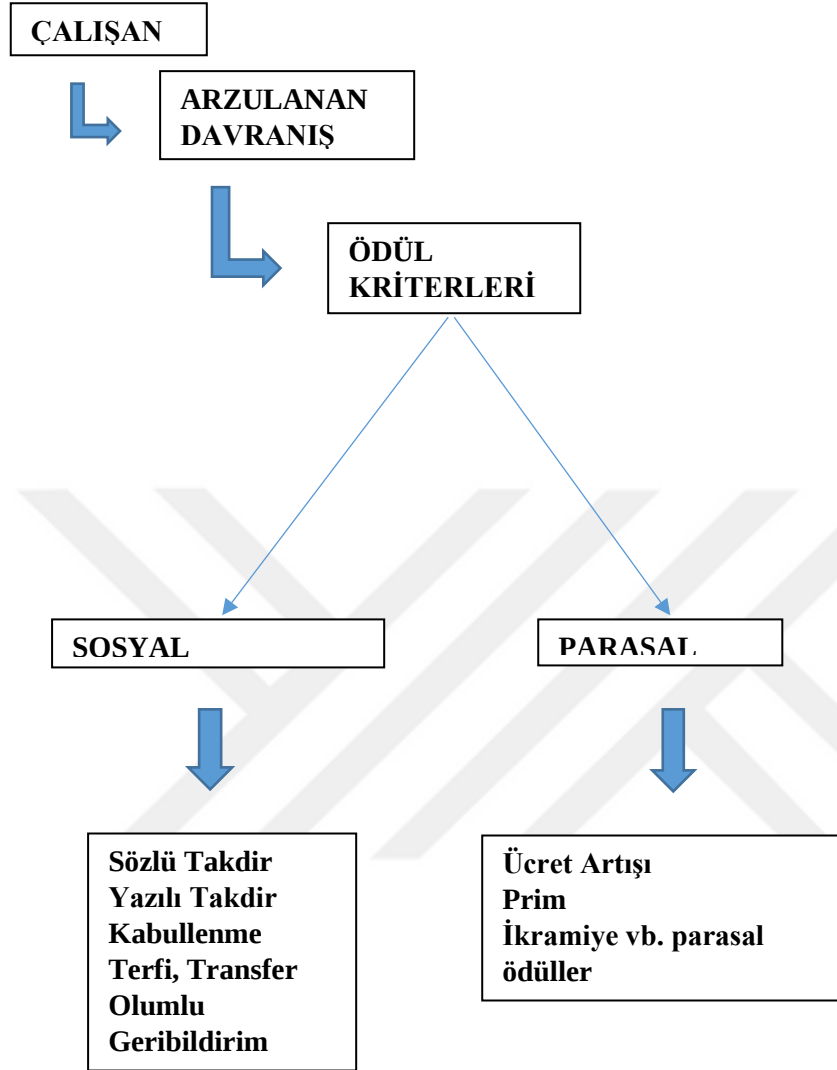
Bu tanıma göre, örgüt içinde personele ödüllendirme mutlaka uygulanmadır, ancak ödüllendirmenin inandırıcı ve tatmin edici olması için de şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:¹²⁹

- Vadedilen ödüllerin vadedildiği şekilde yapılabilir nitelikte olması,
- Ödüllendirmenin şirketin bütün iş görenlerine sağlanabilmesi,
- Maddi ya da maddi olmayan her iki ödül için de, Verilen ödüllerin tüm çalışanlar tarafından şeffaf bir şekilde görülebilir olması,
- Ödüllendirmenin başarı oranına göre verilmesi, başarı gösteremeyen bireylerin ödülünden faydalanamaması,
- Verileceği söylenen ödüllerin, yine söylendiği zamanda, geciktirmeden zamanında verilebilmesi,

¹²⁸ Ataay, Acar, s.359

¹²⁹ Barutçugil, ss.452-453

Tablo 11.Ödül Sistemi



Kaynak: Barutçugil, s.453

4.1.4.Günlük Çalışma Süresinin Uzunluğu

İşletmelerde günlük çalışma süresinin uzun olması, çalışanın gerçek performansını gösterememesine, başarı oranının azalmasına, aşırı yorgunluğa, strese, motivasyon kaybına ve işe devamsızlık oranının artmasına neden olmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü ve Çalışma Bakanlığı tarafından, günlük en uygun çalışma süresinin 8 saati aşmaması gerektiği açıklanmıştır.¹³⁰

Bu açıklama doğrultusunda işletmelerin, çalışma süreleri konusunda hassas davranması gerekir. Hukuki çalışma saatlerini aşmadan mesailerin belirlenmesi, personelin yıpranma payı düşünülerek günlük saat sınırı koyulması örgütlerin dikkat etmesi gereken süreçlerdir.

4.1.5. İş Güvenliğinin Sağlanamaması

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri işletmedeki personelin iş güvenliğini oluşturmaktır. Bu görev bilinci ile örgüt, personelin iş güvenliğini sağlamalı, iş kazalarına karşı gerekli güvenlik önlemlerini almalı, personelin herhangi bir sağlık sorunu varsa bu duruma karşı hassas davranmalıdır. Aksi takdirde iş görende, gerginlik, stres, işten uzaklaşma isteği ile beraber işten ayrılma gibi istekler oluşur.

İşletmelerde iş görene sağlanan güvenlik önlemlerinin amacı, personele sağlık koşullarına uygun bir iş alanı oluşturarak, personelin korunması ve personelin başarısının artırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda örgütler çalışanlarına özel sağlık sigortaları, kaza sigortaları vb. hakları tanımalıdır. Personelin iş güvenliği her şeyden önce, örgütün işçi sağlığına uyumlu bir şekilde oluşturulmasına dayanmaktadır. Burada da fiziksel ortam ve yöneticilerin personele yaklaşım tarzı önem taşır. Fiziksel ortam ve yöneticilerin davranış şekline bağlı olarak, kimyasal ve biyolojik riskler olabileceği gibi psikolojik ve ruhsal sorunlar da iş gören sağlığını tehdit eden durumlardır. *“Örneğin havalandırma, ısı, aydınlatma, nem, gürültü fiziksel etmenler; toz, duman, buhar, gaz ve çözücüler kimyasal etmenler olarak sayılabilir.”*¹³¹

¹³⁰ Eren, s.271

¹³¹ Erel, Yalçın, ss.267

Bir örgütün çalışanlarının sağlığına, iş güvenliğine ilişkin alması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir:¹³²

- Personelin sağlığını korumak ve alınan güvenliği devamlı kılmak,
- Verilen iş ile personelin yaş, cinsiyet, kuvvet durumuna göre uyumlu olması,
- Örgüt içinde sağlığı tehdit eden durumları tespit edip, gerekli güvenlik önlemlerini almak,

4.1.6. İş Görenin İçinde Bulunduğu Takımın Yapısı

Takım, en az iki kişinin aynı amaç doğrultusunda hareket etmek için bir araya gelmesidir. Takım içindeki kişiler birbirlerine karşı bağımlı olmakla birlikte birbirlerine karşı sorumludurlar. Ancak bazı durumlarda takım içinde birçok farklı kişilik yapısında bireyin olması sebebi ile çatışmalar yaşanabilmektedir. Kişilik yapılarının yanı sıra takımı yöneten takım liderinin yanlış kararları ya da düzgün bir koordine gerçekleştirememesi de takım çalışmasının sorunlarından biridir. Buna ek olarak çok fazla kişinin farklı talepleri ve önerileri doğrultusunda, işlerin karar aşaması olması gerekenden daha uzun süreye yayılır. Bu durum da yaşanan problemlerden bir diğeridir.¹³³

Takımların amaçlarına ulaşırken, sorun yaşamadan, en başarılı şekilde ilerleyebilmeleri için, örgütlerin takımlara eleman seçerken şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:¹³⁴

- Takım içindeki her bir personelin, takımın amaçları ile uygun doğrultuda bilgi, eğitim, yetenek ve deneyime sahip olması gerekir.

¹³² Özgen, Yalçın, s.303

¹³³ http://www.edchreturkey-eu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf, 04.04.2017, ss.1-9

¹³⁴ Eren, s.476

- Takım içindeki bireylerin hepsi ulaşacakları amaç için heyecan duymalıdır. Bu enerjide olabilmeleri için de takım içindeki kişilere cesaret verici ve özgüven arttırıcı tutumla yaklaşılmalıdır.
- Takım içine alınacak personelin, takımın diğer elemanlarının önerilerine karşı saygı gösterebilecek, açık fikirli, yeniliklere olumlu bakabilen kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

4.1.7. Ücret Tatminsizliği

Örgütsel bağlılığı arttıran ya da tam tersi olarak azaltan en önemli faktörlerden biri de personele verilen ücrettir. Daha çok hayatın temel ihtiyaçlarını karşılamada zorluk çeken kişilerin, şimdiye kadar bahsedilen lider yaklaşımı, takım arkadaşlıkları, iş güvenliği vb. konulardan ziyade kazandıkları ücretin kendileri için daha önemli bir durum olduğu gözlenmiştir. İşletme içindeki bireyler, örgütsel bağlılık konusunda ücretin adil olarak verilmesini de bir etken olarak görmektedir. Şirket içinde adil bir ücret dağılımı varsa, çalışanların örgütsel bağlılık oranı artmakta, etik olmayan ve aynı zamanda adaletsiz bir ücret dağılımı varsa örgütsel bağlılık azalmaktadır.¹³⁵

Ücret düzeyinin adaletli olması için bazı önemli ilkeler şu şekilde sıralanabilir:¹³⁶

- Rakip firma ücret düzeyi ile kıyaslama
- Ücrete dair esneklik
- Objektif olma
- Şeffaflık
- Uzlaşma
- Terfi ile orantılı olarak ücret düzeyinin de artması
- Eşit işe eşit ücret

¹³⁵ Gümüş, Sezgin, ss.112-113

¹³⁶ Erel, Yalçın, s.317; Sinan Artan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir, 1981, s.83'den aktarma

4.2. İşyerinde Psikolojik Yıldırma

İşletmelerde, yöneticilerin bu pozisyonu taşımadaki yetersizliği, yıldırma uygulanan personelin kendini savunamaması, şirket içindeki ahlaki kuralların net bir şekilde anlaşılamamış olması, statü çatışması, sert yönetim biçimi gibi sebeplerden dolayı kişiler psikolojik yıldırma yoluna gidebilmektedir. Bu durum bazen bir yöneticinin kendi bünyesi altında çalışan elemanına öfkeli ve suçlayıcı bir tutum sergilemesidir bazen de işletme içindeki çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı alaycı, yargılayıcı tavırları ile yaklaşmasıdır. Bireylerin egoist kişilik özellikleri, kendi sahip olmadıklarına bir başkasının sahip olması ile kıskançlık duyguları, düşmanca davranmaya karşı eğilimi olma gibi durumları psikolojik yıldırmaya sebeptir.¹³⁷

Psikolojik yıldırmanın önüne geçmek için örgütün yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:¹³⁸

- İşe seçme ve yerleştirme aşamasında sadece somut olan eğitim, deneyim özelliklerinin yanı sıra kişinin kişisel özellikleri de dikkate alınmalıdır.
- Örgütün etik kurallarına uyum sağlanıp sağlanmadığı ilgili kişiler tarafından düzenli olarak denetlenmelidir.
- Personele her konuda açık iletişim olanakları sağlanmalıdır.
- İnsan odaklı yönetim anlayışı uygulanmalıdır.

4.3. Çalışanlara Çocuk Muamelesi Yapılması

Bazı işletmelerdeki yönetim şeklinde çalışanların yeteneklerini geliştirmesine, kendilerini ifade etmesine olanak verilmemektedir. Buradaki yönetim biçimi daha çok yaptırım şeklindedir. Bu yönetim biçimi çalışanları çocuklaştırma olarak tanımlanır. Çalışanların çocuklaştırılması, örgütün kişinin çocukluğunda anne ve babasına karşı tutumunu öngörmesi ile gerçekleşir. Örgüt, çalışanına otoriter bir tutum içinde yaklaşır ve çalışanın yaptığı iş ile ilgili kararların bütünü örgüte ya da yöneticisine ait olur.

¹³⁷ Seçkin, ss.229-230-231-232

¹³⁸ Seçkin, ss.243-244

Bütün bu olumsuz durumlar personelde örgüte karşı negatif hisler uyandırarak, kişinin bağlı bulunduğu kuruma karşı nefret duyguları beslemesine kadar ilerler.¹³⁹

Karşılıklı olarak her iki tarafın da birbirini aşağılama, küçük görme hali, birbirlerinden verim alamamalarına da neden olur. Dolayısı ile sürekli negatif hisler ile çalışan bireyler bir süre sonra insani çalışma şartlarından da yoksun kalmış olurlar. Bu duruma engel olmak için örgütün insan odaklı bir tutum içinde olup, tutumunu, vizyon ve misyonunu net bir şekilde çalışanlarına belirtmesi gerekir.

4.4.Ayrımcılık

Örgütlerde eşitliğe dair politikalar net olarak belirlenmediğinde bireyler arasında birbirlerine karşı ayrımcılık yapılabilmektedir. Ayrımcılık, bazen bilerek bazen de farkında olmadan yapıldığı gibi cinsiyete, yaşa, dine, cinsel tercihe, ırka ve engellilere karşı gösterilen negatif bir tutumdur.¹⁴⁰

Kişiler bu tutuma maruz kaldıklarında,¹⁴¹

- Motivasyon kaybı yaşarlar,
- Psikolojik olarak sorun yaşarlar,
- Örgüt içinde çatışma yaşarlar,
- Örgüt veriminde düşüş meydana gelir.

Ayrımcılığın önüne geçebilmek için işletmeler bu konuda net bir tutum içinde olmalı, din, ırk, cinsiyet, vb. konularda ayrımcılık yapmanın suç olduğunu bilmeli ve çalışanlarına bildirmelidir.

¹³⁹ M. Faruk Özçınar, “Çalışanların Çocuklaştırılması (Enfantilizasyon) Metaforu”, Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, s.298

¹⁴⁰ Mustafa Fedai Çavuş, Emin Sertaç Arı “Çalışma Hayatında Ayrımcılık”, Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, ss.98-99-100-101

¹⁴¹ Çavuş, Arı, s.104

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASI ile MEYDANA GELEN VERİMLİ SONUÇLAR

Örgütsel bağlılığın sağlanması ile meydana gelen verimli sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanlar iş tatmini yaşar,
- Çalışanların performansı artar,
- Performansların artmasına bağlı olarak örgüt verimi de yükselir,
- İşten ayrılmalar azalır ve yeni personel için yüksek maliyetler ortadan kalkar.
- Bilgi birikimi olan personel elde tutulmuş olur,
- Çalışanlar örgütün zararına olacak davranışlardan kaçınır,
- Personel örgütün kötü zamanlarında da örgüte destek için çalışmaya devam eder,
- İşe devamsızlık azalır, çalışanlar düzenli olarak işe gider,
- Personel örgütün ilkelerine sahip çıkar, örgüt hedeflerini benimser.

SONUÇ

İnsan Kaynakları birim olarak hiç şüphesiz organizasyonların en temel yapı taşlarından biridir. Çünkü içinde organizasyonun ayakta kalmasını sağlayan 'insan' unsurunu barındırır. İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlar ile örgütün arasında bağlayıcı bir görev oluşturur. Bu görev bilinci ile hem örgütün hedeflerine ulaşmasında hem de çalışanların huzurunu sağlamada çeşitli stratejiler geliştirip, buna göre hareket ederek organizasyonun yapısını en üst seviyeye çıkarma eğilimi ile işlevini sürdürür.

Organizasyonların insan kaynakları biriminde görev alan yöneticilerin ve çalışanların performans değerlendirme, ücret yönetimi, tazminat planları, toplu sözleşme planları gibi konulara hâkim olması ile birlikte doğru işe doğru elemanı seçme ve işe yerleştirme alanında da çok iyi olması gerekir. Bu bağlamda da başarılı eleman seçme ve yerleştirme ile yerleştirme sonrası elamanın örgütte devamlılık sağlaması için, insan kaynakları biriminde çalışan kişilerin davranış bilimleri, psikoloji gibi alanlarla da bilgi sahibi olması önem taşımaktadır.

İş yaşamında bu gibi bilim dalları hakkında bilgi sahibi olmak, çalışanların kişi ve görev analizini yapma konusunda yöneticilere büyük ölçüde yardımcı olur. Kişilik kavramı hem kişinin kendisini hem de çevresindekileri olumlu ya da olumsuz etkileyecek önemli bir unsurdur. Özellikle organizasyonlarda takım halinde çalışan kişiler arasında olumlu bağların kurulması, takımın dolayısı ile örgütün başarısını arttıracak bir durumdur. Tek bir kişinin uyumsuzluğu dahi bütün takımı olumsuz etkiler. Bu da takım içindeki her bir bireyin ayrı ayrı stres yaşamasına, motivasyon eksikliğine sebep olur. Çok fazla kendine odaklı yani bireysel davranan, sorumluluk bilincine sahip olmayan ya da uyumlu olmayan biri takım çalışmalarına ayak uyduramayacağı gibi takım içindeki huzurun da bozulmasına sebep olur. Bu yüzden en temelden, işe eleman seçme sürecinden itibaren kişilik kavramı irdelenmeli ve daha sonra oluşabilecek olumsuz durumlar engellenmelidir.

Günümüzde organizasyon yapısının içinde görev alan kişiler genellikle kendilerini bir makine gibi hissetmekte ve yaşadıkları monotonluktan dolayı motivasyon eksikliği iş yaşamlarının bir parçası haline gelmektedir. Bu durumda da insan kaynakları departmanına çalışanlarını nasıl tatmin edecekleri konusunda bazı görevler düşmektedir. Çalışanların iş doyumu örgüte bağlılık açısından dikkat

edilmesi gereken hususlardan biridir. Yeterli ücret, uygun görev, açık iletişim, ödüller, bireysel önem ve takdir, iş güvenliği gibi konular insan kaynakları yönetiminin geliştirmesi gereken konulardır.

Örgütsel bağlılığa dikkat çekilmesinin nedeni de örgütün devamlılığıdır. Bir örgütte erken işten ayrılma ve buna bağlı olarak sürekli yeni personel girişi örgütü maddi ve manevi zarara uğratan bir durumdur. Bu sebeple örgütün sağlıklı bir şekilde devamı ve büyümesi için personel mutluluğuna önem verilmelidir.

Personel mutluluğunun bir yansıması olarak, bir çalışanın işe olan bağlılığı aynı zamanda onun psikolojik tatminini de ifade eder. İşe bağlılık, kişinin kendi işine olan duygusal bağlılığını gösterir ve kişinin işini önemsemesi durumudur. Örgütsel bağlılık ise, kişinin işine olan bağlılığının da bir getirisi olarak örgütün değerlerini ve kendisini benimsemesi, örgüt yararı için çabalaması anlamına gelir. Bu bilgiler doğrultusunda, doğru personel seçimi, seçilen personelin iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının ayrılmaz bir bütün olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

Kitap

- Ataay, İ., Acar, A.C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, ss.353-360-363
- Akman, Z.H., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Özdemir Erel, G., Yalçın, M., *“İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam ve Önemi”*, MediaCat Yayıncılık, İstanbul, 2014, ss. 21-22
- Acar, A.C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s.89
- Büyükbeşe, T., Sezer, B., *“İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”*, 3. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya, 2016, s.3
- Başoğlu C. (Ed.), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barutçugil, İ., *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.32
- Cinemre, L., Biliz, Z (Ed.), **En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak**, Richard Luecke, *“En İyi Çalışanları Elde Tutabilmek”*, Çeviren Önder Sarıkaya, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2012, s.67
- Çetin, C., Arslan, M.L., Dinç, E., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.16
- Drosdek, A., **İş'te Sokrates**, Çeviren Ceyda Aydın, 1. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.65
- Dursun, S., **İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP**, Acar, E., *“İnsan Kaynakları Yönetiminde NLP”*, Kariyer Yayıncılık, 2006, İstanbul, s.11
- Dilek, N.(Ed.), **Doğru İşe Doğru İnsan, İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri, Öğüt, A., Kocabacak, A., “İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Psikometrik Ölçüm ve Seçim”**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s.49

- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, 320-321
- Eroğlu, O., **1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29, 2016, ss.187-188, file:///C:/Users/sinem/Desktop/1099-4283-1-PB.pdf, 06.03.2017
- Egbatan, D., **Moks Başarıya Giden Yol**, İzgören, A.Ş., "Yetenek", 23. Baskı, Elma Yayınevi, Ankara, 2016, s.53
- Gümüş, S., Sezgin, B., **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, Hiperlink Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2012, s.82
- Kaya, O., Tuna, N (Ed.), **Zor İnsanlarla Çalışma Sırları**, Brown, D., "Davranışlarınızı Yönlendiren Sebepleri Anlayın", Çeviren Aysun Babacan, 2. Baskı, NTV Yayınları, İstanbul, 2010, s.15
- Mesnaric, C., **İş'te Aristoteles**, Çeviren Firuzan Gürbüz, 1. Baskı, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2015, ss.55-56-57
- Özgen, H., Yalçın, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3. Baskı, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2015, s.5
- Schwanfelder, W., **İş'te Lao Tse**, Çeviren Ceyda Aydın, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.61
- Şimşek M. Ş., Çelik, A., Akatay, A. (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemici, T., Bakan, İ., Sürat Özen, P., Öge, S., Erşahan, Ö., Fettahlıoğlu, Ö.O., Aydoğan, E., Basım H.N., Zerenler, M., Soysal, A.,
- Şengül Doğan E., **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.67
- Şen, E., (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L., "İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Bakış", 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.21

- Turan, N., **İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme**, 1. Baskı, Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2015,s.22
- Uygur, A., **Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Kitap, Ankara, 2015, s.3
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., (Ed.), .), **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**
Çavuş, M.F., Aksay, B., ‘‘Çalışma Hayalında Tükenmişlik; Nedenleri ve Sonuçları’’ , Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, ss.250-251
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., (Ed.), **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**,
Seçkin, Z., ‘ ‘Örgütsel Bağlılık’’ , Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, ss.349-350
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., (Ed.), **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**,
Özçınar, M.F., ‘Çalışanların Çocuklaştırılması (Enfantilizasyon) Metaforu’ ,
Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, s.298
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., (Ed.), **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**,
Çavuş, M.F., Arı, E.S., ‘ ‘Çalışma Hayatında Ayrımcılık’’ , Ekin Yayınevi,
Bursa, 2011, s.98-99-100-101
- Zencirkıran, M. (Ed.), **Davranış Bilimleri**, Zencirkıran M., ‘ ‘Kültür,
Toplumsallaşma ve Kişilik’’ ,1.Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa, 2016, s.146

İnternet Kaynakları

- Burhanoglu, S., **Mizaç, Karakter ve Kişilik Kavramları**,
<http://www.sabriburhanoglu.com/mizac-karakter-ve-kisilik-kavramlari>,
24.03.2017
- Beş Büyük Faktör Kuramı**,
[https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_\(psikoloji\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Be%C5%9F_B%C3%BCy%C3%BCk_fakt%C3%B6r_kuram%C4%B1_(psikoloji)), 26.03.2017
- Çokay, S., **İnsan Kaynaklarında Disiplin**, 2013,
http://www.tavsiyedyorum.com/makale_10858.htm, 14.03.2017

- Çivitçi, N., Arıcıoğlu, A., **Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.23, 2012, s.88, dergipark.ulakbim.gov.tr/maeuefd/article/download/1098000397/1098000311, 26.03.2017
- Doğan, T., **Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş**, Doğu Ü. Dergisi, C.1, S.14, 2013,s.57, http://openaccess.dogus.edu.tr/bitstream/handle/11376/199/dogan_tayfun.pdf?sequence=1, 24.03.2017
- Hawthorne Deneyleri** <http://www.cagdasblog.com/hawthorne-deneyleri-elton-mayo/>, 03.02.2017
- İşe Alım, Seçme ve Yerleştirme Yönetimi**, <http://www.messegitim.com.tr/ti/822/0/ISE-ALIM,-SECME-VE-YERLESTIRME-YONETIMI>, 10.03.2017
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu**, S. 28339, C..52, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf>, 14.03.2017,s. 11649
- İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler**, <http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler/10495481>, 02.03.2017
- İnsan İlişkileri Yaklaşımının Tanımı ve İlkeleri**, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/insanilis.htm>, 03.03.2017
- Kişilik Nedir, Ne Demektir, Tanımı (Psikoloji)**, <http://nedirler.com/psikoloji/kisilik-nedir-kisilik-ne-demektir-kisilik-tanimi-kisilik-aciklamasi-psikolojide-kisilik-kisilik-olusumu-kisilik-ozdeslesme-sahsiyet-nedir-sahsiyet-olusumu.html>, 24.03.2017
- Karakaş, E.İ., **İK Profesyonelleri İçin İşe Alım Testleri**, <https://emreinanckarakas.wordpress.com/2016/07/31/ik-profesyonelleri-icin-ise-alim-testleri/>, 21.03.2017
- Namlı, D., **Beş Faktör Kişilik Kuramı, Robert McKrea, Paul T.Costa**, <http://slideplayer.biz.tr/slide/9367595/>, 26.03.2017

Okay, T., **İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri,**

<https://turkerokay.com/2013/05/27/insan-kaynaklari-yonetimi-ilkeleri/>,

06.03.2017

Özer, N., **İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Geliştirilmesi,**

<http://www.egitisim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/194-insan-kaynaklarinin-yonetilmesi-ve-gelistirilmesi>, 06.03.2017

Özer, Ç., Akarsu, G., Yiğit, E., Altın, N., Yüksel, M., Memiş, İ., **İnsan Kaynakları**

Önemi ve İlkeleri, https://prezi.com/dujkssv7_hs/insan-kaynaklari-onemi-ve-ilkeleri/, 02.03.2017

Solmuş, T., **Beş Faktör Kişilik Modeli İş Yaşamına Nasıl Uygulanıyor?,**

<http://www.uyanangenclik.com/index.php?topic=4865.0>, 27.03.2017

Soysal, A., **Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri; Bir Literatür Taraması,**

Çimento İşveren, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, s.9, 23.03.2017

<http://www.edchreturkey->

[eu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf](http://www.edchreturkey-eu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf),

04.04.2017, ss.1-9

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında İstanbul’da doğmuşum. İlk, orta ve lise eğitimlerimi İstanbul’da tamamladım. Daha sonra 2003 yılında Trakya Üniversitesi Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümünü kazanarak üniversite eğitimime başladım. Burada bölüm birinciliği elde ederek Marmara Üniversitesine yatay geçiş yaptım ve ön lisans mezuniyetimi bu üniversiteden aldım. Ardından Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi’nde İktisat bölümünü bitirdim. 2014 yılında Beykent Üniversitesi’nde İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim programına kabul edilerek yüksek lisans eğitimime başladım. Çeşitli özel kuruluşlarda kurumsal müşteri temsilciliği ve insan kaynakları alanlarında görev aldım. Evli ve bir çocuk annesiyim.

Sinem CAN