Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
2

Editör
Dr. Evren DİNÇER

EFEAKADEMİ YAYINLARI

Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ-2

Editör
Evren DİNÇER ORCID (0000-0001-5614-7085)

ISBN .....
E-ISBN ……
1. Baskı Nisan 2023

Bu eserin; yayın, satış ve kopyalama hakları EFE AKADEMİ'ye aittir.

KÜTÜPHANE KARTI

Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ-2
DİNÇER, Evren
1. Basım, 244 s., 150x210 mm. Kaynakça var, Dizin yok.
Anahtar Kelimeler:
1. Yönetim, 2. İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Örgütsel Davranış,
4. Kamu Yönetimi, 5. İşletmecilik

Dizgi	İsa Burak GÜNGÖR (burakgungor@efeakademi.com
Kapak Tasarım	Gamze DUMLU (gamzedumlu.2710@gmail.com)
Sertifika No	49168
Matbaa Sertifika No	49168
Efe Akademik Yayıncılık	Cağaloğlu Yokuşu Cemal Nadir Sokak Büyük Milas Han No: 24/125 Fatih/ İSTANBUL 0212 520 52 00 www.efeakademi.com
Efe Akademik Yayıncılık Matbaa Adres:	Cağaloğlu Yokuşu Cemal Nadir Sokak Büyük Milas Han No: 24/125 Fatih/ İSTANBUL 0212 520 52 00 www.efeakademi.com

ÖNSÖZ

Kamu ve Özel Sektör Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi 2 başlıklı kitap, insan kaynakları yönetiminin işlevleri, işe alıştırma, kamuda ve özel sektörde insan kaynakları yönetiminde değişim ve dönüşüm, yapay zeka ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, kamu yönetiminde hizmet içi eğitim, insan kaynakları yönetiminde işkoliklik ve nepotizm sorunları ve sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kitabımız, paradoksal bir şekilde tüm okuyucuların geleceğini etkileyebilecek hem geleneksel hem de geleneksel olmayan konulara odaklanmaktadır. Günümüzde kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi daha çok iş-yaşam dengesinin kurulmasına odaklanmaktadır. Çünkü kamuda insan kaynakları yönetimi alanında kaynak yetersizliği, personel azaltma, ücretlerin düşüklüğü ve iş güvenliği gibi sorunlarla yaygın şekilde karşılaşılmaktadır. Bu yüzden çalışanların kamu kurumlarında uzun vadeli istihdam konusundaki bağlılıkları azalmaktadır. Bununla birlikte sürüdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmek için özel sektör işletmeleri insan kaynaklarının seçimi ve eğitimi, performans yönetimi, esnek çalışma biçimleri, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi alanlarında sürekli yeni yaklaşımlar benimsemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık düzeyi arttığından çalışanlar, yöneticiler ve araştırmacılar sürekli olarak yeni arayışlar içindedir. Bu radikal değişim bağlamında akademik disiplin olarak insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve uygulamalarını geliştirmeye odaklanmaktayız. Bu kitap bir sistem perspektifiyle çok hızlı gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve küreselleşmenin etkisini kabul ederek insan kaynaklarını yönetmenin karmaşık ve zorlu bir süreç olduğunu varsaymaktadır. Çünkü sistemler ve etkileşim biçimleri, iş ortamlarını etkilediği gibi insan kaynakları yönetimi süreçleri ve işleyişini de etkilemektedir. İnsan kaynakları stratejisinin iş stratejisiyle iyi uyumu, rekabetçi avantaj sağlayabilmektedir. Dolayısıyla bu kitap, bilgi arayışında daha pragmatik ve eklektik olma özelliğine sahiptir. İnsan kaynakları profesyonellerini ve kamu

yöneticilerini daha geniş düşünmeye teşvik ederek donanımlı olmalarını sağlayabilir.

Bu kitap, insan kaynakları yönetimi alanındaki tanınmış araştırmacılar tarafından kaleme alınan bir edit kitaptır. Kitabın editörü Dr. Evren DİNÇER özellikle bir yerel yönetici olarak kamu yönetimindeki deneyimi ve eserleri ile sürekli kendini geliştiren ve akademik işbirliklere öncülük eden rol modeli yönetici ve araştırmacılardan biridir. Çok sayıda yetkin araştırmacının değerli katkılarıyla şekillenen bu özgün ve kolektif kitabın hedef kitlesi, kamu yönetimi, işletme ve insan kaynakları bölümlerinin öğrencileri, kamu ve özel sektördeki insan kaynakları uzmanları ve üst düzey yöneticilerdir. Bu okuyucuların insan kaynakları yönetimi hakkında temel ve yeni bilgiye sahip olması, insan kaynaklarının kapasitesinin etkili bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunabilir. Bununla birlikte kitabın bölümlerinin disiplinlerarası başarılı araştırmacılar tarafından tasarlanmış olması, çalışmanın gelecekte geliştirilme potansiyeli olduğuna işaret etmektedir.

Kamuda uygulamada insan kaynaklarını yöneten Dr. Evren DİNÇER tarafından zamanında edit edilen bu kitabı tanıtmaktan mutluluk duyuyorum. Bu kitabın kapsadığı içerik ve benimsediği benzersiz probleme ve vakaya dayalı yaklaşımı, okuyucular ve yöneticiler için idealdir. Bu kitap, editör ile birlikte farklı üniversitelerden araştırmacıların müşterek çabasıyla insan kaynakları konusunda esnekliği vurgulayan umut verici bir bakış açısı sunmaktadır. Editör ve yazarların bu çabalarını ve katkılarını takdir ediyorum ve bu benzersiz eserin Türkiye çapında okuyucu kitlesi bulacağına inanıyorum. Son olarak başarılı bir işbirliğinin ürünü olan çalışmada şahsıma önsöz yazma fırsatını veren çok kıymetli editör ve tüm bölüm yazarlarına ve ayrıca kitabın yayın süreçlerinde emeği geçen yayınevi yönetici ve çalışanlarına şükranlarımı sunarım.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 3

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK EKSENİNDEN NEPOTİZM 7
Burcu BATGA YURTSEVER

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIŞTIRMA 41
Gökçe DENİZ - Enver AYDOĞAN

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TAMAMLAYICI BİR UNSURU OLARAK HİZMET İÇİ EĞİTİM VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GENEL GÖRÜNÜMÜ 79
Evren DİNÇER - Nazmi KÜÇÜKYAĞCI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MANEVİ YAKLAŞIMLAR 121
Özgür ÇARK

İŞKOLİKLİK KAVRAMI İŞKOLİKLİK KAVRAMININ SAĞLIK ÇALIŞANLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ..... 153
Seray TOKSÖZ

SAĞLIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ..... 183
Ufuk KARADAVUT - Volkan KARADAVUT

ÖRNEKLERLE YAPAY ZEKÂ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 215
Volkan AŞKUN

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK EKSENİNDEN NEPOTİZM

Öğr. Gör. Dr. Burcu BATGA YURTSEVER

- Kurum Bilgisi: Bingöl Üniversitesi
- ORCID: 0000-0002-7170-5054
- Mail: bbatga@bingol.edu.tr

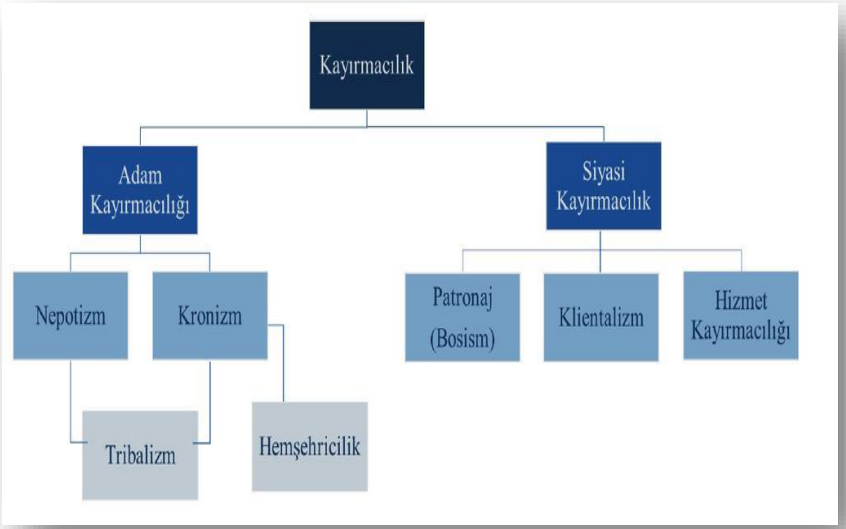
Giriş

İş hayatında kayırmacılık, görevin yerine getirilmesinde gerekli olan eğitim, bilgi, beceri vb. niteliklerden yoksun olan bireylerin eş, dost ve tanıdıkları vasıtasıyla işe alınıp istihdam edilmesini ifade etmektedir. Kayırmacılığın bir alt türü olan nepotizm ise kan bağından kaynaklanan akrabalık ilişkilerine dayalı olarak bireylerin işe alınması anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle iş hayatında akrabaların kayrılmasına atıfta bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları olan aday seçme ve yerleştirme, ücret, performans ve kariyer yönetimi gibi alanlarda nepotizm uygulamalarının hayata geçirilmesi, akrabalık bağından dolayı işe seçilen bireylerin diğer çalışanlardan farklı bir biçimde ücretlendirilmesi, daha kolay görevlerde çalıştırılması, kötü performanslarının göz ardı edilmesi ve kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanması nepotizmin insan kaynakları yönetimine yansımasını ifade etmektedir. Daha çok kamu sektöründe, özel sektörde ise aile işletmelerinde karşımıza çıkan nepotizm örgütler ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yol açtığı olumsuzluklardan dolayı nepotizmin araştırılması ve örgütlerde nepotizmi engelleyecek önlemlerin alınması insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Bu sebeplerden dolayı bu bölümde öncelikle kayırmacılık kavramı ve türleri ele alınıp incelenmiş, sonrasında ise kayırmacılık ekseninden nepotizm kavramı, nepotizmin yol açtığı olumlu ve olumsuz sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak nepotizmin ortaya çıktığı insan kaynakları uygulamaları örneklerle açıklanarak nepotizmi önleyecek tedbirlere yer verilmiştir.

Kayırmacılık (Favoritism) Kavramı ve Türleri

Bir sosyal etkileşim mekanizması olarak kayırmacılık, sadece Türkiye'de değil, başka ülkelerin siyasi ve sosyal ortamlarında da yaygın olarak var olmaktadır. Sadece benzer bir geçmişe sahip olmak ya da bir kişiyle dostluk veya akrabalık ilişkisi içinde olmak, insanları akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu alanlarda iyilik istemeye, karşılıklı iyilik yapmaya teşvik etmek için yeterli bir faktör olarak görülmektedir (Akalan, 2006). İnglizce'de "favoritism" olarak ifade edilen kayırmacılık kavramı, ilk kez 1828'de ABD başkanı seçilen General Jackson'ın benimsediği kayırmacılık sisteminin uygulamada kötüye kullanılmasıyla kamu politikası ve yönetimi literatürüne girmiştir (Tortop, 1994). Kayırmacılık; akrabalık, arkadaşlık, komşuluk veya diğer tanıdık ilişkileri üzerinden bireylere ayrıcalıklı muamele göstermeyi ifade etmektedir (Lee, 2008). Örgütlerde kayırmacılık ise; bir kişiyi işi iyi yaptığı için değil, tercih edilen bir gruba üyelik, kişisel beğeniler gibi bazı dışsal özellikler nedeniyle işe almak olarak ifade edilmektedir (Nadler ve Schulman, 2006). Başka bir tanıma göre kayırmacılık; arkadaşlara, meslektaşlara ve tanıdıklara istihdam, kariyer ve özlük kararlarında özel ayrıcalık sağlanması anlamına gelmektedir (Araslı ve Tümer, 2008). Kayırmacılık, işverenin veya şirket yöneticilerinin akraba, arkadaş veya siyasi bağlantılara bağlı olarak çalışanları kayırmasıdır. Arkadaşlara, akrabalara veya siyasi varlıklara yeni bir iş verilmesi, terfi ettirilmesi veya zor zamanlarda liyakat ve adalet gözetilmeden korunmasına kayırmacılık denir. Düşük performanslı çalışanları, yüksek performanslı veya yetenekli kişilere göre korumak da adam kayırmacılıktır (Salinas, 2021). İşyerinde kayırmacılık; işe alma, ödüllendirme veya terfi alma, yükselme gibi alanlarda kendini göstermektedir.

Şekil 1. Kayırmacılık Türleri



Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2015:7

Şekil 1'de de görüldüğü gibi kayırmacılık adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Adam kayırmacılık kendi içinde nepotizm ve kronizm olmak üzere iki gruba, siyasi kayırmacılık ise patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı olarak üç gruba ayrılmaktadır. Özel veya kamu sektöründeki bir göreve akrabalık esasına göre atama gerçekleştirmek veya terfi ettirmek nepotizm; kamu veya özel sektördeki iş pozisyonlarına eş-dost ve akrabalık ilişkisine göre öncelik vermek kronizm; siyasi temsilde etnik, coğrafi ve dini partizanlığa öncelik vermek patronajdır; iktidar partisine yakın olan seçmenlere kamu kaynaklarının tahsis edilmesi ise klientalizm olarak ifade edilmektedir (Özler ve Büyükarslan, 2011). İş hayatında kayırmacılığın olduğu insan kaynakları

uygulamalarını aşağıdaki örneklerle ifade etmek mümkündür (Goonrey, 2017);

- Bazı personellere gelişme için daha fazla fırsat vermek
- Esnek çalışma düzenlemeleri ve izinlerin onaylanmasında bazı çalışanlara öncelik verilmesi
- Diğerlerinden daha fazla beceri ve niteliklere sahip olmamalarına rağmen "favori" çalışanları terfi ettirmek
- Kayırılan çalışanların düşük performansını göz ardı etmek.

İnsanlar tanıdıklarını kayırmayı sosyalleşmenin ve bir gruba ait olmanın bir sonucu olarak görmektedirler. Tanıdık kavramının önemi ve ülkemizde kolektivizmin yaygınlığı göz önüne alındığında, Türkiye'de kayırmacılığın kaçınılmaz olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır (Özler ve Büyükarslan, 2011). Birçoğumuz yakın çevremizden "çalıştığın iş yerinde bana uygun iş var mı?" sorusuna maruz kalmışızdır. Yakınlarımızın veya aile üyelerimizin telefonla arayıp ya da yüz yüze görüşerek eş, dost veya tanıdıkları için çalıştığımız iş yerinde istihdam edilme taleplerini bizlere iletmesi, yakınlarımız tarafından "bizim çocuğa göre iş var mı?" soruları ya da "iş olursa haber verir misin?" hatırlatmaları nepotizm, kronizm türündeki kayırmacılık faaliyetlerinin günlük hayatımızdaki yansımalarıdır. Başta nepotizm olmak üzere kayırmacılık türleri aşağıda ifade edilmiştir.

1. Nepotizm (Nepotism) Kavramı

Türkçede nepotizm kavramı çoğunlukla kayırmacılık kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılsa da kayırmacılık nepotizmden daha kapsamlıdır. Nepotizm kayırmacılığın daha spesifik bir biçimidir (Asakanutlu ve Avcı, 2010). Nepotizm kelimesi, kaynağını Latince yeğen anlamına gelen "nepot" (nephew) kelimesinden almaktadır (Abdalla vd., 1998). Nepotizm kavramının büyük ölçüde olumsuz çağrışım yaratması, Rönesans dönemindeki papazların nitelikleri ne

olursa olsun yeğenlerini kilisedeki üst düzey faaliyetlerde istihdam ettirme eğilimine dayanmaktadır. Bu uygulamanın kilisenin etkinliğini azaltması ve yeğen olmayan din adamlarının morali üzerinde yarattığı tahribat, kelimenin daha çok olumsuz sonuçlar yarattığını göstermektedir (Ford ve McLaughlin, 1985).

Nepotizm, "akrabaların aynı örgütte istihdam edilmesi veya aile nüfuzunun onları başka örgütlerde istihdam etmek için kullanılması" olarak tanımlanmaktadır (Abdalla vd., 1998). Başka bir tanıma göre nepotizm bir kimseyi; yetenekleri, başarısı, eğitim düzeyi üzerinden değil sadece akrabalık bağından dolayı işe almak veya terfi ettirmek olarak ifade edilmektedir (Özler vd., 2007). Başka bir tanıma gör nepotizm; bilgi ve beceri açısından yetersiz niteliklere sahip olan akrabaların, yalnızca işletmedeki çalışan veya hissedarla olan ilişkileri nedeniyle işe alınması ve terfi ettirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Wong ve Klemer, 1994). Nepotizm, özellikle aile üyelerine karşı gösterilen bir kayırmacılık türüdür. Nepotizm, evlilik yoluyla akraba olanlar da dahil olmak üzere bütün akraba bağlarını kapsayan bir kavramı ifade etmektedir.

Aile odaklı bir kültürle ilgili olan ve aile üyesi olmayanlara güven eksikliğini aşılayan nepotizm günümüz iş hayatındaki yaygın sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Namazie ve Frame, 2007). Nepotizm, patron veya yöneticilerin aile üyeleri ile tanıdıklarının beceri, deneyim veya bilgileri nedeniyle işe alınmadığı, sadece akrabalık ilişkileri sayesinde işe alınmasını ve iş hayatında ilerlemesini ifade eden bir tür haksız işyeri uygulamasıdır. Nepotizm, özellikle ilgili çalışanın niteliksiz olması sebebiyle çalıştığı pozisyona uygun olmadığı veya işyerinde haksız yere avantajlı durumda olduğu senaryoları nitelemektedir (Araslı ve Tümer, 2008).



Kaynak: https://wrytin.com/nishutripathi/effects-of-nepotism-jy45h80o

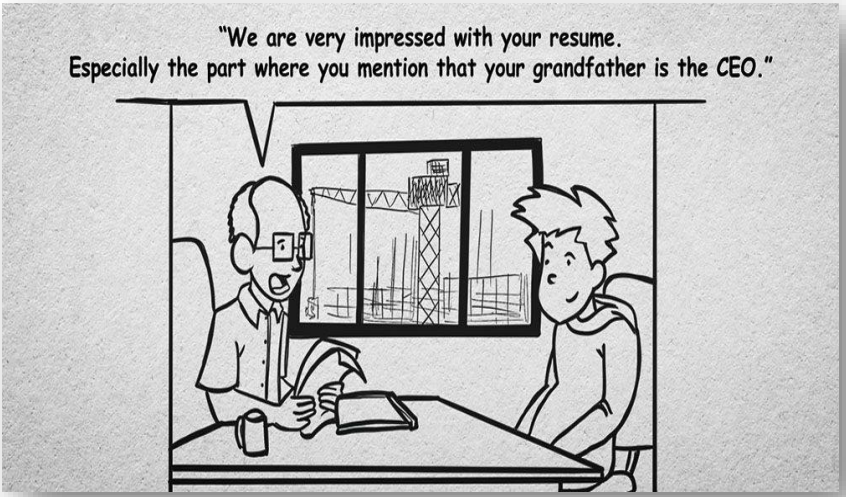
Nepotizm, bir örgütte işe alma veya terfi etme yetkisini elinde bulunduranların başka bir ifadeyle güç ve otoriteye sahip olanların daha nitelikli adayları göz ardı ederek, bunun yerine yetkisini akrabalık bağı olan bireyleri işe almak veya terfi ettirmek için kullandığında ortaya çıkmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007). İşyerinde nepotizm, işverenlerin akrabalık bağı olan ilgili çalışana diğer çalışanlardan daha farklı davranması durumunda ortaya çıkmaktadır. Nepotist davranışların bazı örnekleri aşağıda ifade edilmektedir (Soni, 2019);

- Bir iş için nitelik ve deneyim gerekliliklerini karşılamayan bir aile üyesini işe almak
- Aile üyesi olan çalışanın alışılmış gecikmesini göz ardı etmek
- İlgili çalışana diğer çalışanlardan daha az iş atamak
- Aile üyesi olan çalışanı, hak eden diğer çalışanlara göre terfi ettirmek

- Belirli çalışanların (aile, arkadaşlar veya ayrıcalıklı personel) kuralları veya gelenekleri çiğnemesine izin vermek (ek izin, daha hızlı terfi, daha büyük zamlar gibi)
- Aile üyesi olan çalışanın düşük iş performansını göz ardı etmek.

Nepotizm, aile bağlarına dayalı olarak işe alma olarak tanımlanmaktadır ve bu nedenle aile dışı üyelere karşı ayrımcılığı içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle nepotizm, aile şirketlerinde değerlendirilecek olan iş başvuru havuzunu kısıtlayarak, o pozisyonun gerektirdiği nitelik ve becerilere sahip olan adayları sistemin dışına iten bir kavram olarak ele alınmaktadır (Kellermanns ve Eddleston, 2004). Başka bir ifadeyle nepotizm, işletme sahibinin veya yöneticisinin iş başvurularında akrabalık bağı olmayanlardan ziyade aile üyelerini işe alma tercihidir (Bellow, 2003). Nepotizm, yalnızca aile üyelerine fayda sağlayan profesyonel olmayan bir olgudur. Bu nedenle nepotizm, insan kaynakları uygulamalarını felç etmekte ve çalışanlar arasındaki memnuniyet düzeyini etkilemektedir (Arasli vd. 2006). İş dünyasında nepotizm, ilişkilere dayalı işyeri kararları verme uygulamasıdır. Bu tanım, boş pozisyon için başka kalifiye adaylar olsa bile bir akrabayı veya arkadaşı işe almayı veya terfi ettirmeyi içermektedir (Breistol, 2021). İşyerinde nepotizm, bir kuruluş içindeki bir liderin, kişisel ilişkilere dayalı olarak belirli bireyleri kayırmak için nüfuzunu kullandığında ortaya çıkmaktadır. Tipik örnekler arasında, yönetici veya yönetici pozisyonundaki birinin yetkilerini aşağıdaki amaçlarla kullanması yer alır (Boolkah, 2022):

- Daha nitelikli bir aday yerine bir aile üyesini veya arkadaşını işe almak veya terfi ettirmek
- Günlük faaliyetler sırasında çalışanlara ayrıcalıklı muamelede bulunmak, örneğin çalışanlara eşit olmayan iş yükleri atama vb.



Kaynak: https://www.floridaconstructionconnection.com/is-it-workplace-nepotism-or-would-they-behave-that-way-anyway/

Nepotizm, siyaset, iş ve eğlence dahil olmak üzere birçok sektörde yaygın bir uygulama olmaya devam etmektedir. Öne çıkan örnekleri aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür https://www.valamis.com/hub/nepotism-in-the-workplace:

- Donald Trump'ın kızını ve damadını Beyaz Saray'da kıdemli danışman olarak işe alması. Atamalar yapılırken ABD kayırmacılık yasalarındaki kamu görevlilerine yönelik boşluklardan yararlanılmış ve ayrıca Jared Kushner ve Ivanka Trump'ın yönetimdeki rollerinden kâr elde etmelerine olanak sağlanmıştır.
- Popüler kültüre dayalı bir Amerikan dergisi olan Rolling Stone'un kurucu ortağı Jann Wenner, 23 yaşındaki oğlunu Rolling Stone, US Weekly ve Men's Journal'ın çevrimiçi sürümleri için dijital bölüm başkanı olarak ataması. Raporlara

göre, yeni mezun olan oğlu terfi almadan önce şirkette yalnızca altı veya yedi ay çalışmıştır.

- Avrupa çapında geniş bir yayın medyası olan British Sky Broadcasting Group'un başındaki isim olan Rupert Murdoch'u iki oğlunu şirketin farklı pozisyonlarında göreve ataması yatırımcılar tarafından farklı şekillerde eleştirilmiştir. Rupert Murdoch'un oğlu olan Lachlan Murdoch, 32 yaşında News Corp'un operasyondan sorumlu başkan yardımcılığı görevine, diğer oğlu olan James Murdoch, 31 yaşında British Sky Broadcasting Group'un CEO'su görevine atanmıştır.

Nepotizm; aile şirketlerinde, kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşlarda ve küçük ölçekli işletmelerde daha yaygın olmakla birlikte özel sektörde de son zamanlarda uygulama alanı bulmaktadır (Akar, 2020). Gelişmiş ülkelerde nepotizme karşı yasalarla önleyici önlemler alınmakla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin koruyucu önlemler almak için kat etmesi gereken daha çok mesafenin var olduğu bilinmektedir (Perez-Alvarez ve Strulik, 2021). Özellikle kamu kurumlarında liyakatsiz yöneticilerin başa getirilmesi, bununla birlikte gerekli donanıma sahip olmayan çalışanların kamu kurumlarda istihdam edilmesi kamu kurumlarının zarar üstüne zarar etmelerinin en büyük sebeplerindendir. Yeterli bilgi, beceri ve eğitime sahip olmayan bu çalışanlar kamu kurumlarının zarar etmesinde büyük rol üstlenmekte, zarar eden bu kurumlar hazineye yük olmakta, bu durum ise kamu kurumlarının özelleştirilmesi sorununu beraberinde getirmektedir.

2. Kronizm (Cronyism) Kavramı

Kronizm (cronyism) kavramı, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi'ndeki lisans öğrencileri arasında yakın arkadaş anlamına gelen ve argo bir sözcük olarak ortaya çıktığı anlaşılan "crony" kelimesinden türemiştir (Khatri ve Tsang, 2003). Kronizm de tıpkı nepotizm gibi kayırmacılığın daha spesifik bir biçimi olarak ifade edilmektedir. Araslı ve Tümer (2008) kronizmi, özellikle aynı siyasi tercihi paylaşmaları nedeniyle, beceri, yeterlilik, başarı veya eğitim düzeyi gibi niteliklerine bakılmaksızın yalnızca uzun süreli arkadaşlığa dayalı olarak belirli bir kesime ayrıcalıklı muamele göstermek olarak tanımlamışlardır. Başka bir anlatımla kronizm kavramı; yakın arkadaşlara, iş arkadaşlarına kısaca eşe dosta karşı taraflı olmaya atıfta bulunmaktadır. Eski bir deyişin de dediği gibi, "Neyi bildiğin değil, kimi bildiğin önemlidir" veya "Neyi bilmediğin değil, üniversitedeki oda arkadaşının kimi bildiği önemlidir." Kronizm çoğunlukla çalışma ortamında ya da yakın ilişkiler üzerinden oluşan bir ağ (network) biçiminde ortaya çıkmaktadır (Nadler ve Schulman, 2006). Birbirini uzun yıllardır tanıyan bir grup insanın, ilişkilerine ve paylaşılan deneyimlere dayanarak farklı örgütlerde veya işletmelerde iş bularak birbirlerine yardımcı olması kronizm uygulamasının güzel bir örneğidir (Boolkah, 2022).

Nepotizm, aile bağlarına dayalı ilişiklerden oluşan üyelere atıfta bulunurken, kronizm üyeliğin sosyal çabalar yoluyla elde edildiği bir grubu veya kişiler arası ilişkiyi içermektedir. Örneğin, bir derneğe üye olmaktan ya da yakın arkadaşlıktan doğan ilişkilerden dolayı bireylerin kayrılması gibi. Örgütlerde uygulanan nepotizm davranışları yalnızca belirli bir akraba grubuna fayda sağlarken, kronizm daha geniş kapsamlı grup üyelerine fayda sağlamaktadır. Her iki kayırmacılık türü de akrabalık ve arkadaşlık bağları ne olursa olsun bu gruplarda bulunan bireylere kariyer basamaklarını tırmanmak için bu uygulamaları stratejik olarak kullanma imkânı tanımaktadır (Burhan vd., 2020). Kronizm bir kişiyi karşılıklı dostluk veya bunun

türevlerine dayalı olarak bir kamu görevine atamayı ifade ederken, nepotizm akrabalık bağı ve bunun türevlerine dayalı olarak boş pozisyona atamayı ifade etmektedir. Aslında kronizm nepotizmden farklı değildir. Ancak kronizmde kayırılan kişi akraba değil, tanıdık, arkadaş veya benzeri kişilerdir (Aktan, 2001). Kollektif yaşam ile yakın ilişkilerin önemli olduğu Türk kültüründe kan bağı önemli olmakla birlikte gönül bağı da kan bağı kadar önemli sayılmaktadır. Bu durum ülkemizde uygulamada nepotizmin kan bağı ile akrabaları kapsadığı gibi, gönül bağı ile de eş ve dostları kapsadığını göstermektedir. Memurların çıkarları için tanıdıklarını kayırması kronizm davranışıdır. Bazı koşullar altında, kamu görevlileri meslektaşlarını kayırma eğilimindedir. Bu durum yakınlık, duygusallık ve bir gruba ait olma duygusuyla ortaya çıkmaktadır. Türkiye'deki aynı memleketi paylaşan insanların kayrılmasının ifade eden "hemşehircilik" (Özsemerci, 2003) ve aynı cemaat, kabile veya aşiretten insanların kayırılmasını ifade eden "tribalizm" de bu tür kayırmacılık kapsamına alınabilmektedir (Loewe vd., 2007). Kronizm türündeki kayırmacılık, siyaset de dahil olmak üzere birçok alanda karşımıza çıkmaktadır.

3. Patronaj (Patronage) Kavramı

Bir siyasi kayırmacılık türü olan patronaj, iktidara geldikten sonra siyasi partilerin kamu kurumlarının üst düzey bürokrat istihdamlarında birtakım değişiklikler yaparak, bu kadrolara kronizm ve nepotizmi ifade eden ve aynı siyasi düşünceyi paylaşan eş, dost, tanıdık ve akrabaların atanmasını ifade etmektedir (Özsemerci, 2003). Akrabalık ile tanıdık bağı ve siyasi ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan nepotizm ve patronaj kaynaklı kayırmacılık faaliyetleri birçok gelişmekte olan ülkede yaygın olarak başvurulan uygulamalardır. Adil ve şeffaf işe alım süreçlerinin yokluğunda, yönetici pozisyonunda olanlar yetkilerini kullanarak arkadaşlarını, akrabalarını veya siyasi destekçilerini başka türlü alamayacakları kamu kurumlarına alıp terfi ettirebilirler (Chêne, 2015). Siyasi partilerin bürokratlar üzerinde

kontrol elde etme güdüleri olduğundan, siyasi bağlantılar kamu kurumlarına memurların atanmasında önemli bir rol oynayabilmekte ve kamu sektörünün siyasallaşmasına yol açabilmektedir. Bazı ülkelerde, parti üyeliği kamu hizmetine katılmanın bir ön koşulu olarak görülmekte ve genellikle gizli bir norm olarak kabul edilmektedir. Örneğin Çin'de komünist parti üyeleri nüfusun %5'ini oluşturmakta ancak kamu kurumlarında kadroların %80'ini elinde tutmaktadır. Singapur'da Halkın Derneği Partisi, hükümetteki tüm önde gelen pozisyonların atamaları üzerinde güçlü bir hakimiyete sahiptir. Filipinler'de, üst düzey devlet memurları arasında yapılan bir ankete yanıt verenlerin çoğunluğu (%77) işe alma konusunda politikacıların veya diğer etkili kişilerin müdahalesi veya baskısı olduğunu belirtmişlerdir (Poocharoen ve Brillantes 2013). Özellikle Çin ve Hindistan'da nepotizmin bir yaşam biçimi olarak görüldüğü ve olumlu olarak kabul edildiği bilinmektedir. Endonezya'da ve Güney Kore'de de kayırmacılık tarzı faaliyetler oldukça yaygındır (Duman, 2021). Adam ve siyasi kayırmacılık türündeki kayırmacılık uygulamaları hem Türkiye'de hem de dünyadaki işletmeler açısından etik bir sorundur (Özler ve Büyükarslan, 2011). Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kayırmacılık davranışlarının oldukça fazla görülmesi demokrasinin gelişmesinin önündeki en büyük engeldir. Siyasallaşan ve niteliksiz kadrolarla donatılan kamu kurumlarında kararların yanlış alınması, doğru politikaların hayata geçirilmemesi, ataması bir siyasetçi tarafından yapılan bürokratların siyasi otoriteden bağımsız hareket edememesi, alınan kararlar yanlış olsa bile bu kararlara boyun eğerek itiraz edilememesi demokrasinin gelişmesini engelleyerek ekonomik kalkınmayı yavaşlatmaktadır. Bu durum beraberinde ekonomik istikrarın bozulmasını, enflasyonun artmasını, döviz kurlarında hızlı yükselişleri ve ülke halklarının refah düzeyinin düşmesini beraberinde getirmektedir.

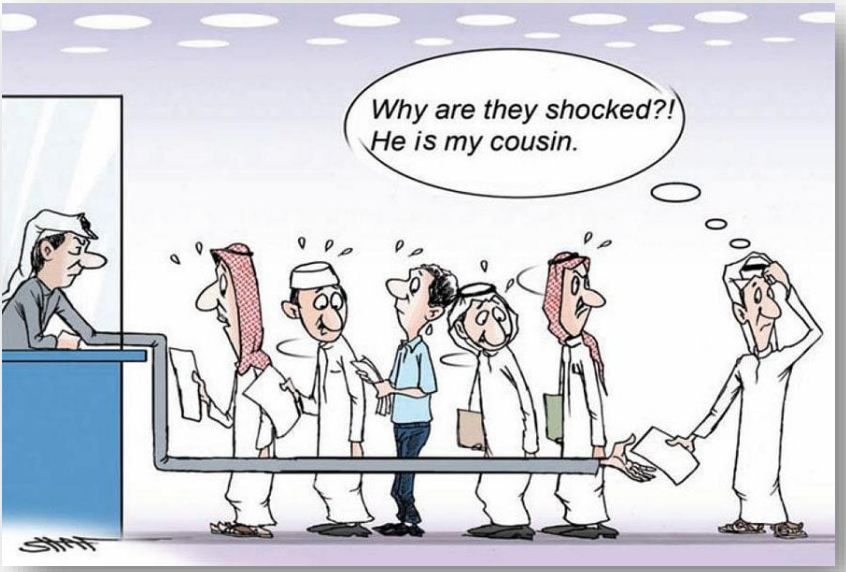
Bazı ülkelerde patronaj tarzı uygulamaların yarattığı zorluğun üstesinden gelmek için merkezi sınavlar olsa da merkezi sınav

gerçekleştikten sonra kayırma oluşabileceğinden, sınav uygulamaları işe alım sürecinde kayırmacılık risklerini kesin bir şekilde ortadan kaldırmamaktadır. Örneğin, sınav merkezinde yer alan yetkililer sınav sorularını en sevdikleri adaylara sızdırabilir. Mülakat aşamasında, seçkin ailelerin oğulları ve kızları ayrıcalıklı muamele görerek, ya da daha iyi siyasi bağlantıları olanlar daha iyi derecelendirilerek kendi niteliklerine uygun olmayan pozisyonlara getirilebilmektedir. Filipinler ve Malezya gibi bazı ülkelerde, işe yerleştirmede seçim kriteri olarak hükümet yetkililerinin tavsiyeleri kullanılmaktadır. Bu tür bir uygulama kötüye kullanılabilir ve işe alınan kişinin tavsiyede bulunan kişiye borçlu hissettiği patron-müşteri ilişkilerine yol açabilir (Poocharoen ve Brillantes 2013).

4. Klientalizm (Clientelism) Kavramı

Klientalizm kavramı, çoğunlukla kamu kurumlarına ait olan kaynaklar ile zenginliklerin, kamuya ait mal ve hizmetlerinin kalitesini arttırmaktansa rant yaratacak bir biçimde ihaleler, özelleştirmeler aracılığıyla arkadaş çevresi, iktidar partilerine yakın seçmen kesimlerine ve siyasi yandaşlara dağıtılmasını ifade etmektedir (Keefer, 2007). Siyasal anlamda kayırmacılığı ifade eden klientalizm kamu kaynaklarının özel amaçlı kullanımına ve seçim kesimine fayda sağlamaya atıfta bulunmaktadır. Siyasi yandaşlara sağlanan iş ve diğer menfaatler karşılığında oy verilmesini ve karşılıklı olarak kazanç sağmayı içermektedir. Bu tarz bir kayırmacılık siyasi partiler tarafından seçimleri kazanmak ve siyasi destek oluşturmak için yararlı bir strateji olarak görülmektedir (Roniger, 2004). Siyasi kayırmacılığın bir başka türü olan ve kamu gücünün kötüye kullanılmasını ifade eden hizmet kayırmacılığı ise, kamu kurumlarında çalışan personellerin yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması ve ayrıcalık tanımasını olarak tanımlanmaktadır (Benk ve Karakurt, 2010). Örneğin bir devlet hastanesinin çok kalabalık bir polikliniğinde hemşire veya doktor

tanıdığı olan hastanın hiç sıra numarası almadan ya da sıra numarası olsa bile sırasını beklemeden muayene olması hizmet kayırmacılığının göstergesidir. Dolayısıyla haksız bir uygulama olan hizmet kayırmacılığı sırada bekleyen diğer hastalara karşı yapılan bir ayrımcılıktır.



Kaynak: https://candirgen.com/adam-kayirmacilik-nepotizm-nedir

Nepotizmin Örgütler Açısından Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Nepotizmin örgütler açısından olumlu mu yoksa olumsuz mu sonuçlar yarattığı literatür açısından hayli tartışmalı bir konudur. Bazı araştırmalara göre nepotizm örgütler açısından olumlu sonuçlar yaratırken (Nelton, 1998; Bellow, 2003; İyiişleroğlu, 2006), birçok araştırmacıya göre ise örgütleri dezavantajlı duruma düşürmektedir

(Abdalla vd., 1998; Vural ve Sohodol, 2004; Asunakutlu ve Avcı, 2010; (Hernandez ve Page, 2006; Özler ve Büyükarslan, 2011). Nepotizm birçok örgütte karşılaşılan ve çoğunlukla olumsuz sonuçlar yaratan yaygın bir uygulama olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde kişisel ilişkilerin karar vermeyi etkilemesine izin vermek, işletmeler açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Genel olarak kurumsal performansı düşürmekte, vasıfsız çalışanlarla örgüt kültürünü kötüleştirmekte ve yönetimin çalışanları liyakatlerine göre değil ilişkiler üzerinden performanslarını değerlendirmesine sebep olmaktadır (Shehu Lokaj, 2015). Nepotizm yetenekli ve vasıflı çalışanlar için fırsatları sınırlandırdığından, örgütte çalışan devir hızını artırmaktadır. Aile üyesi belirli çalışanların ayrıcalıklı muameleye tabi olması, aile dışında kalan diğer iş gücünde moral ve motivasyon düşüklüğünü beraberinde getirmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010). Ayrıca nepotizm çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle çalışma ortamında nepotist davranış ve uygulamaların artması çalışanların işten ayrılma niyetlerini de artıracaktır (Kerse ve Babadağ, 2018). İşe alımlarda ve performans değerlendirme süreçlerinde nepotizm tarzı kayırmacılık uygulamalarının iş hayatına olumsuz sonuçları olmaktadır. Nepotizm çalışma hayatında üretkenliği, çalışan moral ve katılımını azaltmaktadır. Nepotizm yoluyla işe alınan çalışanlar kendilerinden istenen işi yapmak için gerekli deneyime, bilgi ve beceriye sahip olmadıklarından örgütteki genel iş performansını düşürmektedirler (Salinas, 2021; Tunçbilek ve Akkuş, 2017). Bu şekilde işe alınan bireyler işi hızlı öğrenebilme becerisine sahip olsa da düşük performans gösterme, hata yapma ve operasyonları yavaşlatma eğilimleri yüksek olduğundan üretim kapasitesi, kalitesi ve maliyet gibi çıktılarda istenmeyen sonuçlar yaratmaktadırlar.



Kaynak: http://www.ercanozcelik.com/nepotizm-akraba-kayirmaciligi/

İş için mevcut olan en iyi kişiyi işe almamak, şirketin genel performansını ve çıktısını azaltmaktadır. Akrabalar yöneticilik gibi güçlü bir pozisyonda çalıştırıldığında, diğer çalışanları denetlerken kayırmacılıktan kaynaklanan azalan performans daha belirgin hale gelmekte ve ekstra sorunlar yaratmaktadır. Vasıflı personellerin iş yükünü daha fazla üstlenerek ve iş açığını kapatarak bu düşük performansı telafi etmesi mümkünken, bu durum çalışanlar arasında küskünlüğe neden olmaktadır. Ayrıca bu durum sıkı çalışmalarının karşılığını göremeyen personelin motivasyonunu kaybetmesiyle iş ahlakının azalmasına yol açabilmektedir. İşyerinde nepotizmden kaynaklanan kayırmacılık davranışları, çalışanların moraline, bağlılığına ve üretkenliğine zarar vermektedir. Çalışanların performansına dayalı olarak karar verilen işe alma, ödüllendirme, terfi

vb. günlük uygulamalarda nepotizmin oluşması çalışan motivasyonunu kesin bir şekilde yok etmektedir. Bu durum beraberinde işin kalitesinin düşmesi, yaratıcılık ve yeniliğin azalması ve işletme kapasitesinin tam olarak kullanılmaması gibi sorunları beraberinde getirmektedir (Vural ve Sohodol, 2004). Dolayısıyla nepotizm bir örgütün halihazırda sahip olduğu ve örgütü ileriye taşıyabilecek yüksek performanslı çalışanları ve yöneticileri ortaya çıkarabilecek yetenekleri yok etmektedir.

İşyerinde nepotizm, doğası gereği bir örgütün çalışanlara adil davranmadığı anlamına gelmektedir. Yetenekli bir çalışan, adam kayırmacılığın yeteneklerini baltaladığı bir işletmede çalışmaya neden devam etsin? Çalışanlar, değerli ve çabalarının takdir edildiğini hissetmediklerinde, işe devam etmeyerek yeni fırsatlar aramaya başlayacaklardır. Bu durum mevcut yetenek havuzunu küçülterek gelecekteki işe alımlarda sorunlara neden olmaktadır. Bir işletmenin yetenekli çalışanları elinde tutmakta zorlanması, devamsızlık oranlarının artması o işletmede personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir (Arasli vd., 2006; Hom vd., 2017). Örgütler açısından sürekli olarak yeni personel alımı iyi bir sonuç olmadığı gibi işletmenin boş pozisyonlarına bakan adayların nitelik standardını düşürmektedir. Potansiyel iş başvurusunda bulunan adaylar, nepotizmin yoğun olduğu örgütleri çekici olmayan ve itici istihdam yerleri olarak görmektedirler (Abdalla vd., 1998; Burhan vd. 2020; Vveinhardt ve Petrauskaite, 2013). Bu sebeple bilgi beceri ve yeteneklerini kayırmacılığın olmadığını düşündükleri başka örgütlere kaydırmak isteyeceklerdir.

Aile bağları nedeniyle işe seçilen personeller ilgili bilgi ve iş becerilere sahip olmayabileceğinden, uygun niteliklere sahip adaylar kadar iyi performans gösteremeyebilirler. Bu durum örgütsel adaleti, motivasyonu ve uyumu yok ederken, yetersiz eğitim ve gelişim faaliyetleri ile birlikte verimsizliği de beraberinde getirmektedir.

Halihazırda örgütte çalışan personeller ile yeni işe alınan personeller arasında akrabalık bağı nedeniyle çatışmalar çıkabilmektedir. Bu gibi faktörler bir çalışanın işten ayrılma kararı almasına neden olabileceği gibi müşterilerin, örgütte çalışanların, arkadaşlarının ve diğerlerinin olumsuz yorum yapmasına yol açarak örgütün işleyişine ve imajına ciddi zararlar verebilir (Özler ve Büyükarslan, 2011). Ayrıca nepotizm, işgücünün çeşitliliğine ve farklılığına da zarar vermektedir. Karar verme sürecine farklı kültür ve geçmişlerden gelen insanları dahil eden örgütler, yeni bilgiler öğrenmek ve daha önce görülmemiş faktörleri göz önünde bulundurmak için çeşitli görüşlere sahiptirler. Dolayısıyla nepotizm farklılıkları kısıtlayarak, yeni fikir ve bakış açılarının işletmedeki karar verme sürecine dâhil olmasını engellemektedir (Hernandez ve Page, 2006). Başka bir olumsuz sonuç ise nepotizm uygulamalarının çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkileri bozmasıdır. Nepotizm, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiyi bozarak personelin örgütten ayrılmasına veya örgütte kalmaya devam etse bile psikolojik ve örgütsel bağlılıklarını azaltarak aktif olarak işine bağlı olmamasına yol açarak toksik bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü için toksik bir uygulama olarak görülen nepotizm, örgütsel mükemmellik için bir nimet olarak görülen yüksek vasıflı personellerin işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Özler vd., 2007; Büte, 2011). Dolayısıyla belirli çalışanlara özel muamelede bulunulması, bütün çalışanları aynı standartlarda tutmamak, örgütte personel ile yönetim arasındaki ilişkiyi kötüleştirmektedir. Nepotizm uygulamaları yasa dışı olmasa da mağdurlar açısından ayrımcılık şikayetlerine ve davalarına yol açabilmektedir. Nepotizm yoluyla hakkının yendiğini veya yok sayıldığını hisseden bir çalışanın ayrımcılığa uğramış olduğunu düşünmesi, dava açması veya şikâyette bulunması yeterli bir gerekçedir. Sonuç olarak nepotizm tarzı uygulamalar işletme aleyhine açılacak davalar da dâhil olmak üzere yasal itirazları beraberinde getirmektedir. Ayrıca işletmelerde kayırmacılık, insanların güçlerini kötüye kullanmakta kendilerini özgür hissettikleri zehirli çalışma

ortamlarında gelişir. Bu nedenle, nepotizm genellikle başka etik ve yasa dışı iş uygulamalarının habercisidir (Hernandez ve Page, 2006).



Kaynak:
https://twitter.com/aliceren31/status/1269130142493954051

İş hayatında nepotizm genellikle kötü bir iş uygulaması olarak görülse de, belirli durumlarda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çoğunlukla aile işletmelerinde örgüte özgü bilgi, beceri ve örgüt kültürü ebeveynler tarafından erken yaşlarda çocuklarına aşılanmaktadır. Bu durum çocukları, yeğenleri aile işletmesinin işlerini sürdürmek için ideal adaylar haline getirmektedir**.** Nepotizm olmadan aile işletmelerinin hayatta kalması mümkün olmadığından, bilgi ve birikimin nesilden nesile aktarıldığı küçük aile işletmelerinde nepotizm olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Nelton, 1998). Aile

içerisinden veya yakınlarından birini işe alan bir yönetici bireyin güçlü ve zayıf yönleri ile gelişme ve büyüme potansiyeline dair bilgi sahibi olduğundan nepotizm, işletmenin çalışan bulma, seçme, yerleştirme ve eğitim masraflarını ortadan kaldırarak istihdam maliyetlerini azaltmaktadır (Bellow, 2003). İşletmeler açısından işe alma sürecinde potansiyel adaylar hakkında bilgi sahibi olmak ve adayları derinlemesine tanımak oldukça önemlidir. Mülakat sürecinde adaylar hakkında yeterli bilgi sahibi olmamak sonraki süreçte birtakım sorunlar doğurabilmektedir. Bu tarz durumlar göz önüne alındığında yakın bir arkadaş veya aile üyesini işe yerleştirmek öngörülemeyen sorunların olasılığını azaltabilmektedir.

Örgütlerin, paylaşılan değerler üzerinden bir kimlik oluşturdukları göz önüne alındığında, mevcut yöneticilerle aynı geçmişe sahip bireyleri işe almayı tercih eden işletmeler, ortak kültür, anlayış ve değerlerin örgütte paylaşılması ve böylece çalışanların örgüt misyonunu benimsemesini kolaylaştıracaktır (İyiişleroğlu, 2006). Çalıştığı örgütle kişisel bağı olan bireylerin yaptıkları işe bağlılık düzeyleri artmaktadır. Böylece aile üyeleri çok çalışmak ve şirkette başarılı bir kariyer yapma noktasında daha istekli ve özverili olmaktadır (Jones vd., 2008). Hatta işi nasıl aldıklarını fazlasıyla telafi etme ve diğer çalışanlara yalnızca kayırmacılık nedeniyle işe alınmadıklarını kanıtlama ihtiyacı hissedebilirler.

Tablo 1. Nepotizm Örneği “Samsung”

Güney Kore'nin en büyük şirketlerinden Samsung'un üçüncü nesil lideri olan Lee Jae-yong ulusal televizyon kanalında çocuklarının şirketi devralmasına izin vermeyeceğini açıkladı. Neden? Çünkü Samsung'un varisi olan Lee Jae-yong rüşvet, vergi kaçırma ve zimmete para geçirme suçlarından hapis yattı. Yasadışı olarak sakinleştirici propofol kullanmaktan suçlu bulundu. Samsung'u saran yolsuzluk skandallarının, şirketin on yıllar boyunca benimsediği adam kayırmacı yaklaşımdan kaynaklandığını belirtti. Akrabalarına iyilik yapmak yerine profesyonel yöneticilere güvenerek kurumsal değeri geliştirmeye odaklanmaya söz verdi ve yaptığı yanlışlar için özür diledi. Televizyonda çocuklarının yönetimi ele geçirmesini yasaklama sözü verdi. Samsung 2018 yılında çok önemli bir karar aldı ve şirketin CEO'luğa her biri alanında uzman üç isim atadı.

Kaynak: Duman, 2021.

İnsan Kaynakları Uygulamalarında Nepotizm

Bir örgütte insan kaynakları yönetimine ait faaliyetler oldukça önemlidir. İnsan kaynakları faaliyetleri işe alma, seçme, yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve performans değerlendirmeyi içermektedir (Yüksel, 2003). Ayrıca sağlıklı işleyen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir örgüte stratejik üstünlükler kazandırarak çalışma ortamında rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak nepotizmin yoğun olarak hissedildiği işletmelerde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bağımsız olarak çalışması mümkün değildir. Bu durum insan kaynakları uygulamalarında çalışanların işe alınması, seçilmesi, değerlendirilmesi, terfi ettirilmesi ve disiplin prosedürleriyle ilgili

alanlarda risk doğurduğu ve adil olmayan faaliyetler uyguladığı anlamına gelmektedir. Örgütlerde her türlü kayırmacılık ve nepotizm uygulamaları yetkinin kötüye kullanılması ile İK yönetimi süreçlerinin tüm yönlerini olumsuz anlamda etkileyebilmektedir (Chêne, 2015; Araslı vd., 2006). Dolayısıyla örgütlerde bu koşullarda yetkinlik ve bilgi birikimine dayalı atamalar imkânsız görünmektedir. Bir aile üyesi, akrabası ya da arkadaşı olan ve örgütte daha üst pozisyonlarda bulunan kişilerle rekabet halinde olan diğer çalışanları terfi ettirmek çok zordur (Abdala, vd., 1994). Özellikle, nepotizm ve patronaj işe alma ve terfi işlevlerinde yolsuzluk olarak ele alındığından birçok gelişmekte olan ülkenin kamu sektöründeki başlıca sorunlardan biridir (Bayhan, 2002). Bu tür uygulamalar vasıfsız personel istihdamına yol açmakta, kamu hizmetinde yozlaşmış himaye ağlarının gelişmesine yol açmakta ve güçlü ve verimli bürokrasiler oluşturma hedefini büyük ölçüde baltalayabilmektedir (Chêne, 2015).



Kaynak: http://ikmuratsert.blogspot.com/2015/12/is-dunyasnda-adam-kayrma.html

Asunakutlu ve Avcı (2010) insan kaynakları uygulamaları açısından nepotizmin üç farklı şekilde ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Buna göre nepotizm; işe alma sürecinde kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve terfi sürecinde kayırmacılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

- ***İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık;*** işe alma süreci insan kaynakları faaliyetlerindeki ilk aşamadır. Dolayısıyla iş başvurusunda bulunan adayın liyakat durumuna bakılmadan yakın akrabalık ilişkisinden dolayı işe alınması sürecinde kayırmacılık uygulamaları ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada kayırmacılık faaliyetleri çoğunlukla işe alım sınavları olan yazılı sınav ve mülakat görüşmelerinde kendini göstermektedir. Örneğin yazılı sınavda akrabalardan oluşan adaylara sınav sorularına ait cevapların verilmesi.
- ***İşlem Kayırmacılığı;*** akrabalık bağı nedeniyle işe alınan çalışanın iş hayatında kendisine avantaj ve kolaylık sağlayacak pozisyonlarda çalıştırılması işlem kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle kayrılan çalışanın daha az yorucu işlerde çalıştırılması ya da ilgili çalışana daha az iş yükü atanmasını ifade etmektedir. İşlem kayırmacılığı örgütsel adaletin gerekliliğinin yerine getirilmediğini göstermektedir.
- ***Terfi Sürecinde Kayırmacılık;*** insan kaynakları uygulamalarında terfi alma kavramı, yüksek ücret, üst düzey statü ve geniş yetkilere sahip olmayı ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer ve eşitlik ilkesi gereği yüksek performans gösteren, çalışma ortamına başarılı bir şekilde adını yazdıran, sorumluluk sahibi çalışanlara tanınması gereken bir haktır. Terfi sürecinde kayırmacılık; gerçekten hak eden personelin bu hakka ulaşamaması, tersine uygun nitelik, beceri ve performanstan yoksun olan akrabalık bağı nedeniyle işe alınıp istihdam edilen personelin terfi almasını

ifade etmektedir. Bu süreçteki nepotizm uygulamaları, terfi sürecinde mağdur olduğunu düşünen liyakatli personeller açısından motivasyon düşüklüğü ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

İşyerinde kayırmacılık türü davranışların olup olmadığını belirlemeye yardımcı olacak bazı iş yeri kayırmacılık örnekleri aşağıda verilmiştir https://www.indeed.com.

- *Hediyeler;*

Bir çalışana doğum günü olmadığı veya bir yarışma kazanmadığı sürece hediye sunmak kayırmacılık örneğidir. Daha spesifik örnekler şunları içermektedir; yöneticinin, ofisteki herkese kahve ısmarlamasına karşın bir çalışana kahve ısmarlamaması, yöneticinin önemli bir ticaret fuarına uzun yıllardır birlikte çalıştığı yardımcılarından biri yerine, yeni bir satış temsilcisi seçerek birlikte katılması.

- *Promosyonlar ve fırsatlar*

Pazarlama müdürünün, şirkette 10 yılı aşkın süredir çalışan bir çalışan yerine, pazarlama müdür yardımcısı pozisyonuna şirkette altı aydır çalışan bir çalışanı seçmesi.

- *Övgüler*

Yönetici rolündeki bir kişinin, bir görev diğer birkaç çalışan tarafından eşit olarak yapıldığı halde yalnızca bir çalışanın çabalarını kabul etmesi bir kayırmacılık örneğidir. Övgü yoluyla kayırmacılığın diğer örnekleri şunları içermektedir; muhasebe müdürünün, bir muhasebe çalışanını son dakika maaş bordrosu revizyonlarındaki çalışmalarından ötürü överken, revizyona yardımcı olan diğer üç muhasebe çalışanını görmezden gelmesi, genel müdürün yalnızca seçilmiş birkaç çalışana ayrıntılı performans değerlendirmesi vermesi.

Yapılan bilimsel araştırmalar nepotizm davranışlarının insan kaynakları uygulamalarında olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Örneğin Araslı ve arkadaşları (2006) Kuzey Kıbrıs'ta 257 tam zamanlı otel çalışanı üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Elde ettikleri bulgular; nepotizme bağlı adam kayırmacılığının insan kaynakları yönetimi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve negatif söylentiler üzerinde önemli bir olumsuz etkisi olduğu yönündedir. Ayrıca İKY, iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etki göstermektedir. Araslı ve Tümer (2008) Kuzey Kıbrıs'ta 576 banka çalışanı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Nepotizm ve kronizm de dahil olmak üzere her türlü kayırmacılık davranışının işyerinde iş stresi yarattığını ve bunun da çalışanların örgütleriyle ilgili memnuniyetsizliğini artırdığını bulgulamışlardır. Nepotizm, iş stresi üzerinde büyük bir olumsuz etkiye sahiptir. Asakanutlu ve Avcı (2010) nepotizm algısı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için mermer işletmelerinde çalışan 123 çalışan üzerinde araştırma yapmış; literatürde belirtildiği gibi kayırmacılık (nepotizm) algısı ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, terfi sürecinde kayırmacılık ve işlem kayırmacılığın iş doyumu ile daha fazla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Nepotizm çoğunlukla örgütteki politikalar ile liderlik yetersiz kaldığında karşımıza çıkarak nitelikli adayların işe alınmasının önünü kesmektedir. Nepotizmi önlemek için ilk yapılması gereken örgüt yöneticileri tarafından açıkça tanımlanmış bir anti-nepotizm politikası oluşturulmasıdır. Örgütler, nepotizmde dahil olmak üzere her türlü adam kayırmacılık ile siyasi kayırmacılık konularındaki tutumlarını ne olduğunu, bu tür uygulamaların ortaya çıkmasını önlemek için hangi politika ile prosedürlerin oluşturulduğunu ve bu politika ve prosedürlere uyulmaması durumunda yaptırımların ne olduğunu şeffaf bir şekilde beyan etmelidir. Adam kayırmacılığa zemin hazırlayan örgüt kültürü yok edilerek, nepotizmi caydıran bir örgüt kültürü yaratılmalıdır (Duman, 2021). İnsan kaynakları uygulamalarında

ortaya çıkan nepotizm tarzı kayırmacılık faaliyetlerinin çalışanlar ve örgütler açısından istenmeyen sonuçlara yol açtığı göz önüne alındığında kayırmacılık uygulamaların iş hayatından arındırılması oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde nepotizmde dahil olmak üzere her türlü kayırmacılıkla başa çıkabilmek için aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Goonrey, 2017);

- Her çalışanın, pozisyonunun beklentileri ve görevleri karşısında adil bir şekilde yönetilmesini ve performanslarına göre ödüllendirilmesini sağlamak
- Yöneticilerin astları ile günlük etkileşimlerinin aynı veya benzer olmasını sağlamak, çalışanlarınıza farklı davranmaktan ve hatta bunun algılanmasından kaçınmak. Örneğin, iş yerinde bir çalışana "başını sallamak" yerine sıradan bir "merhaba" bile olumsuz yorumlanabilmektedir.
- Çalışanları, bir çalışanın kayırmacılık nedeniyle haksız yere bir fayda sağladığından şüphelendiklerinde konuşmaya teşvik etmek ve çift taraflı iletişimi açık hale getirmek.
- Adam kayırma vakalarının ortaya çıktığı durumlarda, insan kaynakları yetkililerinin kayıran ve kayrılan çalışanlara alınan her türlü menfaati araştırmak. Mümkünse kayırma davranışını sergileyen çalışanın davranışlarını düzeltmek için disiplin işlemi gerçekleştirmek.

Sonuç

Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir biçimde karşımıza çıkan nepotizm, iş hayatında insan kaynakları fonksiyonları olan işe alma sürecinden başlayıp terfi sürecine kadar insan kaynakları uygulamalarında akraba kayırmacılığını ifade etmektedir. Aslında burada üzerinde durulması gereken nokta gerekli bilgi, eğitim ve beceriden yoksun olan akrabaların işe alınmasıdır. Aksi takdirde gerekli uzmanlığa sahip akrabalar ile eş ve dostun örgütlerde istihdam

edilmesi nepotizm olarak değerlendirilmemektedir. Ancak istihdam edildiği pozisyona uygun niteliklere sahip olmayan bireylerin sadece işletme sahip ve ortakları ile akrabalık ilişkisinden dolayı işe alınması tam olarak nepotizm davranışıdır.

İş yerinde nepotizm çoğunlukla bireylerin kendi çıkar ve önceliklerini ön planda tuttuğu toksik bir örgüt kültürü içerisinde gelişmektedir. Nepotizme dayalı bir örgüt kültürü yeni seslerin güçlü pozisyon ve konumlara ulaşmasını engelleyen kapalı bir sistemi de beraberinde getirmektedir. Daha çok aynı ırk, aşiret ve aileden olan bireylerin iş hayatında aktif olması ve kontrolü ellerinde tutmaları toplumsal eşitsizliğe katkıda bulunmaktadır. Ancak insanları tanıdıklarına göre değil, liyakatlerine göre yargılayarak doğru işe doğru insanı istihdam ettirmek daha adil bir toplum yaratmaya katkı sunacaktır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki demokrasi ve adalet anlayışı ve bunu besleyen sosyo-kültürel çevre örgütlerin kurumsallaşmasına katkı sunarak nepotizmin ortaya çıkmasını engellemektedir.

Nepotizm, kronizm, patronaj ve klientalizm gibi kayırmacılık türleri sağlıklı ve adil bir çalışma ortamının ve bu çalışma ortamında mutlu ve üretken bir şekilde çalışan bireylerin performanslarını sürdürmelerinin önündeki büyük bir engeldir. Ayrıca nepotizm tarzı kayırmacılık faaliyetleri örgütlerin sorgulanabilir ahlaki değerlere sahip olduğunun ve etik dışı davranışları kabul ettiğinin de bir göstergesidir. Sonuç olarak bu bölümde kayırmacılık ekseninden nepotizm ile nepotizm faaliyetlerin yol açtığı olumsuzluklar hakkında, insan kaynaklarının daha çok hangi alanlarında nepotizm davranışlarının oluştuğu konusunda bilgi verilmiş ve örgütlerde nepotizmin önlenmesi gerekliliğinin önemi üzerinde durulmuştur.

KAYNAKLAR

Abdalla H. F. Maghrabi A. S. ve Al-Dabbagh T. H. (1994). Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers. International Journal of Manpower, (15)1, 60-67.

Abdalla F.H. Maghrabi S. ve Raggad G.B. (1998). Assessing the effect of nepotism on human resource managers toward nepotism a cross cultural study. International Journal of Manpower, 19(8), 554-70.

Akar S. (2020). Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 3(1), 241-251.

Akalan A. R. (2006). Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Aktan, C. C. (2001). Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri. Ankara: Hak-İş Yayınları.

Araslı H. Bavik A. ve Ekiz E. (2006). The effects of nepotism on human resources management. The case of three, four and five stars hotels in Northern Cyprus. International Journal of Sociology and Social Policies, 26(7/8), 295-308.

Araslı H. ve Mustafa T. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. Social Behavior and Personality, 36 (9), 1237-1250.

Asunakutlu T. ve Avcı U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 93-109.

Bayhan V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1), 1-13.

Bellow A. (2003). In praise of nepotism. New York, NY: Random House.

Benk S. ve Karakurt B. (2010). Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1 (4), 133 - 148

Breistol S. (2021). Is It Workplace Nepotism, or Would They Behave That Way Anyway?. https://www.floridaconstructionconnection.com/. Erişim Tarihi: 18.03.2023.

Boolkah P. (2022). Nepotism In The Workplace: What is and How to Deal With? https://boolkah.com/nepotism-in-the-workplace/ Erişim Tarihi: 28.03.2023.

Burhan O. K. Leeuwen E. V. ve Scheepers D. (2020). On the hiring of kin in organizations: Perceived nepotism and its implications for fairness perceptions and the willingness to join an organization. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 161, 34-48.

Büte M. (2011). The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resources Practices: A Research on Turkish Public Banks. TODAIE's Review of Public Administration, 5 (1), 185-208.

Chêne M. (2015). Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Transparency International.

Duman C. (2021). İşyerinde nepotizm. https://www.indyturk.com/ Erişim Tarihi: 02.04.2023.

Erdem B. Ceylan U. ve Saylan U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(2), 171-197.

Ford R. ve McLaughlin F. (1985). Nepotism. Personnel Journal, 65, 57-61.

Goonrey A. (2017). All in the family: How should HR to respond to nepotism?, https://www.hrmonline.com.au/employment-law/hr-respond-nepotism Erişim Tarihi: 23.03.2023.

Hernandez E. H. ve Page R.A. (2006). Nepotism in employement recruitment process: How Nepotism Builds Organizational Commitment. Journal of Business Management and Change, 1(1), 3-14.

Hom P.W. Lee T.W. Shaw J.D. ve Hausknecht J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. J. Appl. Psychol, 102 (3), 530–545.

Indeed Editorial Team, (2023). What Is Favoritism in the Workplace? Definition and Examples, www.indeed.com Erişim Tarihi: 26.03.2023.

İyiişleroğlu S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Jones R. G. Stout T. Harder B. Levine E. Levine J. ve Sanchez J. I. (2008). Personnel Psychology and Nepotism: Should We Support Anti_Nepotism Policies? The Industrial-Organizational Psychologist, 45(3), 17-20.

Karakaş M. ve Çak M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. Maliye Dergisi, Sayı: 153, 74-101.

Keefer P. (2007). Clientelism, Credibility, and the Policy Choices of Young Democracies. American. Journal of Political Science, 51(4), 804 - 821.

Kellermanns F. ve Eddleston K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 209-228.

Kerse G. ve Babadağ M. (2018). I'm Out If Nepotism is in: The Relationship Between Nepotism, Job Standardization and Turnover Intention. Ege Akademik Bakış, 18(4), 631-644.

Khatri N. ve Tsang E. W. K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. Journal of Business Ethics, 43(4), 289-303.

Lee J.-S. (2008). Favoritism in asymmetric procurement auctions. International Journal of Industrial Organization, 26, 1407–1424.

Loewe M., Blume J. Schönleber V. Seibert S. S. Speer J. ve Voss, C. (2007). The Impact of Favoritism on The Business Climate: A Study on Wasta in Jordan. Bonn: Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.

Nadler J. ve Schulman M. (2006). Favoritism, Cronyism, and Nepotism. https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/. Erişim Tarihi: 11.03.2023.

Namazie P. ve Frame P. (2007). Developments in human resource management in Iran. The International Journal of Human Resource Management, 18(1), 159-171.

Nelton S. (1998). The Bright Side of Nepotism. Nation's Business, 86(1), 1-5.

https://www.valamis.com/hub/nepotism-in-the-workplace Erişim Tarihi: 15.03.2023.

Ören K. (2007). Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. Kamu-İş, 9(1), 71-90.

Özler H., Ergun D.O. ve Gümüştekin G.E., (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *17*, 437–450.

Özler N. D. E. ve Büyükarslan B. A. (2011). The Overall Outlook Of Favoritism In Organizations: A Literature Review. International Journal Of Business And Management Studies, 3(1), 275-285.

Özkanan A. ve Erdem R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4), 7- 28.

Özsemerci K. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. Sayıştay Başkanlığı Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi 27.

Perez-Alvarez M. ve Strulik H. (2021). Nepotism, human capital and economic development. Journal of Economic Behavior and Organization 181, 211–240.

Poocharoen O. ve Brillantes A. (2013). Meritocracy in Asia- Pacific: Status Issues and Challenges. Review of Public Personnel Administration, 33(2), 140-163.

Roniger L. (2004). Political Clientelism, Democracy, and Market Economy. Comparative Politics, 36(3), 353-375.

Salinas S. H. (2021). The impact of Nepotism in the Workplace and Organizational Culture?. www.linkedin.com Erişim Tarihi: 18.03.2023.

Shehu Lokaj A. (2015). Nepotism as a Negative Factor in Organization Performance. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 4(2), 9-13.

Soni R. (2019). Is nepotism in the workplace illegal?, https://sonilaw.ca/is-nepotism-in-the-workplace-illegal/ Erişim Tarihi: 23.03.2023.

Tunçbilek M. M. ve Akkuş A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 169- 197.

Tortop N. (1994). Personel Yönetimi, Yargı Yayınları: Ankara.

Vural B. A. ve Sohodol Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 325-332

Vveinhardt J. ve Petrauskaite L. (2013). Intensity of Nepotism Expression in Organizations of Lithuania. Management of Organizations: Systematic Research, 66, 129-144.

Wong L, ve Klemer B. (1994). Nepotism. International journal of porductivity and performance managment, 3(34), 10-19.

Yüksel Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIŞTIRMA

Öğr. Gör. Gökçe DENİZ

- Kurum Bilgisi: Ankara Üniversitesi
- ORCID: 0000-0001-6917-1244
- Mail: gokcedeniz@ankara.edu.tr

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

- Kurum Bilgisi: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
- ORCID: 0000-0001-7327-7148
- Mail: enver.aydogan@hbv.edu.tr

GİRİŞ

Geçmişten günümüze her şey değişim sürecinden geçmektedir. Ekonomik, siyasi, sosyolojik, kültürel, coğrafi, doğal koşullar hızla değişmektedir. Değişim sürecinden küresel ölçekte tüm unsurlar etkilenmekte olup, bunların en başında insan gelmektedir. İnsan, yaşanan değişimleri algılayarak ve uyum sağlayarak hayatta kalmaya, başarılı olmaya çalışmaktadır. İnsan topluluklarının bir araya geldiği ve toplumun en küçük yapı taşı olan örgütler de bu süreçten etkilenmektedir. Ancak örgütlerin artan rekabet koşullarından dolayı insanlara göre daha hızlı adapte olması beklenmektedir. Söz konusu değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesinin varlığı, örgütsel başarı ve sürdürülebilirliğini sağlanmada önemli bir etkendir.

20. yüzyılın sonlarına doğru artan küreselleşme baskısı ile dünya büyük bir değişim sürecine girmiştir. Örgütler ürünler ve hizmetlerini küresel pazarlara ulaştırabilme seçeneğine dada çok odaklanmışlardır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler küreselleşmenin hız kazanmasında etkili olmuştur. Pazarların dışa açılmasına yönelik devletler tarafından getirilen sınırlamalar kaldırılarak yasal mevzuatlarda düzenlemeler yapılmıştır. Artan deregülasyon faaliyetleri ile çoğu sektörün dışa açılmasının önü açılmıştır. Küreselleşmenin artması, teknolojinin gelişim göstermesi ve yapılan deregülasyon faaliyetleri üretim sürecini de etkileyerek ürün odaklı bakış açısından hizmet odaklı bakış açısına doğru eğilimler artış göstermeye başlamıştır. Söz konusu eğilim işgücü niteliğinde değişim yaratarak artık "bilgi çalışanlarına" duyulan ihtiyacı beraberinde getirmiştir. İşgücüne duyulan ihtiyaç zaman içerisinde işgücü çeşitliliğine sebep olmuş, yaş, cinsiyet, kültürel farklılıklar vs. dikkate alınmadan aktif işgücü sayısında önemli artış görülmeye başlanmıştır (Öğüt vd. 2004:284). Örgütlerin sadece kas gücüne yönelik ihtiyaçları yerine entelektüel sermaye olarak rekabetçi

üstünlük sağlayan insan kaynağı önem kazanmaya başlamıştır. Meydana gelen değişimlerin toplumların düşünce sistematiğinde de yapısal değişimlere neden olduğu görülmektedir.

Nitekim bir dizi değişimi içerisinde barındıran ve çatı kavram olan küreselleşme, uluslararası rekabet kavramının ortaya çıkmasına ve örgütler açısından bu kavramın önem kazanmasına yol açmıştır. Süreç içerisinde sermayenin, işgücünün, teknolojinin mobilitesinin artması, piyasalarının uluslararası nitelik kazanmaya başlaması rekabetin de hız kazanmasına neden olmuştur. Bu durum aynı zamanda ülkelerarasındaki etkileşim hızının arttığını da göstermektedir. Sonuç olarak örgütler kendi ülkelerindeki rakipleriyle mücadele etmenin yanı sıra uluslararası pazarlarda yer alan rakipleriyle de mücadele etmeye başlamıştır. Gelişmeler örgütler açısından dünyadaki gelişmeleri daha yakından takip etme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Böylelikle örgütler rekabet gücü elde edebilmek için faaliyetlerini küreselleşme sürecine uyumlu hale getirmeye başlamışlardır.

Rekabet kavramı, gerek ülke içerisinde gerekse ülkelerarası düzeyde birey, grup veya örgütün güç elde etmeye yönelik faaliyetlerini kapsamaktadır (Eroğlu,1999: 271). Rekabet bir nevi bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki güç yarışı olarak ifade edilebilir. Örgütler, değişimin bir parçası olurken hem örgüt kültürünü korumaya çalışmakta hem de rekabet ortamında mücadele güçlerini yükseltecek girişimlerde bulunmaktadır (Çakır ve Kacır, :125).

Bir örgütün sahip olduğu kaynakların niteliği ne kadar yüksekse üreteceği ürün veya sunacağı hizmetin niteliği de yüksek olacaktır. Örgütlerin kullandığı teknoloji, sermaye ve insan kaynağı önemlidir. Sahip olunan sermayeyi ve teknolojiyi kullanacak olan insan kaynağı ön plana çıkmaktadır.

Küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin ve rekabetin getirdiği değişim süreci toplumun yapısının ve insana olan bakış açısının değişmesine neden olmuştur. Bu durum nitelikli insan kaynağına olan talebi artırmıştır (Çakır ve Kacır, 2018: 125). Teknolojinin gelişmesiyle artan dijitalleşme ve otomasyon insan gücüne duyulan ihtiyacın azaldığı yönünde yanılgıya sebebiyet verse de örgütler açısından insan faktörü örgütlerin görünmeyen gücü olarak ifade edilmekte aynı zamanda entelektüel sermaye olarak değerlendirilmektedir (Kaptangil, 2012: 41). Çünkü gelişen teknoloji beraberinde onu kullanacak niteliklere sahip işgücüne duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla teknolojinin kendi işgücü talebini yarattığı ve istihdam olanaklarını artırdığı söylenebilir (Eroğlu, 1999: 270).

Bir örgüt için insan kaynağını oluşturmak veya diğer örgütlerle benzer insan kaynakları sistemi oluşturabilmek oldukça zordur. Her örgütün insan kaynağı kendine özgüdür. Söz konusu özgünlük örgüte rekabet edebilme gücü katar (Söylemez,2013: 399). Çünkü örgütler ellerinde bulundurdukları kaynağın niteliğine göre işgücüne ihtiyaç duyar ve ihtiyaç duydukları işgücünün niteliğini de kendisi belirler. Her örgüt belirlediği kriterler çerçevesinde, örgütün faaliyetlerini yerine getirmek üzere işgücü istihdam eder. İstihdam edilen işgücünün niteliği, örgüt faaliyetlerinin ne kadar etkin yerine getirildiğini belirleyecektir. Dolaysıyla bilgi, beceri, yetenek düzeyi yüksek, azimli ve istekli olan işgücü, verimliliği beraberinde getirecektir. Bu durumda örgütlerin, ellerindeki işgücünde farklılık yaratabildiği ölçüde diğer örgütlerle rekabet edebilir seviyeye gelebileceği söylenebilir.

Günümüz şartlarında örgütler, rakipleriyle mücadele edebilmek, örgüt kültürlerini de koruyarak karşılaştıkları değişim ve gelişim sürecine uyum sağlayabilmek ve aynı zamanda büyüyebilmek için donanımlı, üretken, yetenekli, yaratıcı ve eğitilmiş insan gücüne

ihtiyaç duymaktadır (Bek, 2007: 110). Örgütte yer alan işgücünün başarısı örgüt faaliyetlerine de yansıyacağı için işgücünün niteliği ile örgüt başarısı arasında doğru orantı olduğu söylenebilmektedir. Bir işgücünün nitelikli olması onun eğitim seviyesi, yetenek düzeyi, sorumluluk alabilme kapasitesi kısaca ne kadar donanımlı olduğuyla ilgilidir. Nitelikli işgücünün zaman içeresinde önem kazanması ve ona duyulan ihtiyacın artış göstermesiyle beraber insan kaynakları yönetiminin de önemi artmaya başlamıştır. İnsan kaynakları oluşturulan politikaların ve programların uygulanmasında gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler kaynak sağlama, eğitim ve geliştirme, performans ve ödül yönetimi, çalışan ilişkileri ve yönetimini içerir. (Armstrong ve Taylor, 2006: 10). Örgütler verimliliklerini artırabilmek için nitelikli olan işgücünü kendilerine çekmeyi ve aynı zamanda örgütte devamlılıklarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bir örgütün başarısı insan kaynaklarının doğru, etkin ve verimli yönetebilmesinden geçtiği için belirtilen bu amaçlarını eğitim ve geliştirme işlevi aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışacaktır.

Eğitimin, temel ihtiyaçlar arasındaki önemi büyüktür. Bu ihtiyaç karşılanamadığında kişinin gelişim gösterebilmesi, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmesi, çeşitli becerileri kazanabilmesi oldukça zordur (Muradova, 2007: 75). Bu sebeple örgütler sahip oldukları insan kaynaklarını eğitme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Eğitim, çalışanların yürütecekleri faaliyetler hakkında gerekli teknik ve mesleki bilgi edinmelerini sağlar, yeteneklerini güçlendirir bununla beraber çalışanlar arasında iletişim ve etkileşimin gücünü artırarak örgüt içerisindeki sosyal dayanışmanın oluşmasına katkıda bulunur (Mercin,2005: 137). Bu çerçevede değişim sürecine adapte olabilmenin yolunun eğitimden geçtiği ifade edilebilir.

Sonuç olarak bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırmış, örgütün diğer üyeleriyle olumlu iletişim ve işbirliği içerisinde olan

işgünün örgütte kalma isteği artacaktır. Bunu sağlayabilmek ise işgücün örgüte ilk girişiyle başlamaktadır. Yani eğitim süreci işgücünün elde edilmesiyle başlamaktadır.

Yeni İşgören Eğitimi

İnsan kaynakları yönetimi örgüt tasarımı ve geliştirme, insan kaynakları sağlama, öğrenme (eğitim) ve geliştirme, performans ve ödül alanlarında, politika ve uygulamaların uygulanmasını ve çalışanların refahını artıran hizmetlerin sağlanmasını içerir. (Armstrong ve Taylor, 2006: 1) Bunlar aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin işlevleri kapsamında yer almaktadır. İnsan kaynaklarını sağlama olarak ifade edilen temin edilme süreci işgören tedarikiyle başlamaktadır. Verimli ve güçlü bir iş gücünü oluşturabilmenin ilk adımı iş görenin seçilmesi ve tedarik edilmesiyle başlar. Bu süreçte örgüt faaliyetlerini yerine getirecek en uygun adayın tercih edildiği düşünülebilir. Ancak işe kabul edilen iş görenin yapacağı işi tam anlamıyla bildiğini, ondan maksimum verimlilik elde edilebileceğini düşünmek yanılgıya neden olabilir (Bingöl, 2019: 295).

Üniversiteler her yıl mesleki eğitimlerini tamamlayan binlerce mezun verse de bu mezunlarda temel beceri eksikliğinin olması muhtemeldir. Bu durum alınan mesleki eğitimin kalitesinin düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Temel beceri eksikliği yaşayanların iş hayatlarındaki ani değişimlere adaptasyonları zorlaşmaktadır (Özer, 2020: 295). Burada devreye eğitim girmektedir. Eğitim, kişilerin sorumluluğunda olan faaliyetleri yerine getirirken kullandıkları becerileri geliştirmeyi ve kişinin önceden edindiği bilgilere yenilerini ilave etmeyi amaçlar (Muradova,2007: 76) İşgörenin de örgüt faaliyetlerinin gerektirdiği rollerde eğitilme ihtiyacı duymaları muhtemeldir (Bek, 2007:109). İşgörenlerin birtakım ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde motive olma ihtimalleri zayıflar (Noe, 2016: 166). Bilgi edinme ihtiyacı da işgörenlerin ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Noe (2016)'ye göre ihtiyaç, *"bir kişinin*

herhangi bir zamanda yaşadığı bir eksikliktir". İhtiyacı kişinin yaşadığı eksik olarak ifade eden Noe, kişinin ihtiyaç hissetmesi durumunda bu eksikliği giderecek şekilde davranmaya eğilim gösterdiğini ifade etmiştir.

İşgücü her ne kadar donanımlı olursa olsun yeni bir işe başlamak genellikle heyecan verici ve streslidir. İşgören, çalışacağı ofisin yeri, kullanacağı malzemeler gibi temel bilgilerle, çalışma arkadaşlarının kimler olduğunu, sorumluluklarını, kendisinden beklenenleri tam olarak bilemeyebilir (Wallace,2009 :168). Bilinmezlik durumu işgörende kafa karışıklığıyla beraber motivasyon kaybına neden olabilir. Bilgi ihtiyacıyla ifade edilen aslında örgütü ilgilendiren tüm konulardır. Bilgi ihtiyacının karşılanmadığını düşünen işgörenin motivasyonu düşeceği için etkin çalışabilmesi mümkün olmayacaktır. Bu sebeple işgörenin örgüte girdikten sonra çeşitli bilgileri edinmesi motivasyonunun ve dolayısıyla verimliliğinin artması için önemlidir. Bir örgütün işgücü sermayesini geliştirmesi, içinde bulunduğu rekabet koşullarıyla mücadele edebilmesine önemli katkı sağlar (Noe, 2016: 167).

Buradan hareketle işe yeni alınan işgörene örgütü tanıtmanın, örgütün hedef ve politikaları hakkında bilgi vermenin, birlikte çalışacağı iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını sağlamanın, hangi işi nasıl yapacağı hususunda yönlendirmenin kısaca örgüte dair bilgiye duydukları ihtiyacın karşılanmasından dolayı; işgörenin örgüte uyumlu hale gelmesinde, temel becerilerini geliştirebilmesinde ve verimli çalışabilmesinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Ancak bu durumda bir örgütün kalkınmasından ve gelişmesinden söz edilebilir. Bunu sağlayacak olan nitelikli işgücü, onun da kaynağı eğitimdir. Literatürde "Oryantasyon Eğitimi" olarak da ifade edilen bu eğitime çalışmada "İşe Alıştırma Eğitimi" olarak yer verilecektir.

İşe Alıştırma Eğitimi

İşe yeni başlayan işgörenin tabi olacağı ilk eğitim işe alıştırma eğitimidir. İşe alıştırma eğitimi insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işlevi kapsamında yer almaktadır. İşe alıştırma eğitimine literatürde "oryantasyon eğitimi" şekilde yer verilmektedir. Oryantasyon kelimesi Fransızca kökenlidir. Fransızcada "orientation" kelimesinden Türkçeye uyarlanmış bir kelimedir. Bu haliyle "yönlendirme, uyumlanma ve eğitme" (Türk Dil Kurumu, 2023) anlamlarına gelmektedir. Öğrenme oryantasyonu şeklinde de ifade edilen işe alıştırma eğitimi yerine getirilecek olan bir görevde bilgi, beceri veya yetkinliği artırmaya çalışmakla ilgilidir (Noe, 2016:166). Aynı zamanda işgörenin işe yönelik motivasyon kazanmasına da katkısı bulunmaktadır (Atay ve Çolakoğlu, 2019: 404).

Açık ve tüm belirsizlikleri ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmış bir işe alıştırma eğitimi, işgörenlerin örgüte karşı ilk olumlu izleniminin oluşmasında etkili olacaktır. Ayrıca olası iletişim sorunlarının da önüne geçilmiş olacaktır. Yeni işgörenlerin görevleri, sahip oldukları özlük ve diğer sosyal hakları hakkında bilgiye sahip olmaları onların örgüt içerisinde kendilerini yalnız hissetmelerinin önüne geçerek daha özgüvenli hareket etmelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda karşılaşabilecekleri sorunları en aza indirerek muhtemel değişim ve gelişimlere açık hale gelmelerinde etkili olmaktadır (Kolunsağ ve Özdemir, 2007:212).

İşe AlıştırmanınAmaçları

Örgütlerin temelde amacı faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmek, bunların devamlılığını sağlamak ve sürekli gelişimle verimliliğe ulaşmaktır. Amaçlarını gerçekleştirmek için elinde bulundurduğu (fiziksel, maddi vs.) kaynakları kullanır. Bu kaynakların etkin kullanımı amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli rol oynar. Kaynakları kullanacak ve örgütü verimliliğe götürecek olan

unsur “insan” yani “işgücü” dür. Dolayısıyla sahip olduğu işgücü o örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar. Burada işgücünün de nitelikli olması ön plana çıkar. Çünkü örgütün sahip olduğu araç, gereç ve makinaların kullanılması yöneticilerden diğer işgörenlere kadar her çalışanın bilgili ve yetenekli olmasını zorunlu kılar. Ayrıca nitelikli işgücü örgütü diğerlerinden farklı kılarak rekabet gücü oluşturmasını sağlayabilir. Bir işgücünün nitelikli olması aslında ne kadar donanımlı olduğuyla ilgilidir. Nitelikli işgücünün sahip olduğu özellikler arasında; mesleğin gerektirdiği bilgi beceri ve yeteneğe sahip, gelişime açık, değişen koşullara kolay adapte olması, iletişim yeteneğinin kuvvetli olması sayılabilir. Bir örgütün nitelikli işgücünü temin etmesi onun insan kaynağını oluşturması demektir. Böylesi donanımlı bir kaynağın temin edilmesi kadar onun etkin ve verimli kullanabilmesi diğer yandan elde tutulması örgüt başarısı için oldukça önemlidir. Nitelikli işgücü temin edildikten sonra ondan en fazla verimliliği elde edebilmek ve aynı zamanda örgütte devamlılığını da sağlayabilmek için öncelikle örgütle uyumlu hale gelmesini sağlamaya çalışmak gereklidir.

İnsanlar, bilmedikleri, ilk kez karşılaştıkları veya belirsiz gördükleri olgu, olay veya durumlara karşı temkinli, tedirgin ve endişeli olma eğiliminde olabilir. Böyle bir durumda gerçek performanslarını sergileyebilmeleri oldukça güçtür. Düşük performans kişinin başarılı olmasını da engeller. Ancak insan bilgi düzeyi arttıkça, onun için belirsizlik azaldıkça içinde bulunduğu koşullara adapte olmaya başlar. Adaptasyon gerçekleştiği ölçüde rahat hisseder ve gerçek performansını ortaya koyabilir. Burada adaptasyon süreci ne kadar kısa olursa kişinin gerçek performansını ortaya koyarak başarı düzeyini artırması o derece yüksek olacaktır. Neticede bu durum yeni işe başlayan işgören için de geçerlidir. İşe yeni başlayan işgören her ne kadar mesleki yeterliliğe ve donanıma sahip olsa da yeni bir ortamda bulunmanın, getirdiği endişe ve tedirginliği yaşayabilir. Sonuçta işe yeni başlayan bir işgören için örgütte

çalışanlardan, örgütün gerçek beklentilerine hatta kullanacağı temel ofis malzemelerine kadar her şey belirsizdir. Söz konusu belirsizlik durumunun giderilmesi, işgörenin örgüte en kısa sürede adapte olmasının sağlanması işe alıştırma eğitimleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İşe alıştırma eğitim sürecinin sağlıklı işlemesi işgücü performansı üzerinde etkili olmaktadır. Aksi takdirde bu durum işgücünün temin edilmesi için katlanılan maliyetler ve harcanan zamanın boşa gitmesine sebep olabileceği gibi devamında işgücü kaybına da neden olabilir. Bu kapsamda örgütlerde eğitim faaliyetlerinin oldukça büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Genel olarak örgütlerde yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, aşağıda belirtilen amaçlardan bir ya da birkaçını kapsaması gereklidir.

- İşgörenin örgüt içerisindeki görev ve sorumluluğunu kavramasını sağlamak
- İşgörenin örgüt içerisindeki belli bir ya da birkaç alanda sahip olduğu uzmanlıkla ilgili bilgi beceri ve yetenek düzeyini arttırmak,
- İşgörenin en yüksek performansıyla çalışabilmesi için motivasyon düzeyini arttırmak (Öge, 2022: 247).

Buradan hareketle, örgütlerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir parçası olan işe alıştırmanın amaçlarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- Yeni işgörenin kendi görev ve sorumlulukları ile özlük haklarının netleştirilmesi ve bilgi sahibi olmasının sağlanması,
- Örgütün genel misyonu, vizyonu ve işe dair uygulamaları hakkında yeni işgörenlerin bilgilendirilmesinin sağlanması,
- Örgüt kültürü hakkında fikir sahibi olunmasının sağlanması (Messmer, 2000: 12).

- Yeni işgörenin verimli olma gayreti içerisinde bulunmasının sağlanması (Kolundağ ve Özdemir, 2007: 213).
- İşgörenin yeni çevresine alışmasının sağlanması (Ceyhan, 1995:17).
- Yeni işgörenin yalnızlık ve becerisizlik hissi içerisine kapılmamasının sağlanması (Bingöl,2019: 296).
- Eğitimin davranış değişikliği meydana getirmesi beklenir. Dolayısıyla işgörende örgütle uyumlu olacak şekilde davranış değişikliğinin meydana getirilmesinin sağlanması (Söylemez, 2013: 401).
- Yeni işgöreni en kısa sürede "biz" terimleriyle düşünmeye teşvik edilmesi (Wallace, 2009:170).
- Örgütte görev yapan diğer örgüt üyeleriyle sosyal ilişkiler geliştirmelerinin sağlanması (Klein ve Weaver,2000: 63).
- Örgüt içerisinde tüm işgörenlere adil ve yansız bir şekilde davranıldığının anlaşılması,
- İşin niteliği sebebiyle, mevcut sağlık ve güvenlik ile ilgili olası risk durumlarının ilk günlerde bildirilmesinin sağlanması,
- Yeni işgörenlere, sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri ile örgütteki mevcut işler arasında değerlendirme yapma imkanı tanıyarak donanımlarına en uygun işi veya pozisyonu seçme olanağı sunulması (Seymen, 2002: 16).
- Örgütte görev yapan tüm işgörenler arasındaki iletişim ve ilişkilerin daha iyi seviyeye ulaşmasının sağlanması,
- Yeni işgörenin eksik olduğu düşünülen taraflarında bilgi, yetenek, beceri seviyesinin güçlendirilmeye çalışılması,
- Yeni işgörenin değişebilecek olası durum ve koşullara hazırlıklı hale gelmesinin sağlanması (Tınaz, 2006: 25).
- Yeni bir ortamda bulunmanın yaratacağı endişenin önüne geçilmesinin sağlanması

- ❖ İşgörenlerin gerçekçi iş beklentilerine sahip olması, yani örgütün kendilerinden ve diğer işgörenlerden beklentilerinin neler olduğunun öğretilmesi,
- ❖ Yeni işgörenlerin başlangıçta örgüte karşı olumlu izlenim kazanmalarının sağlanması (Brown, 2012: 1).
- ❖ Yeni işgörenin yeniliklere, gelişimlere ve yeni teknolojilere açık hale gelmesinin sağlanması,

Yukarıda sayılanlar örgütün amaçları arasında da sayılmaktadır. Sonuç olarak işe alıştırma eğitimlerinin temelde amacı, işe yeni başlayan bir işgörene örgütü tanıtmak, örgütün temel amaç ve politikalarını öğretmek, kendi hak, görev ve sorumluluklarını bilmesini sağlamak, örgüt kültürüne uygun davranış ve tutum sergileyebilmesi için en kısa sürede örgüte adapte olmasını sağlamak ve diğer işgörenlerle sosyal dayanışma içerisinde olmasını sağlamak olduğu söylenebilir.

Bu eğitimin amacına ulaşabilmesinde eğitim kadar eğitimin kapsamı da bir o kadar önem taşımaktadır. Nitekim eğitim bir süreçtir. Eğitime dair her aşamanın titizlikle takip edilmesi gerekmektedir. Eğitimin kapsamı örgüt, örgüt içi faaliyetleri ve işgörenleriyle ne kadar uyumluysa ifade edilen amaçlara ulaşılma olasılığı o denli mümkündür.

İşe Alıştırmanın Kapsamı

Bir örgüt, yeni işe başlayan işgörenin örgüte hızlı bir şekilde adapte olup, yüksek performans göstermesini istiyorsa kuralları ve ilkeleri belirli olan bir program doğrultusunda onu işe alıştırması gereklidir. Çünkü yeni işgören için örgüt ve örgüte dair bazı durumlar belirsizdir. Bu sebeple zihninde birçok soruyu barındırabilir. Örneğin; "Yöneticim kimdir?", "Yönetim şekli nasıldır?", "Onunla anlaşabilecek miyim?", "Örgütte verimli çalışabilecek miyim?", "Kimlerle çalışacağım ve onlar nasıl insanlardır?", "Beni çalışma

ekiplerine dâhil ederler mi?". Bu belirsizliğin giderilmesi adına işe alıştırma eğitimleri verilmektedir. Dolayısıyla eğitimin bu ve benzeri sorulara yanıt verebilecek şekilde planlanması gerekmektedir (Bingöl, 2019: 296).

Bir işe alıştırma programında planlama yaparken birtakım unsurların dikkate alınması eğitimin başarıyla sonuçlanmasında önemlidir. Planlamada dikkat edilmesi gereken süreçlere aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

- Örgütün mevcut durumu hakkında bilgilerin toparlanması,
- İşe alıştırma eğitiminde kullanılması gereken kaynakların belirlemesi ve gerekli bilginin temin edilmesi,
- İşe alıştırma eğitiminin amaçlarının ortaya konulması,
- Amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir programın belirlenmesi (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 5-6).



Sonuç olarak hazırlanacak programın belli aşamalardan geçerek bir plan dâhilinde ilerlemesi eğitimin başarıya ulaşması açısından oldukça önemlidir. Bu çerçevede Şekil 1'de söz konusu süreçlere yer verilmiştir. Nitekim örgüte, kaynaklarına, amaçlarına ve yapılacak işe alıştırma eğitimine dair doğru, kesin, açık ve net bilginin oluşturularak işgörene aktarılması işgörende örgütün dürüst ve güvenilir olduğuna dair izlenim oluşturacaktır.

İşe alıştırmadan olumlu sonuç alabilmek için eğitimin içeriğinin titizlikle hazırlanması bununla beraber eğitimde işgörene öncelikli olarak hangi bilgilerin verilmesinin daha faydalı olacağı üzerinde değerlendirme yapılmalıdır. Yeni işe başlayan bir işgörenin

öncelikli örgütü tanıması sonra hak ve sorumluluklarıyla görevlerini bilmesi gereklidir. Bu çerçevede özellikle eğitimin ilk safhalarında verilmesi gereken bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

- İşgörenin mesai saatleri, istirahat ve yemek yer ve saatleri,
- İş grubu içerisinde mesleğin gerektirdiği ve kullanılması gereken kelime, cümle ve kısaltmalar hakkında bilgi,
- Kazancını (ücret) ne şekilde ve hangi günlerde temin edebileceği,
- Sağlık güvencesi,
- Çeşitli güvenlik bilgileri (yangın ve benzeri afet durumunda acil çıkış kapıları, yönlendirme levhaları, acil durum butonları, ilk yardım alanı veya materyalleri vs.),
- Herhangi bir problemle karşılaşılması halinde nereye ve kime müracaat edileceği,
- Eğer varsa, ulaşım hizmetlerinin ne şekilde gerçekleştiği, kullanılan güzergâhlar (servis imkânı gibi)
- Örgütün kullandığı telefon sistemlerinin nasıl kullanılacağı (Öge, 2022: 152-153). Öncelikli bilgilere yer verildikten sonra eğitim kapsamında yer alan diğer bilgilendirmelere devam edilebilir.

İşe alıştırma, genellikle resmi eğitim programlarından oluşmaktadır. Ancak her ne kadar resmi programlardan oluşsa da aynı zamanda resmi olmayan programlardan veya her ikisinin birleşiminden oluşabilir. Yeni işgörenle aynı mesleği yapan diğer işgörenlerle denetimden sorumlu işgörenlerin katılımıyla resmi olmayan ilave işe alıştırma faaliyetleri gerçekleştirilebilir (Klein ve Weaver, 2000: 48). İlave işe alıştırma faaliyetlerinden bazılarına grup toplantıları, aktiviteler, oyunlar ve grup etkinlikleri, video sunumları çevrimiçi öğreticiler, eğitici ve tanıtıcı el kitapları ve diğer işgörenler ile yemek organizasyonları gibi karşılama kutlamaları örnek olarak verilebilir. Genellikle işgörenler işten ayrılacakları zaman onlar için

organizasyon düzenlenir. Ancak bir işgören örgüte dâhil olduğunda böyle bir uygulamaya rastlanmamaktadır. Bu tür küçük faaliyetler iyi izlenim yaratabilmek adına büyük fırsattır. Ayrıca örgütü de yansıtan bir takım hediyeleşmelere yer verilebilir. Hoş geldin hediyeleri yeni işgörene değer verildiğini göstermenin yanı sıra örgütün işgörenlerine karşı olumlu bir tavır ve tutum içerisinde olduğunun izlenimini de verebilir (Wallace, 2009: 174).

Yeni işgören eğitiminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, hazırlanan programın kapsamının genişliğidir. Eğitim içeriği gereksiz ayrıntılara yer vererek işgöreni sıkacak şekilde hazırlanmamalıdır. Bilgilerin kapsamı işgörenin sıkılmamasını sağlayacak kadar az, ancak bununla beraber zihninde herhangi bir soru işaretinin kalmasına izin vermeden beklentilerini karşılayacak kadar verimli olmalıdır (Öge, 2022:153). İşe alıştırma örgütsel değerleri yansıtmalıdır ve rutin uygulamalara uygun olmalıdır (Wallace, 2009: 171).

Bu çerçevede aşağıda bir işe alıştırma kapsamına ilişkin örnek çalışmaya yer verilmiştir.

Tablo 1. İşe Alıştırmanın Kapsamı

İŞE ALIŞTIRMANIN KAPSAMI
İŞGÖRENİN ADI SAYADI…….. ÜNVANI…… BAŞLAMA TARİHİ …../…../….20
1-YENİ İŞGÖRENİN KARŞILAMAYA HAZIRLIK SÜRECİ
a- İşgörenin kişisel özelliklerinin (yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim vs.) bilinmesi
b- İşle ilgili tanımların sunulması
c- Örgütteki araç, gereç ve malzemelerin hazır hale getirilmesi.
2-YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMA SÜRECİ
a- İşgörenin “hoş geldiniz” ifadesiyle karşılayın .
b- Kendisine duyulan gereksinimi ifade edin.
3-SAMİMİ YAKLAŞIMDA BULUNULMASI
a- Adres bilgilerini ve kullandığı ulaşım yöntemini sorun.
b- Avans isteyip istemediğini sorun.
4-ÖRGÜTÜN TANITILMASI
a- Örgütün temel amaç ve felsefesini anlatınız.
b- Örgüt politikalarını açıklayınız.
c- Örgütte yürütülen faaliyetleri açıklayınız.
5-YENİ İŞGÖRENİN GÖREV YAPACAĞI BİRİMİN TANITILMASI
a- Birim kapsamına giren görev ve sorumlulukları açıklayanız.
b- Kendisinin görev yapacağı pozisyon hakkında bilgi veriniz
c- Bağlı olduğu yöneticilerin kimler olduğunu ve kimlerle çalışacağını bildiriniz.
6-UYULMASI GEREKEN KURALLARIN BİLDİRİLMESİ
a- Mesai saatlerini bildiriniz.
b- İstirahat ve yemek yer/saatlerini belirtiniz.
c- Güvenlik kurallarının bildirilmesi araçlarının tanıtılması.
d- İzin kullanma koşullarının belirtilmesi.
e- Örgüt telefonlarının nasıl kullanıldığının bildirilmesi.
f- Kazancının (ücret) ne şekilde verileceğinin bildirilmesi.
7-DİĞER İŞGÖRENLERLE TANIŞTIRILMASI
a- İlk olarak birlikte görev yapacağı diğer işgörenlere yeni işgöreni tanıtınız.
b- Sonra diğer işgörenleri sırasıyla tanıtınız.
c- İşgörenlerden birisini seçip yemekte yeni işgörene eşlik etmesini isteyiniz.

8-AŞAĞIDAKİ SÜREÇ DOĞRULTUSUNDA İŞLE İLGİLİ BİLGİLENDİRMENİN YAPILMASI
a- Kendisinin işe hazır hale gelmesini sağlayınız.
b- Yapacağı işin işlemlerini açıklayınız.
c- Kendisinin iş performasını izleyiniz.
d- Tespit edilmesi halinde hatalarını düzeltiniz.
9-DENETİM
a- Yeni iş görenin işle ilgili gelişim sürecini izleyiniz.
b- Çekinmeden soru sorabilmesini sağlayınız.
c- İşle ilgili gelişim olduğu sürece gözetimin sıklığını azaltınız.

Kaynak: Bingöl,2019: 298.

İşe alıştırma, genellikle resmi eğitim programlarından oluşmaktadır. Ancak her ne kadar resmi programlardan oluşsa da aynı zamanda resmi olmayan programlardan veya her ikisinin birleşiminden oluşabilir. Yeni işgörenle aynı mesleği yapan diğer işgörenlerle denetimden sorumlu işgörenlerin katılımıyla resmi olmayan ilave işe alıştırma faaliyetleri gerçekleştirilebilir (Klein ve Weaver, 2000: 48). İlave işe alıştırma faaliyetlerinden bazılarına grup toplantıları, aktiviteler, oyunlar ve grup etkinlikleri, video sunumları çevrimiçi öğreticiler, eğitici ve tanıtıcı el kitapları ve diğer işgörenler ile yemek organizasyonları gibi karşılama kutlamaları örnek olarak verilebilir. Genellikle işgörenler işten ayrılacakları zaman onlar için organizasyon düzenlenir. Ancak bir işgören örgüte dâhil olduğunda böyle bir uygulamaya rastlanmamaktadır. Bu tür küçük faaliyetler iyi izlenim yaratabilmek adına büyük fırsattır. Ayrıca örgütü de yansıtan bir takım hediyeleşmelere yer verilebilir. Hoş geldin hediyeleri yeni işgörene değer verildiğini göstermenin yanı sıra örgütün işgörenlerine karşı olumlu bir tavır ve tutum içerisinde olduğunun izlenimini de verebilir (Wallace, 2009: 174).

Yeni işgören eğitiminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, hazırlanan programın kapsamının genişliğidir. Eğitim içeriği gereksiz ayrıntılara yer vererek işgöreni sıkacak şekilde hazırlanmamalıdır. Bilgilerin kapsamı işgörenin sıkılmamasını

sağlayacak kadar az, ancak bununla beraber zihninde herhangi bir soru işaretinin kalmasına izin vermeden beklentilerini karşılayacak kadar verimli olmalıdır (Öge, 2022:153). İşe alıştırma, örgütsel değerleri yansıtmalıdır ve rutin uygulamalara uygun olmalıdır (Wallace, 2009: 171).

İşe Alıştırma Süreci

Her örgütün varlığını devam ettirip rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde işgörenin önemli bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla işverenin, iş ve işgören eşleştirmesini doğru bir şekilde yapabilmesi gerekmektedir. İş gereklerine uygun olarak işgörenin istihdam edilmesini ifade eden bu durum doğru işgörenin doğru işte çalıştırılması anlamına gelir. İşgören seçiminin örgüt başarısında yerinin büyük olduğu söylenebilir. Ancak bir örgüt için önemli olan sadece işgörenin bir şekilde göreve başlatılması değildir. Aynı zamanda işgörenin örgüt içerisindeki sürekliliği sağlanmalıdır. Çünkü nitelikli işgörenin örgütteki devamlılığı örgütün verimliliğinin süreklilik kazanması demektir. Bir işgören ne kadar nitelikli olursa olsun örgüte ve örgüt faaliyetlerine uyum sağlayamadığını düşündüğünde farklı alternatifleri düşünmeye başlar. İşgörenin örgütteki devamlılığını etkileyen birtakım unsurlar bulunmakla beraber bunlardan biri de işe yeni başladıktan sonra ki süreci nasıl geçirdiğidir. Çünkü bu süreç içerisinde işgörenin örgüte karşı ilk izlenimi oluşacaktır. Eğer işgörenin örgüte karşı ilk izlenimi olumlu olursa örgütten ayrılma veya devasızlık yapma niyetinde olmayacaktır. Bu sebeple bu süreci iyi değerlendirebilen işveren, işgörenin örgütte devamlılığını sağlayabilir.

İşe alım süreci ile işe alıştırma sürecinin birbirinden bağımsız değerlendirilebilmesi de mümkün değildir. Nitekim iyi bir seçme süreci neticesinde işin gereklerine uygun alınan işgörenin, diğerlerine nazaran işe alıştırma eğitiminden daha iyi ve hızlı verim alacağı gerçektir (Memduhoğlu, 2008: 144)

Bu çerçevede örgütler için işe alım süreci kadar önemli olan bir diğer husus işgörenin örgütün tarihini, felsefesini, hedef ve politikalarını, işgören özlük haklarını, uyulması gereken kuralları ve örgüte dair diğer bilgileri en kısa sürede öğrenmesidir (Topaloğlu ve Koç,2000: 19). Dolayısıyla işe alım süreci kadar işe alıştırma sürecinin de önemli olduğu hatta birbirini destekleyen süreçler olduğu ifade edilebilir.

İşe alıştırma süreci, işe alıştırma eğitimlerinin uygulandığı süre aralığını ifade etmektedir. İşgörenlerin örgüt içerisindeki başarısı ve devamlılığı bu sürecin nasıl değerlendirildiğine bağlıdır. Bu sürecin etkinlik düzeyi ne kadar yüksek olursa işgörenin alışma süresi o kadar kısa olacaktır (Öge, 2022:153). Sürecin başlayabilmesi için temelde iyi hazırlanmış bir işe alıştırma eğitim programına ihtiyaç vardır.

İşe alıştırma eğitiminin içeriğinin özenle hazırlanması, işgörenin ihtiyaç duyduğu bilgileri kapsaması ve bir plan doğrultusunda hareket edilmesi gerekir. İyi bir eğitim içeriğine sahip olan plan ve etkili bir süreç takibi eğitimin başarılı sonuçlanmasını sağlar.

Lawson (2015)'a göre, etkili bir işe alıştırma süreci, zaman ve çaba gerektirir. Bunu bir yatırım olarak düşünüp, elde edilecek sonuca değer olduğunu ifade etmiştir. İyi planlanmış, kapsamlı bir eğitim süreci hem örgüte hem de işgörenlere büyük fayda sağlayacaktır.

İşe alışma iki ayrı süreçte incelenebilir.

Bilgi Verme :

Örgütün tanıtılması (tarihi, kültürü, misyonu, vizyonu hedef ve politikaları ile yürütülen faaliyetler), çalışma ortamının tanıtılması, yönetimden sorumluların tanıtılması, kullanılacak araç, gereç, makine, teçhizat ve malzemelerin tanıtılması, uyulması gereken kuralların bildirilmesini kapsar.

İşe Uyum :

Mesleki, teknik, yönetsel ve benzeri kapsamlı işe uyum eğitimleri, iş başında gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar (üretim tekniklerinin bildirilmesi, üretim sürecinde kullanılan bant sisteminin tanıtılması vs.), sosyal etkinlikler (grup etkinlikleri, toplu yemek organizasyonu vs.) ve yönetici koçluğu desteğinden oluşmaktadır (Karakaş,2014: 7)**.**

Bu süreçler hazırlanan işe uyum eğitiminin uygulamaya geçmesiyle izlenen süreci ifade etmektedir. Her iki süreç incelendiğinde ilk olarak işgörene öncelikli bilgilerin verilmesi, temel bilgi eksikliğinin giderilmesi yaklaşık 1 ile 3 gün sürmekte daha sonra işe alıştırma sürecindeki pratik ve uygulamaya dönük faaliyetler 15 gün ile 3 ay arasında sürerek işgörenin işe uyumu hedeflenmektedir.

İşe uyum eğitimleri konusuna ilişkin bazı eserlerde "sosyalleştirme" kavramı adı altınca incelendiğine rastlanılmıştır. İşe uyum eğitimlerini, işverenlerin yeni işe başlayan işgörenleri sosyalleştirme süreçlerinin bir parçası olarak değerlendirmişlerdir (Mücevher ve Erdem,2019: 23). Bazı araştırmacılar örgütsel sosyalleşmeyi yalnızca işe alıştırma olarak ele almıştır. Bu araştırmacılar, işe alıştırma sürecinin 8 ana maddeden meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda söz konusu maddelere aşağıda yer verilmiştir:

1. Yeni işgörenleri karşılamak için hazırlık yapmak (yürütecekleri faaliyetler, bunların tanımları kullanılacak araç gereçler ofis ortamının hazırlanması).
2. Yeni işgörenlerin karşılanması (samimi, sıcak olmak ve ihtiyaçlarını tespit etmek).
3. Yeni işgörene faaliyet göstereceği alanını tanıtmak bu alanın örgüt içerisindeki yerini anlatmak.
4. Yeni işgöreni çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmak ve onların sorumluluk alanlarından bahsetmek.

5. Örgütün çalışma prensiplerini açıklamak (mesai ve mola saatleri).
6. Örgüte dair genel bilgilendirme yapmak (felsefesi, amaçları, terfi ve performans sistemi vs).
7. İşgörenlere sağlanan haklar ve sosyal hizmetler hakkında bilgi vermek.
8. Faaliyet gösterecekleri alandaki işlerini tanıtmak (Öge, 2022: 152).

Zaman içerisinde örgütlerin işgücünde meydana gelen çeşitlilik iş yapma şekillerinin değiştirmesine ayrıca işgörenlerini eğitme şekillerini de değiştirmelerine neden olmuştur (Lawson, 2015: 11). Bu sebeple işe uyum eğitiminde farklı yöntem ve araçlar kullanılmaktadır. Bunlar işgörenlerin ihtiyaçlarına, görev yapacakları pozisyona, verilmesi istenen bilgilerin niteliğine, işin niteliğine, örgüt olanaklarına, eğitimcilere, kullanılacak malzemelere erişim olanağına göre değişkenlik gösterebilir. Bu sebeple örgütler çeşitli faktörleri değerlendirerek eğitim planı hazırlamakta ve uygulamaktadır. Ancak temelde verilmesi gereken, işgörenlerin ihtiyacına yönelik ve bilgi verme sürecinde kullanılan başlıca yöntemler bulunmaktadır. Örgütü tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, toplantılar, görsel materyaller, bir rehber eşliğinde yapılacak örgüt içi geziler, bir üst yöneticinin veya uzman bir kişinin desteği örnek olarak verilebilir. (Bingöl, 2019: 300). Öge (2022)'ye göre eğitime ayrılacak süre birkaç saat veya birkaç gün olabileceği gibi haftalarca da sürebilir. Eğitim süreci, örgütün ne kadar büyük olduğuna, karmaşıklık düzeyinin ne kadar olduğuna beklenen yarar düzeyine, eğitime verilen önemin büyüklüğüne, eğitimin kapsamına bağlı olmakla beraber örgütler arası farklılık gösterebilecektir. Burada önemli olan işgörenin uyum sürecini sıkılmadan ve verimli bir şekilde tamamlamasıdır. Çünkü işe uyum eğitimleriyle ilgili şikâyetlerden birisi de eğitimlerin bunaltıcı, sıkıcı olmasıdır. Böyle bir durum işgörenin genellikle üretken olmayan ve bir süre sonra örgütten ayrılma ihtimali daha yüksek olan,

kafası karışmış olmasına neden olur. Dolayısıyla eğitimin içeriği ve sayılan diğer koşullar dikkat alınarak bir süreç belirlenmelidir. İşgörenin ihtiyaçlarına hitap eden ve en kısa zamanda örgüte adapte olmasını hedefleyerek hazırlanmış bir eğitim, ister bir gün ister altı ay sürsün, işgörenin örgütte devamlılığını sağlamasının yanında üretkenlikleri üzerinde de olumlu etkisi olacaktır (Brown,2007: 1) Bununla beraber işe uyumda eğitim süreci süreklilik göstermez. Her yeni işgörenin işe girmesiyle başlar uyum sürecini tamamlamasıyla sona erer (Öge, 2022: 152). Eğitimin uzun olması kadar kısa olması da sakıncalıdır. Kısa bir eğitim işgörene değersiz olduğuna dair bir mesaj iletir (Wallace, 2009: 173). Dolayısıyla eğitim sürecinin işgöreni sıkmayacak kadar kısa, kendisini değersiz hissetmeyecek ve beklentilerini karşılayacak kadar donanımlı olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Eğitim sürecinin takibinden genellikle yeni işgörenin bir üst yöneticisi veya insan kaynakları bölümünde görev yapan bir uzman sorumlu olur. Kıdemli olan bir işgören de bu süreci takip edebilir (Atay ve Çolakoğlu, 2019: 405-406). Bu kişilere veya işe uyum eğitiminde sorumlu diğer kişilere de bu süreç hakkında eğitim verilmesi yararlı olabilir. (Wallace, 2009: 173). Her koşulda eğitim verecek kişinin tecrübeli ve eğitimli bir işgören olması gereklidir (Belilos,1999). Eğitim sürecinden sorumlu olan tüm sorumluların işbirliği halinde olması ve koordineli çalışması gereklidir (Holton, 1996: 248). İşe uyum eğitimini verecek olan eğitmenlerin tüm katılımcıların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve rahat hissettikleri bir öğrenme ortamı oluşturmaları gereklidir. Bu ortamı oluştururken, öğrenme farklılıkları da dâhil olmak üzere işgörenler arasındaki kişisel farklılıkları dikkate almalıdır. Eğitim içeriğinin bu çerçevede oluşturulduğundan emin olmalı ve işgörenlere bu bakış açısıyla yaklaşmalıdır (Lawson, 2015: 9). Örneğin, örgüt içerisinde üretim alanında faaliyet gösterecek bir işgörene uygulanacak işe alıştırma eğitimiyle, faaliyet alanı ofis olan bir işgörene uygulanacak işe alıştırma eğitimi birbirinden farklı içeriklere sahip olması gerekir

(Demirbilek, 2009: 367). Uygun eğitim içeriği ve ortamı oluşturulduktan sonra uygulamaya geçilmelidir.

Eğitim süreci sonunda, eğitime katılan işgörenlerden beklenen başarıyı sağlayıp sağlamadığı değerlendirilebilir. Bu değerlendirme, işgörenin uyum sürecini ne derece tamamladığı hakkında bilgi verir. Diğer taraftan planlanan ve uygulanan işe alıştırma eğitiminin etkinliği de görülebilir. Değerlendirme aşamasında aşağıda belirtilen hususlar dikkate alınmalıdır:

- ❖ Yeni işgörenlerin, eğitimin kapsam ve sürecine verdiği tepkiler.
- ❖ Eğitimin sonunda elde edilen tecrübe ve bilgi düzeyi.
- ❖ Eğitimin sonucu meydana gelen davranış değişiklikleri
- ❖ İşgörenlerde veya örgütte gözlenebilir veya ölçülebilir sonuçlar (işten ayrılma kararları, devamsızlık oranları vb).

Belirtilen hususların değerlendirilmesi, işgörenin örgüte uyum sağlayıp sağlamadığı veya bunu ne derece gerçekleştirebildiği hakkında bilgi verecektir. Yetersiz görülmesi halinde eğitim içeriklerinin güncellenmesi ve verimlilik sağlanacak şekilde planlanması gerekmektedir.

Değerlendirmenin yapılma amaçlarına kısaca aşağıda yer verilmiştir:

- ❖ İşe uyum eğitimi sonucunda belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını görebilmek,
- ❖ İşe uyum eğitiminin, işgörenlerin örgüte karşı memnuniyeti üzerindeki etkisini görebilmek,
- ❖ İşe uyumeğitiminin içeriğinde yeniden düzenlenmesi gereken alanlarını belirleyebilmek (Lawson, 2015: 47-48).

Değerlendirme yöntemlerini örgütler eğitimle uyumlu olacak şekilde tercih edebilir. Yöntemler arasında anket, gözlem, görüşme,

test bulunmaktadır. Örgütler bunlardan birini veya birkaçını aynı anda kullanarak değerlendirme yapabilir (Tınaz, 2006: 27). Aşağıda işe uyum eğitimi sonucunda değerlendirme yapabilmek için uygulanabilecek örnek bir anket düzenlenmiştir.

Tablo 2. İşe Uyum ile İlgili Anket

Aşağıdaki anket aldığınız işe uyum eğitiminin, yararlı olup olmadığının ve daha verimli hale nasıl getirilebileceğinin değerlendirilebilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu çerçevede belirtilen konularda aldığınız eğitimin sizin için verimlilik düzeyini ifade eden ***Verimli Değil /Az Verimli /Verimli /Çok Verimli*** seçeneklerinden birine işaretleme yapınız. Ayrıca eğitimlerin verimlilik düzeylerinin artırılması amacıyla varsa görüş ve önerilerinizi belirtmenizi rica ederiz.

Sayı	Konu	Verimli Değil	Az Verimli	Verimli	Çok Verimli
1	Örgütün Tarihi, Örgüt Kültürü				
2	Örgütün Misyonu, Vizyonu, Amaç ve Değerleri				
3	Özlük Hakları				
4	Örgütün Yapısı				
5	Örgütün İlkeleri ve Prosedürleri				
6	İşgören Programları, Hizmetleri, Kaynaklar				
7	Örgütün Terminolojisi				
8	Ürünler ve Servisler				
9	Uygulamalı Faaliyetler, Etkinlikler				

10	Eğitimin İşgörenin Uyumuna Katkısı	
11	Eğitimle ilgili eksik olduğunu düşündüğünüz veya ilave edildiğinde faydalı olacağını düşündüğünüz konular var mı?	
12	Diğer görüş ve önerileriniz nelerdir?	

Kaynak: (Lawson, 2015: 199) yararlanılmıştır.

Sonuç olarak eğitim sonunda yapılan değerlendirme, işgörenin işle ve örgütle uyumunu sağlamada neyin işe yarayıp neyin yaramadığının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

İşe Yeni Başlayan İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlar

İşe yeni başlayan bir işgören örgüte dâhil olduktan sonra birtakım sorunlarla karşılaşabilir. Bu sorunların temeli hem işgören hem de örgüt kaynaklı olabilir. İşgörenin bilgi eksikliğiyle ilgili olabileceği gibi yeni bir ortamda bulunmanın oluşturacağı endişe kaynaklı durumlar ortaya çıkabilir. Bununla beraber örgüt işgören üzerinde olumsuz bir izlenim bırakabilir. Her ne sebeple olursa bu durum işgörenin performansına olumsuz yansıyarak işgörenin örgüte devamlılığını engelleyecektir. Düşük performans ve işgörenlerin işten ayrılma sıklıkları örgüt verimliliğinin düşmesine neden olur. Bu sebeple işgörenler, işe yeni aldıkları işgörenlerin örgüte, faaliyetlerine, amaç ve hedeflerini öğrenmelerini, iş yapış şekillerine dair bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini ve işgörenin en kısa sürede örgüte adapte olmasını isterler. Bu sebeple işe alıştırma eğitimleri uygulanmaktadır. Ancak bazen örgütler iyi bir eğitim içeriği oluşturamadıklarında veya süreci etkin yürütemediklerinde yine aynı sorunlarla karşılaşabilir. Bu sebeple eğitim sürecinin etkin yönetiminin, işe alıştırmanın başarıya ulaşmasında önemli bir yeri olduğu ifade edilebilir. İşe yeni başlayan bir işgörenin karşılaşması

muhtemel sorunların temelinde işgören veya örgüt vardır. Ya işgören kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilir ya da örgüt kaynaklı sorunlar ortaya çıkabilir.

Öncelikle işgören işe başladığında ilk kez ve yeni bir ortama dâhil olmaktadır. Örgüte ve diğer işgörenlere karşı bilinmezlik durumu işgörende kaygıya ve kültür şokuna sebep olabilir. Bununla beraber işgörene örgüt tarihi, felsefesi, üyeleri ile diğer önemli unsurları tanıtılmazsa işgören kendisini unutulmuş ve yalnız hissedebilir. Ancak her ne kadar böyle hissetse de örgüt faaliyetlerini yerine getirme zorunluluğu işgöreni çevresinden yardım istemeye itecektir. Çevresinden derleme edindiği bilgiyle faaliyetlerini yürütecektir. Bu şekilde plansız ilerleyen süreç, işgörenin eksik veya yanlış bilgi edinmesine neden olabilir. Nitekim sonuç işgörenin performansına yansıyacaktır (Tiyek,2014: 336).

Bir işgörenin yanlış iş seçimi yapması ve bundan dolayı iş tatmini sorunları yaşaması olasılıklar arasındadır (Karakaş,2014 :11). İşgören örgüte dâhil olduktan sonra yanlış iş seçiminde bulunduğunu fark edebilir veya bilinçli olarak çeşitli kişisel durumları (işsiz kalma korkusu, kazanç elde etme gerekliliği, diğer sorumlulukları vs.) sebebiyle yanlış iş seçiminde bulunabilir. Her ne kadar işin gereklerine uygun olup, yeterli bilgi, yetenek düzeyine sahip olsa da bazen işin ruhu işgörenle uyumlu olmayabilir. Bunu ise en iyi işgörenin kendisi bilir. Sahip olduğu iş ahlakı veya birtakım zorunluluklar belki faaliyetleri yerine getirmesini sağlayabilir. Ancak bu durumda performansı belli bir düzeyde kalabilir. Çünkü yapılan iş beraberinde iş tatminini getirmeyebilir. Buradan hareketle literatür incelendiğinde işgören ile iş uyumunun iş tatminini etkilediği yönünde çalışmalara rastlanmıştır. Bunlardan birisi de Kristof-Brown ve diğerleri (2002) ile Kristof-Brown ve diğerleri (2005)' nin çalışmasıdır. Söz konusu çalışma sonucunda işgören ve iş uyumu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu

görülmüştür. İş uyumu ise kişinin işin gereklerine uygun olmasını ifade etmektedir (Avecedo ve Yancey, 2011: 350).

İşgören iş tecrübesi eksikliğinden dolayı da sorun yaşayabilir. İşgörenler yeni dâhil oldukları örgüt içerisindeki diğer işgörenlere karşı tedirgin yaklaşabilir. Henüz ilk kez karşılaşmış olmanın ve onları tanımamanın beraberinde tedirginliği getirmesi olağandır. Bu tedirginlik birçok soru işaretinin oluşmasını sağlayacaktır. İşgören çalışma arkadaşlarının kimler olacağını, onların kendisine yardım edip etmeyeceklerini, onlara ne kadar güveneceğini sorgulayabilir. Dışlanma korkusu ve diğer işgörenlerin oluşturdukları gruba dâhil olmada sorun yaşayabilirler. Tedirginlik hali işgörenin cesaretinin ve özgüveninin düşmesine neden olabilir (Atay ve Çolakoğlu, 2019: 407). İşgören yürüteceği faaliyetler için kullanması gereken araç gereç ve materyallere veya örgütün sahip olduğu fiziksel şartlara uyum sağlamada sorun yaşayabilir. Örgütün beklentileriyle işgören beklentilerinin çatışması ihtimali de söz konusu olabilir. Beklentiler arası uyumsuzluk örgüte uyum sağlamada zorlanmasına neden olabilir (Karakaş,2014 :3).

İşgörenin işe yeni başlamasıyla ortaya çıkması muhtemel sorunlardan biri işgörenin kendisini örgüte ait hissetmemesidir. Örgüte, işleyişine, amaç, hedef ve felsefesi ile diğer işgörenlere karşı bilgi eksikliğinin ve belirsizliğin olması işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmemesine neden olmasının yanı sıra kendisini değersiz hissetmesine neden olacaktır. Bir işgörenin aidiyet hissedemediği yerde devamlı kalma niyetinde olması, kaldığı süre içerisinde ise verimli çalışabilmesi ve başarılı olabilmesi beklenemez. Her işgören kendisini örgütün bir parçası olarak hissedebilmek, değerli olduğunu bilmek ister. Bunu bildiği sürece motivasyonu artar ve motivasyonunu çalışma verimliliğine yansıtır. Dolayısıyla bir işgörenin işe yeni başlamasıyla ortaya çıkması muhtemel sorunları örgütlerin önceden öngörüp önlemlerini alması, işgörenlerin örgüte

kendilerini ait hissetmeleri, motivasyonlarının artması sonuç olarak örgütte devamlılıklarının sağlanması adına faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

İşe Alıştırmanın Faydaları

İşe alıştırma, işgörene örgütle ilgili genel bilgilerin verildiği süreci ifade eder. Bu eğitimlerin temelde amacı işe yeni başlayan işgörene örgütü tanıtmak bununla beraber süreç içerisinde işgöreni tanımaktır.

İşe yeni başlayan bir işgören örgüte karşı oldukça yabancıdır. İşin gereklerine uygun olsa bile örgüte, örgütün kültürüne, yapısına, örgüt içerisinde kullanılan terminolojiye oldukça uzaktır. Bu sebeple işe yeni başlayan bir işgören örgüt içerisinde kendisini yabancıymış gibi hissedebilir. Dolayısıyla örgütü tanımak bir işgörenin en doğal hakkıdır. İşgören kendisini rahat hissedebilmek ve faaliyetlerini doğru yürütebildiğine inanmak için örgüte dair her konu hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bilgi, işgören için ilk aşamada en önemli ihtiyaçtır. Bilgi ihtiyacı karşılandığı sürece işgören görev ve sorumluluklarını yerine getirmede cesaret kazanır. Sahip olunan bilgi gücü işgörenin görevlerini doğru bir şekilde yürüttüğünden emin olmasını, kendine güvenmesini sağlayarak motivasyonunu artırır. Böylelikle önceleri kendisini yabancıymış gibi hissettiği yerde artık bulunduğu yerin bir parçasıymış gibi hissetmeye başlar ve aidiyet duygusu gelişir. Nitekim işgören örgüte ait hissedebildiği ölçüde rahatlar ve devamlı kalma niyetinde olur. Böylece en iyi performansını sergilemek için çabalar. İşgören performansındaki artışta örgütsel başarıya yansır. Örgüt başarısına katkısı olduğunu hisseden işgören kendisini güçlü hisseder. Güç, başarı, aidiyet kavramları aslında insanın temel ihtiyaçlarından kaynaklanır.

İhtiyaç teorileri, bir kişinin belirli sonuçlara verdiği değeri açıklamaya yardımcı olmakla beraber (Noe, 2016: 166) insanların

daha verimli ve etkili bir şekilde çalışması için onları motive etme yöntemlerinin belirlenmesinde bu teorilerden faydalanılmaktadır (Jerome,2013: 43). İhtiyaç teorilerinden yararlanılan bir diğer durum da işverenlerin işe alıştırma eğitimlerini düzenlerken ortaya çıkmaktadır. İşverenler işe yeni başlayacak olan işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini belirleyebilir ve bu çerçevede eğitim içeriğini oluşturabilir (Yeşil, 2016: 176). İşgörenlerin ihtiyaç, talep ve beklentilerinin değerlendirilmesiyle oluşturulan, bunların karşılanması odaklı olan bir eğitim içeriği ve süreci verilen eğitimden en yüksek faydayı elde etmeyi sağlayacaktır.

Bilgi ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve saygınlık ihtiyacı işe alıştırma eğitimiyle yerine getirileceği için sonuç olarak örgütün işe yeni başlayan işgörenlere eğitim vermesi hem örgüt hem işgören açısından oldukça önemlidir (Jerome,2013: 43). Ek olarak, çalışan odaklı bir iklim işbirlikçi öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir (Zhang, 2010:113).

İşe yeni başlayan bir işgörenin en kısa sürede örgütün başarısına katkıda bulunmasını beklenir. Bu sebeple örgütler işgörenin örgütü tanıması, işini en iyi şekilde yapabilmesi, örgüte adapte olma sürecinin kısa olması için çaba sarfeder. Bunun için işgörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak eğitim içeriği ve süreci hazırlanır ve işe yeni başlayan işgörenlere uygulanır. İşgörenin örgütle ilk karşılaşması işe alıştırma eğitimleri ile olur. Dolayısıyla örgüte dair ilk izlenimin işgören başarısında etkili olacağı ifade edilebilir. Örgütün tarihinin, yapısının kültürünün kısaca örgüte dair genel bilgilerin aktarımıyla işgörenin ilk günlerde yaşaması muhtemel endişelerin önüne geçilebilir. Örgütte çalışan diğer işgörenleri de tanıması fazlasıyla rahatlamasını sağlayacaktır. Nitekim ilk başladığında hem örgüte hem de diğer işgörenlere karşı zihninde belirsizlik durumu mevcuttur. Belirsizliğin önüne geçilmesiyle beraber örgütle ve diğer işgörenlerle uyum süreci başlar. Diğer işgörenlerle artan iletişim ve etkileşim

sosyalleşmeyi artırmaktadır. Pozitif geliştirilen ilişkiler yeni işgörenlerin gruplar tarafından kabul edilmesini hızlandırır (Holton, 1996: 241). Uyum süreciyle beraber sosyal kaynaşmanın olması işgörenin örgüte karşı aidiyet duygusunu pozitif yönde etkiler. Kendisini örgütün bir parçası olarak görebilir ve işten ayrılma veya devamsızlık yapma niyetinde olmaz. Böylelikle işgören örgütün amaç ve değerleriyle özdeşmiş hisseder. Bu durum işgörende örgütsel bağlılığı ortaya çıkaracaktır. Nitekim Klein ve Weaver (2000: 60-61), işe alıştırmanın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini incelediği çalışmasında işe alıştırma eğitimlerine katılan işgörenlerde diğerlerine göre örgütsel bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde devamsızlık yapma veya işten ayrılma niyeti olmaz. Örgütte kalma isteğinin yüksek olması işgörenin performansına da yansır. İşgören yüksek performansının örgüt verimliliğine katkıda bulunacağını bilir. Bununla beraber örgütün amaç ve değerleriyle de bütünleşmiş hissettiği için performansını yüksek seviyede tutarak örgütsel verimliliği artırmak için çabalar. Örgütün kendisinden beklediği, hedeflediği performansı veya gösterebildiğine inan işgörende bu durum iş tatmini hissiyatı yaratır (Boylu ve Karakaş, 2011:63). Nitekim işe alıştırma işgörenlerin potansiyelini artırabilir ve performans gelişimine katkıda bulunabilir (Lei ve ark., 2015: 89). Burada işgörenin performans değerlendirme kriterlerini bilmesinin önemli rol oynadığı söylenebilir. Çünkü bunu bilen işgören öncelikle kendisinden beklenen performansı yerine getirir eğer yükselme amacı da taşıyorsa performansının üzerine çıkmaya çalışacaktır. Yükselme fırsatı tanıyan bu çerçevede performans değerlendirme kriterleri belirleyip bunu işgörenle paylaşan örgütler işgörenlerde onlara değer verildiği izlenimi yaratır. İşgörenin değerli hissetmesi örgüte olan bağlılığı üzerinde olumlu katkısı olur (Topaloğlu ve Sökmen,2003: 27). Nitekim örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, örgütsel verimlilik için çaba sarf etmeyi ve örgütteki devamlılığın talep edilmesini barındıran bir kavramdır (Rashid ve ark.,

2003:713). İşgörende meydana gelen olumlu yöndeki gelişim örgüte ve örgüt yöneticilerine de yansır. İşe alıştırma eğitimlerinin katkısı böylelikle zincirleme ilerler. Örgüte ve diğer işgörenlere adapte olan bir işgören yöneticileriyle ilişkilerini pozitif yönde geliştirir. Böylelikle yönetim sorunlarının önüne geçilmiş olur. Örgüte bağlı, ayrılma niyetinde olmayan, örgüt hedefleriyle bütünleşmiş bir işgören, örgüt açısından işgören değişiklik oranının azalmasını yani işgücü devir oranının düşmesini sağlar. Yüksek performansla faaliyetlerini yürütmesi örgüt açısından oldukça önemlidir. Çünkü yüksek performansı örgütün genel başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütün küresel olarak rekabetçi gücünün artmasını sağlar (Ongori, 2007: 52). Eğitimin sonunda, eğitim içeriğine uygun seçilen değerlendirme yöntemiyle işgörenlerin eğitimden aldıkları verim düzeyi değerlendirilir. Değerlendirme neticesinde işgörenlerin örgüte dair genel bilgi düzeyi, örgüte uyum düzeyi ve değişen davranış değişiklikleri incelenerek değerlendirme yapılır. Yapılan değerlendirmelerin ve eksikliklerin giderilme çabası işgörenlerde örgütün yatırım yaptığı değerli bir üyesi gibi hissetmesine yardımcı olur (Wallace,2009: 169)

İşe alıştırmanın sağladığı faydayı tek açıdan değerlendirmemek gerekir. Çünkü hem işgören hem örgüt hem de yöneticiler açısından faydaları olacağı görülmektedir (Topaloğlu ve Koç,2000: 25). Bu çerçevede üç başlık altında işe alıştırmanın kısaca faydaları sıralanabilir (Topaloğlu ve Koç,2000: 25) .

Örgüte Sağladığı Faydalar

- Tüm işgörenlerin örgüte uyum sağlaması,
- Bilgi ve adaptasyon düzeyinin yükseltilmesiyle işgörenlerin örgüt verimliliğine katkısının artması,
- Örgütte değer sisteminin oluşması,
- Örgütün tarih, amaç, ilke ve politikalarının tüm işgörenler tarafından öğrenilmesi,

- İşgörenler arası iletişimin kuvvetlenmesiyle takım bilincinin oluşması,
- Kaynakların israf edilmeden verimli kullanılması,
- Örgüt içerisinde genel standartların belirlenmesi,
- Kalite artışı ile tüketici beklentilerinin karşılığını bulması.

Yöneticiye Sağladığı Faydalar

- Örgütün politikaları ve diğer süreçlerle ilgili tüm bilgilerin işgörenlere bildirilmesi,
- İşe alıştırma eğitimleri süresince yönetici rolünün desteklenmesi,
- Yöneticilerin motivasyonlarının artması,
- İşgörenlerin performansında tutarlılığın artması,
- İşgören ve yönetici arasındaki iletişim sorunlarının ortadan kalkması.

İşgörene Sağladığı Faydalar

- İşgörenin yapacağı iş konusunda bilgilenmesi, üretkenliğinin artması,
- Örgütün beklentilerini kavrama,
- Örgüt için değerli olduğunu hissetme,
- Örgüt üyeleriyle kaynaşma, grup içine kolay dahil olma,
- Kişisel motivasyonun ve moralin artması,
- Performansın artması,
- Kişisel itibar kazanma.

Diğer Sağlanan Faydalar

- İşgörenlerde iş tatmininin artması,
- İşgörenlerde örgütsel bağlılığın artması,

- İşgörenlerin örgütte devamlılık niyetinin artması,
- İşgörenler arası işbirliği ve uyum (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005).
- Örgüt kültürünün aktarılması (Kein ve Weaver, 2000: 62).
- Örgütsel sosyalleşmenin hız kazanması,
- İşgücü devir oranının düşmesi (Bauer ve Erdoğan,2011: 61).

KAYNAKLAR

Acevedo, J. M., & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. Journal of workplace learning, 23(5), 349-354.

Atay, H. & Çolakoğlu, Ü. (2019). İşe Oryantasyon Sürecinde Yaşanan Sorunlar: Kuşadasi A Grubu Seyahat Acentalari Örneği. Öneri Dergisi, 14(52), 401-432.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.

Bek, H. (2007). İnsan Kaynaklari Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 107-120.

Belilos, C. (1999). Conducting Effective Employee Orientations Orientations Are Performance Trend Setters. Çeviren: Sabire Burçin Batılı) http://www. hr-info. com/harticles/cbelios/orientation. html.(23.07. 09).

Bingöl, D. (2019). İnsan Kaynaklari Yönetimi. Beta.

Boylu, Y., & Karakaş, A. (2011). İşe Aliştirma Eğitiminin Örgütsel Bağliliğa Etkisi Havalimani Yer Hizmetleri Çalişanlari Üzerine Bir Araştirma.

Brown, J. (2007). Employee orientation: Keeping New Employees On Board. Humanresources. about. com/library/weekly/nosearch/nuc042102a. htm, 20(02), 2014.

Ceyhan, E. (1995). Oryantasyon eğitimi.

Çakir, E., & Kacir, Ü. (2018). İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 124-149.

Demirbilek, T. (2009). Örgütsel Sosyalleşmede İşe Aliştirma Eğitiminin Yeri ve Önemi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(18), 353-374.

Eroğlu, E. (1999). İşletmelerde "İnsan Kaynakları" Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri. Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi, 16(16), 267-282.

Holton III, E. F. (1996). New Employee Development: A Review and Reconceptualization. Human Resource Development Quarterly, 7(3), 233-252.

Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's Hierarchy Of Need Theory; Impacts And Implications On Organizational Culture, Human Resource And Employee's Performance. International Journal Of Business And Management Invention, 2(3), 39-45.

Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 25-44.

Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynaklari Yönetiminde İşe Aliştirma Eğitimi Programlarinin Önemi. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7), 1-14.

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness Of An Organizational-Level Orientation Training Program In The Socialization Of New Hires. Personnel psychology, 53(1), 47-66.

Kolunsağ, A., & Özdemir, G. (2007). Sürdürülebilir Oryantasyon Modeli ve Sakarya Üniversitesi'ndeki Durum. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (14), 211-229.

Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A Policy-Capturing Study Of The Simultaneous Effects Of Fit With Jobs, Groups, And Organizations. Journal of Applied Psychology, 87(5), 985.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals'fit At Work A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342.

Lawson, K. (2015). New employee orientation training. Association for Talent Development.

Lei, R., Yan, Z., & Lei, P. (2015). A study based on the effect of strategic orientation on management innovation and human resource management of a business. Acta Oeconomica, 65(s2), 87-99.

Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. Van Yüzüncü Yil Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2), 137-153.

Mercin, L. (2005). İnsan Kaynaklari Yönetimi'nin Eğitim Kurumlari Açisindan Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 128-144.

Messmer, M. (2000). Orientation Programs Can Be Key To Employee Retention. Strategic Finance, 81(8), 12-12.

Muradova, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönteminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi.

Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). İnsan Kaynaklari Yönetimi Perspektifinde Göreve Yeni Başlayan Akademik Personelin İşe ve Ortama Uyum Problemleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 20-39.

Noe, R. A., (2017). Employee Training and Development,7e. McGraw-Hill Education

Ongori, H. (2007). A Review of The Literature On Employee Turnover.

Öge, S. (2022). İnsan Kaynaklari Yönetimi. Eğitim Yayınevi.

Özer, M. (2020). Mesleki Eğitimde Paradigma Değişimi: Türkiye'nin Mesleki Eğitim ile İmtihani. Maltepe üniversitesi.

Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. Journal of Management Development, 22(8), 708-728.

Seymen, O. A. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynaklan Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 13(1), 15-26.

Söylemez, A. (2013). Yerel yönetimler ve İnsan Kaynaklarinin Geliştirilmesi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(26), 393-423.

Tınaz, P. (2006). Hizmet İçi Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinin İşletmeler Açısından Önemi.

Tiyek, R. (2014). Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 335-353.

Topaloğlu, M., & Koç, H. (2000). İşgörenlerin Örgütle Bütünleşmesini Sağlayan Bir Teknik Olarak Örgütlerde İşe Alıştırma Programları. Kooperatifçilik Dergisi, (129), 14-27.

Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi. Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, (2).

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 158-180.

Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of The Mediating Role Of Customer Orientation. Journal of Business Ethics, 91, 111-121.

Wallace, K. L. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management, 23(4), 168-176.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TAMAMLAYICI BİR UNSURU OLARAK HİZMET İÇİ EĞİTİM VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Dr. Evren DİNÇER

- Kurum Bilgisi: Aksaray Belediyesi
- ORCID: 0000-0001-5614-7085
- Mail: evrendincer68@gmail.com

Dr. Nazmi KÜÇÜKYAĞCI

- Kurum Bilgisi: Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı
- ORCID: 0000-0002-9100-1150
- Mail: vefanazmi@hotmail.com

Giriş

Küresel dünyada örgütler, birbirileriyle yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu rekabet ortamında örgütleri diğerlerine oranla öncelikli bir konuma gelmelerini sağlayacak temel unsur ise örgütlerin sahip oldukları insan kaynağıdır. Bu nedenle örgütler kendileri için en uygun niteliklere sahip kişileri kazanmak ve bu kişilerle birlikte çalışmak isterler. Fakat bunu gerçekleştirmek zordur. Nitekim doğru çalışanları bulup istihdam edebilmek için insan kaynakları yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak gerekir. Örgütün başarısını artırmak ve rekabet gücünü yükseltmek için sadece yeni çalışanları işe almak değil; aynı zamanda mevcut çalışanları da verimli bir şekilde kullanabilmek gerekir. Çalışanlar bu noktada örgütün beşerî sermayesidir. Bu sermayeyi geliştirmenin yolu ise hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Bu bölümde öncelikle insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitimin yeri, hizmet içi eğitimin tanımı, faydaları, hizmet içi eğitim süreci ile hizmet içi eğitim türleri incelenmektedir. Daha sonra geçmişten günümüze Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin genel görünümü kapsamında tarihsel gelişim süreci ve hizmet içi eğitim mevzuatı ile hizmet içi eğitimde karşılaşılan sorunlar ele alınmaktadır.

Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Yeri

Ülke ekonomisinin gücü, insan kaynağı ve bu insan kaynağının niteliğiyle orantılıdır. Genel olarak örgütteki tüm çalışanlar “insan kaynağı” nı oluşturur. Diğer bir ifadeyle örgüt içinde hangi isim altında olursa olsun istihdam edilen personel o örgütün insan kaynağını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi örgütün en önemli kaynağı niteliğindeki insanın örgütün amaç ve hedefleri çerçevesinde etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm teknik ve yöntemlerdir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi idarede insan boyutunu inceleyen bir disiplin olarak tanımlanabilir. Personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetimi çalışanların planlama, seçme ve yerleştirme (kadrolama), değerleme, ödüllendirme, geliştirme ve eğitim ile çalışanın sektörle olan ilişkilerini koruma ve güçlendirmeyi içerirken, klasik anlamda personel yönetimi ise çalışanların daha çok geleneksel olarak özlük dosyalarının tutulması ve ücretlendirilmesine yöneliktir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi dinamik bir yaklaşımken, personel yönetimi statik bir nitelik taşımaktadır. İnsan kaynakları yaklaşımının temel amaçları şunlardır:

- İnsan kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde kullanmak,
- İş için gerekli beceriye, yeteneğe ve bilgiye sahip kişileri seçmek ve insan kaynağını en uygun birimlerde veya bölümlere yerleştirmek ve çalıştırmak,
- İşte insanların performanslarına uygun şekilde yükselmelerini sağlamak,
- İş görenleri motive etmek ve ödüllendirmek ve örgüt içinde çalışanlar üzerindeki olumsuz unsurları ortadan kaldırmak,
- İş görenlerin işlerini bilimsel esaslar ve standartlara göre yürütmesini sağlamak ve bu temelde performans değerlendirilmesini gerçekleştirmek,
- Kişilerin iş performanslarını mümkün olduğunca objektif kriterler çerçevesinde belirlemek ve bu kriterlere dayalı olarak adil bir ücret düzeyi oluşturmaktır.

Ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmelerle birlikte günümüz dünyasında teknolojinin kullanımı giderek artış gösterirken, örgütlerde de personel yönetimi anlayışı yerini insan kaynakları

yönetimine bırakmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanlarda aranan yetkinlik ve yeterlik düzeyi de değişmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerde çalışanlara gerekli yeterlikleri sağlamak amacıyla yapılan hizmet içi eğitimin önemi giderek daha da önem kazanmaktadır (Taymaz, Sunay & Aytaç, 1997, s. 13).

Günümüzde örgütsel olarak çeşitli ve çok gelişmiş kaynaklara sahip olmak artık yeterli değildir. Nitekim gerek kamu olsun gerekse de özel olsun örgütler, mevcut kaynaklarını daha rasyonel ve verimli kullanmak zorundadır. Bu noktada örgütlerdeki en önemli unsur olan insan öğesinin de daha verimli ve rasyonel kullanılması önem taşımaktadır.

Örgütlerin etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında ve bunun geliştirilmesinde örgütsel, yönetsel, ekonomik ve sosyal vb. pek çok etmen bulunmaktadır. Bu etmenler içerisinde insan faktörünün verimliliğini ve etkinliğini belirleyen en önemli etmenlerden birisi de hizmet içi eğitimdir.

Eğitim, insan kaynağının geliştirilmesini sağlayan önemli bir yatırım aracıdır. İnsan kaynakları yönetim anlayışında insan önemli bir sermaye olarak görülür. Bu sermayenin nicel artışından daha öte niteliğinin artırılması örgütsel etkinlik ve verimliliğin artışında başat bir role sahiptir.

Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitim ile ilgili olarak literatürde pek çok tanımın yapıldığı görülmektedir. Barkurt'a göre hizmet içi eğitim iş görenlerin en verimli kullanılması için gereksinim duyulan bilgi, beceri ile davranış şekillerine sahip kılınma sürecidir (Barkurt, 1990, s. 87). Taymaz'a göre hizmet içi eğitim, kamu veya özel tüzel kişilere ait iş yerlerinde belirli bir ücret ya da maaş mukabilinde işe alınmış ve

çalışmakta olan kişilere görevleriyle ilgili bilgi, beceri ve davranış kalıbı kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimdir (Taymaz, 1981, s. 4). Tutum'a göre kamu çalışanlarının hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini yükseltmek ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum dışında ya da kurum içinde, iş dışında ya da iş başında verilen eğitim faaliyetleridir (Tutum, 1979, s. 123). Hizmet içi eğitime ilişkin diğer bir tanımda bu tanımlarla benzer bir nitelik taşımaktadır. Bu tanıma göre hizmet içi eğitim bireyin iş ile kesin hukuki bağının kurulduğu tarihten işten ayrıldığı tarihe kadar geçen zaman içinde işin gerektirdiği etkinlik düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir biçimde öğretilme sürecidir (Can, Akgün & Kavuncubaşı, 1998, s. 185). Farklı tanımların oluşu, hizmet içi eğitimin çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir.

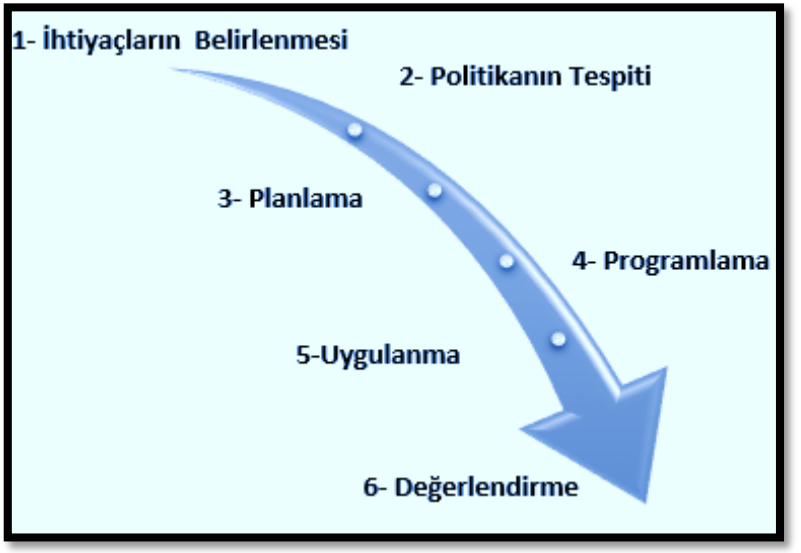
Hizmet içi eğitim ile gerek örgüt içerisinden gerekse de örgüt dışından örgüte intikal eden şikâyet konuları ortadan kaldırılabilir ya da bunlar azaltılabilir. Hizmet içi eğitim sayesinde örgüt içerisinde yapılan işin kalitesi yükseltilerek örgüt içindeki ilişkilerin olumlu yönde yürütülmesi sağlanabilir. İyi eğitilmiş insan gücü sayesinde gelecekte ortaya çıkabilecek olası insan kaynağı gereksinimi azaltılabilir. Ancak tüm bunların gerçekleştirilmesi için hizmet içi eğitimin belirli amaç, ilke ve yöntemlerin göz önünde bulundurularak yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde yeni işe başlayan çalışanın örgüte uyumunu sağlamak, çalışana örgütün misyon, vizyon ve temel hedef ve amaçlarını bir bütünlük içerisinde bilgi ve becerileri kazandırmak, çalışanlara yapmakta oldukları işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmasını sağlamak, alt görevlerde çalışanları üst görevlere hazırlamak, çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek onların örgüte ve göreve bağlılıklarını güçlendirmek, hizmet öncesi eğitim kurumlarında verilen eğitim eksikliğini gidermek, teknoloji ve diğer

alanlardaki değişimler nedeniyle çalışma hayatında ortaya çıkan gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlayarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak genel olarak hizmet içi eğitimin amaçları arasında yer almaktadır (Aytaç, 2000, s. 67; Kestane, 2001, s. 38-39; Peker, 2010, s. 3-5).

Hizmet İçi Eğitim Süreci

Tabi olarak hizmet içi eğitim hazırlanması ve uygulanması belli bir süreci gerektirir. Bu süreç altı aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar sırasıyla eğitim ihtiyacının belirlenmesi, politikanın tespiti, planlamanın yapılması, programlanın yapılması, eğitimlerin uygulanması ile eğitimlerin değerlendirilmesidir.



Şekil 1. Hizmet İçi Eğitim Süreci

Hizmet içi eğitim sürecinde ilk yapılacak iş, örgütte çalışanların eğitime ihtiyaç duyup duymadığını ve ihtiyaç duyuyorsa hangi alanlarda eğitime gereksinimi olduğunun tespit edilmesidir. Bu

bakımdan hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit ederken bazı hususları göz önünde bulundurmak gerekir (Taymaz H. , 1978, s. 184-185): Bunlar örgüt amaçlarının belirlenmesi, örgüt yapısının tanınması, örgütün görev-yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, örgütte istihdam edilecek çalışanların niteliğinin belirlenmesi, örgütte çalışan kişilerin niteliklerinin saptanmasıdır. Bu hususlar belirlendikten sonra hizmet içi eğitim gereksinimi saptanabilir.

Hizmet içi eğitim sürecinde eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonraki süreç, hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesidir. Örgütlerde eğitim faaliyetlerinin etkin bir şekilde sunulabilmesi, sürdürülebilmesi, eğitimden beklenen amaç ve hedefler ile çalışanlar tarafından beklenilen faydaların gerçekleşebilmesi için örgütlerin genel bir eğitim politikasının bulunması gerekir (Taşkın, 1994, s.151). Bu aşamada ilk olan hizmet içi eğitimde önceliklendirmeler yapılır. Hangi gruplara veya kademelere eğitim yapılacağı ve yapılan eğitimle hangi amaçlara ulaşılacağı belirlenir (Canman, 1999, s. 100). Bu aşamada esas olarak yapılacak hizmet içi eğitimden ne beklendiğinin belirlenmesi açısından önem taşır. Nitekim eğitim tamamlandığında hizmet içi eğitimden beklenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirme aşamasında tespit edilecektir. Politika belirlenirken, genel olarak, özel sektördeki örgütler için üretim, kamu sektöründeki örgütler içinse hizmet alanı esas alınmaktadır.

Ayrıca hizmet içi eğitimde hangi kademe/gruplara eğitim verilmesi gerektiği önemli bir sorundur. Buna yönelik üç farklı yaklaşım bulunmaktadır (Çevikbaş, 2002, s. 44). Bunlardan ilki örgütte en alt düzeyde çalışanlardan yani tabandan başlayarak hizmet içi eğitimin önceliklendirilmesidir. İkincisi ise örgütün temel politikalarına ve stratejilerine yön veren en tepe çalışanlardan başka bir ifadeyle en üst düzeyden başlayarak aşağıdaki çalışanlara kadar inen bir önceliklendirme yapılmasıdır. Son olarak hem alt düzey hem de üst düzey çalışanlara etkide bulunacak şekilde orta kademede yer

alan çalışanlara yönelik olarak eğitimler önceliklendirilebilir. Ancak hizmet içi eğitim politikasında sadece önceliklendirme yapılmaz; aynı zamanda Taşkın'ın da ifade ettiği gibi eğitim politikası belirlenirken aşağıdaki hususlarında belirlenmesi gerekmektedir (Taşkın, 1994, s. 151):

- Eğitim faaliyetlerinden hangi birimin ve personelin sorumlu olacağı,
- Eğitimdeki hedef ve amaçların neler olacağı,
- Eğitimlerde hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağı,
- Eğitimlerin nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı
- Eğitimlere alınacak çalışanlara maaş veya ücret ödenip ödenmeyeceği ve ödenecekse söz konusu tutarın ne kadar olacağı,
- Verilecek eğitimlerin geçici mi yoksa süreli mi olacağı,
- Söz konusu eğitimlerde farklı öğretim kurumlarından (kamu kurumları, üniversiteler, özel eğitim merkezleri, sendikalardan vb.) faydalanıp faydalanmayacakları,
- Eğitimler çalışanlara hangi faydalar sağlayacağı ve bunların ve örgüt politikasına nasıl yansıyacağı.

Hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesi sonrasında süreç eğitim planlaması ile eğitim programlarının yapılmasıdır. Hizmet içi eğitim politikası çerçevede örgütsel kaynakları verimli ve etkin kullanmak amacıyla hizmet içi eğitim planlaması yapılır. Bu planlamada hizmet içi eğitim politikası ve mevcut ihtiyaçlar çerçevesinde hangi eğitimlerin kimlere, nerede, ne zaman ve hangi yöntemlerle yapılacağı tespit edilmektedir. Hizmet içi eğitim planı yapıldıktan sonra bu plan çerçevesinde verilecek eğitimlerin ne zaman, nerede, hangi yöntemle ve kimler tarafından yapılacağı ile eğitilecek çalışanların seçimi, eğitim faaliyetini yürütecek birim veya görevlileri ayrıntılandırılarak programlanır (Bilgin, Akay, Koyuncu &

Hasar, 2007, s. 23). Eğitim programlaması yapılırken Yalın'ın da aşağıda ifade ettiği bazı hususlara dikkat etmek gerekir (Yalın, 2001):

- Eğitime tabi tutulacak çalışanlar eğitim ihtiyaçları ve programın temel amaç ve hedefleri doğrultusunda seçilmelidir.
- Eğitimde çalışanların gruplandırılması etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.
- Eğitimde kullanılacak araç ve gereçler, çalışanların öğrenme sürecine pasif katılımdan ziyade aktif bir biçimde katılımını sağlamalıdır.
- Programdaki eğitim alanlarının tespitinde, maliyet ve etkililik ilişkisi göz önüne alınmalıdır.
- Programın tarafsız ve hatasız değerlendirilebilmesi için eğitim programları sistemli ve düzenli olmalı ve bu programdaki veriler somut olarak analiz edilebilir olmalıdır.
- Eğiticiler belirlenirken alanında uzman olmalarının yanında öğretme-aktarma becerileri de göz önüne alınmalıdır.

Gerek planlama aşaması olsun gerekse programla aşaması olsun her iki aşamada da eğitimlerin hangi yöntemle yapılacağı ve bu eğitimlerin maliyetinin ne olacağı tespit edilir. Ancak aradaki temel ayrım şudur: Planlama aşamasında eğitim yöntemleri ve eğitime harcanacak bütçe genel olarak belirlenmekte varsa örgütün stratejik plan/programıyla ilişkisi kurulmaktadır. Oysa programlama aşamasında eğitim yöntemleri detaylandırılmakta ve eğitim bütçesi ise netleştirilmektedir.

Hizmet içi eğitim sürecinin beşinci aşaması uygulama aşamasıdır. Bu aşamada, hizmet içi eğitim planı kapsamında ve yıllık program hedeflerine göre belirlenen sayıda çeşitli eğitim faaliyetleri yürürlüğe konulur. Eğitim faaliyetleri, örgütün imkânları kullanılarak yapılan faaliyetleri veya diğer örgütlerin imkânları kullanılabilerek

yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Yine bu eğitim faaliyetleri örgüt içinde yapılanlar ile örgüt dışında yapılan faaliyetlerden de oluşabilir.

Eğitimlerin personelin beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi için çalışanlardan eğitimle ilgili geri bildirim alınmalıdır. Bunun için anketler ve değerlendirme formları vb. yöntemlerden yararlanılmaktadır. Diğer taraftan hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin iş görenlerin çalışma hayatının önemli bir parçası olduğu ve çalışanların sürekli bir şekilde kendisini geliştirmesini sağlayan bir araç olduğu belirtilmeli ve çalışanların motivasyonu yüksek tutulmalıdır (Ayan, 2011, s. 165).

Hizmet içi eğitim sürecinin son aşaması değerlendirme aşamasıdır. Bu aşama, hizmet içi eğitimin ayrılmaz bir parçasıdır. Değerlendirme süreci olmayan bir eğitim eksik kalmış bir eğitimdir. Değerlendirme sürecinde, belli bir amacı gerçekleştirmek için düzenlenen hizmet içi eğitimin ne derecede başarıya ulaştığı ölçülür. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim düzenlemesiyle birlikte varılmak istenen nokta ile eğitim sonucunda ulaşılan nokta karşılaştırılmaktadır (Aksoy, 1984, s. 54). Değerlendirme hem eğitim uygulama sürecinde hem de eğitim sonrasında gerçekleştirilmektedir. Değerlendirmede sınavlar, anketler, görüşmeler vb. farklı metotlar kullanılabilmektedir. Bu bağlamda değerlendirme neticesinde eğitime ilişkin sonuçlar somut bir şekilde ortaya konulmaktadır. Böylece daha sonra yapılacak eğitimler için çıktılar oluşturulmakta ve eğitimde eksik olan hususlar giderilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen çıktılar sayesinde yeni hizmet içi eğitim planları ve programlar geliştirilebilecektir (Babadoğan, 1989, s. 262).

Hizmet içi eğitim sürecinin tüm aşamalarının planlanması, uygulanması ve gerekli ölçme ve değerlendirmelerin yapılarak tedbirlerin alınması için gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe bir örgütsel bir yapının veya birimin kurulması gereklidir. Aksi halde hizmet içi eğitim süreci yönetilemez olacaktır. Bu da hizmet içi

eğitimlerden istenilen başarının elde edilememesine yol açacaktır. Hizmet içi eğitimlerle ilgili örgütsel yapılar olmalıdır. Bu örgütsel birimlerde hizmet içi eğitim konusunda yeterli sayıda uzman personel bulundurulmalıdır. Yine bu birimlere gerekli araç-gereç ve fiziki olanaklar ile mali imkânlar sağlanması gerekir. Ayrıca hizmet içi eğitim sürecinin istikrarlı ve aksatılmadan yürütülmesi için örgütün üst yönetimi tarafından yönetsel olarak destek verilmelidir.

Ayrıca hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi ve başarıya ulaşması her şeyden önce örgütün üst düzey yöneticilerinin hizmet içi eğitimin faydalı olduğuna inanmaları ile eğitim planına ve programlarına bağlı olmalarıyla ilişkilidir. Bu nedenle hizmet içi eğitimlerin başarılı olmasında yöneticilerin desteğinin başat bir role sahip olduğu unutulmamalıdır.

Hizmet İçi Eğitim Türleri

Literatürde hizmet içi eğitim türleri üç temel başlık altında değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar hizmet içi eğitimin uygulama aşamalarına, zamanına ve yerlerine olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Şekil 2.).



Şekil 2. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Uygulama aşamalarına göre hizmet içi eğitim beş başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlardan ilki adaylık/stajyerlik eğitimidir. Bu eğitim, örgüte yeni başlayan çalışanların örgütün vizyonunu, misyonunu, politikasını, teşkilatını, görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmeleri amacıyla yapılır. Kamu sektöründeki kurumlarda bu eğitim adaylık eğitimi, özel sektördeki kurumlarda ise stajyerlik eğitimi olarak adlandırılmaktadır. Bu eğitimde örgütte çalışanların bilmeleri gereken temel bilgiler örgütte çalışanlara aktarılmaktadır. Geliştirme eğitimi ise adaylık/stajyerlik eğitimden farklı olarak örgütte çalışmakta olan iş görenlerin kendi görev alanıyla ilgili gelişmeler ile yeniliklerle ilgili olarak bilgi sahibi olması amacıyla yapılan eğitimdir. Bu eğitim sayesinde çalışanlar hem hizmet öncesinde almış oldukları bilgileri yenileme olanağı bulurken aynı zamanda alanında da kendisini geliştirme imkânına da sahip olmaktadır. Yükseltme eğitimi daha çok üst kademelere yükseltilmesi öngörülen çalışanlar için düzenlenen eğitimlerdir. Bu eğitimde örgütte belirli bir süre çalışanların üst kademedeki görevlere yükseltilmeden önce bu kademedeki görevleri yapabilecek seviyede bilgi ve beceriye

sahip kılınması amaçlanmaktadır. Alan eğitimi ise çalışanları kurumun ihtiyaçları doğrultusunda bazı hizmet alanlarında (bilişim, hukuk, markalama vb.) yetiştirmek amacıyla uygulanmaktadır. Son olarak yöneticilik/yönetici ve yönetici geliştirme eğitimi ise örgüt hiyerarşisinde yer alan yöneticilerin bir üst görevlere ve yöneticiliğe yetişmesi kadar yöneticilerin güncel gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ile bir yöneticinin görev yapacağı örgütün kültürel değerlerini, hassasiyetlerini, değer yargılarını öğrenmelerine yönelik verilen eğitimdir. Bu noktada yöneticilerin örgütün politikalarını ve stratejilerini belirlemede önemli bir role sahip olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin liderlik özelliklerinin, karar alma becerilerinin, bilgi düzeylerinin arttırılması önemli olduğu aşikârdır. Bu açıdan günümüz dünyasında yönetici eğitimleri, başta liderliğin öneminin farkında olan büyük şirketler ile kamu kurumlar kurumları tarafından sistemli ve sürekli faaliyetlerinden biri haline gelmiştir (İbicioğlu, 2011, s. 115). Özellikle yöneticilerin başarılı olması için mesleki literatüre hâkim olması gerekir. Bu da yöneticiliğin geliştirilmesini sağlayacak eğitim faaliyetlerine katılımla mümkündür (Barkurt, 1990, s. 89).

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iş dışında ve iş başında olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. İş başında eğitim, çalışanın bir yandan görevlerini yaparken diğer yandan işini öğrenmesine dayanmaktadır. Genel olarak örgütte yeni istihdam edilmeye başlanan çalışanın yetiştirilmesinde uygulanan eğitimdir. Bu hizmet içi eğitim türünde çalışan, işi bırakmaksızın eğitimine devam eder. Başka bir ifadeyle eğitim ve iş iç içe geçmiştir. Bu eğitim iş ve zaman kaybını engeller. Bu yönüyle diğer eğitim türüne göre daha ekonomik ve ucuzdur. Eğitim uygulama ile birlikte yapıldığı için daha etkili ve kalıcı olmaktadır. Çalışanın bilgi ve becerisini artıran bu eğitim, uygulamada ortaya çıkabilecek hatalara daha hızlı müdahale etme imkânı vermektedir. Ancak bu eğitim türünde eğitim veren kişilerin alanında uzman olması ve çalışanların yöneticilerinin eğitme

katılmasını destekleyici olmaları önemlidir. Aksi halde bu eğitimden istenilen başarı ve verim alınamaz (Aldemir, 1985, s. 28; Can, Akgün & Kavuncubaşı, 1998, s. 191). İş dışında hizmet içi eğitim denildiğinde örgüt dışında yapılan eğitim kastedilmektedir. Bu eğitim genel olarak çalışanın iş çevresi dışında farklı bir ortamda gerçekleşir. Bu tür eğitimler genel olarak üniversiteler, enstitüler ve özel eğitim kurumlarınca verilmektedir. Örgüt içerisinde yapılan hizmet içi eğitimlere nispetle iş dışında eğitim daha maliyetlidir (Öztürk & Sancak, 2007, s. 769-773; Gül, 2000, s. 14).

Uygulama yerine göre hizmet içi eğitim kurum içinde ve kurum dışında olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Kurum içinde hizmet içi eğitim, bir nevi iş başında eğitimdir. Bu eğitimde kurum içerisinden uzmanların olması nedeniyle kuruma özgü sorunlar hızlı bir şekilde çözüm bulunabilmektedir. Bu eğitime katılan çalışanların örgüt personeli olması nedeniyle homojen eğitim grupları oluşacaktır. Bu da eğitimcilerin işini kolaylaştırmaktadır. Kurum içinde olması nedeniyle maliyeti azdır. Kurum dışında eğitimde ise farklı kurumlardan gelen kişilerin oluşturduğu heterojen gruplar söz konusudur. Bu durum eğiticilerin işini zorlaştırmakla birlikte çalışanların farklı bilgi, tecrübe ve becerileri görmesine zemin hazırlamakta ve böylece çalışanların vizyonunu geliştirmesini sağlamaktadır. Nitekim bu eğitim sayesinde çalışanlar örgüt dışında her an işiyle ilgilenmek zorunda kalmayacak ve günlük hayatın etkisinden bir nebze olsun sıyrılarak eğitim çalışmalarına daha etkin katılım sağlayabilecektir (Peker, 2010, s. 9).

Geçmişten Günümüze Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitimin Genel Görünümü

Eğitim söz konusu oluğunda geniş bir yelpaze karşımıza çıkmaktadır. Lakin eğitim alanını kamu yönetiminde hizmet içi eğitim

olarak sınırlandırdığımızda alanın daha da daraldığı gözlemlenmektedir. Bu konuda literatür incelendiğinde özellikle 1960-80'li yıllarda hizmet içi eğitime yönelik çalışmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir.1990'lı yıllarda da bu konu önem taşımaya devam etmişse de giderek bu alandaki çalışmalar azalmış, 2000 sonrası dönemde de belli kurumlarla sınırlı tez çalışmalarının yer aldığı gözlemlenmektedir. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin hizmet içi eğitimine ilişkin araştırmaların revaçta olduğu görülmektedir.

Genel itibariyle kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin genel görünümüne ilişkin çalışmalar, oldukça azdır ve bunlarda büyük ölçüde birbirini tekrar eder niteliktedir. Oysa hizmet içi eğitime ilişkin temel mevzuat 1980'li yılların başında oluşturulmasından itibaren ekonomik, sosyal ve siyasal pek çok değişim yaşanmıştır.2017 yılında parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçiş yaşanmış ve devletin işleyiş çarkları yeniden evrilmiştir. Bütün bu gelişmelere rağmen hizmet içi eğitime ilişkin temel düzenlemeler yaklaşık yarım yüzyıl değişmeden devam etmektedir. Bu düzenlenmelerde değişiklik olmaması hizmet içi eğitim sürecinin iyi bir şekilde işlediği anlamına gelmemektedir. Nitekim kamu yönetimindeki kurumlarda personelini küresel çağın gerekleri doğrultusunda görevlerine uygun bir şekilde yetiştirmek ve çalıştırmak gerektiğinin bilincindedirler. Bu çerçevede Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin genel görünümünü ve kamuda hizmet içi eğitim sürecinde karşılaşılan sorunları ele almak gerekir.

Tarihsel Gelişim Süreci ve Hizmet İçi Eğitim Mevzuatı

Hizmet içi eğitim sanayi devrimiyle birlikte 18.yüzyılda başlamış iken, Türkiye'de 20. yüzyılda bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır (Altınışık, 1996, s. 338). Türkiye'de hizmet içi eğitimin gelişimine tarihsel olarak bakıldığında Cumhuriyet öncesinde belirli

okullardan mezun olanların doğrudan devlette işe başladığı bilinmektedir. Cumhuriyet döneminde ise nitelikli kadroların yetiştirilmesi amacıyla mevcut üniversitelerin ve yüksekokulların müfredatı devlette memur yetiştirmeye yönelik düzenlenmiş ve bu okullardan mezun olanlar devletteki memur kadrolarına atanmıştır (Ergun, 1988, s. 127). Bununla birlikte Türkiye'de planlı döneme kadar doğrudan hizmet içi eğitime ilişkin bir mevzuatın olmadığı görülmektedir. Ancak 1950'li yıllarla birlikte kamuda hizmet içi eğitimle ilgili olarak önemli bir yapının kurulduğu görülmektedir.1952 yılında Birleşmiş Milletler (BM) ile Türkiye arasında yapılan anlaşma ile Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur. Kurulduğu tarihten bu yana TODAİE, birçok bakanlığa hizmet içi eğitim vermiştir (Ergun, 1988, s. 128). TODAİE, bir taraftan genç memurları lisansüstü eğitim programı ile yönetici kademeleri için hazırlarken, diğer taraftan yeni memuriyete başlamış olan memurları da yönetimin ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanları için yetiştirmiştir. TODAİE üst ve orta kademede çalışan yöneticiler içinse kısa süreli eğitim programları da uygulamıştır.1958 tarihli 7163 sayılı Kanunla TODAİE'ye idari, mali ve bilimsel açıdan özerklik ve tüzel kişilik verilmiştir. Kanun çerçevesinde enstitü üç temel amaç çerçevesinde faaliyet göstermiştir (Resmi Gazete-4, 2023):

- Kamu yönetiminde çalışanların modern idare ilkelerine göre geliştirilmesi için çalışmalarda bulunmak,
- Yönetim konusunda öğretim elemanı yetiştirmek ve aynı zamanda yönetim alanında çalışan diğer kuramlara destek sağlamak ve katkıda bulunmak,
- Kamu görevlilerinin yönetim alanında uzmanlaşmalarını ve gelişmelerini sağlamaktır.

Kutu 1. TODAİE'nin Amaçları

Enstitü çalışmalarında hizmet içi eğitim önemli bir yer tutmakla beraber kamu görevlilerine yönelik olarak kısa süreli ulusal ve uluslararası eğitim etkinlikleri düzenlemiş ve lisansüstü öğrenim

hizmeti sunmuştur. Özellikle lisansüstü eğitim hizmeti çerçevesinde iki yıl süreli kamu yönetimi lisansüstü uzmanlık programı oluşturmuştur. Programa öğrenci seçilirken lisans öğreniminden sonra en az 5 yıl kamu görevi yapmış, 45 yaşın altındaki kamu görevlileri arasında sınavla seçilmiştir. Programın ilk yılı TODAİE'de çeşitli ders ve seminerlerle geçmekte, öğrenciler ikinci yıllarını kendi kurumlarında tez hazırlamaktadır. TODAİE bu işlevlerini 2018 yılına kapatılana kadar sürdürmüştür.

1960'lı yıllar ise Türkiye'de önemli siyasal, ekonomik ve sosyal kırılmalar yaşanmıştır. 1960 Askeri darbesi gerçekleşmiştir. Bu dönemle birlikte hizmet içi eğitime ilişkin gelişmeler başlamıştır. Milli Birlik Komitesince 13.12.1960 tarihli ve 160 sayılı *"Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun"* ile Devlet Personel Dairesi kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. Devlet Personel Dairesi (DPD)'nin görevleri incelendiğinde *"Personelin yetiştirilmeleri, ileriki kadrolara hazırlanmaları için uygun usul ve vasıtaları tespit etmek"* olduğu görülmektedir. Bu noktada DPD'nin görevleri arasında hizmet içi eğitim konusunun yer aldığı görülmektedir. DPD'nin kurulmasından beş yıl sonra 14.07.1965 tarihinde günümüzde de hala geçerliliğini sürdüren kamu yönetiminde personel rejimini düzenleyen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) çıkarılmıştır. Bu kanunla birlikte devlet memurlarının atanmaları, hakları, nitelikleri, görev ve sorumlulukları, aylık ve ödemeleri ile diğer özlük işleri düzenlenirken, memurların yetiştirilmesi ayrı bir bölüm olarak düzenlenmiştir.

657 sayılı DMK'nın üçüncü kısım üçüncü bölümündeki "*Adayların Yetiştirilmesi"* başlığı altında yer alan 54.-57. maddeleri ile yedinci kısmının *"Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi"* başlığı altında yer alan 214.-225. maddeleri hizmet içi eğitime ilişkin düzenlemelerin yer aldığı maddelerdir. Kanunda hizmet içi eğitimle ilişkin olarak (Resmî Gazete-1, 2023);

- Adayların, görev alacakları sınıfların hizmet içi eğitim yönetmeliklerinde belirtilen usul ve esaslara göre yetiştirileceği,
- Hizmet içi eğitimin kurumların çıkaracağı eğitim yönetmelikleri ile düzenleneceği,
- Kurumlar eğitim yönetmeliklerini Başbakanlık DPD ile birlikte hazırlayacağı,
- Her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli eğitim birimlerinin kurulacağı,
- Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilecekleri gibi, Başbakanlık DPD'nin teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezlerinin açılabileceği,
- Maliye ve Milli Eğitim bakanlıklarıyla TODAİE, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık DPD tarafından Devlet memurları eğitimi genel planının hazırlanacağı,
- Devlet memurlarının, yabancı memleketlerin hizmetle ilgili kurumlarında veya yetiştirme-eğitim merkezlerinde de yetiştirilebileceği,
- Bunlardan sınıflarının kapsadığı hizmetlerin niteliği bakımından, aynı zamanda belirli bir dalda öğrenim ve ihtisas yapması gerektiği kurumları ve Başbakanlık DPD'ce kararlaştırılmış olanlara öğrenim veya ihtisas yapma izni verileceği,
- Kurumların yıllık eğitim programlarına göre yapmakta oldukları eğitim çalışmalarının sonuçlarını, her altı aylık dönemin bitiminden en geç bir ay sonra Başbakanlık DPD'ye bir raporla bildirme zorunda olduğu,
- Başbakanlık DPD'nin kurumları yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle görevli olduğu,
- Kurumların belirli sınıflardaki memurluklara eleman yetiştirmek amacıyla kendi bünyelerinde mesleki öğretim ve eğitim yapabilecekleri,
- Kurumlarca yurt içinde veya yurt dışında okutulacak öğrencilerin yarışma sınavı ile seçileceği,

- Öğrenci okutma şartlarının Devlet Planlama Teşkilatının görüşleri alınmak suretiyle Eğitim ve Maliye Bakanlıklarıyla, Başbakanlık DPD'nin birlikte hazırlayacakları yönetmelikle belirleneceği,
- Ayrıca DPD'nin görüşü alınarak devlet tarafından yurt içi ve yurt dışında okutulanların mecburi hizmetlerinin nasıl gerçekleştireceklerinin hükme bağlandığı görülmektedir.

Kutu 2. DMK'da Hizmet İçi Eğitimle İlgili Hükümler

Hizmet içi eğitim hususunda kurulan diğer bir kurum, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü; Enstitüsü (TÜBİTAK)'dür. TÜBİTAK 17.07.1963 yılında 278 sayılı Kanunla kurulmuştur. Kamu ve özel kesimde yönetimi geliştirmek, karşılaşılan yönetim sorunlarını çözümlemek, sanayide üretimi artıracak en son bilimsel ve teknik gelişmeleri ilgililere aktarmak için bilimsel toplantılar düzenlemek, konu ile ilgili yayınlar yapmak hizmet içi eğitimle ilgili görevlerinden bazılarını oluşturmaktadır. (Kalkandelen, 1979, s. 111). Bu dönemde hizmet içi eğitimle ilgili kurulan önemli diğer bir kurumsa Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) olmuştur. MPM 08.04.1965 yılında 580 sayılı kanun ile kurulmuştur. Kurumun görevleri arasında hizmet içi eğitime ilişkin hükümlerin de yer aldığı görülmektedir. Bu görevler şunlardır (Resmi Gazete-5, 2023):

- Yurt ekonomisinin prodüktivite esaslarına uygun olarak gelişmesine faydası olacak, önlemleri araştırmak ve bunların uygulamaya konulmalarını sağlamak,
- Resmî ve özel sektörlerdeki müessese ve işyerlerinde verimi artıracak ve israfı önleyecek yöntemleri tespit etmek ve bunların uygulama imkânlarını araştırmak, uygulamayı izleyerek gerekli tavsiyelerde bulunmak;
- Prodüktivite ile ilgili teknik yardımları sağlamak, gerekli eğitim ve istişare çalışmalarında bulunmak;
- Çeşitli araçlarla verimi artırıcı bilgilen ve modern metodları yaymak.

Kutu 3. MPM'nin Hizmet İçi Eğitimle İlgili Görevleri

Milli Prodüktivite Merkezi, kamu ve özel sektöre yönelik olarak gerek düzenli gerekse talep üzerine eğitim programları düzenlemiştir. Bu programlarda üst ve orta düzey yöneticiler öncelikli hedef kitle olarak belirlenmiş, ayrıca küçük sanayici, usta ve sekreterler de bu kapsama alınmıştır (Öztürk & Sancak, 2007, s. 17).

657 Sayılı DMK'nın 216. maddesine doğrultusunda 1974 yılında Devlet Lisan Okulu (Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi)nun kurulmuştur. Bu eğitim merkezinin amacı, kurumlar, tarafından yabancı dil öğrenmeleri gerekli görülen personele, yabancı dil öğrenme imkânı sağlamaktır (Barkurt, 1990, s. 90). Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren bu eğitim merkezi her yıl kamudan yaklaşık 400 devlet memuruna İngilizce, Fransızca, Almanca, İspanyolca, İtalyanca ve Yunanca dillerinde eğitim vermiştir.

DMK 218. maddesine göre devlet, memurlarının hizmetle ilgili olarak yurt dışında hizmetle ilgili olarak eğitilebileceklerini öngörmüştür. Bu maddeye dayanılarak da 1974 yılında *"Yetiştirilmek Amacıyla Yurtdışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik"* çıkartılmıştır. Bu yönetmelikle her yıl bütçe imkânları ölçüsünde kurumlara kontenjan ayrılmaktadır. Bu çerçevede kontenjanlar duyurulmakta, başvurmak isteyen adaylar yönetmelikte belirtilen yabancı dil, hizmet süresi, disiplin cezası almamış olmak ve diğer şartları taşımaları halinde kurumlarınca sınava tabi tutulmakta ve bu sınavı kazananlar kontenjan dâhilinde yurtdışında kurum adına eğitime gönderilmektedir.

Hizmet içi eğitim konusunda bu dönemde kurulan diğer bir kurum Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü (SEGEM)'dir. SEGEM, 1978 yılında BM Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO) ile yürütülen ortak proje neticesinde kurulmuştur. SEGEM, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliği olan bir kuruluştur. Amacı, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler çerçevesinde özel

sektör ve kamu kuruluşlarında görevli teknik ve yönetici personelinin bilgi ve becerilerini arttırmak ve böylece ülke kalkınmasına yardımcı olmaktır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim, danışmanlık ve yayın faaliyetlerinde bulunmuştur (Öztürk & Sancak, 2007, s. 17).

1980 darbesi akabinde 1982 Anayasası yürürlüğe konmuştur.1982 anayasası incelendiğinde Anayasanın 128. maddesinde *"Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir."* hükmüne yer verildiği görülmektedir. Bu nedenle 1980 sonrasında kamu görevlilerinin hizmet içi eğitimine kanun üstünde bir düzenleme olan anayasada yer verildiği görülmektedir. Hizmet içi eğitime ilişkin önemli düzenlemelerin büyük bir kısmının 1980 döneminde gerçekleşmiştir. 1980 sonrasında hizmet içi eğitime ilişkin üç önemli gelişme söz konusudur. Bunlardan ilki, hizmet içi eğitim konusunda 12.05.1982 tarihli 2670 sayılı Kanunun 20. maddesiyle 657 sayılı DMK'nın 55. maddesi değiştirilmiştir. Değişiklik sonrasında madde metni aşağıdaki gibi düzenlenmiştir (Resmî Gazete-2, 2023):

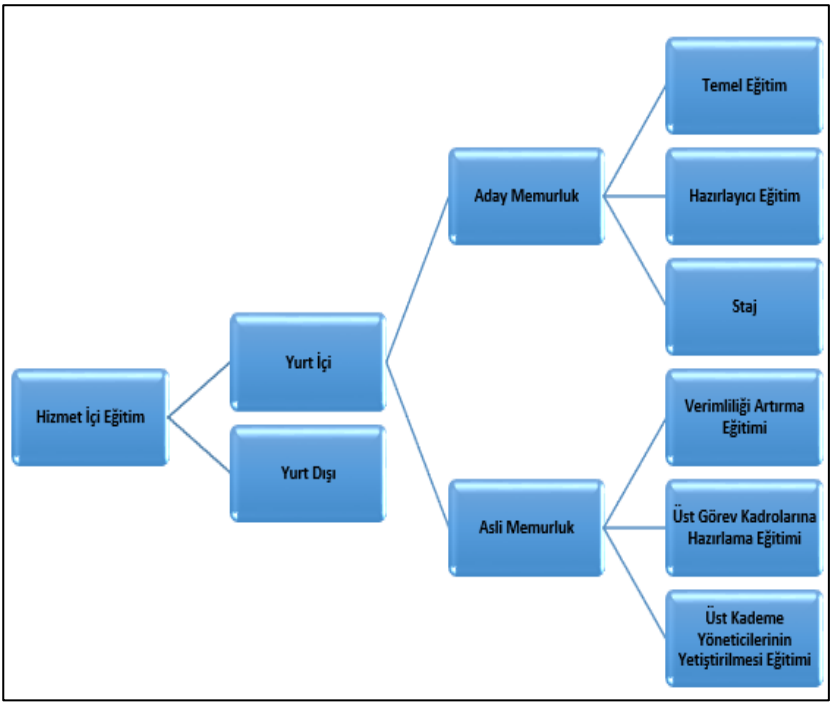
"Aday olarak atanan bütün memurların önce ortak vasıfları ile ilgili temel eğitime, bilahare sınıfları ile ilgili hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları ve Devlet Memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır.
Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim aynı kurumda yapılır.
Eğitim süreleri programları değerlendirme esasları hangi kurumların sorumluluğunda yapılacağı ve diğer hususlar Başbakanlıkça hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir."

Kutu 4. DMK 55. Madde

Özetle ilk düzenlemeden farklı olarak adaylıktaki eğitim, temel ve hazırlayıcı eğitim ile staj olmak üzere üç aşamalı olarak düzenleneceği hükme bağlanmış ve eğitim ile ilgili diğer hususlar Başbakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe bırakılmıştır.

İkinci önemli gelişme, "*Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı"*nın 19.10.1983 tarihinde, 18196 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesidir (Resmi Gazete-3, 2023). Bu plan genel çerçeve niteliğindedir. Böylece kamudaki hizmet içi eğitim faaliyetleri yeknesak hale gelmiş ve belli bir sisteme kavuşmuştur. Plan incelendiğinde Türk kamu yönetimindeki hizmet içi eğitim faaliyetleri, öncelikli olarak hizmet öncesi bilgi ve beceri noktasındaki eksiklikleri gidermek, diğer bir ifadeyle genel yetkinlik düzeyini yükseltilmesi maksadıyla bu planın hazırlandığı belirtilmektedir. Bunun yanında kamu görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması ile bu görevlerin istenilen şekilde yerine getirilebilmesi için iyi planlanmış hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasının şart olduğu belirtilmektedir. Bu plan ile teknolojik gelişme ve değişikliklere karşı eğitimde sürekliliğin sağlanması ve eğitim faaliyetlerinde standart bir düzen ve eşgüdümün gerçekleşeceğine yer verilmiştir.

Bir nevi rehber niteliğinde olan planın içeriğine bakıldığında giriş dışında toplam 9 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde planın niteliği ve amacı ile planın kapsamından, ikinci bölümde devlet memurlarının yetiştirilmelerinde kurumlarca göz önünde bulundurulacak ilkeler ve usullerden, üçüncü bölümde eğitimdeki önceliklerden, dördüncü bölümde eğitim sorumluluğundan, beşinci bölümde eğitimin unsurlarından, altıncı bölümde hizmet içi eğitim yönetmeliklerinden, yedinci bölümde kurumların yıllık eğitim programlarından, sekizinci bölümde eğitim kurulları, eğitim birimleri ve eğitim merkezlerinden ve dokuzuncu bölümde eğitim yöneticileri ve görevlerinden bahsedilmektedir.



Şekil 3. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında Hizmet İçi Eğitim Türleri

Plan hizmet içi eğitimi, "*kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yaptırılan eğitim olarak"* tanımlamaktadır. Hizmet içi eğitim ise yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki ana bölüm altında ele alınmıştır. Yurt içi hizmet içi eğitimde aday memurlukta ve asli memurlukta olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Aday memurlukta eğitim 657 Sayılı DMK'de belirtildiği gibi temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Asli memurlukta hizmet içi eğitim ise 1- Bilgi Tazeleme Eğitimi ve Değişikliklere İntibak Eğitimi (Verimliliği Artırma Eğitimi), 2-.Üst Görev Kadrolarına Hazırlama Eğitimi, 3- Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesidir. Yurt dışında hizmet içi eğitimse Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet

Memurları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre yapılan eğitimdir. Planda kamu personelinin DPB, kurumların personel eğitim birimleri, kurumlar arası eğitim merkezleri ve diğer eğitim kuruluşları sorumlu tutulmuştur. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki eğitim birimlerinin statüleri ve ilişkileri de bu plan ile belirli esaslara bağlanmıştır (Peker, 2010, s. 15).

Hizmet içi eğitim konusunda diğer önemli bir gelişme, Devlet Personel Dairesinin daha etkin bir yapıya kavuşturulması amacıyla 08.06.1984 tarih ve 217 sayılı "*Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"* ile yeniden yapılandırılmasıdır. DPB, Başbakana bağlı olarak kurulmuştur. Başbakan bu hususta ki yetkilerini gerekli gördüğünde Devlet Bakanı vasıtasıyla kullanabilecektir. DPB'nin kuruluş amaçlarına bakıldığında, Devlet Personel Dairesinin kurulmasında öne sürülen amaçlardan daha kapsamlı ve somut olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim konusunda 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca DPB'ye verilen görevler aşağıda yer almaktadır:

- Kamudaki eğitim faaliyetlerinin koordine etmek,
- Temel eğitim programlarının hazırlanmak,
- Devlet memurları eğitimine ilişkin genel planı hazırlamak,
- Hizmet içi eğitim programlarının esaslarını düzenlemek,
- Kurumlar tarafından çıkarılacak hizmet içinde yetiştirme yönetmeliklerinin hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Kurumlar arası eğitim merkezleri açmak,
- Eğitim yöneticileri ile eğiticileri yetiştirmek,
- Yönetimin çeşitli uzmanlık alanlarında görevlendirilecek personelin yetiştirilmesi
- Üst kademe yöneticilerinin yetiştirmek,
- Kurumların yürüttükleri eğitim faaliyetlerini denetlenmek.

Kutu 5. DPB'nin Hizmet İçi Eğitimle İlgili Görevleri

1990 yıllara gelindiğinde Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) yeni bir yapıya evrilmiştir. 1990 yılında Sanayi Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) ile Küçük Sanayiciyi Geliştirme ve Eğitim Teşkilatı (KÜSGET) birleştirilmiş ve Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) kurulmuştur. Ayrıca bu yıllarda hizmet içi eğitimle ilgili yapılan akademik çalışmalar söz konusudur. 1989 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde "Hizmet içi Eğitim Sorunları ve Çözüm Önerileri" konulu bir panel yapılmıştır. 1990 yılında Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu ile birlikte "Hizmet içi Eğitimde Koordinasyon Toplantısı" düzenlenmiştir. Ankara ilinde bulunan kamu ve kamu iktisadi teşekküllerindeki eğitim birimlerinde görevli eğitim yönetici ye uzmanlarını tanıştırmak, kendi aralarında koordinasyon sağlamada karşılaşılan sorunları ortaya koymak ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Fakültesi, MPM, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet içi Eğitim Dairesinin birlikte düzenledikleri "Hizmet içi Eğitimde Koordinasyon Toplantıları" yapılmış ve raporlar hazırlanmıştır. (Taymaz, Sunay, & Aytaç, 1997, s. i)

2000'li yıllara gelindiğinde ise Devlet Lisan Okulu (Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi) 2003 yılında kapatılırken, 17.08.2011 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 635 sayılı KHK'ye göre MPM kapatılarak, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile birleştirilmiş ve bakanlık bünyesinde "Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. Dolayısıyla iki hizmet içi eğitim kurumu varlığını sürdürememiştir.

2017 yılı ise önemli bir dönüm noktası olmuştur. Zira 11 Şubat 2017 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 16.04.2017 Referandumunda halk tarafından onaylanması neticesinde %51,41 oy oranıyla başkanlık sistemine geçilmiştir. Sistem ise,

"Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS)" olarak adlandırılmıştır. Böylece hükümet sisteminde parlamenter sistem terk edilmiş ve Başkanlık Sisteminin "Türk Tipi" olarak adlandırılan CHS'ye geçilmiştir (Karatepe, Alkan, Atar, Bingöl & Durgun, 2017, s. 51). Yeni sisteme geçiş doğrultusunda Cumhurbaşkanı seçimlerinin Kasım 2019'da yapılması öngörülmesine rağmen TBMM'ce erken seçime gidilme kararı alınmıştır. 24 Haziran 2018'de CHS'nin ilk Cumhurbaşkanı olarak Recep Tayyip Erdoğan seçilmiştir. Yeni sisteme geçiş düzenlemelerinin yapılması amacıyla parlamenter sistemin son hükümeti olan 65. Hükümete Yetki Kanunu ile KHK'ler çıkarma yetkisi verilmiştir. İşte bu Yetki Kanunu çerçevesinde 09.07.2018 tarihli ve Mükerrer 30473 sayılı Resmî Gazete'de "703 sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" yayımlanmıştır. Bu KHK ile yeni hükümet sisteminde uygulaması kalmayan Başbakanlık, Başbakan, Bakanlar Kurulu, kanun tasarısı, tüzük gibi bazı ibarelerin kanun ve kanun hükmünde kararname metinlerinden çıkarılması, kamu kurum ve kuruluşlarının kurulması, teşkilatlanması ve üst düzey kamu görevlilerinin atanması hususları Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile düzenleneceğinden, bu konulara ilişkin kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde yer alan hükümlerin yürürlükten kaldırılması, Başbakanlığın kapatılması ile personel ve varlıklarının tasfiyesinin düzenlenmesi gibi yeni sistemin işleyişinde zorunlu olan hususlarda değişiklik yapılması amaçlanmıştır

CHS ile parlamenter sistemin yapıları olan Başbakanlık ve Bakanlar Kurulu kaldırılmış ve bakanlıklar ve Cumhurbaşkanlığı teşkilatı yeniden dizayn edilmiştir. Hizmet içi eğitim açısından bakıldığında bu konuda geçmişten beri köklü yapıya sahip olan DPB ve TODAİE kapatılmıştır. DPB'nin hizmet içi eğitimle ilgili görevleri önce yeni kurulan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Çalışma Genel Müdürlüğüne verilmiştir. Ancak 21.04.2021 tarihli ve

31461 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "*73 sayılı Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Kurulması ile Kamu Personel İşlemlerinin Yürütülmesine İlişkin Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi"* ile bu bakanlık ikiye ayrılırken kamu personeline ilişkin iş ve işlemlerin büyük bir çoğunluğu Cumhurbaşkanlığı teşkilatı bünyesinde yer alan Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüne(PPGM) verilmiştir. Kamu personeline ilişkin bu genel müdürlüğe verilen görevler arasında hizmet içi eğitime ilişkin görevlerinde olduğu görülmektedir:

> *"o) (Ek: RG-21/4/2021-31461-CK-73/1 md.) Kamu personelinin yurtiçinde ve yurtdışında eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili çalışmaları yapmak, uygulamayı izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,"*

Kutu 6. PPGM'ye Hizmet İçi Eğitimle İlgili Verilen Görevler

Böylece hizmet içi eğitime ilişkin genel yetki artık Cumhurbaşkanlığı bünyesinde olacaktır. CHS'ye geçişle birlikte hizmet içi eğitimle ilgili kurulan diğer bir kurum ise Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'dir. İnsan Kaynakları Ofisinin görevleri şunlardır:

> *"a) Türkiye'nin insan kaynakları envanterini çıkarmak ve ihtiyaç duyulan alanlarda yetenek gelişim faaliyetlerini yürütmek.*
>
> *b) Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler üretmek.*
>
> *c) Özel yeteneklerin keşfini sağlamak ve yetenek yönetimi projelerini yürütmek.*

ç) Politika kurullarının önceliğiği alanlarda küresel düzeyde insan kaynağının tespitini yaparak milli projelere kazandırılmasını sağlamak.

d) Kamuda kariyer yönetimi, performans yönetimi ve diğer modern insan kaynağı yönetim modellemelerinin hayata geçirilmesi için projeler geliştirmek.

e) Kamu istihdamında liyakat ve yetkinliğin artırılması için gerekli projeleri üretmek ve çalışmalar yapmak.

f) Verimliliğin artırılması için insan kaynakları planlamasına yönelik çalışmalar yapmak.

g) Cumhurbaşkanınca verilen diğer görevleri yapmak."

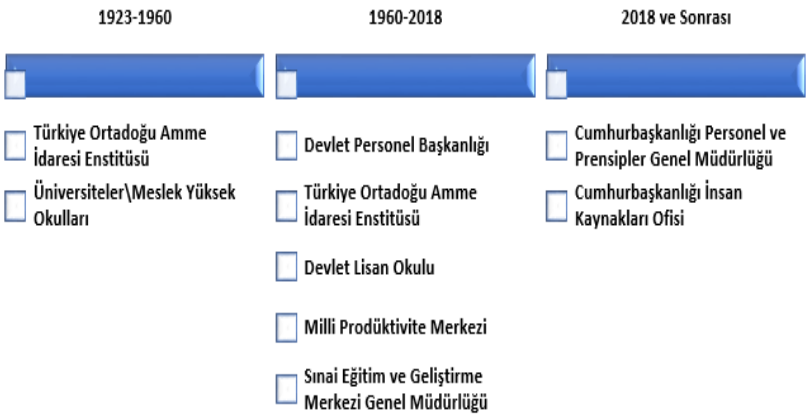
Kutu 7. İnsan Kaynakları Ofisinin Görevleri

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi insan kaynağının geliştirilmesine yönelik faaliyetleri dolayısıyla hizmet içi eğitimle ilgili projeler yürütmektedir. Hizmet içi eğitimle ilgili yürütülen en önemli proje "Uzaktan Eğitim Kapısı"dır. Uzaktan Eğitim Kapısı platformunun amacı; kamu personelinin eğitim faaliyetlerinin kalitesinin arttırılması, kamuda bürokrasinin azaltılması ile insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasıdır. Yerli ve milli bir yazılım ile hizmete sunulan ve tüm kamu personeli tarafından kullanılabilen platform üzerinden; kamu personelinin eğitim süreçleri takip edilmekte ve değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Platform ile; kamu personeli kendi görev alanına ilişkin gerekli bilgi, beceri, yetkinliklere yönelik eğitim alabilmekte aynı zamanda personelin yönetim becerisi kazanmasını amaçlayan eğitimlere katılabilmesi sağlanarak bireysel ve kurumsal verimlilik arttırılmaktadır (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2023).

Tüm dünyada Covid-19 önlemleri kapsamında eğitimler dijital ortama taşınmıştır. Bu çerçevede Türkiye'de de yaşanan süreçte kamu personelinin eğitimlerinin devam ettirilmesi, kamu hizmetlerinin

kalitesinin ve verimliliğin arttırılması amacıyla Uzaktan Eğitim Kapısı 22.04.2020 itibari ile erişime açılmıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı ile başta Cumhurbaşkanlığı olmak üzere, 17 Bakanlık, 10 Başkanlık ve bu kurumlara bağlı, ilgili, ilişkili, koordineli tüm kurum ve kuruluşlar ile 3.9 milyon kamu çalışanına yönelik oryantasyon, hizmet içi ve zorunlu eğitimleri video, sunum veya canlı sınıf /webinar yolu ile gerçekleştirilmiş ve eğitim sonrası ölçme ve değerleme yapılabilmesine ilişkin çalışmalar sürdürülmüştür. Uzaktan Eğitim Kapısı'nın içerdiği raporlama sistemi sayesinde, eğitimlere ilişkin tüm veriler sayısal olarak toplanabilmektedir (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2023).

Dolayısıyla geçmişten günümüze geldiğimizde aşağıdaki şekilde de özetlendiği gibi hizmet içi eğitimle ilgili kurumlara baktığımızda üçlü bir ayrım söz konusudur.1923-60 arası dönemde hizmet içi eğitimde TODAİE ile Üniversiteler\Meslek Yüksek Okulları ön plandayken 1960-2018 arası dönemde DPB, TODAİE, MPM, Devlet Lisan Okulu ve Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü vardır. Günümüze geldiğimizde ise önceki tarihsel dönemde hizmet içi eğitimle görevli kurumlar varlığı sona ererken, CHS'ye geçişle birlikte hizmet içi eğitimle ilgili olarak Cumhurbaşkanlığı teşkilatı bünyesinde yer alan Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü ile Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin yer aldığı görülmektedir.



Şekil 4. Türkiye'deki Hizmet İçi Eğitim Kurumları

Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Sorunlar

Türk kamu yönetiminde hizmet içi eğitim sürecinde bilhassa uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlara yönelik olarak gerek akademik düzeyde yapılmış araştırmalar gerekse uygulamaya ilişkin gözlemler göz önüne alındığında mevcut durumda karşılaşılan sorunları aşağıdaki 8 başlık altında toplanabilir.

1.Planlama ile İlgili Sorunlar

Eğitim planlamaları yapılırken ihtiyaç analizi yapılmamaktadır. İhtiyaç analizi gerçekleştirilirken bilimsel araç ve yöntemlerden faydalanılmamaktadır. Bunun sonucunda insan kaynağının ne ölçüde ve hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğu belirlenememektedir (Taymaz, Sunay, & Aytaç, 1997, s. 12). Bunun sonucunda yapılan eğitim planları daha çok eğitim birimlerinin içinde bulundukları personel daire başkanlıklarının inisiyatifiyle hazırlanmaktadır. Gerçekte yer alan ihtiyaçlara dayanmayan eğitim planları bu nedenden başarısız olmaktadır. Başarısız olan eğitim planlarına ilişkin üst yönetimin

bakışı olumsuz olmakta ve daha sonra bu durum eğitim planlarının rutin ve önemsiz bir iş haline dönüşmektedir.

Kimi eğitimler ise plan üstünde kalmakta ve hiç uygulamaya dahi geçirilmemektedir. Eğitim plan ve programlarının uygulanıp uygulanmadığı denetlenmemektedir. Bu amaçla kurumların hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kurumlar üstü bir örgüt tarafından denetlenmesi sağlanabilir (Altınışık, 1996, s. 345). Örneğin bu denetim mali açıdan Sayıştay Başkanlığı ve idari açıdan Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğünce gerçekleştirilebilir.

2.Eğitim Birimlerinin Örgütlenme ve İnsan Kaynağına İlişkin Sorunlar

Gerek 657 sayılı DMK 215. madde de gerekse Devlet Memurları Eğitim Genel Planı'na göre eğitim birimlerinin kurulmasının zorunludur. Ancak eğitim birimlerinin kurum içindeki yerinin hangi basamakta olacağı düzenlenmemiştir. Bu durum, farklı uygulamalara yol açmış, her kurumda hizmet içi eğitim birimleri örgüt hiyerarşisinde farklı kademelerde(daire başkanlığı, koordinatörlük, şube müdürlüğü, şeflik gibi) yer almıştır Genel olarak hizmet içi eğitim birimleri, kamu kurumlarında personel daire başkanlıklarına bağlı bir birim olarak çalışmaktadır. Bu farklılıklar gereksiz kaynak israfına yol açarken eğitim birimlerini etkisiz ve verimsiz birimler haline düşürmektedir. Bu nedenle bütün kamu kurumlarında hizmet içi eğitim birimlerinin daire başkanlığı düzeyinde örgütlenmesi gerekir (Aytaç, 2000, s. 67).

Eğitim birimleriyle diğer bir konu ise bu birimlerde çalışan insan kaynağının nicelik ve nitelik bakımından yetersizliğidir. Çoğu kurumda bu birimlerde çalışan eğitim uzmanı veya bu eğitimlere yön verecek vizyona sahip kariyer uzman istihdam edilmemektedir. Kurumlarda eğitim birimleri daha çok pasif görev yeri olarak düşünülmekte ve bu birimle ilgili olmayan personel çalıştırılmaktadır.

Nitekim gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin başarısı büyük oranda bu etkinlikleri tasarlayan ve uygulayan eğitim birimindeki insan kaynağına bağlıdır. Bu durum eğitim faaliyetlerinin başarısını da olumsuz yönde etkilemektedir(Kestane, 2001, s. 45). Bu birimlerin başında en azından doktora mezunu bir personelin bulunması ve teknik bilgi ve donanıma sahip yeterli sayıda idari personelin istihdam edilmesi gerekir.

3.Koordinasyon Sorunları

CHS'ye geçiş ile birlikte hizmet içi eğitimde kurumlar arası koordinasyonu sağlayan DPB kapatılmıştır. Bu görevler önce 2018 yılında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığına verilmiştir. Fakat bu bakanlığın ikiye ayrılması neticesinde DPB'ye ait yetki ve görevlerin büyük bir çoğunluğu (hizmet içi eğitime ilişkin yetkilerde dâhil) 2021 yılında Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğüne geçmiştir. Ancak 2021'den bu yana Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipler Genel Müdürlüğü kurumlar arasında hizmet içi eğitime ilişkin koordinasyonu sağlamaya yönelik herhangi bir düzenleme yapmamıştır. CHS'ye geçilmesine rağmen halen 1980'li yılların hizmet içi eğitim düzeni devam etmektedir.

Ayrıca eğitim birimlerinin genel olarak daire başkanlığından daha alt düzeyde birim olmalarının bir sonucu olarak etkinlikleri sınırlı kalmakta ve bu da genel müdürlük/daire başkanlıklarıyla eğitimlerin koordine edilmesini zorlaştırmaktadır.

Koordinasyona ilişkin altı çizilmesi gereken son husus kurumların kendi içinde hizmet içi eğitimi uygularken ortaya çıkmaktadır. Örneğin aday memur olarak göreve başlayanlar genel olarak kurumlarındaki birimlere dağıtımı yapılmakta ve bir süre sonra da eğitime alınmaktadır. Ancak eğitim sürecinde özellikle hazırlayıcı eğitimlerde aday memurların ellerinde işlerin olduğu gerekçesiyle eğitime gönderilmemektedir. Bu durum eğitimlerin aksamasına neden

olabilmektedir. Keza bu tarz durumların önüne geçilmesinin önlenmesi için aciliyet gereken bir durum söz konusu değilse kuruma alınan aday memurların diğer birimlere dağıtımı yapılmamalı ve doğrudan eğitim birimine verilmelidir. Böylece hem eğitim tamamlanana kadar aday memurların eğitimlere katılımı sağlanmakta hem de her bir eğitim için farklı birimlere/dairelerle yazışma yapılmasına gerek kalmamaktadır.

4.Uygulama Aşamasındaki Sorunlar

Hizmet içi eğitimlerde karşılaşılan sorunların büyük bir kısmı uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yararlanılan araç, gereç ve eğitim salonları yetersiz kalabilmektedir. Özetle kurumlarda eğitim altyapısı yetersiz düzeydedir.

Kamu kurumlarında personele sunulan hizmet içi eğitimden her kademedeki personelin yararlandırılmamaktadır. Eğitimler daha çok kuruma yeni başlayan aday memurlara yöneliktir. Asli memurluğa ilişkin verilen eğitimler sınırlıdır. Özellikle üst yöneticiliğe geçen personele yönelik eğitimler neredeyse hiç yapılmamaktadır. Nitekim üst göreve atanan yöneticinin sadece üst görevin gerektirdiği konularla ilgili bilgi sahibi olması yanında yöneteceği alana ilişkin entelektüel birikiminin de yükseltilmesi gerekir. Kamu kurumları, yöneticilerin kişisel gelişimine yönelik eğitimlerse ya yapılmamakta ya da çok sınırlıdır. Kimi eğitimler ise plan üstünde kalmakta ve hiç uygulamaya geçirilmemektedir.

Eğitimlerde beceri geliştirmeye, davranışlara olumlu yön verecek şekilde motivasyona yeterince önem verilmemektedir. Genel olarak hizmet içi eğitim programlarında modern eğitim tekniklerinden (atölye çalışması, örnek olay, saha incelemesi vs.) daha çok düz anlatım yöntemidir izlenmektedir (Kestane, 2001, s. 44).

Son dönemde Covid-19 ile uzaktan eğitim yaygın kullanılan bir metot olmuşsa da özellikle yüz yüze eğitimin sağladığı doğrudan iletişim, anında geri bildirim alabilme, yanlış ve hatalı öğrenmeyi düzeltebilme imkânı sınırlıdır. Bu nedenle bu eğitim metodu daha çok büyük ölçekli kurumlar (çok fazla personel alımı yapana ve istihdam eden) tarafından kullanılmaya elverişlidir (Yılmaz & Düğenci, 2010, s. 72-73). Özellikle kurumda istihdam edilmeye başlayan aday memurların eğitiminde zorunlu olmadıkça uzaktan eğitim metodu kullanılmamalıdır. Nitekim aday memurun kurum kültürünü öğrenmesi ve meslektaşlarıyla kaynaşabilmesi yüz yüze bulunan eğitim ortamıyla mümkündür. Asli memurluğa geçişten sonra kurum kültürünün aktarılacağı bu ortamı personelin tekrar yakalama fırsatı zordur.

5.Ölçme ve Değerlendirmedeki Sorunlar

Eğitim planı ve bu plan çerçevesinde uygulanan eğitim programlarının başarısını genel olarak değerlendirmek zordur. Değerlendirmeler için anketler uygulanmakla birlikte somut sonuçlar ortaya konulmamaktadır (Kestane, 2001, s. 45). Çoğu zaman anketler eğitime katılanlar tarafından rutin bir uygulama olarak doldurulan bir prosedür olarak kalmaktadır. Bu nedenle veriler eksik ve sağlıksız olmakta ve anketlerden istenilen ölçme ve değerlendirme sonuçları elde edilememektedir. Bu durum daha sonra hazırlanacak eğitim planları için yeterli çıktı temin edilememesine yol açmaktadır (Taymaz, Sunay & Aytaç, 1997, s. 13).

Ayrıca ölçme ve değerlendirmede sınavlar/testler de uygulanabilmektedir. Ancak her eğitim için sınav yapılamayacağı gibi her sınavda kişilerin aldığı eğitimin olumlu ya da olumsuz olduğunu göstermez. Eğitimlerin sıkı takip edilmesi, eğitim başında ve de sonunda anket, mini sınav gibi çeşitli yöntemler kullanılarak eğitime katılanlardan daha sağlıklı veriler elde edilebilir. Bu veriler ışında

sonraki yılın eğitim planlaması daha etkin ve verimli bir şekilde yapılabilir.

6.Bütçe ve Finansman Sorunları

Hizmet içi eğitim planlamasının yapılması kadar diğer bir konu da bu eğitimlerin finansmanıdır. Kamuda hizmet içi eğitimde eğitim planı ve bütçe arasındaki ilişki doğru kurulamamaktadır. Ne ölçüde iyi bir eğitim planı olursa olsun kurumlar bunun için yeterli ödenek ayırmadıkları takdirde hizmet içi eğitimlerin başarıya ulaşması zordur. Ödeneğin yetersiz oluşu ve bütçeden eğitime ayrılan ödeneğin zamanında serbest bırakılmaması, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin başarısını azaltmaktadır (Taymaz, Sunay & Aytaç, 1997, s. 13). Bu nedenle eğitim planlaması yapıldıktan sonra bunun bütçe ile bağlantısını sağlarken kurumun stratejik plan ile ilişkisinin kurulması gerekir.

7.Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

Hizmet içi eğitim ile mezkûr personel rejimi arasında genel olarak sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet içi eğitime ilişkin mevzuata bakıldığında bu mevzuatın 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı DMK esas alınırsa yaklaşık olarak 60 yıl ve hizmet içi eğitime ilişkin ayrıntılı düzenlemenin yapıldığı 1983 yılında çıkarılan Devlet Memurları Genel Eğitim Planı esas alındığında yaklaşık olarak 40 yıllık bir maziye sahip olduğu görülmektedir. Bu sürede ekonomik, sosyal, siyasal ve idari alanda kayda değer değişiklikler yaşanmasına rağmen hizmet içi eğitim mevzuatına ilişkin yeni bir düzenlemenin yapılmadığı görülmektedir. Bu durum mevzuat nedeniyle herhangi bir sorunun yaşanmadığı anlamına gelmemektedir. Nitekim mevzuattan kaynaklanan sorunlar vardır. Örneğin aday memur eğitim sürecinde temel eğitimde hala temel vatandaşlık dersleri (Türkçe, Atatürk İlke ve İnkılap Tarihi, Milli Güvenlik vb.) verilmektedir. Bu dersler değişen koşullara rağmen revize edilmemiştir. Kaldı ki üç aşamadan

(temel eğitim+ hazırlayıcı eğitim +staj) oluşan eğitimin bir aşamasında aday başarısız olursa memuriyetten ilişiği kesilmektedir. Uygulamada ise bunun tam olarak yerine getirilmediği ve aday memur olan herkesin geçirildiği bilinen bir vakıadır. Şehit ve Gazi yakınları ile terörden mağdur olanların kamuda memuriyete başlatılabilmektedir. Bu kapsamdakilerde aynı hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Dolayısıyla hizmet içi eğitimde bu kapsamdakilerin yapılan düzenlemeler ışında yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca 1980'li yıllardan itibaren kamuda sözleşmeli personel istihdamı artış göstermesine rağmen kamuya alınan sözleşmeli personele hangi eğitimin düzenleneceği belirlenmiş değildir. Uygulamada kurumlar istihdam ettikleri sözleşmeli personele ya hiç eğitim vermeden hemen göreve başlatmakta ya da kısa bir oryantasyon eğitimi vererek bu süreci geçiştirmektedir. Seçim dönemlerinde sözleşmeli personel doğrudan kadroya geçirilirken herhangi hizmet içi eğime dahi tabi tutulmamaktadır. Dolayısıyla hizmet içi eğitim mevzuatının değişen koşullara paralel şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

8.Diğer Sorunlar

Ülkemizde gerek kamu gerekse özel kesimde hizmet içi eğitimin gereğine inanılmaktadır. Lakin hizmet içi eğitimin etkinliği ve verimlilik düzeyi yeterli değildir ve kamuda hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlananların sayısı düşüktür. Çünkü eğitime katılanlar eğitimlere katılmakta çoğu zaman isteksizdir. Oysa eğitim eğitime katılanlara somut bir faydası olmalıdır. Alınan eğitimler maaşa ve özlük haklarına yansımamaktadır. Bu durumda hizmet içi eğitim faaliyetlerine olan ilgiyi azaltmaktadır. (Aytaç, 2000, s. 67). Ayrıca hizmet içi eğitim faaliyetinden yararlananların aldıkları eğitimle ilgili olmayan birimlerde çalıştırılması kaynak israfına yol açarken, diğer taraftan kamudan gelen eğiticilere ödenen ücretler sembolik olup düşük bir meblağa tekabül etmektedir.

Hizmet içi eğitimlerde önemli bir sorunda takvimlendirmedir. Kamu kurumlarındaki eğitim birimleri eğitim planlama ve programlaması yaparken kurumun personel alım takvimini bilmesi gerekir. Ülkemizde bu çoğu kurum için belirsizdir. Hangi kurumun ne zaman kaç personel alacağı bilinmemektedir. Genellikle bütçe kanunlarında alınacak personel sayısı belirtilse de bunun zamanı belli değildir. Merkezi düzeyde tüm kamu kurumlarının ne zaman ve hangi sayıda personel alacağının belirlenmesi halinde eğitim planları daha uygulanabilir hale gelecektir.

Son olarak hizmet içi eğitimde üst yönetimin ve yöneticilerin desteği olmaksızın başarı elde edilemez. Bu nedenle yöneticiler eğitimlerin başarılı olacağına inandırılmalı ve onların yakın desteği sağlanmasına önem verilmelidir.

Sonuç

İnsan kaynağının yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde hizmet içi eğitim gerek özel sektörde gerekse kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin tamamlayıcı bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitim ile çalışanlara hizmetin gerektirdiği bilgiler verilerek bir nevi çalışan işi yapmaya hazır hale getirilmektedir. Hizmet içi eğitim, çalışanları sadece hızla gelişen ve değişen şartlara uyarlamakla kalmaz. Aynı zamanda örgüt kültürünün paylaşılmasını ve aktarılmasını sağlayarak önemli bir rol de üstlenmektedir. Bu nedenle hizmet içi eğitimin insan kaynakları yönetimi içindeki önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Ülkemizde hizmet içi eğitimin gelişimi uzun bir tarihsel gelişim sürecine tabidir. Bu sürecin miadı 657 sayılı DMK olmuştur. 657 sayılı DMK ile diğer alt düzenleyici işlemler çerçevesinde hizmet içi eğitim süreci günümüzde sürdürülmeye çalışılmaktadır. Yaklaşık 60

yıllık bir süreçte başta hükümet sistemi olmak üzere idari, ekonomik, sosyal ve siyasal olarak pek çok değişiklik olmuştur. Bu minvalde kamu yönetiminde insan kaynakları yaklaşımı içerisinde çalışanların geliştirilmesi için başta personel rejimi olmak üzere hizmet içi eğitimde de dünyadaki gelişmelere uyum sağlanması gerekir. Aksi halde kamu yönetiminde insan kaynağından istenilen verim sağlanamaz. Şunu da unutmamak gerekir ki etkin bir kamu yönetiminin yolu kaliteli insan kaynağından geçer. Bunu sağlayacak en önemli unsur ise hizmet içi eğitimdir.

KAYNAKLAR

Aksoy, S. (1984, Aralık). Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme. Amme İdaresi Dergisi, 17(4), 48-61.

Aldemir, C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi.* İzmir: Bilgehan Basımevi.

Altınışık, S. (1996). Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama. *Eğitim Yönetimi, 2*(3), 329-348.

Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: İlya Yayınevi.

Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim(Eğitim,Sanat,Kültür) Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül*(147), 66-69.

Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim (Eğitim,Sanat, Kültür), Temmuz-Ağustos-Eylül*(147), 66-69.

Babadoğan, C. (1989). Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 22*(1), 261-280.

Barkurt, M. Y. (1990). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim. *Jeoloji Mühendisliği Dergisi*(37), 87-90.

Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, E., & Hasar, Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Egitim,, .* Ankara: TEPAV Yayınları.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canman, D. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Yargı Yayınları.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi. (2023, 03 28). *Uzaktan Eğitim Kapısı*. Uzaktan Eğitim Kapısı: https://uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr/hakkimizda adresinden alındı

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Egitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması.* Ankara: Nobel Yayınları.

Ergun, T. (1988). *Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.* Ankara: TODAİE.

Gül, H. (2000). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(3).

İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif).* Ankara: Alter Yayıncılık.

Kalkandelen, H. (1979). *İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı.* Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.

Karatepe, Ş., Alkan, H., Atar, Y., Bingöl, Y., & Durgun, G. B. (2017). *Sorularla Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi.* Ankara: Memursen.

Kestane, D. (2001). Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü. *Maliye Dergisi, Ocak-Nisan* (136), 36-48.

Öztürk, M., & Sancak, S. (2007). Hizmet İçi eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal of Yasar University*(2(7)), 761-794.

Peker, K. (2010). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri. *Mevzuat Dergisi, 13*(156), 1-16.

Resmî Gazete-1. (2023, 03 24). *657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.* Resmî Gazete: https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf adresinden alındı

Resmî Gazete-2. (2023, 03 24). *657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi,Bazı Maddelerinin Kaldırılması ve Bu Kanuna Bazı Maddeler Eklenmesi Hakkında Kanun.* Resmî Gazete: https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17696.pdf adresinden alındı

Resmî Gazete-3. (2023, 03 24). *Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı.* Resmî Gazete: https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18196.pdf adresinden alındı

Resmî Gazete-4. (2023, 03 31). *Türkiye ve Orta - Doğu Âmme İdaresi Enstitüsü Teşkilât Kanunu* . Resmi Gazete: https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/9947.pdf adresinden alındı

Resmî Gazete-5. (2023, 03 31). *Millî Prodüktivite Merkezi Kuruluş Kanunu* . Resmî Gazete: https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/11978.pdf adresinden alındı

Taşkın, E. (1994). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme.* Der yayınları: İstanbul.

Taymaz, A. H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar,İlkeler ve Yöntemler.* Ankara: Sevinç Matbaası.

Taymaz, A. H., Sunay, Y., & Aytaç, t. (1997). Hizmet İçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı. *Milli Eğitim (Eğitim,Kültür,Sanat), Ocak-Şubat-Mart*(133), 1-37.

Taymaz, H. (1978). Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 11*(1), 181-213.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi.* Ankara: TODAİE.

Yalın, H. İ. (2001, Mart-Nisan-Mayıs). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*(150). 03 21, 2023 tarihinde https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/yalin.htm adresinden alındı

Yılmaz, H., & Düğenci, M. (10 - 12 Şubat 2010). Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: E-Hizmet İçi Eğitim. *Akademik Bilişim'10 - XII. Akademik Bilişim Konferansı* (s. 67-74). Muğla: Muğla Üniversitesi.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MANEVİ YAKLAŞIMLAR

Doç. Dr. Özgür ÇARK

- Kurum Bilgisi: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- ORCID: 0000-0002-4881-0542
- Mail: ozgurcark@ibu.edu.tr

Giriş

Sanayi devrimlerinin başlangıcında klasik dönem yönetim yaklaşımlarının verimlilik odaklı Personel Yönetimi anlayışı, neoklasik dönem yönetim yaklaşımlarının insancıl davranış yönelimli anlayışı ile birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışına tekâmül etmiştir. İnsanın duyguları olan ve örgütsel verimlilik için motive edilmesi gereken bir varlık olarak ele alınması ile birlikte başlayan eğilim, çalışan psikolojisi konusunda ayrıntılı pek çok çalışma yürütülmesinin önünü açmıştır. Davranışsal alanda başlayan bu çabalar öncelikli olarak çalışanları insani yönleri ile ele almış ve ihtiyaç teorileri üzerinden çalışan ihtiyaçlarının tatminini önceleyen bir eğilim ile çalışanların daha çok verimliliğini artırmaya yönelik motivasyon unsurlarını belirlemek üzere şekillenmiştir. Söz konusu motivasyon unsurlarının terfi, ücret, ikramiye, prim, tatil, yurt dışı seyahat, giyecek, yiyecek vb. gibi daha çok maddi motivasyon unsurlarına dayalı politikalar olduğu görülmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu motivasyon unsurlarının çalışanların verimliliğini, iş performansını ve iş tatminini artırdığı sürekli ifade edilmektedir. Son yıllarda ise maddi motivasyon unsurlarının yanı sıra çalışanların manevi olarak motivasyon kaynaklarının da yönetim alanındaki çalışanların ilgisini çekmeye başladığı görülmektedir. Pozitif psikoloji alanındaki çalışmalar ile birlikte bu ilginin artan bir yönelime sahip olduğu görülmektedir (Gürlek ve Tuna, 2019).

Haz, hız ve kaos kavramları ile özdeşleştirilen günümüz dünyasında sıklıkla hayatın anlamsızlığı, çabalamanın gereksizliği gibi bohem sloganların şekillendirdiği yaşam tarzlarının sarmaladığı bir ortamda özellikle genç kuşağın anlam arayışı önemli bir çalışma sahası açmaktadır. Ücret, terfi, prim, ikramiye gibi maddi unsurlar her ne kadar performans artışı ve verimlilik artışı gibi maddi unsurlar üzerinde iyileşmeler sağlıyor olsa da bu artışların sürdürülebilir ve kalıcı olup olmadığı konusu hala net değildir. Bugünün artan

küreselleşme düzeyi ve teknolojik gelişmelerin neden olduğu yüksek rekabete dayalı gündelik iş ortamları, stres düzeyini etkileyerek, çalışanlar tarafından olumsuz tutum ve hareket tarzları geliştirilmesinin en önemli nedenlerinden biri ola gelmiştir (Akgemci, Kaplan ve Kaplan, 2018, s. 312). Böyle bir ortamda söz konusu bu olumsuz tutum ve hareket tarzlarının yıkıcı etkisinden korunabilmek için işine ve örgütüne karşı olumlu duygulara sahip çalışanların işletmeler açısından önemi bir hayli artmıştır. Çünkü konuyla ilgili yürütülen çalışmalarda, çalışanların işlerine ve organizasyonlarına karşı sahip oldukları bu olumlu tutum ve davranışların sadece işletmede verimlilik, karlılık, memnuniyet ve moral artışı gibi kısmi ve lokal sonuçları olmadığı aynı zamanda ekonomik istikrar, kamusal güvenlik ve toplum sağlığı gibi daha kamusal ve geniş sonuçlar doğurduğu da ifade edilmektedir (Benefiel, 2003, s. 383). Özetle İKY alanındaki maneviyat başlığı altında ele alınacak konuların bireysel, örgütsel ve toplumsal çok önemli ve olumlu etkileri bulunmaktadır.

Bu bölümde bu konunun ele alınmasının önemini göstermesi açısından Baykar Teknolojinin lideri, Selçuk Bayraktar'a bir programda sorulan soruya verdiği yanıt da ele alınabilir. Programda moderatör Selçuk Bayraktar'a "Siz çok iyi okullarda okumuşsunuz, sonra yurt dışında da çok iyi okullarda okumuşsunuz sonra Türkiye'ye geri gelmişsiniz. Sizin babanız Özdemir Bey olmasaydı, Baykar sizin olmasaydı yani bu hikâye böyle olmasaydı siz Türkiye'ye döner miydiniz?" şeklinde bir soru yöneltir. Selçuk Bayraktar bu soruya, yaptığı işin ulviliğine atıfta bulunarak, bu işleri ülkesi için, ülkesine karşı bir borç ve vazife olarak görüp, milletine faydalı olma güdüsüyle yerine getirdiğini belirtmiştir. Maddi olarak insanların motive olabileceğini ama işin bir de manevi tarafı olduğunu belirtmiş, aynı durumun Baykar'da çalışan diğer mühendis ekip arkadaşları için de geçerli olduğunu ifade etmiş, onların sadece parayla, maddiyatla veya mühendislik güdüleri ile motive

edilemeyeceğini söyleyerek, başka yerlerde çok daha yüksek maaşlarla yurt dışındaki firmalarda yer bulabilecekleri halde "biz ülkemizin yarınlarını inşa ediyoruz, tam bağımsız yarınlarını inşa ediyoruz, milletimizin faydasına bu işi yapıyoruz" diyerek motive olduklarını belirtmiştir. Aksi halde insanın manevi motivasyonunu, amacını kaybedeceğini belirterek Baykar'ın hikayesinde de kendisinin Türkiye'ye dönmesinde de bu anlamın tamamlanması olduğunu ifade ederek "Evet çok önemli yerlerde, dünyanın en iyi okulunda okuyabilirsiniz ama buna, yaptığınızı bütün işlere, bir anlam katmanız gerekiyor." diyerek tam da bu bölümün konu başlıkları olan işe adanmışlık, işin anlamlılığı ve örgütsel maneviyat konularına dikkat çekmiştir (*Selçuk Bayraktar*, 2023).

Özellikle günümüz iş dünyasında iş gücü devir hızı ve devamsızlık oranları incelendiğinde maddi motivasyon unsurlarının çalışanlar üzerindeki etkisinin boyutları tartışmaya açıktır. Ayrıca günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren çalışanın işlevsel iş ortamı ile sosyal kimliğini inşa ettiği toplumsal çevre arasındaki anlamlandırma sürecinde kendi kimliğini de bu çevresel ortamda anlamlandırma çabasını sadece maddi unsurlar üzerinden açıklamak da yeterli olmayacaktır. Farklı bir ifadeyle bugünün iş dünyasında neoklasik dönemin çalışma koşullarında belirlenmiş olan maddi motivasyon unsurlarının etkisinin bugün kısmen de olsa varlığını devam ettirdiği fakat uzun vadede bu etkinin sürdürülebilir olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bugünün İKY alan yazını incelendiğinde işe adanmışlık, işin anlamlılığı, kariyer arzusu (meslek aşkı), örgütsel maneviyat gibi daha çok iş ile işgören arasındaki manevi ilişkiyi ve olumlu duyguları dikkate alan çalışmaların sayısında artış görülmektedir. Bu artışın nedenlerinden biri de örgütsel davranış çalışmalarında olumlu davranışsal özellikler yerine daha çok olumsuz davranışlara odaklanılmasına getirilen eleştiriler olduğu da ifade edilmektedir (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008, s. 187).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışma da günümüz iş dünyasında İKY alanını ilgilendiren manevi yaklaşımları ele alarak etkileri üzerinde kavramsal ve bütüncül bir çalışma sunmaktadır. Bu amaçla uluslararası ve ulusal alan yazını taranmış olup, maneviyat ile ilgili pek çok konu başlığı tespit edilmiştir. Bunların bir kısmı liderlik, organizasyon ve girişimcilik gibi yönetim konuları ile ilgilidir. Her ne kadar bu alanlarda kısmen İKY alanı ile ilişkili olsa da bu ilişki dolaylı bir ilişki olup, bütün bu konuları burada tek bir başlık altında ele alıp değerlendirmek pek mümkün değildir. Bu nedenle bu bölümde doğrudan İKY alanı olarak ifade edebileceğimiz işe adanmışlık, işin anlamlılığı, kariyer arzusu ve örgütsel maneviyat konuları ele alınacaktır.

İşe Adanmışlık

Pozitif psikoloji sahasının bir uzantısı olarak olumlu örgütsel davranış kavramlarından biri olan işe adanmışlık konusundaki çalışmaların özellikle son yirmi yılda yükselişe geçtiği görülmektedir. Bilimsel birikimde çok kısa sayılabilecek bu süre zarfında kavramsallaştırma ile ilgili hem uluslararası yazında hem de ulusal yazında mutabakat sorunu olduğu görülmektedir. Kavramın ilk kullanım örneklerinden biri Kahn tarafından (1990) yılında "personel engagement" olarak kullanımıdır. Daha sonra Rothbard tarafından (2001) yılında "work in engagement" kullanımına rastlanmaktadır. Sonnentag tarafından (2003) yılında "work engagement" kullanımı görülmektedir. James ve arkadaşları (2011) yılında yürüttükleri çalışmada "employee engagement" kavramını kullanmışlardır. Ouweneel ve arkadaşları (2012) yılında çalışmalarında "engagement at work" kullanımını tercih etmişlerdir.

Alfes ve arkadaşları (2013) yılında İKY alanında yürüttükleri çalışmada yalnızca "engagement" kavramını kullanmışlardır. Bal, Kooij ve De Jong (2013) yılında, çalışmalarında "employee

engagement and commitment" kavramını tercih etmişlerdir. Lauring ve Selmer (2015) yılında "job engagement" kavramını kullanmışlardır. Ruck, Welch ve Menara (2017) yılındaki çalışmalarında "organizational engagement" kullanımını tercih etmişlerdir. Rice ve arkadaşlarının (2017) yılında kullanmaya başladığı "role engagement" kullanımı Fletcher, Bailey ve Gilman tarafından (2018) yılında "personel role engagement" şeklini almıştır. Yine aynı yıl Reina ve diğ. (2018) tarafından "employee emotional engagement" kullanımına rastlanılmaktadır. Reiche ve arkadaşları ise (2021) "work role engagement" kavramını kullanmışlardır.

Son yıllarda ise kavramın farklı kullanım tarzları ile de karşılaşılmaktadır. Grotto, Mills ve Eatough (2022) yılında "nonwork role re-engagment" kavramını, Klasmeier ve Rowold (2022) ise "team work engagement" kavramını çalışmalarında kullanmışlardır. Bunlar arasında en yaygın kullanıma sahip olan kavramlar ise "work engagement" ve "employee engagement" kavramları olup akademik çalışmalarda genellikle "work engagement", özel sektörde ise "employee engagement" kullanımı dikkat çekmektedir (W. Schaufeli ve Salanova, 2011).

Hangi kavramın kullanılacağı konusundaki kafa karışıklığının ulusal alan yazında da var olduğu görülmektedir. Ulusal yazında da kavramın tercümesi için tercih edilen kavramlar da oldukça çeşitlilik göstermektedir. "Cezbolma (Dalay, 2007)", "işe angaje olma (Güneşer, 2007)", "işe gönülden adanma (Bal, 2008)", "işle bütünleşme, işe kapılma (Öner, 2008)" gibi kullanımlar bunlardan bazılarıdır (akt: Ardiç ve Polatci, 2009, s. 36). Bunların yanı sıra "işe bağlılık", "çalışmaya tutkunluk" gibi farklı kullanım şekilleri de bulunmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019, s. 36).

TR dizin incelendiğinde en çok kullanılan tercümenin işe angaje olma, işe bağlılık ve işe adanmışlık olduğu görülmektedir.

Alan yazında işe adanma kavramına yakın veya ilişkili örgütsel bağlılık, iş tatmini ve mesleki bağlılık gibi farklı pek çok kavram da yer almaktadır. İşe adanmışlığın bu kavramlar ile ilişkisi olsa da tam olarak aynı anlama geldiğini söyleyebilmenin çok da mümkün olmadığını ifade eden Ardıç ve Polatçı (2009, s. 37) işe adanmışlık (work engagement) kavramı ile mesleki bağlılık (job involvement) kavramlarının aidiyet konusunda bir kesişim yaşadıklarını fakat adanmışlığın ihtiva ettiği enerji ve yeterlilik boyutlarının mesleki bağlılıkta yer almadığını ifade etmiştir. Tablo 1'de ulusal yazında işe adanmışlık ile ilgili en çok kullanılan kavramlar ve kavramı kullanan araştırmacılar gösterilmektedir.

Tablo 1. İşe adanmışlık ve benzer kavramlar

Kavram	**Kaynaklar**
İşe Bağlılık	(Bulutlar ve Öz Ünler, 2010; Gumusluoglu ve Aygün Karakitapoğlu, 2010; Gülova Altin, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013; Öztürk, Çil Koçyiğit ve Bal Çina, 2011)
İşe Adanmışlık	(Çalişkan, 2014; Eyiusta Maden, 2015; İnce, 2016)
İşe Angaje Olma	(Arslan ve Demir, 2017; Bilginoğlu ve Yozgat, 2019; Özkalp ve Meydan, 2015; Yağiz, 2021; Yeşiltaş ve İmadoğlu, 2020)

Özellikle pozitif psikolojinin gelişmesi ile birlikte organizasyonlardaki davranışsal çalışmalarda işe adanmışlık kavramı ile ilgili çalışmalarda artış gözlenmektedir. Luthans ve Church (2002, s. 58) bu yükselen ivmeyi psikoloji disiplini içinde genelde çalışılan olumsuz duygu araştırmalarına bir reaksiyon olarak değerlendirmektedir. Bu reaksiyon, olumlu duyguların insanlar üzerinde, iş yerinde de çalışanlar üzerinde neden olduğu olumlu yansımaların neticelerinden istifade etmeyi amaçlayan bir bakış açısı sunar. Yani pozitif psikoloji kişinin olumsuz yanlarından ziyade

ekseriyetle olumlu yönlerine odaklanan bir yaklaşımdır (Seligman, 2005, s. 3). Pozitif psikoloji sahasında yaşanan bu dönüşümden, örgütsel davranış disiplini de etkilenmiş ve pozitif örgütsel davranış alanı gelişerek organizasyonların ve çalışanların olumlu yönlerini dikkate alan çalışmalarda da artış yaşanmıştır (Bostanci ve Ekiyor, 2015, s. 38). İşe adanmışlık da örgütlerde arzulanan olumlu bir durum olması nedeniyle pozitif örgütsel davranış sahasında ele alınan bir konu olagelmiştir.

İşe adanmışlık kavramının tanımı üzerinde şimdiye kadar tam bir mutabakat sağlanamamış olsa da alan yazında yapılan tanımların belli başlı ortak noktaları da bulunmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak işe adanmışlığın, çalışanın yürüttüğü işe yüksek düzeyde bağlılığını ifade etmek için kullanıldığı anlaşılmaktadır. İşe adanmışlık, en kısa ve mütevazı tanımıyla işgörenlerin, ifa ettikleri işlerini anlamlı olarak görmeleri ve işlerine yönelik pozitif duygulara sahip olmalarıdır (Attridge, 2009). Bu duyguların ise gelip geçici olmaması ve anlık olmaması daha uzun ve kalıcı duygular şeklinde olması gerektiği de belirtilmektedir (Salanova ve Schaufeli, 2008, s. 118). Daha geniş bir tanımla işe adanmışlık, çalışanın kendisini ifa ettiği işe adaması, kendini işine kaptırması ve kişisel bağlamda yüksek seviyede işine bağlanması durumudur (Christian, Garza ve Slaughter, 2011, s. 89; Salanova ve Schaufeli, 2008). İşe adanmışlık kavramının, daha çok tükenmişlik kavramının bir anti tezi olarak veya farklı bir ifadeyle olumsuz tükenmişlik duygusunun olumlu karşılığı olarak ifade edildiği görülmektedir (W. B. Schaufeli, Salanova, Lez-Roma ve Bakker, 2002).

1990 yılında ilk olarak kişisel adanmışlık (personel engagement) kavramını kullanan Kahn, bu kavramı; örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bağlaması olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990, s. 694). Araştırmacı ayrıca kişinin

çalıştığı işteki rolüne değer vermesi, üstlendiği bu rolün kendisine, gelişimine, kariyerine ve geleceğine faydalı olacağına inanması ve bu rolü gerçekleştirebilmek için maddi, manevi, örgütsel ve toplumsal unsurlara ulaşabilir olması işe adanmasında önemli olduğunu belirtmektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2002, s. 73), adanmış çalışanların iş faaliyetleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahip olduklarını belirtip, adanmış çalışanların kendilerini işlerinin gerekleriyle tamamen başa çıkabilecek düzeyde gören kişiler olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmalarında araştırmacılar işe adanmışlığın üç alt boyutundan bahsetmiştir. Bu boyutlar ve açıklamaları tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. İşe adanmışlık ve benzer kavramlar (Bakker ve diğerleri, 2008, s. 190).

Boyutlar	**Metin**
Azim (vigor)	İşgörenin yaptığı işte kendini, enerjik, dinç, güçlü, sebatkar ve mutlu hissetmesini hatta işe gitmekten güçlü, dinç, enerjik, mutlu ve sebatkar hissetmesini ifade eden, işine gitmekten haz aldığını ifade eden boyuttur.
Özveri (dedication)	İşgörenin işini anlamlı olarak görmesi, işiyle gurur duyması ve işinin kendisine ilham vermesi ve güdülemesi ile ilgili bir boyuttur.
Özümseme (absorption)	İşgörenin işi haricindeki unsurlardan soyutlanması ve tamamen kendini işine vermesini ifade eden boyuttur.

Schaufeli vd. (2002, ss. 89-90) çalışmalarında işe adanmışlık ile ifade edilen, tablo 2'de sunulan bu boyutları ölçmek amacıyla hem öğrenciler için hem de çalışanlar için olan iki ayrı versiyonunu geliştirmiş olup her bir boyutu iki versiyonda da altışar madde ile ölçmüşlerdir. Daha sonra her bir boyutun üç madde ile ölçüldüğü kısa versiyonunu geliştirmişlerdir. Ulusal yazında ise Özkalp ve Meydan (2015) ölçeğin dokuz maddelik kısa versiyonunu Türkçeye uyarlamışlardır.

İşin Anlamlılığı

"Anlam" kavramı dilimizde bir işaret, iz, kelime, oluş veya olayın geldiği mana, ondan anlaşılan şey olarak kullanılıp, anlamlılık ise anlaşılır ve manalı olma durumunu ifade etmektedir (Kubbealtı Lugatı, 2023a). Anlam, mana, mazmun ve anlamlılık gibi kavramlar Türk İslam Medeniyeti içerisinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Aynı şekilde yapılan işin anlamlılığı da medeniyet sahamızda oldukça önem arz etmekte olup, anlamlı işin zıttı olarak anlamı olmayan boş ve yararsız iş manasında mâlâyâni iş kavramı halk arasında yaygın bir kullanıma sahiptir. Bu tarz boş ve faydasız yani mâlâyâni işlerle meşgul olunması da toplumumuzda hoş karşılanmamaktadır. Çünkü toplumda işin anlamlılığı ile yapılan işin faydalı ve manalı olması kastedilmektedir. Toplum nezdinde faydalı ve manalı işler ve bu işlerin yapılması övülür ve yüceltilirken mâlâyâni işlerin yapılması ise hoş karşılanmamaktadır. Buradaki faydalı ve yararlı iş kültürümüzde ücret, terfi, prim ve ikramiye gibi maddi unsurlardan ziyade başta kendisine ve sonrasında içinde yaşadığı toplum ve tüm insanlığa faydalı olmasını ifade etmektedir.

Bir toplumun iş, eylem ve oluşlar ile davranışları nasıl anlamlandırdığını anlayabilmek için dört farklı açıdan bir tahlil yapmak gerekecektir. Bunlar; fizyolojik, psikolojik, sosyolojik ve kültürel açılardan tahlildir. Bireyin fiziksel ihtiyaçlarının şekillendirdiği özellikler fizyolojik, ruhsal ihtiyaçlarının şekillendirdiği özellikleri psikolojik, grup ve içinde yaşadığı toplumla ilgili münasebetlerin şekillendirdiği özellikleri ise sosyolojik, toplumsal norm ve değerler, inançlar ve ideolojilerin şekillendirdiği özellikleri ise kültürel olarak tahlil yapmak gerekmektedir. Hatta öyle ki iş, eylem, oluş ve davranışları bu dört karşılıklı etkileşim içinde olan sistemin bir neticesi olarak değerlendirmek gerekir (Yediyıldız, 1988, s. 403). Bu anlamda her ne kadar dünyada gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte

artan küreselleşme eğilimi özellikle son yirmi yılda sosyolojik ve kültürel çevredeki sınırları ve ayrımları azaltmış olsa da tamamen ortadan kaldırdığını söylemek haddi aşan bir iddia olacaktır. Bu nedenle "anlamlılık" gibi soyut bir kavramın kesinlikle sosyal fenomen etkisi dikkate alınarak özellikle sosyolojik ve kültürel boyutlarının da göz önünde bulundurulması ve bu karşılıklı bağımlılığa sahip özellikler üzerinden ele alınması konuyu daha anlaşılır kılacaktır.

Örneğin işin anlamlılığı konusunda Türk İslam tarihinde yer alan vakfiyeler ve bu vakıflarda vazife gören gönüllülerin gösterdiği çabaların arkasında yatan motivasyon anlaşılmadan bu topraklarda işin anlamlılığının net olarak anlaşılabilmesi çok mümkün değildir. Ya da pozitivist bir eğilim ile daha rasyonalist veya materyalist yaklaşımın hâkim olduğu ve verimlilik odaklı iş anlayışı ve kültürünün hâkim olduğu sanayi ülkelerindeki insanların motivasyonları ile daha duygusal, duyuşsal ve manevi değerlerin öncelendiği toplumlardaki insanların işi anlamlandırmaları aynı olmayacaktır. Bu bakımdan işin anlamlılığı konusunda bir kavramsal araştırma yürütülecekse karşılıklı etkileşim içerisinde olan bu dört unsur ve bu unsurların arasındaki ilişki incelenmelidir. Bu ilişki anlaşılmadan işin anlamlılığı konusunda net ve kesin bir tanım ortaya koymak ve bu doğrultuda işin anlamlılığını etkileyen unsurların doğru tespitini yapabilmek çok da mümkün olmayacaktır. Aksi halde salt materyalist bir bakış açısıyla sivil toplum örgütlerindeki ücretsiz gönüllü çalışanların arkasında yatan motivasyon veya daha yüksek ücret, prim ve ikramiye ile daha hızlı kariyer ilerlemesi gibi yüksek maddi unsurlar vaat eden bir işletmeye rağmen düşük ücret ve prim, daha az ikramiye ve özlük hakları vaat eden bir başka işletmenin tercih edilmesinin nedenleri anlaşılamayacaktır. Bu bakımdan bu bölümde işin anlamlılığı alan yazındaki kaynakları da dikkate alarak farklı örnekler doğrultusunda ele alınmıştır.

Bu örneklerden biri 25 Haziran 1936 – 11 Eylül 2019 tarihleri arasında yaşamış olan ve Endonezya Devlet Başkanı olarak da görev yapmış ülkesinde oldukça sevilen mühendis, yazar ve siyasetçi Bacharuddin Jusuf Habibie'nin kariyeriyle ilgili hikayesidir. Habibie Almanya'da1,5 hektarlık arazide konuşlu havuzlu villasında Airbus A-300B uçağının geliştirilmesi gibi sanayi alanında oldukça önemli işlerle kariyerinin zirvesinde iken ülkesine dönmeyi tercih etme nedeni olarak ülkesine ve insanlarına faydalı olmak istemesini gösteriyordu. Böylece 20 kişiyle kurduğu şirketi Endonezya için helikopter ve uçak üreten 48.000 çalışanı olan dev bir işletmeye dönüştürme başarısını gösterebildi (Atasoy, 2019).

Yine başka bir örnek, benzer bir kariyer hikayesi olan giriş bölümünde de ifade edilen Baykar Teknolojinin başarı hikayesidir. Baykar Teknolojinin lideri olan Selçuk Bayraktar'ın çok iyi eğitimler sonucu yurt dışından ülkesine dönmesi hikayesinde hem kendisini hem ekibinde çalışan mühendislerin motivasyonunda geleneksel maddi motivasyon unsurları dışında ülkenin geleceğini inşa etme, milletine ve ülkesine faydalı olma gibi güdülen amaç, anlam, adanmışlık gibi değerlerin varlığı net olarak görülmektedir. Bayraktar katıldığı programlarda savunma sanayii alanında öncelikle ülkesinin milli menfaatleri doğrultusunda geliştirmeye başladıkları teknolojiler ile bugün nasıl büyük ve küresel ölçekli bir teknoloji şirketi olmayı başardıklarını, amacını gerçekleştirme veya anlamını tamamlama gibi psiko-sosyal ve sosyo-kültürel değerlerin bireysel motivasyon üzerinde oluşturduğu etkiler üzerinden ifade etmektedir.

Daha çok gelişmekte olan ülkelerde idealist insanlar üzerinden görülen bu örneklere batılı ülkelerde de rastlanmaktadır. Özellikle maddi unsurların çalışan motivasyonunda yeterli olmaması neticesinde batılı ülkelerde de işin anlamlılığı konusunda araştırmalara artan bir ilgi olduğu görülmektedir. ABD'de işin anlamlılığı ve değeri konusunda yürüttüğü çalışma ile bugün

kavramın alan yazında kullanıldığı hali ile ilk temellerini atan Kazanas (1973), ABD'de uyku haricinde günün üçte birini iş yerinde geçiren insanların yaptığı işin, kendi imajlarını, ekonomik güvenliklerini ve refahlarını, hayattan memnuniyetlerini, toplumdaki statülerini, topluma katkılarını ve genel olarak çocuklarının da iş ve hayata bakış açılarını büyük ölçüde belirlediğini belirterek işe maddi unsurlar dışında anlam ve değer kavramları açısından yaklaşmıştır. Araştırmacılar ayrıca anlamlı işi, "işi yapan kişinin yaptığı şeyin, üretilen toplam ürün veya hizmetle ilişkisini anlayabilip bu nedenle, kişisel bir ilgi veya tatmine sahip olabilmesi" şeklinde açıklamışlardır (Kazanas ve diğerleri, 1973, s. 5).

Fremeaux ve Pavageau (2022, s. 55), alan yazın incelendiğinde kavramın, en çok "işin anlamı" ve "anlamlı iş" olmak üzere aynı anlama gelen iki farklı kullanımı ile karşılaşıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, Hackman ve Oldham (1976, s. 257) iş tasarımında iş basitleştirmenin egemen olduğu bilimsel yönetim yaklaşımının aksine iş genişletme veya iş zenginleştirmenin önemine vurgu yaparak "bir işin tamamını yapan çalışanın işin sadece bir kısmını yapan çalışana kıyasla işini daha anlamlı göreceğini" ifade etmişlerdir. Böylece işin anlamlılığı ile ilgili batı merkezli yapılan tanımlarda işin kişi üzerindeki anlam, amaç, kendini gerçekleştirme gibi manevi yönlerinden ziyade işin verimli yapılması ve performans artışı gibi yönleri üzerinden örgütün faydası açısından ele alındığı görülmektedir. Bu durum da giriş kısmında ve bu bölümün başında da ifade ettiğimiz gibi "işin anlamlılığı" kavramının ne ifade ettiği ve işin anlamlılığı kavramını etkileyen öncül ve ardıl unsurların hangileri olduğu sosyal fenomen etkisi üzerinden fizyolojik, psikolojik, sosyolojik ve kültürel farklılıklar dikkate alınarak belirlenmesinin önemini tekrar hatırlatmakta fayda görülmektedir.

Bireysel olarak işin anlamlılığı nesnel bir değer değil öznel bir değerlendirmedir. Farklı bir deyişle işin anlamlılığı herkes için

aynı olmayıp, kişiden kişiye değişebilmektedir. Yani herhangi bir birey için anlamlı olarak değerlendirilen bir iş, bir başkası tarafından anlamlı olarak değerlendirilmeyebilir. Haliyle işin anlamlılığını etkileyen unsurların neler olduğu konusu da kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir (Keleş, 2017).

Anlamlı iş veya işin anlamlılığını etkileyen bireysel, örgütsel ve toplumsal alt boyutlar ile açıklamaları tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. İşin anlamlılığının alt boyutları (Fremeaux ve Pavageau, 2022, s. 57)

Alt Boyut	**Açıklama**
Ahlaki doğruluk	Adalet ve dürüstlük gibi ilkelere önem verilen insan onurunun değerli olduğu bir iş yerinde çalışmak
Öğrenme ve gelişim fırsatları	Bireylerin gerçekleştirmekten mutlu oldukları aynı zamanda amaç ve gayelerine ulaşmalarına yardımcı olacak beceri ve yeterlilikleri geliştirmelerine imkân sunan işler
Özerklik (otonomi)	Bireylerin işlerini icra ederken sorumluluk üstlenebilmesi ve muhakeme yürütebilmesine imkân veren ve inisiyatif alabilmelerine imkân sağlayan işler
Tanınma	İşgörenin yeterlik ve becerilerinin iş görenin beklenti ve tatmin düzeyini karşılayacak bir düzeyde terfi ve ücret gibi unsurlar ile tanındığı işler
Olumlu ilişkiler	Çalışanın çevresi tarafından tanınmasını sağlayan iyi bir çevre oluşturmasına yardımcı olan ilgi çekici işler
Sosyal amaç	Çalışanın yaşadığı ve kendini ait hissettiği toplum için faydalı olabileceği, değer üretebileceği işler.

Tablo 3'de verilen anlamlı işin boyutları incelendiğinde bu boyutlardan bir kısmı işle, bir kısmı örgütle, bir kısmı ise toplumla ilgilidir. Öğrenme ve gelişim fırsatları kişiyle ilgili bir boyut iken, özerklik işle ilişkili, olumlu ilişkiler iş çevresi ile ve sosyal amaç ise toplumla ilgili alt boyutlardır.

Kariyer Arzusu

İnsan yani emek; sermaye, doğal kaynaklar ya da teknoloji gibi diğer üretim unsurlarına kıyasla yönetilebilmesi daha güç ve karmaşık bir kaynaktır. Çünkü insan, onu diğer tüm varlıklardan ayıran irade edebilme ve idare edebilme gibi iki önemli vasfa sahiptir. İrade edebilme vasfı ile alternatifler arasında tercih yapabilme hürriyetine sahip iken irade edebilme vasfı ile de diğer tüm her şeyi yönetebilme ve yönlendirebilme yeteneğine sahiptir.

İnsan; biyolojik, kimyasal ve fiziksel vücudunun yanı sıra doğru ve yanlışı, iyi ve kötüyü, faydalı ve zararlıyı ayırt edebilecek bir akıl melekesine de sahiptir. Ayrıca insan duygular ve duyulara da sahip olan karmaşık bir varlıktır. Bugün bilimin ulaştığı birikim göz önünde bulundurulduğunda dahi insan ve insanın derinlikleri ile ilgili keşfedilmeyi bekleyen pek çok gizemli sır bulunmaktadır. Bilim her geçen gün bu sırları bu bilinmezleri keşfetmek için çalışmalarını sürdürmektedir.

Akılla kavranan, laboratuvar ortamında gözlemlenebilen yani bilimsel araştırma yöntemleri ile analiz edilebilen konuları anlamak ve anlamlandırmak daha kolay olabiliyorken duyu ve duygular gibi daha soyut ve karmaşık tarafları kesin bir şekilde ortaya koyabilmek her zaman için çok da kolay olmamaktadır. Yani bir insan için anlamlı olan bir iş başkasının değer dünyasında anlamlı olmadığı gibi, biri için tırmanma hedefi koyduğu kariyer basamakları onun için her şeyken bir başkası için o uğraş anlamsız bir vakit kaybı olarak görülebilmektedir. Bu nedenle bu karmaşık duyu ve duygularıyla insan yönetimi aslında bugünün çalışma dünyasında bir nevi duygu yönetimidir (Baltaş, 2009, s. 23).

İngilizce alan yazında “career calling” olarak ifade edilen ve Türkçe alan yazında “kariyer arzusu” (Çark, 2020; Kara, Altınok ve Şahin, 2019) ve “meslek aşkı” (Erhan, Akçakanat, Uzunbacak ve

Yıldırım, 2019) şeklindeki tercümelerine rastlanılan kavramla ilgili araştırmalar tıpkı diğer yakın zaman olumlu davranışları gibi özellikle pozitif psikolojinin gelişimi ile birlikte yükselen bir ivme kazanmıştır.

Kavramla ilgili bir tercüme ve tanım kargaşası gözlenmektedir. Kariyer arzusu veya meslek aşkının uluslararası veya ulusal alan yazında üzerinde uzlaşıya varılabilmiş tek bir tanımı olmayıp, bazı araştırmacılar tarafından kavram daha seküler bir yönelim ile ele alınırken, bazıları tarafından daha dini referans ile ele alındığı görülmektedir (Lysova, Dik, Duffy, Khapova ve Arthur, 2019; Praskova, Hood ve Creed, 2014). Kariyer arzusu konusunda alan yazında görülen bu ikilem nedeniyle "öznel kariyer" ve "nesnel kariyer" kavramları üzerinden konuyu ele alan çalışmalar yapılmıştır (Hall ve Chandler, 2005).

Kavrama dini ve seküler yaklaşımların görüşlerini bütünleştiren bir eğilim ile yaklaşan ve bilimsel araştırma yöntemleri ile gelecek araştırmacıların üzerinde çalışabileceği bir tanım üzerinden Duffy, Sedlacek (2007, s. 591), kariyer arzusunu üç boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Bu yapı tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Duffy ve Sedlacek'in üç boyutlu kariyer güdüsü (Dik ve Duffy, 2009; Duffy ve Sedlacek, 2007, s. 591).

Boyut	**Açıklama**
Aşkın güdü	Kaynağını maneviyattan alan, fiziksel varlık hudutlarını aşan, aşkın ve derinlikli bir güdü
İçsel kaynaklı güdü	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beşinci basamak olan kendini gerçekleştirme gibi içsel anlamda üstlenilen herhangi bir rolün kişinin hedef ve amaçlarına onu taşıdığı konusunda sahip olunan güdü
Dışsal kaynaklı güdü	Başkalarını dikkate alan, referans olarak diğerlerini kabul edip onlara yararlı olma ve onlar için değerler üretme güdüsü

Creed, Kaya ve Hood (2020, s. 134) kariyer arzusunun yalnızca bir işi talep etme olarak değerlendirilemeyeceği aynı zamanda o işin birey açısından ne kadar önemli olduğu yani kişinin o iş için ne kadar çaba ve gayret sarf etmeyi göze aldığı ve o işten ne kadar kolay vazgeçip vazgeçmeyeceğinin de bir göstergesi olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Yani farklı bir ifade ile kariyer arzusu yalnızca meslek ve işle ilgili bir yönelişi değil kişinin kariyer amaçları doğrultusundaki davranış ve etkileri de ifade eden kişinin anlam bütünlüğünü tamamlayan bir pozisyondadır.

Bir başka araştırmada kariyer arzusu kişinin yaptığı iş, "meslek", "kariyer" ve "kariyer arzusu" gibi üç yakın unsurun etkileşimi üzerinden ele alınıp, eğer kişi icra ettiği işi seviyor ve işi yaşamının en önemli unsuru olarak görüyorsa hatta tatil veya ev gibi iş dışında dahi onunla iştigal ediyorsa ve bu durumdan da hoşnut oluyorsa, genellikle iş yeri çevresi ile ilişki ve iletişim içerisindeyse, dost ve arkadaşları bu çevreden ise ve etrafına işini methederek, o işi seçmeleri konusunda çevresindekileri motive ediyorsa o kişinin işiyle ilgili kariyer arzusuna sahip olduğu ifade edilebilir (Wrzesniewski, McCauley, Rozin ve Schwartz, 1997, s. 24).

Bu tanımlar ışığında işle ilgili tazminat, maaş, terfi, prim, ikramiye gibi ödüller ile mesai saatlerinin düzeni gibi maddi unsurlar kariyer arzusuna sahip çalışanları klasik yönetim anlayışındaki iddiaların aksine çok etkilememekte, kariyer arzusuna sahip çalışanların daha çok kendini aşma, anlamını tamamlama, manevi tatmin ya da içinde yaşadığı topluma faydalı olma gibi daha içsel, derinlikli ve ahlaki değerler üzerinden ve soyut kavramlar ile tanımlanabilecek bir karaktere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla buradan yola çıkarak kariyer arzusunu; ücret, terfi, prim, ikramiye, kıdem ve mesai saatleri gibi işin maddi unsurlarından ziyade daha çok kişi tarafından bir varlık sebebi ve değerli bir yaşam gayesi, ulaşmak için çabaladığı bir ülkü, bir mefkure ve bu ülküye

varmak için yılmadan, yorulmadan ve yakınmadan çaba, emek, enerji ve vaktini vermekten sakınmadığı kuvvetli ulvi, kutsi ve ahlaki duygu, tutum ve davranışlar bütünü ayrıntılı, geniş bir tanımla ifade edebiliriz.

Örgütsel Maneviyat

Uluslararası alan yazında "organizatioanl sipirutality" (Brown, 2003; Khari ve Sinha, 2020; Konz ve Ryan, 1999; Rocha ve Pinheiro, 2021) ve "workplace spirituality" (Nasurdin, Nejati ve Mei, 2013; Pawar, 2009; Rego ve Cunha, 2008) şeklinde iki farklı kullanımına rastlanmaktadır. Ulusal yazında ise bu eğilime benzer olarak "örgütsel maneviyat" (Akgemci ve diğerleri, 2018; Aksakal ve Kahveci, 2021; Çakiroğlu ve Altınöz, 2021; Çakiroğlu ve Aydoğan, 2021) ve "işyeri maneviyatı" (Avcı, 2019; Kökalan, 2017; Örgev ve Günalan, 2011) şeklinde iki farklı tercümesinin tercih edildiği görülmektedir.

Maneviyat kavramı maddi unsurların zıttı bir kavram olarak Kubbealtı lügatinde iki farklı anlamda ele alınmış olup bunlardan ilki; *"Madde ve cisimle alâkası bulunmayan, ruh ve mânâ ile ilgili olan hususlar, mânevî şeyler."* İkincisi ise; *"Çeşitli güçlükler, tehlikeler karşısında inanç ve ahlâkî değerlere bağlılıktan doğan dayanma gücü, ruh kuvveti, moral."* şeklindedir (Kubbealtı Lugatı, 2023b). İngilizce "spiritulaity" sözcüğü ise Cambridge sözlüğünde *"Hayatın fiziksel kısımlarından ziyade derin duygu ve dini inançları içeren nitelik."* şeklinde ifade edilmektedir (Cambridge, 2022). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere maneviyat maddi unsurların zıttı içsel, derin, dini duygu, inanç ve değerler ile bu değerlerin sağladığı güç olarak ifade edilebilir.

Özellikle din sahasından sonra psikoloji sahasının da gelişimi ile birlikte durum daha da karmaşık hale gelmiştir. Öyle ki alan yazında maneviyatın farklı türleri farklı tanımlar ile ele

alınmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan birinde maneviyat; dini, seküler ve mistik olmak üzere üç farklı tanım ile ele alınmıştır. "Dini maneviyat" ile yeryüzünde bir takım dinlerde ve bu dinlerin ibadethanelerinde yapılan dini ritüellerin de dahil olduğu ruhani bir maneviyat, "seküler maneviyat" ile evren ve doğayı esas alan ateisttik, monistik ve panteistik eğilimlerin de olduğu evrensel değerler üzerinden hümanisttik bir maneviyat, "mistik maneviyat" ile daha çok doğu toplumlarında görülen dini maneviyatta olduğu gibi kendi özel mabetleri ve ritüelleri olan duyu ve duygulara yaslanmış olan maneviyat ifade edilmektedir (akt: Brown, 2003, s. 394).

Tıpkı diğer olumlu duygular gibi örgütsel maneviyat konusu da son yirmi yılda alan yazında popüler olmuş bir konudur. Haz, hız ve kaygının hâkim unsurlar olarak tanımlandığı post modern çağda maneviyat ve değerler bireylerin olumsuz duygu, hal ve durumlar ile mücadele araçları olmasının yanı sıra benzer durum örgütlerde de gözlenmekte, iş yerinde olası olumsuz şart ve durumlar ile mücadelede manevi unsurlar yönetim kademeleri tarafından tercih edilen başlıca araçlardan biri olmuştur. Tabi işyeri gibi bir ortamda kâr elde etmek, rekabet, sürdürülebilirlik benzeri maddi unsurların hegemonyasının olduğu bir yapıda maneviyatın tanımlanması daha zordur. Çünkü maddi olanın yani somut olanın zıttı olan soyut bir kavramın veya soyutlukların somutlaştırılabilmesi ve herkes için anlaşılabilir net bir tanımının ortaya konulabilmesi çok da kolay değildir.

Maneviyat kavramı ile ilgili dini ve seküler tandanslı olmak üzere iki farklı tanımlama eğilimi olduğu görülmekle birlikte bunlar arasında çok net ve keskin bir ayrım olduğunu söyleyebilmek de oldukça güçtür. Biri dini anlamda daha çok iman ve inanç bağlamında teolojik referanslı bir maneviyat tanımı iken diğeri ise etik gibi, içsel beşeri durumlar gibi daha çok elle tutulamayan yani maddi olmayan şeylere referans olan seküler maneviyat tanımıdır

(Aksakal ve Kahveci, 2021, s. 806; Avcı, 2019, s. 219). Bu ve benzeri sebeplerle pek çok araştırmacı örgütsel maneviyat gibi bir kavramın tanımlanma zorluğundan yakınmıştır. Çünkü maneviyat gibi soyut bir kavram yaşayan için bir gerçeklik olsa da bu durumun yaşamayanlara anlatılabilmesi oldukça güçtür. Bu güçlüğe rağmen örgütsel maneviyat veya iş yeri maneviyatı ile ilgili tanımlar yapılmaya çalışılmış, bu tanımlar daha çok örgütlerde yaşanan manevi durumların bireyler üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Konz ve Ryan, 1999).

Ashmos ve Duchon (2000) örgütsel maneviyatı bir içsel farkındalık üzerinden çift taraflı bir etkileşim olarak anlamlı işi besleyen ve anlamlı iş tarafından beslenen örgütsel süreç olarak ifade etmişlerdir. Başka bir tanıma göre örgütsel maneviyat, bir amaca duyulan inanç, aşkınlık ve hakikat konusunda sahip olunan bir bilinç ve duygu olarak ifade edilmiştir (Brown, 2003, s. 395). Örgütsel maneviyatın alt boyutları olarak farklı çalışmalarda farklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Örgütsel maneviyatın alt boyutları ile ilgili çalışmalar tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel maneviyat ve alt boyutları

Araştırmacı	(Rego ve Cunha, 2008)	(Albuquerque, Cunha, Martins ve Sa, 2014)
Alt Boyutlar	1. Örgütün topluluk duygusu	1. İç yaşam
	2. Örgütsel değerlerle uyum	2. Anlamlı iş
	3. Topluma katkı duygusu	3. Topluluk duygusu
	4. İşten zevk alma	
	5. İç yaşam için fırsatlar	

Alan yazın incelendiğinde örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık (Rego ve Cunha, 2008), işe bağlılık, örgütsel özdeşleşme (Kolodinsky, Giacalone ve Jurkiewicz, 2008), iş performansı

(Zaidman ve Goldstein-Gidoni, 2011), örgütsel vatandaşlık (Anvari, Barzaki, Amiri, Irum ve Shapourabadi, 2017; Nasurdin ve diğerleri, 2013), örgütsel öğrenme (Sorakraikitikul ve Siengthai, 2014) ve işe adanmışlık (Garg, 2017; Singh ve Gambhir Chopra, 2018) üzerinde olumlu etkileri bildirilmiştir. Örgütsel hayal kırıklığı (Kolodinsky ve diğerleri, 2008) ve işten ayrılma niyetleri (Anvari ve diğerleri, 2017) üzerinde ise azaltıcı bir etkiye sahip olduğu bildirilmiştir.

Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel maneviyat ister dini ister seküler eğilimleri açısından ele alınsın üç taraflı bir fayda sağlamaktadır. Bu üç taraflı fayda bireysel, örgütsel ve toplumsal faydalardır. Kişi kendisini bulunduğu örgütün bir parçası hissederek anlamlılık ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle yaşam doyumunu ve memnuniyet düzeyini yükseltirken, örgütsel performans, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi örgüte de olumlu katkılar sunulmaktadır. Anlamlı iş ile örgüt arasındaki bağları kuvvetlenmiş ve yaşam doyumu yüksek çalışanların yüksek ve ulvi gayeleri ile içinde bulundukları topluma da olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Sonuç

Alan yazın incelendiğinde son yirmi yıldır pozitif psikoloji sahasında yürütülen çalışmalarda bir hayli artış gözlenmektedir. Bu eğilim ile birlikte olumlu davranış ve duygularla ilgili çalışmalara olan ilginin de arttığı anlaşılmaktadır. Bu artan ilgi işletme ve yönetim sahasında özellikle işin anlamlılığı, işe adanmışlık, işe bağlılık, işle özdeşleşme, kariyer arzusu, işin anlamlılığı, örgütsel maneviyat gibi çalışan ve örgüt açısından olumlu kabul edilebilecek olan konulardaki çalışmaların sayısını da artırmıştır.

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminde Manevi Yaklaşımlar başlığı altında incelediğimiz işe adanmışlık, işin

anlamlılığı, kariyer arzusu ve örgütsel maneviyat konuları birbiri ile ilişkili konular olup, bugünün yetenek yönetimi anlayışının hâkim olduğu iş yerlerinde oldukça önem kazanan konular arasında yer almaktadır. Uluslararası ve ulusal yazında konuya olan ilgili her geçen gün artmaktadır. İlk çalışmalar daha çok teoloji ve psikoloji kökenli bu kavramların işletme yazınında kavramsallaştırılması ve boyutları ile ilgili unsurlar üzerine yoğunlaşırken, sonraki çalışmaların birey, örgüt ve toplum üzerindeki etkilerini araştıran ampirik araştırmalara döndüğünü göstermektedir.

Dini ve manevi temelli kavramların toplumların inanç, örf, adet, gelenek ve törelerinden etkilenmemesi düşünülemez. Fakat yürütülen çalışmalara bakıldığında geliştirilen tek bir ölçeğin farklı versiyonlarının farklı inanç, kültür ve yaşam biçimlerine sahip toplumlarda uygulandığı görülmektedir. Bu farklılıktan kaynaklanması muhtemel sorunları aşmak üzere ortak birtakım ölçekler geliştirilmeye ortak referanslar üzerinden veriler toplanmaya çalışılsa da anlam, maneviyat, adanma, aşk veya arzu gibi aşkın ve derinlikli kavramların sosyal fenomen etkisine yoğun olarak maruz kalacak kavramlar olması göz önünde bulundurularak, kültürlerarası ampirik çalışmalar ile bu durumun kabul edilebilir düzeyde bilgi birikimine sahip hale getirilmesi gerekmektedir.

Öyle ki Japonya ve Çin gibi kıdemliliğin önemsendiği doğu toplumları ile performans odaklı bakış açısına sahip ABD ve Avrupa gibi batı toplumları açısından bu kavramların karşılıklarının aynı olmayacağı hakeza doğu ve batı arasında köprü konumunda olan Türk toplumu için de benzer şekilde bu kavramların karşılıklarının farklılaşacağı dikkate alınmalıdır. Bu sebeple kültürler arası çalışmaların yürütülmesi bu kavramların sonuçlarının sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

Akgemci, T., Kaplan, M. ve Kaplan, B. T. (2018). Örgütsel Maneviyatin İş Stresi Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracilik Rolü: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştirma. *International Journal of Academic Value Studies*, *4*(19), 311-319.

Aksakal, H. İ. ve Kahveci, G. (2021). Öğretmen Algilarina Göre Örgütsel Sinisizm Ve Örgütsel Maneviyatin Örgütsel Bağlilik Üzerindeki Rolü. *Trakya Eğitim Dergisi*, *11*(2), 802-819. doi:10.24315/tred.718336

Albuquerque, I., Cunha, R., Martins, L. ve Sa, A. (2014). Primary health care services: Workplace spirituality and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(1), 59-82. doi:10.1108/JOCM-11-2012-0186

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

Anvari, R., Barzaki, A., Amiri, L., Irum, S. ve Shapourabadi, S. (2017). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between workplace spirituality and intention to leave. *Intangible Capital*, *13*(3), 615-639. doi:10.3926/ic.906

Ardiç, K. ve Polatci, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.

Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim Ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *24*(2), 371-389.

Ashmos, D. P. ve Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, *9*(2), 134-145. doi:10.1177/105649260092008

Atasoy, M. K. (2019, 14 Eylül). Baharuddin Yusuf Habibi'nin Ardından | YeniBirlik Gazetesi. 25 Mart 2023 tarihinde https://www.gazetebirlik.com/yazarlar/baharuddin-yusuf-habibinin-ardindan/ adresinden erişildi.

Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *24*(4), 383-398. doi:10.1080/15555240903188398

Avcı, N. (2019). İş Yeri Maneviyati İle Çalişan Performansi Arasindaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Electronic Journal of New Media*, *3*(3), 213-225. doi:10.17932/IAU.EJNM.25480200.2019.3/3.213-225

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649

Bal, P., Kooij, D. ve De Jong, S. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, *50*(4), 545-572. doi:10.1111/joms.12028

Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK* (1. bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Benefiel, M. (2003). Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science. *Organization*, *10*(2), 383-391. doi:10.1177/1350508403010002012

Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2019). Ultra-Kisa İşe Angaje Olma Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalişmasi. *Business and Management Studies: An International Journal*, *7*(5), 2863-2872. doi:10.15295/bmij.v7i5.1354

Bostanci, H. ve Ekiyor, Y. D. D. A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, *1*(1), 37-51.

Brown, R. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, *10*(2), 393-400. doi:10.1177/1350508403010002013

Bulutlar, F. ve Öz Ünler, E. (2010). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *12*(2), 75-88.

Cambridge. (2022). Spirituality. 16 Mayıs 2022 tarihinde https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/spirituality adresinden erişildi.

Christian, M., Garza, A. ve Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Creed, P. A., Kaya, M. ve Hood, M. (2020). Vocational Identity and Career Progress: The Intervening Variables of Career Calling and Willingness to Compromise. *Journal of Career Development*, *47*(2), 131-145. doi:10.1177/0894845318794902

Çakiroğlu, D. ve Altınöz, M. (2021). Algilanan Örgütsel Maneviyatin İşten Ayrilma Ve İşte Kalma Niyetine Etkisi (ss. 421-429). 6 th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, sunulmuş bildiri.

Çakiroğlu, D. ve Aydoğan, E. (2021). Örgütsel Maneviyat Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, *56*(2), 1062-1077. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.05.1540

Çalişkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(3), 363-382.

Çark, Ö. (2020). Kariyer Arzusu. *21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım* içinde (1. bs., ss. 205-227). Ankara: Gazi Kitabevi.

Dik, B. J. ve Duffy, R. D. (2009). Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, *37*(3), 424-450. doi:10.1177/0011000008316430

Duffy, R. D. ve Sedlacek, W. E. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior*, *70*(3), 590-601. doi:10.1016/j.jvb.2007.03.007

Erhan, T., Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. ve Yıldırım, A. (2019). Meslek Aşkı (calling) Ölçeği Türkçe Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *5*(1), 149-170. doi:10.29131/uiibd.569991

Eyiusta Maden, C. (2015). İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık Ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (43), 68-78.

Fletcher, L., Bailey, C. ve Gilman, M. (2018). Fluctuating levels of personal role engagement within the working day: A multilevel study. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 128-147. doi:10.1111/1748-8583.12168

Fremeaux, S. ve Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, *31*(1), 54-66. doi:10.1177/1056492619897126

Garg, N. (2017). Workplace Spirituality and Organizational Performance in Indian Context: Mediating Effect of Organizational Commitment, Work Motivation and Employee Engagement. *South Asian Journal of Human Resource Management*, *4*(2), 191-211. doi:10.1177/2322093717736134

Grotto, A., Mills, M. ve Eatough, E. (2022). Switching Gears: A Self-Regulatory Approach and Measure of Nonwork Role Re-Engagement Following After-Hours Work Intrusions. *Journal of Business and Psychology*. doi:10.1007/s10869-021-09754-3

Gumusluoglu, L. ve Aygün Karakitapoğlu, Z. (2010). Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, *25*(66), 37-41.

Gülova Altin, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *28*(2), 41-74.

Gürlek, M. ve Tuna, M. (2019). İşe Adanmanın Teorik Temelleri ve Ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, *22*(44), 35-49. doi:10.31828/tpy1301996120191005m000012

Hall, D. T. ve Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(2), 155-176. doi:10.1002/job.301

İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, *15*(57), 649-660.

James, J., McKechnie, S. ve Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 173-196. doi:10.1002/job.681

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. doi:10.2307/256287

Kara, A., Altınok, A. ve Şahin, C. (2019). Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin İşsizlik Kaygılarının Yordayıcısı Olarak Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Arzusu. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(3), 2294-2307.

Kazanas, H. C., Baker, G. E., Miller, M. F. ve Hannah, L. D. (1973). *The Meaning and Value of Work*. Columbus, Ohio: The Center for Vocational and Technical Education.

Keleş, H. N. (2017). Anlamlı iş ile psikolojik iyi oluş ilişkisi.pdf. *The Journal of Happiness & Well-Being*, *5*(1), 154-167.

Khari, C. ve Sinha, S. (2020). Organizational Spirituality and Employee Volunteering: A Study of Mediating Variables. *Vision-The Journal of Business Perspective*, *24*(4), 460-470. doi:10.1177/0972262920946146

Klasmeier, K. ve Rowold, J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, *95*(1), 36-59. doi:10.1111/joop.12371

Kolodinsky, R., Giacalone, R. ve Jurkiewicz, C. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, *81*(2), 465-480. doi:10.1007/s10551-007-9507-0

Konz, G. ve Ryan, F. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(3), 200-210. doi:10.1108/09534819910273865

Kökalan, Ö. (2017). İşyeri Maneviyatinin Örgütsel Güven Ve İşe Karşi Yabancilaşma Üzerinde Etkileri. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi9*, *9*(18), 37-51.

Kubbealtı Lugatı. (2023a). Kubbealti Lugati—ANLAM kelimesi anlamı, ANLAM nedir? 24 Mart 2023 tarihinde http://www.lugatim.com/s/ANLAM adresinden erişildi.

Kubbealtı Lugatı. (2023b). Kubbealti Lugati—MÂNEVİYAT kelimesi anlamı, MÂNEVİYAT nedir? 26 Mart 2023 tarihinde http://www.lugatim.com/s/M%C3%82NEV%C4%B0YAT adresinden erişildi.

Lauring, J. ve Selmer, J. (2015). Job engagement and work outcomes in a cognitively demanding context the case of expatriate academics. *Personnel Review*, *44*(4), 629-647. doi:10.1108/PR-11-2013-0216

Luthans, F. ve Church, A. H. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *16*(1), 57-75.

Lysova, E. I., Dik, B. J., Duffy, R. D., Khapova, S. N. ve Arthur, M. B. (2019). Calling and careers: New insights and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, Calling and careers: New insights and future directions, *114*, 1-6. doi:10.1016/j.jvb.2019.03.004

Nasurdin, A., Nejati, M. ve Mei, Y. (2013). Workplace spirituality and organizational citizenship behaviour: Exploring gender as a moderator. *South African Journal of Business Management*, *44*(1), 61-74. doi:10.4102/sajbm.v44i1.148

Ouweneel, E., Le Blanc, P. ve Schaufeli, W. (2012). Don't leave your heart at home Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development Internatıonal*, *17*(6-7), 537-556. doi:10.1108/13620431211280123

Örgev, M. ve Günalan, M. (2011). İşyeri Maneviyatı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme. *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *1*(2), 51-64.

Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *17*(3), 1-19.

Öztürk, V., Çil Koçyiğit, S. ve Bal Çina, E. (2011). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Ankara ili örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *12*(1), 84-98.

Pawar, B. (2009). Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*, *88*(2), 245-261. doi:10.1007/s10551-008-9961-3

Praskova, A., Hood, M. ve Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(1), 125-135. doi:10.1016/j.jvb.2014.04.004

Rego, A. ve Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 53-75. doi:10.1108/09534810810847039

Reiche, B., Dimitrova, M., Westman, M., Chen, S., Wurtz, O., Lazarova, M. ve Shaffer, M. (2021). Expatriate work role engagement and the work-family interface: A conditional crossover and spillover perspective. *Human Relations*. doi:10.1177/00187267211046816

Reina, C., Rogers, K., Peterson, S., Byron, K. ve Hom, P. (2018). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(1), 5-18. doi:10.1177/1548051817709007

Rice, B., Fieger, P., Rice, J., Martin, N. ve Knox, K. (2017). The impact of employees' values on role engagement Assessing the moderating effects of distributive justice. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(8), 1095-1109. doi:10.1108/LODJ-09-2016-0223

Rocha, R. ve Pinheiro, P. (2021). Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. *Journal Of Business Ethics*, *171*(2), 241-252. doi:10.1007/s10551-020-04463-y

Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Admınıstratıve Scıence Quarterly*, *46*(4), 655-684. doi:10.2307/3094827

Ruck, K., Welch, M. ve Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, *43*(5), 904-914. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.008

Salanova, M. ve Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, *19*(1), 116-131. doi:10.1080/09585190701763982

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, (3), 71-92.

Schaufeli, W. ve Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 39-46. doi:10.1080/1359432X.2010.515981

Selçuk Bayraktar:" Ülkemizin Yarınlarını İnşa Ediyoruz." | Tv100 Haber. (2023). https://www.youtube.com/watch?v=Y1NFyk3yIm8 adresinden erişildi.

Seligman, M. E. P. (2005). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. C. R. Snyder ve S. C. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* içinde (ss. 3-9). Oxford: University Press.

Singh, J. ve Gambhir Chopra, V. (2018). Workplace Spirituality, Grit and Work Engagement. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, *14*, 2319510X1881177. doi:10.1177/2319510X18811776

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 518-528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518

Sorakraikitikul, M. ve Siengthai, S. (2014). Organizational learning culture and workplace spirituality Is knowledge-sharing behaviour a missing link? *Learning Organization*, *21*(3), 175-192. doi:10.1108/TLO-08-2011-0046

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. ve Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, *31*(1), 21-33. doi:10.1006/jrpe.1997.2162

Yağiz, F. N. S. (2021). Yerel Yazındaki "İşe Angaje Olma Makaleleri"nin Sosyal Ağ Analizi İle İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 359-374. doi:10.20491/isarder.2021.1139

Yediyıldız, B. (1988). Türk Kültür Sistemi İçinde Vakfın Yeri.pdf.

Yeşiltaş, M. D. ve İmadoğlu, T. (2020). Kamu Sektöründeki Çalişanlarin Etik Konum Algilarinin Makyavelizm Eğilimlerinin Ve İşe Angaje Olma Davranişlarinin İncelenmesi. *Business and Management Studies: An International Journal*, *8*(4), 204-239. doi:10.15295/bmij.v8i4.1714

Zaidman, N. ve Goldstein-Gidoni, O. (2011). Spirituality as a Discarded Form of Organizational Wisdom: Field-Based Analysis. *Group & Organization Management*, *36*(5), 630-653. doi:10.1177/1059601111416232

İŞKOLİKLİK KAVRAMI İŞKOLİKLİK KAVRAMININ SAĞLIK ÇALIŞANLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Seray TOKSÖZ

- Kurum Bilgisi: İstanbul Esenyurt Üniversitesi
- ORCID: 0000-0002-3563-9643
- Mail: seraytoksoz@esenyurt.edu.tr

Giriş

İşkolizm, genel manada bir çeşit saplantılı davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. İşkolikler, hayattaki tek motivasyon kaynağının yaptığı iş olarak düşünen ve başarıyı yakalamayı da hayatının ve temel amacı haline getirmiş bireylerdir. İşkoliklerin çok fazla çalışma eğiliminde olmaları, bireyleri çalışma için daha fazla vakit ayırmaya sevk ederken, iş haricindeki yaşamlarını fazlaca ihmal etmelerine sebebiyet vermektedir.

İşkoliklik hakkında dünya genelinde yapılan çalışmalar, işkolikliği, negatif ve bireylere zarar verebilen bir psikolojik durum şeklinde değerlendirmektedir. Akademisyenler ve çalışmacılar nezdinde oluşturulan değişik kavramlara bakıldığında, işkoliklik olma durumunun yaptığı işe, mesleğe olan yoğun bağlılık ve oto kontrol oluşturulamayan bir olgu olduğu söylenmektedir. Kişilerin hayatı sadece iş ve çalışmaktan ibaret görmeleri halinde ruhsal ve bedensel sağlıklarının negatif yönde etkilenmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Başka bir taraftan ise, işkolikliği pozitif bir özellik olarak yorumlayan akademisyenlere nazarında; yaptığı mesleği aşırı beğenmek, çalıştığı kuruma ait olmak, çalışma hayatındaki yaratıcılığını, hizmet verimliliğini yükselterek iş doyumunu artırdığı düşünülmektedir.

Sağlık hizmetleri alanında hali hazırda mevcut olan işgücünün rakamsal eksikliği, sağlık personelinin fazla çalışma şartları ile karşı karşıya kalmasına sebep olabilmektedir. Bununla beraber, sağlık sektöründe çalışanların yaptığı işteki tanımlarının belirsiz olması sebebiyle ortaya çıkan aşırı iş yükü çoğu zaman uzun mesai harcamalarını gerektirmektedir. Bütün bunların sonucu olarak uzayan mesai saatleri ile personeller kendi sosyalliklerine ve ailelerine yeterli zaman ayıramamakta ve sonuç olarak işkoliklik davranışları oluşabilmektedir. Diğer yandan, kişilerin iş hayatında maruz kaldığı stres seviyesi bireylerin sağlığını direkt olarak etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinde çalışan personelin işkoliklik karşı karşıya kalma riski daha fazladır, bunun nedeni de kurumlarda verilen sağlık hizmetinin gereği olan hareketli yapısı, acil ve ertelenecek durumda olmayışı, yapılan en küçük bir hatanın bile geriye dönüşünün olmaması gibi nedenler sayılabilir.

İşkolikliğin Kavramsal Çerçevesi

İşkoliklik

İşkoliklik, kavram anlamında ilk olarak Oates isimli bir akademisyen tarafından 1968 senesinde ortaya koyulmuştur. Oates işkolikliği; "Hiç durmadan, sürekli olarak iş yapmayla oluşan bütün sosyal ve bedensel düşünceleri olumsuz anlamda tesir edecek seviyede olağan üstü iş yapma hazzı için alınan his fazla ve kontrolsüz bir gereklilik" şeklinde nitelendirilmiştir (McMillan vd., 2001).

Türk dil Kurumu üzerinden yapılan anlamsallığı ise; "mesleğine âşık, meslek sever", şeklinde tanımlanmış, bahse konu olan tanımlama olumsuz anlamda kullanılmamıştır. Diğer bir tanıma göre ise işkoliklik; çalışmanın dışındaki diğer sosyal faaliyetlerden uzaklaşarak işe aşırı düşkünlük, işe bağımlı olmak ve iş haricinde bile işinden akıl olarak ayrılamayanların davranış biçimidir (Spence ve Robbins, 1992).

İşkolik olma tanımı ile alakalı ileriki yıllarda araştırma alnı oldukça geniş olan çalışmalar yapılmıştır. 2000 yılında yapılan bir araştırmada işkolik olarak tanımlanan çalışanların mesai saatlerine riayet eden çalışanlar ile kıyaslandığında iş yapma iştahlarının ve iş yapma şekillerinin daha özenli olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir akademisyenin yapmış olduğu çalışmaya göre işkolik olarak tanımlanan çalışanların diğer personellere göre daha az özgüven hissettikleri ve bununla paralel olarak yöneticileri tarafından daha çok ödüllendirme ve takdir edilme hissinde olurlar (Burke, 2000).

İşkolik olarak tanımlanan bireyler ile alkol bağımlıları arasında benzerlikler olduğu için araştırma ve incelemelerde farklı özen gösterilmiştir. İçinde bulunduğumuz toplumda işkoliklik kavramı insanlar tarafından hoş ve iyi anlamda görülürken alkolizm hiçbir toleransı olmayan olgular olarak görülür. Hâlbuki ikisi de bağımlılık oluşturmuş kavramlardır. Ülkemizde oldukça sık kullanılan "gecesini gündüzüne katmak, iş ile yatıp iş ile kalkmak" şeklinde övme eylemi barındıran deyim ve özdeyişler bile bulunmaktadır (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010). İşkolik olma durumu, kişilerin her şartta ve surette çalışma ihtiyacı duyması, iş yapmadığı süreçte kendini rahat hissetmemesi biçiminde tanımlanabilir. Buradan minvalde işkoliklikte, çalışmaya odaklanmak ve gereğinden fazla çalışmak söz konusudur. Bundan dolayı bireyler; sosyal hayatını, aile fertlerini, entelektüel faaliyetlerini ve yapmayı çok sevdikleri şeyleri artık yapmama boyutuna gelmektedir (Yöney, 2005).

İşkolik olma durumu, kişilerin iş yaşamına start verdiğinde ortaya çıkabilen ve dikkat çeken haller şeklinde yansıyabilmektedir. Kişilerin iş hayatı dışında sosyal hayatlarının her hangi bir bölümünde gösterdiği fazla çalışma isteği değişik tanımlamalarla ifade edilebilir. Bu manada işkoliklik, çalışanların iş hayatına çok fazla bağlı olma, iş dışındaki sosyal faaliyetlerden zevk alamama, sürekli çalışmaya odaklanan başka bir deyişle adeta mesleği ile nikâhlı olma olarak söylenebilir.

Dünya üzerinde İşkolik olmak ile ilgili sürdürülen araştırmalarda işkolikliğin gelmiş olduğu aşama bazı maddeler üzerinden araştırılmıştır. 1992 yılında yapılan bir akademik çalışmaya göre işkolik olma durumu üç ana esas başlık altında araştırabilmektedir. Bu ana başlıklar şunlardır, mesleğe aidiyet, mesleğe adaptasyon, ve iş keyfidir (Spence ve Robbins, 1992; Naktiyok, 2005).

- İşe Bağlılık; genel anlamda mesai zaman dilimi ve iş saatleri haricinde elde kalan süreyi en etkin ve en verimli şekilde kullanabilmeyi tanımlar.
- İşe Güdülenme; Hizmet sektöründe görev alan kişilerin kendilerini her zaman çalışmaya mecbur sayma ve sürekli suretle iş ile ilgili projeleri düşünmesini ifade eder.
- Meslekten keyif alma; Bireylerin çalışarak işinden mutluluk duyması halidir.

İşkolikliğin örgüt açısından pozitif bir olgu olduğu düşünülse de DelLíbano ve arkadaşları (2010) işkolikliğin çoğunlukla olumsuz bir olgu olduğu görüşünü savunmuştur. Machlowitz (1980) ise 100 işkolik üzerine yaptığı araştırmada, işkoliklerin mutlu ve üretken olduklarını tespit etmiştir (Burke, 2000b). Buna karşın Scott ve arkadaşları (1997) işkolik kişileri sosyal hayatını ve aile fertlerini ihmal eden, vakitlerinin büyük bölümünü çalışma ile ilgili etkinliklerde harcayan, işte olmadığı zamanlarda bile devamlı olarak iş düşünen, işin getirdiği gereklilikler ve temel olan ekonomik ihtiyaçların bile fazla efor sarf eden bireyler olarak tanımlamıştır (VanBeek vd., 2012).

Spence ve Robbins (1992) çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen işkoliklik kavramının ortak bir tanımının olmadığını, genel olarak işkolik tanımının haftalık 50 saatin üzerinde çalışan kişiler için kullanıldığını, işkolik kişilerin çalışmaya karşı olan tutum ve davranışlarının çalışma süresini farklılaştırdığını, bazı araştırmacıların işkolikliğin verdiği zararlara odaklandığını, bazılarının ise pozitif taraflarını ve yaratıcılığını ele aldığını bildirir.

İşkolikliğin Özellikleri

Doğan ve Dilek işkolikliği tanımlayabilmek için bazı ölçü ve değerler kullanmıştır; Bunlar;

- Çalışma ile alakalı yoğun bir zihinsel gayretinin olması (çalışmadığında da işe yoğunlaşan düşüncelerin olması),
- Çalışmak için çok fazla zaman harcaması
- İş dışındaki süreçte yokluk semptomlarının bulunması,
- Mesleğini icra edebilmek için ruhsal anlamda zorlama veya yorulma halinin olması,
- Yoğun mesai nedeninden dolayı sosyal veya özel yaşantısından ötürü problemler ortaya çıkması,
- Mesai saatlerini azaltmak istemesine rağmen bu konuda girişimler de bulunmasına karşı başaramaması,
- Çalışabilmek için ailesine ve etrafındakilere yalan söylemesi
- Çalıştığını diğer kişilerden saklama çabası,
- Çalışma zorunluluğu hissiyatında bulunduğu için sosyal hayatındaki bütün eylem ve etkinliklerden uzak kalması
- Sosyal olarak yapılan etkinlikler, uyku ve eğlenceye harcanacak vaktin gereksiz olduğunu düşünerek bundan rahatsız olması (Doğan ve Dilek, 2011).

Bardakçı'ya (2007) göre, işkolikler her zaman bir şeylerle meşgul olurlar ve her konuda acelecidirler, birden fazla işi aynı vakit dilimi içinde yapmaya çalışırlar. Etraflarında gerçekleşen bütün olayların kontrolünün kendilerinde olmasını isterler, bu nedenle her daim etraflarını gözetleme hissi duyarlar. Yaşamlarındaki en büyük gerçekleri; "Yapılan bir mesleği en güzel şekilde icra etmek istiyorsan, o işi yalnız başına yerine getir" halidir. Günlük olağan yaşamlarında

problemler karşılarına çıkar. Bu durumda bulunan insanlar sadece meslekleri ile ilgilenip başkaca herhangi bir uğraş ile meşgul olmazlar. Alkol bağımlısı kişilerin bulunduğu hal gibi işkolik olanlarda sanki her an işe gidecekmiş gibi hazır bir halde bulunurlar. Hatta mesleğini yaparken giymiş olduğu kıyafetlerle uyudukları bile görülmesi onların işlerine ne kadar bağımlı olduğunu göstermektedir. Sosyal olan dinlenme ve eğlenme zamanları iş bağımlıları nezdinde çok büyük bir vakit kaybı sayılır. Vakitlerini verimli kullanamadıklarını düşünerek, boşa zaman harcamış hissine kapıldıklarında öfkelenebilmektedirler.

Kurumlarda işlerin nasıl yapıldığından daha ziyade, sonucun nasıl olduğu çok daha kıymetlidir. Bu nedenden dolayı yetersizlik hissi ve özgüven eksikliği işkolikler de daha yoğun görülür. Kendilerine zaman ayırıp sosyalleşemedikleri için fiziksel ve zihinsel sağlıklarını bozacak sorunlar yaşamaktadırlar (Bardakçı, 2007).

İşkolikliğin Olumlu Özellikleri

Akademik anlamda işkolikliğin pozitif manası üzerine çalışan araştırmacılar; 2010 yılında bir çalışma gerçekleştiren Akdağ ve Yüksel işletme içerisinde işkolik olarak nitelendiren kişilerin meslek doyumunun etkinlik ve pozitifliği ile yaptıkları işin paralelliğinin en üst seviyede gerçekleştiğini göstermişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların bir çıkarımı olarak işkolik olan bireylerin tutumlarının süreç veya belirli yerler ile ilgisinin olmadığını, kurumların işletmesinde görev alan idareci ve işinde uzman olan kişilerin iş iştahlarının ruhsal yönden hazır olmalarına bağlamıştır. Ancak ilerleyen çağdaş yenilikler değişken hale gelen mesai şartları ile artık personelin işletme içerisinde kalma müddeti ve mesai saatleri, işkolik olma durumunu değerlendirmek üzere bir çıkarım yapmaktadır (Akdağ ve Yüksel, 2010).

İşkolikliğin insanlar üzerinde olumlu bir bağımlılık biçimi olduğu yargısını savunan akademisyenlere göre, işkolik olma

kavramının tanımı; mesleğine çok fazla aşık olmak, işe olan aidiyeti, meslek anlamında yeteneklerini sergileyerek etki hale gelip işindeki tatmini sağlayabilmektir.

İşkolikliğin Olumsuz Özellikleri

2012 yılında yapılan araştırmalarda işkolik olma kavramı; kişilerin iş yaşamında göstermiş oldukları üstün performanslarının yükselmesine pozitif psikolojik durum olarak bakılmış olsa da, ilerleyen süreçte ortaya çıkan negatif sonuçlar işkolik olma durumunun bireylerin sağlıksızlaşmasına ve sosyal yaşamında olumsuzluklar oluşturan bir hal olarak ele almıştır. (Bardakçı ve Baloğlu, 2012). Ancak 2007 yılında Bardakçı'nın yapmış olduğu çalışmalarda bu tezin yanlış olduğu ortaya konulmuştur (Bardakçı, 2007). Oates isimli araştırmacı işkolik olma durumunun negatif sonuçlar doğurduğunu savunan en katı araştırmacıların başında gelir. İşkolikliği aşırı derecede çalışmaya düşkün olma durumu olarak niteleyen araştırmacılar, alkolizm ile benzerlikleri olduğunu söylemiştir.

Yine başka bir çalışmaya göre; Robinson (2000)'da yapmış olduğu işkoliklik tanımını, samimiyetten uzak olma, meslek aşkının sosyal yaşamı negatif yapması olarak ele alır. Porter (2006) yaptığı çalışmalarda, işkolik olmanın kişisel bağlarında ve sosyal yaşamında vazgeçerek işinden keyif alma hali olarak bireysel olarak ilişkilerden fedakârlık ederek işinden doyum elde etmek durumu olarak tanımlamıştır. 2005 yılında Ersoy'un yapmış olduğu çalışmalarda ise Harpaz ve Snir'in işkolik olma durumunu beynin sınırlarının dışında gelişen yoğun aidiyet olarak tanımlar (Ersoy, 2005).

Günümüzde yapılan akademik çalışmaların sonucunda işkolik olma halinin hoş bir durum olmadığının ve bireylere negatif bir psikolojik hal bıraktığı gösterilmiştir. 2007 yılında Bardakçı'nın yapmış olduğu çalışmalarda değişik tanımlamalar ele alınmış, işkolik olma durumunun kişilerin duygu ve hisleri dışında gelişen yoğun bir iş

aidiyeti ve bağımlılığın çalışanların mesleklerini icra ederken aldığı hazzı negatif yönde etkilediği şeklinde ele alınmıştır (Bardakçı, 2007).

İşkolikliğin Kişiler Üzerindeki Olumsuz Etki ve Sonuçları

İşkolikliklerde görülen tutumların bireylerde meydana getirdiği negatif etkiler, dört farklı şekilde detaylandırılmıştır,

1) Bedensel semptomlar: Kişilerde bir takım bedensel ve somatik yorgunluk, gerginlik, karşı cinse karşı ilgisizlik, dolaşım sistemi problemleri ve immün sistemde çökmeler oluşabilir. 2012 yılında Bardakçı ve Baloğlu bu bedensel belirtilerin haricinde kan basıncında yükselme, anksiyete ve dalgınlık gibi oluşumlarda bulunduğunu ifade etmiştir (Bardakçı ve Baloğlu, 2012).

2) Ruhsal Semptomlar / Zihinsel Semptomlar: Gerginlik ve anksiyete durumu, yardım alamama hissinde olma, yalnız kalma, etrafında gelişen her şeye karşı eleştirisel yaklaşma, karamsarlık, her zaman kendini suçlu hissetme ve acelecilik ortaya çıkmaktadır (Bardakçı, 2007; Bardakçı ve Baloğlu, 2012).

3) Organizasyonel Faktörler: Kesen'in işkolikler ile ilgili yapmış olduğu akademik araştırmalara göre, bireylerin mesleklerine karşı geliştirdiği sürekli çalışma güdüsünü bilinçaltlarında durduramadıklarından, yaptıkları organizasyonel işin etkisinden çıkamamakta ve aşırı yoğun şekilde çalışmaktadırlar. İlerleyen aşamalarda işkolik olan kişilerin kendi beden ve ruh sağlıklarına verecekleri zararlar göz ardı edilemeyecek kadar etkin şekilde ortaya çıkacaktır. İşletme içinde görev alan İşkolik personeller, aşırı gergin iş sahalarının meydana gelmesine, motivasyon eksikliğine, etkinsizlik olmasına, mesaiye geç kalmalara, çalışanlar arasında iletişimsizlik ve huzursuzluğa, tükenme hali ve yanlışlık yapma değerlerinin artışı gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir (Kesen, 2015).

4) İletişimsel Faktörler: İşkolik olan kişilerin sosyal zaman geçirebilecekleri aileleri ve sevdikleri ile vakit geçirmenin anlamsız olduğunu düşünürler. Bu şekilde bir düşünce tarzı sonunda ailevi bağları büyük zararlar görmektedir. Bütün bu olgu ve olayların sonucu olarak kişilerde hissizlik, karşı cinse karşı ilgisizlik, aile bireyleri ile ilişki kuramama ve yüksek seviyede ailesel ayrışmalar ortaya çıkabilmektedir (Bardakçı ve Baloğlu, 2012).

Bir toplum içerisinde işkoliklik durumu yoğun yayılım göstermiş ise bunun sonucu olarak birtakım toplumsal problemler baş gösterebilir. Bu sonuçların etkisinin sadece bireylerin kendi üzerinde değil sosyal çevresi üzerinde de negatif etkileri görülebilir. Bu bağlamda hizmet sektöründe yer alan işletmelerin personellerine verimli olarak çalışmaların uzun zaman dilimlerine yayılması hususunu empoze etmeleri önemlidir. Yani personellerin iş veriminin aşırı çalışmadan değil işin yapılış biçimine göre yeteneklerini göstererek verimli yapılması ve bu yeteneklerin geliştirilmesi yönünde olması gerektiği anlatılmalıdır.

İşkolikliğin Sınıflandırılması

Oates Sınıflandırması

Literatüre göre işkolik bireylerin özelliklerinin ve tutumlarının farklı oldukları ve işkolik olma durumunu beş ana esas üzerine ayrılmıştır. Bu beş işkolik grubunu reeller, hayalperestler, durumsallar, sözdeler, dönüştürülmüşler oluşturmaktadır:

- *Reel İşkolikler:* Bu tarz işkolikler yaptıkları işi oldukça ciddiye alan mükemmeliyetçi işkoliklerdir. Başkalarının iş konusunda yetersiz olmalarına tahammül edemezlerken, kendileri içinde standartların en yükseğini belirlerler.
- *Dönüştürülmüş İşkolik:* Bu işkolikler, mesai saatlerine kota çekerler (Örnek olarak; tarlada çalışan çiftçi güneş doğuşu

ile güneş batışı arası; işletme çalışanı ise 8 ile 18 arası mesai yapar), fazladan olan vakitlerini muhafaza ederler, ekstra görevlerden ve fazla çalışmaktan çekinirler.

- *Durumsal İşkolikler:* İşletmelerde görev alan bu tarz işkolik kişiler aslında çok yoğun çalışma taraftarı değillerdir, ancak mali kazançtan ziyade işlerinin devamlılığını sağlayabilmek adına yoğun çalışabilirler.
- *Gerçek Olmayan İşkolikler:* Bu kategorideki bireyler işletme içerisinde tarz olarak işkolik gibi görünürler, kurumun örgütsel yapısının bozulmaması adına güç kaybetme korkusu ile tam bir işkolik gibi görünmek isteyebilirler.
- *Hayalperest İşkolikler:* İşletmeler içinde görev alan bu kategorideki işkolikler aile ve ev yaşantılarında huzursuz oldukları için o huzursuz ortamdan kaçmak adına iş yerinde kalmayı yeğlemektedirler (Akyüz, 2012; Dosaliyeva, 2006; Yüksekbilgili, vd., 2015).

Naughton'un Sınıflandırması

İşkolikliğin boyutlarını esas alıp tasnifleyen Naughton isimli akademisyen işkolikliği iş mükellefiyetliği ve saplantılı-zorunlu olarak gruplandırmaktadır:

- Mesleğine Bağlı İşkoliklik: Mesleğine bağımlı olan işkolik kişilerin en üst düzeyde iş doyumuna haiz sayıldıkları, sosyal yaşamlarında hayat kaliteleri en alt seviyede olurken, iş hayatlarında oldukça verimli şekilde çalışırlar.
- Sabit Fikirli İşkoliklik: Bu kategoride bulunan işkolik bireylerin performanslarının en alt seviyede olacağı varsayılır.

- İşkoliklik ile İlgisi Bulunmayan İşkolikler: Bu kategoride bulunan bireyler ise içinde bulundukları süreçlerin neredeyse tamamını sosyal yaşamları ile değerlendirmektedirler. Bu tarz kişilerde işkolikliğin hiçbir belirtisi bulunmaz.
- Mecburi İşkolik Olmayan İşkolikler: Bu kategorideki personeller ise genel olarak mecburi olduğu için vakitlerini meslek harici faaliyetlerde kullanmaktadırlar (Dosaliyeva, 2006).

Fassel'in Sınıflandırması

İşkolik bireylerin bazı değişik özellikleri ve nitelikleri vardır. Araştırmacı olan Fassel'e göre bu işkolikler dört farklı grupta toplanır:

- Zaruri İş Yapan İşkolikler: Bu tip çalışanlar genel olarak tüm zamanlarını iş yapmaya hazırlamış bireylerdir. Bu işkolik şahıslar diğer işkolik olan bütün kişilerle hemen hemen aynı gruplamalarda bulunurlar.
- Zevk Amaçlı Çalışan İşkolikler: Mecburi olan bütün işkolik kişilerin taşıdığı yetenekleri ve nitelikleri taşırlar. Bu kategoride bulunan işkolik bireylerin tamamı sürekli suretle iş yapmaktan ziyade bitirmesi gereken iş veya projenin bitimi ile mesaisini sonlandırmaya yatkındır.
- Gizli Çalışan İşkolik: Yaptığı İşi saklarlar, yalnız kaldığı zaman çalışırlar tek kalmadığı anlarda yapmış oldukları işi gizleme gereksinimi duyarlar, bundan dolayı bu tip çalışanların işkolik olup olmadığı tam anlamıyla seçilemez.
- Şevksiz Çalışan İşkolikler: Çalışmaktan her daim kaçınan bireylerdir (Temel, 2006).

Scott ve Arkadaşları'nın Sınıflandırması

1997 yılında yapılan araştırmada Scott ve arkadaşları işkolik olan kişileri üç farklı temelde tanımlamışlardır, bu tanımlamalar mecburi aidiyeti olan işkolikler, her zaman mükemmeliyetçiliği savunan ve muvaffak olma merkezli işkolik olan kişiler şeklinde oluşturulmuştu:

- *Mecburi Aidiyeti Olan İşkolikler:* Taşıdığı karakter ve özellik bakımından çalıştıklarının farkında olup kendilerini zorunlu hisseden grup içerisinde yer alırlar. Hedeflediğinden daha fazla mesai sarf eden bireyler, çok fazla çalıştıklarının farkındadırlar. Bu işkolik çalışanlar kurumları içinde görev alırlarken kendilerini konumlayamayarak içinde bulundukları ciddi problemlere rağmen iş hayatına devam ederler. Hatta çok ciddi sağlık sorunlarını bile göz ardı edebildikleri gözlemlenmiştir. Bu ruh halinde oldukları için iş yapmadıkları zaman kendilerini huzursuz addederler. Scott ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırma ve çalışmalar neticesinde mecburi aidiyeti olan işkoliklik ile gerginlik, huzursuzluk ve ruhsal sıkıntılar arasında olumlu, iş yapma gücü ve doyuma ulaşma arasında ise olumsuz bir alaka bulunduğu gözlemlenmiştir.

- *Mükemmeliyetçi İşkolikler:* Bu sınıfta bulunan bütün bireyler istirahat saatleri ile kendileri için ayırmak zorunda oldukları sosyal zamanlarını bile hiçe sayarak yoğun bir şekilde çalışırlar. Söz konusu tarz işkolik bireyler her zaman detaylı ve ısrarcı tavırlar göstermekte; daimi olarak küçük detaylar, katı kurallar ve listelerle meşgul olurlar.

- *Başarı Odaklı İşkolik:* Genellikle rekabet etmeyi severler. Kendilerini sürekli olarak başarılı olmak zorunda hissedip bunu bütün sosyal çevrelerine duyurmak isterler, söz konusu

hal onların zihinsel hallerini pozitif yönde uygulamaya sevk eder (Salihoğlu, 2014).

Kanai ve Wakabayashi'nin Sınıflandırması

2001 yılında akademik çalışmalara başlayan araştırmacılar uzun süreler boyunca Japonya"da işkoliklik eğilimleri üzerinde araştırmalarda bulunmuşlardır. Kanai ve Wakabayashi tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada, Spence ve Robbins tarafından oluşturulan şeklin, iş yapmayı sevme ve içselleştirme hali esaslarını ele alarak işkolikliği dört farklı temada ele alınmıştır (Spence ve Robbins, 1992). Kanai'nin yapmış olduğu çalışmada bu temalar şöyle ele alınmaktadır (Kanai ve Wakabayashi, 2001):

- *Severek Çalışan İşkolikler:* Yaptığı meslekten zevk alma ve bunu içselleştirme haline getirme seviyesi yüksektir.
- *Mesleğinden Keyif Alan İşkolikler:* İş yapma sevgisinin seviyesi oldukça yukarıda, içselleşme hali ise oldukça aşağı seviyedir.
- *Normal İşkolikler:* İş yapma sevgisinin seviyesi oldukça aşağıda, içselleşme hali ise oldukça yukarı seviyedir.
- *Meslekle Alakası Bulunmayan İşkolikler:* İş yapma sevgisinin seviyesi ile içselleşme hali oldukça aşağı seviyedir (Kanai ve Wakabayashi, 2001).

İşkolikliğin Nedenleri

İş yaşamı bireylerin hayatını devam ettirmesi için mali açıdan zorunluluk gösterirken, aynı zamanda sosyal, zihinsel ve bedensel olarak da gereklilik arz etmektedir. 1789 da yaşanan sanayi devrimi sonrası iş hayatı ve kariyer kazanma yukarı yönde seyir göstermiş olup,

olanakların iş yapma kapasitesini arttırıp, elde edilen finansal edinimin kazançla kıyaslaması, işkolikliği artırmaktadır.

Yaşadığımız çağda rekabetçi piyasa ortamındaki iş hayatında bulunan herkes meslek, birlikte yaşanılan kişiler ve yakın temasta bulunan şahıslar gibi değişkenlerden ötürü bireyler işkolik olma düşüncesinin vermiş olduğu rahatsız ruh haliyle karşı karşıya kalmaktadır. Çağımızda işletmelerde görev alan çalışanlar, mesai süreleri ve dışında kalan zamanın daralması sebebiyle sosyal hayatlarında gerilme, gerginlik oluşmasından kaynaklı problemler yaşanmaktadır. İşletmede görev alan personellerin meslek hayatı ile sosyal hayat arasındaki dengeyi muhafaza edemeyerek işe çok yoğun şekilde ehemmiyet göstermeleri daha fazla önem vermeleri bir takım sebeplere bağlanmaktadır. Bu sebeplerden ilki, çağımızda işverenlerin personellerle her zaman mobil olarak irtibat kurabilecek konumda olmasıdır. Diğer bir sebebi, iletişim teknolojisinin gelişmesi ile çalışanların işlerini sosyal zamanlarını geçirebilecek alanlarda da yapmalarına imkân tanımaktadır. Üçüncüsü, kurum ve kuruluşlar personellerinden daha uzun saatler çalışabilmelerini istemektedir. Böylelikle çok fazla birey ile sosyal yaşamları meslek gerginliği ile doldurulmuş işkolik kişilerin sayısal verisi olduğunca artmaktadır (Salihoğlu, 2014; Yüksekbilgili, 2015).

2012 yılında Akyüz'ün yapmış olduğu çalışmalarda, işkoliklik konusu iki ana başlıkta tanımlanmaktadır:

1. Dâhili Unsurlardan Oluşan İşkoliklik: Yaşanan gerginlikler, güvensizlik hissi, birey olarak değersiz olma durumu, her şeyin en iyisini yapma hissi.

2. Harici Unsurlardan Oluşan İşkoliklik: Birlikte yaşanılan ebeveyn, eş veya yakınlarının ve sosyal çevresinin üst düzey beklentileri, iş bulamama veya işsizlik korkusu. İşkolik eğilimi olan kişilerin işkolikliği, kendi duygularıyla karşı karşıya gelmekten, sorunlarını çözmeye çalışmaktan ve ailesel sorumluluktan kaçmak için

oluşturdukları ruhsal mekanizmalarından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir (Akyüz, 2012; Doğan ve Dilek, 2011).

İşkolikliğin Belirtileri

Semptomlar on farklı başlık altında toplamaktadır (Robinson, 2000):

- Genel olarak çok telaşlı bir yapıya sahiptirler.Bu özellikleri yüzünden hiçbir iş onların istediği hızda

ilerlemez. Sürekli bir aciliyet duygusu yakalarını bırakmaz ve vaktin kırmızı çizgilerini sınamaya başlar. Bir takım işler birlikte yürümedikçe memnun olmazlar. Çoğu zaman yapılması gereken ama yeterli zaman ve insan kaynağının bulunmadığı haller de ortaya çıkabilir. Devamlı olarak farklı bir şeylerle ilgilenmek işkoliklerin önemli amaçlarından biri haline gelir. Genelde birden fazla işle meşgul olurlar. Bunun sonucu olarak işin kalitesinin düşmesi söz konusu olsa da, bu işkoliklerin naturel halidir.

- Kontrol etme arzusu onlar için vazgeçilmezdir: Çevrelerinde oluşan bütün olgu ve etkileşimlerin kendi kontrollerinde olmasını isteyen işkolik çalışanlar, bu oto kontrol mekanizmasının hiçbir zaman kaybolmasını istemezler. İşletme içinde görev alan bu işkolik kişiler kimseden yardım talebinde bulunmaz, çünkü yaptıkları işi en mükemmel biçimde sadece kendilerinin yaptığına kanaat getirirler. İşlerinin başında olmadıklarında veya işlerin istedikleri gibi gitmediği zamanlarda iş bağımlıları genelde negatif enerjiye sahip olurlar. Çevrelerinde olup biten bütün enformasyon geçişleri ve ekip olarak yapılan işler işkoliklerin işi yapabilme güdüsüne tehdit olarak algılanır. Bu bağlamdan çıkarılabilecek tespit, işkolik bireylerin aşırı iş yapma dürtüsü ile gergin bir ruh hali altında kalması olacaktır. Birlikte çalıştıkları insanların sürekli ikilemde kalmasına

neden olurlar. Görev yaptıkları işletme içerisinde bütün işleri kendileri yapmak istemeleri sonucunda bir paylaşım olmadığı için mesai arkadaşları tarafından tenkit edilebilirler.

- Her şeyin tam ve mükemmel olasını isterler Bütün işkolik bireyler çok fazla detaycı oldukları ve bu detayların oluşma biçimleri ile ilgilendikleri için bu kişilere göre her şey eksiktir ve hiçbir şey mükemmel vaziyette olamaz. Hata paylarının bulunmadığına inanmışlardır. Çünkü yapacakları hatalar sonucunda suçlanabileceklerini düşünürler. Ne kadar fazla çaba gösterirseniz gösterin onları memnun etmek söz konusu olamaz. Tıpkı mükemmeliyetçiler gibi işkolikler de sürekli şikâyet ederler. Bu bağlamda işkolik olan bütün kişilerin kendi dünyaları da oluşturdukları kırmızı çizgileri bulunur ve bu çizgiler dâhilinde bütün insanları yargılayabilirler.
- Başka İnsanlarla Olan İlişkilerinde Zorlanırlar: Meslekleri gereği yapmak zorunda oldukları işlerinde oldukça yüksek başarı sağlayan işkolik kişiler, fiziksel ve zihinsel bulunan tüm verimlerini yaptıkları işe harcayan işkolikler, aile bireyleri ile birlikte yaşadıkları sosyal ortamlarda oldukça durgun olabilirler. İş dışında farklı ortamları ve arkadaşları olmayan bu işkolik bireyler, dengesiz bir psikolojik hal sergilerler. Sürekli işleri ile ilgili bilgilerle ilişkili olduğu için başka sektör ve sosyal alanlarla ilgili bilgisi dar olduğu için konuşma ortamlarında aktif olamazlar.
- İşin ritmine kapılıp giderler: Bu tip kişilerin mesai satlerine uygun davrandıkları pek görülmez.Genel olarak işlerini belirli bir süreç içerisinde bitirmekte zorlanırlar. Bunun nedeni de ellerinde bulunan işin en kısa zamanda bitirmek için çok uzun saatler mesai yaparlar. Bunu yapmalarının

nedeni ise bir işi bitirip diğerine başlayabilmek için zaman kazanma hırslarıdır.

- Sakinleşmek ve Sosyal Zaman Geçirmekte iyi değildirler: İşkoliklerin,işlerinden uzak kaldıklarında gösterdikleri en belirgin özelliklerisürekli hareket halinde olmalarıdır. Tatil zamanlarında, mesleklerini icra edemedikleri anlardan rahatsız olurlar, çünkü meslek bağımlıları eğlence ve tatilin ekstra kaybedilen vakit olduğu kanısındadırlar, tatil esnasında yaptıkları mesleklerini küçümseyip ilgilenmedikleri hissine kapılıp rahatsızlık hissederler.
- Hayatlarını Sorunlu Yaparlar: Bu kategoride bulunan işkolik bireylerin aklında sürekli iş ile ilgili plan ve projeler bulunduğundan, uzun soluklu yapılacak konuşmalar ve uzun sürecek olan yolculuklarda bir takım unutkanlık problemleri yaşayabilirler. Başka bir deyişle işkolikler, beyinlerinde sürekli olarak mesleği ile ilgili projeler barındırırlar. Bu kişiler günlük rutin faaliyetlerinde bulunurlarken bile beyinsel olarak iş ile ilgili bir takım faaliyetlerde bulunmaya devam ederler.
- Sürekli İş Yapma Telaşı İçinde, Aceleci ve Sinirlidirler: İşkolikler açısından vakitleri oldukça değerli bir kavramdır. Herhangi bir hususta asla bekletilmekten hoşlanmazlar. Böyle bir bekleme durumuna maruz kaldıklarında da asabi bir ruh haline bürünürler. Hatta işkolikler bazı konularda kendi insiyatifleri ile geç kalarak diğer çalışanlar tarafından bekletilmekten kaçmış olur. Aceleci ve az bir düşünme seviyesi ile hareket eden işkolik bireyler, yaptıkları işlerde hezimete uğrayabilirler. Bu tip kişiler fikirleri değişik olan kişilere karşıda negatif tutum takınırlar.
- Yetersizlik Hissine Kapılırlar: İşletmelerde bulunan işkolik bireyler işletmenin üretmiş olduğu kaliteden ziyade kendi

performansları ile ilgilenirler. Buda onların kendilerini yetersiz görme ve özgüvensizlik hislerini arttırır. Bu kişiler çalışmanın potansiyelinden çok ürünün ne kadar hızlı çıktığı ile ilgilenirler. Kurum içerisinde yakalamış oldukları üstün başarılar onlar için yetersiz kalıp, daha fazla üretken olabilmek için daha çok iş icra ederler, bu da işkoliklerde önemli bir gurur ve motivasyon meydana getirir.

- Sosyal Yaşamlarını ve Gereksinimlerini İhmal Ederler: Bu kategoride değerlendirilen bütün işkolik kişiler çok fazla performans gösterip çalışmaya devam ettikleri için bir takım sosyal yaşam ihtiyacı ve önemli sağlık problemlerini bile görmezden gelebilirler. Bunun sonucu olarak fiziksel ve ruhsal problemler baş gösterebilir.. Sağlık problemleri yaşayan işkolikler, yapmış oldukları meslekleri sürekli suretle ön planda tuttukları için sağlık sorunlarının olduğu anlamayıp sağlıkları ileriki dönemlerde daha çok bozulabilir. Bu da ileride ciddi olarak yaşamlarını tehtid eder (Akyüz, 2012; Robinson, 2000).

Birey galip gelememekten, insanların nazarında kötü duruma gelmekten, çalışmamakla itham edilmekten ve idarecilerin nazarında başkalarına kıyasla kötü performansla değerlendirilmekten korkmaktadır. Kişilerin bürünmüş olduğu bu depresif ruh hali kişinin iş yapamamaktan kaynaklanan telaşından ileri gelmektedir. Bu kişiler ailesinden ve yakın çevresinden zaman zaman uzaklaşarak çalışmaya merkezlenmekte ve böylece yaşadığı yoğun anksiyete ile baş başa kalmaktadır (Dosaliyeva, 2010).

Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu'nun 2010 yılında yapmış oldukları akademik çalışmada, işkolik kişilerin davranış biçimleri hakkında bazı yargılar ortaya konulmuştur. Bu temel yargıları şöyle sıralayabiliriz (Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2010);

- Kurum içerisinde görev alan bir işkolik birey mesai saatinin tamamını çalışmak için çaba gösterir. Sosyal yaşamında ve istirahat zamanlarında bile işi ile ilgili plan ve projeler düşünür. Çalışmanın onun dünyadaki en büyük mutluluğu olduğunu varsayar.
- Yaptığı mesleğin bütün safhalarında aceleci davranır ve iş dışında kalan bütün faaliyetlerinin gereksiz olduğunu düşünür. Onun için sosyal zamanlar iş vaktinden harcanan boş zamanlardır.
- İşletme dışında bulunduğu veya tatil olduğu anlarda bile kurumu ile ilgili sorunları kafasında kurgular ve çözmeye çalışır. Böylece etkin olduğu bütün zamanını işine harcamış olur.
- Kurum içerisinde oldukça aktif ve çağdaş olan işkolik, söz konusu aile yaşamı veya sosyal çevresi olduğunda keyifsiz ve ilgisiz kalır. İşkolikler aşırı çalışıp sosyal hayatına zaman ayıramadığının farkındadır fakat bu düşünceler onu işine olan aşkını çokta etkilemez.
- Psikolojik olarak sürekli bir anksiyete ve gerginlik hali mevcuttur. Sosyal yaşamındaki kişiler ve mesai arkadaşları ondan iş dışında bir şey talep ettiğinde bile asabileşebilir.
- Kurum içerisinde mesai saatleri içerisinde bitkin ve huzursuz olduğunu söyler.
- Günlük rutin ihtiyaçlarını giderirken bile iş ile ilgili doküman inceleme ve okumalar yapabilir.
- İşkolik kişiler sürekli olarak başkalarıyla mukayese ederler, sürekli mesai yapmak için kendilerini zorunlu hissederler ancak iş doyumları en alt seviyededir.

- Kurum ve İşletme Kültürü ile Uygulamaları: Organizasyonel kültür uygulamaları aracılığıyla, personellerin iş haricindeki değişik etkinliklere yönlendirilmesi, çok çalışanın değil verimli çalışanın mükâfatlandırılacağı bir yapının oluşturulması amaçlanmaktadır.

İşkoliklik ve Çok Çalışmak Arasındaki Farklar

İşkolik bireyler ve yoğun mesai yapan şahıslar arasında belli bir fark olduğunu savunan bir çalışma ve tez yapan Temel, aşırı yoğun çalışan birey gerekli ihtiyaçlarını giderebilmek için mesai yapar, işkolik kişiler ise ömrü boyunca mesleğini icra edip çalışmak için hayatta kalır. Aşırı fazla mesai yapan kişiler hedefledikleri şekilde çalışır, emeklerinin sonucundaki getirilere dikkat ederler, neticelerini de olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirirler. Çalışmak bunlar için başarılı olunmasını gerektiren, ailesinin ve kendisinin geçimini sağlayan, itibarını artıran bir yoldur, işi onlar için hayatlarının da bir parçasıdır. Fakat iş ile ilgili karşılaşılan problemler işkolikler de üzüntü ve öfkeye yol açar (Akyüz, 2012).

Çok çalışan bireylerde çalışılan kuruma karşı sorumluluk bilinci varken, işkolikler için bu durum farklı olarak, bağlı bulundukları işletmelere yoğun bir aidiyet bağı ile bağlanmış durumdalar. Budan dolayı, işkolik olan bireylere has bir durum olan "aşırı yoğunlaşma" olarak ortaya çıkan olgu, onları yaşamın temel kuramının farkına varmak isteyen ve esenlik içindeki kişiler olarak almak istedikleri haz ve keyiften uzaklaştırabilmektedir. Bu bağlamda işkolik bireyler sosyal çevreleri ile ola bağları konusunda değişik algılar oluşturmakta, hayat görüşlerinin diğer insanlardan farklı olduğu, kendileri ve meslekleri ile alakadar oldukları için bencil bir ruh halinde oldukları var sayılmaktadır (Candan ve ark., 2015).

Sağlık Çalışanlarında İşkoliklik Durumları

Sağlık Sektörü İle İlgili Genel Bilgi

Ülkemizde sağlık hizmeti sunan kurumlar deyince, bütün olarak sunulan sağlık hizmetinin verildiği kuruluşlar akla gelmektedir. Önemli husus burada "sağlık hizmetleri" olgusunu doğru bir şekilde tanımlayabilmektir. "Sağlık hizmetleri, bir toplum içerisinde yaşayan insanların esenliğini temin edebilmek, koruyucu ve tedavi edici bütün argümanları kullanarak gerekli tetkiklerle bunları desteklemek, bireylerin esenlik ve iyilik içerisinde mutlu ve huzurlu bir ömür geçirmesini temin etmek için sunulan gayretlerin tümüdür (Akpolat ve ark., 2012).

Sağlık sektörü içinde bulunan kuruluşlar tarafından verilen hizmetlerin bazı spesifik özellikleri vardır. Bu özellikler şunlardır:

- Sağlık sektöründe hizmet veren işletmelerin giderleri tamamen tesadüfîdir. Sektör hizmetlerindeki ihtiyaç ne zaman ortaya çıkacak bilinmemektedir, bu durum ekonomik anlamda riski oluşturmaktadır. Çünkü ihtiyacın tam manada ne zaman ortaya çıkacağı bilinmemekte olup buda kontrol edilebilir olmayı zorlaştırmaktadır.
- Sağlık sektörü içerisinde sunulmakta olan hizmetlerin alternatifi bulunmamaktadır. Bu alternatifsizlik sağlık alanında sunulan hizmetlerin başka sektörlerce sunulamayacak olmasında kaynaklanır. Bu özelliğinde dolayı sağlık sektörü diğer alalardan ayrı değerlendirilmelidir.
- Sağlık alanında verilen hizmetler asla tehir edilemez. Çünkü toplum içerisinde yaşayan bireyler istedikleri her an bu hizmetlere ulaşabilmelidirler. Bu gereklilik sağlık alanındaki

hedef kitlenin yani hasta ve yakınlarının rasyonel olamaması ile alakalıdır.

- Sağlık alanında sunulan bütün hizmetlerde hasta ve yakınlarının tutumları rasyonel değildir. Bu tutumların rasyonel olmasının sebebi bireylerin hasta olmadığına inanması veya tedaviyi reddetmesidir. Sağlık sunulan alanlarda hedef grubun yani hastaların seçimleri değil dışarıdan gele unsurlar rol almaktadır.

- Doktorlar sağlık alanında verilen hizmetin büyüklüğünü ve genişliğini tayin ederler. Çünkü diğer sektörlerden farkı hizmeti alacak olan grup hizmetle ilgili neredeyse hiçbir bilgiye vakıf değildir. Başka bir deyişle doktor ve hastasının arasında bir enformasyon farkı söz konusudur.

- Sağlık sektöründe verilen hizmetin kalitesi ve etkinliği ancak hizmeti alıp sonuçları gördükten sonra tayin edilebilir. Hastaların iyileşme becerisini tespit edecek olan kendisi değil hekimidir, bunda dolayı hizmetten memnuniyeti önceden tayin edilemez.

- Sağlık sektöründe sunulan hizmetin sonucu satılamaz veya alınamaz. Çünkü hastalar tedavilerinden sonra iyileşip esenlik bulur yada belli şartlar oluştuğu takdirde ex olabilirler.

- Sağlık sektörü içinde sunulan bütün hizmetlerin bir bölümü kamusal olma niteliğine haizdir. Çünkü toplum içinde yaşayan insanların sağlığı her şeyin üzerindedir. Bu hizmetlerin verilmesinde oluşabilecek herhangi bir aksama insan hayatı ile orantılı olacağı için bu örgütsel yapının oldukça ince bir şekilde işlenmesi gerekir. Bu yüzden sağlık alanında hizmet veren kuruluşlar diğer kamu ve özel kuruluşlara nazaran daha etkin ve önem arz eden yapılardır

(Candan ve ark., 2015; Gini, 2008; Katrinli ve Özmen, 2004).

Hastaneler sağlık sektöründeki hizmetin en yoğun verildiği yerlerdir. Sağlık sektörünün hiçbir zaman eskimeyecek olan üyesi olarak gösterilen hastaneler, enerjik olarak çalışmakta olan saha içerisinde, belirli bir organizasyon oluşturarak, ürettiklerinin hemen hemen bütününü aynı sektör içinde hizmet almayı bekleyenlere sunan, hasta ve yakınları tarafında olumlu veya olumsuz dönüşleri olan organizasyonlardır. Kamu ve özel sektörde hizmet veren hastanelerin içinde oluşturulan bölümler, alt düzey organizasyonlar olarak tabir edilirler. Bu alt sistemlerin her bir bölümünde bulunan işlevler hastanede yürüyen iş şemasına katkı sunar, bu katkıyı oluştururken de daha alt katmanda bulunan fonksiyonel birimlerde dahil olmak üzere gerekli örgütsel yapıya kavuşmuş iş gücü tarafından dizayn edilir (Seçim, 2007).

Kamu ve özel hastanelerin tanımları yapılırken birtakım işlevselliklerinden de bahsedilir. Bu olgular "tedavi hizmetleri", "koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri", "uzmanlaştırma" ve yapılan çalışmalardır (Kavuncubaşı ve ark., 2012). Tedavi, hastanelerin en temel işlevidir. Hastalara ayaktan veya yatırılarak tanı ve tedavi hizmetleri olanağı sunan sağlık kurumlarıdır. Birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak olarak sunulur (Sözen, 2003). Sağlık Bakanlığına bağlı olan özel veya kamu hastaneleri hastaları tedavi etme hizmeti ile birlikte hastaların hasta olmaması için oluşturulan koruyucu sağlık hizmetini de vermektedir. Böylece kişilerin ve halkın esenlik seviyesinin yükseltilmesinde önemli bir rol sahiplenmiş olurlar

Hastaneler, kamu hastaneleri ve özel hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bu sağlık kurumlarının görevleri şunlardır:

- Kuruma başvuran hastaların tamamına, hizmet kalitesi standartlarından ödün vermeden, gerekli bütün finansal

tedbirleri alarak, hatta gerek duyulduğu takdirde başka kuruluşlardan da yararlanarak hizmet vermek.

- Kurum içi veya kurumlar arası yapılacak olan bütün eğitimler, kurslar ve Sağlık Bakanlığının uygu gördüğü ve denetiminde olan uzmanlık eğitimlerinin örnek teşkil edilecek şekilde uygulanması,
- Çağımıza uygun tanı ve şifa verme yöntemleri ve sağlık alanındaki yeniliklere açık olmak ve vakit geçirmeden tatbik etmek,
- Sağlık sektörü hizmetleri yöneticiliği alanlarında AR-GE çalışmaları sürdürmek,
- Halkın esenlik ve iyilik düzeyinin arttırılmasına katkı sumaktır.

Bir sağlık kuruluşunda bazı vazgeçilemez temel esaslar bulunur ve hizmet esnasında bu ilkeler hep uygulanmaya çalışılır. Kısaca bu uygulaması gereken kriterler; idare ve çalışanların bütünlük sağladığı bir yönetim, işletme içerisinde bulunan personellerin pozitif rekabeti, çağdaş tıp bilgisi, biçim, günümüz teknolojisine uyum, girdi ve çıktıların takibi ile AR-GE faaliyetleri sürdürmek olarak sayılabilir.

Sağlık Çalışanlarında İşkoliklik Durumları

Sağlık hizmeti sunan çalışanlarda iş kavramlarının net olmamasından dolayı ve çalışma saatlerinin belirgin olmamasından dolayı, ortaya çıkabilen aşırı iş yükü ya da çalışanların iş rollerinin tam olarak belli olmaması nedeni ile uzun çalışma saatleri ortaya çıkmaktadır. Uzun mesai saatleri olan işler ise işkolikliği ortaya çıkarıp güçlendiren önemli unsurlardan biri olarak görülebilir (Bayraktaroğlu, 2015).

Sağlık sektöründeki hizmet sunumları, işgücünden kaynaklanan eksiklikleri giderebilmek için sağlık personellerine uzun mesai saatlerinde çalışma şartları sunmaktadır. Bütün bunların sonucu olarak aşırı uzun süren mesai saatleri ile çalışan kişiler sosyal hayatlarına ve ailelerine yeteri kadar zaman ayıramamakta ve işkoliklik olarak adlandırılan davranışlarının da ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Sağlık kurumlarında görev alan personellerin, hastalara gereken tedaviyi verdikten sonra hastaların esenlik içinde şifa bulması ile alınan iş keyfi nedeni ile personellerde bir işkoliklik artışı gözlenebilmektedir. Aile Sağlığı Merkezlerinde çalışan kişilerin çalışma ortamında bulunan rahatsız edici olaylar ve faktörlerin saptanması paralelinde oluşturulan çalışma, sağlık personelinin hemen hemen tamamının meslek hayatı boyunca meydana gelen riskli olaylar ile karşı karşıya geldiğini ortaya koymaktadır (Yüksekbilgili, 2015).

2015 yılında Akduman'ın yapmış olduğu çalışmalarda; Aile Sağlığı Merkezlerinde çalışan personelin, hemen hemen her gün süreğen şekilde devam eden hasta yoğunlukları ile uzun zaman çok yoğun tempoda çalışmak durumunda olmaları sonucunda; çalışanların ruhsal ve bedensel olarak yorgun hale gelerek tükenmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple Aile Sağlığı Merkezleri personelinde işkoliklik her zaman belirli bir düzeyde bulunmaktadır.

Sonuç

İşkoliklik tüm sektörlerde karşımıza çıkabilmektedir.İşe bağımlılık kişilerin özel hayatı dışında yaşam kaliteleri ve sağlıklı yaşam sürdürmeleri açısından hayatın her alanını etkilemektedir.

Sağlık kurumlarında işkoliklik tutumu kişilerin hizmet ettiği kurumlarda ailevi yapıları sosyal yönleri ve kurumsal kimlikleriyle gelişebildiği yapılan araştırma sonuçlarında incelenmiştir.Sağlıkçılarda fazla mesaiye kalmak ve işe gereğinden fazla bağlı olmak özendirici ve takdir edici bir tutumla karşımız çıkmaktadır*Her sektörde olduğu gibi*

sağlık sektöründe de işkolik kişiler, işle ilgili olduklarında mutlu olmakta ve doyum elde etmektedir. Bu tarz insanlar, tüm dikkatlerini çalışarak elde edecekleri başarıya odaklamaktadırlar ve bu nedenle hastane dışı hayatları için fazla zaman ayıramamaktadırlar. İşkoliklik davranışı sergileyen sağlık personelleri kısa vadede birçok başarılı çalışma ile organizasyona katkılar sağlarken, uzun dönemde fiziksel (mide, kalp rahatsızlıkları vb.), ve ruhsal rahatsızlıklar (depresyon, yalnızlık hissi vb.), stres, odaklanamama, dikkat eksikliği, kronik yorgunluk, işten ayrılma isteği vb. belirtilerle hizmetin verimsizliğine sebep olmaktadır. Aynı zamanda işkolik kişiler her daim çalışmanın etkisi ile işe karşı zaman içinde isteksizlik hissetmekte, işten uzaklaşma ve işe geç kalma eğilimleri göstermekte ve sonuç olarak da işten ayrılmayı istemektedir. Ayrıca sağlıkçılarda görülen işkolikliği incelerken bir diğer analizde; iş-yaşam kalitesinin diğer boyutları olan işin özellikleri, yönetimsel davranışlar ve ödül-yarar üzerinde işkolikliğin alt boyutları olan aşırı çalışma ve kompulsif çalışmanın mevcut araştırmalar incelendiğinde herhangi bir etkide bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

Akçakanat T, Mücevher M, Demirgil Z. (2017). İşkolikliğin kuşaklara göre karşılaştırılması: Süleyman Demirel üniversitesi akademisyenleri üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 6(3), 135-155.

Akdağ F, Yüksel M. (2010). İnsan kaynakları yönetimi açısından işkoliklik ve algılanan stres ilişkisinde kontrol odağının rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 48(1), 48-63.

Akpolat M, Işık O, Tengilimoğlu D. (2012). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Akyüz Z. (2012). *İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: hukukçular ve öğretim elemanları üzerinde bir saha araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Aydin I, Demirkasimoğlu N, Alkin S. (2012). Academic ethics in turkish universities: perceptions of academicians from engineering, medicine and education colleges. *Eurasian Journal of Educational Research,* (49), 41-60.

Bardakçı S, Baloğlu M. (2012). İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin işkoliklik eğilimleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 46-53.

Bardakçı S. (2007). *Eğitim yöneticilerinin internet kullanımına ilişkin tutumlarının işkoliklik eğilimleri üzerine etkilerinin belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat

Bayraktaroğlu S, Yılmaz SE, Çetinel E. (2015). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında işkoliklik davranışı üzerine bir değerlendirme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(15), 117-139.

Burke RJ. (2000a). Workaholism and extra-work satisfactions. *International Journal of Organizational Analysis*, 7, 352- 364.

Burke RJ. (2000b). Workaholism in organizations: psychological and physical well being consequences. *Stress Medicine*, 16, 11-16.

Canbaz S, Kasap BB. (2017). Kırklareli ilinde eğitim ve sağlık sektöründe işkoliklik üzerine bir araştırma. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 11-30.

Candan H, İnce M, Gül H, Oktay E. (2015). İşkolik davranışlarının iş-yaşam kalitesine etkileri üzerine sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(13), 40-59.

Doğan T, Dilek F. (2011). Duwas işkoliklik ölçeği Türkçe formunun (duwas-tr) geçerlilik ve güvenirliliğinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 11(1), 61-69.

Dosaliyeva D, Bayraktaroğlu S. (2010). İşkoliklik. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Dosaliyeva D. (2006). *İşkolikliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Ersoy MK. (2005). Reability and validity of the workaholism battery (work-batt): turkish form. *Social Behavior and Personality,* 33, 610-623.

Garson B. (2005). *Work Addiction in the Age of Information Technology An Analysis*. IIMB Management Review, March.

Gini A. (2008). Working ourselves to death: workaholism, stress and fatigue. *Business and Society Review,* 100(101), 45-56.

Günbeyi M, Gündoğdu T. (2010). Polis teşkilatının işkolik çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 11(1), 56-63.

Kanai A, Wakabayashi M. (2001). Workaholism among japanese blue-collar employees. *International Journal of Stress Management,* aktaran: Naktiyok, A, Karabey CN. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19(2), 179-198.

Katrinli AE, Özmen ÖT. (2004). Eğitim ve araştırma hastanelerinde iş yapısı özellikleri, iş doyumu ve sorunları. *9 Eylül Üniversitesi 1. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu,* 4-7 Mayıs, Aydın.

Kavuncubaşı Ş, Şişman A, Yıldırım S. (2012). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kesen M. (2015). Örgütsel bağlılığın işkoliklik üzerindeki etkisi: görgül bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 8(4), 53-68.

Machlowitz MM. (1980). Determining the effects of workaholism. *Dissertation Abstracts International,* 40(01), 480-489.

Mcmıllan LHW, O'drıscoll MP, Brady EC. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance and Couselling,* 32, 171-186.

Naktiyok A, Karabey CN. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 19(1), 179-198.

Porter G. (2006). Profiles of workaholism among high-tech managers. *Career Development International,* 11(5), 441-458.

Robinson BE. (2000). *Ben işkolik değilim. bence öylesin!*. B. Yanık (Çev.). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

Salihoğlu GH. (2014). *Çalışanların kariyer yolculuğunda işkolikliğin rolü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum.

Scott KS, Keirsten SM, Marcia PM. (1997). An exploration of the meaningand consequences of workaholism. *Human Relations,* 50(3), 287-314.

Seçim H. (2007). *Hastane Yönetim ve Organizasyonu*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Seybold CK, Salomone PR. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches. *Journal of Counseling & Development,* 73, 4-9.

Sözen C. (2003). *Sağlık yönetimi.* Ankara: Palme Yayıncılık.

Spence JT, Robbins AS. (1992). Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment,* 58, 160-178.

Temel A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 8(2), 45-56.

Van Beek I, Qiao H, Wilmar BS, Toon WT, Bert HJS. (2012). *For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work?*. *Applied Psychology,* 61(1), 30-55.

Yöney H. (2007). *"Hayat çalışmaktan ibaret mi?"* http://www.herbikonu.com/haberci/haber_oku. asp?haber=71, Erişim Tarihi: 07/08/2020.

Yüksekbilgili Z. (2015). ASM'lerde görev yapan çalışanlar üzerinde karşılaştırmalı bir işkoliklik araştırması. *6. Uluslararası Katılımlı Aile Hekimliği Kongresi,* 04-08 Kasım 2015, Antalya.

SAĞLIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Ufuk KARADAVUT

- Kurum Bilgisi: Karabük Üniversitesi Tıp Fakültesi, Tıp Bilişimi Anabilim Dalı, Karabük
- ORCID: 0000-0001-5362-7585
- Mail: ufukkaradavut@karabük.edu.tr

Öğr. Gör. Volkan KARADAVUT

- Kurum Bilgisi: Ahi Evran Üniversitesi Mucur Meslek Yüksek Okulu, Kırşehir
- ORCID: 0000-0001-9141-250X
- Mail: vkaradavut@hotmail.com

Giriş

Sağlık yapısal olarak çok boyutlu ve çok ölçekli bir yapıya sahiptir. Bu özelliğinden dolayı çok sayıda faktörün etkisi altında evrilmektedir. Sağlık insanların asla vazgeçmeyecekleri ve vazgeçemeyecekleri bir unsurdur. Sağlık insanların yaşam kalitelerinin artırılmasında veya mevcudun sürdürülmesinde etkilidir. Bunun içinde insanların gerektiği şekilde ve yeterli oranlarda sağlık hizmetini alabilmeleri gereklidir. Bunun içinde sağlık hizmetinin bütün bireylere eşit şekilde ulaştırılabilmesi gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunulmasındaki amaç öncelikle insan ve sonrasında ise toplumun sağlığının korunmasıdır. Sağlık hizmetinin seviyesi aynı zamanda toplumların gelişmişlik düzeylerinin de bir ölçüsü olması nedeniyle özel önem verilmektedir. Türkiye'de özel sektörün yapmış olduğu ciddi ve büyük yatırımlar olsa da sağlık sektörünün ana belirleyicisi Devlet olmaktadır. Sağlık kurumlarının hayatlarını sürdürebilmeleri ve başarıyı yakalayarak sürekli hale getirebilmeleri için sahip oldukları kaynakları en uygun şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Kaynak kullanımı ve değerlendirilmesinde en önemli faktör insan kaynağıdır. İnsan kaynağının en iyi şekilde eğitilerek yönlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü zamanı, para ve emek kaynaklarını yönlendirecek ve yönetecek insandır. İnsanı iyi yetiştirdiğimiz zaman diğer kaynaklarda iyi yönetilmiş olacaktır.

Dünya Sağlık Örgütü sağlık kavramını bir bireyde hastalık ve sakatlığın olmaması, bedensel ve ruhsal yönden iyi olma olarak tanımlamaktadır (SB, 2011). Tanılamadan da anlaşılacağı gibi sağlık kavramı çok yönlüdür. Her biri

birbirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler (Kavuncubaşı, 2000). Nedenlerin her biri özel olarak dikkate alınmalı ve uygulamada geriye bırakılmamalıdır. Sağlık diğer sektörlere benzemekle birlikte kendine özgü bazı özelliklere sahip olmasıyla ayrılmaktadır. Ayrıcı özelliklerin başında ise sağlık hizmetinin yerine ikame edebileceğimiz başka bir sistem bulunmamaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011). Bunun yanında sağlık hizmetini ertelemek veya geciktirmek mümkün değildir. Hastanın görülmesi ve hastalığın tedavisine en kısa sürede başlanılması gerekmektedir. Sağlık konusunda planlama yapmak oldukça zordur. Çünkü ne zaman nasıl bir tüketimin yapılacağı belli olmaz. Son yaşadığımız deprem felaketinde binlerce vatandaşımız hayatını kaybederken, on binlerce vatandaşımız ise yaralanmıştır. Yaralananların tedavisi için her zamankinden daha hızlı hareket edilmesi gerektiği gibi daha fazla kaynak ayrılması gerekliliği doğmuştur. Sağlık sektöründe hizmetin özelliklerini hekim belirlemektedir. Bunun temel sebebinin hizmet alacak kişinin gerçekten hizmete ihtiyacı olup olmadığının kişiler tarafından tam olarak bilinmemesi olarak açıklanmaktadır (Sünter, 2019).

Sağlık sektöründe verilen hizmetin verimliliği ve etkinliği her zaman için belirlenmesi mümkün olmamaktadır. Belirsizliğin her zaman olması çoğu zaman verimliliğin düşmesine ve hizmet kalitesinin azalmasına sebep olabilmektedir. Devlet sağlık alanında yapılan çalışmalarda kar etmeyi düşünmemektedir. Bunun içinde herkese sağlık hizmeti verilmesini istemektedir. Ancak alınan sağlık hizmetinin kalitesi ve verimliliği konusunda yapılanlar oldukça sınırlı kalmaktadır (Erbaş, 2013). Ancak bütün bunlara rağmen sağlık hizmetinin

daha iyiye götürülmesi mümkündür. Bunun içinde özellikle yeterli insan kaynağına sahip olmak ve bu kaynakları en iyi şekilde yönlendirmek gerekmektedir. Sadece insan kaynaklarını iyileştirilmesiyle çok daha başarılı olunduğu bilinmektedir (Hong ve ark., 2012; Stephen ve Bula, 2017). Türkiye'de 1980 yılına kadar sağlık hizmeti tamamen devlet eliyle yürütülmüştür. 1980'li yıllar da değişikliğe gidilere özel sektörün sağlık yatırımları yapması desteklenemeye başlanmıştır. Ancak özel sektörün hizmet etmek düşüncesinden çok kârlılık düşüncesi öne çıktığından çok daha farklı düşünülmeye başlanmış ve farklı davranış kalıpları geliştirilmiştir. Karlılığın sağlanabilmesi içinde belli standartlara ulaşılması ve standartların korunması gerekmektedir. Aksi durumda karlılığın azalması söz konusu olacaktır. Karlılığın azalması ise özel sektörün sürekliliğini engelleyecektir.

Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri ve Genel Amaçları

Sağlık kurumları genel olarak devlete ait olduğundan temel amaç sosyal devlet ilkesi gereği sağlığa ulaşma konusunda bütün bireylere gerekli desteği yapabilmektir. Bu nedenle diğer sektörler gibi düşünmek ve planlama yapmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Sağlık kurumlarının insan kaynakları gereksinimlerinde de belirgin değişimler görülmektedir. Sağlık kurumlarının insan kaynakları açısından özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

a) Uzmanlaşma: Bilgi birikimi bakımından çok hızlı bir gelişmeyi yaşamaktayız. Bilgi birikimi arttıkça bunların değerlendirilmesi zorlaşmaya başlamıştır. Devasa olarak tanımlanabilecek boyutlara ulaşan bilginin gerektiği şekilde anlaşılabilmesi zorlaşmaya başlamıştır. Konuların hem kapsam ve hem de içerik olarak geliştirilmesi nedeniyle konuların daha ayrıntılı olarak çalışılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece konular alt disiplinlere bölünmüş ve uzmanlaşma olarak tanımlanabilecek yapılaşma oluşmaya başlamıştır. Schopenhauer, (2014) bunu parçalanma olarak tanımlamış ve her konun alt konulara parçalanabileceğini belirterek uzmanlaşmanın aslına bir anlamda sonunun olmayacağını belirtmiştir. Uzmanlaşma ile bireysel tercihler sahip olunan beceriler ile yoğrularak konuların ayrıntılı olarak incelenmesi sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde de uzmanlaşma bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü sağlık sektöründe uzmanlaşma üst düzeye taşımak bir zorunluluk halini almıştır.

b) Maliyetlerin Düşürülmesi: Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da maliyetler önemlidir. Maliyetlerin düşürülebilmesi için ne yapılırsa yapılsın insan kaynaklarını iyileştirmeden ve bu kaynağı akılcı şekilde yönetmeden başarılı olunması mümkün görülmemektedir (Elmacı, 2016). Sağlanan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesini sağlayan temel unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynağının iyileştirilmesiyle çok şeyin iyileşebileceği söylenebilir.

c) Çalışanlar Arasında Uyumun Sağlanması: Sağlık kurumlarında farkı alanlarda çok sayıda çalışan bulunmaktadır. Farklılık arttıkça uyum konusunda sıkıntılarım yaşanma olasılığı da artmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Uyum ancak uyum

sağlama yeteneğine sahip oluşanlar arasında sağlanabilmektedir. Uyum yeteneği ise alınacak iyi bir eğitim ve yetişmiş insan gücü ile sağlanabilmektedir. Bunun için duygusallıktan uzak akılcı işlerin yapılması gerekmektedir. Eğitim ve kültür seviyesi arttıkça uyumun arttığı belirtilmektedir (Drucker, 1993). Uyumun sağlanması ile işlemlerin eşgüdüm haline yapılması sağlanabilmektedir.

d) Denetim Mekanizmasının Çalıştırılması: Denetlenebilen yapılar her zaman için başarılı olanlardır. Kurumlarda gerekli olan denetim mekanizmasının kurulması ve başarılı şekilde çalıştırılabilmesi ile kaynak kullanımı daha etkin hale gelebilmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların insan kaynakları yönetimi açısından yansız bir şekilde denetlenmesi her zaman için kalitenin artırılması için gerekli görülmektedir (Tarım, 2004). Sağlık hizmetlerindeki faaliyetlerdeki, karmaşık yapı denetleme mekanizmasını zorunlu kılmaktadır. Çeşitlilik farklılaşmayı getirirken, aynı zamanda denetimi de zorlaştırmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002).

e) Hızlı Karar Alabilmek: Sağlık kurumları yapıları gereği verdikleri hizmetler ertelenmez niteliktedirler. Özellikle acil servislerde görev yapan personelin ya da bazı tıbbi uygulamalar esnasında oluşabilecek durumlar için çok hızlı karar almak gerekebilmektedir. Sadece hızlı karar almak yeterli değildir. Aynı zamanda doğru kararında alınması gerekmektedir (Çetin ve Aydemir, 2019). Bunun sağlanabilmesi için karar alıcıların konularında çok iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir (Thompson, 1999). Hızlı karar almanın verimli ve etkin olması verilen hizmetin kalitesini de belirleyeceğinden özel önem gösterilmesi gerekmektedir (Azak ve Taşçı, 2009). Alınan

kararların belirsizlik içermemesine özellikle dikkat edilmesi gerekir. Belirsizlik içeren kararlar çok daha büyük ve farklı sorunları berberinde getirebilmektedirler (Karadavut, 2022). Sağlık sisteminin özelliği nedeniyle belirsizliğin kabul edilebilirliği asla olmayacaktır.

f) Çalışma Ortamındaki Huzur: Bütün çalışma ortamlarında yaşanabilecek sorunlar vardır. Önemli olan bunun başarılı bir şekilde tolere edilebilmesidir. Ancak bazen idarecilerden veya çalışanlardan kaynaklı sorunlar nedeniyle çok zor olabilmektedir. Özellikle otoriter tutum ve davranışlar burada çok daha etkili olmaktadır (Arıbaş, 2022). Sağlık kurumlarında görev alan insan kaynakları genel olarak alanında uzman kişilerden oluşturulmaya çalışılır. Uzman kişilerin de kurumsal olarak belirlenen amaçların ötesinde kendi amaçlarına öncelik verdikleri görülmektedir. Bu da ortamdaki huzurun ve iş disiplinin bozulmasın sebep olduğu bilinmektedir (Tortumlu, 2020). Bunun süreklilik göstermesi durumunda ise çalışanların zaman içinde kurumsal aidiyetlerini kaybetme riskinin oluşabildiği ve çoğu zaman bunun kaybedildiği bilinmektedir (Ryan ve Deci, 2001).

Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yöneticileri sağlık sektörü için çok büyük öneme sahiptirler. Hastanelerde, Kliniklerde ve Aile Sağlığı Merkezlerinde çalışarak sağlık alanında çalışan ve muayene olanlar ile sürekli olarak etkileşim halinde olurlar.

İnsan kaynakları yöneticileri çalıştıkları alanı ve çalışanları çok iyi izlemek ve değerlendirmek zorundadırlar. Özellikle kurumsal olarak uygulanan politikaların sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, hedeflere ulaşılabilmesinde görülmesi muhtemel engellerin ortadan kaldırılmasında ve kalitenin korunması için gerekli görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri ayrıca bir kuruluştaki işe alma, eğitim, talepler ve idari işleri yönetmelerini sağlayan harika iletişim ve liderlik becerileri sergiler (Kane ve ark., 2007). Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi alanında kariyer arayanlar, sağlık yönetiminde ileri bir derece izleyerek hazırlanabilirler.

Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uzmanlarının sağlık sektörünün gelişen ve değişen yapısı içinde çalışmalarını gerektirmektedir. Aynı zamanda yöneticileri temel olarak hizmetlerin idari personel, klinisyenler ve hastalar için verimli olmasını sağlamaktır. Bunun dışında mali durumların yönlendirilmesi ve yönetilmesi, çalışanların kuruma bağlılıklarının kuvvetlendirilmesi için desteklenmesi ve sağlık hizmetleri sektöründeki birçok endişe verici alanı incelmektedir. Bunların yapılabilmesi için organizasyonel yeteneğe sahip olan, olayları kavrayabilen ve geleceği anlayabilen yeteneklere ihtiyaç bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, eğitim programları düzenleyerek ve tüm personelin eğitimleri konusunda güncel olmalarını sağlamaları gerekmektedir (Arulrajah ve ark., 2015). Yapılan işlemler çalışanları psikolojik olarak kuruma bağlamaya yardımcı olurken, aynı zamanda sağlık hizmetleri düzenlemelerine uymasına yardımcı olmaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticileri, bir sağlık tesisi işletmeye yönelik planlama sürecinde ve karar

verme sürecinde sağlık yöneticileriyle birlikte strateji oluştururlar. Böylece stratejik bir yaklaşım ile olayları ve insanları incelemeye çalışırlar. Stratejik bakış açısı yapılan işlemlerin daha akılcı şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Sağlık hizmetleri teknik ve yapısal olarak farklılık gösterdiği için verilecek hizmetlerin hizmeti alacak herkes için etkili ve verimli olması gerekmektedir. Sağlık kurumlarındaki klinisyenler, hastalar ve diğer idari personel bu hizmetin sağlıklı bir şekilde verilmesinden sorumlu olmaktadırlar. Bu kişiler hizmetin temelini oluşturmaktadırlar ve onlar olmadan ya da onların verimliliğinde gözlenen azalma genel hizmetlerde de azalmaya ve kalite düşüklüğüne sebep olacaktır (Chan, 2011). Çünkü sağlık hizmetlerinde insan kaynakları ve insan kaynaklarının yönetimi çok önemlidir. İnsan kaynakları sistemin sorunsuz şekilde çalışabilmesi için çalışmalar yapar. Bunun içinde hastaların ve sağlık kuruluşunun gerekli ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Bunu yaparken de çalışanları gerekli oldukları yerde ve zamanda işlemlerini yapabilmeleri için uygun dağılımlarının yapılmasını sağlamaları gerekmektedir. Aslında bu bir denge politikasıdır ve dengenin mutlak surette korunması gerekmektedir. Çoğu zaman dengenin sağlanması mümkün olmamaktadır. Asıl sıkıntı da buradan doğmaktadır. Çünkü hizmet verilen hasta sayısındaki artışa karşın personeldeki aynı oranda gerçekleşmeyen artış hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır (Ghosh ve Mukherjee, 2006). Ancak bütün işlemler yapılırken etik ve ahlaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Etik konular hastalar için uygulanması gerekirken, aynı zamanda çalışanlarında birbirlerine karşı etik sorumlulukları olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Çalışanların

her birisinin uygulamada olan yasalara uymaları gerektiği ve gerekli sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiği belirtilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için (Mathis, 2006);

- Öncelikle kaynak dağılımının uygun şekilde yapılması sağlanmalıdır. Kaynak dağılımındaki dengesizlikler hizmet kalitesinin de aksamasına sebep olabilmektedir.

- Sağlık kurumlarına gelen hastaların öncelikli istekleri güvenli ve huzurlu bir şekilde hizmet alabilmektir. Eğer bunlar sağlanamıyorsa sağlık hizmetinde ciddi sorunların yaşandığını göstermektedir.

- İşlerin disiplinize edilmesi aynı zamanda standardize edilmesi anlamına gelmektedir. Sağlık hizmetlerinde işlerin disiplinize edilmesi her zaman için işlememektedir. Bunun temel sebepleri arasında kaynak temini ve hasta hareketliğinde yaşan değişimler olarak görülmektedir. Her iki faktörün dengede olması sağlanmalıdır. Bunun içinde insan kaynakları yöneticilerine büyük işler düşmektedir.

- Sağlık alanında yetişmiş insan gücü her geçen gün artmaktadır. Alınan kişilerinde önemli kısmı yüksek öğrenim görmüş kişilerden oluşmaktadır. Ancak her ne kadar eğitim alsalar da kurum kültürü ve kurumsal anlayış açısından eksiklikler görülmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini sürekli olarak yenilemeleri kurum kültürünün sürekliliği açısından önemli görülmektedir. Bunun içinde sürekli olarak eğim programları düzenlenmeli ve güncellemeler yapılmalıdır.

- Çalışanların kuruma bağlılıklarının sağlanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Aidiyet duygusu önemli bir

psikolojik bağdır ve bunun kaybedilmemesi gerekir. Aidiyet duygusu ile bağlı olan çalışanların çok daha verimli oldukları bilinmektedir.

- Etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için etkili iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizi aynı zamanda etkili iş tasarımını beraberinde getirecektir. Kurum kültürünün geliştirilmesi için iş analizinin sürekli olarak yenilenmesi gereklidir. İş analizi yapılırken sağlık kurumlarında iş analizi prensiplerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Her kurumun kültürel, sosyal, toplumsal ve ekonomik koşullarında farklılıklar olacaktır. Bu farklılıkların dikkate alınmadığı iş analizlerinin başarı şansıda azalmaktadır.

- Sağlık kurumlarının dinamik yapısı içinde bazı değişimlerin ve dönüşümlerin yapılması gerekebilmektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için geleceğe ait eğilimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Eğilimlerin belirlenmesi yapılacak iş analizleri ve stratejik planların daha gerçekçi, olmasını sağlayabilecektir.

- İnsan kaynakları yöneticilerinin özellikle dikkat etmeleri gereken konulardan birisi de etik ve yasal yönetim sisteminin kurulmasıdır. Sağlık kurumları çok sayıda insanla muhatap olması ve asıl kaynağını insanın oluşturması nedeniyle etik konularda çok daha dikkatli olması gereklidir. Etik konulara dikkat edilirken aynı zamanda yasal mevzuattan da uzaklaşmamak gerekecektir.

Mc Kinnies (2012), insan kaynakları yönetimini beş temel de değerlendirmiştir. Bunu sağlığa uyarladığımızda

başarıya odaklanmak için yapılması gerekenleri görme imkanına sahip olmuş oluyoruz. Verilen bu beş temel değer şu şekilde ifade edilebilir;

- **Kaynak Sağlama:** Kaynak sağlama denilince sadece mali kaynaklar olarak düşünmemek gerekir. İnsan kaynakları sağlanması gereken en önemli kaynaktır. Çünkü paraya, zamana ve mekâna yön veren insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde planlanması, sahip olunan yeteneklerin ortaya çıkarılarak bunların yönetilmesi ve gerekli durumlarda ikame edilebilecek yerler için hazır bulundurulması gerekmektedir.

- **Performans Yönetimi:** Her çalışanın kendine göre kapasitesi bulunmaktadır. Sahip olunan kapasitelerin en iyi şekilde yönlendirilmesi ve akılcı şekilde kullanılmasının sağlanması gerekmektedir. Bunlarında örgütsel amaç ve hedefler ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Aksi durumda fayda yerine zarar getirici sonuçlara ulaşılabilir. Her iş performansına göre örgütsel amaca ulaşabilme konusunda kuruma katkı sağlayabilmelidir. Performansların farklı alanlara kaydırılması ve hedeflerden sapması istenmeyen sonuçların gelişmesine sebep olabilmektedir.

- **Ödüllendirme:** Çalışanlar içinde çok gayretli olup bütün varlığını işine verenler olabildiği gibi hiçbir şeyini vermek islemeyenlerde olabilmektedir. Çalışanlar arasında aidiyet duygusunu artırabilmek ve çalışma motivasyonunu artırabilmek için ödüllendirme sisteminin getirilmesi faydalı olabilmektedir. Ödülün ne olduğu ya a içeriğinden çok ödülün verilmesi önemli olmaktadır. Ödül parasal bir yapıda olabileceği gibi şekilsel veya sembolik bazı materyallerde olabilmektedir. İnsan

kaynakları yöneticilerinin bunu uygun şekilde tasarlayarak belli periyotlara göre düzenleyerek ödüllendirme sistemini aktif şekilde uygulamaları faydalı olacaktır.

- **Öğrenme ve Gelişim:** Son yıllara dünya genelinde bilgi birikiminde o kadar artırma oldu ki, bilgi seviyesi olarak yerinizde durmak veya "yeterliyim" demek aslında yetersizliğin ve geriye gitmenin göstergesi haline gelmiştir. Bunun için öğrenme işlemini sürekli hale getirmek gerekmektedir. Yetkililer sağlık kurumlarını "Öğrenen Örgütler" şeklinde yeniden planlamalı ve buna göre organize etmelidirler (Karadavut, 2023). Bu yapı zaman içinde öğrenmeyi içsel dinamik haline getireceğinden öğrenme süreklilik kazanacaktır. Sağlık kurumlarının buna acil ihtiyaçları bulunmaktadır.

- **Geri Dönüşlerin Değerlendirilmesi:** Sağlık kurumlarında kalite standartlarının uygulanmaya başlamasından itibaren geri dönüşlerin alınmaya başladığı bilinmektedir. Ancak geri dönüşler ile bildirilen ve çözülmesi istene sorunların çözümü ve bunların takibi konusunda yetersizlikler görülmektedir. Yapılan her geri dönüşü kurumun işleyişi ve sorunlara karşı gösterdiği özenin/özensizliğin bir göstergesidir. Sorunların çözüm oranı arttıkça başarı da artmış olacaktır. Bunların çözümü konusunda sorumlu olan kişilerin uygun kişilerden belirlenmesi ve gerekli yeteneğe sahip olmaları önemlidir. İnsan kaynakları yöneticileri bu konuda mümkün olan en yüksek hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.

Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumlulukları

Bir sağlık kurumunun etkili bir şekilde işlevlerini sürdürebilmesi için insan kaynakları yöneticileri ile uyumlu şekilde çalışmayı kabullenmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin de işlerin gereğince yapılabilmesini sağlayacak uygun bireyler görevlendirmeleri gerekmektedir. Doğru kişiler ile çalışmak her zaman için avantaj sağlamaktadır (Pozzi ve ark., 2014). Sağlık hizmetlerine ait özel yasal düzenlemelerin uygulanabilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması ve gerekiyorsa sağlık kuruluşunun uyumluluğunu sağlamak için konu uzmanlarıyla yakın ilişkiye geçerek gerekli çalışmaların başlatılması gerekmektedir. Sağlık kurumunun çalışmalarının iyileştirmesinin insanı iyileştirmekten geçtiği için çalışanlar için ayrı programlar geliştirilirken, aynı zamanda hastalar için talepler ele alınarak değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Bir sağlık hizmeti ortamındaki yasa ve düzenlemeleri anlama becerileri anlama ve değerlendirme konusunda sıkıntılar varsa yardım alınması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanlar ile yakından ilgilenmeli ve birlikte çalışmalıdırlar. Ayrıca klinisyenlerden başlamak üzere bütün idari personel ile etkili iletişim kurmanın yollarını bulmalı ve bunu ilerletmelidirler. Hastalara daha iyi bakım ve çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için her departmanın beklentilerini etkili bir şekilde değerlendirmeli ve kurumdaki diğer bölümlerle iş birliği yapmaktan kaçınılmamalıdır (Fagan ve Ployhart, 2015). Bunun yanında hasta şikayetleri gibi hassas

bilgileri uygun şekilde yöneticilere iletmek için bir düzeyde empati gerektirebilecek farklı geçmişlere sahip çalışanlarla nasıl etkileşim kurmaktan sorumludurlar.

İnsan kaynakları yöneticilerinin bir diğer sorumluluğu da sağlık hizmeti veren hemşirelerin ve doktorların günün gereklerine uygun olarak sürekli olarak değişen düzenlemeler hakkında güncel bilgilere sahip olmaları için personele gerekli eğitimin verilmesini sağlamalıdırlar (Ambarita ve ark., 2022). Bunun yanında işyerinde sorumluluk sorunlarını önlemek için çalışanlar üzerinde geçmiş kontrolleri yapabilmelidirler.

İnsan kaynakları sorumluları son yıllarda elektronik sağlık kayıtlarına geçilmesiyle birlikte teknolojinin verileri işleme biçimini nasıl değiştirdiğini anlamak için bilişim bölümleriyle iş birliği yapmaktan sorumludur. İki bölüm arasında yapılacak olan iş birliği ile hasta sağlık kayıtlarının çalışanlar veya bilgisayar korsanları tarafından kötüye kullanılmasını önlemek için birlikte çalışmalar yapabilirler (Andrianto ve Siringoringo, 2020). Ayrıca hangi teknolojinin etkin bir şekilde kullanıldığını ve hangi teknolojinin klinisyenlerin hastalarına yeterli bakım sağlamasını engellediğini de belirleyerek gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayabilirler.

Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi, doğru eğitim ve becerilere sahip profesyonellere fırsat sağlayan ödüllendirici bir kariyer haline dönüştürülebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin genellikle işletme, sağlık yönetimi veya finans alanında en az lisans derecesine sahip olan kişilerden

oluşması gerekmektedir (Bandura, 1982). Ancak çoğu kurumda insan kaynakları yönetimi konusunda yeterli insan bulmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Kurumlar mesleki ilerlemelerini ilerletmek isteyenlere, sağlık yönetimi alanında yüksek lisans derecesi almaları konusunda destekte bulunarak sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetiminde başarılı olmak için gerekli becerileri geliştirmeye hazırlayabilirler (Bandura, 2012).

Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynaklarına İlişkin Temel Sorunlar

Sağlık sistemleri ülkesel olarak değerlendirilmesi gereken konulardandır. Yerel olarak düşünüldüğünde eksiklikler olabildiği gibi beklenmeyen yeni ve farklı sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmekledir. Sağlık hizmetinin yoğun bir işgücü gerektirmesi ve buna bağlı olarak işgücünün artırılmasıyla birlikte sahip olunan iş gücünün eğitiminin yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Eğitimin mutlaka yapılması gerekmektedir (Cherian ve Jacob, 2013). Çünkü iş gücü sayısı arttıkça yapılması gereken önceliklerin sıralamalarında değişiklikler olabilmektedir. Bundaki en önemli faktörde çalışanların durumlarına göre karar almak zorunda kalan yöneticiler olmaktadır. Yöneticilerin çoğu zaman kararsız kalmaları veya yanlış karar vermeleri genel olarak sistemi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Gerekli eğitimi almış çalışanların kurumun etkinlik ve kalitesinin artırılmasında büyük katkılarının olacağı açıktır. Ayrıca eğitim ile kurumsal kimliğin sürekliliğinin sağlanması için gereklidir. Ancak çoğu zaman eğitim işi

yapılamamakta ya da gerektiği şekilde yapılmayıp geçiştirilebilmektedir. Temel bir sorun olan bu işlem gereken önemin verilmemesinden dolayı üstü örtülerek görmezden gelinebilmektedir.

Eğitimin işleminin yeterince yapılamaması nedeniyle yaşana sorunlar incelendiğinde çözülemeyecek sorunlar olmadığı rahatlıkla görülecektir. Çalışan sayısının artması yönetim konusunda zafiyetin oluşmasına sebep olabilmektedir (Huges ve ark., 2020). Ancak kararlı ve bilgili idareciler bunun başarılı şekilde yönetebilme iradesine sahip olmaktadırlar. Çalışan sayısının fazlalığının yanında bunların görev dağılımları da önemli olmaktadır. Bazı alanlarda yoğunlaşma olurken, bazı yerlerde ise hiç çalışanın olmaması gibi sorunlar yaşanabilmektedir.

Sağlık çalışanları çalışılan bölgenin sosyal, kültürel ve toplumsal özellikleri ve reflekslerinden doğrudan etkilenmektedirler. Olumlu olanları olsa da genel olarak olumsuz karşılıklar görülmektedir. Bunda tamamen suçu hizmet alanlara atmak doğru olmayacağı gibi tümünü hizmet verenlere de yıkmak doğru değildir. Ancak kaynağı ne olursa olsun sağlık çalışanlarının başka yerlere veya illere ya da ülkelere göç ettikleri bilinmektedir (Jayaweera, 2015). Sağlıkçıların göçü hizmet verilen alandaki kaybın birer ölçüsü olarak değerlendirmelidir. Her çalışan değerlidir ve mutlak surette çalışanlara hak ettikleri değerin verilmesi gerekir. Bir ülkedeki sağlık çalışanlarının sayısı o ülkede doğum ve tıbbi müdahale yapma kapasitesinin bir ölçüsü olarak görülmektedir. Sağlık ile ilgili talepler belirlenirken sağlık çalışanı sayısının yanında kültürel, sosyal, demografik ve ekonomik özelliklerin bilinmesi

gerekmektedir (Jayaweera, 2015). İnsan kaynakları uzmanları işlerini yaparlarken bu tür özelliklere özellikle dikkat etmelidirler.

Ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi sağlık sisteminin durumunu göstermek için iyi bir ölçü olarak değerlendirebileceği gibi aslında sistemin gelişmesinin önündeki en büyük engellerden birisidir (Malik ve ark., 2011). Bir ülkenin ekonomik gelişmişliği ile sağlık için gerekli olan insan kaynağı arasında doğrusal ilişikler bulunmaktadır. Kişi başına daha yüksek gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYİH) sahip ülkeler, daha düşük GSYİH'ye sahip ülkelere göre sağlık hizmetlerine daha fazla harcama yapmakta ve daha büyük sağlık işgücüne sahip olma eğilimindedirler (Ambarita ve Hanafi, 2022). Bu, gelişmekte olan ülkelerdeki sağlık hizmetleri sistemlerindeki sorunları incelerken ve bu sorunlara çözüm bulmaya çalışırken dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Sadece ülkelere göre değil, aynı zamanda ülke içindeki bölgelere göre değişim gösterebilmektedir. Bu sorunun aşılması ancak ülkesel projeler ve kalkınma planlarının akılcı şekilde uygulanmaları ile aşılabilir.

Sağlık alanındaki sorunlardan birisi de coğrafik faktörlerdir. Coğrafik faktörler genelde çok dikkate alınmazlar. Ancak önemsenmesi gereken bir konudur. Coğrafik konum yerleşim yerinde gerekli alt ve üst yapı hizmetlerinin gitmesini engelleyebilir. Hizmetin gitmediği bir yere çalışanları ve özellikle de sağlık çalışanlarını göndermek oldukça zor olacaktır. Özellikle ilkim ve topoğrafya gibi özellikle sağlık hizmetlerinin sunulma yeteneğini etkileyebilmektedirler (Mathis ve Jackson, 2006). Dağlık bir alandaki hizmet ile düzlük

arasındaki hizmetin farklılığı gibi, çok sıcak bir yer ile çok soğuk bir yerdeki hizmet şartları ve etkinliklerinde farklılıklar olacaktır. Coğrafik konuma göre kültürel ve sosyal yaşam ve değerlerde farklılıklar olabilir. Farklılığın artması yanlış algılamaları beraberinde getirebilir.

Kurum veya örgüt yöneticileri, çok sayıdaki sorunun üstesinden gelebilmek için kültürel bir reforma ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler. Bunun içinde sağlık kuruluşlarının başarılı çalışmalar yapabilmeleri ve bunların süreklilik kazanması için yeni bir insan kaynakları stratejisi uygulamaları gerekmektedir. Geliştirilecek bu strateji, kurumun vizyon, misyon ve eylem adımlarını kapsamalıdır. Jones (1996) bunları beş aşamada değerlendirmektedir:

Kadrolaşma: Kurumun sahip olduğu vizyon ve misyonuna bağlı olarak geliştirdiği amaçlara ulaşabilmek için gerekli personel, öğretim üyesi ve öğrencilerle değişen işgücü gereksinimlerini öngören ve karşılayan kuruluş çapında bir dizi personel alma stratejisini geliştirerek uygun ve yeterli sayıda kadrolaşmanın yapılabilmesidir. Kurumdaki her bir alan için gerekli olan çalışan profilleri hazırlanmalı ve eğer hazırsa da buna göre personellerin alınması faydalı olacaktır.

Performans yönetimi: Çalışanların performanslarının en yüksek düzeyde olması her zaman için istenilen bir özelliktir. Ancak bazı gelişmeler performansı düşürebilir. Belli derecelere kadar tolere edilse de sınır aşılınca verimlilik ve etkinlik azalacağı kurum kültürüne ve geleneklerine zarar vermeye başlamaktadır. Kurumlarda ödüllendirme sisteminin daha aktif olarak kullanılması gerekmektedir. Çoğu işletmenin vizyon

belgesinde bu açıkça belirtilmesine rağmen yeterince yerine getirilmesidir görülmektedir. Oysa ceza sisteminden çok ödüllendirme her zaman daha verimli olabilmektedir. Bu strateji ile yöneticiler, çalışanlara daha etkili ve zamanında geri bildirim ve koçluk sağlayabilmektedirler.

Gelişim ve öğrenme: Kurumsal vizyon, tüm bireylerin aktif olarak öğrenme sürecine katılmasını ve kendi gelişimlerinden sorumlu olmasını gerektiğini belirtmektedir. Çeşitli birim tabanlı eğitim işlevleri, kritik teknik ve davranışsal yeterlilikleri tanımlayan tek bir birimde birleştirilerek öğrenme ve buna bağlı olarak geliştirilecek olan öğrenme düzeyleri artırılabilmektedir.

İnsanlara değer verme: Hastanelerin tercih edilen bir işveren olarak görülmesini sağlamak ve en iyi yetenekleri çekebilmek ve elinde tutabilmesi gerekir. Bu ise çalışanlarına saygılı olması, onlara gereken önemin verilmesi ve sahip çıkılmasıyla olabilecektir. Saygı duyulmayan ve değer verilmeyen çalışanların huzur kalmayacağı gibi toplumsal bağlılıkları da azalacaktır. Bunun içinde örgütsel bağlılığı artıracak çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Örgütsel etkinlik: Esnek, yenilikçi ve duyarlı bir organizasyon gerçekleştirmek çalışanlar açısından önemlidir. Bu insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi, organizasyonun etkinliği ve sağlık sektöründe insan kaynaklarının öneminin gösterilmesi için önemlidir.

Belirtilen bu sorunların çözümü yapılmadan gerçekleştirilecek eylem planlarının başarılı olması şansı çok

düşük olacaktır. Eylem planlarının başarısı ancak planların gerçekleşmesi için gerekli çevre koşullarının sağlanabilmesiyle mümkün olabilecektir. Çevre koşulları hemen her olayda belirleyici olabildiği gibi, sorunların çözümünde de etkili olabilmektedir.

Sağlıkta İnsan Kaynakları Projeksiyonu

Sağlık alanında yapılan çalışmalarda her konuda projeksiyonlar hazırlanmakta ve gelecekte nelerin olabileceği ve konuların nasıl evrileceği hakkında tahminlemeler yapılmaktadır. İnsan kaynakları vizyonu temel olarak insan kaynaklarının nasıl bir değişim göstereceğini belirleyerek ilerde büyüme-küçülme gerçekleşmelerini tespit edebilmek, kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yardımıyla sağlık alanında insan kaynaklarının durumunu belirlemek ve kurum ve kuruluşların sağlık alanındaki insan kaynağına hangi şarlar altında sahip olmak istediği ve bunun durumu hakkında gerekli politikaların geliştirilmesi gerekmektedir (Birch ve ark., 2009). Yapılan çalışmalarda sadece üst düzey yöneticilerin karar vermesinden çok sağlığın her alanında çalışan her düzeyden bireylerin katılımlarının sağlanması istenmektedir. Böylece insan kaynakları bakımından yapılacak olan projeksiyonlar ve planlamaların başarı şansı artırılmış olacaktır. Sağlıkta insan kaynakları ile ilgili olarak ilk ciddi çalışma Dünya Sağlık Örgütünün hazırlamış olduğu Sağlıkta insan kaynakları arz ve ihtiyaç projeksiyonu olmuştur. Bu çalışmada değişimin ve değişimin nasıl olabileceği konusunda bilgisayar tabanlı bir benzetim çalışması yapılmıştır. Buna göre değişim ve

dönüşümler çok daha yakından izlenmesi söz konusu olabilmiştir.

Türkiye nüfusu günümüzde 85 milyon civarındadır. Ancak resmi rakamların dışında yaklaşık olarak 15 milyondan fazla insanında ülkemizde bir şekilde yaşadıkları bilinmektedir. Böylece 100 milyonu aşan bir nüfus yaşamaktadır. Önümüzdeki 20 yıl içinde bu nüfusun 130 milyona çıkması beklenmektedir. Özellikle "açık kapı politikası" nedeniyle yurt dışından en az 10 milyon civarında yeni kişilerin gelmesi beklenmektedir. İçerdeki nüfusun da artmasıyla sağlık alanındaki beklentilerin daha da artması beklenmektedir. Doğum hızının Türklerde azalmasına karşın sığınmacılarda artması nedeniyle sağlık yönetiminin içeriğinde de değişimlerin olması beklenmektedir. Buna bağlı olarak nüfus artış hızının tahmin edilemez şekilde hızlı bir şekilde artması beklenmektedir. Sağlıklı ülkelerde nüfus artış hızı genel olarak belli aralıklarda tutulmaya çalışılır. Ancak ülkemizde böylesine bir planlamanın olmadığı anlaşılmaktadır. Üstelik bu nüfusun önemli kısmı kentlerde yaşamaktadır. Toplam nüfusun %90-95'lik kısmının kentlerde yaşaması beklenmektedir. Artan nüfus ile sağlık hizmetlerin olan talebin karşılanması gerekecektir. Bunun içinde insan kaynakları yönetiminin ve yöneticilerinin kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Çünkü mevcutta var olan hastalıkların yanında yeni tip hastalıkların özellikle sığınmacılar tarafından ülkemize getirilmesiyle hastalık çeşitliliğinde artışlar olacaktır. Çeşitliliğin artması aynı zamanda farklı alanlarda uzmanlaşmış çalışanlara gereksinim oluşacaktır (Gök ve Sezen, 2013). Bunun yanında kırsal alanlarda ve kentlerde yeni sağlık

kuruşlarının açılmasıyla birlikte verimlilik ve etkinliklerinin korunmasına gerek duyulacaktır.

Türkiye'de sağlık sisteminde genel olarak Kamunun ağrılığı vardır. Her ne kadar özel sektör desteklense ve genişlemeye çalışsa da bunun yerli olduğu söylenemez. Bunların yanında bir de üniversite hastaneleri bulunmaktadır. Bu hastanelerin içinde genel olarak büyük bir değişim beklenmemektedir. Çünkü çoğu büyüme eşiğine çoktan ulaşmış durumdadır. 2020 yılı itibariyle ülkemizde toplam doktor sayısı 164 594 iken, hemşire sayısı 198 465 olarak belirtilmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarında görev yapan doktor ve hekimlerin % 62'si Kamu kurumlarında çalışırken, %20'si üniversitelerde ve %18'i ise özel sektörde çalışmaktadır (SB, 2023). Nüfusun artışıyla birlikte bu durumunda değişmesi beklenmektedir. Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerin yanında sığınmacı ve yabancılara yönelik özel hastanelerin açılması beklenmektedir. Bunların yanında diş hekimi sayımız ise yaklaşık 33 000 kişidir. Son yıllarda uygulamaya konulan ve Kırşehir, Karabük ve Eskişehir illerinde pilot uygulaması yapılan "Aile Diş Hekimliği" çalışmasıyla diş hekimi sayısının önümüzdeki yıllara içinde en az iki katı artırılması mümkün olabilecektir. Sağlık çalışanları içinde hemşirelerinde önemi çok büyüktür. Ülkemizde bir hemşireye düşen hasta sayısı 430 iken Avrupa'da bu sayı 102 kişidir. Belirtilen rakamalar incelendiğinde önümüzdeki yıllar içinde sağlıkta ciddi bir değişimin ve dönüşümün olacağı anlaşılmaktadır (SB, 2023).

Hastanelerin sağlık personeli sayılarının yanında yatak sayılarının da buna göre ayarlanması gerekmektedir. Türkiye de 230 000 in üzerinde yatak sayısı bulunmaktadır. Bunların %

61'si kamu, %18'i üniversite ve geri kalanı ise özel sektördedir (SB, 2023). Nüfus ile yatak sayıları arasındaki ilişki çok yüksektir. Nüfusun artmasıyla yatak sayılarının da artırılması gerekir. Önümüzdeki yıllar içinde ülke nüfusunun artmasıyla birlikte yatak sayılarında da artış gerekli olacaktır. Ancak nüfus yatak sayısı ilişkisinin sunulan hizmet modellerinin özelliklerine, nüfusun sosyal ve ekonomik yapısına ve verilen hizmetin bireyler tarafından nasıl kullanıldıklarına göre değiştiği bilinmektedir. Küçük ilçelerdeki hastaneler ile büyükşehirlerdeki hastaneler arasında her konuda farklılıkların olduğu gibi nüfus-yatak sayısı konusunda da farklılıkların olması beklenmektedir. Sadece yatan hasta olarak değil aynı zamanda ayakta hasta sayısında da belirgin artışların olması beklenmektedir. Hastane koşullarının artan nüfusa göre göre yeniden düzenlenmesi veya yeni sağlık kurumlarının açılması gerekecektir. Nüfusun artmasının yanında dışarıdan gelen sığınmacılar ile homojenlikten ziyade heterojen bir yapının oluşacağı görülmektedir. Heterojen yapının olması nedeniyle belli bir süre uyum konusunda ciddi sıkıntıların yaşanmasına sebep olacaktır. Bu nedenle nüfus-yatak sayısı etkileşiminin gereklerinin tam olarak yerine getirilmesinin çok da mümkün olamayacağı anlaşılmaktadır. Etkileşimin başarılı şekilde yapılabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin konuyu çok kavramaları ve değerlendirmeyi buna göre yapmaları gerekmektedir (Jabbour, 2011). Yeterli ve yetersiz alanların net bir şekilde ortay konulması ve insan kaynağının yönlendirilmesi gereklidir.

İnsan kaynakları yöneticileri çalışmalarını ve planlamalarını yaparken bazı konulara özellikle dikkat etmeleri

gerekir. Bunların başında hizmetin verileceği bölge gelmektedir. Bölgelere göre değişimlerin nasıl yapılacağı ve nelerin yapılması veya yapılmaması gerektiği konularının netleştirilmesi gerekmektedir (Jabbour, 2013). Ayrıca bu bölgelerde hizmet gruplarının neler olacağı, gruplardaki çalışanların hizmet gruplarına göre nasıl bir yoğunlaşma göstereceğini önceden tahmin edebilmelidirler. Bunun yanında fiilen çalışan sayısının ne olduğu ne neler olabileceği netleştirmelidir. İhtiyaç duyulan bölümlere göre hangi kademede personele ihtiyaç olduğu belirlenebilirse planlama daha akılcı şekilde yapılabilecektir. Bazı durumlarda kadrolu personel alımı zor olabilmektedir. Bu durumlarda sözleşmeli personel alımı düşünülebilir. Böylece hizmetler kesintiye uğramadan devam ettirilebilecektir. İstihdam konusunda sadece hekim veya doktor olarak düşünmemek gerekir (Lindström ve Vanhala, 2011). Sağlık alanında her kademeden her tip çalışana gereksinim bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uzmanları hangi düzeyde ve eğitim seviyesinde elemana ihtiyaç olduğunu daha iyi görebilmeli ve buna göre karar acıcılara söylemelidirler. Uzmanlar gerekli düzenlemeleri yapma konusunda aktif olmak zorundadırlar. Yöneticilere her konuda bilgi vermeli ve onların personel konusunda doğru kararlar almalarında yardımcı olabilmelidirler. Bu kurumlardaki personellerin daha verimli çalışmaları için gereklidir. Bunu aktif olarak yapabilen kurumlarda verimliliğin arttığı gözlenmektedir.

Sağlık kurumları hareketliliğin çok yüksek olduğu ve aynı zamanda çok farklı kültürlerden insanları ağırlamaktadır. Gelenlerin hasta olması nedeniyle çoğu zaman aşırı duygu yüklü oldukları görülmektedir. Kurumların hizmet kalitelerinin

artırılması hizmet kalitesi olarak gereklidir (Borrill ve ark., 2006). Hastaların karşılanmasında ve onların organize edilmelerinde deneyim oldukça önemlidir. Ancak herkesin deneyimli olması mümkün değildir. Deneyim sahibi olmayanların eğitilerek belli seviyelere ulaşmaları sağlanabilir. Davranış kalıplarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir (Gupta ve ark., 2003). Verilecek eğitimlere katılım ile çalışanların kurumsal bağlılıklarında artışlar olacağı gibi motivasyonda da artışlar gözlenebilecektir. İnsan kaynakları uzmanları çalışanların daha verimli ve etkin olabilmeleri için proaktif hareket etmeleri gerekir. Böylece önceden tahminlemeler ile ihtiyaçları belirleyerek kendilerine verilen yetkiler kapsamında inisiyatif kullanabilirler.

Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi her işletmede ve kurumda oldukça önemli konulardan birisidir. Çalışanların gerçekçi ve doğru bir şekilde yönlendirilmeleri kurumsal yönetimin başarısı için gerekli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kurumsal kimlik ve kurumsal hafızanın canlı tutulduğu ve sürekli olarak işlendiği alanlardır. Kurumlarda sürekli olarak çalışan sirkülasyonu yaşanmakta ve bunların organizasyonlarının yapılması, değişimin kurumda mümkün olan en az zararın verilmesi ya da tam tersi olarak en yüksek kazancın sağlanması konuları insan kaynakları uzmanlarının gayretleriyle belirlenebilmektedir. Sağlık sektörünün çok hareketli ve dinamik olması çalışmalar için bir dezavantaj olarak değerlendirilebildiği gibi avantaj olarak da değerlendirilebilmektedir. Önemli olan olaylara ve gelişmelere nereden ve nasıl bakıldığıdır.

Türkiye son yıllarda beklenin çok üzerinde değişmiş ve dönüşüm yaşamaktadır. Özellikle dışarıdan gelen sığınmacılar ve vatandaşlık alan yabancılar nedeniyle nüfus artışı bakımından dünyanın ilk on ülkesi arasında yer almaya başlamıştır. Ancak bu kadar nüfusu ve önümüzdeki yıllar içinde de devam etmesi beklenen açık kapı politikasıyla yeni gelecek olan milyonlarca insanın yönetimi oldukça zor olacaktır. Bunun için de insan kaynakları uzmanlarının çok daha iyi ve daha kapsamlı çalışmaları gerekecektir. Bu kadar nüfusun her alandaki gereksinimleri artacağı gibi sağlık alanında daha çok kendini hissettirecektir. Yeni tip insanlar, yeni tip hastalıklar ve yeni alışkanlıklar, yeni zorluklar ve yeni başlangıçlar uzmanların en büyük açmazı olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi konusu kurumlar açısından oldukça hassas bir konudur. Herkes bu işi yapamaz. Ancak sıklıkla görüyoruz ki gerekli eğitimi yeterince almamış olan kişilerin insan kaynakları yönetimi konusunda kararlar almaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimin sağlık sektöründe yeri çok daha farklıdır. İnsanı yönetmek, hastaneyi, hastane çalışanlarını, hastaları ve hasta yakınlarını yönetmektir. İyi yönetilirse başarı, kötü yönetilirse kötü sonuçların alınması söz konusudur. Sağlık yönetiminde yapılacak her iyileşmenin büyük ya da küçüklüğe bakılmaksızın değerlidir. Kurumların değerine değer katan insan kaynakları yöneticilerinin belirlenmesinde iyi tercihlerin yapılması önemlidir. İyi tercihin yapılması aynı zamanda gelecek açısından çok daha iyi tercihlerin yapılmasına sebep olabilecektir. İnsan kaynaklarındaki iyi tercih her zaman için daha iyi sonuçların alınmasına katkı sağlayabilecektir.

Kaynaklar

Ambarita, P. R.L., Hanafi, A.Y. (2022) The Influence of Self-Efficacy and Work Environment on Employee Performance: Empirical Study on PT Sarana Indoguna Lestari Surabaya. *Open Journal of Business and Management*, 10:263-280.

Andrianto, T., Siringoringo, J. P. (2020). The Influence of Work Environment and Motivation on Employee Performance in Wood Factory. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 4:191-196.

Arıbaş, A.N. (2022). Farklılıkların Yönetimi. Modern Sonrası Yönetim Uygulamaları. Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nihan Arıbaş, Doç. Dr. Ayşegül Düzgün. Eğitim Yayınevi-Konya. S:49-72.

Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource man-agement practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), 1-16.

Azak, A., Taşçı, S. (2009). Klinik karar verme ve hemşirelik. Turkiye Klinikleri J Med Ethics. 17(3):176-83.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. American Psychologist, 37:122-147.

Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. Journal of Management, 38:9-44.

Birch S, Kephart G, TomblinMurphy G, O'Brien-Pallas, Alder R, MacKenzie A (2009). Human Resources Planning and the Production of Health: A Needs-Based Analytical Framework. Journal Public Health Management Practice;15 (6): 56-61.

Borrill, C., West, M. A., Shapiro, D., Rees, A. (2000). Team working and effectiveness in health care. *British Journal of Health Care*, 6:364– 371.

Chan, E. S. (2011). Implementing environmental management systems in small-and medium-sized ho-tels: Obstacles. Journal of Hospitality & Tourism Research, 35(1), 3-23.

Cherian, J., Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. International Journal of Business and Management, 8:80-88.

Çetin, Ş., Aydemir, T. (2019). Bilim ve Felsefe Işığında Klinik Karar Verme. JAMER, 4(3):116-122.

Diamantidis, A. D., Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 68:171-193.

Dreesch, N., Dolea, C., Poz,M., Goubarev, A., Adams, O., Aregawı, M., Bergstrom ve diğerleri(2005). An Approach To Estimating Human Resource Requirements To Achieve The Millenium Development Goals. The London School of Hygiene and Tropical Medicine, Oxford University.

Drucker, F.P. (1993). Gelecek İçin Yönetim, (Çeviren: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Elmacı, O. (2016). İşletmelerde Sürdürülebilir Maliyet Azaltımı ve Kurumsal Büyüme Nasıl Sağlanır? Endüstri 4.0 Perspektifinde Stratejik Planlama Aracı Olarak Bsc Model Önerisi. 3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic İKSAD October 27-30, 2016 Antalya /Turkey. 349-370.

Erbaş, A. (2013). Hastane Yönetimi, Sorunları ve Çözüm Önerileri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fagan, J., Ployhart, R.E. (2015) The Information Processing Foundations of Human Capital Resources: Leveraging Insights from Information Processing Approaches to Intelligence. Human Resource Management Review, 25:4-11.

Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of corporate performance through Balanced Score-card: an overview. Vidyasagar University Journal of Commerce, 11:60-70.

Gok M.S., Sezen B. (2013), Sağlık hizmetlerinde verimlilik, kalite ve hasta memnuniyeti arasındaki belirsiz ilişkinin analizi: Türkiye'deki kamu hastaneleri örneği. Sağlık Politikası,111(3):290-300.

Gupta, N., Diallo, K., Zurn, P., Poz, M.R. (2003). Assessing Human Resources for Health: What can be Learned from Labour Force Surveys? Human Resources For Health; 1(5):1-16.

Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. International Journal of Business Research and Management, 3(2):60-79.

Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., Salas, E. (2020). The Role of Work Environment in Training Sustainment: A Meta-Analysis. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 62:166-183.

Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a frame-work for future research. Resources, Conservation and Recycling, 74:144-155.

Jabbour, C.J.C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. Industrial and Commercial Training, 43(2):98-105.

Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. International Journal of Business and Management, 10:271-278.

Jones, D.A. (1996). Repositioning human resources: a case study. Human Resources Planning. 19 (1): 51-54.

Kane, R., Lum, T., Cutler, L., Degenholtz, H., Yu, T. (2007). Resident outcomes in small house nursing homes: A longitudinal evaluation of the initial Green House program. Journal of Geriatrics Society, 55(6):832-839.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan. /Fab., s.75-85.

Karacan, E., Erdoğan, Ö. N., (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011 / 1,102-116.

Karadavut, U. (2022). Belirsizlik Yönetimi. Modern Sonrası Yönetim Uygulamaları. Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nihan Arıbaş, Doç. Dr. Ayşegül Düzgün. Eğitim Yayınevi-Konya. S:157-176.

Karadavut, U. (2023). Öğrenen Örgütler. Örgütsel Check-Up. Editörler: Doç. Dr. Yunus Zengin, Dr. Öğr. Üyesi Turhan Moç. Gazi Kitapevi. Ankara. S:85-106.

Kavuncubaşı, Ş., (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, 1. Baskı, Ankara, Siyasal Yayınevi, sayfa: 18-56.

Lindström, S., Vanhala, S. (2011). Divergence in HR functional roles in local government. Public Management Review, 13(7):1023-1040.

Malik, M. I., Ahmad, A., Gomez, S. F., Ali, M. (2011). A Study of Work Environment and Employees' Performance in Pakistan. African Journal of Business Management, 5:13227-13232.

Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management. Thomson/South-Western.

McKinnies, R., Collins, S., Collins, K. Sc., Matthews, E. (2010). Lack of performance: The top reasons for terminating healthcare employees. Journal of Management, 32(3):44-47.

Pozzi, F., Bottino, R.M. and Persico, D. (2014) Enhancing Human Capital in TEL Research: A Case Study from the STELLAR Network of Excellence. Computers in Human Behavior, 31:425-431.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). On Happiness And Human Potentials: A Review Of Research On Hedonic And Ödonomik Well-Being. Annual Review Of Psychology, 52(1):141-166.

SB, (2011). Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü. T. C. Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü. Ankara.

SB, 2023. T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı-2021. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı Yayın No: 1260.

Schopenhauer, A. (2014). "Okumak Yazmak ve Yaşamak Üzerine", İstanbul: Şule Yayınları.

Stephen, S.O., Bula, H. (2017). Human Resource Management Practices and Quality of Health Care Service Delivery at Jaramogi Oginga Odinga Teaching and Referral Hospital, Kenya. International Journal of Current Aspects in Human Resource Management (IJCAHRM), 1(1):126-140.

Sünter, M (2019). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. Verimlilik Dergisi 3:143-160.

Şimşek M., Nursoy M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayınları, No.128, İstanbul.

Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7(2):233-248.

Thompson, C.A. (1999). Conceptual treadmill: The need for 'middle ground' in clinical decision making theory in nursing. Journal of Advanced Nursing. 30(5):1222-1229.

Tortumlu, M., Taş, M. A. (2020). İşyeri Kabalığı ve Mutluluk İlişkisinde İş Yaşamında Yalnızlığın Düzenleyici Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2):706-719.

ÖRNEKLERLE YAPAY ZEKÂ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Dr. Volkan AŞKUN

- Kurum Bilgisi: Akdeniz Üniversitesi
- ORCID: 0000-0003-2746-502X
- Mail: volkanaskun@gmail.com

Giriş

Yapay zekâ, öğrenme, problem çözme ve karar verme gibi normalde insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirmek için makinelerin kullanılmasını içeren ve hızla ilerleyen bir teknolojidir. Yapay zekâ, tipik olarak insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirebilecek algoritmalar ve bilgisayar sistemleri geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası bir alandır. Yapay zekâ sistemleri iki kategoride sınıflandırılabilir: kural tabanlı sistemler ve makine öğrenimi sistemleri. Kural tabanlı sistemler karar vermek için önceden belirlenmiş bir dizi kural kullanırken, makine öğrenimi sistemleri verilerden öğrenebilir ve zaman içinde performanslarını artırabilir.

Yapay zekânın potansiyel uygulamaları çok geniştir ve sağlık, finans, eğitim ve daha fazlasını içerir. Örneğin, Obermeyer vd. (2019), yapay zekânın hasta ihtiyaçlarını tahmin ederek ve yüksek riskli hastaları belirleyerek sağlık sonuçlarını iyileştirmek için kullanılabileceğini göstermiştir. Bunun yanı sıra yapay zekâ finans sektöründe dolandırıcılık tespiti ve müşteri hizmetleri gibi görevleri otomatikleştirmek için kullanılabileceğini bulunmuştur. Yapay zekânın potansiyel faydalarına rağmen, kullanımının etik ve sosyal sonuçları hakkında endişeler de vardır. Örneğin, Floridi vd. (2018), kararlarının adil ve tarafsız olmasını sağlamak için yapay zekâ sistemlerinin şeffaf ve açıklanabilir olması gerektiğinin altını çizmiştir. Bunun yanı sıra makinelerin insanlardan daha zeki hale gelmesi ve potansiyel olarak zarar verme olasılığı gibi yapay zekânın potansiyel riskleri konuları da değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, yapay zekâ, çeşitli sektörlerde geniş potansiyel uygulamaları olan ve hızla gelişen bir alandır. Yapay zekâ etik ve sosyal sonuçları hakkında endişeler olsa da araştırmalar yapay zekânın sorumlu ve faydalı bir şekilde kullanılabileceği yolları keşfetmeye devam etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve çalışan ilişkileri dahil olmak üzere bir kuruluşun işgücünün yönetilmesini içerir. Aynı zamanda İKY, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmak için işgücünü yönetme sürecidir. İKY, çalışanların işe alınması ve seçilmesi, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, ücret ve yan haklar gibi çok çeşitli faaliyetleri içermektedir. Etkili İKY'nin önemi literatürde iyi bir şekilde ortaya konulmuştur. Örneğin, Subramony (2009), etkili İKY uygulamalarına sahip kuruluşların daha yüksek düzeyde kurumsal performans elde etme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İKY'nin olumlu bir çalışan deneyimi yaratmadaki rolü vurgulandığında, bağlılığın artmasına ve performansın iyileşmesine yol açabileceğini belirtilmektedir.

Son yıllarda, İKY'de teknoloji kullanımına giderek daha fazla odaklanılmaktadır. Bondarouk vd. (2019), dijital İKY'nin potansiyelini araştırmış ve İKY süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabileceğini ortaya koymuştur. İKY'de veri analitiğinin potansiyelini vurgulanmıştır; bu analitik, İKY karar verme sürecini bilgilendirebilecek çalışan verilerindeki kalıpları ve eğilimleri belirlemeye yardımcı olabilir. Teknolojinin İKY'deki potansiyel faydalarına rağmen, kullanımının etik sonuçlarına ilişkin endişeler de bulunmaktadır. Örneğin, Marler ve Fisher (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, İKY'nin teknoloji kullanımının kurumun değerleri ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlaması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca İKY'de veri analitiğinin önyargıları sürdürme riski ve çalışan verilerinin şeffaf ve etik bir şekilde kullanılması ihtiyacı gibi potansiyel riskleri ortadadır. Sonuç olarak, İKY kurumsal performansın çok önemli bir yönüdür ve teknoloji kullanımı İKY süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir. Ancak, İKY'de teknoloji kullanımının etik hususlarla uyumlu olmasını ve hem kurumun hem de çalışanların çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmesini sağlamak önemlidir.

Yapay zekâ ve İKY'nin kesişimi, kuruluşların çalışanlarını yönetme şeklini dönüştürme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ kullanılarak İKY süreçleri daha verimli, doğru ve objektif hale getirilebilir ve aynı zamanda geleneksel İKY süreçlerinde sıklıkla mevcut olan önyargı ve hata potansiyeli azaltılabilir. Yapay zekâ ayrıca İK yöneticilerine veriye dayalı içgörüler ve tahminler sağlayarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, yapay zekânın İKY'de kullanımı şeffaflık, adalet ve hesap verebilirliğin sağlanması gibi önemli etik hususları da gündeme getirmektedir. Yapay zekânın, çalışanların onuruna ve mahremiyetine saygı gösterecek ve aynı zamanda hem çalışanlar hem de kuruluşlar için faydaları en üst düzeye çıkaracak şekilde kullanmak önemlidir.

Diğer bölümlerde, kamu ve özel sektör arasındaki temel farklar, yapay zekânın İKY'de halihazırda kullanılmakta olduğu çeşitli yolları, yapay zekâyı İKY'de kullanmanın potansiyel faydalarını ve risklerini ve yapay zekâyı İKY'de kullanırken dikkate alınması gereken etik hususları inceleyeceğiz. Ayrıca, İKY'de yapay zekanın geleceğini inceleyecek ve kuruluşların işgücünü daha etkili ve sorumlu bir şekilde yönetmek için bu teknolojiyi nasıl kullanabileceklerini tartışacağız.

Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Farklar

Kamu ve özel sektör, ekonomi ve toplum düzeninin iki temel yapı taşıdır. Bu iki sektör arasındaki farklar, yapı, amaç, yönetim tarzı ve finansman gibi çeşitli faktörlerle belirlenir (Rainey, 2009). İnsan kaynakları yönetimi açısından, bu farklar çalışanların işe alımı, motive edilmesi, performans değerlendirmesi ve kariyer gelişimi süreçlerinde önemli rol oynar (Boyne, 2002).

Yapı ve Amaç Farklılıkları: Kamu sektörü, devletin yönetiminde ve toplumun refahını sağlamak için gerekli olan hizmetleri sunan yapıdır. Kamu sektörünün temel amacı, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak, eşitlik ve adaleti sağlamaktır. Öte yandan, özel sektör kâr

amacı güden ve serbest piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmelerden oluşur. Özel sektörün temel amacı kâr elde etmek ve rekabet gücünü artırmaktır (Perry ve Rainey, 1988) .

Yönetim Tarzı Farklılıkları: Kamu sektöründe, yönetim daha katı ve bürokratik bir yapıya sahipken (Bach, 2011), özel sektör daha esnek ve yenilikçi yönetim anlayışları benimsemeye meyillidir (Rainey ve Bozeman, 2000). Kamu sektöründe, kararlar genellikle daha fazla düzeyde denetim ve hesap verebilirlik gerektirirken, özel sektörde kararlar daha hızlı alınabilir ve uygulanabilir (Boyne, 2002).

Finansman Farklılıkları: Kamu sektörü, vergiler ve kamu harcamaları ile finanse edilirken (Rainey, 2009), özel sektörde işletmeler kâr amaçlı faaliyetlerle ve özel yatırımlarla finanse edilir (Perry ve Rainey, 1988). Bu finansman farklılıkları, her iki sektörün insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını şekillendirebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Farklılıkları: Kamu ve özel sektörler arasındaki yapısal ve yönetimsel farklılıklar, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de belirginleşir. Kamu sektöründe, işe alım süreçleri genellikle daha şeffaf ve düzenleyici gerekliliklere tabi iken (Boyne, 2002), özel sektörde daha esnek ve hızlı iş e alım süreçleri uygulanabilir (Rainey ve Bozeman, 2000). Ayrıca, kamu sektöründe performans değerlendirmeleri ve terfiler, genellikle belirli düzenlemelere ve süreçlere bağlıdır, bu da özel sektöre göre daha katı bir yapıya işaret eder.

Özel sektörde ise, insan kaynakları yönetimi daha çok çalışanların yeteneklerini ve becerilerini maksimum düzeyde kullanmayı hedefler (Perry ve Rainey, 1988). Bu bağlamda, özel sektörde, çalışanları motive etmek için daha geniş bir yelpazede ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişimi fırsatları sunulabilir (Rainey, 2009). Özellikle yapay zekâ ve teknoloji kullanımı açısından,

özel sektörde daha hızlı adaptasyon ve uygulama süreçleri gözlemlenirken (Rainey ve Bozeman, 2000), kamu sektöründe bu süreçler daha yavaş ve düzenlemelere bağlı ilerler (Boyne, 2002). Bu durum, her iki sektörün yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi entegrasyonuna farklı yaklaşımlar sergilemesine yol açar.

Sonuç olarak, kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde ve yapay zekâ kullanımında önemli etkilere sahiptir. Bu farklılıkların bilincinde olarak, her iki sektör için en uygun yöntemlerin ve teknolojilerin kullanılması, işgören ve işveren açısından daha etkili ve verimli sonuçlar elde etmeye yardımcı olacaktır.

Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü

Yapay zekâ, süreçleri kolaylaştırmak, karar alma süreçlerini iyileştirmek ve çalışan deneyimini geliştirmek için insan kaynakları yönetiminde (İKY) giderek daha fazla kullanılmaktadır. Yapay zekâ halihazırda İKY'de işe alım, çalışan bağlılığı, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme dahil olmak üzere çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Yapay zekâ, İKY süreçlerinin doğruluğunu ve nesnelliğini artırma ve aynı zamanda bu görevler için gereken zamanı ve kaynakları azaltma potansiyeline sahiptir.

Yapay zekânın İKY'deki potansiyel uygulamaları genişlemeye devam etmektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılıkta yapay zekâ kullanımına bakıldığında işe alım ve seçim süreçlerindeki önyargıyı belirlemek ve ele almak için kullanılabileceğini belirtilebilir. Yapay zekânın çalışanların elde tutulmasındaki potansiyelini vurgulayarak, yapay zekânın çalışan devrini tahmin etmek ve çalışanların elde tutulmasına katkıda bulunan faktörleri belirlemek için öngörüler geliştirilebilir. Yapay zekânın İKY'deki potansiyel faydalarına rağmen, kullanımının etik sonuçları hakkında endişeler de vardır. İKY'de yapay zekâ

kullanımında şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacı öne çıkarken önyargı ve ayrımcılığı sürdürme olasılığı gibi yapay zekânın potansiyel riskleri de değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, İKY'de yapay zekâ kullanımı, kuruluşların işgücünü yönetme biçimlerini dönüştürme potansiyeline sahiptir. Yapay zekânın etik sonuçları hakkında endişeler olsa da araştırmalar yapay zekânın sorumlu ve faydalı bir şekilde kullanılabileceği yolları keşfetmeye devam etmektedir. Yapay zekânın İKY'deki potansiyel uygulamaları genişlemeye devam ettikçe hem kuruluşun hem de çalışanlarının çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmesini sağlamak için kullanımının faydalarını ve risklerini keşfetmeye devam etmek önemlidir. Bu anlamda yapay zekâ halihazırda İKY'de çeşitli şekillerde kullanılıyor ve potansiyel uygulamaları genişlemeye devam ediyor.

1. İşe Alım

Yapay zekâ, İK yöneticilerinin özgeçmişleri ve başvuruları analiz ederek bir iş açığı için en nitelikli adayları belirlemelerine yardımcı olmak için kullanılabilir. Ayrıca ilk aday taramasını yapmak ve mülakatları planlamak için de kullanılabilir. Örneğin Hilton Worldwide, işe alım sürecine yardımcı olmak için "Connie" adlı bir chatbot kullanıyor. Connie potansiyel adayların sorularını yanıtlayabiliyor ve onlara açık pozisyonlar ve şirket kültürü hakkında bilgi verebiliyor.

İşe alım, İKY'nin zaman alıcı ve kaynak yoğun olabilen kritik bir yönüdür. Ancak yapay zekâ işe alım sürecini kolaylaştırma ve bir iş ilanı için en nitelikli adayları belirleme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ bir iş ilanı için en uygun deneyim ve becerileri belirlemek amacıyla özgeçmişleri ve uygulamaları analiz etmek için kullanılabilir. Yapay zekâ ayrıca ilk aday taramasını yapmak ve mülakatları planlamak için de kullanılabilir. Ayrıca işe alımda önyargıyı azaltmada yapay zekanın potansiyelini bakıldığında bilinçsiz önyargıların işe alım

süreci üzerindeki etkisini azaltmak amacıyla, özgeçmişlerden isim ve adres gibi tanımlayıcı bilgileri kaldırmak için yapay zekânın kullanılabilir. Bununla birlikte, işe alımda yapay zekâ kullanmanın etik sonuçları hakkında endişeler de vardır. Özellikle yapay zekâ algoritmaları şeffaf ve açıklanabilir olacak şekilde tasarlanmamışsa, yapay zekânın önyargı ve ayrımcılığı sürdürme potansiyelini vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, yapay zekâ işe alım sürecini kolaylaştırma ve bir iş ilanı için en nitelikli adayları belirleme potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, işe alımda yapay zekâ kullanımının etik hususlarla uyumlu olmasını ve önyargı veya ayrımcılığı sürdürmemesini sağlamak önemlidir. Araştırmalar, yapay zekanın işe alımda sorumlu ve faydalı bir şekilde kullanılabileceği yolları keşfetmeye devam etmektedir.

2. Çalışan Bağlılığı

Yapay zekâ, çalışan bağlılığını izlemek ve iş memnuniyetini ve elde tutmayı etkileyebilecek potansiyel sorunları belirlemek için kullanılabilir. Ayrıca kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları ve kariyer yolları önermek için de kullanılabilir. Örneğin, IBM'in Watson Talent Insights platformu, çalışan geri bildirimlerini ve sosyal medya verilerini analiz etmek için doğal dil işleme ve makine öğrenimi kullanır. Çalışan bağlılığını etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirleyebilir ve İK yöneticilerine öneriler sunabilir.

Çalışan bağlılığı, İKY'nin iş memnuniyetini, üretkenliği ve elde tutmayı etkileyebilen kritik bir yönüdür. Ancak çalışan bağlılığını izlemek zaman alıcı ve zorlayıcı olabilir. Yapay zekâ, bu süreci kolaylaştırma ve çalışan bağlılığını etkileyebilecek potansiyel sorunları belirleme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ, çalışan bağlılığındaki eğilimleri ve kalıpları belirlemek için geri bildirim, duygu analizi ve etkinlik izleme gibi çalışan verilerini analiz etmek için kullanılabilir. Yapay zekâ ayrıca kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları ve kariyer yolları

önermek için de kullanılabilir. Yapay zekânın kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları ve kariyer yolları önermek için çalışanların becerilerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini analiz etmek için kullanılabilir. Bu, kuruluşun çalışanların mesleki gelişimine yaptığı yatırımı göstererek çalışanların bağlılığını ve elde tutulmasını artırmaya yardımcı olabilir. Pang vd. (2021) yapay zekânın çalışanların refahını artırma ve stresi azaltma potansiyelini vurgulamıştır. Çalışma, yapay zekânın potansiyel stres faktörlerini belirlemek ve çalışanlar için kişiselleştirilmiş stres azaltıcı stratejiler önermek için kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, çalışan bağlılığında yapay zekâ kullanmanın etik sonuçları hakkında endişeler de vardır. İKY'de yapay zekâ kullanımında, özellikle veri gizliliği ve çalışan rızası açısından şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacını vurgulamıştır.

Sonuç olarak, yapay zekâ, çalışan bağlılığının izlenmesini kolaylaştırma ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları ve kariyer yolları önerme potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, çalışan bağlılığında yapay zekâ kullanımının etik hususlarla uyumlu olmasını ve çalışanların mahremiyetinden veya özerkliğinden ödün vermemesini sağlamak önemlidir. Araştırmalar, yapay zekanın çalışan bağlılığında sorumlu ve faydalı bir şekilde kullanılabileceği yolları keşfetmeye devam etmektedir.

3. Eğitim ve Gelişim

Yapay zekâ, çalışanların öğrenme stillerine, tercihlerine ve kariyer hedeflerine göre eğitim ve gelişim programlarını kişiselleştirmek için kullanılabilir. Ayrıca çalışanların ilerlemesini izlemek ve performans hakkında geri bildirim sağlamak için de kullanılabilir. Örneğin Siemens, çalışanlarına kişiselleştirilmiş eğitim sunmak için "Saba Cloud" adlı yapay zekâ destekli bir öğrenme platformu kullanıyor. Platform, her çalışanın rolüne, deneyimine ve kariyer hedeflerine göre eğitim kursları ve kaynakları önermek için makine öğrenimini kullanıyor.

Eğitim ve gelişim, İKY'nin çalışan performansını, iş memnuniyetini ve elde tutmayı etkileyebilen kritik bir yönüdür. Ancak, kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programları tasarlamak ve sunmak zor olabilir. Yapay zekâ eğitim ve gelişim programlarını çalışanların öğrenme stillerine, tercihlerine ve kariyer hedeflerine göre kişiselleştirerek bu zorluğun üstesinden gelme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ, kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programları önermek için performans kayıtları, öğrenme geçmişi ve kariyer hedefleri gibi çalışan verilerini analiz etmek için kullanılabilir. Yapay zekâ ayrıca çalışanların ilerlemesini izlemek ve performans hakkında geri bildirim sağlamak için de kullanılabilir. Hämäläinen vd. (2021) tarafından yapılan bir çalışma, performans geri bildiriminde yapay zekâ kullanımını araştırmış ve yapay zekânın çalışan performans verilerini analiz etmek ve kişiselleştirilmiş geri bildirim ve koçluk sağlamak için kullanılabileceğini bulmuştur. Bu, zamanında ve ilgili geri bildirim sağlayarak çalışan performansını ve bağlılığını artırmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, yapay zekânın eğitim ve gelişim programlarının etkinliğini artırma potansiyelini vurgulayan çalışmalar yapay zekânın çalışanların öğrenme sonuçlarını tahmin etmek ve başarılı öğrenmeye katkıda bulunan faktörleri belirlemek için kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, eğitim ve gelişimde yapay zekâ kullanmanın etik sonuçları hakkında endişeler de vardır. İKY'de yapay zekâ kullanımında, özellikle veri gizliliği ve çalışan rızası açısından şeffaflık ve hesap verebilirlik ihtiyacı öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, yapay zekâ, eğitim ve gelişim programlarını kişiselleştirme ve performans hakkında geri bildirim sağlama potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, eğitim ve gelişimde yapay zekâ kullanımının etik hususlarla uyumlu olmasını ve çalışanların gizliliğini veya özerkliğini tehlikeye atmamasını sağlamak önemlidir. Araştırmalar, yapay zekânın eğitim ve gelişimde sorumlu ve faydalı bir şekilde kullanılabileceği yolları keşfetmeye devam etmektedir.

4. Performans Değerlendirmesi

Yapay zekâ, çalışan performans verilerini analiz etmek ve performansı etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirlemek için kullanılabilir. Ayrıca çalışanlara geri bildirim sağlamak ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları önermek için de kullanılabilir. Örneğin Accenture, çalışan performansını değerlendirmek için "Accenture Talent Connection" adlı yapay zekâ destekli bir performans yönetim sistemi kullanıyor. Sistem, performans verilerini analiz etmek ve çalışanlara ve yöneticilere geri bildirim sağlamak için makine öğrenimini kullanıyor.

Performans değerlendirmesi, İKY'nin çalışan performansını, iş memnuniyetini ve elde tutmayı etkileyebilen kritik bir yönüdür. Ancak, çalışan performans verilerini analiz etmek ve kalıpları ve eğilimleri belirlemek zaman alıcı ve zorlayıcı olabilir. Yapay zekâ çalışan performans verilerini analiz ederek ve performansı etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirleyerek bu zorluğun üstesinden gelme potansiyeline sahiptir. Yapay zekâ, performansı etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirlemek için performans kayıtları ve geri bildirimler gibi çalışan verilerini analiz etmek için kullanılabilir. Yapay zekâ ayrıca çalışanlara geri bildirim sağlamak ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları önermek için de kullanılabilir. Yapay zekâ çalışan performans verilerini analiz etmek ve kişiselleştirilmiş geri bildirim ve koçluk sağlamak için kullanılabileceğini ortaya konulmasıyla bunun zamanında ve ilgili geri bildirim sağlayarak çalışan performansını ve bağlılığını artırmaya yardımcı olabilir. Yapay zekânın çalışan potansiyelini belirleme ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları önerme potansiyelini vurgulanmaktadır. Yapay zekâ performans kayıtları ve kariyer hedefleri gibi çalışan verilerini analiz etmek ve çalışanların tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek kişiselleştirilmiş gelişim fırsatları önermek için kullanılabileceğini ortaya koyulmaktadır.

Sonuç olarak, yapay zekâ, çalışan performans verilerini analiz etme ve kişiselleştirilmiş geri bildirim ve gelişim fırsatları sağlama potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, performans değerlendirmesinde yapay zekâ kullanımının etik hususlarla uyumlu olmasını ve çalışanların mahremiyetini veya özerkliğini tehlikeye atmamasını sağlamak önemlidir. Araştırmalar, yapay zekânın performans değerlendirmesinde sorumlu ve faydalı bir şekilde kullanılabileceği yolları keşfetmeye devam etmektedir.

Genel olarak, İKY'de yapay zekâ kullanımı, kuruluşların süreçlerini kolaylaştırmalarına, karar alma süreçlerini iyileştirmelerine ve çalışan deneyimini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ancak, yapay zekanın şeffaf, adil ve etik bir şekilde kullanılması önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Kullanımının Avantajları

İnsan kaynakları yönetiminde (İKY) yapay zekâ (YZ) kullanımı, kuruluşların işgücünü yönetme biçimlerini dönüştürme potansiyeline sahiptir. Tekrarlayan görevleri otomatikleştirerek, doğruluğu ve nesnelliği artırarak, önyargıyı azaltarak ve kişiselleştirilmiş çözümler sunarak YZ, İKY süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırabilir. Çeşitli bilimsel çalışmalar, İKY'de YZ kullanmanın avantajlarını araştırmıştır. YZ'nin tekrarlayan İK görevlerini otomatikleştirme potansiyelini vurgulanırken, Bondarouk vd. (2019), YZ'nin işe alım ve seçim süreçlerinin doğruluğunu nasıl artırabileceğini araştırmıştır. Liang vd. (2020) YZ'nin çalışan bağlılığı seviyelerinin objektif bir değerlendirmesini sağlayabileceğini bulurken, YZ'nin işe alımda önyargıyı azaltma potansiyelini vurgulamıştır. Ayrıca çalışanların öğrenme stillerine, tercihlerine ve kariyer hedeflerine göre eğitim ve gelişim programlarını kişiselleştirmek için YZ'nin kullanımını araştırılmıştır. Bu bölümde, İKY süreçlerini iyileştirmede YZ'nin

faydalarını keşfetmek için bilimsel çalışmalardan yararlanarak İKY'de YZ kullanmanın avantajlarını daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

İKY'de YZ kullanmanın aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli avantajları vardır:

Geliştirilmiş Verimlilik: İKY'de YK kullanmanın temel avantajlarından biri de verimliliğin artırılmasıdır. YZ, özgeçmiş tarama, mülakat planlama ve performans değerlendirmeleri gibi birçok İKY sürecini otomatikleştirebilir, bu da zamandan tasarruf sağlayabilir ve İK yöneticilerinin iş yükünü azaltarak daha stratejik görevlere odaklanmalarına olanak tanıyabilir. YZ, özgeçmiş tarama ve mülakat planlama gibi tekrarlayan İK görevlerini otomatikleştirmek için kullanılabilir. Bu, İK yöneticilerinin çalışanlarla ilişki kurmak ve kurumsal hedeflerle uyumlu İK politikaları geliştirmek gibi daha stratejik görevlere odaklanmaları için zaman kazandırabilir. YZ'nin kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programlarında kullanımı araştırılmış ve yapay zekanın çalışanların öğrenme stillerini, tercihlerini ve kariyer hedeflerini belirleme sürecini otomatikleştirebileceği bulunmuştur. Bu, eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve kişiselleştirilmiş eğitim programları tasarlama sürecini otomatikleştirerek İK yöneticilerine zaman ve kaynak tasarrufu sağlayabilir. Benzer şekilde, YZ'nin özgeçmiş taraması ve ilk aday taraması gibi işe alım ve seçim süreçlerini otomatikleştirmek için kullanılabileceği bulunmuştur. Bu, işe alım sürecinin verimliliğini artırabilir, nitelikli adayları belirlemek ve taramak için gereken zamanı ve kaynakları azaltabilir.

Sonuç olarak, İKY'de YZ kullanımı, özgeçmiş taraması, mülakat planlaması ve performans değerlendirmeleri gibi tekrar eden İK görevlerini otomatikleştirerek verimliliği artırma potansiyeline sahiptir. Bu sayede zamandan tasarruf edilebilir ve İK yöneticilerinin iş yükü azaltılarak daha stratejik görevlere odaklanmaları sağlanabilir.

Artan Doğruluk: İKY'de YZ kullanmanın bir diğer avantajı da artan doğruluktur. YZ, büyük miktarda veriyi hızlı ve doğru bir şekilde işleyerek manuel İKY süreçlerinde sıklıkla görülen hata potansiyelini azaltabilir. Örneğin, dijital İKY'nin potansiyelini bakıldığında YZ'nin insan önyargısının etkisini azaltarak işe alım ve seçim süreçlerinin doğruluğunu artırabileceğini bulunmuştur. Özgeçmişleri ve başvuruları analiz etmek için algoritmalar kullanan YZ, nitelikli adayları öznel görüşler yerine nesnel kriterlere göre belirleyerek işe alım sürecindeki önyargı potansiyelini azaltabilir. Benzer şekilde YZ'nin çalışan performans verilerini analiz etmek ve performansı etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirlemek için kullanılabileceği bulunmuştur. YZ, büyük miktarda veriyi hızlı ve doğru bir şekilde işleyerek, eğitim veya kaynak eksikliği gibi düşük performansa katkıda bulunabilecek faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabilir. Liang vd. (2020), çalışan bağlılığının izlenmesinde yapay zekanın kullanımını araştırmış ve yapay zekanın çalışan bağlılığı seviyelerinin objektif ve veriye dayalı bir değerlendirmesini sağlayabileceğini bulmuştur. YZ, anket yanıtları ve geri bildirimler gibi çalışan verilerini analiz ederek, çalışan bağlılığını etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirleyebilir ve bağlılık düzeylerinin nasıl iyileştirileceğine dair içgörüler sağlayabilir.

Sonuç olarak, İKY'de YZ kullanımı, büyük miktarda veriyi hızlı ve doğru bir şekilde işleyerek doğruluğu artırma potansiyeline sahiptir ve manuel İKY süreçlerinde sıklıkla görülen hata potansiyelini azaltır.

Geliştirilmiş Nesnellik: İKY'de YZ kullanmanın bir diğer avantajı da gelişmiş nesnelliktir. YZ, karar verme sürecinde veri odaklı analizler kullanarak İKY süreçlerinden öznel önyargıların kaldırılmasına yardımcı olabilir ve kararların kişisel önyargılar veya tercihler yerine objektif kriterlere dayanmasını sağlayabilir. Bilinçsiz önyargıların etkisini azaltmak için özgeçmişlerden tanımlayıcı bilgileri kaldırarak işe alımda önyargıyı azaltmada YZ'nin potansiyeli vurgulanmaktadır. Özgeçmişleri ve başvuruları analiz etmek için

algoritmalar kullanan YZ, nitelikli adayları öznel görüşler yerine nesnel kriterlere göre belirleyerek işe alım sürecindeki önyargı potansiyelini azaltabilir. Benzer şekilde çalışan bağlılığının izlenmesinde yapay zekanın kullanımı araştırılmış ve yapay zekanın çalışan bağlılığı seviyelerinin objektif ve veri odaklı bir değerlendirmesi sağlanabilir. YZ, anket yanıtları ve geri bildirimler gibi çalışan verilerini analiz ederek, çalışan bağlılığını etkileyebilecek kalıpları ve eğilimleri belirleyebilir ve bağlılık seviyelerinin nasıl iyileştirileceğine dair içgörüler sağlayabilir. Performans geri bildiriminde YZ kullanımına bakıldığında YZ'nin objektif performans verilerine dayalı olarak kişiselleştirilmiş geri bildirim ve koçluk sağlayabileceği ve performans değerlendirmesi ve geri bildiriminde önyargı potansiyelini azaltabileceği belirtilebilir.

Sonuç olarak, İKY'de YZ kullanımı, İKY süreçlerinden öznel önyargıları kaldırarak ve kararların kişisel önyargılar veya tercihler yerine nesnel kriterlere dayanmasını sağlayarak nesnelliği artırma potansiyeline sahiptir.

Önyargıların Ortadan Kaldırılması: Geleneksel İKY süreçleri cinsiyet, ırk ve yaş gibi çeşitli önyargılardan etkilenebilir. YZ, özgeçmişlerden ve başvurulardan kişisel bilgileri kaldırarak ve karar vermek için veriye dayalı analiz kullanarak bu önyargıları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir. Bilinçsiz önyargıların etkisini azaltmak için özgeçmişlerden tanımlayıcı bilgileri kaldırarak işe alımda önyargıyı azaltmada yapay zekanın potansiyelini vurgulanabilir. Özgeçmişleri ve başvuruları analiz etmek için algoritmalar kullanan YZ, nitelikli adayları öznel görüşler yerine nesnel kriterlere göre belirleyerek işe alım sürecindeki önyargı potansiyelini azaltabilir. Benzer şekilde, YZ'nin karar vermek için performans verilerinin veriye dayalı analizini kullanarak performans değerlendirmesindeki cinsiyet, ırk, yaş vb. önyargılarını ortadan kaldırabileceği belirtilirken YZ, kişisel bilgileri değerlendirme sürecinden çıkararak ve objektif kriterler

kullanarak performans değerlendirmelerinin adil ve tarafsız olmasını sağlayabilir. YZ'nin maaş görüşmelerinde objektif kriterlere dayalı adil tazminatı belirlemek için veri odaklı analiz kullanarak maaş görüşmelerindeki cinsiyet ve ırk önyargılarını ortadan kaldırabileceği bulunmuştur.

Sonuç olarak, İKY'de YZ kullanımı, kişisel bilgileri İKY süreçlerinden çıkararak ve karar vermek için veri odaklı analiz kullanarak önyargıları ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Bu, kararların kişisel önyargılar veya tercihler yerine objektif kriterlere dayanmasını sağlayarak İKY süreçlerinin adilliğini ve nesnelliğini artırabilir.

Örneğin, bir kuruluş iş başvurularını taramak için YZ kullanıyorsa, YZ cinsiyet veya yaş gibi kişisel bilgiler yerine yalnızca iş için gereken beceri ve niteliklere odaklanacak şekilde eğitilebilir. Bu, tüm adayların kişisel özelliklerinden ziyade niteliklerine ve deneyimlerine göre değerlendirilmesini sağlamaya yardımcı olabilir. Genel olarak, İKY'de YZ'nin kullanılması, kuruluşların daha iyi, daha objektif kararlar almasına yardımcı olurken, aynı zamanda zamandan tasarruf etmelerini ve hataları azaltmalarını sağlayabilir. Bununla birlikte, kullanılan YZ sistemlerinin şeffaf ve açıklanabilir olmasını ve önyargıları sürdürmemesini veya güçlendirmemesini sağlamak önemlidir.

Etik ve Yasal Sorunlar

Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim, etik ve yasal sorunlara yol açabilecek uygulamaları da beraberinde getirir (Cath vd., 2018). Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim, çeşitli etik ve yasal sorunları da beraberinde getirir. Bu bölümde, bu sorunlara ilişkin daha detaylı açıklamalar ve örnekler sunarak konuyu daha kapsamlı bir şekilde ele alacağız.

Veri Gizliliği ve Güvenliği: Yapay zekâ, işe alım ve değerlendirme süreçlerinde büyük miktarda kişisel ve hassas veriyi toplar ve işler. Bu durum, işgörenlerin gizlilik haklarını ve veri güvenliğini tehdit edebilir. İşgörenlerin sosyal medya hesaplarından toplanan veriler, önyargı ve ayrımcılık riskini artırabilir.

Örnek: Çalışanların e-postalarını ve mesajlarını analiz eden bir yapay zekâ uygulaması, işgörenlerin özel hayatlarına dair bilgileri ortaya çıkarabilir ve bu durum, gizlilik ihlallerine yol açabilir.

Ayrımcılık ve Önyargı: Yapay zekâ sistemleri, verilere dayalı öğrenme süreçleriyle işler ve bu veriler, önyargı ve ayrımcılığa yol açabilecek özelliklere sahip olabilir. İşe alım, terfi ve performans değerlendirmelerinde adil olmayan kararlara yol açabilir.

Örnek: Amazon'un yapay zekâ tabanlı işe alım sistemi, başvuran kadınlara karşı önyargılı davranarak, erkek adayların kadınlara göre daha avantajlı olduğu bir ortam yaratmıştır.

Algoritmik Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Yapay zekâ sistemlerinin karar verme süreçleri karmaşıktır ve zaman zaman "kara kutu" olarak adlandırılır. İşgörenler ve işverenler, algoritmaların nasıl çalıştığına ve hangi kriterlere göre karar verdiğine dair bilgi eksikliği yaşayabilirler. Algoritmik şeffaflık ve hesap verebilirlik, etik ve yasal düzenlemelerle sağlanmalıdır (Ananny ve Crawford, 2018).

Örnek: Bir çalışanın performans değerlendirmesinde, yapay zekâ sisteminin neden düşük bir puan verdiğini açıklamak zor olabilir. Bu durum, çalışanın itiraz etme hakkının ve süreçteki şeffaflığın ihlal edilmesine yol açabilir.

Bu sorunların başarılı bir şekilde ele alınması, işgörenlerin ve işverenlerin haklarının korunmasına ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin daha adil ve şeffaf hale gelmesine yardımcı olacaktır. İşgörenlerin ve işverenlerin, yapay zekâ teknolojilerinin etik ve yasal

sorumluluklarını anlamaları, bu teknolojilerin doğru ve uygun bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Otomasyon ve İstihdam: Yapay zekâ, otomasyonun artmasına ve bazı işlerin insanlar yerine makineler tarafından yapılmasına neden olabilir. Bu durum, işgörenlerin işlerini kaybetme ve işsizlik riskiyle karşı karşıya gelmelerine yol açabilir (Arntz vd., 2016).

Örnek: Bir bankada çalışan müşteri hizmetleri temsilcilerinin işleri, yapay zekâ destekli chatbot'lar tarafından yapılmaya başlandığında, bu çalışanlar işsiz kalabilir.

İşgörenlerin Yapay Zekâ Destekli İzlemesi: Yapay zekâ uygulamaları, işgörenlerin performansını ve verimliliğini izlemek için kullanılabilir. Ancak, bu durum işgörenlerin özel hayatının ve gizliliğinin ihlaline yol açabilir (Mann vd., 2019).

Örnek: Bir şirket, çalışanların bilgisayar kullanımını ve tuş vuruşlarını izleyen bir yapay zekâ uygulaması kullanırsa, çalışanların gizlilik hakları ihlal edilebilir.

Etik ve yasal sorunlar, sürekli gelişen teknolojiler ve düzenlemelerle ele alınmalıdır. Yapay zekâ sistemlerinin tasarımında ve uygulanmasında etik ve yasal meselelerin göz önünde bulundurulması, işgörenlerin ve işverenlerin haklarının korunmasını sağlayacak ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin daha adil ve şeffaf hale gelmesine katkıda bulunacaktır.

Eğitim ve farkındalık yaratma, etik ve yasal sorunların ele alınmasında önemli bir rol oynar. İnsan kaynakları yöneticileri ve diğer ilgili taraflar, yapay zekâ uygulamalarının etik ve yasal gerekliliklerine dair eğitimler almalı ve bu konudaki güncel gelişmeleri takip etmelidir. Bu şekilde, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde etik ve yasal sorunların daha etkili ve kapsamlı bir şekilde ele alınması sağlanacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekânın Geleceği

Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin geleceği, sürekli gelişen teknolojiler ve değişen ihtiyaçlarla şekillenecektir. Bu bölümde, gelecekteki eğilimler ve yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi alanında nasıl daha fazla entegrasyon sağlayabileceği üzerinde duracağız.

Yapay Zekâ ve İnsan İşbirliği: Yapay zeka ve insan işgörenler arasındaki işbirliğinin önemi, insanların yapay zeka sistemleriyle ortak çalışma yeteneklerini geliştirerek daha yüksek performans ve verimlilik elde etmelerine yardımcı olacaktır (Daugherty vd., 2019). Örneğin yapay zekâ destekli bir işe alım sürecinde, insan kaynakları yöneticisi ve yapay zekâ sistemi, adayları daha hızlı ve etkin bir şekilde değerlendirmek için birlikte çalışabilir.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim: Yapay zekâ teknolojileri, eğitim ve gelişim programlarının özelleştirilmesi ve işgörenlerin becerilerini sürekli olarak geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Agrawal vd., 2019). Örneğin bir yapay zekâ uygulaması, çalışanların kişisel beceri ve eğilimlerini analiz ederek, onlar için özel eğitim programları önererek beceri gelişimine katkı sağlar.

İş Sağlığı ve Güvenliği: Yapay zekâ, iş sağlığı ve güvenliği alanında risk değerlendirmeleri yaparak ve potansiyel tehlikeleri önceden belirleyerek, daha güvenli çalışma ortamları yaratmaya katkıda bulunabilir (Sarkis vd., 2020). Örneğin bir yapay zekâ sistemi, fabrika ortamında çalışanların hareketlerini ve ekipman kullanımını analiz ederek, iş kazalarının önlenmesine yardımcı olabilir.

Daha Adil ve Şeffaf Yapay Zekâ Sistemleri: Gelecekte, yapay zekâ sistemlerinin daha adil ve şeffaf olmasına yönelik çalışmalar, algoritmaların önyargı ve ayrımcılık sorunlarını ele alarak daha etik

insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine yol açacaktır (Wachter vd., 2017). Örneğin şeffaf yapay zekâ modelleri, işe alım ve terfi süreçlerinde, adayların ve çalışanların değerlendirilme kriterlerini ve süreçlerini daha açık bir şekilde anlamalarını sağlayarak, süreçlerin daha adil ve şeffaf hale gelmesine katkıda bulunur.

Küresel İşgücü ve Uzaktan Çalışma: Yapay zekâ ve dijital teknolojilerin yaygınlaşması, küresel işgücü ve uzaktan çalışma olanaklarının artmasına yol açacaktır. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerinin farklı zaman dilimleri, coğrafyalar ve kültürler arasında işgörenleri yönetme ve işbirliği yapma becerilerini geliştirmeleri gerektirecektir (Choudhury vd., 2021). Örneğin yapay zekâ destekli işbirliği araçları, farklı coğrafyalardan çalışan ekiplerin projeler üzerinde etkili bir şekilde çalışmalarına yardımcı olabilir.

Yeni İş Rollerinin Oluşumu: Yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları alanında yaygınlaşması, yeni iş rollerinin ve beceri gereksinimlerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. İnsan kaynakları profesyonelleri, yapay zekâ sistemlerini yönetme, optimize etme ve süreçlere entegre etme konusunda daha fazla uzmanlık kazanmalıdır (Brynjolfsson ve McAfee, 2017). Örneğin insan kaynakları alanında, yapay zekâ etiği uzmanları ve algoritma denetçileri gibi yeni iş rolleri ortaya çıkabilir.

Bu gelecek perspektifleri, yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin sürekli gelişen ve değişen bir süreç olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri ve liderleri, bu eğilimleri ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, daha etkili ve verimli insan kaynakları yönetimi süreçlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

Kariyerler Adına Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Son günlerde, yapay zekânın insanların kariyerlerine etkileri üzerine yapılan tartışmalar hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle dikkat çekmektedir. Bu bölümde, yapay zekâ ve insanların kariyerleri bağlamında yapılan tartışmalar ele alınacaktır.

1.Yapay Zekânın Olumlu Etkileri

Yapay zekanın olumlu etkileri, insan kaynakları yönetimi ve çalışanların kariyerlerine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu etkiler arasında, verimlilik ve etkinlik artışı, kişiselleştirilmiş kariyer yolculuğu, eğitim ve gelişim fırsatları ve iş ile yetenek eşleştirme bulunmaktadır. Yapay zekâ, süreçlerin otomasyonunu sağlayarak işletmelerin kaynaklarını daha stratejik ve değer yaratıcı alanlara yönlendirmelerine olanak tanır. Ayrıca, çalışanların beceri setlerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini analiz ederek, profesyonel gelişimlerine katkıda bulunan kişiselleştirilmiş kariyer planlaması ve eğitim programları sunar. İş ve yetenek eşleştirme sayesinde, çalışanların daha tatmin edici ve başarılı deneyimler yaşaması ve işten elde ettikleri memnuniyetin artması sağlanır. Bu etkiler, hem işletmelerin başarısını artırmakta hem de çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmaktadır.

Kişiselleştirilmiş Kariyer Yolculuğu: Yapay zekâ ve makine öğrenimi algoritmaları, çalışanların beceri setlerini, ilgi alanlarını ve kariyer hedeflerini analiz ederek, kişiselleştirilmiş kariyer yolculuğu sunar (Gélinas vd., 2022). Bu, çalışanların profesyonel gelişimine katkı sağlayarak, kariyerlerinde daha hızlı ve etkin ilerlemelerine olanak tanır.

Eğitim ve Gelişim Fırsatları: Yapay zekâ, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını önceden belirleyerek, uygun eğitim ve gelişim

programları sunar. Bu, çalışanların sürekli öğrenme ve kendini geliştirme kültürüne adapte olmasına ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlar.

İş ve Yetenek Eşleştirme: Yapay zekâ algoritmaları, çalışanların beceri setlerini ve ilgi alanlarını analiz ederek, uygun iş fırsatları ve projelerle eşleştirir (Bessen, 2019). Bu, çalışanların kariyerlerinde daha tatmin edici ve başarılı deneyimler yaşamasına ve işten elde ettikleri memnuniyetin artmasına yardımcı olur.

2. Yapay Zekânın Olumsuz Etkileri

Yapay zekânın olumsuz etkileri, iş güvencesi ve işsizlik, sürekli beceri geliştirme ihtiyacı, sosyal ilişkiler ve iş tatmini, öğrenme eğrisi ve adaptasyon gibi konuları içermektedir. Yapay zekâ ve otomasyonun yaygınlaşması, düşük becerili işlerin azalması ve iş güvencesi endişelerinin artmasıyla sonuçlanabilir, özellikle rutin ve tekrarlayıcı işlerin robotlar ve algoritmalar tarafından üstlenilmesi, bazı sektörlerde işsizlik oranlarının artmasına yol açabilir. Teknolojik gelişmeler ve yapay zekâ, çalışanların sürekli olarak becerilerini güncellemeleri ve yeni beceriler kazanmaları gerekliliğini beraberinde getirir, bu durum bazı çalışanlar için stres ve baskı yaratırken, yeni becerilere adaptasyon konusunda zorluk yaşayanlar için kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, yapay zekâ ve otomasyonun iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların sosyal ilişkilerini ve iş tatminini etkileyebilir; insanlarla daha az etkileşim içinde olan ve teknoloji odaklı işlerde çalışanlar, sosyal destekten mahrum kalabilir ve iş tatmininde düşüş yaşayabilirler. İleri teknolojilerin kullanılması, çalışanların bu teknolojilere uyum sağlamalarını gerektirir; özellikle yaşlı ve teknolojiye daha az aşina olan çalışanlar için, öğrenme eğrisi zorlu olabilir ve kariyer gelişimlerini yavaşlatabilir.

İş Güvencesi ve İşsizlik: Yapay zekâ ve otomasyonun yaygınlaşması, düşük becerili işlerin azalması ve iş güvencesi

endişelerinin artmasıyla sonuçlanabilir (Frey ve Osborne, 2017). Özellikle rutin ve tekrarlayıcı işlerin yapay zekâ ve robotlar tarafından üstlenilmesi, bazı sektörlerde işsizlik oranlarının artmasına yol açabilir.

Sürekli Beceri Geliştirme İhtiyacı: Yapay zekâ ve teknolojik gelişmeler, çalışanların sürekli olarak becerilerini güncellemeleri ve yeni beceriler kazanmaları gerekliliğini beraberinde getirir (World Economic Forum, 2018). Bu durum, bazı çalışanlar için stres ve baskı yaratırken, yeni becerilere adaptasyon konusunda zorluk yaşayanlar için kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilir.

Sosyal İlişkiler ve İş Tatmini: Yapay zekâ ve otomasyonun iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların sosyal ilişkilerini ve iş tatminini etkileyebilir (Dong ve McIntyre, 2014). İnsanlarla daha az etkileşim içinde olan ve teknoloji odaklı işlerde çalışanlar, sosyal destekten mahrum kalabilir ve iş tatmininde düşüş yaşayabilirler.

Öğrenme Eğrisi ve Adaptasyon: Yapay zekâ ve ileri teknolojilerin kullanılması, çalışanların bu teknolojilere uyum sağlamalarını gerektirir (Bessen, 2019). Özellikle yaşlı ve teknolojiye daha az aşina olan çalışanlar için, öğrenme eğrisi zorlu olabilir ve kariyer gelişimlerini yavaşlatabilir.

Özetle, yapay zekânın insanların kariyerlerine etkileri hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle dikkate değerdir. Olumlu etkiler arasında kişiselleştirilmiş kariyer yolculuğu, eğitim ve gelişim fırsatları ve iş ve yetenek eşleştirme bulunurken; olumsuz etkiler arasında iş güvencesi ve işsizlik, sürekli beceri geliştirme ihtiyacı, sosyal ilişkiler ve iş tatmini ve öğrenme eğrisi ve adaptasyon yer almaktadır. İşletmeler ve çalışanlar, yapay zekânın kariyerlerine etkilerini anlamak ve bu etkilere uyum sağlamak için stratejiler geliştirmelidirler.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma boyunca, kamu ve özel sektörde yapay zekâ ve insan kaynakları yönetiminin entegrasyonunu ve etkileşimini detaylı bir şekilde inceledik. Yapay zekânın insan kaynakları yönetimi süreçlerinde nasıl bir rol oynadığı, potansiyel avantajları ve zorlukları, etik ve yasal düşünceler ve bu teknolojinin insan kaynakları sektörüne sunduğu gelecek fırsatları ele alındı.

Öncelikle, yapay zekâ teknolojisinin insan kaynakları alanında uygulanmasının işe alım süreçlerinde, eğitim ve gelişimde, çalışan performans yönetiminde ve örgütsel kültürün iyileştirilmesinde etkili olduğunu gözlemledik. Bu bağlamda, yapay zekâ zaman ve maliyet tasarrufu sağladığı, objektif kararlar almayı kolaylaştırdığı ve insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırdığı anlaşılmaktadır. Ancak yapay zekânın insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri sadece olumlu değildir. Bu teknolojinin kullanımı bazı zorluklar ve risklerle de karşı karşıyadır. Özellikle veri gizliliği ve güvenliği, yanlış pozitif ve yanlış negatif sonuçların riski, algoritmaların önyargıları ve yapay zekâ ile insan kaynakları uzmanlarının rollerinin nasıl değişeceği üzerine endişeler bulunmaktadır.

Bu bölümde, yapay zekâ ve insan kaynakları yönetiminin etik ve yasal düşüncelerini de ele aldık. Kamu ve özel sektörde yapay zekâ uygulamalarının etik ve yasal düzenlemelerle uyumlu olması gerektiğini vurguladık. Ayrıca, kurumlar ve insan kaynakları profesyonelleri için eğitim ve farkındalık yaratma önemine dikkat çektik. Son olarak, yapay zekâ ve insan kaynakları yönetiminin gelecekteki eğilimlerini ve fırsatlarını inceledik. Yapay zekâ teknolojisinin daha da gelişmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ve verimliliğinin artması beklenmektedir. Bununla birlikte, yapay zekâ ve insan kaynakları uzmanları arasındaki

işbirliğinin arttığı ve sürekli gelişen teknolojiye uyum sağlamanın önemli olduğu bir gelecek görmekteyiz.

Sonuç olarak, yapay zekâ ve insan kaynakları yönetiminin entegrasyonu kamu ve özel sektörde önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi, insan kaynakları alanında verimliliği ve başarıyı artırabilir. Genel olarak, İKY'de yapay zekâ kullanımı, kuruluşların işgücünü yönetme biçiminde devrim yaratma potansiyeline sahiptir, ancak bu teknolojiyi sorumlu, etik ve ilgili tüm paydaşlar için faydalı olacak şekilde kullanmak önemlidir.

Öneriler

Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimi daha etkili ve verimli hale getirmek için aşağıdaki öneriler bilimsel veriler ışığında sunulmaktadır:

Eğitim ve Farkındalık: İnsan kaynakları profesyonellerinin yapay zekâ teknolojileri konusunda eğitim alması ve farkındalık düzeylerini artırması, teknolojilerin etkili bir şekilde kullanılmasını ve süreçlere entegrasyonunu sağlayacaktır (Bessen, 2018). Örneğin, insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları, yapay zekâ uygulamalarının iş süreçlerine nasıl entegre edileceği ve optimizasyonun nasıl sağlanacağı konularında eğitim almalıdır.

Veri Yönetimi ve Analitik Yetenekler: İnsan kaynakları yönetimi, veri yönetimi ve analitik yeteneklerini geliştirerek, yapay zekâ sistemlerinin sağladığı değeri en üst düzeye çıkarabilir (Boudreau ve Cascio, 2017). Örneğin insan kaynakları departmanları, çalışan verilerini toplama, analiz etme ve yorumlama konularında daha etkili hale gelmelidir.

Etik ve Şeffaflık: Yapay zekâ sistemlerinin etik ve şeffaf olmasını sağlamak, insan kaynakları yönetiminin güvenilirliğini ve adil uygulamalarını destekler (Jobin vd., 2019). Örneğin insan kaynakları yöneticileri, yapay zekâ sistemlerinin önyargısız, adil ve şeffaf olmasını sağlamak için etik standartları benimsemeli ve uygulamalıdır.

Sürekli İyileştirme ve Uyum: Yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi alanındaki teknolojik gelişmeler ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda, sürekli iyileştirme ve uyum sağlamak önemlidir. Örneğin insan kaynakları departmanları, sürekli olarak mevcut süreçlerini ve yapay zekâ uygulamalarını gözden geçirerek, gelişmeleri ve değişen ihtiyaçları karşılamak için adapte olmalıdır.

İşbirliği ve Entegrasyon: Yapay zeka ve insan işgörenler arasındaki işbirliğini ve entegrasyonu sağlamak, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır (Krakowski vd., 2022). Örneğin insan kaynakları yöneticileri, yapay zekâ sistemlerini iş süreçlerine entegre ederken, insan işgörenlerin bu sistemlerle etkili bir şekilde çalışabilecekleri ortamları ve araçları sağlamalıdır.

Küresel İşgücü ve Uzaktan Çalışma Stratejileri: Yapay zekâ teknolojileri, küresel işgücü ve uzaktan çalışma olanaklarını desteklemek için kullanılmalıdır. Bu, insan kaynakları yöneticilerinin, farklı coğrafyalar, zaman dilimleri ve kültürler arasında işgörenleri yönetme ve işbirliği yapma yeteneklerini geliştirmelerini gerektirir (Choudhury vd., 2021). Örneğin insan kaynakları departmanları, yapay zekâ destekli iletişim ve işbirliği araçları kullanarak, uzaktan çalışan ekiplerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilir.

Bu öneriler, yapay zekâ ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yöneliktir. İnsan kaynakları profesyonelleri ve liderleri, bu önerilere uyarak, yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi alanında daha başarılı bir şekilde entegre edilmesine ve kullanılmasına katkıda bulunabilirler.

KAYNAKLAR

Agrawal, A., Gans, J. S., Goldfarb, A. (2019). Artificial intelligence: The ambiguous labor market impact of automating prediction. Journal of Economic Perspectives, 33(2), 31-50.

Ananny, M., Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. New Media & Society, 20(3), 973-989.

Arntz, M., Gregory, T., Zierahn, U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. OECD Social, Employment, and Migration Working Papers.

Bessen, J. (2018). AI and jobs: The role of demand. NBER Working Paper No: 24235.

Bondarouk, T., Ruël, H., Roeleveld, B. (2019). Exploring electronic HRM: Management fashion or fad? Içinde A. Wilkinson (Ed.), The Sage Handbook of Human Resource Management (2. bs, 271-290). Sage.

Boudreau, J., Cascio, W. (2017). Human capital analytics: why are we not there? Journal of Organizational Effectiveness, 4(2), 119-126.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? Journal of Management Studies, 39(1), 97-122.

Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. Harvard Business Review, 95(4), 108-116.

Cath, C., Wachter, S., Mittelstadt, B., Taddeo, M., Floridi, L. (2018). Artificial intelligence and the 'Good Society': the US, EU, and UK approach. Science and Engineering Ethics, 24(2), 505-528.

Choudhury, P., Foroughi, C., Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655-683.

Daugherty, P. R., Wilson, H. J., Chowdhury, R. (2019). Using artificial intelligence to promote diversity. MIT Sloan Management Review, 60(2).

Dong, X., McIntyre, S. H. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. Quantitative Finance, 14(11), 1895-1896.

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines, 28(4), 689-707.

Frey, C. B., Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280.

Gélinas, D., Sadreddin, A., Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, 14(6).

Hämäläinen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lämsä, J., Leino, K., Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? Computers in Human Behavior, 117, 106672.

Jobin, A., Ienca, M., Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. Nature Machine Intelligence , 1(9), 389-399.

Krakowski, S., Luger, J., Raisch, S. (2022). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. Strategic Management Journal.

Liang, O., Wang, W., Mu, J., Liu, X., Na, Z., Chen, B. (2020). Artificial Intelligence in China (C. 572). Springer Singapore.

Mann, S., Byrom, B., Briner, R. B. (2019). The surveillance society: Work and organizational psychology in the age of the algorithm. Içinde Work and Organizational Psychology: European Perspectives on Research, Education, and Practice (147-159). European Association of Work and Organizational Psychology.

Marler, J. H., Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review, 23(1), 18-36.

Obermeyer, Z., Powers, B., Vogeli, C., Mullainathan, S. (2019). Dissecting racial bias in an algorithm used to manage the health of populations. Science, 366(6464), 447-453.

Pang, Z., Becerik-Gerber, B., Hoque, S., O'Neill, Z., Pedrielli, G., Wen, J., Wu, T. (2021). How work from home has affected the occupant's well-being in the residential built environment: An international survey amid the Covid-19 pandemic. ASME Journal of Engineering for Sustainable Buildings and Cities, 2(4).

Perry, J. L., Rainey, H. G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. Academy of Management Review, 13(2), 182-201.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and Managing Public Organizations (4. bs). Jossey-Bass.

Rainey, H. G., Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(2), 447-470.

Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., Schröder, P. (2020). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. Resources, Conservation and Recycling, 159, 104894.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. Human Resource Management, 48(5), 745-768.

Wachter, S., Mittelstadt, B., Floridi, L. (2017). Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the general data protection regulation. International Data Privacy Law, 7(2), 76-99.

World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Insight report.