

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜRESEL MALİ KRİZ KAPSAMINDA İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

FATİH KURTULUŞ KURU
4713032

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL
2009

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜRESEL MALİ KRİZ KAPSAMINDA İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

FATİH KURTULUŞ KURU
4713032

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen
Dr. H.Emre Akbaş

İmza

İSTANBUL
HAZİRAN 2009

ÖZ

KÜRESEL MALİ KRİZ KAPSAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

FATİH KURTULUŞ KURU

Haziran, 2009

Bu çalışmanın amacı şirketlerce yürütülmekte olan insan kaynakları uygulamalarının çalışanların üzerinde olumsuz etkileri sonucu çalışanların yabancılaşma eğilimi gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu nedenle kurumsal yapıya sahip bir işletmede uygulama yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak bu ilişkiyi ölçmek için gerekli olan anket tasarlanmış ve kullanılmıştır. Bu çalışma için kullanılan veriler, işletme çalışanlarına yöneltilen ve 25 sorudan oluşan bir anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Anketin oluşturulmasında ölçülmek istenilen insan kaynakları fonksiyonlarından İşe Alma, Performans Değerleme, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi öne çıkarılmış, sorular demografik değişkenler ile birleştirilerek anket oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları bulguların türüne göre, SPSS 17.0.2 (Deneme Sürümü) yazılımı kullanılarak frekans dağılımları, Kolmogorov Smirnov Testi, Bivariate Korelasyon, One Way Anova ve t- testi analizleri ile derlenmiştir.

Araştırma öncesinde dünyada ve ülkemizde etkili olan küresel ekonomik kriz ile birlikte çalışanların olumsuz seyreden ekonomik gelişmeler karşısında tavrının, yabancılaşmaya giden yolda etkili olabileceğini düşünülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre anket uygulanan işletmenin çalışanlarının yabancılaşma düzeyi düşük ve insan kaynakları uygulamaları ile yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin de önemsiz olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak işletmeler için son derece sessiz bir düşman olan yabancılaşma kavramının, şirketlerin en değerli varlıkları olan çalışanlarını gizlice etkisi altına alarak içten içe onların verimliliklerini düşürmesi şirketler için çok büyük bir risktir. Bu nedenle yabancılaşmaya neden olabilecek diğer kavramların belirlenebilmesi için buna benzer akademik çalışmaların sürdürülmesi gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yabancılaşma, işe yabancılaşma, örgütsel yabancılaşma, davranış, insan kaynakları uygulamaları, küresel mali kriz.

ABSTRACT

AN APPLICATION TO DETERMINE HUMAN RESOURCE POLİCİES WITHİN EEFFECTS OF GLOBAL FINANCIAL CRISES AND RELATIONS ON ORGANİZATIONAL ALIENATION

FATİH KURTULUŞ KURU
June, 2009

The aim of this academic research is determinate relations between bad effect of human resources policies with alienation effect of employees. Therefore the application of this research had been done in a company who has a professional organization and management. An appropriate and convenient survey was designed and used in this application. The data which had been used in this research derive from the survey that pointed company's employees, 25 questions inserted. The period of designing the survey was emphasized fields as Employment, Performance Evaluation, Compensation Management and Career Developing and those combined with demographical variables. Final data was analized with SPSS 17.0.2 software (Trial version) using statistical methods as frequency dispersion, Kolmogorov Smirnov Test, Bivariate Correlation, One Way Anova and t- test.

Before beginning this research was thought that would affect global financial crises our country as the entire world therefore workers will easily approach organizational alienation. Results of this study which applied on employees confirm that the effect of alienation is poor and no certain relationship between human resource applications with alienation effect on employees. On the other hand the alienation is a very tricky enemy for companies who will effect on employees quietly then make their efficiency collapsed. Consequently the academic studies must me continued to determine the factors which effect on alienation.

Keywords: Alienation, estrangement, working alienation, organizational alienation, human resource applications, global financial crises.

ÖNSÖZ

Öncelikle bitirme tezi danışmanım Sn. Yrd.Doç.Dr. Şule Çerik'e bu tezi hazırlamamda değerli fikirleri ve birikimleriyle bana örnek olmasından dolayı minnettarlığımı ifade etmek isterim. Kendisi bu tez çalışmasının arkasındaki temel gücü oluşturmuştur. Ayrıca literatür araştırmasında bana yol gösteren ve bulguların birleştirilmesinde değerli zamanlarını ayıran Yrd.Doç.Dr Turhan Erkmen'e, araştırma görevlisi Serdar Bozkurt'a ve Emel Özarslan'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Modernizmin doğurduğu sonuçlar, bireyi ruhsal açıdan etkilemekle kalmayıp toplumsal, kültürel ve ekonomik anlamda da etkilemekte ve bireyler üzerinde derin izler bırakmaktadır. Genelde yabancılaşmanın, özelde işe yabancılaşmanın neden olduğu bireysel ve örgütsel sorunlar, bir örgütün varoluş amaçlarını, etkililiğini, çalışma ilişkilerini ve bireyin özel ya da kamusal yaşamını olumsuz yönde etkilememektedir. Bu anlamda bir örgütte çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini belirlemek, nedenleri ve sonuçlarını tartışmak oldukça önemlidir. Bununla birlikte henüz ülkemizdeki işletmelerde yabancılaşma etkisi üzerine yeteri kadar araştırma yapılmamıştır. Kısıtlı da olsa hem bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak hem de bundan sonraki çalışmalara yardımcı olması amacıyla bu çalışmaya başlanmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde yabancılaşma ile ilgili kavramlarla ileri sürülen görüşlerin kapsamlı olarak tartışılmasına; sonrasında insan kaynakları uygulamalarına ve örgütsel yabancılaşmaya olan duyarlılığına yer verilmiştir. Uygulama kısmındaysa yapılan anketin bulguları değerlendirilerek yorumlanmasına yer almıştır.

Son olarak bugünlere gelmem için bana emek verip destek olan başta ailemi ve tüm hocalarımı bir kez daha sevgiyle anmayı borç bilirim.

İstanbul; Haziran, 2009

FATİH KURTULUŞ KURU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. YABANCILAŞMA KAVRAMI VE BOYUTLARI	3
2.1. Yabancılaşma Kavramı	3
2.2. Yabancılaşma Kavramının Disiplinler Arası Gelişimi	5
2.3. Yabancılaşma Boyutları	9
2.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness)	10
2.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)	11
2.3.3. Normsuzluk (Normlessness).....	12
2.3.4. Yalıtılmışlık (Isolation)	14
2.3.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)	15
2.4. İşletmelerde Yabancılaşma Yönetimi	16
2.4.1. Örgütlerde Yabancılaşma Etkilerinin Azaltılması	17
2.4.2. Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Olgusu	17
2.4.3. Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi	17
3. YABANCILAŞMA KAVRAMI İLE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ İLİŞKİSİ.....	19
3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	19
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	20
3.3. İşe Alma.....	21
3.3.1. İnsan Kaynağı Gereksinimi.....	22
3.3.2. İş Analizleri	23
3.3.3. İş Tanımları	24
3.3.4. İş Gerekliklikleri	25
3.3.5. İşe Alınacak Personel Sayısı	25
3.3.6. Personel Temininde İç ve Dış Kaynaklar	26
3.3.7. Personel Seçme Yöntemleri	27
3.3.7.1 Biyografik Yöntemler.....	27
3.3.7.2 Testler	28
3.3.7.3 Görüşme (Mülakat).....	29
3.3.7.4 Referans ve Öneri Mektupları	30
3.3.8. İşe Yerleştirme	30
3.3.9. İşe Ağıştırma (Oryantasyon)	31
3.4. Performans Değerleme	32
3.4.1. Performans Kriterleri.....	33
3.4.2. Değerlendirenlerin Belirlenmesi	35
3.4.2.1. İlk Amir	35
3.4.2.2. Özdeğerlendirme	36

3.4.2.3.	Aynı Kademedeki İş Arkadaşı	36
3.4.2.4.	Astlar	37
3.4.2.5.	Müşteriler	37
3.4.2.6.	Dışarıdan Gelen Uzmanlar	38
3.4.2.7.	360° Değerlendirme	38
3.4.3.	Performans Değerleme Yöntemleri	38
3.4.3.1.	Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım	39
3.4.3.2.	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	39
3.4.3.3.	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	39
3.4.3.4.	Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	40
3.5.	Ücret Yönetimi	40
3.5.1.	Ücretle İlgili Kavramlar	40
3.5.2.	Ücretin Önemi	41
3.5.3.	Ücret Oluşum Süreci	42
3.5.3.1.	İş Analizleri	42
3.5.3.2.	İş Değerleme	43
3.5.3.3.	Performans Değerleme	43
3.5.3.4.	Piyasa Ücret Araştırması	43
3.5.3.5.	Yasal Düzenlemeler	44
3.5.4.	Ücret Sistemleri	44
3.5.4.1.	İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri	44
3.5.4.2.	İşe Dayalı Ücret Sistemleri	45
3.6.	Kariyer Planlama	49
3.6.1.	Kariyer Kavramı	50
3.6.2.	Kariyer Evreleri	50
3.6.3.	Kariyer Planlama	52
3.6.4.	Kariyer Modelleri	54
3.7.	Yabancılaşmaya Yol Açabilen Diğer Kavramlar	55
3.7.1.	Örgütsel Stres	55
3.7.1.1.	Stres Kavramı	56
3.7.1.2.	Örgütsel Stres Kavramı	57
3.7.1.3.	Örgütsel Stresin Kaynakları	59
3.7.2.	Tükenmişlik	63
3.7.3.	Örgütlerde Psikolojik Sorunlar	63
3.7.3.1.	İşin Yapılışına İlişkin Doyumsuzluklar	64
3.7.3.2.	Maddi Çıkarlara İlişkin Doyumsuzluklar	66
3.7.3.3.	İşgörenin Kişiliğine İlişkin Doyumsuzluklar	66
3.7.4.	Örgütlerde Moral	66
3.7.5.	Örgütsel Bağlılık	68
3.7.5.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	69
4.	HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA	72
4.1.	Küresel Mali Krizin Sektörsel Etkileri	72
4.2.	Araştırmanın Amacı	75
4.3.	Araştırmanın Önemi	76
4.4.	Araştırmanın Yöntemi	76
4.5.	Araştırmanın Hipotezleri	77
4.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar	78

4.7.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	78
4.8.	Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı	78
4.9.	Veri Analiz Teknikleri.....	79
4.10.	Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar	80
4.9.1.	Araştırmanın Güvenilirliği.....	80
4.9.2.	Dağılım Analizi	81
4.9.3.	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	81
5.	SONUÇ.....	88
	KAYNAKÇA.....	90
	EKLER	95
	EK 1. Anket Formu.....	95
	ÖZGEÇMİŞ	100

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Faktörlere Göre Güvenilirlik Analizleri	80
Tablo 2: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi	81
Tablo 3: Ana Hipoteze İlişkin Korelasyon Analizi.....	82
Tablo 4: İşe Alma Alt Hipotezine Ait Korelasyon.....	82
Tablo 5: Performans Değerleme Alt Hipotezine Ait Korelasyon	83
Tablo 6: Ücret Yönetimi Alt Hipotezine Ait Korelasyon	83
Tablo 7: Kariyer Yönetimi Alt Hipotezine Ait Korelasyon	84
Tablo 8: Yaş Değişkeni İçin Tanımlayıcılar.....	85
Tablo 9: Yaş Değişkeni İçin Anova Testi	85
Tablo 10: Cinsiyet için t-testi	85
Tablo 11: Öğrenim Düzeyi İçin Tanımlayıcılar	86
Tablo 12: Çalışma Pozisyonu İçin Anova Testi	86
Tablo 13: Aylık Ücret İçin Anova Testi.....	87
Tablo 14: Kıdem İçin Anova Testi	87
Tablo 15: Kıdem İçin Tanımlayıcılar	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Çalışanın İş Yüğü Nedeniyle Güçsüzlüğünü İmgeleyen Resim.....	10
Şekil 2 : Çalışanın İşini Tanımlarken Karşılaştığı Anlamsızlığı İmgeleyen	11
Şekil 3 : Çalışanın Mesai Saatlerine Karşı Normsuzluğunu İmgeleyen.....	13
Şekil 4 : Çalışanın Yüz Yüze İletişimden Kaçındığını İmgeleyen Resim	15
Şekil 5 : Çalışanın Kendisine Yabancılaştığını İmgeleyen Resim	16
Şekil 6 : Stres-Performans Eğrisi	58
Şekil 7 : İşsiz Kalma Kaygısının Yarattığı Stresi Konu Alan Bir Reklam	62
Şekil 8 : Robotların İnsanlaştırılmaya Çalışıldığını Gösteren Bir Resim.....	65
Şekil 9 : Önde Gelen Dünya Ticaret Göstergelerinden Biri Olan	74
Şekil 10 : 2006-2009 Yılları Ocak-Nisan Dönemi Dış Ticaret Verileri.....	75

1. GİRİŞ

Bu araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi, kavramsal çerçeve içerisinde yabancılaşma kavramının tarihsel süreçte geçirdiği gelişmelere dikkat çekerek anlatılmış ve bir uygulamayla desteklenmeye çalışılmıştır.

2008 Küresel Mali Krizi, 2008 yılının son aylarında ortaya çıkan ve dünyanın birçok ülkesini olumsuz yönde etkileyen ekonomik gelişmeler bütünüdür. 1929 “Dünya Ekonomik Bunalımı”yla kıyaslanan bu kriz özellikle Eylül 2008 ayında gözle görülür hale gelmiştir. ABD'deki taşınmaz mal piyasasının hızla değer kaybetmesinin ve bunun sonucu olarak tutulu satışlardaki kişisel iflasların artmasının bu krizi tetiklediği sanılmaktadır. Araştırma öncesinde Türkiye'yi de belirgin olarak etkileyen küresel mali krizin işletmeleri ve çalışanları olumsuz yönde etkilenmiş olabileceği ve bu durumun çalışanlar üzerinde yabancılaşma olgusuna yol açabileceği öngörülmüştür.

İlk bölümde yabancılaşma kavramı, kapsamı ve temel boyutlarında yabancılaşma ve yabancılaşma türleri açıklanmıştır. İşletmelerde yabancılaşma yönetimi başlığında işletmelerdeki yabancılaşma olgusunun nasıl yönetilebileceğine dair etmenler üzerinde durulmuştur. Sonrasında şirketlerce uygulanan insan kaynakları politikaları anlatılmaya çalışılmış, bu uygulamaların çalışanları nasıl etkileyebileceğinin altı çizilmiştir.

Günümüz insanı, sanayi devrimi ile başlayan ve her alana yayılan hızlı bir değişimin toplumsal ve tinsel düzeyde yarattığı bunalımların köklü bir rahatsızlığa dönüştüğü bir ortamda yaşamaktadır. Ortaya çıkan hızlı teknolojik gelişmeler, sosyal örgütlerde, örgütlenme biçimlerinde, kültürel yapıda ve bunlara bağlı olarak değer sistemlerinde de dönüşümlere yol açmıştır. Ancak bu dönüşümlere bağlı olarak insanın doğayla, diğer insanlarla ve toplumla ilişkilerinde gözlenen mutsuzluk hali giderek ön plana çıkarak maddi refahın tek başına yeterli olamayacağı düşüncesini yaygınlaştırmıştır.

Yabancılaşma bir insanın hayatını, insanın özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründürmesidir. Ayrıca yabancılaşma, insanın yaşamın öznesi olmaktan çıkıp yaşamın nesnesi olması olarak da ifade edilebilir.

İşletme içinde var olan yabancılaşma, işletmenin verimliliğini ve işletme içi sosyal maliyetleri de olumsuz olarak etkilemektedir. Yabancılaşan çalışanlar, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesiyle ilgilenmemekte, daha çok kendilerine sunulan iş sürecinin olumsuz yanlarını düşünmektedir. Bu durum işletme içi bir çatışma ortamının oluşmasına neden olmakta ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması ve işletmelerin örgüt kültürü çerçevesinde belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi amacıyla yapılması gereken, çalışanların çalışma yaşamı kalitesinin arttırılarak işe yabancılaşmanın azaltılmasıdır.

Bu kavramsal bilgiler ışığında uygulama olarak özel sektördeki bir işletmede gerçekleştirilmekte olan insan kaynakları politikalarının çalışanlar üzerinde yabancılaşma olgusuna yol açıp açmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle öncelikle çalışmanın gerekçesi, amacı, evreni, örnekleme, kapsamı, hipotezleri belirlenerek çalışmada kullanılan yöntem ve tekniklere yönelik açıklamalar yapılmaktadır. Daha sonra ise uygulama kapsamında ulaşılan bulguların değerlendirilmesi yapılarak, işletmede yabancılaşmanın önlenmesi ya da azaltılmasına yönelik alınması gereken tedbirlere ilişkin önerilere yer verilmiştir. Kuşkusuz her şirketin kendisine özgü olan yabancılaşmasının azaltılmasına ve önlenmesine yönelik farklı önlemleri gündeme gelebilecektir.

2. YABANCILAŞMA KAVRAMI VE BOYUTLARI

Bu bölümde yabancılaşmanın tanımı, yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimi, yabancılaşmanın boyutları, yabancılaşmanın nedenleri, yabancılaşmayı önleyebilecek müdahaleler, örgütlerde yabancılaşma kavramı ve kapsamı ile örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi üzerinde durulmuştur.

2.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kavramı, dilimize farklı disiplinlerden geçmiştir. Kavramın kökü Fransızca'daki 'alene', İspanyolca'daki 'alienado', İngilizce'deki 'alienist' sözcüklerine dayanır¹. Daha çok akıl hastalarını tanımlamak için kullanılmış bu kavram günümüzde kendisinden kopmuş insanı tarif etmektedir².

Yabancılaşma sözcüğü, Latince "alienatio" adından ve "alienarer" fiilinden türetilmiştir. Sözcüğün kullanımı iki farklı anlam oluşturmuştur. İlk kullanımda kavram, bir varlığın sahipliğini bir başkasına bırakmak anlamındadır; ikinci kullanımda ise iki nesne arasındaki çözülme ya da ayrılma meydana gelmesidir³.

Latince yabancılaşma kavramının değişik alanlarda kullanılabilmektedir. Örneğin;

- Hukuk biliminde, translatio-venditio karşılığı olarak, devretme, elden çıkarma, mülkiyet hakkını başkasına verme vb.,
- Sosyolojide, disiunctio-aversatio karşılığı olarak, ayrılmak, diğer insanlardan, yurdundan, Tanrıdan ayrı düşmek, kopmak,
- Tıp-Psikoloji alanında, dementia-insania karşılığı olarak, çılgınlık, tinsel şaşkınlık gibi bir bunama ya da psişik bozukluklar demeti, ruh hastalığı karşılığı olarak kullanılmıştır⁴.

Açıklanmaya çalışıldığı gibi yabancılaşma kavramı toplumbilim disiplini kapsamında farklı tanımlar, özellikler kazanmıştır. Her disiplinin yabancılaşmaya atfettiği anlam, kendi bakış açısı, yaklaşım ve yöntemleri doğrultusunda olmuştur. Bu da,

¹ Mustafa Coşturoğlu, *Sosyal Şizofreni ve Yaratıcı Düşünce Üzerindeki Baskısı*, 4. bs. (Ankara: Güldiken Yayınları, 1999), 77.

² Tamara Fettahloğlu, "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 9-10.

³ R. Nath. Kanungo, *Work Alienation: An Integrative* (New York :Praeger Publishers, 1982), 9.

⁴ Cevat Elma, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)" (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003), 11.

yabancılaşma teriminin tek bir tanımının yapılmasını zorlaştırmıştır. Nitekim Zielinski ve Hoy yabancılaşmanın kesin ve tutarlı bir tanımı olmadığını, bu kavram karmaşasının temel nedeninin de yabancılaşmanın kendisinden kaynaklandığını dile getirmektedirler. Yazarlar, yabancılaşmanın bir kişilik bozukluğu mu, yoksa bir toplumsal sorun mu olduğu; bireylerin diğerler insanlarla, nesnelerle iletişiminin ya da onu kuşatan toplumsal sistemlerin bir işlevi ya da sonucu mu olduğu; gerçekliğin kendisi ya da gerçeklik algısının özelliğinden mi kaynaklandığı konusunda karmaşanın devam ettiğini belirtmektedirler. Bu tür nedenlerle Johnson Hardin'in fizik bilimleri için kullandığı "panchreston" terimini yabancılaşmaya uyarlayarak ki "panchreston"u kavramı açıklamayı deneyen ancak hiçbir şeyi açıklayamayan bir kavram olarak tanımlamakta yabancılaşmanın tam ve kesin tanımının yapılamadığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte birçok toplumbilimci bu belirsiz kavramı betimlemeye, anlaşılır kılmaya çalışmışlardır. Yazılı tarih kadar eski olan ve ilk kullanımında dinsel bir nitelik taşıyan yabancılaşma kavramını, "kendinden geçme", "benliğin dışında olma" olarak da tanımlamaktadır⁵.

Genel Türkçe Sözlük'te, "Tanımaz, bilmez duruma gelmek, yabancı olmak, bigane düşmek" veya "Alışmamak, yadırgamak, yabancılık çekmek" olarak tanımlanmaktadır⁶.

"Yabancılaşma kavramı, eskiden akıl hastalarını tanımlamak için kullanılıyordu. Fransızca'daki 'alinenada' sözcükleri eskiden psikozu, yani yabancılaşma sosyal bilimlerde bir moda kavram niteliğine bürünmüştür. Bu anlamda da insanı makineleştiren, metalaştıran ve sonunda köleleştiren rasyonalist bütünüyle kesinlikle kendinden kopmuş insanı tanımlıyor"⁷.

Ergil genel anlamda yabancılaşmayı; genel düzeyde, bireylerin var olan yapılara (toplumsal kurumlara) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması; bireysel düzeydeki yabancılaşmayı ise bu süreçlerin, bireysel denetiminden çıktığına ilişkin deneyim ya da deneyimsel kayıp duygusu olarak tanımlamaktadır⁸.

Marksist kuramı esas alınırsa yabancılaşma, insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden koparak; bu ürün ve çevrenin egemenliği altına girmesi ile tanımlanabilir. Ayrıca yabancılaşmanın, insanı makineleştiren, metalaştıran ve sonunda köleleştiren rasyonalist bir uygarlık biçimine karşı oluşan

⁵ Temel Demirel, Sibel Özbudun, *Yabancılaşma*, 2. bs.(Ankara: Öteki Yayınevi, 1998), 7-9.

⁶ <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF4376734BED947CD&Kelime=yabanc%u0131la%u015fma> [12.04.2009].

⁷ Erich Fromm, *Sağlıklı Toplum*, çev.Yurdanur Salman,Zeynep Tanrıseven (İstanbul: Payel Yayınları, 1982), 135.

⁸ Doğu Ergil, *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*, (Ankara: Olgaç Yayınevi, 1980),73.

başkaldırının bir simgesi olarak da kullanıldığını ifade edilmektedir⁹. Bu yönüyle yabancılaşma hem sosyolojik hem psikolojik, hem de siyasal ve felsefi bir anlam taşımaktadır.

Genel olarak yabancılaşmayı bireyin toplumsal ve doğal çevresine olan uyumunun azalması özellikle de çevresi üzerindeki denetimin etkisizleşmesi, bu denetim ve uyumun azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması¹⁰ şeklinde tanımlandığı söylenebilir¹¹.

Teknolojinin meydana getirdiği yabancılaşmayı; teknolojinin hızının dakikliğin ve devamlılığın cazibesiyle bireylerin kendilerini tanıma ve anlama yeteneklerinin körleşmesi ve insan ilişkilerinin mekanik ilişkilere dönüşüp, duygulardan arınmasının meydana getirdiği pasifik, çaresizlik, çözümsüzlük ve ümitsizlik hali olarak tanımlayabiliriz¹².

2.2. Yabancılaşma Kavramının Disiplinler Arası Gelişimi

Yabancılaşmayla ilgili literatürü incelediğimizde kavramın Hegel ile ortaya çıktığını ancak yabancılaşmayı daha popüler hale getirerek bilimsel alana taşıyan düşünürün Karl Marx olduğunu söyleyebiliriz. Bu başlık altında yabancılaşma üzerine incelemede bulunan ve kavramın gelişimine katkıda bulunan bilim adamlarının teorileri incelenecektir.

Yabancılaşma birçok ideolojik yaklaşımda kendisine yer etmesine rağmen bugün bile üzerinde en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Yabancılaşma olgusu insanlık tarihiyle yaşıt olmasına karşın yabancılaşma kavramında yeterince açık ve genel kabul görmüş bir anlayış birliği bulunmamaktadır. Bu kavram çeşitliliğinin nedeni her ideolojinin, her çıkar grubunun ve her kültürün olguyu kendi varoluş gerekçesine haklılık kazandıracak boyutta değerlendirmesindendir. Diğer bir neden de yabancılaşmanın teknolojik ve sosyal hayattaki değişmeye bağlı olarak biçim ve nitelik açısından farklılaşması olabilir¹³.

⁹ Barlas Tolan, *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*, (Ankara: İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1981), 3.

¹⁰ Emre Kongar, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, (İstanbul: Remzi Kitapevi, 1995), 464.

¹¹ İrfan Çalışır, "İlköğretim Okulu Öğrencilerinin İşe Yabancılaşması (Bolu İli Örneği)" (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 10-14.

¹² Özcan Yeniçeri, "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü" (Yüksek lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987), 81.

¹³ Özcan Yeniçeri, "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), 92.

Teorik anlamda yabancılaşma kavramı ilk olarak Hegel tarafından kullanılmıştır. Hegel yabancılaşma kavramını ilk yazılarında “pozitiflik” adıyla kullanmıştır¹⁴. Hegel’e göre insanlık tarihi aynı zamanda da insanın yabancılaşmasının tarihi anlamına gelmektedir.

Hegel’e göre yabancılaşma, fiziki ve ruh varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmaktadır. Hegel’in tanımında ise insan, çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir. İnsanın doğaya ve kendi ruhuna yabancılaşmasının nedeni ürettiği ürünlerdir. İnsan varlığını ancak ürettiği ürünler aracılığıyla kanıtlayabildiğine inanmakta böylece insan yaşamını, mutsuz, bilincin ve korkuların bir ürünü haline gelmektedir.

Hegel yabancılaşmaya insanın gelişebilmesi için geçirmesi gereken bir evre olarak bakmaktadır. Özet olarak Hegel felsefesinde yabancılaşma, insan ruhunun daha sonra yeniden birleşmek üzere toplumsal kurumlardan ayrılması ve bireyselleşmesi şeklinde tanımlanabilir¹⁵.

Feurbach da ise yabancılaşma sürecini dine dayanarak açıklamıştır. Din, insanın temel istek ve güçlerinin yansımasından başka bir şey değildir. Tanrıya atfedilenler aslında insanın kendi nitelikleri olduğundan insan kendisinden uzaklaşmış ve yabancılaşmıştır¹⁶.

Dünya ve insanı, evrensel düşünce adını verdiği ‘Mutlak Ruh’un bir yansıması olarak ele alan Hegel’in aksine, Feuerbach düşüncüyü dünyanın yansıması olarak ele alır. Buna göre, Hegel’in mutlak ruh dediği Tanrı, Feuerbach’ta insanın yabancılaşmasının bir ifadesi olarak ortaya çıkar.

Feuerbach insanın kendi özünü, insan olarak kavraması gerektiğini ve bu yolla yabancılaşmanın aşılabileceğini belirlemiştir. Yabancılaşma önlemek için insanın kendi özünü, istenç, akıl ve sevgiyle kavraması gerekmektedir¹⁷.

Durkheim ise kavram olarak yabancılaşmayı hiç anmamıştır. Ancak sonuç olarak yabancılaşma olgusunu doğuracak olan “anomi” kavramını literatüre sokmuştur. “Toplumsal İşbölümü ve İntihar” adlı eserlerinde anomie üzerinde yoğun olarak durmuştur.

¹⁴ Ahmet Beşe, “Yabancılaşma: Düş, Gerçeklik, Yanılsama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 4, s. 2 (2004): 207.

¹⁵ Ozan Büyükyılmaz, “İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taş Kömürü Kurumunda Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 15-16.

¹⁶ Ergil, *age*, 67.

¹⁷ Fettahlioğlu *age*, 17.

Durkheim organik işbölümü olgusunu genellikle olumlu karşılamakta, bunu toplumların normal gelişimi olarak görmektedir. Durkheim'e göre mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçişte işbölümünün, toplumsal gelişmeyi artırıcı bir etkisi bulunmaktadır. İşbölümü ilerledikçe her birey topluma daha sıkı bir biçimde bağlanmakta her birey yaptığı işte uzmanlaştıkça daha fazla bireysel nitelik kazanmaktadır.

Toplumsal işbölümünün dayanışmaya neden olmadığı durumlarda bulgunun, organlar arası ilişkinin düzenli olmadığı anlamına geldiğini ve bunun bir anomi ortamı doğuracağını öne süren Durkheim, işbölümünde belirli durumda anominin mevcut olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca anominin sadece bu belirli durumlar için geçerli olmadığını eklemekte, bu durumlar dışında da anominin ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Fakat bu üç durumun en yaygın ve en ağır türler olduğunu belirtmektedir¹⁸.

Yabancılaşmanın tarihsel gelişimini incelediğimizde Antik dönemden, Hegel ve Feuerbach'a kadar yabancılaşmanın felsefi boyut içerisinde yer aldığını Marx ile bitlikte yabancılaşma kavramının siyasi ve iktisadi arenaya taşındığının ayrımına varmaktayız. Hegel'in çalışmalarından büyük ölçüde etkilenen Marx, Hegel'in pek çok fikrini kabul etmiş ancak yabancılaşmayı bir soyutlama olarak gördüğü için insanın gerçek öyküsüne uygulamaya çalışmıştır. Marx'ın teorisi, bir anlamda Hegel felsefesinin somuta indirgenmesi olduğunu söylenebilir.

Yabancılaşmayı, metafizik boyuttan çıkararak, ekonomik alanda bir yabancılaşma tanımı yapan Marx, insan-doğa, insan-toplum ilişkisi açısından, evrensel bir insan yerine somut koşullara göre biçimlenmiş bir insan tanımlar ve ele alır¹⁹.

"1844 El Yazmaları" adlı eserinde, güncel iktisadi bir olgudan hareket ettiklerini ifade etmektedir. Marx'a göre işçi ne kadar çok zenginlik üretir üretimi erk ve hacim bakımından ne kadar artarsa o kadar yoksul duruma gelir. Ne kadar çok meta üretirse o kadar ucuz bir meta yaratmış olur. İnsanların, dünyasının değersizleşmesi, nesnelerin dünyasının değer kazanması ile orantılı olarak artar. Emek sadece emtia üretmekle kalmaz genel olarak emtia ürettiği ölçüde, kendi kendini ve işçiyi de meta olarak üretir. Bu olgu: Emeğin ürettiği nesne, onun ürünü, yabancı bir varlık olarak, üreticiden bağımsız bir erk olarak ona karşı koyar. Emek ürünü, bir nesne içinde saptanmış, bir nesne içinde somutlaşmış emektir, emeğin nesnelleşmesidir. Emeğin edimleşmesi, işçi için kendi gerçekliğinin yitirilmesi olarak, sahiplenme yabancılaşma, yoksunlaşma olarak görülür.

¹⁸ Büyükyılmaz, *age*, 18-19.

¹⁹ Fettahioğlu, *age*, 18.

Marx, burada emeğin yabancılaşmasından yola çıkarak insanın diğer tüm etkinliklerine, türsel hayatını da içerecek bir türsel yabancılaşma kavramına doğru yol almaktadır. Marx'ın yukarıda belirtilen sayılıtısında, emeğin yabancılaşmasının kapitalizmde en uç noktasına vardığını savunur²⁰. Marx, bu konuda şöyle der²¹:

“İşçinin emek karşısındaki ilişkisi kapitalistin, kendisine verilen ad ne olursa olsun emeğin efendisinin ilişkisini oluşturur. Özel mülkiyet, demek ki yabancılaşmış emeğin, işçinin doğa ve kendi kendisi ile dışsal ilişkisinin ürünü, sonucu zorunlu vargısıdır. Öyleyse özel mülkiyet, yabancılaşmış emek, yani yabancılaşmış insan, yabancı kılınmış emek, yabancı kılınmış yaşam, yabancı kılınmış insan kavramının çözümlenmesinden çıkar.”

Marx, insansal özün yabancılaşmasının sonuçları olarak yabancı kılınmış, yabancılaşmış emek aracılığıyla, işçi bu emek ile ona yabancı ve onun dışında bulunan bir insanın ilişkisini oluşturur. İşçinin emek karşısındaki ilişkisi, kapitalistin, kendisine verilen ad ne olursa olsun, emeğin efendisinin ilişkisini oluşturur. Bu yabancılaşma yalnızca emeği olan kişiler arasında olmaz; onların ilişkilerde bulunduğu nesneler ve üretim durumunda da yabancılaşma ve düşmanlaşma olur.

West, Marx'ın yabancılaşma kuramının temelinde, çalışma sürecinde çalışana özerklik, sorumluluk ve kendini gerçekleştirme olanağı sağlanamadığı durumlarda ortaya çıkan bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Markovic ise Marx'ın yabancılaşma kuramının temelinde beş boyutun göze çarptığını ileri sürmektedir. Bunlar;

- i. İnsan etkinliğinin ürünü üzerinde denetimin yitirilmesi,
- ii. Kıskançlık, rekabet, güvensizlik, olası işbirliğine karşı düşmanlık, anlamlı iletişim ve diğer insanların gereksinimlerinin doyurulmasına ilişkin özen gibi toplumsal ilişkilerdeki patolojik özellikler,
- iii. Yaratıcı etkinlikler ve boş zaman,
- iv. Benliği yitirilişi, benliğin parçalanması ve bunların birbirine yabancılaşması,
- v. İnsanın doğadan yabancılaşmasıdır²².

Marx için emek ve işbölümü yabancılaşmanın bir göstergesi olmaktadır. İşçi yaşamını nesneye koyar ama artık hayatı kendisine ait değildir. Emeğin ürünü kendisi değildir. Çalışan için bu ürün ne kadar büyükse kendisi de o kadar küçüktür. Emek artık işgücünün doğasının bir parçası olmaktan çıktığı için yabancılaşmış bulunmaktadır²³.

²⁰ Elma, *age*, 20-23.

²¹ Karl Marx, *1844 El Yazmaları*, çev. Kenan Somer (Ankara: Sol Yayınları, 1993), 150.

²² Fettahloğlu *age*, 19.

²³ Sezgin Kızılcıkel, *Sosyoloji Yazıları II*, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2000), 256.

Marcuse eserlerinde, Marx'ın yaşadığı döneme oranla sosyal yaşamın birçok değişikliğe uğradığını belirtmektedir. Marx, kapitalist toplum içinde yabancılaşan sınıfın işçi sınıfı olduğunu ileri sürmekteydi. Buna karşılık Marcuse, ileri sanayi toplumunu incelemiş ve yabancılaşmanın toplumun tüm temel sınıfları için geçerli olabilen bir olgu olduğunu öne sürmüştür²⁴.

İşçi sınıfı, kapitalizmin önceki evrelerinde bedenini çalıştırarak hayatın zorunluluklarını ve lükslerini sağlayan, pislik ve yoksulluk içinde yaşayan bir yük durumundaydı. Bu dönemde toplumdan çıkartılmış bir varlıktı. Fakat teknoloji toplumunun ileri kesimlerinde örgütlenmiş olan işçi, bu atılmışlığı daha az duyulur biçimde yaşamaktadır. Toplumsal işbölümünün diğer insani nesneleri gibi artık işçi sınıfı da teknoloji toplumu ile bütünleşmektedir. Marcuse, yeni teknolojik iş dünyasında artık işçi sınıfının olumsuz tutumunun zayıflamakta olduğunu ve işçi sınıfının kurulu düzenin canlı karşıtı olmadığını söylemektedir. Dolayısıyla da ileri derecede sanayileşmiş kapitalist toplumlarda, sistemle aşırı ölçüde bütünleşmiş işçilerden bir katkı beklemek mümkün değildir²⁵.

Seeman ise modern toplum ya da endüstriyel düzen içerisinde işe yabancılaşmanın tipik bir olgu olduğunu söylemektedir. Ayrıca Seeman'a göre modern toplum içerisinde yabancılaşmış çalışanların sayısının çok fazla olması, yabancılaşma olgusunun yalnızca bireysel anlamda incelenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Seeman yabancılaşmanın, politik düşmanlık, ırk ayrımı, zamanı boşa harcama, toplumsal hareketlilik gibi birçok toplumsal sonucu da olabileceğini belirtmektedir²⁶.

Seeman'ın çalışmalarından çıkarabileceğimiz sonuç, ileri kapitalist toplumlarda var olan yapı ve ilişkiler çerçevesinde birey-toplum etkileşiminin özellikle bireylerin kendilerini ve toplumu algılamaları alanında önemli sorunlar yaratmasıdır²⁷.

2.3. Yabancılaşma Boyutları

Yabancılaşmadan tanımlanırken her zaman genel bir kavram olarak ele alınması, yabancılaşmanın tanımlanmasında ve daha net bir şekilde anlaşılmasında olumsuz etkiler yaratmıştır. Yabancılaşma hakkında yapılan her farklı tanım bize, yapılan araştırma ve değerlendirmelerde yabancılaşmaya farklı boyutlardan bakıldığını göstermektedir. Yabancılaşma bazen topluma yabancılaşma, bazen kendine yabancılaşma, bazen de işe yabancılaşma kavramları ile karşımıza çıkmaktadır.

²⁴ Edward Andrew,; "Work and Freedom in Marcuse and Marx" *Canadian Journal of Political Science*, c. 3, s. 2 (1970): 250.

²⁵ Tolan, *age*, 159-160.

²⁶ Büyükyılmaz *age*, 30.

²⁷ Tolan, *age*, 304.

Hegel'in bakış açısında felsefi çizgisini koruyan yabancılaşma kavramı Marx ile sosyal temellere oturmuş böylece yabancılaşmanın farklı yönleri olabileceği yavaş yavaş belirginleşmeye başlamıştır. Buna rağmen yabancılaşma genel bir kavram olarak ele alınmaya devam etmiştir. Yabancılaşmayı genel bir kavram olarak incelenmekten çıkarıp, boyutları olan bir kavram olarak ele alınmasını getiren Seeman olmuştur²⁸.

2.3.1. Güçsüzlük (Powerlessness)

Güçsüzlük, bireyin davranışları hakkındaki kararı sonuçlandırmaksızın beklemesi veya olaylar üzerinde denetimini yitirme duygusu şeklinde tanımlanabilir. Kişinin, olayların kendini sürüklediği; olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılması halidir²⁹.



Şekil 1 : Çalışanın İş Yüğü Nedeniyle Güçsüzlüğünü İmgeleyen Resim

Stock.Xchng, <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=view&id=1125736>, [03.02.2009].

Güçsüzlük, bireyin kendi yaşamı ile ilgili kontrolün yittiğini hissetmesidir. Güçlü olmak, kontrol ve idareyi elinde bulundurma anlamı taşımaktadır. Güçsüzlük ise başkaları veya kişisel olmayan sistemler tarafından kontrol edilmektir. Güçsüz birey, kendi davranışlarını ortaya koymak yerine olaylara tepki vermekle yetinir, kendini yönlendiremez, başkaları tarafından yönlendirilmeyi tercih eder³⁰.

²⁸ Fettahlıoğlu, age, 31.

²⁹ age, 34.

³⁰ K. Abraham Korman, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1977), 205.

Seeman bu kavramı, bireyin kendi ürünleri ile üretim sürecinde kullandığı araçların sonuçları üzerinde denetim hakkının olmaması anlamında kullanmıştır. Seeman'ın da özellikle belirttiği gibi bu terim, Marksist anlamda kişinin üretim araçlarından kopması türünden nesnel bir kavram olarak değil, bireyin ruh halini anlamaya yönelik öznel bir kavram olarak anlaşılmalıdır. Hoy güçsüzlük duygusunu; birey için şans, kader ve başkalarının güdümlü davranışları gibi dışsal faktörlerin çok etkili olduğu; bireyin kendi davranışlarının üretilen ya da ortaya konulan çıktılarda çok az bir etkiye sahip olduğuna; bireysel denetiminin çok sınırlı olduğuna inanması olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle bireyin, kendisi dışında iş yaşamını sistem ya da üst konumdakilerin belirlediği inancı bu duyguyu yaratmaktadır³¹.

2.3.2. Anlamsızlık (Meaninglessness)

Anlamsızlık, bir hareket veya düşüncüyü değerlendirmek için uygun standartlar bulamamaktır. Buna göre, bireyin bir olguyu değerlendirmekte karşılaştığı belirsizlik, anlamsızlığı oluşturan önemli bir nedendir. İşin anlamı, ürün, süreç, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin üç yönüne bağlıdır: ürünün niteliği, ürünün çalışana etkisi, çalışanın yerine getirdiği amaç ve görevlerin toplamıdır. Anlamsızlık, iş ve işgören arasındaki ayırmadan kaynaklanır. Modern endüstride, işgören son çıktıdan haberdar değildir. Neyin parçası olduğunun bilincine varamamaktadır. İşin bütününe görebilme, ürün görebilme, işgörenin işin anlamını kavramasını kolaylaştırır³².



Şekil 2 : Çalışanın İşini Tanımlarken Karşılaştığı Anlamsızlığı İmgeleyen Resim

Stock.Xchng, <http://www.sxc.hu/photo/1125738>, [03.02.2009].

³¹ Elma, *age*, 27-28.

³² *age*, s.30

Shepard'a göre yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu, bireyin uğraştığı faaliyeti ve bu faaliyet sonucu ortaya çıkan durumları anlamakta yetersizlik duymasındır. İş yaşamında anlamsızlık, tüm sistemi kapsayan organizasyonel amaçların, kişisel rollerle çatışmasıyla ortaya çıkmakta, bütünleşmeyi engelleyici bir durumu belirtmektedir. İşbölümü çerçevesinde çalışan yalnızca kendi yapacağı işi bilmekte, iş arkadaşlarının ve işletmedeki diğer bölümlerin yaptığı işlerle ilgili bir fikrinin bulunmaması veya yaptığı işin çalıştığı işletmeye ne gibi bir katkısı olduğunu bilmemektedir. Bunun sonucunda ise çalışan, bir amacının olmadığı ve yaptığı işin anlamsız olduğu duygusuna kapılmaktadır. Dolayısıyla anlamsızlık, işçinin işletmede gerçekleştirilen diğer işlerle, kendi yaptığı iş arasında bir bağlantı olmadığını düşünmesi şeklinde tanımlanmaktadır³³.

2.3.3. Normsuzluk (Normlessness)

Norm, Grekçe yasasızlık, başıbozukluk anlamına gelen “nomos” kavramından Latince'ye geçmiştir. Norm kavramı, toplumbilim ve psikolojide karar verme, tanımlama değerlendirme, algılama sürecinde, bilgileri karşılaştırma, karşılaştırılan değerler olarak kullanılmış; psikolojide bireyin hareketleri, davranışları için ölçü olarak benimsediği, kabul ettiği ve kullandığı toplumsal değer ve bu değerlere kendisinin birey olarak verdiği önem olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda kuralsızlık ya da normsuzluk, bireyin değer yargılarının olmaması ya da bunu ortaya koyamamasıdır. Bireysel ve toplumsal çözülme, yozlaşma ya da toplumla bütünleşememe çoğu zaman toplumsal normları benimsememe anlamını da taşımaktadır.

Normsuzluk kavramı ile yabancılaşma arasındaki ilişkinin, diğer yabancılaşma boyutlarından farklı yönleri bulunmaktadır. Normsuzluk konusunun toplumbilimde geniş bir kullanım alanının olması, diğer yabancılaşma boyutlarına göre daha geniş bir açılımının yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Yabancılaşma ile normsuzluk arasındaki ilişkinin yarattığı sorunlar oldukça karmaşıktır. Örneğin toplumbilim kuramıyla ilgili kitaplarda, ikincisine de değinilmeden yabancılaşmadan söz edildiğine rastlamak oldukça zordur. Çoğunlukla da bu iki kavram arasında açık bir bağlantı kurmak ya da normsuzluğun yabancılaşmanın görünümlerinden biri olduğunu söylemek alışıl gelmiştir. Bu yüzden de her iki kavramı farklı tarihsel ve toplumsal bağlama oturtmak gerekmektedir.

³³ Büyükyılmaz, *age*, 40.



Şekil 3 : Çalışanın Mesai Saatlerine Karşı Normsuzluğunu İmgeleyen Resim

Stock.Xchng, <http://www.sxc.hu/photo/1125739>, [03.02.2009].

Sözcük anlamı normsuzluk ya da kuralsızlık olan anomi; birey ya da toplum hayatındaki bunalımlı bir durumu ifade eder. Dolayısıyla, normsuzluk toplumda ya da bireyde ölçü ve değerlerin çökmesi ya da amaç ve ülkü yoksunluğu sonucunda oluşan dengesizlik olarak tanımlanmaktadır. Normsuzluk kavramını ilk defa Grekçe aslından alıp kullanan Durkheim olmuştur. Durkheim dahil bütün toplumbilimciler normsuzluğu, bir grup ya da toplum üyelerinin nereden, nasıl ve ne şekilde hareket edeceklerini belirleyen normların veya toplumsal kuralların saygınlık ve etkinliklerinin azalması biçiminde tanımlamaktadırlar. Ayrıca bu toplumbilimciler, normsuzluğu normlara olan bağlılığın azalması sonucu bireylerin bir çeşit başıbozukluk, düzensizlik, kargaşa, kararsızlık, karamsarlık ve belirsizlik içine düşmelerini ifade eden bir kavram olarak görmektedirler³⁴.

Leo Srole, normsuzluğu bireysel düzeyde tanımlayarak beş temel durum saptamış ve bunlardan beş gösterge oluşturmuştur³⁵:

- i. Birey toplumla bağını sağlayan liderlere güvenmemektedir: kamu görevlilerine herhangi bir konuda yazı yazmak anlamsızdır, çünkü onlar sade vatandaşın sorunları ile ilgilenmezler.

³⁴ Elma, age, 30-34.

³⁵ Fettahioğlu, age, 33-34.

- ii. Birey geleceğe karşı bir güvensizlik içindedir ve bugünü düzensiz ve gelecekte kopuk olarak algılamaktadır: çağımızda insan, geleceği bir yana bırakıp daha çok bugünü yaşamalıdır.
- iii. Önceki göstergelerle ilişkili olarak insanların bugün içinde bulundukları ekonomik ve toplumsal konumu aşamayacakları düşüncesi öne sürülmektedir: ne derse densin, sade vatandaşın durumu iyileşeceğine giderek kötüleşmektedir.
- iv. İnsanlarda toplumsal değer ve normlara inançlarını yitirmekte oldukları ve hayatı anlamsız buldukları yargısı da burada yer almıştır.
- v. Çağımızda insanlar bireyler arası ilişkiler açısından doyumsuzluk kararsızlık ve güvensizlik içindedirler: İnsan günümüzde kime güveneceğini bilememektedir.

2.3.4. Yalıtılmışlık (Isolation)

Yalıtılmışlık (soyutlanma), bireyin genel anlamda bulunduğu fiziksel çevreden ya da diğer insanlarla ilişkide bulunmaktan kaçınmasını ya da bu ilişkiyi en aza indirmesi olarak tanımlanabilir. Bu geri çekilmenin ya da uzaklaşmanın kaynakları bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumdan ya da çevresinden kaynaklanabilir.

Yalıtılmışlık, başkaları ile etkileşim kurabilme yeteneğinin ya da olanağının yitirilmesi anlamını da taşır. Bireyin bir toplum içinde yaşadığını ve o toplumun değerlerini bilinçli ya da bilinçsizce kabul ettiğini ya da benimsediğini ifade etmektedir. Ona göre, bazen toplumsal kuralların içselleşmesi kişiliğin tümünü kapsamaz, kurallar insan doğasıyla çelişebilir ve burada çevreden uzaklaşma, yalıtılma başlar³⁶.

³⁶ Elma, *age*, 36-37.



Şekil 4 : Çalışanın Yüz Yüze İletişimden Kaçındığını (Yalıtılmışlığını) İmgeleyen Resim

Stock.Xchng, <http://www.sxc.hu/photo/1125737>, [03.02.2009].

Toplumsal yalıtılmışlık durumu kişinin topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusu, kişinin başkalarıyla anlamlı ilişki, etkileşim ve iletişim kuramaması ya da kurmaktan çekinmesi durumudur. Yabancılaşmış kişi kendisini arkadaşlarından ayrılmış, onlara bağlantısı bulunmayan ve devamlı onlarla bir ilişki içinde olmayan bir varlık olarak görür³⁷.

2.3.5. Kendine Yabancılaşma (Self-Estrangement)

Kendine yabancılaşma Marx'a göre kapitalist üretim tarzı sonucunda ortaya çıkan makineleşmiş üretimin, insanın özgürlüğünü elinden alması ve ürettiği ürüne kendisinden bir şey katmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece insan ortaya koyduğu ürünle bir ilişki kuramaz hale gelmekte kendi varlığı ile olan ilişkisini yitirmektedir. Marx'a göre kendisine yabancılaşan işçi ancak çalışmanın dışında kendi kendisinin yanında olma duygusuna sahiptir, çalışırken ise kendini kendi dışında duyar.

Kendine yabancılaşma, insanın yaptığı davranışların, geliştirdiği değer, norm, gereksinme ve isteklerine dayanmamasıdır; davranışların bunlara uymamasıdır. Bu tür yabancılaşmada insan, içinden gelmeyen ya da içsel güdülenmeye dayanmayan,

³⁷ Fettahlioğlu, age, 34-35.

sırf davranmak için davranışlarda bulunur; sanki davranış kendisinin değilmiş gibi davranır³⁸.



Şekil 5 : Çalışanın Kendisine Yabancılaştığını İmgeleyen Resim

Stock.Xchng, <http://www.sxc.hu/photo/1125740>, [03.02.2009].

Birbirinden farklı neden ve sonuçları olan bu boyutlar arasında hiç kuşku yok ki bir etkileşim vardır. Özellikle kendine yabancılaşma ve güçsüzlük duygusu kategorileri büyük ölçüde Marksist öğretiyeye pek yabancı olmayan kavramlar olarak belirirken, normsuzluk ve anlamsızlık duygusu da normsuzluk sorunsalına yakınlaşmaktadır. Yalıtılmışlık duygusunu ise her iki sorunsalın çevresinde değerlendirmek, düşünmek gerekir³⁹.

2.4. İşletmelerde Yabancılaşma Yönetimi

Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi kapsamında, örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi olgusu ile örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi, çözümlenmesi veya işlevsel hale getirilmesinde kullanılabilecek başlıca yöntemler ele alınmıştır.

³⁸ İbrahim E. Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış*, 3. bs. (Ankara: Nobel Yayın, 2004), 222.

³⁹ Tolan, *age*, 28.

2.4.1. Örgütlerde Yabancılaşma Etkilerinin Azaltılması

Yabancılaşmanın görülebilmesi kadar, onun kent ve toplum üzerinde doğurduğu olumsuz etkileri hafifletme gayretleri de artmış ve etkinlik kazanmıştır. Sanayide zamanla vasıfsız işçi istihdamının önemli ölçüde azalması, orta vasıflı ve vasıflıların oranındaki artış, aynı zamanda yabancılaşmanın azalmasıyla paralellik göstermiştir.

Yabancılaşmanın ortadan kaldırılması veya azaltılması için toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında ve işletme örgütlerinde bireylerin örgütte daha aktif görevlere veya kararlara katıma derecesi gibi konular temel bir önem kazanmaktadır⁴⁰.

2.4.2. Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Olgusu

Sanayileşmenin ve dolayısıyla makineleşmenin ilk dönemlerinde görülen yabancılaşma, sanayi toplumunun ve şimdilerde bilgi toplumunun çeşitli uygulamaları sonucunda kısmen de olsa hafiflemiştir. Marx, yabancılaşmanın sorumluluğunu genel olarak meta toplumuna, özel olarak da kapitalist sisteme yüklemiştir. Modern sosyolojinin kurucuları özellikle işbölümü, rasyonalizasyon ve bürokratik fonksiyonel bozukluklara değinmişler; kapitalist pazar ekonomilerinin getirdiği yeni öğelere değinmemişlerdir. Bunun yanı sıra kapitalist sistemin ortadan kaldırılması, bu sistemin getirdiği yabancılaşmanın da otomatik olarak ortadan kaldırılabilceği sonucunu doğurmayabilecektir. Bu nedenle, yabancılaşma olgusu açısından sistemler arasında fazla bir fark olmadığı ve yabancılaşmadan tamamen kurtulmanın da oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Ne var ki, bu güçlükler mevcut yabancılaşma sorunlarının en aza indirilmesi veya yabancılaşmanın işlevsel kılınmasına yönelik çalışmaları engellememelidir.

Gerek günümüzde var olan ve gerekse gelecekte ortaya çıkma olasılığı bulunan yabancılaşma türlerini veya etmenlerini saptayabilmek önemlidir. Bu gün örgüt bilimcilerine düşen görev, yabancılaşma olgusunu işlevsel kılabilmek, yarar sağlayabilecek seviyelere indirmek veya tamamen ortadan kaldırmak için mücadele etmektir⁴¹.

2.4.3. Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi

Yabancılaşmadan tamamen kurtulmanın oldukça zor olduğu kolaylıkla söylenebilir. Ancak bu güçlükler mevcut yabancılaşma sorunlarının en aza indirilmesi veya

⁴⁰ Abdullah Soysal, "Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), 84-87.

⁴¹ Şerif Şimşek, Adnan Çelik, "Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Araştırması", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2006 (Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2006): 577-579.

yabancılaşmanın işlevsel kılınmasına yönelik çalışmaları engellememektedir. Bu nedenle, gerek günümüzde mevcut olan, gerekse ortaya çıkma olasılığı bulunan yabancılaşma türlerini veya etmenlerini saptayabilmek önemlidir⁴².

İşletmelerde yabancılaşma yönetimine verilen önemin artması da, yabancılaşmanın boyutlarının belirlenip engellenmesi yönünde önlemler alınması açısından önem arz etmektedir.

Yabancılaşma yönetimi, işletmede ortaya çıkabilecek olası bir yabancılaşmaya karşılık, yabancılaşmaya neden olabilecek çeşitli etmenlerin belirlenerek değerlendirilmesi ve ortaya çıkabilecek zararın en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu amaçla yöneticilerin, örgüt içi ve örgüt dışı çevreyi sürekli izleyerek yabancılaşmayı doğuracak unsurları anında yönetime ulaştırabilecek bir bilgi akış sistemi oluşturması gerekmektedir. Ayrıca yabancılaşmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark ederek, engellenmesi yönünde çalışanı destekleyici politikaların uygulanması da yararlı olabilecektir⁴³.

Yabancılaşmanın engellenmesi yolunda yapılabilecek organizasyonel müdahaleleri şu şekilde sıralanabilir:

- İş Genişletme: Bir işgörenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, onun birkaç işi öğrenerek, bir arada yapması anlamına gelmektedir. Bu yolla iş monotonluğu azaltılabilir ve çalışanın psikolojik yorgunluğu giderilebilir.
- İş Değiştirme: İşgörene farklı zamanlarda farklı işler yapabilmesi için yetenek kazandırmaya dayanır. Bu yolla işgören değişik işler yapmakta, birçok işi öğrenmekte, farklı alanlarda beceri kazanmakta, ürünün ortaya çıkmasında kendi payını daha iyi hissedebilmektedir.
- İş Zenginleştirme: İşin derinliğine genişletilmesi anlamına gelmektedir. Çalışana kendi performansı ile ilgili planlama ve yürütme, kontrolünde ise otonomi ve sorumluluk sağlar. Böylece çalışanın kişisel gelişimi desteklenmekte, iş deneyimi ve işten tatmin düzeyi artırılmaktadır.
- İşin Yeniden Tasarımı: İş yerinin fiziki koşullarının her yönüyle iş ve işgören açısından uygun şekilde tasarımı ve düzenlenmesi, dinlenme ve çalışma saatlerinin ayarlanması, işgörene işinde kendini gerçekleştirme olanağının verilmesi, çalışanın işe olan bağlılığını arttırarak, iş tatmin düzeyini yükseltmektedir⁴⁴.

⁴² Tolan, age, 206-207.

⁴³ Büyükyılmaz, age, 64-65.

⁴⁴ Mehmet Silah, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, 2. bs, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005), 214-217.

3. YABANCILAŞMA KAVRAMI İLE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ İLİŞKİSİ

Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu bölümde çalışanların, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları açısından yabancılaşıma olgusuna neden olabilecek etkenler ana unsurlarıyla ele alınmaya çalışılacaktır. Aslında buradaki her bir kavram, kapsamı açısından oldukça geniş bir yelpazede de incelenebilir ancak tez konusu olan yabancılaşıma olgusunun ortaya çıkmasında veya kendine yer etmesinde rol oynayabilecek temel kavramlara yer verilmesi yeterli görülmüştür.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, modern işletme yönetim tekniklerini uygulayan ve uygulamayı düşünen organizasyonların, bütün çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırmak suretiyle, yetkilerini bilimsel yöntem ve tekniklerle analiz ederek keşfetme, onlardan maksimum faydayı sağlama ve çalışanlarla kurum ilişkilerindeki tekli ya da ikili bağlarını ve kazanımlarını çoğullaştırarak, onların işinden ve örgütünden duyduğu tatmini güçlendirmek için insan unsurunun örgüte girişinden önceki planlama aşamasından başlayarak organizasyondan çıkışına kadarki süreci kapsayan yönetim dalıdır⁴⁵.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalarını kapsar. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, yönetimin ve işgücünün ortak çıkarlarını uyumlaştırma görevini de üstlenmiştir. Bu durum aynı zamanda, örgütte olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve tüm personelin kendini örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilmesiyle ilgilenir⁴⁶.

Son yıllarda örgütlerin insan kaynağına yönelmeleri, örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam edeceğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

⁴⁵ Hasan Aydoğdu, "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek" (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 12.

⁴⁶ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), 9.

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da yine bütün organizasyon katlanır.

Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefinden söz edilebilir. Şöyle ki;

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak

Günümüzde insan unsuru işletmeler için oldukça önemli hale gelmiş, insan kaynağının etkinliği ve verimliliği işletmelerin başarısında temel belirleyici olmuştur. İşletmeler içinse rekabet kavramı yeni bir anlayışla değerlendirilmeye başlamıştır. Yeni rekabet anlayışı da insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı, teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. İşletmelerin başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlı bulunmaktadır⁴⁷.

İnsan kaynakları yönetimi, yukarıda da değinildiği gibi; çalışanların gereksinimlerinin belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyon, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, *biz* duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı içine almaktadır⁴⁸.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olması ve yeniden yapılanma yoluyla örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılabilmesi için insan kaynakları stratejisinin oluşturulması

⁴⁷ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), 31-42.

⁴⁸ Yeter Demir, "Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model" (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 6.

gerekir. Bu stratejiye göre, insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar belirlenmelidir. Bunlar; organizasyon, yapılar, çalışanlar, işin yeniden tasarımı, rollerin ve sorumlulukların yeniden belirlenmesidir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimine ilişkin felsefe ve kavramlarda beliren köklü değişim, bu alanda yürütülen çalışmalarda kullanılan yaklaşımlar ile yöntem ve tekniklerin de bir ölçüde değiştirilmesini gerektirmiştir. Bu bağlamda organizasyon geliştirme fonksiyonu kapsamında yeniden yapılanma çalışmalarında kullanılan yaklaşım değişmiş, organizasyon/iş tasarımı, insan kaynakları planlaması ve ücret sistemleri gibi farklı insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında kullanılan yöntem ve teknikler revize edilmiş ve bazı yeni yöntemler devreye girmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonları:

- a. İş Analizi ve İş Tanımları
- b. Personel Bulma ve Seçme
- c. Personel Eğitimi, Geliştirilmesi ve Kariyer Planlama
- d. Performans Değerlemesi
- e. İş Değerlemesi ve Ücretleme
- f. Endüstriyel İlişkiler
- g. Personel Sağlığı ve Güvenliği
- h. Bilgi Sistemleri
- i. Özlük İşleri
- j. Motivasyon Yönetimi

Oldukça geniş bir yelpazede yer alan insan kaynaklarının fonksiyonları, çalışmamızın kısıtları ve yabancılaştırma kavramı çerçevesinde inceleneceğinden insan kaynaklarının; ***İşe Alma, Performans Değerleme, Ücretlendirme ve Kariyer Planlama*** olmak üzere dört ana fonksiyonu üzerinde durulacak ve bu uygulamaların yabancılaştırma ile etkileşimi incelenmeye çalışılacaktır.

3.3. İşe Alma

İşletmenin kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır⁴⁹.

İnsan kaynakları planlaması, en kısa tanımıyla, işletmenin mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirilmesi için ne kadar sayı ve nitelikte işgücüne

⁴⁹ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003), 123.

gerek duyulacağını öngörmeye ve bu isteğin hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik girişilen bilinçli bir faaliyettir.

Başka bir tanıma göre insan kaynakları planlaması; işletmenin arz-talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesidir⁵⁰.

Bu yönüyle insan kaynakları planlaması, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla, devamsızlık ya da diğer nedenlere ilişkin şimdiki ve beklenen boşalmalar, halihazırda veya gelecekte beklenen genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir⁵¹.

Genel olarak bir işletme için insan kaynakları planlamasının amaçları şöyledir⁵²,

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,
- İşletmede zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak biçimde genişletmek,
- Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin işyükünü azaltmak,
- Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak ve bu faaliyetlerle birlikte koordineli olarak çalışabilmektir.

3.3.1. İnsan Kaynağı Gereksinimi

İnsan kaynağı ihtiyacı organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikte pek çok faktörün etkisi altındadır. İnsan kaynakları planlaması,

⁵⁰ William B Werther, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 4. bs. (New York: McGraw Hill, Inc., 1993), 108.

⁵¹ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003), 92.

⁵² Werther, *age*, 167.

geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde işletme içi ve dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, özellikle işletmenin genel hedef ve planları çerçevesinde işletme yapısında ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkilemektedir. İşletme içi personel hareketleri (emekli olma, terfiler, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler gibi), işletmenin geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçülme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi işletme içi değişkenler, işletmeye alınacak veya işletmeden çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir.

İşletme dışı değişkenler ise, emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki gibi çeşitli makro ekonomik ve sosyokültürel değişkenler olabilmektedir. Öngörülerin iyi yapılabilmesi, hem işletme hem de toplum açısından insan kaynağının optimal kullanımına olanak vereceği için, işletmelerde insan kaynağı planlamasına önem verilmelidir⁵³.

3.3.2. İş Analizleri

İş analizi; işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenekler ve nitelikler hakkında veri toplamaktır⁵⁴.

İş analizleri, işletme içinde çeşitli alanlarda kullanılır; personel seçme ve işe yerleştirme, ücretlendirme, eğitim gereksinimini belirleme, iş değerlendirme gibi. Ancak iş analizleri, özellikle personel seçme ve yerleştirme işlevinin can damarını oluşturur. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak, işi en iyi yapabilecek çalışanı seçmek, seçilen bireyin başarısını rastlantıya bırakmaktır. İş analizleri, işe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturur⁵⁵.

İş analizi yapılırken işe ilişkin verilerin elde edilmesinde genellikle şu yöntemler kullanılır;

⁵³ Gaye Küçükkaya, "İnsan kaynakları Yönetiminde Personel Seçiminde ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 34-35.

⁵⁴ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), 73.

⁵⁵ Zeyyat Hatiboğlu, *Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları*, (İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2003), 16.

Gözlem Metodu: Gözlem yöntemiyle çalışanlar iş başında gözlemlenmektedir. Bu yöntemin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için uygulanacak işlerin gözlemlenebilir olması gerekmektedir⁵⁶.

Görüşme Metodu : Görüşme yönteminde ise; iş analizi yapan uzman, işyerine giderek, işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, nicelik ve içeriğini o işi yapan kişiyle bizzat görüşmektedir⁵⁷.

Yapılandırılmış İş Analizi Formları Metodu: Bu yöntemde yapılandırılmış ölçekler ve envanterler kullanılmaktadır. Tipik bir iş analizi ölçeği, o işin içerdiği aktiviteleri içerir. Yanıtlayan kişi ise, bu aktivitelerin ne kadar sıklıkla uyguladığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu yanıtlar doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur⁵⁸.

Günlük ya da Kayıt Tutma Metodu: Bu yöntem çerçevesinde çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazmaları istenmektedir. Daha sonra iş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur⁵⁹.

3.3.3. İş Tanımları

İş tanımlaması, işin organizasyon içindeki yeri ve önemini belirler. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi ve iş şartlarının işgören açısından belirli hale getirilmesi, iş tanımının temel amacıdır. İş tanımı, işletmede yapılan her bir iş için künye niteliğindedir. Bir işletmede, iş tanımlarının yapılmamış olması, işgörenin üstleneceği sorumlulukları toplu olarak görmesini zorlaştıracak gibi işgören ve yöneticinin sorumluluklarını net olarak kavraması da güçleşir⁶⁰.

Seçme, yerleştirme ve performans değerlendirme aşamalarında, iş tanımları büyük önem arz etmektedirler. İş tanımlarının bu aşamalarda kullanımları; potansiyel adaylara başvurdıkları görevin tanıtılmasında, işe yeni başlayanlardan ne yapmalarının beklendiğinin kendilerine aktarılmasında ve herhangi bir pozisyonda çalışan kişinin görev tanımlarında belirtilen sorumlulukları ne derece yerine getirdiğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

⁵⁶ Veysel Yıldırım, *Genel İşletmecilik*, (Adapazarı: Değişim Yayınları, 2000), 415.

⁵⁷ Werther, *age*, 148.

⁵⁸ Nursel Telman, İlknur Ö Türetgen, *Eleman Seçimi*, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004), 164.

⁵⁹ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 5. bs. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005), 61.

⁶⁰ Pınar Tınaz, *Etkili Öğrenme Stratejileri*, (İstanbul: Mess Yayınları, 2000), 58.

3.3.4. İş Gereklilikleri

İş gereklilikleri, işin istediği işgören profilidir. İş gerekliliklerinin özelliği, işi yapacak elemanda bulunması gereken özellikleri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktır. Bu özellikler işletmede farklılık gösterse de iş gereklilikleri dört kriter olarak belirlenebilir; işin gerektirdiği *fiziksel özellikler*, *işin gerektirdiği zihinsel özellikler*, *işin gerektirdiği sorumluluk ve çalışma koşulları*.

Bu amaçla, insan kaynakları seçim öncesinde iş için istihdam edilecek kişide bulunması gerekli görülen kişilik özelliklerinden bir kriter tablosu oluşturulmalıdır. Bu seçimi kolaylaştıracak gibi, objektifliği de sağlayacaktır. Özellikle mülakat sırasında kişinin dış görünüşü, konuşma yeteneği ve diğer bazı özellikleri hale etkisi adını verilen, değerlendirme yapanın, kişinin bir özelliğinden etkilenecek diğer özelliklerini olumlu ya da olumsuz yönde değerlendirmesine engel olacaktır. Kriter tablosunda yer alması gereken bilgiler şunlardır;

- Kişilik Özellikleri: Adayın davranışları, tutumları, liderlik özelliği, bireysellik ve takım çalışmasında yatkınlığı, düzenliliği, dakikliği, sezgiselliği ve diğer kişilerle ilişki kurma biçimi gibi özellikleri,
- Fiziki Özellikleri: Cinsiyeti, yaşı, boyu, kilosu, genel sağlık durumu, işitmesi, görme gücü, ses tonu, genel görünüşü
- Akademik ve Genel Başarı Durumu: Aldığı eğitim, mezun olduğu okulun genel şöhreti, başarılı olduğu dersler, bildiği yabancı dil ya da diller, okul dışı eğitimler ve kendini geliştirmeye yönelik çabaları,
- Sosyal Durumu: Aile geçmişi ve kültür düzeyi, üyesi olduğu dernekler,
- Özel Durum: Evli, bekar, dul olma durumu, varsa çocuklarının yaşları, sayısı ve milliyeti,
- Özel yetenek ve beceriler,
- Deneyim: Önce çalıştığı işler ve süreleri,
- Zihni Özellikler: Genel zihni kapasitesi, algılama gücü, düşünme ve problem çözme tarzı, yaratıcılığı,
- Duygusal Özellikler: içedönük, dışa dönük olması, çabuk sinirlenen, sakin, olumlu, olumsuz düşünen, duyarlılık sayılabilir⁶¹.

3.3.5. İşe Alınacak Personel Sayısı

Bir işletmenin personel sayısı ve bu personelin nitelikleri, işletmenin çalışmalarının niteliğine ve yoğunluğuna göre değişebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için, personel ihtiyaçlarının

⁶¹ Küçükkaya, age, 46.

değişen faaliyet yoğunluğuna göre karşılanması söz konusudur. Bu nedenle, çalışan kaynaklarının ihtiyaçlardan hareket edilerek saptanması gerekmektedir. İşletme için çalıştırdığı her personel bir maliyettir ve boş yere ne kadar personel çalıştırırsa maliyeti de o kadar artacağı için, işletme kendisi için en uygun personel sayısını belirlemek ister. En uygun çalışan sayısı ile vurgulanmak istenen, işin niteliğine uygun, üretimi aksatmayacak yeterli sayıdaki personel sayısının belirlenmesidir.

3.3.6. Personel Temininde İç ve Dış Kaynaklar

Her kurum, ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını öncelikle organizasyon içerisinde sağlamaya çalışır ve çalışmalıdır. Bu durum, bilgi ve becerisini artırarak yükselme yönünde organizasyon içindeki insanları motive eder, dolayısıyla verimliliği artırır.

İnsan kaynaklarında iç kaynak kullanımı çok önemlidir. İç tedarik kurum için de çalışanlar için de önem taşır. Bazı zamanlarda iç kaynaklardan faydalanma özellikle tercih edilmez. Çünkü o anlarda işletmenin yeni bir kana ya da yeni vitrinler sağlama ihtiyacı vardır diye düşünülür. İç kaynaklardan yararlanmanın çeşitli şekilleri vardır:

Terfi: Görev, yetki, sorumluluk ve ücret düzeyi olarak bir üst göreve yükselme anlamına gelir. Genellikle iki temel kategoriden oluşur.

Kıdem: Kişinin işletme içinde çalıştığı yıllar ile ilgilidir. Kişi belli sürelerde terfi ederek bir üst göreve getirilir.

Performans: Kişinin işte gösterdiği başarı kriterlerinin ölçülmesi sonucunda bir üst göreve getirilmesidir. Kişi işte ne derece başarılı ise o kadar çabuk yükselmeye başlar.

Dış kaynaklardan yararlanma günümüzde birçok işletme için çok büyük önem taşımaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma başlı başına büyük bir süreçtir ve çok fazla dikkat gerektirir. Zaten bu süreçte yapılacak en küçük hata, hem elemanın yanlış bir işte mutsuz olması hem de kurumun işlerinin aksamasına neden olur. Bu aksama kuruma zaman ve dolayısıyla para kaybettirir. Dışarıdan alınacak elemanın ilke olarak kuruma her yönüyle uygun olması gerekmektedir⁶².

⁶² Onur Alpaslan, "Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel temin Süreci" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006), 47-48.

3.3.7. Personel Seçme Yöntemleri

Bazıları bunu daha kesin ve net biçimde ortaya koyarken bazıları fazla kesin olmayan yoruma bağlı ama daha ayrıntılı bilgi verir. Doğru karar vermek için birden fazla yöntemden yararlanmak gerekir.

3.3.7.1 Biyografik Yöntemler

Genellikle başvuru formları şeklinde hazırlanır. Bazı işyerlerinde bunlar sadece isim ve adres sormak için kullanılırken, bazı yerlerde personel seçiminde kullanılmak üzere hazırlanmış şekilleri bulunur. Bazı yazarlar bunlara biyografik veri adını vermektedir.

Başvuru formlarıyla iş için başvuran adaydan öncelikle başvuru formunu doldurması istenir. Başvuru formunda öncelikle adayın adını, adresini, yaşını, eğitim durumunu, mezun olduğu okulları ve mezuniyet derecelerini; daha önce çalıştığı işyerlerini ve ulaşılabilecek eski yöneticilerin telefon numaralarını; katıldığı kurs, seminer vb.den aldığı sertifikaları belirtmesi istenir. Yapacağı işle ilgisi olmayan soruların başvuru formunda yer almaması gerekir.

Başvuru formu yoluyla edinilen bilgiler değerlendirilirken, söz konusu iş için hangi özelliklerin daha önemli olduğunu önceden belirlemiş bulunmak yararlı olabilir. Bu şekilde hazırlanan formlara ağırlıklı başvuru formları denir⁶³.

Formda yer alacak soruların, iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olabilecek biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik edecek ve renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olmamalıdır. Yanıtlar işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilir.

Başvuru formunun içermesi gereken temel bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir⁶⁴:

- Kişisel bilgiler: Ad, soyadı, doğum tarihi, doğum yeri, medeni hali, eşinin adı, eşinin işi, çocuk sayısı, çocukların eğitim durumu, adres, telefon ve benzeri bilgiler.
- Almak istediği görev; duyurulan görevlerden hangisine başvurmak istediği, varsa buradaki birim, branş ve statü.
- Eğitim durumu; bitirdiği eğitim kurumlarının adı, bitirme ve başlangıç yılları ve bitirme derecesi.
- Katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları; eğitim programı ve kursun konusu, tarihi, süresi ve düzenleyen kurum.

⁶³ Sinan Artan, *Personel Yönetimi*, 2.bs. (İstanbul: Gül Basım Yayın, 1989), 42.

⁶⁴ Hatiboğlu, *age*, 317.

- Bildiği yabancı diller ve düzeyleri.
- İş deneyimi; daha önce çalıştığı yerler, görevi, giriş ve çıkış tarihi, ayrılma nedenleri ve çıkış nedenleri.
- Referanslar; aday hakkında bilgi verebilecek kişilerin adı, soyadı, görevi, adresi ve telefon numarası.
- Sağlık durumu; kan grubu, geçirdiği ameliyatlara, özel sağlık sorunları.
- Diğer bilgiler; bu kısımda yukarıda yer verilmeyen ve detayda kalan bilgiler yer alır.
- Kullandığı araç ve gereçler; bilgisayar kullanma düzeyi, bildiği programlar, diğer araç ve gereçlerden kullanabildikleri.
- Ücret durumu; son çalıştığı işletmede aldığı net ücret ve yan ödemeler.
- Açıklama; formun sonunda yer alan bir boşluk bırakılır ve yukarıdaki bilgilerin dışında adayın yazmak istediği bilgileri buraya yazması sağlanır.

3.3.7.2 Testler

Çalışma seçiminde en çok başvurulan yöntemlerden biri adaylara test uygulamaktır. Yapılan bir iş analizinden sonra, ölçmeyi amaçladığınız bilgi, beceri ya da yetenekleri ölçen testleri araştırdığınızda sizin ilgilendiğiniz spesifik konuya uygun bir test bulunabilir. Ancak, bu testler ne kadar iyi geliştirilmiş olurlarsa olsunlar, sizin kendi geçerlik ve güvenirlik çalışmalarınızı tekrar yapmanız gerekir.

Testlerin amacına veya uygulama türeğine göre değişik türleri bulunmaktadır:

Yetenek testleri: Duyum ve motor yeteneklerle ilgili testler. Duyumla ilgili testler daha çok görme, işitme ve algısal dakiklik gibi özellikleri; motor yetenekleri ölçen testler ise, parmak esnekliği gibi daha genel motor yetenekleri ölçmeyi amaçlar.

Mekanik beceri testleri: Bunlardan bir kısmı mekanik akıl yürütme becerisini, bir kısmı da uzamsal ilişkileri ele almaktadır. Bu tür testler araç operatörleri, ticaret, zanaat alanında ya da elektro-mekanik birimlerde çalışanlar için oldukça iyi sonuçlar vermektedir⁶⁵.

Kişilik ve ilgi envanterleri: Yukarıdaki testlerde nesnel ölçütlere göre değerlendirme yapılırken, kişilik ve ilgi envanterlerinde soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. İlgili testlerinde bireylerin belli tür faaliyetlere duydukları ilginin derecesi; kişilik testlerinde ise kişinin içedönüklüğü, kendine güveni gibi özellikleri incelenir.

⁶⁵ Alpaslan, age, 56.

İş örnekleri testleri: Burada amaç, iş performansını yordamak için farklı yordayıcılar aramak yerine, işin kendisi üzerinde bir test uygulama yoluna gidilmesidir. Burada işin tamamı değil, daha baş edilebilir küçük bir parçasının üzerinde çalışılır. Önceki yıllarda, bu tür testler daha çok mavi yakalılar üzerinde kullanılırdı⁶⁶.

3.3.7.3 Görüşme (Mülakat)

Mülakat, işletmenin personel ihtiyacı duyulan işe veya mevkilere atanmak isteyen adaylarla işletme tarafından görevlendirilen bir ya da birden fazla kişinin karşılıklı konuşarak, adayların işletmede çalışıp çalışamayacağını belirlemek için gerekli olan izlenimleri sağlamaktır⁶⁷.

Serbest mülakat; Personel seçmeyle görevli görüşmecinin, adaya yönelteceği sorular sınırlanmamıştır. Görüşmeci, adayın ileride işte göstereceği davranışları kestirmeye yarayacağını düşündüğü her konudan sorular sorabilir. Bu mülakat türü esnek olduğu için bu yolla adayla ilgili daha geniş çapta bilgi alınabilir. Ancak gereksiz ayrıntılara değinilebilir.

Yapılandırılmış mülakat; Serbest mülakatın yukarıdaki sakıncalarını büyük ölçüde ortadan kaldıran bu teknikte mülakat soruları, belli bir iş için başvuran her adaya yöneltilmek üzere önceden düşünülmüş ve hazırlanmıştır. Mülakatçı, sorulara aldığı yanıtları forma kaydeder. İşle ilgili ve standart sorular yöneltildiği için adaylar arasında karşılaştırmalar yapmak kolay olur.

Durumsal mülakat; Adayın söz konusu işin başarıyla yerine getirilmesi için önemli görülen davranışsal özelliklere sahip olup olmadığı araştırılır. Bu işte karşılaşılabilecek kritik durumlarda adayın, başarı için gerekli olan davranışları gösterip göstermeyeceği önceden belirlenmeye çalışılır⁶⁸.

Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir. Dolayısıyla görüşmeyi işletme adına yapacak bireyin ya da bireylerin alanında yeterli olmaları gerekmektedir. Aksi durumda adaydan alınması düşünülen bilgiler edinilmediği gibi, bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur. Görüşmeyi yapacak kişinin yeterli olması, görüşme ile sağlanan ve test, bilgi

⁶⁶ Alpaslan, age, 57.

⁶⁷ İnal C. Aşkun, *İşgören* (Eskişehir: Bayteş Yayınevi, 1982), 43.

⁶⁸ Alpaslan, age, 59.

sınavı gibi yöntemlerle edinilemeyen bilgilerin kısa yoldan sağlanması söz konusu olur⁶⁹.

3.3.7.4 Referans ve Öneri Mektupları

Mektupla bilgi isteme çok daha az tatmin edici olmasına karşın, en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Mektubun kullanılması tekniğinde farklı yaklaşımlar vardır. Bunlardan en önemlisi, kiralama işlemini yürüten işletmenin kısa açıklamalarla yanıtlandırılacak özel soruların yer aldığı ve referans olarak verilen kişiye doldurması için gönderdiği bir form biçiminde olanıdır. Bu form, söz konusu kişi tarafından doldurulup o işletmeye geri gönderilir.

Kimi zaman birkaç aday arasında karar vermekte zorlanan yöneticiler için adaylara referans olan kişiler oldukça önemli olabilir. Kimi zaman istihdam kararını bile etkileyebilen referanslar bu denli önemli olmalarına rağmen çoğu zaman işletmeler tarafından yeteri kadar incelenmezler. Adaylara referans olan kişilerin çalıştıkları işletmenin, unvanlarının, görev ve yetkilerinin, referans olduğu aday ile ilişkilerinin derinlemesine incelenmesi, işe alım sonrasında herhangi bir sorunun oluşmasını önleyecektir⁷⁰.

3.3.8. İşe Yerleştirme

Seçim sürecini aşyp işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de kendi içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirmenin amacı; yeni işe alınan personelin iş yerine alışmasını hızlandırmaktır. Yeni mezun ya da başka deneyimleri de olsa bile yeni işe başlayacak bir kişinin çalışma ortamı ve durumuyla ilgili karmaşık beklentileri olacak, çeşitli sorunlarla karşılaşabilecektir; iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk sonucu geri çekilme, iş öğrenmede cesaretsizlik, işin fiziksel koşullarına uyumsuzluk gibi durumlar örnek verilebilir.

Yapılan araştırmalar, çalışanların kendi arzularıyla işten ayrılma olaylarının yarısından fazlasının işe başladıklarından sonra geçen ilk altı aylık sürede olduğunu göstermektedir. Bu durum genellikle işe başlayan yeni personelin tamamen kendi haline bırakılmasından, onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bugün birçok işletme yeni işe alınan çalışanı bu konuda her bakımdan aydınlatmakta ve kendisine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni işe alınan personele, işletmenin ürünleri hakkında bilgi verilmekte, ayrıca emeklilik, sağlık ve korunma konularında sağlanan olanak, mevcut program ve planlar açıklanmaktadır.

⁶⁹ Fındıkçı, *age*, 197.

⁷⁰ Küçükkaya, *age*, 142-143.

Daha sonra çalışan, üstü tarafından iş arkadaşlarına tanıştırmakta ve işletmenin kuralları kendisine aktarılmaktadır. İşe başlayan personel böylece işletmenin çalışma yeri, alışkanlıkları hakkında bilgi edindikten sonra sevebileceği, çalışma arkadaşlarına ısınabileceği için işletmeye çok daha faydalı olabilmektedir⁷¹.

3.3.9. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

Günümüz işletmeleri, yeni işe aldıkları ya da görev alanını değiştirdikleri personelin, yeni görevine, yeni çalışma ortamına, yeni iş arkadaşlarına, yeni bir işletme kültürüne ve yeni yöneticilerine uyum sağlamaları amacı ile çeşitli oryantasyon programları uygulamaktadırlar. Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken zaman ve sağlanan bilginin içeriğidir. Oryantasyon, çalışacak olan kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam eder. İlk etapta sağlanacak olan bilgilerin tamamen genel ve işe başlamadan önce gerekli olan bilgiler olması gerekir. Oryantasyon programında yer alması gereken temel konular; işletmenin tanıtımı, işgörenin hakları, işle ilgili bilgiler ve tanıştırma olmalıdır⁷².

İşe alıştırma eğitimleri, iş başında ve iş dışında eğitim olmak üzere iki şekilde yapılır. İş başındaki eğitimin amacı; edinilen bilgilerin çalışma hayatında kullanılması yoluyla etkin bir çalışma ortamının kurulmasına yardımcı olmaktır. İş başında eğitim yöntemiyle işin öğretimi sayesinde, iş araç ve gereçlerinin daha iyi bir şekilde kullanımı ve iş kazalarında azalma sağlayabilir. Eylemle işini öğrenen kişi, işinin gerektirdiği becerileri çok kolay kavrar ve uygular. Becerilerinin yeteneklerine uygun olması, onun zorlanmamasına, strese girmemesine, aksine huzurlu çalışmasına ve iş doyumunu elde etmesine neden olur. İş başı eğitiminde, eğitim gören kişiye pratik çalışmalarla uygulamalar yaptırılır ve çalışmalar sık sık kontrol edilir. Bu yöntem pratik ve düşük maliyetli olmasından ötürü çoğunlukla tercih edilir. Ancak iş başında eğitim tek başına yeterli değildir. Bu durumda teorik öğrenimle gerçek uygulama arasında bir köprü kurulmalıdır. İş dışındaki eğitimler ise, genellikle sınıf ortamında gerçekleştirilen, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta ya da bir kaç ay süren yoğun öğretim biçiminde uygulanır⁷³.

⁷¹ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 4. bs. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Yayını, 1991), 74-75.

⁷² Şimşek, *age*, 332.

⁷³ Telman, *age*, 227.

3.4. Performans Değerleme

Bazı kaynaklarda geçen performans değerlendirmenin tanımı aşağıdaki gibidir:

Performans Değerleme kişinin işteki başarı derecesi hakkında yargıya varma işlemidir⁷⁴.

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır⁷⁵.

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir⁷⁶.

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur⁷⁷.

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan etkin yönetsel kararlar veremez. Performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını iki ana amaç altında toplayabiliriz.

Bunlardan birincisi çalışanın lehine yararlar sağlamak amacıyla yapılan, iş performansı hakkında bilgi toplamaktır. İnsan kaynakları bölümü bu çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların ücretlerini planlar, terfi, prim sistemini düzenler, kariyer ve insan gücü planlamasını yapar.

Performans değerlendirmesinde diğer bir amaç ise, çalışanların iş tanımı ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde uygunluk sağladığını ortaya çıkarmaktır. Performans değerlendirmesi çalışmaları ile kişinin, organizasyonun neresinde olduğu kolaylıkla görülür. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, yapılan değerlendirme çalışmalarında geri beslemenin kesinlikle olması gerektiğidir. Geri besleme sayesinde, kişinin yeri, alması gereken eğitimi ve kariyerleri belirtilmiş olur. Bu çalışmalar kişiyi motive edici, kişinin kendine güvenini artırıcı niteliktedir.

Aslında performans değerlendirmenin özel ve önemli bir amacı, yönetici konumundaki bireylerde anlayış geliştirmektir. Resmi performans değerlendirme

⁷⁴ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1976), 267.

⁷⁵ Turgay Kaynak ve diğ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.bs. (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000), 206.

⁷⁶ Fındıkçı, *age*, 297.

⁷⁷ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, (İstanbul: İ.Ü. İşleme Fakültesi Yayınları, 1991), 168.

programları, yöneticileri astların davranışlarını gözlemlemek için cesaretlendirir. İyi ve mükemmel gözlemler ise, üstler ve astlar arasında karşılıklı anlayışı doğurabilir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçları, planlama, eğitim ve gelişme için bir temel hazırlar. Teknik yeterlilik, iletişim yetenekleri ve problem çözme teknikleri gibi ilerlemeyi sağlayan alanlar teşhis ve analiz edilebilir. Seçim kararlarının doğruluğu, test sonuçları ve görüşmeciler ölçümleri gibi seçim araçlarının yerindeliği, performans değerlendirme bilgileri ile kontrol edilebilir. Bu bağlamda performans değerlendirme, bir kontrol mekanizması görevi üstlenir⁷⁸.

Performans değerlendirmenin önemli ve sık sık unutulmuş bir amacı da önemli idari kararların alınmasında *adam kayırmayı* azaltmaktır. Bu amaç pek çok çalışan için oldukça önemlidir. Geçerli performans standartları, adam kayırma olgusunun azalması için önemli bir araçtır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür;

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkanı sağlamak,
- Başarısız veya yetersiz personelin eksikliklerini belirleyip, eğitim imkanı sağlamak
- Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek
- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak,
- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanımasını sağlamak,
- Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek,
- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

3.4.1. Performans Kriterleri

Performans standartları değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için gerekli kriterler olarak düşünülmelidirler. Tersine durumda değerlendirmeler gözlemlenmiş birkaç olaya

⁷⁸ Filiz Yıldırım Dilsiz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 32.

ya da değerlendiren kişinin çalışanlar hakkındaki genel düşüncesine göre yapılacaktır⁷⁹.

Performans standartları her bir pozisyon için çok iyi yazılmış iş tanımlarına dayandırılmalıdır. Bir işin açıkça tanımlanamayacak görev ve sorumlulukları için standartlar oluşturmak imkânsızdır. Standartlar en azından aşağıdaki üç ana özelliği paylaşmalıdır:

Standartlar gerçekçi olmalıdır: Standartlar işin belirlenmiş görevlerini doğru bir şekilde yansıtmalı ve işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği de gerçekçi olarak göstermelidir. Eğer çalışanlar belirlenmiş olan standartları karşılayamadıklarına inanırlarsa, motivasyonlarını kaybedeceklerdir. Bununla birlikte, standartlar düşük tutulmamalıdır. Aksi takdirde istenilen düzeyde performans alınamayacaktır. Standartlar zor olmalı ama ulaşılması imkânsız da olmamalıdır. Çünkü zor hedefler belirlemek motivasyonu artırır.

Standartlar açık ve özel olmalıdır: Hem çalışanın hem de yöneticinin ne beklediğini anlayabilmesi için saptanan standartlar açık ve net olmalıdır. Kullanılan dil sade, çalışanın anlayabileceği şekilde ve öz olmalıdır. Çalışanın rolünün açık olmaması, kişiler arası gerilimin ve stresin artmasına ve işten memnuniyet düzeyinin düşmesine neden olur. Sayısal ölçümlerin önerilmesinin nedenlerinden biri de budur. Bu tür ölçümler, ne beklediğinin açık bilgisini ve standartların karşılanıp, karşılanmadığının ya da aşıldığının anlaşılmasını sağlarlar. En azından standartlar kolayca gözlemlenebilecek ya da yazılı kayıtlar çıkartılabilecek davranışları tanımlamalıdır.

Standartlar tutarlı olmalıdır: Belli bilgi, beceri ve yetenek gerektiren belli işlerde çalışanlar için belli standartlar belirlenmelidir. Çalışanlar bu tutarlılığın sadece bölümler içinde değil, kendileri için de geçerli olduğundan emin olmalıdırlar. Bu durum standartların değiştirilemeyeceği anlamına gelmemelidir. Ancak bu gibi değişiklikler mümkün olduğu ölçüde bireyin bilgi, beceri ve yeteneği ile bağlantılı olmalıdır.

Özetlemek gerekirse geliştirilmiş olan performans standartlarının ve yaratıldıkları ortamların çalışanların memnuniyet ve üretimleri üzerinde önemli etkileri vardır. Eğer standartlar yeni ise onların belirlenmesi ve yerleşmesinde çalışanların rol almaları gerekir. Bu standartların geliştirilmesine katılmak işe bağlılığı artırır ve çalışanların kurum içindeki rollerini anlamalarını sağlar.

⁷⁹ Didar Bayır, "Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi Örneği" (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 110.

3.4.2. Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Değerlendirmeyi kimin yapacağı konusundaki en geniş uygulama her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama her çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk amir olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. İşin gerekleri ile çalışan yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir.

Performans yönetimi sisteminde, diğer değerlendirilenler şu şekilde sıralanabilir⁸⁰:

- Eşitlerin birbirlerini değerlendirmesi,
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesi,
- Astların üstlerini değerlendirmesi,
- Müşterilerin çalışanları değerlendirmesi,
- Dışarıdan gelen uzmanların değerlendirmesi,
- Sendika temsilcileri ile yöneticilerin değerlendirmesi.

3.4.2.1. İlk Amir

İlk amir, değerlendirilecek personelle sürekli birlikte çalışan ve personelin günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen kişidir⁸¹.

İlk düşünülen amirin değerlendirmeyi tam yapacak bilgi ve özellikte olup olmadığıdır. Bu sorunun yanıtı, personeli tam olarak tanıyan ve gerekli yeteneklere sahip olacak kişilerin değerlendirmeyi yapması gerektiğini, bu kişinin personelin yöneticisi olabileceği yönündedir. Yapılan çalışmalar değerlendirilenlere göre daha zeki olan, eğitim düzeyi daha fazla olan, hissi olarak daha istikrarlı olan, üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişilerin daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu özelliklere sahip olan kişinin, personelin ilk amiri olması, dolayısıyla da değerlendirmenin öncelikle ilk amir tarafından yapılması yararlı ve kolay olacaktır. Özellikle değerlendirmeyi yapacak olan ve değerlendirilen personelin bir üstü durumundaki amir sonuçlara kendi hislerini bir önyargı olarak yansıtmıyorsa ve elemanını geliştirme arzusu taşıyorsa, değerlendirmenin daha etkili olacağını söylemek mümkündür⁸².

⁸⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 170.

⁸¹ *age*, 171.

⁸² Dilsiz, *age*, 56.

3.4.2.2. Özdeğerlendirme

Bireyin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir⁸³.

3.4.2.3. Aynı Kademedeki İş Arkadaşı

Aynı kademedeki iş arkadaşının değerlendirmesinde aynı ya da benzeri iş sınıflandırmalarında olan kişilerin birbirini değerlendirmesi işlemidir. Yöneticilerin bu türden bir değerlendirmeden rahatsızlık duymalarının pek çok nedeni vardır. Değerlendirme işlemi en azından yöneticinin kontrolünden çıkar. Yine bu türden değerlendirmelere, değerlendirmenin sıklıkla arkadaşlık ya da şahsi düşmanlıktan zarar görmesine ve dolayısıyla işleminin çarpıtılmasına neden oldukları için endişeyle bakılır.

Bununla birlikte bu tür değerlendirmenin yararlı bir araç olabileceğine inanmak için nedenler vardır. Aynı işi yapan kişiler birbirleriyle daha yakın çalışırlar ve düzenli olarak birbirlerinin performanslarını gözlemleme şansları vardır. Eğer değerlendirmenin amacı performansın gerçekçi boyutunu yakalamak ise, bu kişiler en fazla gereksinim duyulan bilgiyi sağlayabilirler. Bazı araştırmalar bu türden değerlendirmelerin başarıyı tahmin etmede diğer ölçme araçlarından daha geçerli olduğunu tartışmışlardır. Çalışanlar çalışma arkadaşlarından farklı ve daha yapıcı yorum ve eleştiriler alabilirler. Bu onların iş performanslarına önemli ve yararlı etkilerde bulunabilir. Değerlendirme işlemini yapacak yeterli sayıda güvenilebilecek kişi olmalıdır. Ancak bu sayı on kişiden fazla olmamalıdır. Değerlendirmeyi yapacak olan kişiler aynı işi yapan kişiler olmalıdırlar. Performansı değerlendirilecek kişiyi gözlemleyebilmeli ve onunla karşılıklı çalışabilme fırsatı bulmalıdırlar. Böylece asıl değerlendirmeyi yapacak kişi diğer kişi hakkında daha fazla bilgiye sahip olacak ve daha doğru sonuçlar elde edilebilecektir. Kişilerin birbirini uzun süredir tanıması da

⁸³ Murat Bilecen, "İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 22-23.

derecelendirmenin daha güvenilir olmasını sağlar. Ancak bu durum, değerlendiren kişi zaman içerisinde aynı iş davranışlarını gözlemleyebiliyorsa geçerlidir⁸⁴.

3.4.2.4. Astlar

Bir diğer model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır⁸⁵.

3.4.2.5. Müşteriler

Bazı işletmeler, personelin terfi, ücret artışı ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansla ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar.

Müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumuna da terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Formal ve periyodik mülakatların dışında anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler, işgörenin performans değerlendirmesinde tam anlamıyla kullanılsa da yönetici değerlendirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır⁸⁶.

Müşterilerce değerlendirilmenin bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.

⁸⁴ Bayır, *age*, 114-115.

⁸⁵ Bilecen, *age*, 24.

⁸⁶ Michael R. Carrel, *Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*, 5.bs (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 1995), 370.

3.4.2.6. Dışarıdan Gelen Uzmanlar

İşletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya işletme dışından seçilecek uzmanlarca da değerlendirmenin yapılabilir. Bu yöntem, belli olaylarda veya değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirmenin sonuçlarının ve değerlendirme sürecinin objektifliğinin sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi için dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılmaktadır.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme yöntemi, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Pahalı bir yöntem olduğu için her pozisyon için kullanılamamaktadır⁸⁷.

3.4.2.7. 360° Değerlendirme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece işverenlerin astları değerleyebileceği savunulur. Pratikte işveren, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. İşveren adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. Bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir⁸⁸.

3.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri

Şirkette içerisindeki her yönetici ve her örgüt, kendi hedefleri doğrultusunda kültürüne uygun ve gereksinimlerini karşılayacak performans değerlendirme yöntemi geliştirme çabası içindedir. Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlamış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir. Bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş, modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir.

Örgütte uygulanacak performans değerlendirme sisteminin belirlenmesi için, öncelikle kullanılacak performans değerlendirme tekniğinin neyi ölçtüğü bilinmelidir. İşletmeler, çeşitli performans değerlendirme tekniklerinden kendilerine en uygun olanı seçmek durumundadırlar. Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi

⁸⁷ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, *Personel Yönetimi*, 2.bs (İzmir: Barış Yayınları, 1996), 219.

⁸⁸ Sabuncuoğlu, *age*, 169.

her zaman için önemli bir sorun olmuştur. Bu nedenle şirketler kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır⁸⁹.

Çalışmamızın bu bölümünde uygulamada kullanılan çeşitli yöntemler incelenilecektir ve sonucunda karşılaştırılmaları yapılacaktır.

3.4.3.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucu elde edilir. Bir göreve yükselecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir⁹⁰.

- Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama
- İkili Karşılaştırma
- Zorlanmış Dağıtım Yöntemi

3.4.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Her çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirir.

Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır.

- Kritik Olay Değerlendirmesi
- Grafik Değerlendirme Ölçekleri
- Kontrol Listesi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

3.4.3.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, oluşturdukları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir⁹¹.

- Hedeflerle Yönetim
- Çalışma Standartları Yaklaşımı
- Doğrudan Endeks Yöntemi
- Metin Değerlendirmesi

⁸⁹ Nesime Acar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara: MPM Yayınları, 2000), 65.

⁹⁰ Barutçugil, *age*, 437.

⁹¹ *age*, 461.

3.4.3.4. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Çağdaş yöntemlerse işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne alan yaklaşımları ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar daha da ileri taşınarak; işgören, örgütün bir iç müşterisi olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir⁹².

3.5. Ücret Yönetimi

Ücret yönetiminin, insan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve üzerinde en çok durulması gereken alanlardan biri olmasının sebebi, işletmede yapılan işlerin ayrı ayrı değerlemeye ve gruplamaya tabi tutulup oradan objektif bir ücretleme sistemine geçiş yapmasıdır. Ayrıca çalışanla birlikte işvereni, devleti ve sendikaları da ilgilendiren karmaşık ve tam olarak herkesi memnun edecek bir sistemin kurulamamış olduğu bir konu olarak da önem taşımaktadır.

İşverenler için ücret sistemlerinin özellikleri birçok açıdan önem taşımaktadır. İşverenler tarafından işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların çalışan maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek şekilde esnek, verimliliği artıran, çalışanların performansının ödüllendirilebildiği, bilgi, beceri ve deneyime sahip çalışanları işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturmak amaçlanmaktadır⁹³.

Üretim faktörlerinden emeğin fiyatı olarak tanımlanabilecek ücret terimi çok yönlü bir kavramdır. Emeğini arz ederek geçimini sağlayan grubun tek geliri olan ve yaşam seviyesini belirleyen ücret, işletmecisi açısından bir gider kalemini ifade etmektedir. Sosyal açıdan ise ücret, toplumsal yapının dengesini sağlayan önemli bir faktördür. Ücretin sosyal öneminin doğurduğu farklılıkların yanı sıra, ücretin ödeniş biçiminden kaynaklanan değişik kavramlar da bulunmaktadır⁹⁴.

3.5.1. Ücretle İlgili Kavramlar

Emek: Emek, insan gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla gelir sağlamaya yönelik düşünsel ve bedensel faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Emek diğer ekonomik mal ve faktörlerin katkısı ile üretilip saklanamamaktadır. Bu özelliği

⁹² Fındıkçı, *age*, 315.

⁹³ Tijen Erdut, *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, (İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, 2002), 46.

⁹⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 4. bs. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990), 251-252.

nedeniyle emek, bir mal değildir. Kişiyi özgüdür ve verimliliği yalnız çalışanın isteğine bağlı olmaktadır⁹⁵.

Ücret: Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ücret, emeğin bedelidir. Dar anlamda ücret ise bir işletmede çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlara ödenen para olarak tanımlanmaktadır⁹⁶.

Ücret Yönetimi: Ücret yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, karın paylaşılması ve ücret ile ilgili diğer konuları içeren bir insan kaynakları yönetimi alanını oluşturmaktadır.

Yeterli Ücret: Yeterli ücret, işletmenin amacına ulaşması için çalışanların motivasyonunu, uygun ve gerekli sayıda ve nitelikli çalışanları işletmeye çekip, istihdamının elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Ücret Haddi (Kök Ücret): Ücret haddi, emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarı olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ücret haddi, belirli bir zaman içerisinde veya belirli üretim birimi başına ödenen ücreti göstermektedir.

Maaş: Teorik bakımdan maaş, bir ücrettir. Farklılık maaş adı altında elde edilen gelirin daha uzun bir devreyi kapsamamasından doğmaktadır. Ayrıca maaş çalışmadan önce, ücret ise çalıştıktan sonra, ay sonunda ödenmektedir. Maaş bir sosyal statü ifadesi olarak da kullanılmaktadır. Maaş alan çalışanların iktisadi güvenlikleri, ücret alanlara oranla daha fazla garanti altına alınmıştır.

Ücret Düzeyi: Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırı ifade etmektedir⁹⁷.

3.5.2. Ücretin Önemi

Ücret çalışanlar için hem ekonomik açıdan güvenlik demektir hem de toplumsal statüsünü belirleyen bir araçtır. Ancak işgörenlerin, ücretlerinden memnuniyet olmaları yalnızca ücretlerinin yüksek olmasına ya da tüm ihtiyaçlarını karşılamasına bağlı değildir. Aynı zamanda işgörenler kendi ücretlerini, çalışma arkadaşları ve benzer işletmelerdeki benzer işleri yapan işgörenlerin ücretleri ile de karşılaştırırlar.

⁹⁵ Avniye T. Balta, "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama" (Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 7.

⁹⁶ Ömer F. Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), 93.

⁹⁷ *age*, 98.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, bir işletmede ücretlendirmenin adil olarak yapılmış olması işgörenler açısından çok önemlidir.

Ücretlendirme, tek başına kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarak da düzenlenmelidir. Ücret yalnızca çalışanların işletmede tutulmasında değil, aynı zamanda nitelikli elemanların işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynamalıdır. Benzerlerine göre daha fazla ücret veren işletmelerin eleman bulmakta güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir. Aynı zamanda ücretin eşit işe eşit ücret ilkesinden hareket edilerek belirlenmesi, personelin farklı algılamalarda bulunmalarını dolayısıyla hoşnutsuz olmalarını önleyecek ve onların güdülenmelerini de sağlayacaktır⁹⁸.

Mal ve hizmet üretiminde kullanılan üretim faktörleri birer maliyet faktörüdür. Emeğin fiyatı ücret de üretim maliyeti içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple işverenler işletme kurmaya karar verirken ya da üretimin devamına veya yeni bir ürünün üretimine karar verirken ücretler seviyesini, dolayısıyla işçilik giderlerini dikkate almaktadırlar. Bunlarla birlikte işverenler, fazla çalışma, daha çok üretme ya da daha kaliteli üretme veya bir yeniliği gerçekleştirme karşılığında ücret artışını bir teşvik olarak öngörmektedirler⁹⁹.

3.5.3. Ücret Oluşum Süreci

Ücret oluşum sürecinin formüle edilmesi, çalışan ilişkileri bakımından büyük önem arz etmektedir. Ücret oluşum sürecinin planlanmasının amacı hem işletmenin hem de çalışanların finansal hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Rekabet koşullarında etkili olabilecek bir süreç oluşturabilmek için çeşitli araştırmalar yapmak gerekmektedir. İyi planlanmış bir ücret oluşum süreci her iki tarafın hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

3.5.3.1. İş Analizleri

İş analizi, çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlamaktadır. İş analizi, bir işin niteliğini gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.

Analizinde öncelikle herhangi bir işin içerik ve niteliği belirlenmektedir. İkinci aşamada işin gerektirdiği sosyal, fiziki ve psikolojik koşullar ile sağlık koşulları belirlenmektedir. Üçüncü aşama, işi yapacak kişinin işte başarılı olabilmesi için

⁹⁸ Sabuncuoğlu, age, 214.

⁹⁹ Balta, age, 8.

sahip olması gereken yetenek, beceri ve kişilik özellikleri ile iş koşulları hakkında ayrıntılı bilgi toplanmasıdır. Dördüncü aşamada tüm bu veriler düzenlenerek iş tanımı yapılmaktadır. Son aşama ise, yetenek, beceri ve koşulların etkinlik analizi yapılarak, işin yapılması sürecindeki kritik noktaların belirlenmesi olmaktadır.

3.5.3.2. İş Değerleme

Bir işletmede, her işin parasal değerini belirlemek ve bu değeri düzenli olarak artıracak bir prosedür oluşturmak üzere bir ücret sisteminin kurulması gerekmektedir. Böyle bir sistemi geliştirmek için güncellenmiş iş tanımları yanında bir iş değerlendirme sistemine de ihtiyaç bulunmaktadır. Kısaca işlerin değerinin belirlenip, iş ve çalışan değerlemesi yapıldıktan sonra, bunların sonuçlarına göre bir ücret yapısı kurulması gerekmektedir¹⁰⁰.

3.5.3.3. Performans Değerleme

Bir önce ana başlıkta da detaylı anlatılmaya çalışılan performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle performans değerlemenin ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu belirlenmesidir¹⁰¹.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasındaki farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak bir değerlendirme yapmak zorundadır. Böylece çalışanın işgörme yeteneği ve verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı saptanabilmektedir. Kısaca değerlendirme işletmede varolan insan kaynağından en yüksek verimin alınması için çalışan yetenekleri ve gelişiminde kazanılan başarı doğrultusunda yapılmalıdır.

3.5.3.4. Piyasa Ücret Araştırması

İşlerin göreceli değerleri iş değerlendirme yöntemleriyle belirlendikten sonra ödenecek fiili ücret miktarının saptanması gerekmektedir. Ancak ücret yapısının oluşturulmasından önce bir piyasa ücret araştırması yapılmalıdır. Böylece iş değerlendirme yöntemleriyle sağlanan işletme içi eşitlik, ücret araştırmasıyla piyasa bazında da gerçekleştirilecektir.

Piyasa ücret araştırmasında sağlıklı sonuçlar vermesi için kilit işler aynı nitelikleri taşımalıdır. Ücret araştırmasında ilk aşama ele alınan işlerin fiili içerikleri ve sorumlulukları konusunda bir inceleme yapılmalıdır. Sonrasında işgücü piyasasında

¹⁰⁰ age, 28

¹⁰¹ Sabuncuğlu, age, 160.

örnek firmalar seçilmelidir. Son aşama ise iş karşılaştırmalarının ve denkleştirmelerinin yapılmasıdır¹⁰².

3.5.3.5. Yasal Düzenlemeler

Piyasa ücretinin çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda devlet, ücretle müdahale edip bir asgari ücret seviyesi belirlemektedir. Bununla birlikte yasalar, bazı yan ödemeler ve fazla mesai ücretlerinin sınırlarını da tespit etmektedir. Böylece işletmeler ücret sistemlerini kurarken devletin getirdiği yasal sınırlar içinde hareket etmek zorunda kalmaktadırlar.

3.5.4. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret oluşumu ile ücretin ödenme biçimini ifade eden ücret sistemlerini, birbirinden bağımsız ve ancak birbirini tamamlayan iki parça olarak kabul edebiliriz. Bazen her iki parça iç içe geçebilir, bazen ise birbirinden bağımsız olabilir.

Ücretlendirme sisteminin temel amacı, ücretlerin işletme için doğurduğu maliyetlerle işletmenin kar amacı arasındaki dengeyi kurarken; çalışanların aldıkları ücret açısından tatmin edilerek, verimin elde edilmesini sağlamaktır.

Geleneksel ücret sistemleri, çalışanın yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerin dışında her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşır. Bu sisteme göre temel ücretin belirlenmesinde, analiz konusu, işi gerçekleştiren çalışan değil yapılan işin kendisidir. Bu da, her bir iş için minimum ve maksimum ücret değerlerinin o işi yapan ve işin değerine göre bir ücret alacak olan çalışandan bağımsız olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde ücret kararları verilirken odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır. Geleneksel ücret sistemleri günümüzde değişikliğe uğramış olmakla birlikte, değişim ücret sistemlerinin anlamını ve amaçlarını büyük oranda etkilemese de, uygulama olanaklarını sınırlamıştır¹⁰³.

3.5.4.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılır. İşlerin işgücü piyasasındaki oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir. Bu ücretleme yöntemi karmaşık metodoloji gerektirmeyecek, idari yük yaratmayacak ve karmaşa üretmeyecektir. Bu yolla elde edilen verinin objektif

¹⁰² Balta, age, 33.

¹⁰³ Erdem, age, 66.

olacağı varsayıldığı için, işlerin ücretlendirilmesinde bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı aynı zamanda arz-talep arasındaki dengeyi çok iyi yansıtacağı düşünülür.

İlgili işgücü piyasasının tanımlanmasında gerekli olan iki anahtar karar vardır: Ücreti örnek alınabilecek işler hangileri ve her bir iş için uygun olan piyasalar hangileridir. Ücreti örnek teşkil edebilecek işler, genellikle belirli iş özellikleri ve belirli görevler tarafından nitelendirilir. Bu şekilde nitelendirilen işler, *anahtar* iş olarak bilinir. Diğer işler; yüksek işgücü devir oranına sahip ya da yapılması zor olan fakat aynı zamanda sisteme konulması gereken işlerdir.

İşletmedeki tüm işler piyasadaki işler ile bire bir karşılaştırılabilirse bu sistem etkin olarak kullanılabilir. Çok sayıda ve birbirinden farklı işlerin bulunduğu büyük işletmelerde ise sadece karşılaştırılabilir işler için piyasaya dayalı ücretlendirme yapmak mümkün olabilmektedir. Karşılaştırılamayan işler için ise en uygun çözüm iş değerlemesidir¹⁰⁴.

3.5.4.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde işgörenlere ödenecek ücret; işin gerçekleştirilme zamanı ya da üretilen iş miktarına göre belirlenmektedir.

Zamana Dayalı Ücret Sistemleri; Zaman ölçüsü olarak, saat, gün, hafta, ay esas alınabilir. Saat, gün, hafta, ay gibi işin görüldüğü zaman diliminin esas alınarak hesaplandığı ücrete zaman ücret denir.

Ücretin bu şekilde belirlenmesinde, çalışmadaki verimlilik dikkate alınmaz. Zamana göre ücret ödeme, uygulamada pratik olarak hesaplanması kolaylık gösterdiği için en çok tercih edilen bir yöntemdir. Zamana dayalı ücret sistemlerinde, işgören ve işverelerin psikolojik ve yazılı olmayan bir sözleşme yaptıklarını kabul edebiliriz.

En eski ücretlendirme sistemleri zamana dayalı ücret sistemleridir. Aynı zamanda, uygulamada hem işverenler hem de işgörenler tarafından anlaşılması ve uygulanması en kolay ücret sistemlerinden birisidir. Bu sistemlerde, işgörenler çalışmalarını karşılığında alacakları ücret miktarını önceden bildikleri için kendilerini güvende hissederler. Çalışma saatleri ve ödenecek ücretler önceden belirlendiği için, işverenler açısından da işçilik maliyetlerinin sabitlenmesi kolaylaşmakta, ücretin hesaplanması fazla emek ve zaman gerektirmemektedir¹⁰⁵.

Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret sistemi; temel zaman ücreti sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem, bir zaman dilimi

¹⁰⁴ Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003), 31.

¹⁰⁵ Murat Demircioğlu, *Sorularla Yeni İş Yasası*, (İstanbul: İ.T.O Yayınları, 2003), 55.

içindeki üretim hedeflerinin önceden belirlenerek, bu üretimin gerçekleşebileceği fikrini işgörelere kabul ettirmek, öngörülen üretim hedefini psikolojik bir baskı aracı olarak kullanarak işgören çabasını belirli bir üretim miktarını gerçekleştirme çevresinde düzenli tutmak amacına yönelmiştir.

İş ölçümüne dayanan bu sistemin etkili olması, işin tam ve doğru olarak ölçülebilir olmasına bağlıdır. Bu ücret sisteminin uygulanması için, belli bir zaman dilimi içinde işgörenin ne kadar üretim yapabileceği önceden yapılan ölçümler ile saptanmaktadır. İş ölçümlerinin oluşturulması için bilimsel ölçüm yöntemi ve teknikleri kullanılmakta ve işgörelere bu konuda işbirliği yapılarak anlaşma sağlanmaktadır.

Değişken günlük ücret sistemi; zaman birimi temeline dayalı olarak belirlenen ücret sistemine ve ölçülmüş günlük iş miktarına göre ödenen ücrete oranla özendirici niteliğe sahip bir sistem olarak kabul edilmektedir. Diğer zaman ücret sistemlerinden önemli farklılığı, iki ücret seviyesinin mevcut olmasıdır. Değişken ücretin birinci bölümü tüm işgörelere için geçerli olan bir temel ücret niteliği taşımaktadır; üretim veya hizmetin miktarı ne kadar olursa olsun her işgören bu ücreti almaktadır. İkincisi ise, öngörülen hedeflerin üstüne çıkan işgörelere alabileceği yüksek günlük ücrettir.

İşgörelere yüksek günlük ücreti elde edebilmeleri için öngörülen iş miktarının üstünde üretim yapmaları yeterlidir. İşgörelere daha fazla üretebilecek olsa bile değişken ücret sisteminde öngörülen miktarın üzerinde üretenler arasında ücret farklılığı gerçekleşmediğinden, yüksek üretken işgörelere için çekici bir sistem olmamaktadır. Bu bakımdan işgörelere, beceri ve yeteneklerini geliştirme daha fazla üretme yönünde güdüleyememektedir.

Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri; Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Yapılan iş miktarına göre hesaplanan ücret, akord ücret olarak bilinmektedir. Bu ücret, parça sayısı, büyüklük, uzunluk ya da ağırlık gibi birimlere göre saptanmaktadır. Her bir birim için saptanan ücretin, birim sayısının toplamıyla çarpılması sonucunda bulunur. Bunun uygulamada görülen en yaygın türü parça başına ücrettir¹⁰⁶.

Parça Başı Ücret Sistemi; Bu düzenin temeli, işgörenin ürettiği her parça (birim) için belirli bir ücretin verilmesine dayanır. İşgören, işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala yada üretime katkısına göre ücret alır. Parça başı

¹⁰⁶ Kaynak ve diğ., *age*, 314.

Ücret sisteminde işgörenin ücret geliri, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artar. Bu nedenle parça başı ücret sistemi, işgöreni fazla kazanç elde etme yönünde isteklendirir. Kazanç, üretim miktarı ile orantılı olarak arttığı için, bu tür ücret uygulamasında aşırı yüklenen işgören, sağlık sorunları ile karşı karşıya kalabilir.

Ayrıca işgörenler, daha fazla ücret geliri elde etmek amacıyla çok çalışarak kendilerini fiziksel, sosyal yada psikolojik açıdan zorlayabilir ve gereğinden fazla yıpratırlar. Bu durum, sağlık sorunlarına ve iş kazalarının artmasına yol açabilir. Öte yandan üretimde hıza önem verilmesi; ürün kalitesinin düşmesine, hatalı ürün sayısının ve firelerin artmasına neden olabilir¹⁰⁷.

Götürü Ücret Sistemi; Belli bir işin tamamının yapılması için zamana veya üretim üniteleri ölçülerine bağlı bulunmayarak ödenen ücrettir. Bu sistem; yapı, ulaştırma, sıra, boya, cila, onarım, hesapların inceletilmesi, plan ve proje yaptırılması gibi alanlarda kullanılan bir ücretleme sistemidir. Eğer üretim önceden saptanan düzeye ulaşamaz ise, işgörenin ücreti kısılr. Buna karşılık üretim saptanan düzeyi aştığı takdirde işçiye hiçbir zaman ek ücret ödenmez. Bu sistemde ücret ölçüsü bir işin bütünüdür ve önemli olan işin kendisinden çok bu işin tamamlandığında ortaya çıkan ve objektif olarak gözlemlenmesi mümkün olan sonucudur. Günümüzde söz konusu sonucun mutlaka maddi bir şekilde kendisini göstermesi gerekmekte bir işgörmeye faaliyetinin maddi olmayan sonuçlar da dikkate alınabilmektedir.

Performansa Dayalı Ücret Sistemleri; Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı örgüt için değerli personeli cezpt edecek, motive edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme paketi tasarlamaktır.

Performans değerlendirme sisteminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemleri, günümüzde her ne kadar pek çok işletmede yaygın olarak kullanılsa ve en adil sistem olarak nitelendirilse de, bu sistemin uygulanması sırasında bazı zorluklar yaşanmaktadır. Bunlardan en önemlisi, performansın değerlendirilmesi sürecidir. Çünkü performans kriterlerinin doğru seçilmiş ve nesnel, değerlendiricilerin objektif olması önemli birer noktadır. Aksi

¹⁰⁷ Sabuncuoğlu, age, 222.

takdirde, bir işletme için kağıt üzerinde mükemmel görünen bu sistem, uygulamaya geçildiğinde sağlıklı sonuçlar vermemektedir¹⁰⁸.

Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri; Bireysel performans, bir işgörenin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka deyişle işletmenin o işle ulaşmak istediği amaç yönünde işgörenin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara hangi ölçüde ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin anlatımıdır.

Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri; İşletmede grup işbirliğine dayalı çalışma yapılıyorsa, işgörenlerin işletme için yarattığı bireysel katma değer ve verimliliğin ayırt edilmesi güç ise, işin ya da işletmenin özellikleri ve iş akışından kaynaklanan sebeplerden dolayı bu ücret sistemi tercih edilmektedir.

İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri; Bu ücret sistemlerinde, işletmenin sağlamış olduğu gelir artışı ya da gider azalmasından kaynaklanan kazançlar, farklı alternatiflerle işgörelere dağıtılmaktadır.

Bu organizasyon bizim düşüncesinin yayılması ve bütünleşmeyi sağlayarak motivasyonu arttırması önemlidir. Bu sistemler, işgörenlerin işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yönleltmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistemin, grup ve birey performansına dayanan sistemlerden farkı, dolaylı performansa dayanıyor olmalarıdır¹⁰⁹.

Bireye Dayalı Ücret Sistemleri; bilgi ve beceriye dayalı sistemler ile yetkinliklere dayalı sistemler olarak iki şekilde gruplandırılabilir. Ayırım çok kesin ve belirgin olmasa da, beceriye dayalı sistemler daha çok alt kademedeki işgörelere, yetkinlikler ise yüksek kademedeki işgörelere uygulanmaktadır.

Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri; belgelendirilmiş tüm bilgi-becerileri için işgörelere ücret ödenir, bilgi-beceri düzeyi arttıkça işgörenin taban ücreti de artar. Bu sistemde, işgörenlerin sahip olması gereken beceriler, işletmenin karşılığında ödeme yapabileceği ve yatırım yapabileceği nitelikteki becerilerdir. Aksi takdirde işletme kullanılmayan ve gereksiz yetenekler için boşuna ödeme yapar.

Sistemin uygulama aşamasında en önemli nokta eğitimidir. İşletmeler, belirli bilgi-becerileri kazanmaları için işgörenlerinin eğitimini doğrudan gerçekleştirebilir ya da finansal destek sağlayabilirler. Eğitimin ardından işgörenlerin başarıları ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Bu sistemin kilit noktasını eğitim oluşturur çünkü bilgi-becerilerin çoğu eğitim aracılığı ile oluşturulmaktadır. Ayrıca eğitim, ücret artışı ve

¹⁰⁸ Erdem, age, 84-85.

¹⁰⁹ age, 105.

kariyer gelişimi için şart olduğundan, işletme için doğrudan bir maliyet kalemi olmaktan çıkmaktadır¹¹⁰.

Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri; Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin diğer ücret sistemlerinden farkı, işten kaynaklanan sorumluluklar yerine iş karmaşıklığını ortaya koyan yetkinlikleri ön plana çıkarmasıdır. Bu sistemler, iş sonuçlarına katkı sağlayacak ve katma değer yaratacak davranışların edinilmesini ve kullanılmasını teşvik etmektedir. Etkin bir yetkinlik temelli ücret sistemi; tıpkı bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri gibi iş akışını desteklemekte, işgören davranışlarını işletme hedeflerine göre yönlendirmektedir.

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin sadece bireysel yetkinliklere dayalı olarak kurulabileceği yönünde yanlış bir anlayışın geliştiği görülmektedir. Ancak bu anlayışın gerçekte bir ilgisi yoktur. Gerçekte, uygulamalar incelendiği zaman bireysel yetkinliklere dayalı ücret ödemesinin azınlıkta kaldığı görülebilir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemi kullanan şirketlerde yapılan araştırmalara göre yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinde beş ayrı yaklaşımın izlendiği görülmüştür. Bunlar; iş değerlemesi, kişisel yetkinliklerin sınıflanması, hedef oranlarının belirlenmesi, yetkinliğe dayalı davranışsal hedeflerin başarılmasına göre ücret artışı yapılması ve değerlendirilen yetkinlik düzeyindeki değişime bağlı olarak ücret artışı yapılmasıdır¹¹¹.

3.6. Kariyer Planlama

Kariyer planlamanın odak noktası olan insan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bireyin mesleğe yönelik davranışlarını bu tür duygu, düşünce ve tutumlar oluşturduğundan, kariyer bireyin davranışsal yönünden soyutlanamaz. Bireyin fizyolojik ve duygusal olarak ihtiyaçları karşılanınca, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Kişi, bu yükselme ile birlikte işletmede hem daha fazla güç ve prestij kazanmaya hem de daha fazla para kazanmaya başlayacaktır. Genç ve dinamik yeni meslek adaylarını işletmeye çekmede ve başarılı çalışanların kurumda kalmasını sağlamada, çalışanlarına mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli altyapıyı hazırlayan işletmeler başarılı olacaklardır.

¹¹⁰ Benligiray, age, 78.

¹¹¹ age, 87.

3.6.1. Kariyer Kavramı

İş yaşantısında dünyadaki gelişme ve değişimleri takip edebilmek; işletmelerin sahip oldukları en değerli varlıkları olan insan kaynaklarını en verimli şekilde yönetmelerini ve dolayısıyla da mutlu ve üretken bir çalışma kadrosuna sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi, ancak ve ancak kişilerin iş yaşantısından beklentileri ile, işletmelerin ortaya koydukları hedefler arasında eşgüdüm sağlanarak, çalışanlara yenilikler sunulması ve onların üstlenebilecekleri pozisyonlara yerleştirilmeleri ile mümkün olabilir¹¹².

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanmasıdır.¹¹³ Başka bir tanıma göre kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerlemesini sağlayacak bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır. Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işler, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır¹¹⁴.

Yaygın anlamında kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü,güç ve saygınlık elde etmek olarak da tanımlanabilir¹¹⁵.

3.6.2. Kariyer Evreleri

İnsan yaşamı kariyer kavramı ile gelişen ve ilerleyen bir kavramdır. Bu bakımdan yaşam ve kariyer ayrılmaz bir bütündür. Bireyler kariyerine yön vermek amacıyla eğitim alır, meslek seçer, iş yaşamını tayin eder ve çalışma süresinin dolması ile emekli olur. Bu dönemlerin her biri insan yaşamında belirli bir döneme denk düşmektedir ve genel olarak baktığımızda hemen hemen her birey için kariyer süreci aynı yaşlarda aynı genel değişimleri göstermektedir¹¹⁶.

Keşif (0-25 yaş): Bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bu evrede birey, daha çocukluktan itibaren çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya ve ilgilenmeye başlar. Çocukluk devresinde meslekler hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Daha çok çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olan çocuğun bu devredeki mesleki ilgileri ise sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves

¹¹² Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005), 9-10.

¹¹³ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, 5. bs. (Ankara: Yargı Yayınları, 1994), 92.

¹¹⁴ Aytaç, *age*, 5.

¹¹⁵ Nimet Eryiğit, "Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinliği" (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 7.

¹¹⁶ Ekim Balta Aydın, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları" (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 15.

niteliğindedir. Ergenlik dönemine geldiğinde bireyin, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinmesiyle, kendini ispatlama ve kimlik kazanma çabası içinde mesleki ilgileri de belirginleşmeye başlar.

Keşif döneminde, bireyin kariyer seçiminde çevrenin istekleri, ana babanın finansal kaynakları etkili olmaktadır. Hangi okul, kolej veya üniversite eğitimi alıp, ne tür bir kariyere sahip olunacağını geliştirmekte olan ülkelerde genelde aile belirlerken, batı toplumunda bu devrede güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler ön plandadır. Kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlayan birey, önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha başarılı olabileceğini araştıran birey, bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırarak kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır. Birey, kişiliğini tanıır ve geliştirir¹¹⁷.

Kurulma (26-35 yaş): Kurulma evresinde birey, güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlamaktadır. Bireyin karşısına bir mevki bulmak ve kendini kanıtlamak olmak üzere iki problem çıkabilmektedir.

Kurulma evresinde en önemli konulardan biri olan *Gerçek Şoku*, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan büyük beklentiler içinde olduklarını ilk işe başladıkları zaman fark etmeseler de zamanla bu açığı anlayacaklardır. Diğer bir konu ise kendini kanıtlamaktır. Birey, işe başladıktan sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak kendini kanıtlayacaktır ve bireyin kendini kanıtlamasıyla bu aşama zirvede sona erecektir¹¹⁸.

Kariyer Ortası (36-50 yaş): Birey bu aşamada, kurulma evresinde gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belli bir noktaya ulaşmış bulunmaktadır. Artık kazandığı pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecek olan birey bu dönemde; çiraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçişi yaşamaktadır. Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimleri ön plana çıkmakta olup, sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.

Çoğu insan yıllar ilerledikçe işlerini ya da kariyerlerini daha az ilginç, daha az canlı veya daha az doyurucu bulmaya başlar. Yeni ve taze profesyonel alanlara uzanma ihtiyacı duyan orta yaşlarda pek çok kişi, bağımsızlıklarını ve rüştlerini yeniden ispat

¹¹⁷ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 1996), 181.

¹¹⁸ Temel Çalık, Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi*, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2006), 55.

edecekleri ve yaşamın farklı bir aşamasının ihtiyaçlarını dile getirip yeteneklerini kullanacakları fırsatları arzularlar¹¹⁹.

Kariyer Sonu (51-65 yaş): Kariyerin en uzun safhası olan bu dönemde birey, kariyer yaşamının sonuna gelmiştir. Kimileri çalışma yaşamında en üst düzeylere ulaşmışlardır. 51-65 yaş arası olan bu dönemde iş hayatındaki yerini korumaya çalışan bireyin, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu dönemde bireylerin örgüte yönelimleri az olup kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar. Kişiler bu dönemde performanslarının, hareketliliğin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarının farkına varırlar. Bireyin fiziksel olarak yaşlandığı bu dönemde öğrenmenin yavaşlamasına karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Bu devrede daha çok öğretici konumda olan birey bu konumu ile de çevresinden saygı görür¹²⁰.

Azalma / Emeklilik (65-75 yaş): Emeklilik genelde 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şok etkisi yaratmaktadır. Birinin kariyerinin son bulması anlamına gelen emeklilik aşamasında, işin kaybı bireyleri bir boşluk içine bırakmaktadır. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma fırsatı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Birey bu şekilde, çalışırken yapamadığı ancak zevk aldığı aktiviteleri bu dönemde yapma fırsatı bulur¹²¹.

3.6.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama kavramı, iş dünyasının gerekleri doğrultusunda gelişim göstermiştir. Dolayısıyla, günümüz bakış açısı ile kariyer planlamanın tanımlarını sıralamak mümkündür;

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir¹²².

Kariyer planlama, bireylerin kendisinin; fırsatların, kısıtlamaların, alternatiflerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yön, zamanlama ve bu sürecin aşamalarındaki eğitim ve diğer gelişimsel deneyimleri programlama işlemidir.

¹¹⁹ Eda Ergün, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 16.

¹²⁰ age, 17.

¹²¹ Mustafa Aykaç ve diğ., *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 2001), s. 73.

¹²² Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999), 332.

Kariyer planlamasının günümüzde önemi hızla artmaktadır. Çünkü çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış, kariyer planlama ve geliştirmeye hem çalışanlar hem de kurumlar tarafından verilen önemin artmasına sebep olmuştur. Ayrıca insanların yaşamlarının büyük bir bölümü iş ortamında geçmesi, bireylerin iş yaşamı konusuna daha ağırlık vermesi ve iş yaşamı ile ilgili planların en üst düzeyde tatmin sağlayacak biçimde düzenlenmesi gereğini doğurmaktadır. İş kurumlarında geleneksel hiyerarşik yapılanmanın yerine giderek daha sık karşılaşılan yatay ya da düz yapılanma, kariyer planlamanın öneminin artmasındaki bir diğer nedendir. Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gündeme gelmesine neden olmuştur. Kurum içi kariyer planlama programları, kurumun ihtiyaçları ile elemanlarının bilgi ve becerilerinin eşleştirilmesi sonucu etkili yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır¹²³.

Bireysel kariyer planlaması: Kariyer planlaması tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir, işletmede yükselmesine ilişkin planlar yapar. Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar ve iş tatmini artır. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelendirilir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Kişisel kariyer planlaması bireyin kendi farkındalığını yaratmasını, meslek ve piyasa araştırması yapmasını, iş yaşamına katılımını ve başarı kazanmasını içerir.

Örgütsel kariyer planlaması: Örgütsel amaçlar ve bireysel amaçları birbirlerine uyumlu hale getirilerek örgütsel etkililiğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için, açıklık ilkesine uyulması gerekmektedir. Örgüt bireye, birey de örgüte karşı açık olmalıdır. Örgütsel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması bireylerdeki kaygı, endişe ve gerilimi azaltmaktadır. Bireylerin örgüte karşı daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar, çalışanların yaptığı işten tatmin olmaları ve giderek çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayacaktır.

¹²³ Balta, age, 53.

Örgütsel kariyer planlamanın başarısını etkileyen bir diğer faktör ise tepe yönetimin desteğidir. Tepe yönetiminin, kariyer planlama çalışmalarını katılımcı bir atmosferde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bireyler genellikle, kendilerinin fikirlerine ve isteklerine saygı gösteren kişilere olumlu davranırlar. Tepe yönetimi de aynı temelden yola çıkarak, çalışanlara güç gösterisi yapmadan, örgütle ilgili tüm bilgileri vererek ve onlarla sorunları paylaşarak başarılı bir kariyer planlamanın temelini oluşturur¹²⁴.

3.6.4. Kariyer Modelleri

Esnek Kariyer: Esnek kariyerli çalışan anlayışı, var olan yönetim ve organizasyon düşüncesinde bazı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. İlk değişiklik, geleneksel birey ile örgüt ilişkisindeki bağlılık anlayışında olmalıdır. Çalışan ve örgüt birbirlerine katkı sağlayacak beceri ve olanağa sahip oldukça aralarındaki bağlılık sürmelidir. İkinci değişiklik, geleneksel kariyer yolu anlayışında olmalıdır. Sadece belli bir alanda dikey ilerlemenin yerine çapraz fonksiyonlar boyunca ilerlemek ve çok becerili olmak gerekmektedir. Üçüncü değişiklik, çalışanların müşteriye bakışında olmalıdır.

Çalışma hayatındaki dönüşümler çerçevesinde ortaya çıkan esneklik uygulamalarının oluşmasına yol açtığı esnek kariyerli çalışan, bilgi işçisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yeni işgücü, devamlı kendini yenileyen, değişimlere açık, kaliteli, verimli, yetenekli, yaratıcı, diyaloga açık, rekabet edebilen, teknik donanımla başa çıkabilen, kendine olduğu kadar işletmenin gelişimine de katkıda bulunan bir kesimi oluşturmaktadır¹²⁵.

Sınırsız Kariyer: Bundan böyle kişi değişik firmalarda, anlamlı işlerde çalışarak, iş üzerinde her işten farklı taşınabilir bilgi ve beceriler edinerek, yeni işler için kendisini çekici bir hale getirmek durumunda kalmaktadır. Bu yeni kariyer anlayışı, sınırsız kariyer anlayışıdır. Geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini alan esnek ve sınırsız kariyer yönetimleri ile artık iş tecrübelerinin yerini bireylerin çalışma hayatları boyunca kendilerine yaptıkları yatırımlar almıştır. Bireylerin bir işe uygunluğunu değerlendirmede mezun olunan bölüm ve iş tecrübesi süresi gibi nesnel faktörler önemini kaybetmiştir. Bunun yerine adaptasyon yeteneği, kişisel gelişim ve öğrenmeye verilen önem, iletişim becerileri gibi öznel faktörler önem kazanmıştır¹²⁶.

Portföy Kariyer: çalışanlar bir işletmeye bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan bireyler olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler

¹²⁴ age, 60.

¹²⁵ Ergün, age, 69.

¹²⁶ Aytaç, age, 245.

olarak çalışmaktadır. Artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü çalışan birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir bireydir. Günümüzde çalışanlar bir işletmeye bağlı tek iş yapan bireyler değildir¹²⁷.

Çağdaş Kariyer: İşletmenin dışında kariyerini belirleyen bireyler aynı zamanda ayrılmış oldukları işletmeye de hizmet edebilmektedirler. Genelde tüm hayatları süresince bir veya birkaç işletmeye bağlı kalmaktansa bireyler bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede yaşamlarını devam ettirebileceklerdir. İş sorumluluğunu alan kimse bireysel yaşamını daha iyi yapmaya çalışacaktır. İşlerin büyük kısmı artık bitişik bir ofisten veya evden yapılabilecektir.

Çok Yönlü Kariyer: Birey tarafından yönetilen bir süreç olan çok yönlü kariyer tipi, bireyin eğitim ve gelişmedeki çeşitli deneyimlerini, birkaç işletmedeki işini ve mesleki alandaki değişimlerini kapsar. Birey anlaşılmayı işletmeyle değil kendi kendisiyle yapmaktadır¹²⁸.

3.7. Yabancılaşmaya Yol Açabilen Diğer Kavramlar

Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu bölümde çalışanların, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları açısından yabancılaşma olgusuna neden olabilecek etkenler ana unsurlarıyla ele alınmaya çalışılacaktır. Aslında buradaki her bir kavram, kapsamı açısından oldukça geniş bir yelpazede de incelenebilir ancak tez konusu olan yabancılaşma olgusunun ortaya çıkmasında veya kendine yer etmesinde rol oynayabilecek temel kavramlara yer verilmesi yeterli görülmüştür.

3.7.1. Örgütsel Stres

Stres günlük hayatın her aşamasının bir parçası durumuna gelmiş ve vazgeçilmez bir ögesi olmuştur. Her geçen gün hızlı değişimin yaşandığı ve yeniliklerin hızla insanın hayatına girdiği bir dönemden geçilmektedir. Stres çalışmalarına bakıldığında zaman çok eski tarihlere kadar gittiği görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların büyük çoğunluğunun son 30-40 yılda yapıldığı dikkatleri çekmektedir. Bunun nedenleri arasında; her yönüyle hızlı değişimin, sanayi döneminden bilgi çağına geçişin, rekabet ve üretim şartlarındaki değişimin insan ihtiyaçlarındaki farklılıkların ortaya çıkmasının, metropolleşmenin ve kalifiye insan kaynaklarına ihtiyacın artması gibi faktörler gösterilebilir. Bu alandaki çalışma yoğunluğunun azalacağı da pek

¹²⁷ age, 73.

¹²⁸ age, 74.

sanılmamaktadır. Özellikle, iş hayatında yeter derecede iş gücü verimliliğini artırmak isteyen firmaların stres araştırmalarına aktif olarak devam edecekleri beklenmektedir. Stres, hayatın birçok aşamasında insanları etkilemektedir. Bu etki çok zaman negatif anlamda kendisini gösterip örgütte insan kaynaklarının verimliliğini, yapılan üretim ve hizmetin kalitesini düşürdüğü ifade edilmektedir¹²⁹.

3.7.1.1. Stres Kavramı

Stresin çok fazla tanımı olmakla birlikte, temelde ikiye ayrıldığı dikkati çekmektedir. Birincisi direkt olarak stresin tarif edildiği basit anlamdaki stres tanımlarıdır. Diğeri ise stresin belirli aşamalara dayandırılarak sistematik anlamda yapılan tanımlarıdır. Bugünkü anlamda olmasa da çok eski çalışmalarda yer alan stres kavramının kökeni Latince'de "Estrictia", eski Fransızca'da "Estrece" sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. yy.'da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yy.'da ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır¹³⁰.

Stres kavramının doğduğu dönemden itibaren aldığı anlamlarda büyük değişimler olmuştur. Günümüzde stres kavramının sayısının bile hatırlanamayacağı kadar tanımının yapıldığı bilinmektedir. Şayet stres kavramının tanımındaki bu değişime şartların, insanların yaşadığı ortamların ve stres kaynaklarının sebep olduğu bilinmektedir. Stresin tanımlaması yapılırken ayrıca kişi ile çevresi hakkında iletişim kurduğu ve etkileşim içinde olduğu bütün sistemler dikkate alındığı görülmektedir¹³¹.

Bugünkü anlamda stresi ilk tanımlayan Hans Selye stresi, "organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi" olarak tanımlamıştır.¹³² Lazarus'a göre stres "insanlar üzerinde fizyolojik, sosyal ve psikolojik sistemlerde rahatsızlık yaratabilecek aşırı taleplerin sonucudur".¹³³ Diğer bilim adamları da stres hakkında bilimsel tanım yaptıkları görülmekte ve bunlar kısaca: "Schermerhorn'a göre stres, "olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüz yüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumudur". Iwanchevich ve Matteson stres terimini; "uyaranlar, tepkiler ve iki etkinlik arasındaki etkileşim" biçiminde tanımlamışlardır.

¹²⁹ İsmail Gökdeniz, "Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgütiçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama", www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/İsmail%20GÖKDENİZ/173-189.pdf [17.01.2009]

¹³⁰ Alev Torun, *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2. bs. (Ankara: Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları, 1997), 43.

¹³¹ Peter Igrer, *Stress*, Çev. Yusuf Haznedaroğlu (İstanbul: Metter Matbaası, 1989), 12.

¹³² İnalet Pehliven, *Yönetimde Stres Kaynakları*, (Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, 1995), 7.

¹³³ Arzu Şengül, "Organizasyonel Stresin Yönetimi ve İzmir Çevresinde Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), 6.

Cox stresi “birey ve çevresi arasındaki karmaşık ve dinamik etkileşim sisteminin aracılık yapan ve tehdit eden bir parçası” olarak tanımlamıştır. Appley ve Trumbull, Cox’un etkileşimsel stres tanımını desteklemişler, kişi ve olay etkileşiminin önemine işaret etmişlerdir”. Mandler stresi, “zararlı etkenlerin yarattığı tehlike işareti” olarak kabul etmiş daha sonra bu tehlikenin ortaya çıkmasında organizmanın önemli rolü üzerinde durmuştur. Menaghan ve Mullan stresi kısa bir cümleyle özetlemişlerdir. “Stres organizmanın zararlı ortamla karşılaşan organizmanın bu ortamla baş edebilecek güçten yoksun olduğunda ortaya çıkan kötü ve zor bir durumdur”¹³⁴.

3.7.1.2. Örgütsel Stres Kavramı

Örgüt ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, bireysel stres etkenleri yanında örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile de karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel stres, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumudur¹³⁵. Bir örgütte çalışanların bir bölümü, düşük düzeyde sürekli kaygılı olmaları, yeterli başa çıkma ve psikolojik destek yolları bulamamaları nedeniyle, yaşamları ve işlerinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer bölümü ise, yaşamlarından ve işlerinden hoşnut olmamakla birlikte, durumu idare edebilmektedirler. Çalışanların ancak çok az bir bölümü zevkli bir işe ve yönetilebilir düzeyde stres içeren bir yaşam tarzına sahiptir.

¹³⁴ Gökdeniz, *age*, 175.

¹³⁵ Pehlivan, *age*, 12.



Şekil 6 : Stres-Performans Eğrisi

Dr. B, <http://www.sparkavenue.com/stressandperformance.html>, [15.03.2009]

Örgütsel ortamda stresin önemi, stresli bir ortamda çalışan kişilerin iş verimliliğini düşürmesi yanında, işten ayrılma ve sigara, alkol, ilaç ya da uyuşturucu madde kullanma alışkanlığını da giderek artırması sebebiyledir. Stres, yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkımlar yapabilmektedir. Örneğin yabancılaşma bunlardan biridir. Stres, aynı zamanda yöneticilerin sağlığını ve organizasyon başarısını, iş yapma ve karar verme durumunu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Stresin, işe devamsızlık oranlarının artmasına, kazalara, yaralanmalara ve hastalıklara yol açtığı da tespit edilmiştir. Bu bağlamda stres, sadece çalışanların sağlığını etkileyen bir sağlık problemi değil; aynı zamanda organizasyonun işleyişinde bozulmalara da yol açan büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stresin kişiye ve örgüte verdiği olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ve stresle başa çıkabilmek için örgütsel bazda etkin bir stres yönetimi stratejisi geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda stres kaynaklarını teşhis etmek ve sonra azaltmak veya yok etmek, çalışanların iş stresi hakkındaki algılarını değiştirmelerine yardım etmek ve onlara stres deneyimi kazandırmak, çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermek ve stresle daha etkili mücadele edebilme konusunda onlara yardımcı olacaktır.

Stresle örgütsel mücadeleyi etkin kılan unsur ise, bireylerin her birinin stresle bireysel olarak etkin başa çıkabilmeleridir. Stres konusu eskiden beri araştırma konusu yapılmakla birlikte; demokratikleşmenin dünyada yaygınlaşmaya

başlamasıyla artış kaydetmiş ve insana birey olarak verilen değer de bu paralel de artmıştır. Strese yaklaşım, bu doğrultuda, “stres bireyseldir” ve “onunla bireysel olarak baş edilebilir” şekline dönüşmüştür¹³⁶.

3.7.1.3. Örgütsel Stresin Kaynakları

İş yaşamını etkileyen birçok faktörün stres kaynağı olarak değerlendirilmesi mümkün olduğu için tasnif çok detaylara kadar bölünmüştür. Çalışma ortamının strese her zaman elverişli olduğu bilinmektedir. Bir işte bireyden beklentinin fazlalığı ya da azlığı stres yaratabilir. Açıkçası işin her yönü strese gebe dir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilir. Stres oluşturan faktörlerin önemli bir kısmı da iş hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. İş hayatının niteliğinden kaynaklanan stres faktörleri; kantitatif (niceliksel) ve kalitatif(niteliksel) iş yükü, iş hayatındaki rol çatışması ve belirsizliği, bireye sunulan fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlar, bilgisayara bağlı iş yapmanın doğurduğu tekno-stres, kişinin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden kaynaklanan sosyal destek eksikliği, yetersiz bireysel otonomi, sorumluluğa denk olmayan yetki, kariyer gelişim endişesi, örgütsel politikalar, örgütsel iklim, örgütsel yapı vb.’dir. İş yaşamındaki stres kaynakları ve yabancılaşma etkisi üzerine çalışıldığı için stresle ilgili literatürde iş hayatındaki stresin daha çok örgütsel stres başlığı altında incelendiği görülmektedir. Gerek yabancı literatürde gerekse yerli literatürde teknolojik değişimlerin oluşturduğu yeni stres kaynakları olmakla birlikte bir birine yakın örgütsel stres kaynakları sınıflandırılmasının yapıldığını görmek mümkündür¹³⁷.

Genel anlamda örgütsel stres kaynaklarını aşağıdaki gibi ana başlıklar altında toplayabiliriz:

İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Stres Faktörleri: İşten beklenen çeşitli arzu ve isteklerin karşılanamaması durumu strese neden olur. Yüksek iş gerilimi ve düşük iş tatminin bireysel önemli faktörleri arasındadır. Rol çatışması aynı zamanda psikolojik stresle de ilgilidir.

Yapılan işin monoton olması ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, çalışan için önemli bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerindeki etkisi umutsuzluk, sıkıntı,

¹³⁶ Şebnem Aslan, “Örgütsel Ortamda Bireysel Stres ile Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Şebnem%20ASLAN/ASLAN,%20ŞEBNEM.pdf [17.04.2009]

¹³⁷ Gokdeniz, age, 177.

gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır.

Örgütteki her teknolojik değişiklik yeni yetenek, bilgi ve beceri gerektirecektir. İşgörenin bu gereklilikleri karşılayamaması durumunda; eksiklik duygusu ile birlikte stres ve gerilim de kaçınılmaz olacaktır.

Çalışma ortamındaki bir başka stres faktörü, aşırı iş yüküdür. Alında aşırı iş yükü kadar yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edilebilir.

Örgütsel Rolden Kaynaklanan Stres Faktörleri: Karar verme, müzakere ve iletişim sürecine katılım eksikliği, bireyin davranışını sınırlandırır ve ait olma duygusunun olmaması, potansiyel bir stres kaynağıdır. Yetki ve sorumluluk denkliği, kişi rol çatışması, yetersiz örgütsel kaynaklar, işin toplumsal düzlemdeki saygınlığı, statü sembolleri örgütsel rolden kaynaklanan stres faktörleridir.

Çelişkili görevler ve yetki karmaşası, yetki ve sorumlulukların denk olmaması, kişi-rol uyumsuzluğu veya çatışması, farklı örgütsel kademede bulunanlara karşı sorumluluklar da diğer örgütsel stres faktörleri olarak sayılabilir.

Aynı zamanda örgütlerde karara katılamam durumu, önemi bir stres kaynağıdır. Karara katılımın sağlanması durumunda iş tatmini yükselir, iş ile ilgili tehditler hissedilmez, bireyin kendine karşı olan saygısı ve güveni artar, mesleğiyle ilgili niteliklerini artırır. Örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirir. Daha fazla iş ve sorumluluk yüklenir; iş karşı bağımlılığı artar, verimi yükselir ve iş devamsızlığı azalır, inisiyatifini örgütün lehine kullanır.

Beşeri İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri: Bazı örgütlerde çalışanlar, iş yerinde kendini sürekli baskı altında hissettiği halde zaman ayırıp hissettiği bu baskının nedenin araştırmak için çaba göstermediği gibi zamanla bu baskıyı sindirdi ve sıradan bir örgütsel muamele olarak görür.

Duygusal içerikten yoksun iletişim, birlikte çalışan insanların tatmin bulmasına ve derinlikli ilişkiler kurmasına engel olmaktadır. Bireyi çalışma ortamında huzursuz eden faktörlerin başında, çalışma koşullarındaki düzensizlikler ve bu ortamın insanın bedensel ve zihinsel bütünlüğünü bir arada yaşamasına olanak tanımaması gelmektedir.

Doğallığın bulunmadığı örgütsel ortamlar, insanın özünden uzaklaşmasına ve strese karşı psikolojik direncin zayıflamasına neden olur. Sonuçta insan varoluşunun gerçek anlamı olan beşeri değerinin dışına ve gerilime sürüklenir. İşte belli bir ritmin bulunması genel olarak iş yorgunluğunu artırır.

Kariyer Geliştirmeden Kaynaklanan Stres Faktörleri: Kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyacının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Örgütler belirli amaç ve faaliyetlerin yanında toplumsal isteklere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler.

Örgütsel Yapı ve İklinden Kaynaklanan Stres Faktörleri: Zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yöneten-yönetilen arasındaki çatışma, kurmay personel arasındaki çatışma, ast-üst arasındaki iletişimsizlik, üst veya alt kademedan gelen tehditler, informel gruplara katılmama, yetersiz sosyal destek gibi faktörler yetersiz örgütsel iklimin işaretleridir.

İş güvenliğinin oluşmaması, örgütün fiziki unsurunun çalışmaya elverişli olmaması, ergonomi kurallarına uyumsuzluk, örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi, arara ve yönetimi katılma olanaklarından yoksunluk, hiyerarşik, katı, merkezi, mekanik örgüt yapıları örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleridir. Bunlara bürokratik engeller, biçimsel ilişkiler, uyum için duyulan baskılar, üst kademenin ilgisizliği ve nesnel tutumları da eklemek olasıdır.

Örgütsel Kültüre İlişkin Stres Faktörleri: Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Çalışan grubunun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli stres nedenidir.

İŞSİZ KALMA STRESİ HASTA EDİYOR

ÇAĞIMIZIN PROBLEMİ



“Ya işsiz kalırsam?”

Günlük hayatımızın neredeyse değişmez bir parçası olan stres, psikolojik ya da fizyolojik nedenlerden olduktan sonra, sosyal nedenlerden de kaynaklanabiliyor. Sosyal kaynaklı stresin en yaygın örneği ise hiç şüphesiz ki “iş stresi”. Ancak uzmanlar, iş stresinin günümüzde farklı bir boyuta gelmesine dikkat çekiyor. Uzmanlara göre yaşanmakta olan ekonomik krizin de etkisiyle iş stresinin yerini artık “işsiz kalma stresi” almış durumda. İşsiz kalma stresi, alışagelmış iş stresinden farklı olarak, bireyin tüm yaşantısını etkiliyor ve ortalama kaygı seviyesinin artmasına neden oluyor.

Migrenden sedefe, gastritten fitığa...

Artan kaygıya bağlı yoğunlaşan stres, pek çok hastalığa da davetiye çıkarıyor. Zira yoğun strese maruz kaldığında kalp, akciğer ve sinir sistemi zorlanmaya başlıyor. Bu zorlanma, mide, çıkıntı, tıkanıklık, psikosomatik hastalıklara, bağışıklık sistemi sorunlarına kadar pek çok sağlık problemini de beraberinde getiriyor.

Strese bağlı hastalıklar bunlarla da sınırlı değil. Uzmanlara göre, hipertansiyon, kalp rahatsızlıkları, baş ağrısı, gastrit ve enfeksiyon hastalıkları da stresin tetiklediği ya da ilerlemesine yol açtığı sağlık sorunları arasında.

“Eyvah yine unuttum!”

Artan stres, vücut sağlığı kadar kişinin zihin durumuna da etkili. Yapılan araştırmalara göre “işsiz kalma korkusu”yla strese kapılan kişilerde kafa karışıklığı, konsantrasyon eksikliği, karar verme zorluğu ve unutkanlık baş gösteriyor. Zihin berraklığını kaybeden kişinin işyerindeki performansı da düşüyor. Hatta bazı durumlarda performansın seviyesinin de altına inerek kişinin tamamen verimsiz hale gelmesine neden olabiliyor.

Yazıdaki bütün bilgiler bilgilendirme amaçlıdır. Tıbbi tavsiye niteliğinde değildir. Herhangi bir sağlık sorunu için mutlaka bir uzmana danışınız.

Stresin fiziksel ve parçaları gözlemlenirken stresin altında yatan psikolojik sorunlar da gözlemleniyor.

Stresin olumsuz etkileri, düzenli nefes alarak solunum sistemini zorlayabiliyor.

Stresin olumsuz etkileri, kalp, akciğer ve sinir sistemi zorlanmaya başlıyor. Bu da sağlık sorunlarına yol açıyor.

Kısa, stresin yolu açtığı performansı düşüklüğüne, daha çok kaygıya ve stresin etkilerine yol açıyor.

Stresin olumsuz etkileri, düzenli nefes alarak solunum sistemini zorlayabiliyor.

Stresin neden olduğu fiziksel etkileri de gözlemlenirken, stresin olumsuz etkileri, kalp, akciğer ve sinir sistemi zorlanmaya başlıyor.

Stres nedeniyle meydana gelen kaygıya bağlı olarak, stresin olumsuz etkileri, kalp, akciğer ve sinir sistemi zorlanmaya başlıyor.

Korktuğunuz başınıza gelmesin.

“İşsiz kalma korkusu”nun yenilmesinde durumunda işyerindeki verimsizlik kronikleşiyor ve kişilerin iş aklının feshine kadar uzanan sonuçlar ortaya çıkabiliyor. Başka bir deyişle, “işsiz kalma stresi” önlenemediği takdirde, kişinin en büyük kabusunun gerçeğe dönüşmesine ya da halk arasında tabiriyle “korktuğunun başına gelmesi”ne sebebiyet verilebilir.

TÜRKİYE’NİN EN KAPSAMLI İŞSİZLİK GÜVENCESİ!

Kredi ve kredi kartı ödemeleriyle birlikte gelir güvencesini de içeren, Türkiye’nin en kapsamlı işsizlik sigortası Garanti Emeklilik’tir!

Siz de işsizlik stresini bütünüyle, tamamen atmak ve işsiz kalsanız bile kiradan, mutfak masraflarına, kredi kartından, kredi taksitlerine kadar tüm harcamaya ve ödemelerinizi düzenli yapacağınızdan emin olmak için hemen en yakın Garanti Şubesine uğrayın.



Siz de geç olmadan kendiniz ve aileniz için bir güvence yarattın. Garanti’den ihtiyacınıza göre bir İşsizlik Sigortası yaptırın.



Garanti Şubeleri
444 0 333 Alo Garanti
garanti.com.tr

ÇARESİ ŞİMDİ GARANTİ’DE!

Garanti Emeklilik

Garanti

Şekil 7 : İşsiz Kalma Kaygısının Çalışanlar Üzerinde Yaratdığı Stresi Konu Alan Bir Reklam

Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri Birimi

İş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır.

Çalışanların değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kritere göre yapıldığının açıklanması da çalışanlar üzerinde stres yaratır¹³⁸.

3.7.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, öznel olarak yaşanan duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süreyle çalışmaktan kaynaklanan fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi; işe, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir.

Tükenmişliği, örgütsel kökenli stres kaynaklı stres kaynaklarından doğan diğer tepkilerden farklı kılan özellik çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır.

Tükenme belirtisi özellikle çok başarılı olmak için yoğun bir tempoda çalışan, kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Ani öfke, sürekli kızgınlık, çaresizlik, yalnızlık, umutsuzluk, yalnızlık, engellenmişlik, şüphecilik, can sıkıntısı, uyku düzensizlikleri, yaşam enerjisinin düşmesi, baş dönmesi, mide bulantısı, alerji, nefes almada güçlükler, cilt hastalıkları kas ağrıları ve kasılmalar, kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, boğaz ağrısı, yeme bozuklukları, sırt ve göğüs ağrıları tükenmişliğin en yaygın belirtileri arasında yer almaktadır. Yoğun tükenmişlik duygularının psikomatik yakınmaları artırdığı gibi aile içi huzursuzluğu, şiddeti ve olumsuz dışı vurumu da artırdığı; işten kaçmaya, işe geç gelmeye, verimliliğin düşmesine; iş doyumunun, işe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın azalmasına, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalara, kaygıya, depresyona ve bireyin kendine duyduğu saygının düşmesine yol açtığı görülmüştür¹³⁹.

3.7.3. Örgütlerde Psikolojik Sorunlar

Örgüt psikolojisi, temel olarak, çalışanı içinde bulunduğu psikolojik-fiziksel koşullarıyla inceler; ancak bunu yaparken, bir parça da elbette kendi doğası gereği, birey içi mikro süreçlerin etkisini göz ardı eder. Klinik psikoloji de özellikle de bilişsel yaklaşım, bireyin içinde bulunduğu fiziksel ya da kişilerarası ilişki süreçlerinden ziyade bireyin algıları, düşünce sistemi ya da şemaları gibi bilişsel süreçlere ağırlık

¹³⁸ Genç, *age*, 263.

¹³⁹ Tarık Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, (İstanbul: Beta Yayınevi, 2004),90.

verir. Örneğin iş stresi konusunda, endüstri psikolojisinin işlerin akış süreçlerini ya da tasarımlarını anlamaya yöneldiği; klinik psikolojinin ise, özellikle Lazarus'un birincil-ikincil değerlendirme yaklaşımının da etkisiyle bireyin koşulları nasıl algıladığına odaklandığı söylenebilir. Ancak, bu her iki alanın da, yine iş stresi üzerinde gidilirse, erken dönem çocukluk yaşantılarının, benlik modelinin ya da travmatik deneyimlerin bireyin iş yaşamındaki stres düzeyini, sonuçlarını veya yoğunluğunu nasıl biçimlendirdiğini anlamakta yetersiz kaldıkları görülmektedir. Çalışanın, bilişsel süreçlerinin ve buna bağlı olarak olayları/durumları bilişsel olarak nasıl algıladığının/değerlendirdiğinin çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu üzerinde nasıl bir etki yapacağı göz önünde bulundurulmamaktadır. Çalışanı, tüm bilişsel-psikolojik ve fiziksel koşullarıyla ele alan endüstriyel klinik psikoloji yaklaşımının bu noktadaki etkililiği ve verimliliği kuşku götürmezdir. İş yaşamında saldırganlık, cinsel ve duygusal taciz (mobbing) açısından bakıldığında, bugüne kadar farklı kendilik algılarına ya da kabul/red yaşantılarına sahip olan bireylerin tacizci olma eğilimleri üzerine yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Genellikle, bu tür yıkıcı davranışlarda bulunan çalışan ya da yöneticilerin bu davranışları kurumsal işleyiş, iş yerindeki kişilerarası ilişki sorunları, çatışmalar ya da kariyer hırsı gibi nedenlerle gerçekleştirdikleri düşünülmektedir.

Ancak, bireyin örneğin anti sosyal ya da sınırdaki kişilik bozukluğuna sahip olma gibi daha kalıcı/durağan ve çok yönlü özelliklerinin de önemli bir etken olabileceği göz ardı edilmektedir. Bu tür davranış bozukluklarına sahip çalışanların test ya da envanterlerle belirlenmesinin özellikle kurumsal işleyiş, iklim ve kültür üzerinde olumlu bir etki yapacağı kuşku götürmezdir. Farklı kişilerarası şemalara, benlik saygısına ya da benlik yeterliliğine sahip bireylerin kurumsal bağlılıklarının nasıl biçimleneceği önemli bir konudur¹⁴⁰.

3.7.3.1. İşin Yapısına İlişkin Doyumsuzluklar

Taylor'dan beri devam ettirilen işin bilimsel organizasyonuna ilişkin teknik ve yöntemler bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve zihinsel doyumsuzluk hallerine neden olmaktadır.

İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. Zekanın verdiği yaratıcılık insanın ruhsal bir gereksinimdir. Bu gereksinim giderilmediğinde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği olumsuz sonuçlar baş gösterecektir. İşgörenlerden belirli dakika

¹⁴⁰ Tarık, age, 6.

ve saatler için daha önceden belirenmiş ölçülerde verim istemesi (standartlara dayanan işler) devamlı olmasa bile geçici olarak şikayet ve bunalımlara yol açar.

Çalışma yerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları, moral şikayetlerinin başında gelmektedir. Bugün şikayetlerin çoğu işin görüldüğü yerlerin iyiy düzenlenmediğinden, iyi hizmet verilmediğinden ve işyerinde yeterince makine ve aletlerin bulunmadığından ileri gelmektedir. İşle ilgili diğer bir moral koşulu da iş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesidir. Grubu oluşturan çoğunluğun aile veya diğer iş dışı özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı şekilde işten çıkışlarda araç olanakları sağlanması ve iş dışı uğraşların düşünülmesi hatta bunlarla ilgili sosyal yerine getirilmesi şikayet ve doyumsuzlukların önlenmesinde önemli etkenlerdendir.

Doyumsuzluk sonucu çalışanlarda ruhsal çöküntü ve moral bozukluğu görülmekte ve çalışma atmosferi bozulmaktadır. Ruhsal iklim bozukluğu adını verdiğimiz bu sakınca genellikle anonimlik duygusundan ve bu yüzden kişisel değerlerin hiçe sayılmasından terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusundan ileri gelmektedir.



Şekil 8 : İnsanların Robotlaştırılmasındansa Robotların İnsanlaştırılmaya Çalışıldığını Gösteren İronik Bir Resim

Digital World, http://www.digitalworldtokyo.com/entryimages/030206_asimo.jpg, [15.03.2009].

3.7.3.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Doyumsuzluklar

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesidir. Bunun için yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda ücretin kişisel değere ve özellikle unvanlara, diplomalara uygun düşmesi arzu edilir.

Ücretin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının önemli maddi çıkar konularının oluşturmaktadır. Bu şikayetleri önlemek içinde iş analizleri, personelin işe, işin personele uyumunu sağlamak gerekmektedir.

3.7.3.3. İşgörenin Kişiliğine İlişkin Doyumsuzluklar

İşgören bakımından öğrenilerek alışkanlık haline gelmiş bir işin kendisine verilmemesi ve onun bilgileri dışında kalan bir iş yapmaya zorlaması yapmak isteyip yapmamasının verdiği bir bunalımı ortaya çıkarmaktadır.

Kişisel değer ve yapılan işin gerektiği şekilde takdir edilmesi gerekir. Çünkü işgören ortaya çıkardığı bir esrin kendisine atfedilerek maddi ve manevi yönden takdir edilmesini bekler. Amir ve patronlardan hiçbir hareket görmeyen ve sözle dahi ödüllendirilmeyen çalışanlar kayıtsızlığa karşı şikayete bulunacaklardır.

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kişi işyerine girer girmez önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türü çabanın gereksiz olduğu inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir.

İş arkadaşları ve işletme içinde bir rol oynayarak sıvrilmek isteyen bireyler düşünce ve önerilerinin dinlenmesini isterler. Bu onların başkaları tarafından takdir edilme ihtiyaçlarını tatmin edecektir. Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak, anlaşılacak ve grup içinde sıvrilmek ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karaktere sahip kişiler doyumsuzluk ve şikayete yol açan ruhsal bir bunalıma itileceklerdir. Ancak herkes de bu tür önderlik derecesine varan arzu ve ihtiyaçlara sahip olmayabilir¹⁴¹.

3.7.4. Örgütlerde Moral

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir. Morali, "bir insana veya insan grubuna egemen olan iklim veya atmosfer" olarak tanımlamak mümkündür.¹⁴² Grup dinamiği bakımından moral, "grubun ortak amaçları kabul etmesi ve onların gerçekleşmesi için çaba göstermesi" olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından moral,

¹⁴¹ Eren, age, 6.

¹⁴² age, 181.

"örgüt amaçları ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin aynası" olarak görülebilir. Yönetim açısından ise karar verme yetkilerinin dağılımındaki doğruluk oranını yansıtır.

Örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinin tüm etkenleri iş görenlerin morali üzerinde etkilerde bulunur. Örgütteki morali yükselten etmenler ise, karara katılma, yetkili kılınma, iletişimden yeterince yararlanma ve takım olarak çalışmadır. Bunlar içinde yönetime katılmanın, moral üzerindeki etkileri verimin arttırılmasında rol oynayan önemli bir etmen olarak görülmektedir. Bir örgütte moral düşüklüğünün en belirgin göstergesi, iş görenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Bunun yanı sıra, örgütte zorunlu olarak kalanlarda ise, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olma gibi davranışlar morallerinin düşük olduğunu gösterir.

Morale etki yapan faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- a) Personelin işinden duyduğu tatmin derecesi,
- b) Üstün asta karşı davranışı,
- c) Personelin işinde ilerlemek istemesi,
- d) Personelin iş yerinde, iş arkadaşlarıyla geçinme durumu.

Örgüt boyutları içinde, moralin sosyal temellerini hiyerarşi ve liderlik kurar. Moral, birçok öğelerden meydana gelir ve her öğe, işleyişi bakımından tanımlanır ve ölçülür. Diğer taraftan, örgütte moral ile liderlik arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Liderin seçilmesi veya kabul edilmesi bir grup meselesidir. Bu nedenle liderlik, grubun morali yoluyla kazanılır veya kaybedilir¹⁴³.

Örgüt ortamında bireyler arası etkileşim, morali olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yine, gözlemler etkin olan öğretmenlerin morallerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Öğretmen morali üzerinde etkili olan bir durum da, eğitimin amaçlarını öğretmenin mesleksel normları ve amaçları ile uyumlu olmasıdır.

Moral bir grup olgusudur. Çalışanların işe ve işin yarattığı şartlara karşı benimseyici veya tepkisel tutumlarını gösterir. Tutum, insanların kendi işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerini gösterme biçimidir. Grubun içinde oluşan moral, örgütte farklı düzeylerde ortaya çıkar. Ancak bu düzeyler kalıcı değildir. Zaman içinde değişir.

¹⁴³ age, 187.

Düşük moral yükselebilir. Yüksek moral düşebilir. Grubun moralini yükseltmek zor ve zaman alan bir nitelik taşıırken, moralin düşmesi çabuk ortaya çıkar.¹⁴⁴

Örgütte morali yükseltmek için, eğitim yöneticisini gözü önünde bulunduracağı ilkelerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yapının iyi kurulması ve formel ilişki kalıplarının kesin olması,
- Yöneticinin çevresine güven vermesi,
- Yöneticinin, en yakın yardımcılarını akıllıca seçmesi,
- İletişim sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi,
- Yöneticinin, örgüt amaçları ile, üyelerinin ihtiyaçları arasında dengeli bir tutum gözetmesi,
- Bireyin davranışı üzerine yönetimden çok grup davranışı yoluyla etki yapılması,
- Örgütün sosyal bir sistem olduğu ve böyle bir sisteme has özellikler taşıdığıının unutulmaması.

3.7.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık özellikle son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. 2001 Şubatı'nda ülkemizde yaşanan ekonomik kriz büyüklü küçüklü pek çok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık faktörleri daha fazla önem kazanmaktadır.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt

¹⁴⁴ Özgür Uygun, "Örgüt yönetiminde İnsan İlişkileri", http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/29/yeni/web/Ozgur_UYGUN.htm [04.02.2009]

içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir.

Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir. Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır. Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımların dışında bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır.

Bu tanımlamalardan örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar;

- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul,
- Örgütün çıkarını düşünerek yüksek performans gösterme istekliliği
- Örgütün üyesi olarak kalmak için kuvvetli istek duymadır¹⁴⁵.

3.7.5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır. Grusky örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır. Kiesler, Sakumura ve Salancik’e göre ise örgütsel bağlılık, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir”. Bir başka tanımda ise, örgütsel bağlılık, “birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu” şeklinde ifade edilmektedir¹⁴⁶.

Tutumsal bağlılık, genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir ve bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve

¹⁴⁵ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf [07.02.2009]

¹⁴⁶ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, , Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, www.ekonomikorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf [07.02.2009]

hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Huczynski ve Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Esasında bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da, bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Ayrıca bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır.

Davranışsal bağlılık ise, daha çok kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir. Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

Mathieu ve Zajac, konuyla ilgili olarak yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın, işe devamsızlıkları azaltarak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olduğu yönündeki etkilerine vurgu yapmaktadır. Yine konuyla ilgili literatürde, yüksek bağlılığın müşteri memnuniyeti oranını artıracak ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacağı, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergelerinden birinin de örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırt edici özelliklerinden birisinin, sahip oldu-u insan kaynakları olması, çalışanların işletmede tutulmasına yönelik daha etkin politikalara işlerlik kazandırılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir.

Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu ise, elbette maddi olanaklarla sınırlandırılmamaktadır. Pek çok durumda, bazı nitelikli işgücünün, işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır. Bu

kapsamda, 1950'li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmaları yürütmektedirler ve bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır¹⁴⁷.

¹⁴⁷ *age*, 57.

4. HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLETMEDE YAPILAN UYGULAMA

Merkezi İstanbul'da bulunan ve 350 çalışanıyla kurumsal bir yapıya sahip olan hizmet sektöründeki bir işletmede gerçekleştirilen bu araştırmada, şirkette uygulanmakta olan insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki örgütsel yabancılaşma etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

4.1. Küresel Mali Krizin Sektörsel Etkileri

Günümüzde Örgütlerin içinde bulundukları çevre koşulları belirsizleştikçe yaşadıkları krizler de daha karmaşık bir hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler yalnızca kendi faaliyet alanlarına ilişkin değil aynı zamanda ülke genelinde ortaya çıkabilen ve herkesi ilgilendiren genel kriz türlerini de göz önünde bulundurmak durumundadır. Krizler **sosyolojik-teknoloji** faktörlerin **örgüt-çevre** faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

2000'li yıllar boyunca başta petrol olmak üzere emtia ve tarım ürünleri fiyatlarında büyük bir yükseliş gözlenmişti. Çin ve Hindistan gibi yüksek nüfuslu ülkelerde gözlenen ekonomik büyüme bu ürünlere olan talebi arttırdı ve fiyatların daha da yükselmesini tetikledi.

Buna paralel olarak 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki taşınmaz mal piyasasında (özellikle konut fiyatlarında) büyük bir düşüş yaşandı. ABD'deki konut fiyatları 2000'li yıllar boyunca büyük bir yükselme göstermişti. Bu yükselmenin bir nedeni de kolaylıkla elde edilebilen tutulu satışlar (mortgage) idi. Sürekli olarak yükselen konut fiyatları piyasalarda aşırı derecede iyimser bir hava yaratmış, bankaların düşük gelirli ailelere konut almak için kolayca kredi sağlamalarına yol açmıştı. Konut fiyatları inişe geçince birden bire *subprime mortgage* (yüksek risk ve yüksek faizli kredi) denilen bu kredi piyasası çökmüş, kredi faizlerini ödeyemeyen düşük gelirli ailelerin konutlarına el konulmasına neden olmuştur.

Yukarıda da değinildiği gibi, bu noktadan itibaren gelişmiş ülkelerde ve Türkiye benzeri gelişmekte olan ülkelere krizin nedenlerini değil, krizin neden olacağı hasarları kontrol etmek ön planda olacaktır. Reel kesim ile finans sistemi arasındaki bağların seviyesi ve karmaşıklığı ile orantılı biçimde mevcut risklerin sistem sathına büyüterek yayılması olasılıklar arasındadır. Bu nedenle, krizin neden olacağı

hasarın boyutu aslında reel kesim ve finans sistemi arasındaki kredi ilişkilerinin seyrine bağılı olarak belirlenecektir.

Türkiye'deki banka bilançolarında krize neden olacak bir problem esasen söz konusu değildir. Yakın geçmişteki yasal düzenlemeler sayesinde, bankacılık sistemimiz eskiden olduğuna kıyasla daha sağlam bir yapı arz etmektedir. Buna karşın, ekonominin genelinde bir dizi bilanço hasarına hazırlıklı olmakta fayda görülmektedir.

Kriz Türkiye'yi dört kanaldan etkileyecektir. Bunlardan ilki ve en önemlisi kredi kanalıdır. Mevcut durumda Türkiye bankalarında herhangi bir yapısal bozukluk gözlenmiyor olması yaşadığımız krizi 2001 krizinden ayıran önemli bir unsurdur. Ancak bu durum bankaların dışarıdan temin edeceği fonlardaki azalmanın önüne geçemeyeceği için, sendikasyon kredilerinde ve döviz cinsinden borçlanmada zorluklar kaçınılmazdır. Türkiye'de hem bankalar hem de şirketler, dışarıdaki bugün bilançosu hasarlı hale gelen bankalardan kredi kullanmışlardır. Bu kanalın kapanması sonucunda daralacak olan kredi hacmi, şirketleri ve bankaları bilanço küçültmeye zorlayacaktır. Büyük şirketlerin aldıkları kredilerin azalması ise bu şirketlerin tedarik zincirlerini etkileyecektir. Bu durumda, tedarik zincirlerindeki KOBİ'ler üzerinde oluşacak etki, domino etkisi biçiminde olacaktır. Ticari kredilerdeki daralma, KOBİ'ler, esnaf ve çalışanlar tarafından ağır şekilde hissedilecektir. Böyle bir ortamda, şirketlerin zor duruma düşmesi, banka bilançolarında yapısal bir hasarla karşı karşıya kalınması sonucuna yol açacaktır. Bu durumun önlenmesi, tasarlanacak tedbir paketinin başlıca öncelikleri arasında yer almalıdır.

İkinci kanal portföy yatırımı kanalıdır. Hedge fonları ve özel yatırım fonları (private equity) Türkiye'ye finansman akımında önem taşımaktadır. Küresel likiditenin genişlediği dönemde, her iki kanalın da yüksek kredi miktarlarından sağlanan kaldıraç etkisiyle işlediklerine dikkat edilmelidir. Önümüzdeki dönemde, buradan aktarılabilecek fonların azalacak olması Türkiye'ye döviz arzını önemli ölçüde azaltacak, döviz likiditesi açısından sorunlara yol açacak ve Türk lirasının değer kaybı sürecini hızlandırabilecektir.

Üçüncü kanal dış-ticaret kanalıdır. Mali piyasalardaki krizin reel sektöre de yansması sonucu, tüm dünyada büyüme hızı öngörülerini aşağı doğru güncellenmiştir. Özellikle gelişmiş ekonomilerin önemli bir kısmının resesyona gireceği neredeyse kesinleşmiştir. Öngörülerin de ötesinde, küresel ticaret hacminin hızla daralmakta olduğuna dair göstergeler mevcuttur. Örneğin, Baltık Kuru Yük

Endeksi, Mayıs-Kasım döneminde yaklaşık yüzde 90'lık bir düşüş göstermiştir. Hammadde fiyatları da anılan dönemde aynı öngörülerden kaynaklanan benzer bir eğilimi sergilemiştir. Türkiye'nin ihracat hacmi küresel ticaret hacmindeki bu daralmadan kaçınılmaz olarak etkilenecektir.

Dördüncü ve son kanal ise, artan risk algılamasının ve azalan güvenin tüketici ve yatırımcı davranışlarını olumsuz etkilemesidir. Bu belirsizlik ortamından en hızlı olumsuz etkilenecek kalem özel yatırım harcamalarıdır. Aynı ortamın hane halkı psikolojisinde ve dolayısıyla bekleyişlerinde neden olacağı bozulma ile özellikle dayanıklı tüketimin hızla daralması kaçınılmaz olacaktır.

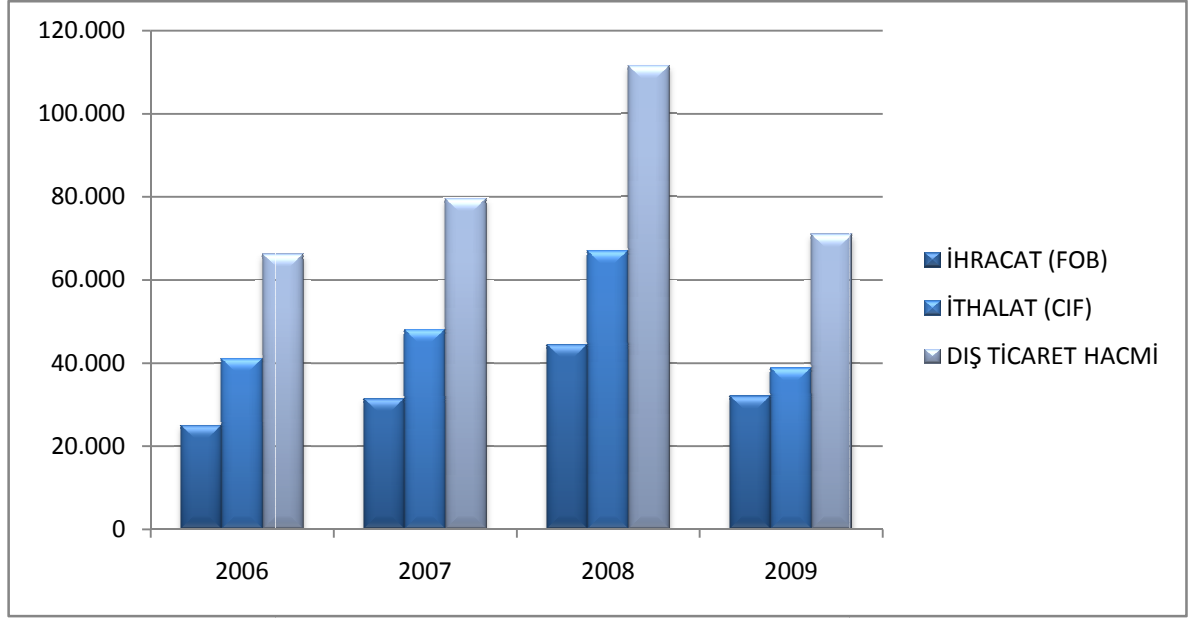


Şekil 9 : Önde Gelen Dünya Ticaret Göstergelerinden Biri Olan “Baltic Dry Index”in Son On Yıllık Değişimi

Wikinvest, [http://www.wikinvest.com/stock/Baltic_Dry_Index_-_BDI_\(BALDRY\)/WikiChart](http://www.wikinvest.com/stock/Baltic_Dry_Index_-_BDI_(BALDRY)/WikiChart), [15.02.2009].

Türkiye'nin küresel krizden etkilenmesine neden olacak bu dört kanalın aynı anda tıkanması ihtimalinin oldukça yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Böyle bir durumda, ekonomimizin kısa bir zaman dilimi içinde bir dizi olumsuz sonuçla karşılaşmasından duyulan endişeler artmaktadır. Söz konusu olumsuz göstergeler içinde büyüme oranının daha da yavaşlaması, faiz oranlarının mevcut yüksek patikasında kalması, enflasyonun yükselmeye devam etmesi, hisse senedi fiyatlarının düşmesi, işsizliğin artması, Türk lirasının ise hızla değer kaybetmesi yer almaktadır. Tüm bu

olasılıklar, 2001 krizinden sonra yapılan fedakârlıkların ve başarıyla uygulanan ekonomik program sayesinde elde edilen kazanımların tehlikeye girmesi anlamına gelmektedir.



Şekil 10 : 2006-2009 Yılları Ocak-Nisan Dönemi Dış Ticaret Verileri

Dış Ticaret Müsteşarlığı, <http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detayrk&yayinID=1116&icerikID=1225&dil=TR>, [25.05.2009].

Ayrıca hem dünya hem de Türkiye için dış ticaret verilerine baktığımızda bu değerlerde çok büyük düşüşler göze çarpmaktadır. Yalnızca ihracat ya da ithalat gerçekleştiren şirketleri değil bu tür şirketlere hizmet veren işletmeleri de oldukça zor günlerin beklediği açıktır. Dış ticaret sektörüne hizmet veren şirketlerin gelirlerin büyük düşüşler olması kaçınılmazdır. Çünkü bu sektör **hem ihracat kanalıyla hem de ithalat kanalıyla olumsuz etkilenmektedir**. Tüm bunlarla beraber piyasalarda **nakit akışının yetersizliğine** işletmeleri zorda bırakacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde orta ve büyük boyuttaki işletmeler, küreselleşmenin yarattığı şiddetli rekabet ortamında ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması bakımından önemli bir işlev üstlenmektedirler. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler, özellikle yarattıkları istihdam olanakları ve sahip oldukları esnek yapılarıyla çevresel veya ekonomik değişimlere hızlı tepki vermelidirler. Ayrıca işletmelerin en değerli varlığının insan kaynakları olduğu artık kabullenilmiştir. Bunun yanı sıra işletmeler

için en önemli maliyet kaynağını da yine çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenledir ki insan kaynağının etkin kullanımı ve verimliliği şirketler için son derece önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, kavramsal detaylarını önceki bölümlerde incelemeye çalıştığımız örgütsel yabancılaşma olgusunun şirket içerisinde uygulanmakta olan insan kaynakları fonksiyonlarından olan işe alma, performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetimi ile olan ilişkisini incelemektir.

4.3. Araştırmanın Önemi

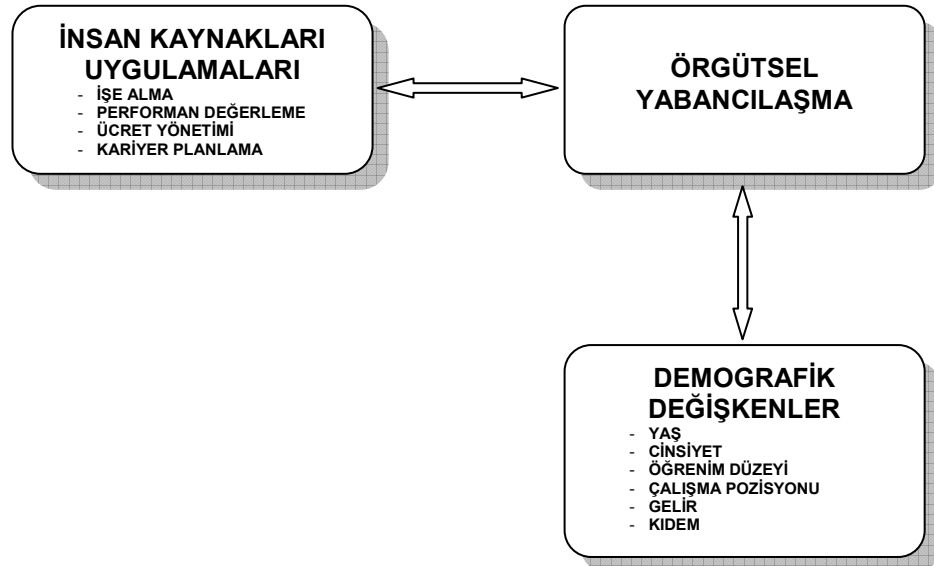
Bu çalışmanın sonuçları, aynı şirkette çalışan bireylerin yabancılaşmasının belirlenmesi ve şirket içi nedenlerinin ortaya çıkartılması açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları açınsındansa, şirket içi uygulamaların başarılı olup olmadığının belirlenmesinde kısıtlı da olsa fikir verebilecektir.

Ayrıca, bu çalışma akademik alanda, konuyla ilgilenen kişilere yardımcı olacak ve örnek teşkil edecektir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir.

Araştırmanın Modeli



4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez

H₁: İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan işe alma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin Demografik Değişkenlerine Ait Hipotezler

H₁: Çalışanların yaşları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁: Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁: Çalışanların öğrenim düzeyi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁: Çalışanların pozisyonları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁: Çalışanların aylık geliri ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁: Çalışanların kıdemi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımlar

Araştırmada, işletmede bulunan her kademedeki çalışanın ankete yanıt vermesi hedeflenmiştir. Çalışanların iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur ve anket elektronik postada yer alan bir link ile çalışanlara ulaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında çalışmanın yapıldığı işletmeden gelen istek üzerine işletmenin ticari unvanı gizli tutulmaktadır.

Araştırmada, örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek biçimde hazırlandığı varsayılmaktadır.

4.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da dış ticaret sektörüne hizmet veren ve KOBİ vasfını taşıyan tüm işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem olarak, İstanbul merkezli ve hizmet sektöründe çalışmakta olan büyük bir kuruluş seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlesini işletmede çalışmakta olan 350 kişi oluşturmaktadır. Uygulanan örnekleme tekniği, küresel mali krizden olumsuz yönde etkilenmesi nedeniyle seçilen; olasılığa dayalı olmayan "kasti (tesadüfi olmayan) örnekleme" yöntemidir. Bu örnekleme yönteminin seçilmesinin nedeni; örneği oluşturan işletmede anket yoluyla veri toplanabileceği ve çalışanların verecekleri yanıtların araştırma probleminin çözümüne en iyi katkıyı yapabilecek olmasıdır.

4.8. Veri ve Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Anket, toplam 25 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 soruda çalışanların demografik bilgilerinin derlenebilmesi için yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, unvanı, aylık geliri ve kıdemi sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular üçlü gruplandırılmıştır (cinsiyet hariç) ve çalışanlardan uygun aralığı seçmeleri (cinsiyet hariç) istenmiştir. Anket 7. sorudan itibaren 5 dereceli değerlendirme seçenekleri olan Likert ölçeğinde hazırlanmış ve çalışanların insan kaynakları uygulamaları hakkındaki yargılarını ve yabancılaşma düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Anket, 7. sorudan 25. soruya kadar 5 faktörü ölçmektedir:

İnsan kaynakları fonksiyonlarından bir olan işe alma; 7-8. ve 16. sorular,

İnsan kaynakları fonksiyonlarından bir olan performans değerlendirme; 10,14,15,19. sorular,

İnsan kaynakları fonksiyonlarından bir olan ücret yönetimi; 11,17-18. sorular,
İnsan kaynakları fonksiyonlarından bir olan kariyer yönetimi; 9,12-13. sorular,
Örgütsel yabancılaşma ile ilgili olarak; 20-25. sorular tarafından ölçülmektedir.

Sorular oluşturulma aşamasında gruplanmakla birlikte uygulama aşamasında ilgili soruların alt alta gelerek çalışanlar tarafından yanıltıcı şekilde doldurulmasını önlemek amacıyla yer değiştirilmiştir. Ayrıca kolay anlaşılabilmesi amacıyla Likert ölçeğinde yer alan “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” ifadesi “Kararsızım” ile “Tamamen katılmıyorum” ifadesi “Hiç katılmıyorum” ile değiştirilmiştir.

Anketin oluşturulmasında daha önce yapılmış bilimsel çalışmalar incelenmiştir. Özellikle her bir insan kaynakları alt fonksiyonu kendi içerisinde ele alınarak ilgili sorular belirlenmiştir. Benzer yöntem örgütsel yabancılaşmanın ölçüleceği sorularda da kullanılmıştır. Kullanılan anketin tamamı veya bir bölümü daha önce yapılmış anketlerden aynen alınmamış; istenilen fonksiyonları ve yabancılaşmayı ölçecek uygun anket araştırmacı tarafından tasarlanmıştır. Genel anlamda yararlanılan tezler kaynakça bölümünde görülebilir.

Oluşturulan anketlerin, insan kaynakları departmanınca incelendikten sonra çalışanlara elektronik posta yolu ile gönderilmesi hedeflenmiştir. Bu noktada hem anketin kolayca doldurulabilmesi, hem çalışanların daha az zaman harcamaları hem de anket verilerinin kolaylıkla bilgisayara aktarılabilmesi için web tabanlı bir uygulama seçilmiştir. Google Docs uygulaması yardımıyla anket bir web sayfasında yayınlanmıştır¹⁴⁸. E-posta ile gönderilen 170 anketten 52 tanesi yanıtlanmıştır. Buna göre örneklem sayısının sadece %30'u anketi doldurmuştur.

Söz konusu anket tez çalışmasının ekler bölümünde yer almaktadır.

4.9. Veri Analiz Teknikleri

Toplanan veriler **SPSS 17.0.2 for Windows (deneme sürümü)** istatistik programı ile uygun olan analiz teknikleri kullanılarak yorumlanmıştır.

Analizlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında korelasyon analizi kullanılmıştır. Demografik değişkenlere ait dağılımlarda Anova ve t-testinden yararlanılmıştır. Güven aralığı %95 olup anlamlılık değeri %5'dir.

¹⁴⁸ <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=cnd3LVRIUTF4Q1FPRWszNUNGMF1pdFE6MA> [20.05.2009].

4.10. Araştırmaya İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde işletmenin demografik değişkenleri, şirketteki insan kaynakları uygulamalarının örgütsel yabancılaşmaya etkisine ilişkin hipotezlerin incelenmesine yönelik değerlendirilmeler yapılmaktadır.

4.9.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Ankete uygulanan güvenilirlik analizi sonucu tüm sorular (demografik sorular hariç) için %85 güvenilirlik oranı elde edilmiştir.

Tablo 1: Faktörlere Göre Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	N of Items
İşe Alma	,773	3
Performans Değerleme	,841	4
Ücret	,749	2
Kariyer Yönetimi	,648	3
Yabancılaşma	,869	6
Genel	,854	19

Ancak çalışma dahilinde insan kaynaklarının dört fonksiyonu ile yabancılaşmanın ilgisini araştırdığımızdan her bir faktör için ayrı ayrı değerlendirme yapılmıştır. Bunun sonucunda insan kaynaklarının işe almayı ölçen soruları için %77, performans değerlendirme soruları için %84, ücret yönetimi için %75, kariyer yönetimi için %65 ve yabancılaşma soruları için %87 güvenilirlik oranları elde edilmiştir.

Ayrıca anketin güvenilirlik düzeyini bozduğu belirlenen 16. Sorusu değerlendirmeden çıkartılmıştır.

4.9.2. Dağılım Analizi

Anketler ile elde edilen veri setinin normal dağılım eğilimi gösterip göstermediğinin belirlenmesi için veriler Kolmogorov Smirnov testine tabi tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda da belirtildiği gibi tüm değerler istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden büyük olduğundan veri setinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		isealma	performans	kariyer	ucretcikartilmis	yaban
N		50	50	50	50	50
Normal Parameters ^a	Mean	3,4067	2,9450	2,9067	2,4700	2,2767
	Std. Deviation	1,01080	1,01080	,92347	1,14469	,82176
Most Extreme Differences	Absolute	,161	,078	,103	,179	,133
	Positive	,096	,078	,103	,179	,133
	Negative	-,161	-,072	-,087	-,101	-,088
Kolmogorov-Smirnov Z		1,141	,552	,725	1,268	,937
Asymp. Sig. (2-tailed)		,148	,921	,669	,080	,344
a. Test distribution is Normal.						

4.9.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde ana ve alt hipotezler yönelik sonuçlar incelenecektir. Anket ile edinilen verilerin uygun güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve normal dağılım sergilediği belirlenmiş; sonrasında bulgulara korelasyon analizi uygulanmıştır.

Ana Hipotez

H₁: İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,532) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha büyük olarak karşımıza çıktığından ana hipotez olan “İşletmelerdeki insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir; H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre işletmelerde uygulanmakta olan insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3: Ana Hipoteze İlişkin Korelasyon Analizi

Correlations			
		yaban	ikortalaması
yaban	Pearson Correlation	1	-,091
	Sig. (2-tailed)		,532
	N	50	50
ikortalaması	Pearson Correlation	-,091	1
	Sig. (2-tailed)	,532	
	N	50	50

Alt Hipotezler

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan işe alma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,217) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha büyük olarak karşımıza çıktığından alt hipotezlerden biri olan “İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan işe alma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir; işe alma ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4: İşe Alma Alt Hipotezine Ait Korelasyon

Correlations			
		yaban	isealma
yaban	Pearson Correlation	1	-,178
	Sig. (2-tailed)		,217
	N	50	50
isealma	Pearson Correlation	-,178	1
	Sig. (2-tailed)	,217	
	N	50	50

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,731) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha büyük olarak karşımıza çıktığından alt hipotezlerden biri olan “İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir; performans değerlendirme ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 5: Performans Değerleme Alt Hipotezine Ait Korelasyon

Correlations			
		yaban	performans
yaban	Pearson Correlation	1	-,050
	Sig. (2-tailed)		,731
	N	50	50
performans	Pearson Correlation	-,050	1
	Sig. (2-tailed)	,731	
	N	50	50

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,980) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha büyük olarak karşımıza çıktığından alt hipotezlerden biri olan “İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir; ücret yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 6: Ücret Yönetimi Alt Hipotezine Ait Korelasyon

Correlations			
		yaban	ucretcikartilmis
yaban	Pearson Correlation	1	,004
	Sig. (2-tailed)		,980
	N	50	50
ucretcikartilmis	Pearson Correlation	,004	1
	Sig. (2-tailed)	,980	
	N	50	50

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,615) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha büyük olarak karşımıza çıktığından alt hipotezlerden biri olan “İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir; kariyer yönetimi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 7: Kariyer Yönetimi Alt Hipotezine Ait Korelasyon

Correlations			
		yaban	kariyer
yaban	Pearson Correlation	1	-,073
	Sig. (2-tailed)		,615
	N	50	50
kariyer	Pearson Correlation	-,073	1
	Sig. (2-tailed)	,615	
	N	50	50

İşletmenin Demografik Değişkenlerine Ait Hipotezler

Demografik değişkenlerin analizi için Anova testi (cinsiyet için t-testi) uygulanmıştır. Bulgular aşağıda belirtilmektedir.

H₁: Çalışanların yaşları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Descriptives tablosuna bakılarak yabancılaşma eğiliminin genç yaşlarda daha sık görüldüğü fark edilmektedir. Ancak Anova tablosu incelendiğinde görülen sig.=0,235 değeri istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğu için bu farklılığın rastlantısal olduğu belirlenmektedir. Bu yüzden H₁ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre çalışanların yaşları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 8: Yaş Değişkeni İçin Tanımlayıcılar

Descriptives								
yaban	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-32	32	2,4062	,87880	,15535	2,0894	2,7231	1,00	5,00
33-50	16	2,1042	,68550	,17137	1,7389	2,4694	1,00	3,50
51-75	2	1,5833	,35355	,25000	-1,5932	4,7599	1,33	1,83
Total	50	2,2767	,82176	,11621	2,0431	2,5102	1,00	5,00

Tablo 9: Yaş Değişkeni İçin Anova Testi

ANOVA					
yaban	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,975	2	,987	1,492	,235
Within Groups	31,115	47	,662		
Total	33,089	49			

H₁: Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Cinsiyet analizi için t-testi kullanarak bulgular yorumlanmıştır. Bunun sonucunda alt hipotezlerden biri olan “Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi; sig. değeri (0,331), istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 düzeyinin dışında olduğundan reddedilmiştir. Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 10: Cinsiyet için t-testi

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
yaba	Equal variances assumed	,077	,783	,982	48	,331	,24094	,24542	-,25251	,73439
n	Equal variances not assumed			1,021	36,089	,314	,24094	,23601	-,23768	,71956

H₁: Çalışanların öğrenim düzeyi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Descriptives tablosu incelendiğinde öğrenim düzeyi ile yabancılaşma eğilimi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu yüzden H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11: Öğrenim Düzeyi İçin Tanımlayıcılar

Descriptives								
yaban	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Lise	12	2,2500	1,09752	,31683	1,5527	2,9473	1,00	5,00
Lisans	23	2,1812	,71229	,14852	1,8731	2,4892	1,00	3,50
Yüksek lisans	15	2,4444	,75768	,19563	2,0249	2,8640	1,00	4,00
Total	50	2,2767	,82176	,11621	2,0431	2,5102	1,00	5,00

H₁: Çalışanların pozisyonları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anova tablosu incelendiğinde Significant değeri 0,361 ile istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük olduğundan çalışma pozisyonu ile örgütsel yabancılaşma eğilimi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu yüzden H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12: Çalışma Pozisyonu İçin Anova Testi

ANOVA					
yaban	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,406	2	,703	1,043	,361
Within Groups	31,684	47	,674		
Total	33,089	49			

H₁: Çalışanların aylık geliri ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anova tablosu incelendiğinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,322) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha büyük olarak karşımıza çıktığından “Çalışanların aylık geliri ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel yabancılaşma ile aylık ücret arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 13: Aylık Ücret İçin Anova Testi

ANOVA					
yaban	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,557	2	,779	1,160	,322
Within Groups	31,532	47	,671		
Total	33,089	49			

H₁: Çalışanların kıdemi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Anova tablosu incelendiğinde istatistiksel anlamlılık katsayısı (Sig.: 0,008) istatistiksel anlamlılık düzeyi olan 0,05 değerinden daha küçük olarak karşımıza çıktığından “Çalışanların kıdemi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kıdemi ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ayrıca “Descriptives” tablosu incelendiğinde yabancılaşma eğiliminin şirketteki çalışma döneminin ilk yıllarında yoğunlaştığı fark edilmektedir.

Tablo 14: Kıdem İçin Anova Testi

ANOVA					
yaban	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,126	2	3,063	5,339	,008
Within Groups	26,963	47	,574		
Total	33,089	49			

Tablo 15: Kıdem İçin Tanımlayıcılar

Descriptives								
yaban	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-3	23	2,6449	,86355	,18006	2,2715	3,0184	1,17	5,00
4-6	6	1,7500	,86120	,35158	,8462	2,6538	1,00	3,17
7-25	21	2,0238	,58520	,12770	1,7574	2,2902	1,00	3,17
Total	50	2,2767	,82176	,11621	2,0431	2,5102	1,00	5,00

5. SONUÇ

Günümüz dünyasında hepimiz, teknolojik yeniliklerin ne denli geliştiğine ve yaşamımızı nasıl derinden etkilediğine tanık olmaktadır. Bireyler tarafından bu değişim olgusunun bile yakalanamaması kendi başına bir yabancılaşma nedeni olabilmektedir. Kaldı ki teknolojik olanaklar temelde insanları ve toplumları birbirlerine yaklaştırmakta, bireylerin daha kolay iletişim kurabilmelerini sağlamaktadır. Ancak günümüz toplumları bu kolaylıklara ters düşecek şekilde yalnızlaşmakta ve kendilerini çalışma veya yaşama ortamlarına soyutlamaktadırlar.

Ayrıca içerisinde bulunduğumuz dönem yüzyılımızın belki de en büyük ekonomik darboğazlarından birine denk gelmektedir. 2008 yılının yaz aylarında hissedilmeye başlayan küresel kriz, pek çok insanı işsiz bırakmıştır. Uluslararası finans devlerinin ardı ardına çöküşüyle gelişmiş ülkeler darboğaza girmiş; sıkışan ihracat ve üretim oranları yüzünden çok büyük bir kesim işsiz kalmıştır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Ocak 2009 verilerine göre Türkiye'deki toplam işsiz sayısı rekor kırarak 3 milyon 650 bin kişiye ulaşmış durumdadır.

Yalnızca şirketler değil, bu şirketlerin çalışanlarını da zor günlerin beklediği açıktır. Bu zorluklardan bazıları düşük zam oranları, yapılmayan zamlar, ücret indirimi, ücretsiz izin, ikramiye ve primlerin kesilmesi, yan haklardan mahrumiyet, işten çıkarmalar, yeni işe alımların olmaması, yatırımların askıya alınması sayılabilir. İşte tez çalışmasına başlanılan dönem bu denli zorlukların yaşandığı bir zamana denk gelmekteydi.

Yoğun yabancılaşma beklentisiyle yola çıkılmasına rağmen uygulama sonuçları beklentilerin tam tersi yönde sonuçları göstermektedir. Sosyal bilimlerin yapısı gereği hem değişken sayısının çok olması hem de insan gibi standart olmayan bir varlık üzerinde araştırma yapılması nedeniyle bulgular öngörülenden farklı çıkabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel yabancılaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kuşkusuz bu yargının nedenini belirlemek yargının varlığını belirlemekten çok daha zordur. Bazı olasılıklar ilerleyen satırlarda anılmaya çalışılmıştır: Toplumsal ve kültürel yapımızın gereği olarak ailesine veya toplumsal değerlerine bağlı yapımız çalışanların üzerindeki yabancılaşma olgusunu

azaltıcı etkiler ortaya çıkartabilir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık duygusu da çalışanların yabancılaşmasını ortadan kaldırabilir. Aşırı iş stresi, yorgunluk, memnuniyetsizlik gibi olgular ise kısa sürmeleri nedeniyle yabancılaşmaya dönüşecek kadar uzun soluklu olmayabilir. Çalışanlar işletmelerine karşı anlayışlı davranarak içerisinde bulunulan zor durumu algılayıp şirketine destek olma davranışı sergilemiş olabilirler. İnsan kaynakları departmanı başarılı uygulamalar ile yabancılaşmayı önlemiş olabilir. Anket verileri yabancılaşmış çalışanlarca hiç doldurulmamış olabilir...

Sonuç olarak örgütsel yabancılaşma, çalışanlar üzerinde daha detaylı araştırmalar yapılarak ve anket yönteminin dışında değişik veri toplama yöntemleri de dikkate alınarak incelenmelidir. Ayrıca bu çalışmada olduğu gibi, araştırma sonuçlarının organizasyon leyhinde olumlu sonuçlanması yabancılaşma kavramının tamamen rafa kaldırılabilceğini göstermez. Çünkü yabancılaşma çalışanlar için süre giden bir durum değil, çalışanların verimliliklerini düşüren genelde geçici bir evredir. Bu nedenledir ki işletmeler her anlamda insan kaynaklarına gereken önemi vermeli ve çalışanlarının tepkilerini belirli dönemlerde ölçmelidirler.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları, 2000.
- Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Akyüz, Ömer F. *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. *Personel Yönetimi*. 2.bs. İzmir: Barış Yayınları, 1996.
- Alpaslan, Onur. "Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006.
- Andrew, Edward. "Work and Freedom in Marcuse and Marx" *Canadian Journal of Political Science*. c. 3. s. 2 (1970): 250.
- Artan, Sinan. *Personel Yönetimi*. 2.bs. İstanbul: Gül Basım Yayın, 1989.
- Aslan, Şebnem. "Örgütsel Ortamda Bireysel Stres ile Başa Çıkma Tutumlarının Araştırılması".
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Şebnem%20ASLAN/ASLAN,%20ŞEBNEM.pdf [17.04.2009].
- Aşkun, İnal C. *İşgören*. Eskişehir: Bayteş Yayınevi, 1982.
- Aydın, Ekim B. "Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları". Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Aydoğdu, Hasan. "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek". Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Aykaç, Mustafa ve diğ. *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 2001.
- Aytaç, Serpil. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.
- Balta, Avniye T. "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama". Yüksek lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

- Başaran, İbrahim E. *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetmel Davranış*. 3. bs. Ankara: Nobel Yayın, 2004.
- Bayır, Didar. "Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi Örneği". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Benligiray, Serap. *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Beşe, Ahmet. "Yabancılaşma: Düş, Gerçeklik, Yanılsama". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. c. 4. s. 2 (2004): 207.
- Bilecen, Murat. "İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit, , Evren Güçer. "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf [07.02.2009].
- Büyükyılmaz, Ozan. "İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyolojik Psikolojik Etkileri ve Türkiye Taş Kömürü Kurumunda Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı. *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 5. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- Carrel, Michael R. *Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*. 5.bs. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 1995.
- Coşturoğlu, Mustafa. *Sosyal Şizofreni ve Yaratıcı Düşünce Üzerindeki Baskısı*. 4. bs. Ankara: Güldiken Yayınları, 1999.
- Çalık, Temel, Figen Ereş. *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.
- Çalışır, İrfan. "İlköğretim Okulu Öğrencilerinin İşe Yabancılaşması (Bolu İli Örneği)". Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Demir, Yeter. "Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model". Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Demircioğlu, Murat. *Sorularla Yeni İş Yasası*. İstanbul: İ.T.O Yayınları, 2003.
- Demirer, Temel, Sibel Özbudun, *Yabancılaşma*. 2. bs. Ankara: Öteki Yayınevi, 1998.
- Dilsiz, Filiz Y. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri:Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

- Elma, Cevat. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)". Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. 4. bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- _____. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. (İstanbul: İ.Ü. İşleme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Erdut, Tijen. *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, 2002.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.
- Ergil, Doğu. *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*. Ankara: Olgaç Yayınevi, 1980.
- Ergün, Eda. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Eryiğit, Nimet. "Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkinliği". Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Eymen, U. Erman. "SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri". <http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap,spss-150-ile-veri-analizi,19.html> [10.05.2009].
- Fettahlioğlu, Tamara. "Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.
- Fromm, Erich. *Sağlıklı Toplum*. çev. Yurdanur Salman, Zeynep Tanrısever. İstanbul: Payel Yayınları, 1982.
- Gegez, A. Ercan. *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2005.
- Genç, Nurullah. *Yönetim Ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar-*. 2. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.
- George, Jeninifer, M, Gareth, R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 4. bs. Nev Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Gökdeniz, İsmail. "Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgütiçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektröünde Bir Uygulama". www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/İsmail%20GÖKDENİZ/173-189.pdf [17.01.2009].
- Gül, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi". http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf [07.02.2009].
- Hatiboğlu, Zeyyat. *Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2003.

- Igrer, Peter. *Stress*. çev. Yusuf Haznedaroğlu. İstanbul: Metler Matbaası, 1989.
- Kanungo, R. Nath. *Work Alienation: An Integrative*. New York :Praeger Publishers, 1982.
- Kaynak, Tuğray. *İnsan Kaynakları Planlaması*. 2. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 1996.
- Kaynak, Turgay ve diğ. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.bs. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.
- Kızılcılık, Sezgin. *Sosyoloji Yazıları II*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Knights, David, Hugh Willmott. *Introducing Organizational Behaviour and Management*. London: Thomson Learning, 2007.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1995.
- Kongar, Emre. *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995.
- Korman, K., Abraham. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1977.
- Küçükkaya, Gaye. "İnsan kaynakları Yönetiminde Pesonel Seçiminde ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Luthans, Fred, Keith Davis. *Organizational Behavior -Human Behavior At Work-*. 11. bs. Nev York: McGraw Hill, 2002.
- Marx, Karl. *1844 El Yazmaları*. çev. Kenan Somer. Ankara: Sol Yayınları, 1993.
- Pehlivan, İnayet. *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayınları, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Silah, Mehmet. *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. 2. bs. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Solmuş, Tarık. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.
- Soysal, Abdullah. "Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Şengül, Arzu. "Organizasyonel Stresin Yönetimi ve İzmir Çevresinde Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Şimşek, Şerif, Adnan Çelik, "Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Araştırması". 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 25-27 Mayıs 2006*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2006.

- Şimşek, Şerif, Serdar Öge. *Stratejik ve Uluslararası Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. 6. bs. Ankara: Gazi Yayınevi, 2008.
- Telman, Nursel, İlknur Ö. Türetgen. *Eleman Seçimi*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004.
- Tınaz, Pınar. *Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: Mess Yayınları, 2000.
- Tolan, Barlas. *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*. Ankara: İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, 1981.
- Torun, Alev. *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 2. bs. (Ankara: Türk Psikologlar ve Kal-der Yayınları, 1997).
- Tortop, Nuri. *Personel Yönetimi*. 5. bs. Ankara: Yargı Yayınları, 1994.
- Tutum, Cahit. *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1976.
- Uygun, Özgür. "Örgüt yönetiminde İnsan İlişkileri".
http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/29/yeni/web/Ozgun_UYGUN.htm
[04.02.2009].
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 3 bs. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006.
- Werther, William B., Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*. 4. bs. New York: McGraw Hill, Inc., 1993.
- Yalçın, Selçuk. *Personel Yönetimi*. 4. bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşleme Fakültesi Yayını, 1991.
- Yeniçeri, Özcan. "Örgütlerde Yabancılaşma Sorunları ve Yabancılaşmanın Önlenmesinde Yönetime Katılmanın Rolü". Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987.
- Yıldırım, Veysel. *Genel İşletmecilik*. Adapazarı: Değişim Yayınları, 2000.
- Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.
- _____. "Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama". Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

EKLER

EK 1. Anket Formu

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

Aşağıda yer alan anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama" adlı tez çalışması için hazırlanmıştır ve insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki yabancılaşma olgusuna etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Soru formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise belirtilen ifadelerin "Tamamen Katılıyorum"dan, "Hiç Katılmıyorum"a kadar giden ölçek üzerinde değerlendirilmesi istenmektedir.

Elde edilen veriler topluca değerlendirileceğinden anket formunu doldururken adınızı yazmanız gerekmemektedir.

Anket sorularına vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır.

Sorulara verdiğiniz yanıtlardaki samimiyet ve hassasiyet, araştırma bulgularının güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır.

(Soruların yanıtlarını lütfen boş bırakmayınız!)

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Fatih Kurtuluş Kuru
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı
Tel: 533 365 76 62
e-mail: fkuru@elektrofon.com

* Doldurulması gereklidir.

Yaş aralığınızı seçiniz. *

- ☐ 32'den küçük
☐ 32 ile 50 Arası
☐ 50'den büyük

Cinsiyetiniz ? *

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Öğrenim Durumunuz ? *

- ☐ Lise
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans ve Üzeri

İşyerindeki Unvanınız Nedir ? *

- ☐ Çalışan/Uzman/Mühendis vb.
- ☐ Şef / Müd. Yardımcısı vb. (Orta düzey yönetici)
- ☐ Müdür / G.Müdür/Ortak (Üst düzey yönetici)

Aylık geliriniz hangi düzeydedir ?

- ☐ 1.000 TL'den az
- ☐ 1000 TL ile 2000 TL arası
- ☐ 2000 TL veya üzeri

Kaç yıldır aynı şirkette çalışmaktasınız ? *

- ☐ 3 yıldan az
- ☐ 3 ile 6 yıl arası
- ☐ 6 yıldan fazla

Şirkette çalışmaya başlarken statüme uygun bir kademedен başladım. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

İnsan kaynakları departmanı, işgücünün planlanması, esnekliği ve yerleştirilmesinde başarılıdır. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Bilgi ve beceri düzeyimin gelişmesi için sürekli eğitimlere katılıyorum. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Çalışanların performansı objektif kriterlere göre değerlendirilmektedir. *

- ☐ Tamamen katılıyorum

- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilmektedir. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Çalışanlara zaman zaman kariyer geliştirme fırsatları (eğitim, kurs, yüksek lisans vb.) sunulmaktadır. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Çalışmakta olduğum şirkette yükselme olanağı bulunmaktadır. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Şirketimizde ücret artışları performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmektedir. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Şirketimizde çalışanların ulaşması gereken performans düzeyi bireysel iş planları aracılığıyla belirlenmektedir. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Şu anki bilgi düzeyime göre uygun bir kademede çalışmaktayım. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Zamanında ve doğru olarak gerçekleştirdiğim işler, ikramiye ile ödüllendirilmektedir. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Aldığım ücretin hak ettiğimden az olduğunu düşünüyorum. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Şirketimizde performans değerlendirmesi yapan kişiler konu hakkında yeterli bilgiye sahiptir. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

İşime yeterince katkı yapamadığımı düşünüyorum. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Hiç katılmıyorum

Bazen kendimi güçsüz ve önemsiz hissediyorum. *

- ☐ Tamamen katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum

☐ Hiç katılmıyorum

Yaptığım işin şirket açısından gereksiz olduğunu düşünüyorum. *

☐ Tamamen katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum

☐ Hiç katılmıyorum

İşle ilgili sorunlar karşısında mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum. *

☐ Tamamen katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum

☐ Hiç katılmıyorum

Son zamanlarda çalışma arkadaşlarımı çok sıkıcı buluyorum. *

☐ Tamamen katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum

☐ Hiç katılmıyorum

Kendimi yalnız ve soyutlanmış hissediyorum. *

☐ Tamamen katılıyorum

☐ Katılıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılmıyorum

☐ Hiç katılmıyorum

ÖZGEÇMİŞ

27.05.1980 tarihinde İstanbul'da doğdum. Aşağıda belirtilen tarihler arasında öğrenimimi tamamladım.

1986-1991 Şükrü Yemennicioğlu İlkokulu

1991-1994 Gaziosmanpaşa Ortaokulu

1995-1998 Davutpaşa Lisesi

1998-2003 YTÜ Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği

2004- --- YTÜ İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Lisans bitirme tezimi 2000'li yıllar için oldukça yeni bir kavram olan "Kablosuz Ağ Yapılarının Modellenmesi" konusunda hazırladım.

Ağustos 2004 tarihinde başvurduğum Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'na Eylül 2005 tarihinde öğrenimime başladım. Bir yıl bilimsel hazırlık okuyarak Eylül 2006 tarihinde yüksek lisans programından ders almak üzere kaydımı yaptırdım. 2007-2008 öğretim yılında yüksek lisans derslerini tamamlayarak 2007-2008 bahar döneminde tez çalışmasına başladım. Şu anda yüksek lisans tez aşamasındayım.

Ayrıca 2003 yılından itibaren ortağı bulunduğum Elektrafon Ltd. Şirketinde satış sorumlusu olarak çalışmaktayım. Son iki yıldır bu görevimi, gelişmekte olan ülkeler için pazar araştırması ve müşteri ilişkileri ile birlikte sürdürmekteyim.

Fatih Kurtuluş KURU