

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Strateji,
Politika ve
Uygulamalar
Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım

Editör
Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım
Editör: Doç. Dr. Ali Şahin Örnek

Yayın No.: 3441
İşletme No.: 236
ISBN: 978-625-439-462-1
E-ISBN: 978-625-439-463-8
Basım Sayısı: 1. Basım, Aralık 2021

© Copyright 2022, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da
fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde
düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki
yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Gülbeyaz Güler -gulbeyaz@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Süleyman Gezzin -suleyman@nobelyayin.com-, Emre Gürbüz -emre@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı Sorumlusu: Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt: Sarıyıldız Ofset Amb. Kağ. Paz. San. ve Tic. Ltd Sertifika No.: 23593
İvedik Ağa İşleri San. Sit. 1354. Cad. 1358. Sok. No.: 31 Ostim/ANKARA

Kütüphane Bilgi Kartı

Örnek, Ali Şahin.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım/Editör: Ali Şahin Örnek

1. Basım, xxxii + 880 s., 19,5x27,5 cm. Kaynakça ve dizin var.

ISBN: 978-625-439-462-1

E-ISBN: 978-625-439-463-8

1. İnsan kaynakları yönetimi 2. Stratejik yönetim 3. Davranış bilimleri 4. Yönetim ve organizasyon

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65 - **Sipariş:** siparis@nobelyayin.com-

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com/www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım,
Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

SUNUŞ

Günümüzde iş dünyası gittikçe daha karmaşık bir hâl almaktadır. Siyasi ve ekonomik çalkantılar belirsizlikleri tetiklerken diğer yandan yaşanan salgın hastalık devlet otoritelerini, işletmeleri, insanları, yaptıkları işleri yeni baştan sorgulamak zorunda bırakmıştır. Değişen çevre koşulları, değer sistemleri; yeni iş ortamlarını, yeni teknikleri ve becerileri beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede işletmelerin genellikle yardımcı bir işlevi gibi görülen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) birimleri ayrı bir önem arz etmektedir. Gittikçe yönetimin üst kademelerinde temsil kabiliyeti kazanan İKY birim ve çalışanları yöneticiler için stratejik ve kurmay nitelik kazanmaktadır. Yedi milyarın üzerindeki dünya nüfusuna rağmen iş dünyasının beklentilerine yeterince cevap verebilen “yetkin çalışan” bulunması sorun olmaya devam etmektedir. Diğer yandan toplum ve özellikle kamu yönetimi açısından işsizlik temel sorunların başında gelmektedir. İşletmelerde nitelikli insan varlığını elde tutmak her geçen gün zorlaşmaktadır. Böylesi bir ortamda İK birimlerine büyük iş düşmektedir.

Editörlüğünü Dr. Ali Şahin ÖRNEK’in yaptığı elinizdeki eserin mimarisi bu gerçekler çerçevesinde oluşturulmuş. Oldukça kapsamlı bir eser olarak İnsan Kaynakları Yönetimi eseri ortaya çıkmış. Çoğunu yakından tanıdığım bölüm yazarlarının özgün katkıları, titiz çalışmaları takdire şayandır.

Şairin:

*“Hoşça bak zâtına zübde-i âlemsin sen,
Merdüm-i dîde-i ekvân olan âdemsin sen.
(Kendine bir hoşça bak, alemin özüsün sen;
Varlıkların gözbebeği olan insansın sen)”*

dediği “insanı ve yönetimini” sorgulayarak başlayan kitap geniş ve güncel bir kapsama sahip. İş gücü kavrayışıyla bir “girdi” yahut “kaynak” olgusuyla yaklaşılacak “insan varlığı”; sermaye, bina, hammadde gibi sadece maddi boyuta indirgenmemelidir. Sosyal bir varlık olan insanın duygu, düşünce ve davranışı; iş yerindeki oluşumları ve işletme başarısını derinden etkiler. Geleneksel İK kitaplarından farklı olarak davranışsal boyutun gözetildiği eser:

- Küresel olduğu kadar ülkemizde üretilen akademik çalışma ve uygulamaları gözetererek,
- Özel sektörün yanında kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimine birlikte yer vererek,
- Alandaki güncel gelişmeleri ve sorunları ele alarak,

- İK'nın strateji ve politika üretimi kadar pratiğine yönelik çözümler içerecek,
- Örnek olayların zenginliği ile konulara nüfuz ederek,
- Sosyal medya bağlantılı video uygulamalarına yer vererek zenginleştirilmiş.

Bu yönleriyle eser yöneticilerin, İKY alanıyla ilgili araştırmacıların, İK uzmanlarının ve öğrencilerimizin başucu kaynağı olacaktır. Teori ve pratiği olabildiğince geniş kapsamda bir araya getirmeyi başaran editör ve yazarları yürekten tebrik ediyorum. Başarılarının devamını diliyorum.

Prof. Dr. Sedat MURAT
ÇOMÜ Rektörü
Ocak 2021 - Çanakkale

SUNUŞ

Tarihin sıfır noktası olarak tanımlanan bilinir en eski kalıntıların olduğu Göbeklitepe'den (M.Ö 10000) günümüze toplumların gelişim seyrine bir göz atalım. Mağaralar ve benzeri barınaklarda ilkel şartlardaki avcı ve toplayıcı toplumlar zamanla yerleşik düzene geçilen tarım toplumlarına dönüşmüştür. Nüfusun artması, ticaretin yaygınlaşması, üretim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda ilerleyen sanayi toplumlarından; günümüzde bilişim sektörünün belirleyici olduğu, yapay zekânın başrol oynadığı, akıllı örgütler ve karanlık fabrikaların faaliyete geçtiği dijital çağın bilgi toplumuna evrilen müthiş bir serüvene şahit olmaktayız. Her evrilmede toplum bir bütün olarak yeniden şekillenmiş, yeni bir toplumsal yaşam, yeni bir çalışma yaşamı anlayışı ortaya çıkmıştır. Tüm ülkeler daha iyi yaşam standartları için bu değişimde yerlerini almaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde örgütler her alanda o kadar hızlı bir değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar ki kaotik iş ortamındaki sorunlarla başa çıkabilmek, yeni çözümler bulabilmek için mutlaka stratejik bakış açısı ile hareket etmek zorundadırlar. Alanda yapılan akademik çalışmalar ve uygulama örnekleri çevresel değişim ile örgütlerin stratejik uyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada stratejik bilinç bilgi beceri ve yetkinlik açısından fark yaratacak insan gücüne ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Örgütlerin verimlilik ve performansları artık en önemli üretim girdisi olan insan gücünün etkinliği ve yetkinliği ile doğru orantılıdır. Bu nedenle insan kaynaklarının etkin yönetimine her dönemden daha fazla ihtiyaç olduğu yadsınamaz.

Bilindiği üzere “insan” biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlıktır. “insanı” daha iyi anlayabilmek ve daha etkili yönetebilmek için felsefi bakış açısıyla bütüncül olarak bakılması gerekliliği kendisini gittikçe daha fazla hissedilmektedir. Her birey “eşsizdir” değerleri, tutumları, algıları, kişilik özellikleri, öğrenme türleri, düşünme biçimleri, becerileri, zeka düzeyleri, güdüler farklılık göstermektedir.

Öte yandan robotlar imalatla sıklıkla kullanıldığı gibi artık yönetim kurullarına da girmiştir. Belki duyguları olmayan ama hafızası güçlü, içsel ve dışsal veriyi çok hızlı ve iyi analiz edebilen robotik iş arkadaşlarıyla çalışmanın söz konusu olabilecektir. Birçok örgüt evden çalışmayı kültürlerinin bir parçası haline getirmeye hazırlanmaktadır. Aranacak etkinlikler genelden küresele yönelmiştir. Değişim ve yenilikten büyük dönüşümlere geçilmiştir. Daha başarılı örgütler oluşturmada insan-makine birlikteliğinden nasıl fayda sağlanabileceği ön plana çıkmıştır. Bu koşullarda insan gücünün başarıyla yönetilebilmesi için fiziksel olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, kültürel pek çok yönlerinin de dikkate alınması gerekliliği daha da önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının bir stratejik ortak bakış açısıyla şekillendirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının çalışanların yetenek yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak iş tasarımlarını oluşturma,

mada etkin olarak yapılandırılmaları vurgulanmaktadır. Çalışanların gelişimine ilişkin destek ve problemlerinin çözülmesine yönelik programlarının oluşturulmasının sağlanması, kazanç-kâr paylaşım stratejilerinin geliştirilmesi, yeni çalışma biçimleri, teknolojinin iş süreçlerindeki etkisini öne çıkarmaktadır. Elinizdeki eser bütün bu gelişmelerden hareketle, İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini çok boyutlu bir anlayışla ele almaktadır. Bu da eseri ayrıcalıklı kılan temel bir özelliktir.

Eserin editörü Dr. Ali Şahin ÖRNEK, doktora öğrencim ve çok değer verdiğim meslektaşımıdır. W.E Deming’in dediği gibi “insanlar öğrenme dürtüsüyle doğarlar. Öğrenmeye karşı merak ve bundan duyulan zevk insanın doğasında vardır”. Dr. ÖRNEK bu deyişin en güzel temsilcilerinden biridir. Her zaman öğrenmeye, öğrendiklerini özümsemeye ve paylaşmaya önem vermiştir. Başarının bir yolculuk olduğunu benimseyerek hareket etmiştir. Çalışmalarında ve davranışlarında her zaman disiplinli, dikkatli ve titiz bir duruş sergilemiştir.

Dr. Ali Şahin ÖRNEK’in daha önceki çalışmalarındaki dikkati ve özeni burada da sergilediğini görmekten büyük bir mutluluk duydum. Her zaman teorik alana hâkim olmak kadar uygulamaya da önem verilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu eserde de teori-uygulama birlikteliğinin son derece yerinde ve uyumlu bir şekilde sağlandığı görülmektedir.

İnsan Yönetimi temel felsefesiyle şekillendirilen eserde yedi bölüm yirmi sekiz kısımda sınıflandırılmış. Kısım yazarlarının ele aldıkları konular sistematik biçimde sadece teorik boyutlarıyla değil, güncel ve yerel örneklerle desteklenmiş. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin geniş uğraş alanı: geleneksel uygulamalar-yeni gerçeklerden, stratejik bakış, bilgi sistemleri, sosyal medya, etik, insan kaynakları fonksiyonları, yetenek-yetkinlik yönetimi, pozitif psikoloji, liderli-koçluk, mentorluk, örgüt kültürü, farklılıkların yönetimi, psikolojik şiddet, tükenmişlik, sinizm, iş tatmini, güncel sorunlar, iletişim, çatışma, hukuksal bakışa varan geniş yelpazede ulusal ve uluslararası; özel ve kamu tüm boyutları açısından irdelenmiş. Kapsayıcılığıyla doğru orantılı olarak oldukça hacimli bir eser ortaya çıkmış.

Kitap, bir ders kitabı kıvamından çok “Reading” tadında bölümleriyle okuyucuyu araştırmaya ve tartışmaya sevk etmektedir. Başta lisans ve lisansüstü öğrencileri olmak üzere, araştırmacıların, insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının, bu alana ilgi duyan herkesin faydalanacağı kitabın özellikle sosyal medya paylaşımlarıyla yeni bir form taşıdığı göze çarpmaktadır. Ayrıca bölüm sonlarındaki videoların barkodlarla kolay ulaşılabilir hale getirilmesi eserin cazibesini artırmaktadır. Bilgi ve teknoloji temelli görünüm kazanan kitabın her kısmının sonunda iş dünyasıyla ilişkili beyaz perdeden film tavsiyelerinin olması okuyucu ilgisini zinde tutmaktadır. Yazarların kullandıkları dil rahatça okunmasını sağlamaktadır.

Tüm bu özellikleriyle eserin, “kitaptan daha fazlası” dedirtecek bir yapıya büründüğü açıkça görülmektedir. Her çalışanın yolunun bir şekilde insan kaynakları bölümüne düşeceği düşünüldüğünde herkesin kendine ait bir kesit bulabileceği zengin içeriğinden dolayı editör ve yazarları güzel çalışmaları dolayısıyla kutluyor ve başarılarının devamını diliyorum.

Titizlikle hazırlanmış bu eserin, severek okuyan geniş bir kitleye ulaşacağını ve son derece faydalanılacağını düşünmekteyim.

Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN
Ocak 2021 - İzmir

ÖN SÖZ

Günümüzde, Dünya üzerindeki herkesi yakından ilgilendiren olayların yaşandığı bilgi toplumu evresinden geçiyoruz. 2000’li yıllara girerken Türkiye, 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi’nin etkilerini atlatamadan kendisini 2001’de ekonomik krizin içinde bulmuştur. 9/11 Terör saldırısı ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD) sarsılırken, hemen ardından yanı başımızdaki ülkeler işgal edilmeye başlanmıştır. Ardından SARS virüsü, 2008’de mortgage/tutsat eksenli ABD’de başlayıp dünyayı etkisi altına alan finansal kriz büyük felaketlerin habercisi olmuştur. Konuyu bilenler için sürpriz olmayan sıra dışı gelişmeler “Turuncu Devrim”, “Arap Baharı”, adı altında sosyal ve siyasi çalkantılarla köpürtülmüştür.

Küresel çapta yaşanan terör olayları, soğuk savaş sonrası güç mücadelesinin düşük yoğunluklu vekâlet savaşlarına dönüştüğünü göstermektedir. Rusya-Çin-ABD eksenli küresel rekabette Avrupa Birliği (AB) pek varlık gösteremezken; Brexit’le AB’den ayrılan İngiltere gibi bazı ülkeler sessizce yollarına devam etmektedir. Bu süreçte Türkiye’de yaşanan depremler, devam eden terör, 15 Temmuz 2016 Darbesi, 2018 Ağustos’undan bu yana kurdaki hareketlilik etkileri süregelen olumsuzluklardır. SARS, MERS gripleri derken COVID’19 salgın hastalığıyla (pandemi) bütün insanlık evlere kapanmıştır. Ülkeler sınırlarını insan hareketliliğine kapatmak zorunda kalmışlardır. Bunlar sadece yeni yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan kırılmalara birkaç örnektir. XXI. yüzyıl ve özellikle 2020 yılı iyiliklerle anılmayacak derecede olaylar, riskler ve krizlerle gelmiştir. Öte yandan bilim insanları iklim değişikliği gibi daha büyük felaketlere dikkat çekmektedirler. Kalıcı hâle gelen kriz ortamları ister istemez işletmelerin insan kaynaklarını yakından ilgilendirmektedir.

Diğer taraftan sömürge yüzyıllarında görüldüğü üzere, savaşların dahi şirketlere havale edildiği yıllara şahit oluyoruz. Bütün Dünya, üzerinde artan ekonomik rekabet ve teknolojiyenin geri kalmama telaşındadır. Yoksul Afrika’nın su bulamayan insanları, ülkeleri talan edilen savaş alanlarındaki insanların “hayatta kalma” mücadelesi; savaşı kurgulayanları, stratejiyi geliştirenleri pek ilgilendirmiyor görünmektedir. Bu konuda medeniyetin sözde temsilcilerinin iyi sınav verdikleri söylenemez. Devletlerin demografisi değiştirilmektedir. Her savaş, yerinden yurdundan edilmiş insanların; kaynakların yeniden bölüşülmesine kurban edilmiş gelecekleri, umutları demektir. “Gelişmekte olan” ülkeler için her göç, kıt kanaat büyütülmeye çalışılan insan varlığının elinden alınmasına yol açar. Beyin göçü bir ülkenin dolayısıyla endüstrilerin/işletmelerin en büyük kayıplarındandır.

Şimdi gelin tüm bunları unutalım. Bir an 2050 yılına gidelim. Dünyada savaşlar kalmamış. Her ülkede bolluk var. Gelir dağılımı sorunu yok, yoksulluk neredeyse son bulmuş. Ülkeler arasında sınırlar kaldırılmış. Ulaşım olanakları bedava. Gökyüzünde insan taşıyabilen dronlar ultra hızlı hatlar üzerinden yol alıyor. Kız kardeşinizin çocukken kaçırmadığı Müfettiş Gadget’a bile ihtiyaç duyulmuyor. Çünkü büyük veri

ve nesnelerin interneti sayesinde suça meyil dahi denetim altında. Felaketler önceden tahmin yöntemleriyle önlenebiliyor. Kas gücü gerektiren tüm üretim aşamaları gerçek robotlarla yapılıyor. Hatta sanat eserlerini bile robotlar tasarlıyor. Yarım kalmış tüm senfoniler, romanlar, bilimsel eserler, filmler yapay zekâ sayesinde tamamen erdiriliyor. Ölümsüzlük isteyen klonlanıyor. Türkiye ayda kolonisini kurmuş nadir ülkelerden. Uzay madenciliği sayesinde çevre sorunlarını halletmiş küresel bir güç. Dünya huzurlu bir gezegen. Nüfus bugünün yarısına inmiş. İnsanlar mı? Doğmadan programlanıyorlar. Mutlu görünüyorlar(?)! Ağırlıklı olarak felsefeye, sanata, estetiğe vakit ayırıyorlar.

Bu kısa projeksiyonu gerçekçi bulmadınız mı? Bilim kurgu gibi mi geldi yoksa! Siz istediniz, o zaman günümüze dönelim.

Makro politikalar açısından devletlerin karşı karşıya kaldıkları sorunları bir çırpıda şöyle sıralayabiliriz:

- Demografik açıdan değişen iş gücü piyasası,
- Uzun süreli işsizlerden oluşan popülasyonun varlığı,
- İş dünyası için yeterli donanımına sahip olmayan genç bir nesil,
- İş gücü beceri açığı,
- Bölgesel ve kentsel bölünmelerle sıkıntılı bir ekonomik ve sosyal yapı,
- İşin tasarımını temelden değiştiren yeni teknolojiler,
- İş yerinde yeni beklentiler ve değerler.

Bu listeyi elbette uzatabiliriz. Yukarıda listelenen maddeler İngiltere’de 1980’in ortalarında raporlanan sorunlardır.¹ O günden bugüne fazla yol alındığı söylenemez. Günümüzde pek çok devlet ve/veya işletme benzer zorluklarla yüz yüzedir. Görüldüğü üzere insan varlığının etkin biçimde yönetimi temel bir sorundur. Yöneticilerin işletme stratejisiyle İKY uygulamalarını bütünleşik biçimde ele alabildiği çözümlere ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, olabildiğince “insan ve yönetimine” ilişkin bir eser kurgulanmıştır. İnsan kaynak, kabiliyet ve davranışının birlikte ele alındığı; yerelden küresele varan bir bakış açısı sergilenmiştir. İnsanların davranışlarının altındaki nedenlerin keşfedildiği, duygularının ve yeteneklerin yönetildiği iş süreçlerine odaklanılmıştır. Ancak bu sayede pozitif sonuçlar beklenebilir. Beklentileri bilmek ve yönlendirmek açısından İK profesyonellerine çok iş düşmektedir. Yüksek performans için hem kamu sektöründe hem de özel sektörde İKY süreçlerine bütüncül yaklaşılmalıdır. Çünkü her ikisi de aynı ekosistemin bir parçasını oluşturur.

Her kitap belirli bir entelektüel birikimin ve sosyal sermayenin ürünüdür. Bir kültür ve miras işidir. Elinizdeki kitap için, yazın zenginliği çerçevesinde bölüm yazar(lar)ının; kendi penceresinden iş dünyasını, İKY disiplini çerçevesinde ele almaları istenmiştir. Teknolojinin sağladığı olanaklarla nispetinde yaşayan bir kitap tasavvur edilmiştir.

Editör olarak sosyal medyadan topladığım, bazen durum tespiti veya bir soruna işaret eden; bazen de güldüren-düşündüren ağ (web) alıntıları kitap geneline serpiştirilmiştir. Ayrıca bölüm sonlarına yine sosyal medyadan ilgili videoların bağlantı ve kare kodları konulmuştur. Senaryolaştırılan veya gündelik hayattan seçilen örnek olaylarla okuyucunun ilgisi canlı tutulmaya çalışılmıştır. Bölümlerin sonunda film tavsiyelerinde bulunulmuştur.

Onsekiz Mart tarih olarak, hem milletimiz hem de mensubu bulunmaktan onur duyduğumuz üniversitemiz için özel bir anlam ifade etmektedir. Eser Çanakkale Savaşları’nın 100. Yılı anısına, “kayıp nesiller”i bir daha yaşamamak ümidiyle her insanın özünde bir cevher taşıdığı düşünülerek tasarlanmıştır. Kitaptaki bölümlerin

1 Sparrow, Paul; Hird, Martin; Cooper, Cary L. (2015). *Do We Need HR? Repositioning People Management for Success*, Palgrave Macmillan, New York, 12.

içeriği konusunda editörle yazarlar arasında, bilgi ve belge paylaşımında bulunulmuştur. Üç yıllık uğraşın ürünü olarak, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım adlı eser ortaya çıkmıştır.

İyi okumalar dileriz.

Kitabın Amacı

Elinizdeki eser, lisans ve lisansüstü düzeyde insan kaynakları yönetimi eğitimi alan öğrencilere, İK alanında çalışan orta ve üst kademe yöneticilere; çalışma yaşamındaki bireysel ve kurumsal başarılarına katkı sağlamak amacıyla yazılmıştır. İnsan yönetimine kafa yoran geleceğin yönetici adayı çalışanların; kendilerini ve organizasyonlarını sınamaları, pozitif bakış açısı geliştirmeleri hedeflenmiştir.

Kitabın Kapsamı

Kitap, herkesin insan kaynakları yönetimine ilişkin teorik ve güncel bilgilere ulaşabileceği yeni yaklaşımları irdeleyen bir kapsama sahiptir. Kısımların, kitaptan yararlananların ilgiyle okuyabildiği; konuların örnek olaylar ve kısa anlatımlarla ele alındığı formata sahip olmasına özen gösterilmiştir. Bir yandan insan kaynakları yönetiminin davranışsal boyutuna vurgu yapılırken öte yandan insan varlığının gelecek yönelimlerine küyerel (glocal) yaklaşımıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin İKY alanına olası etkilerinden hareketle gelecek ve çözüm odaklılık esas alınmıştır. Ülkemizde İKY'nin disipline edilmesinde karşılaşılan güçlükler² olabildiğince gözlemlenmiştir. Buna rağmen her türlü eleştiri ve görüşler, çalışmayı ileride daha mükemmel kılacaktır. Görüş ve önerilerinizi asornek@comu.edu.tr adresine ulaştırmanızdan memnuniyet duyacağım.

Kitabın Hedef Kitlesi

- İKY alanında lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alan öğrenciler,
- İKY alanında çalışmalar yapan araştırmacılar ve akademisyenler,
- İK yöneticileri ve profesyonelleri,
- İKY alanına ilgi duyan çalışanlar ve her kademedeki yöneticilerdir.

Teşekkürü Fazlasıyla Hak Edenler

Yıllardır lisans ve lisansüstü programlarda İKY, SİNKİ ve benzeri dersleri vermekteyiz. Üstüne bir de tezsiz ve uzaktan eğitim programları eklenince; kapsayıcı bir “insan yönetimi” kitabı yazmanın ihtiyaç hâline geldiğini gördük. Benzer vizyon doğrultusunda, uzun yıllar aynı kürsüyü paylaştığım Biga İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'ndeki değerli arkadaşlarımdan verdiği destek, kitabın yazılmasında büyük motivasyon sağlamıştır. Dostluklarını her daim hissettiğim meslektaşlarıma gönülden teşekkür ediyorum. Yakından tanımaktan bahtiyarlık duyduğum kıymetli kardeşlerim; özellikle işin başlangıcında Dr. Öğr. Üyesi C. Öykü DÖNMEZ KARA, son evrelerde dikkatli okumalarıyla katkı sağlayan Doç. Dr. Özgür TOPKAYA emeklerini esirgemediler.

Farklı üniversitelerden, fakültelerden kitap proje ve planıma ilişkin aynı heyecanı paylaşıp; elinizdeki esere can suyu veren tüm meslektaşlarıma, hocalarıma katkılarını dolayısıyla minnettarım. Her biri kendi alanında uzman değerli bilim insanları, yazım aşamasında yılmadan ricalarıma katlandılar. Emeklerinden dolayı hepsine çok teşekkür ediyorum. Bu kapsamda bizlerin kültür havzamıza katkısı olan bugünlere

2 Coşkun, Recai (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir.

gelmemizi sağlayan; bir kısmını ebediyete uğurladığımız değerli aile büyüklerimize öğretmenlerimize, hocalarımıza şükran borçluyuz.

Derleme kitabın bölümlerini bizimle birlikte okuyucu gözüyle okuyup katkı sağlayan; daima güncel, genç ve dinamik kalmamıza vesile olan lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerime ayrı yarı teşekkür ediyorum. Bir diğer teşekkürü de iş dünyasından görüş ve değerlendirmeleriyle katkı veren uzmanlar hak etmektedir. Adlarını saymakta fayda var: Öğr. Gör. Ahmet İhsan ŞAMDAN, Öğr. Gör. Öznur KONCAGÜL, Emre KURT, Yaren ÖRNEK, Hanife TAŞ, Aytuğhan MOLLAOĞLU, Yasin ÇELEN, Osman YILMAZ, Azmi YILMAZ, Okan YILDIRIM, Mehmet Uğur YAVUZ. Adını burada anmadıklarım varsa onlara da katkıları için teşekkür ederim.

Kitabın basımı kararını veren Nobel Yayıncılık'ın değerli yöneticisi Sayın Nevzat Argun'a, fikir alış verişinde bulunduğum Sayın Gülfem Dursun ve Sayın Gürbüz Ozan'a teşekkür ediyorum. Sonraki süreçlerde emek harcayan; mizanpaj konusunda Sayın Gülbeyaz Güler'e, kapak tasarımında Sayın Mehtap Yürümez'e; onların şahsında kitabın okuyucuyla buluşmasında katkı veren herkese gönülden teşekkürler.

Editörlük ve yazım aşamasında fazlasıyla kendilerini ihmal ettiğim; özellikle pandemi sürecinde fazlasıyla yardımlarını hissettiğim sevgili eşim Hanife'ye, kızlarımız Yaren ve Esma Ceren'e anlayışları için teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız.

İthaf/Dedicate

Bu eser, memleketimizi bizlere vatan kılan Çanakkale Şehit ve Gazilerimizin şahsında tüm kahramanlarımız hatırasına ithaf olunur.

This book is dedicated to memory of Çanakkale Martyrs and Veterans on the behalf of all our heros who made our country a homeland to us all.

Ali Şahin ÖRNEK

28 Ocak 2021

Çanakkale

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

BÖLÜM I İnsan (Kaynakları) Yönetiminin Teorik Arkapları ve Küresel Yönelimi

1. Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi: Eski(me)yen Uygulamalardan Yeni Gerçeklere
Ali Şahin Örnek
2. İnsan Yönetimine Stratejik Bir Bakış: İKY'den SİNK'A'ya
Ali Şahin Örnek
3. Bilgi Toplumunda Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
Yener Pazarcık
4. Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi
Orkun Göktepe
5. Çalışma, İş, İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi
Bora Yenihan - Oğuz Başol

BÖLÜM II İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Fonksiyonlar

6. İnsan Kaynakları Planlaması
Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev - Özgür Topkaya
7. İş Tasarımı ve İş Analizi
Oğuz Diker
8. Aday Havuzu Oluşturma Süreci
Neslihan Arslan

9. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci
Gökçe Cerev - Abdurrahman Benli - Özgür Topkaya

10. Ücret ve Ödül Yönetimi
Tuncay Yılmaz - Zeynep Sözcän

BÖLÜM III Performans Odaklı Bireysel ve Örgütsel Gelişme

11. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi
Umut Eroğlu
12. Kariyer Planlamak Mümkün Mü? Kariyer Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Açıdan Anlamını Yitirmesi
Ebru Kanyılmaz Polat
13. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi
İlknur Taştan Boz
14. Yetenek Yönetimi
Siyret Ayas Şarman - Ali Şahin Örnek
15. Performans Yönetimi Süreci
Levent Şahin - Ali İnsan Balcı

BÖLÜM IV Davranışsal İnsan Kaynakları Yönetimi

16. İnsan Yönetiminde Motivasyon Açısından Pozitif Psikoloji: Duyguların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Cenk Murat Koçoğlu - Emrah Özkul - Sarp Kumlu

17. Ekip Yönetiminde Liderlik, Koçluk ve Mentorluk
Pelin Kanten

18. Örgüt Kültürü Diyalektikleri
Levent Şahin - Ali İhsan Balcı

19. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Şiddet, Sinizm, Tükenmişlik ve İş Tatmini
Tanju Çolakoğlu

20. İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Sorunlar
Gonca Gezer Aydın

21. İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim; Çatışma, Stres, Sanal İletişim
İlknur Karaaslan

BÖLÜM V İnsan Yönetiminde Sağlık Güvenlik ve Hukuk

22. İş Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi
Yusuf Yiğit

23. Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi
Suat Uğur - Ufuk Özer

24. Tarihsel Süreç Perspektifinden İş Sağlığı ve Güvenliğine Güncel Bir Bakış ve Tarafların Yükümlülükleri
Bünyamin Bacak - Niyazi Yılmaz

BÖLÜM VI Kamu Yönetiminde İnsan ve Yönetimi

25. Kamuda Norm Kadro Uygulamalarına ve Performans Yönetimine Eleştirel Bakış
Hüseyin Erkul - Pelin Kanten

26. Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’de Merkezi Yönetimin İnsan Kaynakları Yapılanması ve Devlet Memurluğu
Murat Uzunparmak - Mustafa Kara

BÖLÜM VII Küresel Boyutuyla İnsan Kaynakları: Geçmişten Geleceğe Yansımalar

27. İnsan Kaynağının Endüstriyel Boyutu ve Endüstri 4.0’ın Olası Etkileri
Özgür Topkaya - Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev

28. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
Canan Öykü Dönmez Kara

YAZARLARIN KISA ÖZ GEÇMİŞLERİ/ About Contributors

Editör/Editor: Ali Şahin ÖRNEK, Dr. (PhD)

Ali Şahin ÖRNEK, Gazi Üniversitesi'ndeki lisans eğitimi sonrası, akademik hayatına 1995 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde başladı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde işletme doktorasına devam ettiği süreçte Kriz Yönetimi ve TKY çalışmalarında bulundu. ÇOMÜ İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nü yaptı. Girişimcilik konusunda projeler yürüttü. KOSGEB-İŞKUR-ÇOMÜ iş birliği çerçevesinde girişimcilik eğitimleri verdi. Baltic International Academy ve University of Central Arkansas gibi çeşitli akademik kuruluşlarda eğitim ve araştırma faaliyetlerinde bulundu.

Örnek, ÇOMÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. Yönetim ve strateji alanında uzman olan Örnek'in kriz yönetimi, girişimcilik ve örgütsel davranış çerçevesinde yayımlanmış kitap, makale vb. yayınları mevcuttur. İşletmecilik ve kişisel gelişim konularında seminerler vermiştir. Yönetim Bilimleri, Girişimcilik ve Kalkınma, TROYACADEMY/USBdergi (kurucu editör) gibi süreli yayınlarda editörlük yapmıştır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, kültür ve liderlik, etik, kriz ve stres yönetimi dersleri vermektedir. Akademik ve idari görevleriyle birlikte ÇOMÜ Proje Koordinasyon Merkezi Koordinatörlüğü'ne devam etmektedir.

He started his academic career in 1995 at Çanakkale Onsekiz Mart University following the completion of a Bachelor's Degree at Gazi University. He worked on Crisis Management and TQM while he continued his doctorate in business administration at Dokuz Eylül University Institute of Social Sciences. He served as the director of İbrahim Bodur Entrepreneurship Application and Research Center. He managed various projects regarding



entrepreneurship. He gave consultation and training for entrepreneurship in coordination with KOSGEB-İŞKUR-ÇOMÜ. He carried out research and education activities in various institutions such as Baltic International Academy and the University of Central Arkansas. Örnek is a faculty member at ÇOMÜ, Faculty of Political Sciences, in the Department of Business Administration.

Örnek, who is an expert in Management and Strategy, has books, articles, and other related works on Crisis Management, Entrepreneurship, and OB. He has given seminars on Business and Personal Development. He has served as an editor in periodical journals such as Yönetim Bilimleri (Journal of Administrative Sciences), Girişimcilik ve Kalkınma (Journal of Entrepreneurship and Development), and TROYACADEMY/USBdergi (founder-editor). In recent years, he has been teaching human resource management, strategic management, organization and leadership, ethics, crisis and stress management. He continues his challenges as the Coordinator of ÇOMÜ Project Center with his academic and administrative tasks.

Abdurrahman BENLİ, Yazar, Sakarya Üniversitesi'nde doçent olarak çalışmaktadır. Doktora öğrenimini İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Sosyal Siyaset ABD'de tamamlamıştır. Sosyal güvenlik, Kamu Sektörü Çalışma İlişkileri ve Göç ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora dersleri vermektedir. Araştırma konuları Sosyal Politika, Sosyal Güvenlik ve Hukuku, Göç, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları, Kamu Sektörü, Sendikacılık vb. oluşmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

Ali İhsan BALCI, 1991 yılında Isparta'da doğan Balcı, aynı şehrin farklı okullarında ilk, orta ve lise öğrenimini tamamlamıştır. Lisans ve yüksek lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi'nin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında yapan Balcı, hâlen İstanbul Üniversitesinde doktora eğitimine devam etmekte ve aynı üniversitenin İktisat Fakültesinde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Bora YENİHAN, Yenihan, lisans eğitimini Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünde, yüksek lisans ve doktora eğitimini ise Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde tamamlamıştır. Şu an Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde çalışmakta olan Yenihan, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri, sendikacılık ve toplumsal cinsiyet konularında uzmanlaşmıştır.

Bünyamin BACAK, Biga'da doğdu. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi'nde Endüstri İlişkileri Bölümünde Yüksek Lisans ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde doktoraasını tamamladı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Canan Öykü DÖNMEZ KARA, 1997 yılında Çanakkale Milli Piyango Anadolu Lisesi'ni bitirdi. Lisansını 2002 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Maliye Bölümü'nde tamamladı. 2005 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümü'ndeki ve 2010 yılında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'ndeki yüksek lisans çalışmalarını tamamladı. 2015 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Bölümü doktora öğrenimini tamamladı. Hâlen Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Göç, iltica ve sosyal politika alanlarında çalışmaktadır.

The author is an associate professor at Labour Economics and Industrial Relations Department in Sakarya University. He received his bachelor's degree from Faculty of Economics, Istanbul University. Respectively he received his MA and PhD degrees from Institute of Social Sciences, Istanbul University. His research areas are Social Policy, Theory of Social Security and Law, Migration, Employment Relations and Human Resources, Public Sector Unionism. He has published articles, book chapters and papers.

Born in Isparta in 1991, Balcı completed her primary, secondary and high school education in different schools of the same city. Balcı, who completed his undergraduate and graduate studies in the field of Labor Economics and Industrial Relations of Istanbul University, is still continuing his doctorate education at Istanbul University. He is working as a research assistant at the Faculty of Economics of the same university.

Dr. Yenihan completed his BA degree in Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Süleyman Demirel University. Dr. Yenihan completed his MA and PhD degree in Labor Economics and Industrial Relations Department, Institute of Social Sciences, Sakarya University. Dr. Yenihan, who has been working as Assoc. Prof. Dr. in Labor Economics and Industrial Relations Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kocaeli University, Turkey is interested in human resources management, industrial relations, syndicalism and gender.

BACAK, was born in Biga. He graduated from Marmara University, Faculty of Economics & Administrative Sciences. He completed his master's in Industrial Relations Department and his doctorate in Labour Economics and Industrial Relations Department in Istanbul University. He is currently an academician at Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics & Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations.

DÖNMEZ KARA, graduated from Çanakkale Milli Piyango Anatolian High School in 1997. She completed her license in 2002 at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Finance. She completed her master's degrees Çanakkale Onsekiz Mart University Institute of Social Sciences, Department of Finance in 2005 and Çanakkale Onsekiz Mart University Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations in 2010. In 2015, she completed her doctorate education at Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Social Sciences, and Department of International Relations. She is currently working as an assistant professor at Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. She works on migration, asylum and social policy.

Çenk Murat KOÇOĞLU, Lisans öğrenimini 2006 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamlamıştır. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliğinde Yüksek Lisansını 2009 yılında, 2013 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesinde, başladığı Doktorasını 2016 yılında başarıyla tamamlamıştır. Şu an Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi'nde Doçent Dr. Olarak görevine devam etmektedir.

Ebru KANYILMAZ POLAT, Antalya'nın Manavgat ilçesinde doğdu. 2003 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü bitirdi. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisansa başladı. 2005 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2015 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında doktorasını tamamladı.

Emrah ÖZKUL, Lisans öğrenimini 1999 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamlamıştır. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliğinde Yüksek lisansını ardından 2002 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliğinde başladığı Doktorasını başarıyla tamamlamıştır. Şu an Kocaeli Üniversitesi Turizm Fakültesinde Doçent Dr. Olarak görevine devam etmektedir.

Gonca GEZER AYDIN, Çanakkale'de doğdu. 2009 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. 2011 yılında Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında yüksek lisansını tamamladı. Aynı yıl Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında doktora programına başladı. 2012 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2016 yılına doktorasını tamamladı. 2018 yılında Doktor Öğretim Üyesi olarak atandı. Hâlâ aynı üniversitede ve aynı bölümde görev yapmaktadır.

Gökçe CEREV, Yüksek Lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi İşletme bölümünde, doktora eğitimini Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yapan yazarın sosyal politika, çalışma sosyolojisi ve sendikalar üzerine çalışmaları bulunmaktadır. Yazar hâlen Fırat Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

KOÇOĞLU completed his undergraduate education in 2006 at Bolu Abant İzzet Baysal University, Akçakoca School of Tourism and Hotel Management. He successfully completed his Master's Degree in Tourism and Hotel Management in Düzce University, Institute of Social Sciences in 2009, and his Ph.D. in 2016 at Zonguldak Bülent Ecevit University, Social Sciences Institute, Faculty of Business Administration in 2013. He continues his duty as Associate Professor at Karabuk University Safranbolu Tourism Faculty.

Ebru KANYILMAZ POLAT, was born in Antalya, Manavgat.. She completed her undergraduate studies in Anadolu University, Labour Economics and Industrial Relations department. In the same year, she started master's degree at the same department. She started to work as a research assistant in Çanakkale Onsekiz Mart University. In 2005. She completed her PhD in Çanakkale Onsekiz Mart University, Business Department in 2015.

ÖZKUL completed his undergraduate education in Bolu Abant İzzet Baysal University Akçakoca Tourism Management and Hotel Management in 1999. He completed his master's degree in Tourism Management at Balıkesir University, Institute of Social Sciences, and his Ph.D. in Tourism Management at Dokuz Eylül University. He continues his duty as Associate Professor at Kocaeli University Tourism Faculty.

Gonca GEZER AYDIN, was born in Çanakkale. She got a bachelor's degree from Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labour Economics and Industrial Relations department, in 2009. In 2011, she completed her master degree in Uludağ University, Labour Economics and Industrial Relations Department. In the same year, she started her doctorate education in the same department and university. She started working as a research assistant at Çanakkale Onsekiz Mart University in 2012. She became a doctor in 2016. She was appointed as Assist. Prof. in 2018 and she stil works at the same position.

The author completed his MA degree in the Business Management field and his PhD degree in social policy field in Labour Economics and Industrial Relations Department of Sakarya University. He has published works in the fields of social policy, labor sociology and trade unions. The author currently works in the Labor Economics and Industrial Relations Department of Fırat University.

Hüseyin ERKUL, 1957 Denizli doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Denizli’de tamamlamıştır. 1979 yılında Isparta Eğitim Enstitüsü FKB Bölümünü; 1990 yılında Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi KYUP’ta yüksek lisansı, 1993 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği (3+1) bölümü, 1998 yılında İnönü Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda doktora’yı bitirmiştir. ERKUL branş öğretmeni, yönetici, ilköğretim müfettişi ve İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra 1998 yılında Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi İ.İ.B.F Kamu Yönetimi bölümüne Yrd. Doç. Dr. olarak atanmış, 2002’de İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F Kamu Yönetimi bölümünde öğretim üyesi, Hukuk ve Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı, SBE Müdür Yardımcılığı ve Dekan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2008 yılında “Yerel Yönetimler, Kent ve Çevre Politikaları” alanında Doçent olmuş, 2010 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi MYO’na öğretim üyesi olarak atanmış, Gökçeada MYO ve Çanakkale SBMYO Müdürlüğü görevlerinde bulunmuş; 2015 yılından bu yana Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı ve SBKY Bölüm Başkanı olarak görevini sürdürmektedir.

İlknur KARAASLAN, İstanbul Şişli’de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini İstanbul’da tamamladı. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’de AB’nin Sosyal Politikaları ve Endüstri İlişkileri programında yüksek lisans (İngilizce), Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda doktora eğitimini tamamladı. Kırklareli Üniversitesinde akademisyen olarak çalıştı. Hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde akademisyen olarak görev yapmaktadır.

İlknur TAŞTAN BOZ, Çayırılı’da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini İstanbul’da tamamladı. Lisans eğitimini A.İ.B.Ü’de İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İşletme bölümünü bitirdi. Trakya Üniversitesinde yüksek lisans eğitimini tamamladı. Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktorasını tamamladı. Trakya Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Levent ŞAHİN, 1980 yılında İstanbul’da doğan Şahin, aynı şehrin farklı okullarında ilk, orta ve lise öğrenimini tamamlamıştır. Lisans ve yüksek lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart; doktora eğitimini ise İstanbul Üniversitesinin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında yapan Şahin, hâlen İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde öğretim üyeliğine devam etmektedir. Levent Şahin, an itibarıyla İstanbul Üniversitesi Rektör Yardımcılığı ve Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesinin Dekanlık görevlerini yürütmektedir.

ERKUL, was born in 1957 in Denizli. He completed his primary, secondary and high school education in Denizli. He studied at Isparta Education Institute FKB Department in 1979. He got his master’s degree (MA) in Public Administration field of Turkey Middle East Public Administration Institution (KYUP) in 1990. He studied at Gazi University, Department of Educational Administration and Supervision (3 + 1) in 1993. In 1998, he completed his doctorate at İnönü University, SBE Public Administration Department. ERKUL served as a branch teacher, administrator, primary education inspector and Vice President of the Board of Primary Education Inspectors. In 1998, he was appointed to Hatay Mustafa Kemal University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration as Assistant Professor. In 2002, he worked as a instructor at İnönü University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration. He was the Head of the Department of Law and Management Sciences in 2002. In 2002, he served as SBE Vice Director and Vice Dean. In 2008, he became an Associate Professor in the field of “Local Governments, Urban and Environmental Policies”. In 2010, he was appointed as an instructor to Çanakkale Onsekiz Mart University Vocational School. Gökçeada Vocational School and Çanakkale SBMYO Manager. Since 2015, he has been the Dean of the Faculty of Political Sciences at Çanakkale Onsekiz Mart University and the Head of the Department of SBKY.

KARAASLAN, was born in Şişli, İstanbul. She completed her primary and secondary education in İstanbul. She graduated from İstanbul University, Faculty of Economics. She completed her master’s (English Program) at the Department of European Union’s Social Politics and Industrial Relations and doctorate at the Department of Labour Economics and Industrial Relations in İstanbul University in Social Sciences Institute. She worked in Kırklareli University as an academican. She is currently an academican at Çanakkale Onsekiz Mart University.

TAŞTAN BOZ, was born in Çayırılı. She completed her primary and secondary education in İstanbul. She holds a BSc in Business from A.İ.B. University, Bolu, Turkey, a MA in Business Management from Trakya University, Edirne, Turkey and a PhD in Management and Organization from Marmara University, İstanbul, Turkey. She currently works as a lecturer at Trakya University.

Born in İstanbul in 1980, Şahin completed her primary, secondary and high school education in different schools of the same city. He completed his undergraduate and graduate studies at Çanakkale Onsekiz Mart University; Şahin, who completed his doctoral studies in the field of Labor Economics and Industrial Relations of İstanbul University, is still a faculty member at İstanbul University Faculty of Economics. Levent Şahin is currently the Vice Rector of İstanbul University and the Dean of the Open and Distance Education Faculty.

Mustafa KARA, Lisans eğitimini 1999 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyoloji bölümünde tamamladı. Yüksek Lisansını 2001-2005 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. Doktor unvanını ise 2012 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Kamu Yönetimi bölümünde elde etti. 2012 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde Kentleşme ve Çevre Sorunları Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Murat UZUNPARMAK, Lisansını 2001 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk fakültesinde tamamladı. 2003 yılında Kaymakam adayı olarak mülki idare amirliği mesleğine başladı. Beylikova, Beytüşşebap, Darende, Toprakkale, Eceabat Kaymakamlığı ile Van valî yardımcılığı ve İçişleri Bakanlığı NVİGM'de Şube müdürü olarak görev yaptı. Yüksek Lisansını 2011-2013 yılları arasında Van Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. 2016 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisidir. 2017 yılından beridir BAE Abudabi Türkiye Büyükelçiliğinde Uzman Müşavir olarak görev yapmaktadır. Uluslararası bir kuruluştaki Dışişleri Bakanlığını temsilen direktörlük yapmaktadır.

Neslihan ARSLAN, 1984 yılında İstanbul'da doğmuştur. Lise öğreniminin ardından 2006 yılında Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünü tamamlamıştır. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları bölümünde yüksek lisans eğitimini ve 2016 yılında ise Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü doktora programını bitirmiştir. 2011-2017 yılları arasında Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. 2017 yılından bu yana Bandırma Onyedî Eylül Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde Doktor Öğretim Üyesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Yazarın başlıca çalışma alanları içerisinde sosyal politika, göç, iş gücü piyasaları öne çıkmaktadır.

Niyazi YILMAZ, Lapseki'nin Şevketiye köyünde doğdu. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden 2017 yılında mezun oldu. Aynı yıl Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve 2020'de mezun oldu. 2018 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

He completed his license in the Department of Sociology at Atatürk University in 1999. He completed his master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration between, 2001-2005. He obtained his doctor's title in the Department of Public Administration of Süleyman Demirel University in 2012. Since 2012, he has been working as a faculty member at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration, Department of Urbanization and Environmental Problems.

Murat UZUNPARMAK (PhD Student), holds a Bachelors degree in Law from Ankara University and a Masters degree in Public Administration from the University of Van. He is currently completing his thesis for a PhD in Public Administration from the University of Çanakkale. He worked as a District Governor and a Deputy Governor at the Turkish Ministry of Interior. He has governed seven different districts in Turkey and has fifteen years of professional experience. He has been working as a consultant expert in Turkish Embassy in Abu Dhabi since 2017. He is a director of Research and Analysis at Hedayah (International Centre of Excellence for Countering Violent Extremism)

Neslihan ARSLAN, was born in Istanbul in 1984. After her high school education, she completed Public Relations and Publicity Department of Marmara University Faculty of Communication in 2006. She completed her master's degree in the Department of Industrial Relations and Human Resources at Istanbul University in 2010 and her doctorate program in Labor Economics and Industrial Relations in 2016. Between, 2011-2017, she worked as a research assistant at Cumhuriyet University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. Since 2017, she has been working as an Assistant Professor in the Department of Labor Economics and Industrial Relations at Bandırma Onyedî Eylül University. Social policy, migration, and labor markets stand out among the author's main fields of study.

YILMAZ, was born in Şevketiye village in Lapseki. He graduated from Kocaeli University, Faculty of Economics & Administrative Sciences in 2017. In the same year, he started master's degree in the Department of Labour Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University and graduated in 2020. He is currently a research assistant at Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics & Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations since 2018.

Oğuz BAŞOL: Başol, lisans eğitimini Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri bölümünde, yüksek lisans ve doktora eğitimini ise Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde tamamlamıştır. Hâlihazırda Kırklareli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde çalışmakta olan Başol, sürdürülebilir çalışma yaşamı, yeşil işler ve işe karşı tutumlar konularında uzmanlaşmıştır.

Oğuz DİKER, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O'dan 2007 yılında mezun olarak tamamlamıştır. 2008 yılında başladığı yüksek lisans eğitimini Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programında 2010 yılında, 2010 yılında başladığı doktora eğitimini Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında 2015 yılında tamamlamıştır. Karabük Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde Öğretim Üyesi olarak görev yapan DİKER, 2019 yılında Doçent Unvanı'nı almaya hak kazanmıştır. Hâlihazırda Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde Doçent unvanı ile görevine devam eden DİKER'in yönetim, strateji ve örgütsel davranış alanında çalışmaları bulunmaktadır.

Orkun GÖKTEPE, Çanakkale'de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Çanakkale'de tamamladı. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümünde yüksek lisans ve Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde doktorasını tamamladı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Özgür TOPKAYA Yazar, yüksek lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümlerinde, doktora eğitimini İstanbul Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde tamamlamıştır. Sosyal politika, endüstri ilişkileri ve makro iktisat alanında çalışmaları olan yazar hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde görev yapmaktadır.

Dr. Başol completed his BA degree in Econometrics Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Çukurova University. Dr. Başol completed his MA and PhD degree in Labor Economics and Industrial Relations Department, Institute of Social Sciences, Uludağ University. Dr. Başol, who has been working as Assoc. Prof. Dr. in Labor Economics and Industrial Relations Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kırklareli University, Turkey is interested in sustainable work life, green jobs and attitudes towards jobs.

Oğuz DİKER completed bachelor's degree in Anadolu University Tourism and Hotel Management in 2007. He started master degree in 2008 in Nevşehir University Social Sciences Institute Department of Business Management and completed in 2010. DİKER started doctorate education in Eskişehir Osmangazi University Social Sciences Institute Department of Business Management in 2010 and completed in 2015. He has worked Karabük University and Çanakkale Onsekiz Mart University as Assistant Professor. DİKER has received Associate Professor title in 2019. He is still working in Çanakkale Onsekiz Mart University with this title. DİKER has researches in the fields of management, strategy and organizational behavior.

GÖKTEPE, was born in Çanakkale. He completed his primary and secondary education in Çanakkale. He graduated from Anadolu University, Faculty of Business and Administrative Sciences. He completed his master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University Business Administration Department. Then he completed his doctorate at Marmara University Management and Organization Department. He is currently an academician at Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Business and Administrative Sciences, Department of Management and Organization.

The author got his MBA from Business Administration Programme of Social Sciences Institute of Uludag University. His second MA from Labor Economics and Industrial Relations Programme of Social Sciences Institute of Çanakkale Onsekiz Mart University. He had his PhD degree from Labor Economics and Industrial Relations Programme of Social Sciences Institute of Istanbul University. His study fields of interest are social policy, industrial relations and macro-economy. The author currently works in Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labor Economics and Industrial Relations Department.

Pelin KANTEN, 1982 Bursa doğumludur. Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamlayarak, 2001 yılında kariyerine IBM Türk Limited Şirketinde başlamıştır. 2006 yılında akademisyenliğe geçiş yapan ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlayan Pelin Kanten aynı üniversitede Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek Lisans eğitimini tamamladıktan sonra Süleyman Demirel Üniversitesinde İşletme alanında doktora eğitimini sürdüren Pelin Kanten aynı zamanda Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2012 yılında İşletme alanında doktor unvanı almıştır. 2015 yılında yönetim ve strateji alanında doçent unvanı almıştır. Doçent unvanını aldıktan sonra 2016 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümüne geçiş yapan Pelin Kanten, hâlen aynı fakültede öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Pelin Kanten akademik kariyeri boyunca bölüm başkanlığı, yükseköğretim müdür yardımcılığı ve dekan yardımcılığı gibi çeşitli idari görevler yürütmüştür. Ayrıca, akademik yaşamı süresince yönetim ve organizasyon alanında makale, bildiri, kitap bölümü ve proje gibi çeşitli yayınlar yapmıştır.

Sarp KUMLU, Lisans öğrenimini 2018 yılında Kocaeli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü'nde tamamlamıştır. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimi devam etmektedir.

Siyret AYAS ŞARMAN, 1989'da İzmir'de doğmuştur. Lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde tamamlayan yüksek lisansını da aynı üniversitede tamamlamıştır. Ayas Şarman 2015'ten bu yana İstanbul Üniversitesi'nde Araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Üzerine çalıştığı alanlar; Yönetim ve Organizasyon, İKY, Örgütsel Davranış, Çalışma Psikolojisi'dir. Araştırmalarını çeşitli ulusal ve uluslararası akademik dergilerde yayınlayan Ayas Şarman, farklı şehir ve ülkelerde düzenlenen ulusal ve uluslararası akademik konferanslara katılmıştır.

Suat UĞUR, 1994 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. Doktorasını 2004 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda tamamladı. 2012 yılında Sosyal Politika alanında doçent ve 2018 yılında profesör oldu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

Pelin KANTEN, was born in 1982 in Bursa. The author completed her undergraduate education at Istanbul University Faculty of Business Administration and started her career in IBM Türk Limited Company in 2001. Kanten, who started to work as a lecturer at Çanakkale Onsekiz Mart University in 2006, started to work as an academician and completed her master's degree in Tourism and Hotel Management at the same university. After completing her master's degree, Kanten, who continued her doctorate education in the field of Business Administration at Süleyman Demirel University, also started to work as a lecturer at Mehmet Akif Ersoy University. In 2012, she received the title of doctor in the field of Business Administration. She received the title of associate professor in the field of management and strategy in 2015. After receiving the title of Associate Professor, Kanten transferred to Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Department of Business Administration in 2016, and still continues to work as a faculty member at the same faculty. Throughout her academic career, Kanten has held various administrative positions such as department head, vice principal and vice dean. In addition, during her academic life, she has made various publications in the field of management and organization such as articles, papers, book chapters and projects.

KUMLU completed his undergraduate education in 2018 at Kocaeli University School of Tourism and Hotel Management, Department of Hospitality Management. His master's degree, which he started in the same year at Kocaeli University, Department of Tourism Management, continues.

Siyret AYAS was born in İzmir in 1989. She graduated with BA and MA in Labor Economics and Industrial Relations from Çanakkale Onsekiz Mart University. She is still Ph.D. student in Labor Economics and Industrial Relations from Istanbul University. Since 2015, she has worked at Istanbul University as a Research Assistant. Her research interests are Management&Organization, Organizational Behavior, Industrial Psychology HRM, Human Behaviors. She has published her research in various national and international academic journals and made presentations at several national and international academic conferences in different cities and countries.

Suat UĞUR, graduated from Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations in 1994. He completed his doctorate in 2004 at Dokuz Eylül University Labor Economics and Industrial Relations Department. He became an associate professor of Social Policy in 2012 and a professor in 2018. He works at Çanakkale Onsekiz Mart University.

Tanju ÇOLAKOĞLU, Razgrat Bulagaristan'da doğdu. İlköğretimini Babaeski'de tamamladı. Ortaokul ve lise eğitimini Tekirdağ Anadolu Lisesinde tamamladı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (COMU) Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde de tamamladı. Doktorasını Eskişehir Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde tamamladı. Hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Tuncay YILMAZ, Bolvadin'de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Akşehir'de tamamladı. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun oldu. Sakarya Üniversite Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde yüksek lisans ve doktorasını tamamladı. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Ufuk ÖZER, 2002 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur. Yüksek lisansını 2008 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda, doktorasını ise 2018 yılında İstanbul Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. Özer, hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

Umut EROĞLU, yüksek lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde, doktora eğitimini Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, örgütsel davranış, işletmelerde eğitim ve gelişim alanında çalışmaları olan yazar hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, İşletme Bölümünde görev yapmaktadır.

Yener PAZARCIK, 1976 yılında Çanakkale'nin Biga ilçesinde doğdu. Doktora eğitimini Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamış ve 2010 yılında yönetim ve organizasyon alanında doktor unvanı almıştır. Doktora eğitimi sonrasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Sivil toplum kuruluşları yönetimi, kültür ve değerlerin oluşumu, stratejik yönetim, işletmecilik tarihi ve girişimcilik alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.

COLAKOGLU, was born in Razgrat Bulgaria. He completed his primary education in Babaeski. He completed secondary and high school education in Tekirdağ Anatolian High School. He graduated from Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. He completed his master's degree in Canakkale Onsekiz Mart University, Labour Economics and Industrial Relations Department. He completed his doctorate education in Eskişehir Anadolu University, Labour Economics and Industrial Relations Department. He is currently an academician at Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labour Economics and Industrial Relations Department.

YILMAZ, was born in Bolvadin, Afyon. He completed his primary and secondary education in Akşehir. He graduated from Istanbul University, Faculty of Political Sciences. He completed his master's and doctorate in Sakarya University Labour Economics and Industrial Relations Department. He is currently an academician at Sakarya University, Faculty of Business Administration, Department of Human Resources Management.

Ufuk ÖZER graduated from Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 2002. He has an M.A. in Labor Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University (2008), and his doctorate studies were in Labor Economics and Industrial Relations at Istanbul University (2018). He has been working in the Department of Labor Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University since 2019.

EROĞLU, completed his master's degree from Business Administration Programme of Social Sciences Institute of Canakkale Onsekiz Mart University. He had PHD degree from Business Administration Programme of Social Sciences Institute of Uludag University. His study fields of interest are human resources management, strategic management, organizational behavior, training and development in enterprises. The author currently works in Canakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration Department.

Pazarcık was born in 1976 in Biga district of Çanakkale. He completed his doctorate at Marmara University Institute of Social Sciences and in 2010 he received the title of doctor in the field of management and organization. After his doctorate education, he works as a lecturer at Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Applied Sciences. He has works in the fields of non-governmental organizations management, the formation of culture and values, strategic management, business history and entrepreneurship.

Yusuf YİĞİT, 1973 yılında Sivas'ta doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Sivas'ta tamamladı. 1997 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı yıl avukatlık stajına başladı ve bu stajı 1998 yılı sonunda tamamladı. 1999 Aralık ayı itibarıyla Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim görevlisi olarak göreve başladı. 2004 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Türk Sosyal Güvenlik Hukuku'nda İşsizlik Sigortası konulu teziyle yüksek lisansını tamamladı. 2009 yılında ise Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı'nda İş Hukukunda İşverenin Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışma Yükümlülüğü konulu teziyle de doktorasını tamamladı. 2015 yılında Doçent unvanını aldı. İş ve sosyal güvenlik hukuku alanında yayımlanmış çok sayıda makale çalışması ve kitapları bulunmaktadır.

Zeynep SÖZCAN, Ankara'nın Altındağ ilçesinde doğdu. Lisans eğitimini 2015 yılında Sakarya Üniversitesi'nin İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimini de başarı ile tamamlayarak 2019 yılında öğretim görevlisi olarak atandığı Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nde hâlen görevine devam etmektedir.

YİĞİT, was born in 1973 in Sivas. He completed his primary, secondary and high school education in Sivas. He got his BA degree from Dokuz Eylül University Faculty of Law in 1997. He started his law internship in the same year and completed it at the end of 1998. While continuing his studies, he started to work as a scholar at Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences in December 1999. In 2004, he got his MA degree in Kocaeli University Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations with his thesis on Unemployment Insurance in Turkish Social Security Law. Finally, in 2009, he got his PhD degree from Selçuk University Institute of Social Sciences, Department of Private Law, with his thesis on Employer's Obligation to Inform and Consult Employees in Labor Law. He received the title of Associate Professor in 2015. He has many articles and books published in the field of labor and social security law.

SÖZCAN, was born in Altındağ, Ankara. She completed her undergraduate studies in Human Resources Management Department of Sakarya University in 2015. In the same year, she successfully completed his master's degree in Human Resources Management at Sakarya University Graduate School of business and is currently working at Zonguldak Bülent Ecevit University, where she was appointed as a lecturer in 2019.

İÇİNDEKİLER

Sunuş	iii
Sunuş	v
Ön Söz	vii
Bölümler ve Yazarları	xi
Yazarların Kısa Öz Geçmişleri/ About Contributors	xiii

Bölüm I

İNSAN (KAYNAKLARI) YÖNETİMİNİN TEORİK ARKA PLANI VE KÜRESEL YÖNELİMİ

I Giriş İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi: Eski(me)yen Uygulamalardan Yeni Gerçeklere	3
<i>Ali Şahin Örnek</i>	
1915 Çanakkale Köprüsü	5
Giriş	7
Endüstri Devrimleri	9
Endüstri 1.0 veya I. Kuşak Sanayi Devrimi	9
Endüstri 2.0	11
Endüstri 3.0	11
Endüstri 4.0	13
Gelecekte İnsan, İş ve Toplum 5.0	14
İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi	16
İnsan Kaynakları Yönetimi	19
İKY'de Yeni Olan Ne?	20
İnsan Kaynakları Yönetiminin Oyun Alanı	20
İnsan Kaynakları Yönetiminde Geleneksel Yaklaşımlar	22
Harvard Okulu	23
Michigan Okulu	24

Kültürel Çeşitlilik	25
Türkiye'de İşgörme Anlayışı	26
Değişen Demografik Özellikler: Farklılıkları Yönetmek Zordur	27
X, Y, Z Nesli Tanımlamaları	29
İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	31
İnsan Kaynakları Bölümünün Rollerini	31
Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Kısa Hikayesi	37
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler	40
Sonuç ve Öneriler	42
Örnek Olaylar	43
Ağdan Öğrenelim - Videolar	46
İnceleme-Tartışma Soruları	46
Kaynakça	47

2 İnsan Yönetimine Stratejik Bir Bakış: İnsan Kaynakları Yönetiminden SİNK'A'ya	51
<i>Ali Şahin Örnek</i>	

Türkiye'de İK'cı Olmak	53
Giriş	54
Neden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi?	55
İlgili Kavramlar	58
Amaç ve Hedef Belirleme	60
Strateji ve Stratejik Yönetim Nedir?	60
Politika	61
Miyon	61
Vizyon	62
Performans Göstergeleri	62
İnsan Kaynak Mıdır? Kıymet (Değer) Mıdır?	63
Kaynak Nedir?	64
Kıymet Nedir?	65
Entelektüel Sermaye ve Boyutları	66
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Arka Planı	69
Kaynağa Dayalı İKY Modeli	70
Evrenselci (En İyi Uygulama-Best Practice) Yaklaşım	71

Durumsallık/Koşul Bağlılık (En Uygun – Best Fit) Yaklaşımı	71
Biçimselleştirme (Yapısalcı) Yaklaşım	71
Bağlamsal Yaklaşım	72
SİNK A'nın Özellikleri	72
İç ve Dış Çevrenin Analizi (Durum Analizi)	73
SWOT Analizi	74
Performans Ölçümünde Şirket Karnesi ve İK Karnesi Kullanımı	75
Skandia Kılavuzu	77
İnsan Kaynakları Bölümleri	77
İK Yönetici ve Profesyonellerinin Yetkinlikleri	79
SİNK A: İnsan Kaynakları Stratejisiyle İşletme Stratejisinin Bütünleşmesi ve Uyumlaşması	82
Geleneksel İK Modeli'nden Dönüştürücü İK Modeli'ne	82
Stratejik Yönetim Süreci	84
Bütünleşik SİNK A Haritası	85
Sonuç ve Öneriler	88
Örnek Olaylar	89
Örnek Olay 1 Özel Sektör Uygulaması	89
Örnek Olay 2 Kamu Sektörü'nde Bir Stratejik Planlama Toplantısı	90
Ağdan Öğrenelim - Videolar	92
İnceleme-Tartışma Soruları	92
EK: Ölçüm Aracı - Maddi Olmayan Varlıklarınızı Ölçmek İster Misiniz?	93
Kaynakça	94

3

Bilgi Toplumunda Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

99

Yener Pazarıcı

Giriş	101
Bilgi	102
Bilgi Toplumu	102
Bilgi Yönetimi	102
Bilgi Sistemleri	103
Bilginin Yönetiminin Önemi	104
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	106
İnsan Kaynakları Yönetiminden Kullanılan Bilgi Türleri	108
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları	109
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları	109
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Oluşturulması	110
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Stratejisinin Geliştirilmesi	111
İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması	111
İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Tasarımı	112
İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Uygulanması	113

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Oluşturulmasında Karşılaşılan Sorunlar	114
Sonuç ve Öneriler	115
Örnek Olaylar	116
Ağdan Öğrenelim - Videolar	117
İnceleme-Tartışma Soruları	117
Kaynakça	118

4

Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi

119

Ahmet Orkun Göktepe

Giriş	121
Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi	123
Sosyal Medya Kavramı	123
Türkiye'de Sosyal Medya Kullanımı	124
Bir İKY Fonksiyonu Olarak Sosyal Medya	125
Kurumsal Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi	129
Bilgi Transferi - Sosyal Sermaye Teorisi (Social Capital Theory)	130
Performans - Medya Senkronizasyonu Teorisi (Media Synchronicity Theory - MST)	132
Bilgi Teknolojilerinin Kabul ve Kullanımı Konusundaki Birleştirilmiş Teori - UTAUT	133
Sosyal Ağ Siteleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi	134
İK Yöneticileri Neden SAS Bilgilerini Kullanmalıdır?	139
İK Yöneticileri Neden SAS Bilgilerini Kullanmamalıdır?	142
Sonuç ve Öneriler	146
Örnek Olaylar	147
Ağdan Öğrenelim - Videolar	148
İnceleme-Tartışma Soruları	148
Kaynakça	149

5

Çalışma, İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi

151

Bora Yenihan - Oğuz Başol

Giriş	153
Çalışma Kavramının Kökenleri ve Değişim Süreci	153
İş Kavramı, İçeriği ve Dönüşümü	155
İş Etiğinden Kurumsal Sosyal Sorumluluğa	157
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	158
Sosyal Sorumluluk ve Personel Seçme Fonksiyonu	160
Sosyal Sorumluluk ve Eğitim-Geliştirme Fonksiyonu	161

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Performans Değerlendirme	161
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kariyer Planlaması	162
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Ücret Yönetimi	162
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Sağlığı ve Güvenliği	163
Sonuç ve Öneriler	163
Örnek Olaylar	165
Ağdan Öğrenelim - Videolar	169
İnceleme-Tartışma Soruları	169
Kaynakça	170

Bölüm II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL FONKSİYONLAR

6 İnsan Kaynakları Planlaması 175

Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev - Özgür Topkaya

Giriş	177
Planlama Kavramı	178
İnsan Kaynakları Planlaması	180
İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	180
İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişim Süreci	180
İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı, Hedefleri ve Önemi	181
İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	184
İnsan Kaynakları Planlaması Süreçleri	186
İşletmenin Nicel Olarak İhtiyaç Duyduğu İnsan Kaynağının Belirlenmesi	188
Yargısal-Sezgisel Tahmin	189
Sayısal-İstatistiksel Tahmin	190
İhtiyaç Duyulan İnsan Kaynağı Türleri	190
Sonuç ve Öneriler	191
Örnek Olaylar	192
Ağdan Öğrenelim - Videolar	193
İnceleme-Tartışma Soruları	193
Kaynakça	194

7 İş Tasarımı ve İş Analizi 197

Oğuz Diker

Giriş	199
İş Tasarımı	199
İş Tasarımı Yöntemleri	202
İş Analizi	205

İş Analizi Yaklaşımları	207
İş Analizi Veri Toplama Yöntemleri	208
İş Analizi Süreci	209
Sonuç ve Öneriler	215
Örnek Olaylar	216
Ağdan Öğrenelim - Videolar	216
İnceleme-Tartışma Soruları	217
EK: İş Analizi Anket Formu	217
Kaynakça	218

8 Aday Havuzu Oluşturma Süreci 221

Neslihan Arslan

Giriş	223
Aday Havuzu Oluşturma	223
Aday Havuzu Oluşturmada Yararlanılan Kaynaklar	224
İşletmenin Dış Kaynakları	224
Türkiye İş Kurumu	225
İşletmenin İç Kaynakları	226
Başvurular ve Seçim Süreci Yöntüyle Aday Havuzu Oluşturulması	229
Başvuruların Alınması	229
Başvuru Formları	230
Adaylarla Görüşme	231
Testler	233
Aday Havuzuna Ulaşmada Adayları İşletmelere Çeken Başlıca Özellikler	233
Çalışma Koşulları	233
İş İlanları	233
Kariyer Fırsatları	234
Web Sayfaları	235
Aday Havuzu Oluşturmada Çevrim İçi Araçların Rolü	236
Sosyal Medya	236
Özelleştirilmiş İş İlanlarına İlişkin Web Siteleri	237
Sonuç ve Öneriler	237
Örnek Olaylar	239
Ağdan Öğrenelim - Videolar	240
İnceleme-Tartışma Soruları	240
EK 1: Eski Bir Bonservis ve Yeni Bir Öz Geçmiş Örneği	241
Kaynakça	242

9 Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci 245

Gökçe Cerev -Abdurrahman Benli -Özgür Topkaya

Giriş	247
Personel Seçme Kavramı ve Önemi	248
Personel Temin Kaynağı Oluşturma Süreci	249

İşletme İçi Kaynaklar	250
İşletme Dışı Kaynaklar	251
Personel Seçme Süreci	252
İşe Alım İhtiyacının Tespiti	253
Başvuruların Kabul Edilmesi	254
Personel Seçiminin Değerlendirilmesi	257
Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler	257
Personel Yerleştirme Süreci	258
Personel Seçim Sürecinde Hat ve Bölüm Yöneticilerinin Rollerini	259
Sonuç ve Öneriler	260
Örnek Olaylar	261
Ağdan Öğrenelim - Videolar	262
İnceleme-Tartışma Soruları	262
EK: Örnek İş Başvuru Formu	263
Kaynakça	266

Finansal Olmayan Ödüller	304
Ödül Yönetimi Politika ve Uygulamalarını Etkileyen Faktörler	305
Özel Gruplar İçin Ödüllendirme Yöneticilerin Ödüllendirilmesi	305
Satış Temsilcilerinin Ödüllendirilmesi	306
Sonuç ve Öneriler	306
Örnek Olaylar	308
Ağdan Öğrenelim - Videolar	310
İnceleme-Tartışma Soruları	311
Kaynakça	312

Bölüm III

PERFORMANS ODAKLI BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL GELİŞME

10 Ücret ve Ödül Yönetimi 269

Tuncay Yılmaz - Zeynep Sözcan

Giriş	271
Ücret ve Taraflar Açısından Ücretin Önemi	271
Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	271
İşverenler Açısından Ücretin Önemi	271
Ekonomi Açısından Ücretin Önemi	273
Ücretle İlişkili Kavramlar	273
Zamana Dayalı Ücret	273
Parça Başı Ücret	273
Çıplak Ücret, Giydirilmiş Ücret	273
Net Ücret, Brüt Ücret	274
Nominal Ücret, Reel Ücret	274
Ücret Yapısı	275
Ücret Düzeyi	275
Ücret Haddi, Ücret Geliri	275
İnsan Kaynakları Yönetimi Aracı Olarak Ücret	276
Ücretleme İlkeleri	277
Ücretlerin Belirlenmesi ve Etkileyen Faktörler	278
İçsel Faktörler	278
Dışsal Faktörler	279
Ücret Yapısı ve Etkileyen Faktörler	280
İşletme Ücret Yapısının Oluşturulması	281
İşe Dayalı Ücret Yapıları	282
Kişiyeye Dayalı Ücret Yapıları	286
Ücret Farklılıkları ve Nedenleri	286
Hukuki Düzenlemeler Işığında Ücret ve Yönetimi	288
Asgari Ücret	294
Ücret ve Tazminatların Hesaplanması	296
Ödül Yönetimi Kavramı ve İçeriği	300
Ödül Yönetiminin Amaçları	301
Ödül Yönetimi Süreci ve Bileşenleri	301
Ödül Yönetimi Uygulamaları	302
Finansal Ödüller	304

11 İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi 317

Umut Eroğlu

Giriş	319
İşletmelerde Eğitim ve Gelişim Faaliyetlerini Anlamak İçin Temel Kavramlar	319
Öğrenme	319
Eğitim	322
Öğretim	322
Gelişim	322
Yetiştirme	322
Oryantasyon Eğitimi Programları	323
Geliştirme	326
Yetenek, Beceri, Yeterlilik ve Yetkinlik Kavramları	329
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşletmeye Katkıları	329
Günümüzde İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi	332
İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimiyle İlgili Akademik Çalışmaların Gelişimi	335
İşletmelerde Eğitim ve Gelişim Sistemleri: İlkeler, Temel Süreçler ve İşleyişi	339
Eğitim, Gelişim Sistemleri ve Uygulamalarına İlişkin İlkeler	339
Eğitim ve Gelişim Sistemlerinin Girdileri	340
Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi	342
Eğitim ve Gelişim Planının Oluşturulması	348
Eğitim ve Gelişim Programlarının Tasarlanması	349
Eğitim ve Gelişim Programlarının Uygulanması	355

Eğitim, Gelişim Sistemi ve Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi	356
Eğitim, Gelişim Programlarının Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi	358
Sonuç ve Öneriler	361
Örnek Olaylar	362
Ağdan Öğrenelim - Videolar	363
İnceleme-Tartışma Soruları	363
Kaynakça	364

12 Kariyer Planlamak Mümkün mü? Kariyer Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Açıdan Anlamını Yitirmesi 367

Ebru Kanyılmaz Polat

Giriş	369
Kariyer Kavramı	369
Kariyer Evreleri	370
Kariyer Yönetimi ve Önemi	372
Kariyer Planlaması ve Önemi	373
Kariyer Geliştirme ve Önemi	375
Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar	377
Kariyer Sorunları	378
Kariyer Engelleri	380
Kariyer Yönetiminin Geleceği	382
Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	382
Çağdaş Kariyer Yaklaşımları	383
Sonuç ve Öneriler	389
Örnek Olaylar	391
Ağdan Öğrenelim - Videolar	392
Ağdan Öğrenelim - Videolar	394
İnceleme-Tartışma Soruları	395
Kaynakça	396

13 Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi 399

İlknur Taştan Boz

Giriş	401
Yetkinlik Kavramı	401
Yetkinliklere Zemin Oluşturan Gelişmeler	404
Zekâ Testlerinin İş Başarısını Göstermeyeceği Yaklaşımı	404
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	404
Bilgiye Dayalı Ekonomi ve İnsan Kaynağının Artan Önemi	405
Yetkinlik Modelleri ve Yetkinliklerin Sınıflandırması	405
Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Süreçlerinde Uygulanması	408
Yetkinlik Bazlı İşe Alım	410

Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme	411
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	412
Yetkinlik Bazlı Ücretleme	413
Sonuç ve Öneriler	414
Örnek Olaylar	415
Ağdan Öğrenelim - Videolar	417
İnceleme-Tartışma Soruları	417
Kaynakça	418

14 Yetenek Yönetimi 421

Siyret Ayas Şarman - Ali Şahin Örnek

Giriş	423
Yetenek Olgusu	423
Yetenek Yönetimi	426
İnsan Kaynakları Uygulamaları İçerisinde Yetenek Yönetiminin Rolü	433
Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Örnekler	438
İşletmeler Düzeyinde Yetenek Yönetimi Uygulamaları	439
Yetenek Yönetimini Kurumsal Düzeyde Kendilerine İş Edinmiş Şirketler	440
Sonuç ve Öneriler	443
Görüşme: Bir İK'cının Yaşam Hikâyesi - Selda Seçkinler ve Düşündürdükleri	444
Örnek Olaylar	447
Ağdan Öğrenelim - Videolar	448
İnceleme-Tartışma Soruları	449
Kaynakça	450

15 Performans Yönetimi Süreci 453

Levent Şahin - Ali İhsan Balcı

Giriş	455
Teorik Arka Plan	455
Performans Yönetimine İlişkin Kavramlar	455
Performans Yönetimi ve Değerlendirmenin Tarihsel Kökenleri	457
Performans Yönetiminin Amaçları, Avantaj ve Dezavantajları	458
Performans Yönetimi Sürecinin Tasarlanması	460
Performans Planlama	462
Performans Değerlendirme	467
Performans Geliştirme	469
Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	471
Sonuç ve Öneriler	474
Örnek Olaylar	476
Ağdan Öğrenelim - Videolar	477
İnceleme-Tartışma Soruları	477
Kaynakça	478

Bölüm VI**DAVRANIŞSAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ****16 İnsan Yönetiminde Motivasyon Açısından Pozitif Psikoloji: Duyguların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 483***Cenk Murat Koçoğlu - Emrah Özkul - Sarp Kumlu*

Giriş	485
Örgütlerde Pozitif Psikoloji	485
Pozitif Örgütsel Davranış	487
Pozitif Psikolojik Sermaye	487
Örgütlerde Duygu Yönetimi	489
Örgütsel Bağlılık Kavramı	491
Örgütsel Bağlılığın Boyutları	493
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	494
Pozitif Psikoloji Duygu Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	498
Sonuç ve Öneriler	501
Örnek Olaylar	502
Ağdan Öğrenelim - Videolar	503
İnceleme-Tartışma Soruları	504
Kaynakça	505

17 Ekip Yönetiminde Liderlik, Koçluk ve Mentorluk 509*Pelin Kanten*

Giriş	511
Ekip ve Ekip Çalışması Kavramı	512
Ekip Çalışmasının Özellikleri	513
Ekiplerin Gelişim Süreci	516
Ekip Yönetimi	518
Ekip Yönetiminde Liderlik	519
Paylaşılan Liderlik	521
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	522
Fonksiyonel Liderlik	525
Ekip Yönetiminde Mentorluk	526
Ekip Yönetiminde Koçluk	529
Sonuç ve Öneriler	532
Örnek Olaylar	535
Ağdan Öğrenelim - Videolar	536
İnceleme-Tartışma Soruları	536
Kaynakça	537

18 Örgüt Kültürü Diyalektikleri 541*Levent Şahin - Ali İhsan Balci*

Giriş	543
Örgüt Kültürü: Kavramsal Arka Plan	543
Teorik Çerçeve	543
Örgüt Kültürünün Unsurları	544
Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Boyutları	546
Örgütsel Sessizlik: Kavramsal Arka Plan	549
Teorik Çerçeve	549
Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	551
Örgütsel Vatandaşlık: Kavramsal Arka Plan	554
Teorik Çerçeve	554
Örgütsel Vatandaşlık Boyutları	556
Örgütsel Özdeşleşme: Kavramsal Arka Plan	558
Teorik Çerçeve	558
Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	559
Örgütsel Güç ve Güçlendirme	562
Örgütsel Güven	563
Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	565
Sonuç ve Öneriler	566
Örnek Olay	567
Ağdan Öğrenelim - Videolar	568
İnceleme-Tartışma Soruları	568
Kaynakça	569

19 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Şiddet, Sinizm, Tükenmişlik ve İş Tatmini 575*Tanju Çolakoğlu*

Giriş	577
Farklılıkların Yönetimi	577
Psikolojik Şiddet (Mobbing)	579
Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramı	579
İş Yerinde Psikolojik Şiddet Süreci	579
İş Yerinde Psikolojik Şiddet Türleri	582
Psikolojik Şiddetle Başa Çıkma Yolları	582
Tükenmişlik	584
Tükenmişlik Kavramı	584
Tükenmişliğin Belirtileri	585
Tükenmişliğin Nedenleri	585
Tükenmişliğin Evreleri	585
Tükenmişliğin Sonuçları	586
Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları	586
Sinizm	587
Sinizm Kavramı	587
Örgütsel Sinizmin Nedenleri	589

İş Tatmini	589
İş Tatmini Kavramı	589
İş Tatminsizliğinin Sonuçları	590
Sonuç ve Öneriler	591
Örnek Olaylar	592
Ağdan Öğrenelim - Videolar	593
İnceleme-Tartışma Soruları	593
Kaynakça	594

20 İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Sorunlar 597

Gonca Gezer Aydın

Giriş	599
Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar	599
Sanal Kaytarma	599
İçsel İşten Ayrılma	601
İşte Var Ol(a)mama (Presenteeism)	603
Çift Kariyerli Eşler	604
Çift Kariyerlilik	606
Kariyer Platosu	606
Bilgi Paylaşımı Sorunu	607
Örgütlerden Kaynaklanan Sorunlar	609
Cam Tavan Sendromu	609
İş Yeri Yalnızlığı	611
Örgütsel Dışlanma	612
Nepotizm	613
Kraliçe Arı Sendromu	614
İş gücü Piyasasından Kaynaklanan Sorunlar	615
Karoshi ve Karojisatsu	615
Ayışığı Sorunu	617
Sonuç ve Öneriler	618
Örnek Olaylar	619
Okuma Parçası	620
ILO'nun "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İçin Büyük Sıçrama: Herkes İçin Daha İyi Çalışma Yaşamı Geleceği" Raporu	620
Ağdan Öğrenelim - Videolar	621
İnceleme-Tartışma Soruları	621
Kaynakça	622

21 İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim; Çatışma, Stres, Sanal İletişim 625

İlknur Karaaslan

Giriş	627
İletişim ve Örgüt	627
İletişimin Tanımı ve Çerçevesi	627
İletişimin Önemi	630
İletişim Türleri	630
Örgüt Kültürü	632
Örgütsel İletişim	633

Örgütsel İletişimde Sorunlar	634
Çatışma	634
Stres: Sebepleri, Bireysel ve Örgütsel Mücadele Yöntemleri	639
Sanal Ofisler ve İletişim	642
Dunbar Sayısı ve İletişim	643
Sonuç ve Öneriler	644
Örnek Olaylar	645
Ağdan Öğrenelim - Videolar	646
İnceleme-Tartışma Soruları	647
Kaynakça	648

Bölüm V

İNSAN YÖNETİMİNDE SAĞLIK GÜVENLİK VE HUKUK

22 İş Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi 651

Yusuf Yiğit

Giriş	653
İş Hukukunun Temel Kavramların Anlaşılması Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	654
İşçi Kavramı	655
İşveren Kavramı	655
İşveren Vekili Kavramı	655
İş Yeri Kavramı	656
Alt İşveren Kavramı	656
İş Hukuku Açısından İş İlişkisinin Klasik Çalışma Yöntemi ve Kuruluş Şekli Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	657
İş İlişkisinin Kurulmasında Serbestlik	657
Taraflar Arasında Kurulacak İş Sözleşmesinin Tanımı ve Unsurları	657
İş Sözleşmesinin Yapılması Aşamalarına Etkisi	658
İş Kanunu Kapsamında Yapılabilecek İş Sözleşmesi Türlerinin ve İş İlişkilerinde Esneklik İhtiyacının İnsan Kaynaklarına Etkileri	661
Sürekli – Süreksiz İş Sözleşmeleri Ayrımı	661
Belirli – Belirsiz Süreli İş Sözleşmeleri Ayrımı	661
Tam – Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri Ayrımı	662
Uzaktan Çalışmaya Dayalı İş Sözleşmeleri	662
Deneme Süreli İş Sözleşmesi	663
Geçici İş İlişkisi (Ödünç Çalışma)	663
Çalıştırma Zorunluluğu ve Yasakları ile İlgili Uygulamalar Bakımından İş Hukukunun İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	664
Çalıştırılması Yasak Olan Kimseler	664
Çalıştırılması Zorunlu Olan Kimseler	665

Hukuksal Açıdan Ücret ile İlgili Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	666	Aylık Prim ve Hizmet Belgesi Verme ve Prim Ödeme Yükümlülüğü	706
Ücretin Tanımı	666	Sosyal Güvenlik Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	708
Ücretin Belirlenmesi	667	İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	708
Ücretin Ödenmesi ve Ödenmemesinin Hukuki Sonuçları	668	İş Yeri Kayıtlarının Saklanması ve İbrazına İlişkin İşveren Yükümlülüğü	709
İşverenin Eşit Davranma Yükümlülüğü Bakımından İş Hukukunun Etkisi	670	Asıl İşveren - Alt İşveren Uygulamaları	709
İşverenin İşçiyi Gözetme Yükümlülüğü Bakımından İş Hukukunun Etkisi	670	Emeklilik Hizmetleri	709
İşçinin Kişiliğini Gözetme Yükümlülüğü	670	Yurt Dışı İşçi Alımı ve Gönderimi	710
İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri Alma Yükümlülüğü	672	İş – Yaşam Dengesi Uygulamaları	711
İş Sözleşmesinin Sona Erme Nedenlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	673	Sonuç ve Öneriler	712
İş Sözleşmesinin Ölüm Nedeniyle Sona Ermesi	673	Okuma Parçası:	713
İş Sözleşmesinin Belirli Sürenin Bitmesi Nedeniyle Sona Ermesi	674	SGK Hizmet Çakışmalarını Lehinize ya da Aleyhinize Çevirmek Sizin Elinizde- SGK Hizmet Çakışması	713
İş Sözleşmesinin Anlaşma (İkale-Bozma Sözleşmesi) ile Sona Erdirilmesi	674	Ağdan Öğrenelim - Videolar	715
İş Sözleşmesinin Fesih Yöntemiyle Sona Erdirilmesi	675	İnceleme-Tartışma Soruları	715
İş Sözleşmesinin Sona Ermesine Bağlı Sonuçların İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	681	Kaynakça	716
Kıdem Tazminatı	681		
İşsizlik Sigortası	683	24 Tarihsel Süreç Perspektifinden İş Sağlığı ve Güvenliğine Güncel Bir Bakış ve Tarafların Yükümlülükleri	717
Çalışma Sürelerinin Uygulanması Bakımından İş Hukukunun Önemi ve Çalışma Sürelerinde Esneklik Anlayışı	685	<i>Büyüamin Bacak - Niyazi Yılmaz</i>	
Normal Çalışma Süreleri	685	Giriş	719
Esnek Çalışma Süreleri	686	İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kavramsal Çerçevesi	719
Dinlenme Hakkı ve Mazeretli İzin Kullanım Hakları ile Ebeveyn İzni Kullanımına İlişkin Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri	686	İş Sağlığı ve Güvenliğinin Gelişimi	721
Sonuç ve Öneriler	689	Dünyada İş Sağlığı ve Güvenliğinin Gelişimi	721
Örnek Olaylar	690	Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Gelişimi	724
Ağdan Öğrenelim - Videolar	691	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi	727
İnceleme-Tartışma Soruları	692	İş Sağlığı ve Güvenliğinde Tarafların Yükümlülükleri	728
EK: Belirli Süreli İş Sözleşmesi Örneği	693	İşverenlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Başlıca Yükümlülükleri	729
Kaynakça	695	Devletin Yükümlülükleri	732
		Çalışanların ve Sendikaların Yükümlülükleri	733
		İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemlerinin Alınmamasının Maliyetleri	735
		İş Kazası ve Meslek Hastalığı İstatistikleri	737
		Sonuç ve Öneriler	745
		Örnek Olaylar	746
		Ağdan Öğrenelim - Videolar	747
		İnceleme-Tartışma Soruları	748
		Kaynakça	749

23

Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi

697

Suat Uğur - Ufuk Özer

Giriş	699
Temel Bir İnsan Hakkı: Sosyal Güvenlik	699
İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Sosyal Güvenliğin Anlamı	701
Türkiye’de Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından İşveren Yükümlülükleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	703
İş Yerin ve Sigortalılığın Bildirimi	704
Yükümlülüğü	704

Bölüm VI**KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN VE YÖNETİMİ****25 Kamuda Norm Kadro Uygulamalarına ve Performans Yönetimine Eleştirel Bakış 753***Hüseyin Erkul - Pelin Kantan*

Giriş	755
Kamu Kurumlarında Norm Kadro Uygulamaları	757
Norm Kadro Kavramı	757
Norm Kadro Uygulamalarının Tarihsel Süreci	758
Norm Kadro Uygulamasının Amacı ve Yararları	759
Norm Kadro Uygulamasının Aşamaları	760
Norm Kadro Sayısının Belirlenmesi	763
Norm Kadro Uygulamasında Ortaya Çıkan Sorunlar	764
Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Süreci ve Eleştirel Bir Bakış	766
Sonuç ve Öneriler	769
Örnek Olaylar	772
Ağdan Öğrenelim - Videolar	778
İnceleme-Tartışma Soruları	778
Kaynakça	779

26 Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’de Merkezi Yönetimin İnsan Kaynakları Yapılanması ve Devlet Memurluğu 781*Murat Uzunparmak - Mustafa Kara*

Giriş	783
Türk Kamu Yönetimi Personel Rejiminin Hukuki ve İdari Temelleri	785
Türk Kamu Yönetiminde Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş	791
Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin Teşkilatlanması ve Performans Yönetimi Çerçevesinde Karşılaşılan İnsan Kaynakları Sorunları	803
Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Teşkilatlanması	803
Performans Yönetimi Çerçevesinde Karşılaşılan İnsan Kaynakları Sorunları	808
Sonuç ve Öneriler	811
Örnek Olaylar	816
Görüşme: Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi Sürecinde Merkezi Yönetimin İnsan Kaynakları Yapılanması ve Devlet Memurluğunun Dönüşümü	818
Ağdan Öğrenelim - Videolar	825
İnceleme-Tartışma Soruları	825
Kaynakça	826

Bölüm VII**KÜRESEL BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI: GEÇMİŞTEN GELECEĞE YANSIMALAR****27 İnsan Kaynağının Endüstriyel Boyutu ve Endüstri 4.0’ın Olası Etkileri 831***Özgür Topkaya - Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev*

Giriş	833
Dünyada ve Türkiye’de Emek Piyasaları ve Beşeri Sermaye	833
İş Gücü Piyasalarının Karanlık Yüzü	837
İş gücünün Yapısının Değişimine Yol Açan Faktörler	838
İstihdamın Sektörel Dağılımı	838
Küreselleşme	840
Endüstri Devrimleri	840
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri İlişkisi	842
Sosyal Diyalog Mekanizması	845
Toplu Pazarlık Süreci	846
Türkiye’de Sendikaların İşletme Düzeyinde Örgütlenmesi	847
Küreselleşme Sonrası Endüstri İlişkilerinden Çalışan İlişkilerine ve Dijitalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Alanında Görülen Yapay Zekâ Uygulamaları ile İlgili Meseleler	848
Üzerine Değerlendirme	849
Sonuç ve Öneriler	850
Örnek Olaylar	851
Ağdan Öğrenelim - Videolar	851
İnceleme-Tartışma Soruları	851
Kaynakça	852

28 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi 853*Canan Öykü Dönmez Kara*

İnsan Kaynakları Yönetimi	855
Küreselleşme İle Birlikte Ekonomide Dönüşüm ve Uluslararası İşletmelerin	855
Yükselişi	855
Küreselleşme Bağlamında Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	856
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedenleri	856
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kültürler Arası Etkileşim	857
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Modeller ve Yaklaşımlar	860

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	861	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelecek Sorunları	869
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Performans	863	Sonuç ve Öneriler	869
Uluslararası İnsan Kaynaklarında İstihdam ve Ücretlendirme	864	Örnek Olaylar	870
Uluslararası İnsan Kaynakları ile Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi	866	Ağdan Öğrenelim - Videolar	873
Uluslararası İnsan Kaynaklarının Artan Önemi	868	İnceleme-Tartışma Soruları	874
		Kaynakça	875
		Dizin	877

BÖLÜM IV

DAVRANIŞSAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

BÖLÜM KONULARI

16

İnsan Yönetiminde Motivasyon Açısından Pozitif Psikoloji: Duyguların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Cenk Murat Koçoğlu
Emrah Özkul
Sarp Kumlu

17

Ekip Yönetiminde Liderlik, Koçluk ve Mentorluk

Pelin Kanten

18

Örgüt Kültürü Diyalektikleri

Levent Şahin
Ali İhsan Balcı

19

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Şiddet, Sinizm, Tükenmişlik ve İş Tatmini

Tanju Çolakoğlu

20

İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Sorunlar

Gonca Gezer Aydın

21

İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim; Çatışma, Stres, Sanal İletişim

İlknur Karaaslan



18. KISIM

Örgüt Kültürü Diyalektikleri

Levent ŞAHİN*
Ali İhsan BALCI**

“Liderlerin yaptığı en önemli tek şey kültürü yaratmak ve yönetmektir.
Eğer kültürü yönetmezseniz o sizi yönetir ve
bunun ne derecede olduğunu farkında bile olamayabilirsiniz.”

Doğan Cüceloğlu

“Yükün dürüstlükse gücün düşer belki ama başın düşmez.”

Kızılderili Atasözü

* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
levent.sahin@istanbul.edu.tr

** Araş. Gör., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
abalci@istanbul.edu.tr

Öz

Çalışmanın amacı, örgüt kültürünü oluşturan çerçeveyi çizerek onun diyalektiklerini tanımlamaktır. Örgüt kültürü diyalektiklerini örgütsel sessizlik, vatandaşlık, özdeşleşme, güç, güçlendirme ve örgütsel güven kavramları oluşturmaktadır. Bu çalışmada yerli ve yabancı literatür derinlemesine incelenerek örgüt kültürü ve onu açıklayan diyalektikler araştırılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise örgüt kültürü bu diyalektikler çerçevesinde açıklanmıştır. Yapılan betimsel araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık, özdeşleşme, güç, güçlendirme ve güven olguları birbirlerini olumlu ve olumsuz olarak doğru yönlü etkilerken, örgütsel sessizlik ile örgüt kültürünün ters yönde birbirini etkilediği kanaatine varılmıştır. Literatür taraması sonucu elde edilen çalışmalar da araştırmanın temel varsayımını destekler niteliktedir. Çalışma, betimsel bir araştırma niteliğinde ve örgüt kültürünü oluşturan diyalektikleri bir çatı altında toplamış olması bakımından yönetim bilimi alanında çalışma yapan araştırmacılara yol gösterici nitelikte olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Özdeşleşme, Güç, Güçlendirme, Örgütsel Güven

Organizational Culture Dialectics**Abstract**

The aim of the study is to define the organizational culture dialectics by drawing the framework that constitutes the organizational culture. Organizational silence, citizenship, identification, power, empowerment and organizational trust form the dialectics of organizational culture. In this study, organizational culture and the dialectics that explain it were investigated by examining the local and foreign literature in depth. In the last part of the study, organizational culture is explained around these dialectics. As a result of the descriptive research, it was concluded that while organizational culture and organizational citizenship, identification, power, empowerment and trust factors affect each other positively and negatively, organizational silence and organizational culture affect each other in the opposite direction. The studies obtained as a result of the literature review support the basic assumption of the research. The study is a descriptive research and will guide researchers working in the field of management science in terms of gathering the dialectics that make up the organizational culture under one roof.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Silence, Organizational Citizenship, Organizational Identification, Power, Empowerment And Organizational Trust

GİRİŞ

Küreselleşen dünyanın değişen ve gelişen çevre koşullarında işletmeler ve çalışanları arasındaki bağ çok daha önemli bir hâle gelmiştir. Bu bağın kuvvetlenmesi işletmenin rekabet avantajı elde etmesi bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple işletmeler çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaya, iş birliklerini güçlendirmeye ve daha aktif bir örgüt yapısı oluşturmaya çalışmaktadır. Son yirmi yılın önemli konularından birisi olan örgüt içi verimliliğin artırılması konusu örgütsel davranış bilimi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bundan dolayı örgütsel davranış çalışmalarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, güç, güçlendirme, güven ve örgütsel sessizlik gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık, özdeşleşme, güç, güçlendirme, güven gibi kavramlarla doğru orantılı olarak geliştiğini ve güçlendiğini göstermektedir. Aynı zamanda yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin arttığı örgütlerde, işgörenlerin örgütün karar alma mekanizmalarına katılmaktan imtina ettiği ve dolayısıyla örgüt için geliştirici rollerden uzak kaldığı görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel sessizliğin arttığı bir kurumda, örgüt kültürü zayıflarken, işletmenin verimliliği de düşmektedir. Bu sebeple bahsi geçen kavramların, örgüt kültürünün oluşumunda katkı sağladığı ve işletme içerisinde doğru bir kurgu ile oluşturulduğunda verimliliği artırdığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, daha önce literatürde ayrı ayrı bahsi geçen kavramları tek bir çatı altında birleştirmek ve örgüt kültürü kavramını açıklamaktır.

Örgüt kültürü 1980’li yılların getirmiş olduğu küreselleşme süreci sonrası oldukça önemli bir noktaya gelmiş ve fakat bugünkü yoğun rekabet şartları altında tek başına işletmeler için açıklayıcı bir kavram olmakta zayıf kalmıştır. Nitekim örgüt kültürünü daha iyi açıklayabilmek adına kültürü oluşturan kavramların da detaylı bir şekilde incelenmesi ve örgüt içi yapının tespit edilmesi gerekmektedir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAMSAL ARKA PLAN

Teorik Çerçeve

Toplamları oluşturan bireylerin her birinin kendisine özgü karakterleri vardır. Bireylerden oluşan örgütlerin de kendilerine has; onları diğer örgütlerden ayıran bir takım karakteristik özellikleri mevcuttur. Bu özellikler o örgütün kültürünü oluşturur. Örgütün kültürü ve onu oluşturan özellikler, işletme içerisindeki verimlilik ve motivasyon konuları ile doğrudan ilişki içerisinde (Schein, 2017: 52).

Örgüt kültürüne ilişkin işletme alan yazınındaki ilk çalışmaların 1930’lu yıllarda yapıldığı görülmektedir. Nitekim neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini oluşturan “İnsani İlişkiler Yaklaşımı” ile örgütlerdeki insan kaynağının verimliliği, bireysel ilişkileri, davranışları, motivasyonları üzerinde durulmaya başlanmış ve örgütsel birliktelik ve örgütün değerlerine ilişkin kavramlara vurgu yapılmıştır (Şişman, 2002). Fakat bu dönemde doğrudan örgüt kültürü kavramı kullanılmamıştır. Kavramın ilgili literatürde günümüzdeki şekli ile kullanılmaya başlanması küreselleşmenin etkilerini arttırdığı, işletmeler arası rekabetin üst seviyelere çıktığı ve bilginin hızla yayılarak ulusal sınırları aştığı 1980’li yıllarla birliktedir. Zira işletmeler bu yıllarda çalışanların verimliliği ile yoğun bir şekilde ilgilenmeye başlamışlardır. Bu bakımdan örgüt kültürü önemli bir kavram olarak yönetim literatüründeki yerini almıştır (Çelik, 2002: 25; Lunenburg, 2011: 5; Şişman, 2002: 10).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kurum kültürü, şirket kültürü veya işletme kültürü gibi kavramların birbirlerinin yerine aynı anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Literatürde örgütsel davranışa ilişkin çokça tanım- la karşılaşılmaktadır. Fakat bunların içerisinde belki de en anlamlısı örgütsel davranış

güzelliğe benzeten tanımdır. Nitekim örgütsel davranış için Robbins ve Judge'nin ifadeleri örgütsel davranışın güzelliğe benzediği onu tanımlamanın çok zor fakat görül-
düğünde anlamanın oldukça kolay olduğu şeklindedir (Robbins & Judge, 2012: 547).

Schein (2017: 55) örgüt kültürünü, örgüt içindeki grupların diğer gruplarla uyumlaşma ve bütünleşme gibi sorunlarını çözmek amacıyla oluşturduğu ve geliştirdiği birlikte hareket edebilme iradesini gösterdiği görünmez kurallar olarak ifade etmektedir. Örgüt kültürü kavramına farklı bir boyuttan yaklaşan Champoux (2011: 73)'ya göre ise işletmeye yeni kazandırılmış bireyin örgüt içerisinde kabul görebilmesi için örgüt ile ilgili bilmesi gereken her şey olarak tanımlanmaktadır. Maanen ve Barley (1983: 3) ise örgüt kültürünü, örgütü oluşturan kişilerin birbirleri ile paylaştıkları bilgi alışverişi, bireylerin örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri sürekli ve sürekli olmayan aktiviteler şeklinde tanımlamaktadırlar.

Yukarıda bahsedilen tanımlar ve bu tanımlar dışında örgüt kültürüne ilişkin çok fazla tanım yapılmaktadır. Bu tanımların ortak noktasını ise Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) çalışmalarında şu şekilde ifade etmektedir:

- Çalışanların işletme içinde nasıl davranmaları gerektiğini gösteren ve işletmenin değerler bütünü olması,
- Örgüt içerisine yeni dâhil olan bireylerin örgütteki davranışlarına yön veren yazılı olmayan kurallar bütünü olması,
- Örgütlerin kuruldukları günden bugüne gelene kadar geçirmiş oldukları başarı öyküleri ve sorunlara karşı oluşturdukları çözümlerden şekillenmesi,
- Örgütsel değerlerin paylaşımında kullanılan semboller, bu sembollerin ihtiva ettiği anlamlar, hikayeler ve kahramanlar gibi örgüte dâhil olan bireyi etkileyecek etmenlerin varlığıdır.

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmaların gösterdiği üzere örgüt kültürünün beş perspektifinden söz edilebilir. Bunlar;

- Her örgütün bir kültürü olduğu,
- Örgütlerin birbirinden benzersiz ve örgüt kültürlerinin sadece kendilerine has olduğu,
- Örgüt kültürünün örgüt içindeki bireylerin iletişimi ile oluştuğu,
- Örgüt kültürünün örgütteki bireylere, örgüte ilişkin hikâye ve sembolere benzer anlamları yüklemesini sağladığı,
- Örgüt kültürünün oluşması ile örgüt içerisinde örgütsel davranışa ilişkin çalışmalar yapılabilmesine imkân sağlanması şeklinde ifade edilebilir (Ott, 1989: 30).

Küreselleşme süreciyle birlikte ortaya çıkan zorlu rekabet şartları, bireysel taleplerin daha belirginleşmesi ve bu taleplere dönük hızlı cevap verilmesi gibi pek çok sorunla mücadele eden örgütlerin kendi kültürlerini oluşturabilmeleri başarıya giden yolda oldukça önemlidir. Nitekim başarılı ve kapsayıcı bir şekilde oluşturulmuş olan örgüt kültürü işletmenin iç ve dış çevresine uyumu kolaylaştırmaktadır. Örgütlerde bireysel ve örgütsel olarak başarılı bir ortamın oluşması başarılı bir örgüt kültürünün oluşması ile ilişkilidir. Dahası günümüz işletmelerinin en temel amaçlarından biri olan verimliliği arttırmanın da örgüt kültürünün varlığıyla doğrudan ilgili olduğu görülmektedir (Schein, 2017: 75).

Örgüt Kültürünün Unsurları

Dünyayı oluşturan bireylerin her biri nasıl birbirinden farklı ise örgütlerin de her biri birbirinden farklıdır ve kendilerine özgü düşünce, değer, inanç bütünlüğü var-

dır. Bununla birlikte örgütlerin kültürleri değer yargıları, inançları, diğer bir deyişle unsurları içinde bulunduğu toplumlardan etkilenmektedir (Schein, 2017: 110). Örgüt kültürüne ilişkin unsurlar pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir (Schein, 2017: 55; Buono, Bowditch, & Lewis, 1985: 480; Smircich, 1983: 340-42). Ancak genel olarak bakıldığında bu unsurları değerler, normlar, varsayımlar, liderler, kahramanlar, törenler, semboller, hikayeler ve efsaneler olarak belirtmek mümkündür.

Değerler ve Normlar

Örgüt kültürü bir buz dağına benzetilecek olursa buz dağının görünmeyen kısmını oluşturan unsurlarını değerler ve normlar olarak göstermek mümkündür. Değerler, örgütler için hayati önem taşımaktadır. Zira değerler uzun dönemde örgüt kültürünün şekillenmesi, örgütlerin kurumsal imajının oluşması bakımından oldukça önemlidir. Başka bir ifade ile örgütün içindeki iletişimi, işleyişi ve bütünlüğü sağlayan standartların çerçevesi değerler tarafından belirlenmektedir (Bass & Avolio, 1993: 113-115).

Örgütü oluşturan değerler ve normlar yani buz dağının görünmez kısmı örgütün kişilik kazanmasına, diğer örgütlerden ayrılmasına neden olur. Değerler ve normlar, örgüt içine yeni giren bireylerin örgütü tanımasına, nasıl davranacağını öğrenmesine, işin yürütümünün ve diğer üyeler ile iletişimlerinin nasıl olacağına ilişkin yol gösterir ve bu konularda sınırlar çizer. Örgüt içinde değerler ve normların bir bütünlük oluşturması, örgüte giren bireylerin aynı amaç doğrultusunda hareket etmelerine katkı sağlar ve örgütsel bir bütünlük oluşturur (Bass & Avolio, 1993: 113).

Varsayımlar

Schein 1984 yılında yapmış olduğu çalışmasında varsayımları, örgüt içinde yapılanlardan hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış, hangilerinin önemli, hangilerinin önemsiz olduğuna ilişkin tespiti ve örgüt içi veya dışında gerçekleşen olaylara nasıl davranışlar sergilenmesi gerektiğini gösteren bir harita şeklinde ifade etmektedir (Schein, 2017). Buna göre varsayımlar için önceden gerçekleşmiş bazı olaylara karşı örgütün tepki verme biçimi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim örgüt içindeki bireyler yaşanan olaylara karşı tepkilerini hemen hemen benzer şekilde gösterir ve farklı varsayımları olan bireylerle çalışmaktan hoşnut olmazlar (Doğan, 2013: 45-52).

Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar, örgütlerin en önemli karakterlerini temsil etmektedir. Örgüt içinde idealleri ve bu ideallere ulaşmak için gidilmesi gereken yolları gösterenler bireyler liderler ve kahramanlardır. Her örgütte mutlaka lider ve kahraman figürleri bulunmaktadır. Bu figürlerin örgüt içinde bulunması, örgüte yeni katılmış ve örgüt içerisinde ilerleyen kişilere örnek teşkil eder (Schein, 2017). Pek çok işletmenin kahramanı, genel olarak işletmenin kurucusu olarak görülmektedir. Nitekim bütün çalışanlar bizzat örgütün kahramanı ile tanışamamış olsalar bile onun işletme içindeki fotoğrafları, işletme yönetimine ilişkisin sözleri, hayat hikâyesi bütün çalışanların görebileceği yerlerde asılıdır ve sürekli olarak çalışanlara anlatılmaktadır (Bass & Avolio, 1993: 115). Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticileri, yatırımcıları, üst düzey araştırmacıları, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerinden herhangi biri olabilir. Önemli olan, kişinin yüksek düzeyde başarılı ve azimli biri olmasıdır.

Törenler ve Semboller

Örgütün özünde yer alan değerler ışığında geleneksel hâle gelmiş kutlama ve törenlerdir. Törenler, örgütler için örgütün değerlerinin ve sembollerinin paylaşılmasında, çalışanlar arasında yayılmasında ve örgütsel iletişimin güçlendirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Belirli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı yerine getirmek üzere gerçekleştirilen törenler, bu faktörlerin kalıcılığına önemli katkı sağlarlar (Doğan, 2013: 55).

Törenler esnasında genellikle örgüt kültürünün en önemli parçaları olan kahramanlara, hikâyelere, sembolere, değerlere, normlara ve varsayımlara vurgu yapılarak çalışanlar tarafından daha fazla benimsetilmek istenmektedir. Törenlerin pek çoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak anılmakta ve o şekilde yerine getirilmektedir (Robbins & Judge, 2012). Semboller ise örgütlerin içerisinde bulunan, görüldüğü zaman o örgüt ile ilgili bilgileri bireylerin kafasında çağrıştıran nesnelerdir. İşletmelerin logosu, bayrakları, isimleri ve fotoğrafları sembolere örnek olarak gösterilebilen örgütsel anlamı yüksek olan nesnelerdir. Semboller, bir örgüt için görüldüğünden çok daha yüksek anlama sahiptirler. Bu bağlamda karmaşık mesajları ve kolaylıkla söze dökülmeyen duygusal mesajları basit bir biçimde iletme kolaylığı sağlarlar (Bass & Avolio, 1993: 114).

Hikâyeler ve Efsaneler

Örgütün bir neslinden diğerine aktarılan ve davranışların temelinde yatan önemli olaylar veya durumlardır. Örgüt kültüründen kaynaklanan hikâyelerin ne kadarının doğru ne kadarının hayali olduğu önemli değildir. Önemli olan, kültürel değerlerin özünün diğer nesillere aktarılması için temel teşkil etmesidir. Hikâyelerin içeriklerine göre çalışanlar örgüt içerisindeki rollerinden, örgütün kendilerinden olan beklentilerine kadar pek çok olguyu kolaylıkla anlayabilmelidir (Unutkan, 1995: 45-50). Hikâyelerde daha çok örgütün kurucuları, kökeni, tarihsel süreç içerisindeki gelişim aşamaları anlatılmaktadır. Bu hikâyeler bir süre sonra efsanelere dönüşür. Burada hedef, örgüt içindeki çalışanlara, yeni girenlere ve örgüte girmek isteyenlere motivasyon kaynağı yaratmaktır.

Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Boyutları

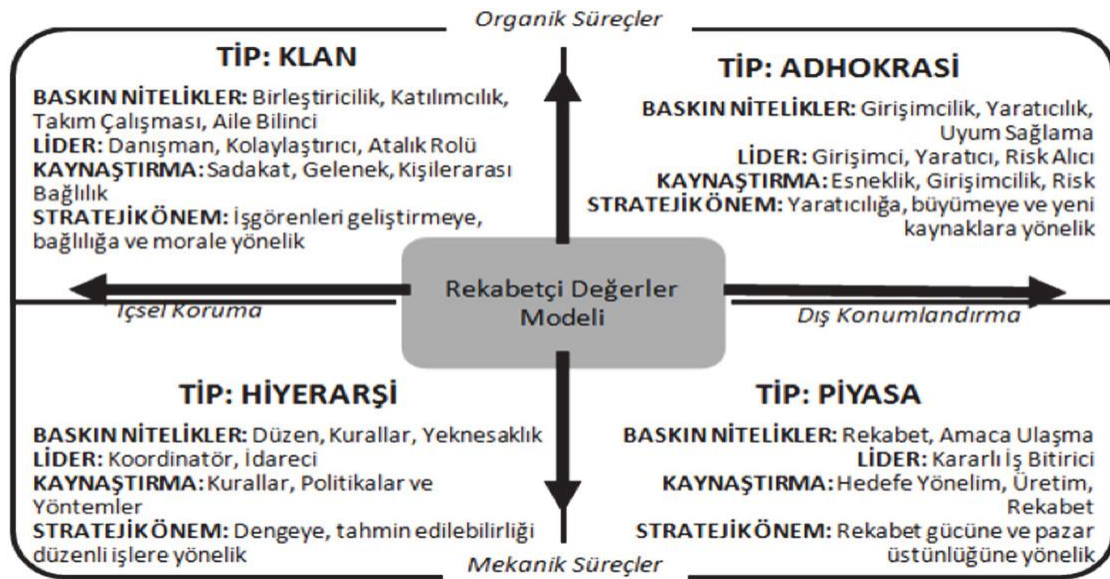
Örgütler gerek çevre ve sosyal şartlar gerekse de inançlarından kaynaklı olmak üzere çeşitli yönlerle birbirinden farklılaşmaktadır. Dolayısı ile örgütlerin kültürleri de bu faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yerli ve yabancı literatür tarandığında örgüt kültürü tiplerinin farklı şekillerde sınıflandırılmış olduğu görülür (Schein, 2017; Scholl, 2020; Trice & Beyer, 2008). Bu çalışmada örgüt kültürü tiplerinin tamamı sıralanacak ancak literatürde en fazla kabul gören Quinn ve Cameron'un belirlemiş olduğu örgüt kültürü boyutları açıklanacaktır.

Çalışmada Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü modelinin seçilmesinin arka planında yatan neden, literatürde en yaygın kullanılan model olmasının yanı sıra kanımızca 1980'li yıllardan sonra küreselleşme sürecinin getirmiş olduğu en önemli olguyu başka bir ifade ile "rekabeti" temel almış olmasıdır. Zira model, rekabetçi değerler üzerinden örgütün verimliliği, yapısı, kültürü ve liderlik biçimleri üzerine yapılan çalışmalar neticesinde geliştirilmiştir (Cameron & Quinn, 2011: 4).

Tablodan da anlaşılabileceği üzere modelin örgüt kültürü boyutları "klan, adhokrası, piyasa ve hiyerarşi" olmak üzere dört türdür. Bu dört boyutun dikey kısmında kalanlar organik süreçleri; yatay kısmında kalanlar ise mekanik süreçleri tanımlamaktadır. Organik süreç, örgüt içindeki rahatlığın ve kendini geliştirebilir-

TABLO 1. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt Kültürü Tipi	Örgüt Kültürü Boyutları
Byars Modeli	- SistematiK Kültür - Müşebbis Kültür - Etkileşim Kültür - Bütünleşik Kültür
Deal ve Kennedy Modeli	- Atılgan Kültür - Yetki Kültürü - Kapalı Hiyerarşi Kültürü - Aktivite Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	- Güç Kültürü - Rol Kültürü - Görev Kültürü - Kişi Kültürü
Ouchi Modeli	- Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) - Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) - Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Quinn ve Cameron Modeli	- Klan Kültürü - Hiyerarşi Kültürü - Adhokrasi Kültürü - Piyasa Kültürü
Schneider Modeli	- Kontrol Kültürü - İş birliği Kültürü - Yeterlilik Kültürü - Gelişme Kültürü
Wallach Modeli	- Bürokratik Kültür - Yenilikçi Kültür - Destekleyici/Tevsik Edici Kültür

**ŞEKİL 1.** Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011.

liğin sonucundaki esneklikten oluşmaktadır. Başka bir ifade ile doğal (organik) bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Mekanik süreç ise, örgüt içerisindeki kontrolcü yapıyı işaret etmektedir. Başka bir ifade ile bu süreçte örgütün makine gibi çalışması istenmektedir. Yatay kısım ise sol tarafta içsel koruma ve sağ tarafta ise dışsal konumlandırma boyutlarından oluşmaktadır. Dışsal konumlandırma daha çok işletmenin dış çevresi ile olan ilişkilerini ifade etmektedir. Dışsal konumlandırmada rekabet avantajı sağlamak diğer örgütlerden farklılaşmak önemlidir. İçsel koruma kısmı ise örgüt kültürü tiplerinin daha çok bütüncül bir düzen içerisinde işlemlerini hedeflemektedir (Lund, 2003: 221).



AĞDAN ÖĞREN



Sinem Işık, MBA • 2.

İnsan Kaynakları Profesyoneli Eğitmen/Danışman...

2g • Düzenlendi

Ne affilli cümleler yazıyoruz değil mi web sitelerimizde, ofis duvarlarımızda orada burada? Değerlerimiz, misyonumuz, şuyumuz, buyumuz falan filan bir sürü zavazingo :) Çalışanların, en başta kurucunun inanmadığı yakışıklı ama içi boş cümlelerin hiçbir anlamı yok... Göstermelik misyonlar, vizyonlar hiçbir işe yaramıyor! Aldığınız her kararda, yaptığınız her işte, çalışanınıza, müşterinize veya tedarikçinize olan davranışlarınızda bu değerleri yansıtmazsanız başarılı olmanız pek mümkün görünmüyor...

Mesela; çalışanımız bizim en kıymetlimisssdir deyip ilk hatasında kapiya koyuyorsanız, ne anlamı var günlerce uğraşarak yazıp çizdiğiniz sözde değerlerin?

Eski General Electric Ceo' su Jack Welsh; "Şirket vizyonu, sürekli konuşulup ödülleriyle desteklenmediği sürece basıldığı kağıttan bile daha değersizdir." Diyor...

Google nasıl yönetilir kitabında ise yazar; başarılı şirketlerle başarısız olanlar arasındaki farkı çalışanların bu yazılanlara inanıp inanmadığı gösterir diyor.

Hangimiz şuan çalıştığımız veya daha önce çalıştığımız şirketin misyonunu hatırlıyoruz? Var mı ben hatırlıyorum/ inanıyorum (dum) diyen bir babayiğit?

#vizyon #misyon #yönetim #değerler #şirketler

Klan Kültürü

Klan kültürü, paylaşılan değerler ve ortak hedefler, kolektiflik, karşılıklı yardımlaşma atmosferi, güçlendirme ve çalışanların evrimleşmesine vurgu yapmaktadır. "Aile" anlayışının güçlü olduğu bir tür örgüt kültürü tipi olarak da ifade edilebilir. Ekip çalışması vurgulanır ve liderin rolü bir mentor olarak belirginleşir. Kuruluşun odak noktası, istikrarın korunmasıdır Sadakat, bağlılık ve katılım, başarı kriterlerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır (Cameron & Quinn, 2011: 45). Klan kültürünü benimsemiş olan örgütlerde geniş bir aile ortamından bahsedilebilir. Ayrıca çalışanların birbirleri ile samimi ilişkiler içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Bu işletmelerde kurum içindeki her türlü bilgi, beceri, tutum ve davranışlar çalışanlarca paylaşılarak aile içindeki diğer bireylerin de geliştirilmesi hedeflenmektedir (Kulvinskiene & Seimienne, 2009: 42).

Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi, bireylerin organizasyon hedefleriyle tutarlı oldukları sürece kendi yollarıyla gelişmeleri için çok daha fazla fırsat veren bir

organizasyon kültürüdür. Dinamik, girişimci ve yenilikçi bir çalışma iklimini ifade eden adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin en önemli özelliklerinden biri değişen çevresel şartlara çok hızlı adapte olabilmeleridir. Bu bağlamda piyasada yeni şartlar meydana geldiğinde kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanır. Bu örgüt kültüründe liderler, yenilikçilik ve yeni fikirlerin bulguları ile hareket eden girişimciler olarak nitelendirilir. Organizasyonun odak noktası, dış ortamdan olabildiğince fırsat elde etmek ve kurumun uzun vadeyi yaşamını gerçekleştirmeye çalışmaktır (Aktaş, Çiçek, & Kıyak, 2011: 1561). Bu kültür tipinde liderler genellikle risk almayı seven, yenilikçi, girişimci ve yaratıcı özellikleri ile öne çıkan kişilerdir. Adhokrasi kültürünün yüksek eğitim düzeyine sahip personelin yoğunlukta olduğu işletmeler açısından oldukça uygun bir tür olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Vogds, 2001: 60).

Pazar Kültürü

Pazar kültürüne sahip olan örgütlerin asıl amaçları içerisinde bulundukları iş gücü piyasasının hâkimi olmaktır. Buna göre dış çevrelerindeki tedarikçilerine, müşterilerine, sendikalara ve yasal kuralları düzenleyen kuruluşlara yani kurum içi yerine kurum dışında yapılan işlemlere odaklanmaktadır (Cameron & Quinn, 2011: 45). Örgütsel amaç, pazar rekabeti yoluyla kâr elde etmektir. Pazar kültürü, hedefe ulaşmadaki etkinliği vurgulayan bir kültür türüdür. Rekabet, bireyler arasında kişisel ilişkide daha az esnekliğe neden olan, onları geliştirmek için yaygın kabul gören bir koşuldur. Başarı kriterleri, genellikle kuruluşu pazara veya paydaşlarına bağlayan faaliyetleri yürüten bireylerin hedef başarılarına dayanır (Aktaş, Çiçek, & Kıyak, 2011: 1561).

Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürünün açık bir organizasyon yapısı, standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler, sıkı kontrol ve iyi tanımlanmış sorumlulukları vardır. Bu kültür basitçe kural, sistem ve prosedürün hâkimiyeti ile tanımlanabilir. Organizasyon içindeki istikrar, bir dizi sabit ve sıkı kurallar ile sürdürülmesi gereken temel bir yönelimdir. Başarı kriterleri, bireylerin prosedürlerine göre görevlerini ne kadar doğru yapabildiklerine ve sistemdeki istikrarı koruyabildiklerine dayanmaktadır (Kulvinskiene & Seimiene, 2009: 41). Hiyerarşi kültürünün lider özellikleri ise kontrolcü, koordinasyon yeteneği iyi olan, otoriter ve sonuç odaklı bireyleri işaret etmektedir. Bu liderler için uzun dönemli hedefler; verimlilik, başarı ve istikrardır (Vogds, 2001: 59). Bu kültürün makine düzeninde işleyen ve katı kuralların geçerli olduğu kamu kurumlarında belirgin olarak görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KAVRAMSAL ARKA PLAN

Teorik Çerçeve

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde çokça çalışma yapıldığı görülmektedir. Kimi araştırmacılar örgütsel sessizliğin örgütün sağlıklı ilerleyişi için önemli olduğunu vurgularken (Argyris, 1977; Deming, 1986; Floyd & Wooldridge, 1994; Dutton & Ashford, 1993) kimileri bunun alt tarafta çalışanlar için bir sorun oluşturduğunu ve üstleri ile açık bir şekilde konuşamamaları sonucunda sessiz kalma paradoksunu tercih ettiklerini ifade etmektedir (Lawler, 1992; Pfeffer, 1994; Spreitzer, 1995). Örneğin Argyris, (1977), çalışanların teknik ve politika konularında bildiklerini söylemelerini engelleyen güçlü oyunlar ve normlar olduğu fikrini tartışmıştır. Benzer şekilde Redding (1985) birçok kuruluşun çalışanlarının şirket politikalarına veya yönetsel yetkilere meydan okuyarak “tekneyi sallamaması” gerektiğini dolaylı olarak aktardığını ileri sürmüştür. Diğer araştırmacılar da benzer şekilde örgütlerin genellikle muhalefete karşı hoşgörüsüz olduklarını ve bu nedenle çalışanların sorunlar hakkında konuşmak istemediğini belirtmişlerdir (Ewing, 1977; Nemeth, 1997; Scott, 1979; Sprague, 1988).

Örgütsel sessizlik kavramının literatürde üzerinde uzlaşmış olan tanımı Morrison ve Milliken (2000: 707)’in çalışmalarında “Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmaması, kendilerine saklamaları” şeklinde ifade edilmiştir. Bu bölümde sırası ile örgütsel sessizliğe ilişkin alan yazınında tartışılmış ve üzerinde bir fikir birliği oluşmuş olan teoriler hakkında kısa bilgiler verilecektir.

Beklentiler Kuramı

Çalışanların sessizlik kararı hakkında 1964 yılında Vroom tarafından “Beklentiler Teorisi” ortaya atılmıştır. Vroom’un teorisi, insanların başkalarına göre farklı hedefleri veya sonuçları tercih etme eğilimi ile başlamaktadır. Dolayısıyla teorinin merkezi değişkeni, “beklenti”dir. İnsanlar, belirli bir alternatif eylem seçiminin istenen bir sonuca ulaşma olasılığı veya kesinlik derecesi hakkında çeşitli fikirler geliştirirler. Sebep-sonuç bağlantısı olan araçsallığın aksine beklenti kuramı, bir eylem-sonuç bağlantısı içerir. Beklentiler, bir kişinin belirli bir hareket tarzı için uyarılmış motivasyonu veya potansiyeli sağlamak için toplam değerliklerinin birleşimidir (Vroom, 1964: 18-20). Vroom, “insanların en güçlü pozitif (veya en zayıf negatif) güce karşılık gelen alternatif eylemler arasından seçim yaptıklarını” belirtmektedir (Vroom, 1964: 19). Bu seçimlerini de yaşamış oldukları tecrübelerle göre yapmaktadırlar. Bu durum bir iktisat terimi olan fayda-maliyet analizi ile daha rahat anlaşılabilir. Yani Vroom’a göre bireyler karar alma aşamasında fayda-maliyet analizi yaparlar. Buna göre karar sonrası gerçekleşecek olan faydanın, bireyin göstereceği çabadan fazla olmaması durumu en temel istek olarak gözükmemektedir (Miner, 2005: 112).

Sessizlik Sarmalı Kuramı

İlk olarak 1972’de ortaya atılan ve 1980’de bir kitap olarak yayınlanan bir teori olarak sessizlik sarmalı, Alman siyaset bilimci Elisabeth Noelle-Neumann’ın geliştirdiği ve sosyal bilimler için oldukça önemli bir kitle iletişim teorisidir. Kamuoyu olgusunun bilinenin aksine 18.yy da ortaya çıkmadığını, binlerce yıldır tüm toplumlar da bir güç olarak var olduğunu savunmaktadır. Hükümetler ve bireyler, toplumun işleyişi için gerekli fikir birliğinin yaratılması ve sürdürülmesi için kamuoyu kavramı üzerinde detaylı çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. “Kamuoyu” kavramında kamu kelimesi “herkesin görebildiği”, “herkes tarafından görülebilir” ve dolayısıyla sosyal kontrol olarak yorumlanmalıdır. Görüş kelimesi ise değer yüklü meselelerle ilgili kamu davranışını ifade eder. Kamuoyunun “gücü”, toplumsal doğamızdan, toplumun yasak görüş ve davranışlara tepki olarak tecrit tehdidinden ve bireyin tecrit korkusundan kaynaklanmaktadır. Bu korku, bireylerin “yarı-istatistiksel anlamda” toplumun onayındaki sürekli değişiklikleri kaydetmelerine, onaydaki artış üzerine sesli anlaşılmaya varmalarına ve azaldığında sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Noelle-Neumann, 1991: 258). Örgüt boyutunda kamuoyu değerlendirildiğinde ise çoğunluğun istemediği görüşleri olan bireylerin diğerleri tarafından dinlenmeyeceklerini veya önemsenmeyeceklerini düşünmelerinden dolayı örgütün gelişimine katkı sağlayacak konularda tartışma içerisine girmemeleri, sessiz kalmayı seçmeleri, tıpkı kamuoyuna karşı görüşte olan bir bireyin yapacağı şekilde sessizliğe çekilmesi olarak ifade edilebilir. Kısaca sessizlik sarmalı, bireylerin kendi görüşlerini ifade etmeden önce görüşünün kamuoyu üzerindeki etkisini değerlendirme seviyesidir. Eğer fikirleri kamu desteğini alabilecek kadar güçlü değilse bireyler sessiz kalmayı tercih ederler çünkü kamu izolasyonundan korkarlar ve fikirlerini ifade etmekten çekinirler (Moreno-Riano, 2002: 67).

Bowen ve Blackmon sessizlik sarmalı teorisini örgütsel bağlamda kullanmışlardır. Çalışmalarındaki temel amaç, çalışanların örgüt içindeki kolektif ses ve kolektif sessizlik mekanizmasına ne zaman dâhil olacaklarına ilişkindir (Frances & Blackmon, 2003: 1394). Bu bağlamda çalışanlar, konuşmalarının etkili ve nispeten düşük riskli olacağına inandıklarında ve üst yönetimin daha destekleyici ve açık olarak algılandığı yerlerde sesli bir şekilde görüşlerini ifade edeceklerdir (Dutton & Ashford, 1993; Dutton, Ashford, O-Neil, & Lawrence, 2001: 718). Bu durum örgüt içindeki tartışmaların açık ve dürüst bir şekilde yapılamayacağını göstermektedir. Kolektif ses

ve sessizlik arasındaki seçimi çalışanların yapması örgüt içindeki hâkim görüşe göre şekillenecektir (Frances & Blackmon, 2003: 1394).

Kendini İzleme Kuramı

Toplumların her birinde ses, vücut hareketi, dokunma, mimik, jest gibi dil kullanımı dışındaki olguların iletişimde önemli bir rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Başka bir ifade ile bireyler aynı sosyal çevredeki diğer insanlarla hiç konuşmadan bile anlaşabilme yeteneğine sahiptirler. Snyder'in de ortaya koymuş olduğu kendini izleme teorisi, insanların eylemlerini acil durum ipuçlarına göre uyarlayarak sunmalarını ifade eder. Kısaca bireyler kendilerini içinde bulundukları şartlara göre şekillendirirler. Mevcut duruma ayak uydurabilmek için kendi tutum ve davranışlarını çevrelerinde gelişen olaylara göre ayarlar ve genel kabul gören davranışlar sergilerler (Snyder, 1974: 526-528; Snyder, 1979: 89). Kendini izleme düzeyi yüksek olan yani diğer bireylere uyum sağlama kapasitesi fazla olan bireyler yeni bir örgüte girdiklerinde örgütsel sessizlik gösterecek ve çevresinde olup bitenleri izleyerek uyum sağlamaya çalışacaktır. Aksi durumdaki bir bireyin ise örgütün değer yargılarına ya da davranışlarına göre kendisini şekillendirmeyeceği ve içinden geldiği şekilde hareket ederek örgüt içinde fikirlerini söylemekten çekinmeyeceği için her tartışma ortamında görüşlerini beyan etmesi olası bir hâl alacaktır (Lennox & Wolfe, 1984: 1355). Bu teorinin reel hayattaki izdüşümlerinin özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla görüldüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim halk arasında kullanılan deyimlerimizden birisi olan “nabza göre şerbet vermek” tam da bu teoriyi anlatmaktadır.

Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin alt yapısında yukarıdaki başlıklarda anlatılan teorilerden de anlaşılabilceği üzere *baskı, korku ve dışlanmaktan çekinme* yer almaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisine yeni girdiklerinde oluşturdukları imajı bozmamak veya örgütteki diğer bireyler tarafından etkilenmemek için sessiz kalabilirler. Örgüt içinde uzun yıllardır bulunan bir çalışanın da kurmuş olduğu ilişkilerin bozulmasını istememesinden dolayı kendi fikirleri ile örtüşmeyen durumlarda sessiz kalmayı tercih ettiği durumlar görülmektedir. Çalışanların işsiz kalmamak adına örgüt içerisinde kendilerine uymayan durumlara çoğu zaman sessiz kalarak tepki vermedikleri ve örgütsel sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Bu minvalde örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak üç başlık altında incelemek doğru olacaktır.

Literatür tarandığında sessizliğe neden olan faktörlerin çokça incelendiğini görmek mümkündür. Örneğin çalışanların örgüt içinde sessizliğe bürünmesini, Premeaux ve Bedeian (2003) bireysel ve ortamdan etkilenen faktörlerden yola çıkarak incelemişlerdir. Dyne, Ang ve Botero tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen çalışmada çalışanların algıladıkları örgütsel ve yönetsel destekler üzerinden bir sessizlik araştırması yapılmıştır. Pederit ve Ashford (2003) konuşma sonucu örgütte karşılaşılabilecek risklerden ötürü sessizlik kararını incelerken; Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel normlar; Huang, Vliert ve Vegt (2003) ise özerk alan ve çalışanların kararlara katılımı üzerinden örgütsel sessizlik konusunu çalışmışlardır. Morrison ve Milliken 2000 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş yerindeki sessizlik iklimini örgütsel ve yönetsel faktörler üzerinden daha derinlemesine incelemiş, örgütsel sessizliğin genel olarak yönetici davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Morrison & Milliken, 2000).

Bireysel Faktörler

Bireylerin kendi tercihleri neticesinde ortaya çıkan faktörlerdir. İfadelerinin sonuçlarının olumsuz olmasından çekinilmesi, dışlanma korkusu, psikolojik taciz gibi konular bireylerin sessiz kalmayı seçme sebepleri arasındadır. Çalışanlar, her şeyden önce rasyonel bireyler olarak düşünülmelidir. Nitekim çalışanların sonuçlarının kendileri için olumlu olmayan şeyleri söylemekten veya söyledikleri zaman alacakları tepkilerden çekinmelerinden ötürü bazı durumlarda örgüt içinde fikir beyan etmekten kaçındıkları görülmektedir. Bu görünmez olma düşüncesinin arka planında alacakları risklerin veya eleştirilerin herhangi bir sonuç vermeyeceğini düşünmeleri yatmaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003: 1470). Benzer bir sonuç, Morrison ve Milliken'in 2000 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında da görülmüştür. Nitekim bireyler kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının söylemlerinin önemsenmediğini düşündükleri zamanlarda örgüt için değersiz olduklarına inanırlar. Dolayısıyla kendilerini örgüt içinde değersiz hissetmeleri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, güvenlerini ve verimliliklerini düşürür. Bunun sonucunda örgüt içinde oluşan güvensiz ortamdan dolayı çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederler (Morrison & Milliken, 2000: 718).

Bowen ve Blackmon 2003 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların örgütsel sessizliği tercih etme nedenlerinin başında daha önce yaşamış oldukları kötü tecrübelerin geldiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmaya göre, çalışanlar

daha önce söylediklerinden dolayı kötü tepkilerle karşılaşmışlarsa tercihlerini yavaş yavaş konuşma, örgüt içinde fikir beyan etmeme ve sessiz kalma şeklinde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır (Bowen & Blackmon, 2003: 1408-1412). Perlow ve Repening'in araştırmasına göre örgütsel sessizliğin en önemli nedeni çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkilerin korunması isteğidir. Zira yönetici çalışanın işsiz kalmasına sebep olabilir ya da çalışma huzurunu bozabilir. Bu sebeple çalışanlar yöneticilerine karşı olumsuz gelecek düşüncelerini söylemek için sessiz kalmayı seçebilirler (Perlow & Repening, 2009: 210-215).

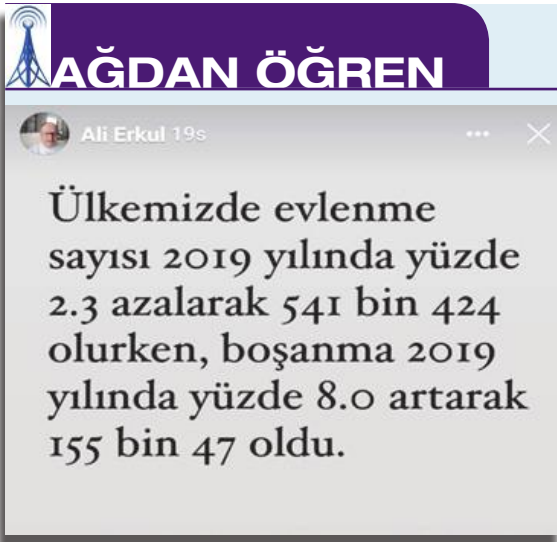
Bireysel faktörlerden bir diğeri de çalışanlara yönelik yapılan sistematik kötü davranma, dışlanma davranışı olarak ifade edilen psikolojik tacizdir. Zira psikolojik tacize uğrayan çalışanların içlerine kapanarak sessiz kalmayı tercih ettikleri, örgütün geliş-

mine ilişkin tartışmalarda fikir sunmadıkları yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Meral vd., 2014: 462-463).

Örgütsel Faktörler

Çalışanların sessiz kalma sebeplerine ilişkin davranışlarının örgütün ortamından kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştıran Pinder ve Harlos bunun bir dinamik süreç olduğunu ve organizasyonel yapının çalışanları sessizliğe götürebileceğini adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu kavramlarını kullanarak açıklamaya çalışmıştır (Pinder & Harlos, 2001: 345).

Sağır kulak sendromu, Peirce ve diğerlerinin 1998 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında kavramsallaştırılmıştır. Kısaca çalışanların örgüt içerisinde sorunlu gördükleri konuları dile getirdiklerinde daha büyük maliyetlere katlanmak zorunda



kalabileceklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih etmeleridir. Başka bir ifade ile bir tür örgütsel hareketsizlik şeklidir. Bu nedenle, sağır kulak sendromu, çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmesini caydıran örgütsel bir norm olarak işlev görmektedir (Peirce vd., 1998). İlgili bir şekilde, Morrison ve Milliken (2000: 712) sessizlik iklimini, “... iki ortak inançla karakterize edilen herhangi bir örgütsel bağlam olarak tanımlamışlardır. Bu iki ortak inanç:

- Organizasyondaki sorunlar hakkında konuşmanın çabaya değmeyeceği,
- Çalışanların görüş ve endişelerini dile getirmenin tehlikeli olması”dır.

Pinder ve Harlos, sessizlik iklimi yaratan ya da bunu teşvik eden bir dizi organizasyonel ve bağlamsal faktörleri tanımlamıştır. Organizasyon politikaları ve yapıları, demografik özellikler, üst yönetim ekiplerinin inanç yapıları ve kolektif duyu geliştirme ve iletişim süreçleri gibi faktörler, alt düzey çalışanların konuşma konusunda nasıl hayal kırıklığına uğradıklarını ve/veya korktuklarını açıklamaktadır (Pinder & Harlos, 2001: 346).

Harlos’un 1999 yılındaki çalışmasından elde edilen bulgular, sessizliğin yapısal ve prosedürel ilişkilerini ortaya koymuştur. Yapısal korelasyonlar, belirsiz otorite hiyerarşilerini yani belirsiz raporlama yapılarını, yüksek merkezileşmeyi, örgütsel hiyerarşinin tepesine yerleştirilen karar verme otoritesini ve düşük resmileştirmeyi yani işlerin ve protokollerinin minimal standardizasyonu; prosedürel korelasyonlar ise otoriter yönetim tarzları, zayıf iletişim, yetersiz performans değerlendirmeleri ve gelişigüzel karar verme süreçlerini ifade etmektedir (Harlos, 1999: 111-119).

Yönetmel Faktörler

Örgütlerde sessizliğin yönetmel faktörleri genellikle “yöneticilerin astları ile olan etkileşimleri” neticesinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlara bakıldığında iki boyut ön plana çıkmaktadır. Bunlar; yöneticilerin astlarından olumsuz geri dönüş alma kaygıları ve yöneticilerin kendilerini astlarına karşı kapatmalarıdır (Morrison & Milliken, 2000: 715).

Yöneticiler arasında yaygın olduğu ileri sürülen astlarından olumsuz geri bildirim alma konusu ile ilgili yapılan araştırmalar, olumsuz bildirim alan yöneticilerin kırılğan davranışlar sergilediklerini, mahcubiyet duygusuna ve saldırganlık hâli içerisine girdiklerini ve kendilerini yetersiz hissederek verimlerinin azaldığını göstermektedir. Dolayısı ile yöneticiler böyle durumlardan korunmak amacıyla bunları ortaya koyabilecek her türlü eylemi saklama ve gerçekleştirmeme eğilimindedir. Diğer bir deyişle örgüt içinde bu tür durumlara karşı sessiz kalmaktadırlar (Argyris & Schon, 1978). Buna göre yöneticilerin örgüt içinde kendilerine olan özgüvenlerini kaybetmemek adına çalışanları baskıladıkları ve örgüt içinde sessizliğe neden oldukları söylenebilir (Korsgaard, vd., 1998).

Örgütsel sessizliğe sebep olan bir diğer yönetim kaynaklı faktör ise yöneticilerin kendilerini çalışanlara kapatmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre bazı yöneticiler çalışanlarını her zaman güvenilmez ve bencil olarak görmektedirler. Dolayısı ile bu şekilde düşünen yöneticiler çalışanları ile olan iletişim kanallarını sınırlamak istemektedirler. Çalışanların üstleri ile sınırlı iletişim kurma isteklerini ise onlara karşı cesaret kırıcı, tehditkâr ve sert davranışlar ile karşılık vermektedirler. Bu davranış sergileyen yöneticilerin genellikle bilinçli tavır sergilemediklerini ifade eden çalışmaların yanı sıra (Morrison & Milliken, 2000: 710) yöneticilerin çalışanlarını “çalışanlar ya yapmalı ya da susmalı” felsefesi ile hareket eden kişiler olarak gören sonuçlar da bulunmaktadır (Redding, 1985: 250).

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK: KAVRAMSAL ARKA PLAN

Teorik Çerçeve

Katz, 1964 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında örgüt için olması gereken 3 temel davranış türünden bahsetmiştir. Bunlar;

- İnsanlar sisteme girmeye ve sistemde kalmaya teşvik edilmelidir,
- İnsanların güvenilir bir şekilde belirli rol gerekliliklerini yerine getirmeleri gerekir,
- İnsanların rol reçetelerinin ötesine geçerek yenilikçi faaliyetleri olmalıdır (Katz, 1964: 132).

Her fabrika, ofis veya büroda günlük olarak sayısız kez iş birliği, yardımseverlik, öneri, iyi niyet, fedakârlık hareketleri ve vatandaşlık davranışı dediğimiz diğer örnekler ile karşılaşmaktadır (Smith vd., 1983: 655).

Vatandaşlık davranışları, Roethlisberger ve Dickson'ın 1964 yılında yapmış olduğu çalışmalarında, iş birliği terimini verimlilikten ayıran şeyin bireysel ve grup işlevlerinin birlikte yerine getirilmesi ve yönetim ile işçilerin uyum içinde hareket etmesi olarak belirtilmiştir (Roethlisberger & Dickson, 1964: 22-26).

İş birliği; çalışanın iş arkadaşları, amirleri ve müşterileri arasında geçen bireysel ilişkileri ve iş gereği anlık gelişen durumları ifade ederken, verimlilik; resmi veya örgütün ekonomik yapısı arasındaki dengeyi ve bu dengenin çıktılarını ifade etmektedir (Smith vd., 1983: 655). Roethlisberger ve Dickson, iş birliğini gayri resmi bir organizasyonun ürünü ve önemli ölçüde “duyarlılığın mantığı” olarak ifade etmektedirler. Bu ince ayrımların farkına varılmaması, Hawthorne araştırmasının ve “İnsan İlişkileri” okulunun sık sık dile getirmiş olduğu eleştiriyi hatırlatmaktadır (Lawler & Porter, 1967). Başka bir ifade ile verimlilik ve performans artışı için çalışan memnuniyeti önemli bir faktördür. Roethlisberger ve Dickson, toplam analiz düzeyinde ve uzun vadede verimlilik ve iş birliğinin birbirine bağımlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bireysel analiz seviyesinde, duyarlılığa verilen önem, iş birliği veya vatandaşlık davranışı ile varsayılan bağlantı nedeniyle olmaktadır (Roethlisberger & Dickson, 1964).

Esasen, vatandaşlık davranışları, örgütün içindeki iletişim, dostluk, iş birliği gibi bireyler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirdiği için çok önemlidir. Öngörülemeyen birçok olasılıkla çalışanlar birbirlerine karşı müthiş bağımlılık duygusu hissederler (Smith vd., 1983: 656).

Teorik olarak ilgi çekicidirler, çünkü Katz'ın belirttiği gibi, insanları sözleşmeye dayalı, uygulanabilir rol reçetelerinde katılmaya, kalmaya ve icra etmeye teşvik edenlerle aynı motivasyon temelleri ile açıklanamazlar. Vatandaşlık davranışı resmi rol gerekliliklerinin ötesine geçtiğinden, yaptırımlar tehdidi ile kolayca uygulanamaz (Katz, 1964: 131-133).

Dahası, vatandaşlık davranışı dediğimiz şeylerin çoğu bireysel teşvik planları tarafından kolayca yönetilmez, çünkü bu tür davranışlar genellikle incedir, ölçülmesi zordur, başkalarının performansına kişinin kendisinden daha fazla katkıda bulunabilir ve hatta bir kısmını feda etme etkisi olabilir.

Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışları Bateman ve Organ'a göre ödül sistemi içerisinde görülmeyen ancak örgütlerin işleyişi için oldukça önemli olan davranışların yerine getirilmesi için katkı sağlayan gönüllülük esaslı davranışlardır (Bateman, 1983: 589).

Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele (social exchange) teorisi, Homans'ın 1961, Blau'nun 1964 ve Emerson'ın 1962 ve 1972 yıllarındaki ilk çalışmalarından bu yana sosyal psikoloji alanında önemli teorik bakış açılarından biri olmuştur. Teorinin bir tarafında faydacılık, diğer tarafında davranışçılık vardır. Bu teorik temellerin izleri, günümüzde mevcut olan değişim teorisi versiyonlarında açıkça görülmektedir (Homans, 1961; Blau, 1964; Emerson, 1962). Blau, sosyal değişimi, toplumsal yaşamda merkezi bir öneme sahip bir süreç olarak görmekte ve bu bağlamda gruplar ve bireyler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Öncelikle dışsal faydaların karşılıklı alışverişine ve bu tür sosyal etkileşimin yarattığı birliktelik ve acil sosyal yapılara odaklanmıştır. Blau, sosyal değişim teorisinde karşılıklı ilişki kurallarına vurgu yapmaktadır. Teoriye göre bir bireye karşı olumlu bir davranışta bulunulduğunda, o bireyin de herhangi bir zorunluluk olmasına karşın olumlu davranış sergileme eğiliminde olduğu görülmektedir (Swift, 2013). Başka bir deyişle bireyler sosyal değişimlerde bulunduğu karşılığı belirli olmadığı için belirsiz bir gelecek beklentisi içinde olurlar (Blau, 1964: 91).

Sosyal mübadele teorisine göre eğer taraflardan birisi diğerinden fayda sağlıyorsa karşı tarafta aynı şekilde fayda sağlamalıdır. Fakat iki tarafın karşılıklı fayda sağlamaları ve faydanın ne zaman sağlanacağı, niteliğinin nasıl olacağı bireyler tarafından belirlenmektedir. Başka bir ifade ile kurama göre taraflar arasındaki pazarlıktan ziyade daha çok kişilerin iradelerine bağlı olarak çalışan bir mekanizma bulunmaktadır (Cook & Rice, 2006).

Eşitlik Teorisi

Adams 1965 yılındaki çalışmasında eşitsizliği; “sonuçlarının girdilere oranının ve diğer sonuçların diğer girdilere oranının eşit olmadığını algıladığı zaman kişi için eşitsizlik vardır” olarak tanımlamaktadır. Sonuçta eşitsizlik, sadece bir kişi yetersiz yarar sağlandığında değil, aynı zamanda aşırı fayda sağlandığında da ortaya çıkar. Eşitlik teorisinin önemli bir konusu, gerçek olmasa da var olan bireysel algısına vurgu yapılması ile ilgilidir (Adams, 1965). Eşitsizlik algısı, bireyin kendisine ait durumunu diğerleriyle karşılaştırmasına dayanmaktadır. Örneğin, başka bir eyaletteki bir çalışan aynı iş için 4000 \$ daha fazla aldığı anda eşitsizlik hissedilmeyebilir ancak aynı şirkette aynı yeteneklere sahip bir iş arkadaşının benzer bir pozisyonda bu denli fazla ücret alması eşitsizlik hissiyatını verecektir. Eşitsizliğin sonucu ise gerginliktir. Birey bir eksiklik yaşarsa öfke; diğerlerinden daha fazla alırsa bir suçluluk hissi geliştirir. Bu durumda bireylerin ilerleyen bölümlerde tartışılacak olan gerginlik ve suçluluk ile başa çıkmak için çeşitli stratejiler kullanmaları gerekmektedir (Milner, 1980).



AĞDAN ÖĞREN



Ayşe Demirbas · 2.

Training Manager & Trainer & Instructional Designer &...

2h · 🌐

Konfüçyüs' e sorarlar:
 “Bir ülkeyi yönetmeye çağırıldınız, yapacağınız ilk iş ne olurdu?”

Konfüçyüs:
 “Hiç kuşkusuz dili gözden geçirmekle başladım... Dil kusurlu olursa, Sözcükler düşünceleri iyi anlatamaz. Düşünceler iyi anlatılmazsa, yapılması gereken şeyler doğru yapılamaz. Ödevler gereği gibi yapılmazsa, töre ve kültür bozulur. Töre ve kültür bozulursa, adalet yanlış yola sapar... Adalet yoldan çıkarsa, şaşkınlık içine düşen halk ne yapacağını, işin nereye varacağını bilemez. İşte bunun içindir ki, hiçbir şey dil kadar önemli değildir.”

#türkçe #dilyanışları #iletişim #anlatabilmek #anlaşılabilmek #doğruveetiklikonuşmak #poeteğitin #poetdanışmanlık



Türkçe?

Yoksa Türkçe mi?

Ne zaman see you?

Nick name' in ne?

Meeting set edelim

Çok cool yaaa...

Email' i forwardladım

Dünyanın en zengin dillerinden birisi

Berdush Cafe' de partnerimle buluşcaz.

Seni de cc' ye ekledim.

Senin için de OK' se...

Bir sosyal değişimin adil veya eşitsiz olarak kabul edilip edilmemesi, bireyin gerçekleştirdiği eylemler ve sonuçları arasındaki ilişkiyi algılamasına bağlıdır (Adams, 1963; Adams & Freedman, 1976; Adams, 1965). Algılanan eşitlik durumu, bir bireyin eylemlerinin çıktılarıyla dengeli olduğunda ve başkalarının davranışlarını da dengeli olarak algıladığında ortaya çıkar (Pritchard, 1969). Eşitlik teorisi, bireyin eylemlerinin ve sonuçlarının hiçbir zaman dengede olamayacağını varsayar fakat çoğu zaman insanlar eylemlerinin ve sonuçlarının dengede olmadığını farkında olsa bile yine eşitlik hisseder (Pritchard, 1969). Bunun en temel sebebi ise çalışma hayatındaki kıdem ve ast-üst ilişkisinin oluşturduğu hiyerarşik yapıdır.

Karşılıklılık Teorisi

Bu teoriye göre bireylerin karşısındaki kişilere olan davranışları o kişiler tarafından kendilerine daha önce yapılmış olan olumlu davranışa göre şekillenmektedir. Başka bir deyişle insanlar kendilerine yapılan faydalı davranışlara ithafen faydalı davranışlarda bulunur. Bu teorinin geçerli olabilmesi için bireylerin sadece kendilerine daha önce faydası dokunan kişilere pozitif davranışlarda bulunması, o kişilere yardım etmesi ve onları zarara uğratabilecek olaylara karşı tepki vermesi gerekir (Cihan-giroğlu & Şahin, 2010: 4).

Gouldner 1960 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında karşılıklılık ilkesinin aslında evrensel olma özelliğini ileri sürmüştür. Ona göre karşılaşılan durumların şartlarını bireylerin karakteristik özellikleri ve olayların sonuçlarının tarafların birbirlerine verdiği tepkiler etkilemektedir. Bu tepkiler ise ancak karşılaşılan olayın sonucunda elde edilecek kazanca göre şekillenmektedir. Gouldner'a göre birisine yapılan yardım sonucunda elde edilecek kazanımın değer derecesi o kişinin o anda o yardıma olan ihtiyacına göre belirlenmektedir. Aynı şekilde o kişiye yardım edecek olan kişi de kendi çıkarlarını düşünerek o yardımı yapacaktır. Bu da karşılıklılık teorisinin evrensel bir şekilde geçerli olacağını göstermektedir (Gouldner, 1960: 165-170). Karşılıklılık teorisine göre bireyler rasyoneldir ve çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Bu da koşulsuzca bir yardım olgusu olmadığını ve her bireyin bir beklenti sebebiyle diğer bireylere yardımda bulunacağını ifade eder. Örgüt içinde de bireyler vatandaşlık çıkarları doğrultusunda hareket ederek kendilerine faydalı olacak ölçüde başka üyeye yardım edecektir.

Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, küreselleşen dünyanın en çok üzerinde araştırma yapılan konularından birisi olmasına rağmen hâlâ kavramın boyutları üzerinde net bir fikir birliğinin olmadığını belirtmek gerekir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin literatürde geçerliliğinin üzerinde fikir birliği oluşan ayırım ise Organ'ın 1988 yılında gerçekleştirdiği çalışmasıdır. Çalışmasında Organ, örgütsel vatandaşlığın boyutlarını; yardımlaşma, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve erdemlilik olmak üzere 5 kategoriye ayırmıştır (Organ, 1988).

Yardımlaşma (Alturizm)

Alturizm, başka bir bireye yardım etme arzusu olarak tanımlanırken, bu yardım için herhangi bir karşılık beklenmemektedir. İş hayatının dışında sıklıkla karşılaşılan durumlarda alturismi gözlemlemek oldukça kolaydır. Nitekim bir komşunuzun arabası bozulduğunda ya da park etmekte sorun yaşadığında hemen etraftan birileri komşunuza yardım etmek için gelecek ve bu yardım karşılığında herhangi bir maddi çıkar beklemeyecektir (Organ, 1988).

Çalışma hayatında ise alturizm davranışı genellikle iş grubunun üzerinde çalıştığı iş veya projeyle ilgilidir. Bir grup ortamında fedakâr davranış sergileyen biri, belirli özel projeler üzerinde çalışmaya gönüllü olabilir, diğer çalışanlara işlerinde veya diğer görevlerinde gönüllü olarak yardım edebilir ve diğer çalışanların kendi iş yüklerini azaltmalarına yardımcı olmak için ek işler yapmaya gönüllü olabilir. İş yerinde alturizm, iyi çalışanlar arası ilişkileri teşvik ettiği için üretkenlik ve etkililiğe yol açar; ayrıca, yoğun iş yükü altında tek başına bunalmış olan diğer çalışanlar üzerindeki stres yükünü azaltabilir ve bu da dolaylı olarak örgütün verimliliğini artırır (Organ, 1988).

Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık, makul bir özdenetim ve disiplin düzeyini düşündüren ve bu durumda beklenen minimum gereksinimlerin ötesine uzanan davranış olarak tanımlanır. Çalışma hayatı bağlamında bir çalışan, yalnızca işverenin zamanında çalışmaya başlama ve görevleri tamamlama gibi gereksinimlerini karşılamakla kalmaz, bu davranışların ötesine geçer. Vicdanlılık boyutu bir çalışan özelinde belirlenen davranış kalıbından ziyade geniş bir biçimde bütün organizasyonu destekleyen şekildeki davranışlardır. Başka bir ifade ile işveren çalışanlarının tamamının vicdanlılık davranışı sergileyerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunmasını ister (Organ, 1988).

Sportmenlik (Spormanship)

Sportmenlik veya centilmenlik olarak da ifade edilebilecek bu boyut, bir şey planlandığı gibi gitmediğinde veya can sıkıcı, zor, sinir bozucu veya olumsuz olarak algılandığında hoşgörü gösterilmesi veya olumsuz davranış sergilenmemesi olarak tanımlanır. Çalışma hayatı bağlamında, iyi sportmenlik genellikle işle ilgili sürprizleri çevreleyen olumsuzluğun yanı sıra iş veya iş yükleriyle ilgili potansiyel şikâyetlerle de ilgilidir. Örneğin; teklifini amirine teslim eden bir çalışanın, iyi karşılanıp kabul edilmeyi beklediği bir durumda reddedilmesi ve çalışanın bu durumdan oldukça şikâyetçi olması hâlinde bu çalışanın çalışma arkadaşlarına veya işletmeye karşı olumsuz bir tavır ya da tutum içerisine girmekten kaçınması sportmenlik örneği olarak gösterilebilir (Organ, 1988).

Nezaket (Courtesy)

Nezaket, diğer insanlara karşı kibar ve düşünceli davranış olarak tanımlanır. İş yeri ortamının dışındaki nezaket, bir kişinin sabahının nasıl geçtiğini veya bir komşunun çocuğunun sağlığını, sıhhatini sorma gibi davranışları içerir. Çalışma hayatında nezaket ise genellikle bir iş arkadaşının daha önce ortaya koyduğu kişisel konular hakkında sorgulama, bir iş arkadaşının işle ya da belirli bir projeyle ilgili herhangi bir sorunu olup olmadığını sorma ve iş arkadaşlarına önceki taahhütler veya diğer sorunlar hakkında bilgi verme gibi davranışlarla sergilenir. Nezaket, sadece çalışanların arasında çalışma ortamını iyileştiren olumlu sosyal etkileşimleri teşvik etmekle kalmaz, çalışanların kendilerinden kaynaklanabilecek olası stresleri de azaltabilir (Organ, 1988).

Erdemlilik (Civic Virtue)

Sivil erdem, bir kişinin ilişkili olduğu bir kuruluşu ne kadar iyi temsil ettiğini ve o kişinin kuruluşlarını resmi bir kapasite dışında ne kadar iyi desteklediğini gösteren davranış olarak tanımlanır. Örneğin, bir kişinin işini ne kadar iyi temsil ettiği ve bu işi

nasıl destekleyebileceği, sivil erdem örneğidir. Bir iş ortamındaki diğer sivil erdem örnekleri arasında, iş hakkında arkadaşlara, aileye ve tanıdıklara olumlu konuşma; yardım amaçlı yürüyüş etkinlikleri veya bağış toplama partileri gibi ticari etkinliklere kaydolma ve genellikle çalışmadıklarında bile işleri en iyi şekilde temsil ederek işletmeyi desteklemek olarak gösterilebilir. Sivil erdem, iş performansı ve çalışanlardaki iş doyumunu ile bağlantılı olduğu gösterilen bir iş ortamında topluluk hissini teşvik eder. İstihdam yerleriyle daha güçlü bir bağlantı hisseden çalışanların, topluluk hissini paylaşmayanlara kıyasla üretken ve etkili çalışan olma olasılıkları çok daha yüksektir (Organ, 1988).

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME: KAVRAMSAL ARKA PLAN

Teorik Çerçeve

İş organizasyonlarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, daha motive, organizasyonlarına daha sadık ve daha iyi performans sergilemektedir (Bartel, 2001; Blader & Tyler, 2009; Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Ellemers, de Gilder, & Haslam, 2004; Haslam & Ellemers, 2005; Lee, Park, & Koo, 2015; Mael & Ashforth, 1992). Örgütsel özdeşleşmenin arzu edilen pek çok çalışan davranışı, tutumu ve bilişi üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Haslam, 2004; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Lee, Park, & Koo, 2015). Bu bulgular, akademisyenlerin çalışanların katılım ve performansını artırma arayışında örgütsel özdeşleşmeyi bir sihirli değnek olarak benimsemelerine yol açmıştır (Ashforth, 2016; Dukerich, Kramer, & Parks, 1988). Bununla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin faydalı sonuçları yaygınlaşmaya devam etse de çalışma davranışlarıyla ilişkilendiren belirli temel dinamiklerini anlamak için nispeten daha az dikkat ve çaba harcanmıştır (Ashforth, 2016; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008). Örgütsel özdeşleşmenin çalışma davranışları için genellikle iyi olduğu biliniyor olsa da bunun neden, nasıl ve niye iyi olduğu tam olarak bilinmemektedir. Örneğin, önceki araştırmalar, örgütsel özdeşleşmeyle ilişkili belirli olumlu çalışma davranışlarını ve bunun altında yatan psikolojik mekanizmaları kapsamlı bir şekilde dikkate almamıştır. Daha ziyade, örgütsel özdeşleşmenin davranışsal sonuçlarını ve altında yatan mekanizma(ları) nispeten genel ve belirsiz terimlere ve sonuçta ortaya çıkan olumlu çalışma davranışlarını tek bir yapı ve temel mekanizmalar ile basit ve tekil bir sürece evirme eğilimindedir.

Tanımı

Örgütsel özdeşleşme, bireyi bir örgütün üyesi olarak kabul etmeyi içerir ve bireyin örgütün adına hareket etme istekliliği ile ölçülür. Tajfel'in Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory) örgütsel özdeşleşmeye genelleyici ve bütünleştirici anlam katan ciddi bir çalışmadır (Tajfel, 1972; Tajfel, 1978).

1980'li yıllarla birlikte yaşanan küreselleşme süreci, piyasalarda çok büyük değişimleri meydana getirmiştir. Bu değişim sürecinden organizasyon içindeki çalışanlar da fazlasıyla etkilenmişlerdir. Bir sosyal kimlik teorisi olarak örgütsel özdeşleşme, çalışanın benlik kavramı sürecini ve kuruluşla özdeşleşmesini açıklamaya çalışmıştır. Kurumsal kimliğin devri, kuruluşun değerlerinin çalışanları tarafından kabul edildiği ve uygulandığı bir süreçtir. Freud (1922) özdeşleşmeyi “başka biriyle duygusal bir bağ kurmak” olarak tanımlamıştır. Freud'un bu fikri daha sonra örgütsel özdeşleşim için kullanılmıştır (Patchen, 1970).

Örgütte normatif bağlılık (Marsh & Mannari., 1977), duygusal bağlılık (Meyer & Allen, 1991) ve devam bağlılığı (Hrebiniak & Alutto, 1972) gibi farklı örgütsel bağlılık türleri bulunabilir. Teorik olarak araştırmalar. Bağlılık ve özdeşleşme kavramlarını farklılaştırır. Bağlılık, çalışanlarla organizasyon arasındaki değişime bağlı olarak daha maddi temellidir (Tyler & Blader, 2000). Özdeşleşme, karşılıklı değerlerin ve normların paylaşımını geliştiren daha derin bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme büyük ölçüde yalnızca duyuşsal bağlılık türüyle ilişkilidir (Gautam, Dick, & Wagner, 2004) Özdeşleşme için kilit kriterlerden biri, çalışanların örgütlenmeyi farklı ve prestijli olarak görmesidir (Carmeli, Gershon, & Weisberg, 2006)

Örgütsel özdeşliğin gücü, örgütsel imaj ve prestij ile ilişkilidir (Carmeli, 2005). Ayrıca, çalışanların tutumları bir firmanın performansının unsurlarından etkilenecektir. Daha yüksek kurumsal kimliğe sahip olmak fiilen performansın daha iyi olacağı anlamına gelmez (Schneider, Hanges, DB, & Salvaggio A. N, 2003). Nitekim Riketta'nın 2005 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışması, özdeşleşme ve rol içi performans ile rol dışı davranış arasındaki zayıf ile orta dereceli ilişkiyi göstermektedir (Riketta, 2005).

Özellikleri

Örgütsel özdeşleşme özellikle çalışanlar açısından oldukça önemli bir kavramdır. Nitekim çalışanların içinde bulundukları örgütleri benimsemiş olmaları, onların çalışma hayatlarında daha motive ve mutlu olmalarını sağlar. Ayrıca bu durum dolaylı olarak örgütün başarısını ve verimliliğini arttıracak için işletmeler de örgütsel özdeşleşmeye önem vererek çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla birlikte çalışanlarının motivasyonunu yükseltmeye çalışırlar. Lee'nin 1969 ve 1971 yıllarında örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yapmış olduğu çalışmalarda özdeşleşmenin aidiyet duygusu, sadakat ve paylaşım yapılan özelliklerin diğer çalışanlarla uyum içerisinde olmasından kaynakladığını belirtmiştir (Edward, 2005). Patchen'in çalışmasında ise örgütsel özdeşleşmenin özellikleri Lee'nin çalışmasına benzer şekilde paylaşılan değerlerin algısı, örgütteki diğer bireyler tarafından paylaşılan çıkar ve hedef ortaklığı, örgütteki bireyler arasındaki birliktelik duygusu, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi şeklinde ifade edilmiştir (Patchen, 1970).

Cheney ise örgüt içindeki çalışanların pek çok konuda birbirleri ile özdeşebileceklerini ifade etmiştir. Bireylerin örgüt içinde aidiyet duygusu ne kadar yüksek olursa örgüte bağlılıklarının o kadar artacağını ve kendilerini daha özel hissedeceklerini ifade etmiştir (Cheney, 1983).

Çalışanların örgütlerin başlarına gelen olayları, kendi başlarına gelmiş gibi algılamaları, psikolojik olarak kendi kaderlerinin örgütlerin kaderleri ile eşanlı olduğunu düşünmeleri adeta örgütle bütünleşmiş olmaları, Ashfort ve Mael'in çalışmasında sosyal özdeşleşme olarak ifade edilmiştir (Ashforth & Mael, 1989).

Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

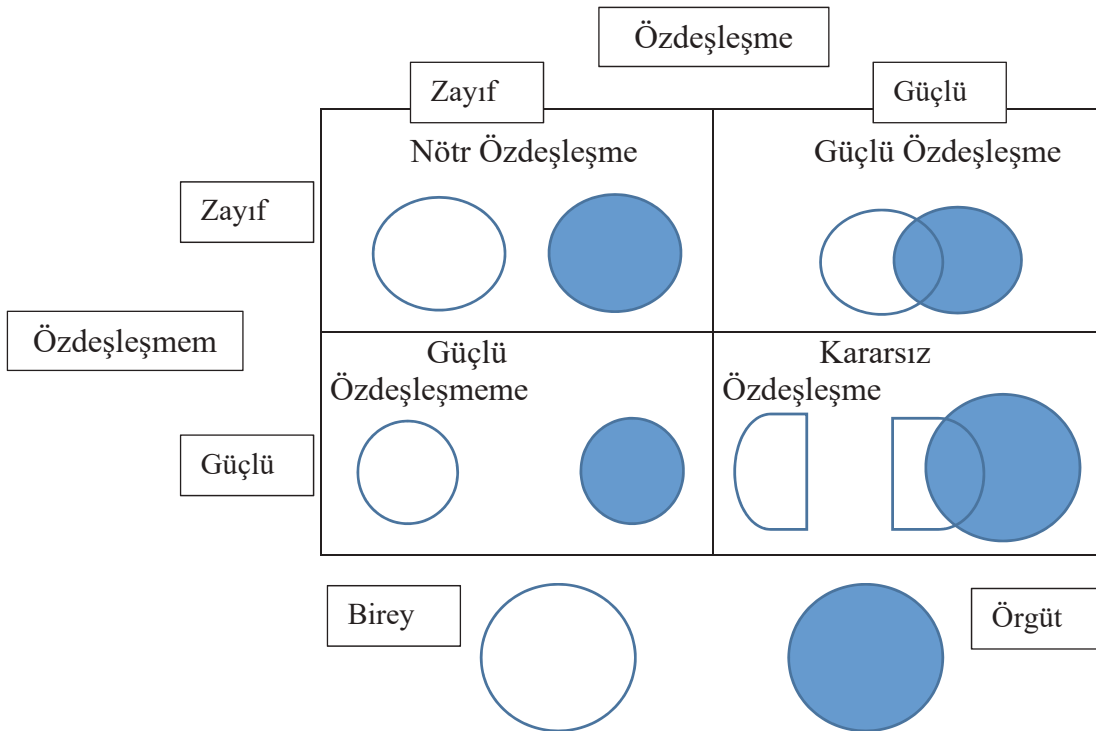
Kreiner ve Ashfort Modeli

Kreiner ve Ashfort'un "genişletilmiş özdeşleşme modelinde", bir kişinin kimliği, kurum karşısında elde edebileceği çoklu yolları anlamak için daha kapsamlı ve karmaşık bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bundan önceki çalışmalar genel olarak örgüt içindeki bireyin kimlik kazanmasının yolunun yalnızca "örgüt ile özdeşleşmek" olduğunu söylediklerinden dolayı kimlik dinamiklerinin iş yerinde nasıl ortaya çıktığı konusunun anlaşılması genel olarak kısıtlanmıştır (Kreiner & Ashforth, 2003: 18). Kreiner ve Ashfort'ın bu modeli oluşturmadaki amaçları örgütsel özdeşleşmenin

bireyler tarafından sadece aidiyet duygusuyla değil aynı zamanda, özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme olarak dört farklı yolla da oluşturabileceğini düşünmeleridir. Buna ilişkin dört boyutu olan bir model oluşturmuştur (Kreiner & Ashforth, 2003: 2-6).

Kişi belirli bir organizasyonla özdeşleşir ve eğer ayrılmaya zorlanırsa derin bir varoluşsal kayıp yaşar, buna rağmen kişi benzer örgütlerle iyi uyuşabilir ve bunlardan herhangi birine kendini adanmış hissedebilir (Kreiner & Ashforth, 2003: 2-3).

Pek çok bilim adamı ve yazar özdeşleşme kavramının karşıt kavramı olarak (Dukerich, Kramer, & McLean Parks, 1998; DiSanza & Bullis, 1999; Elsbach, 1999; Pratt, 2000; Ashforth, 2001) özdeşleşmeme kavramını tartışmışlardır. Onlara göre bu kavram içinde bulunulan örgütün, misyon, vizyon, değerler ve normlarını bireylerin bilinçli bir şekilde reddetmesidir. Başka bir deyişle örgütün kendisini tanımladığı bu ilkelerin bireyde aynı duyguyu uyandırmaması dahası bu niteliklerden hoşlanmaması durumudur (Elsbach & Bhattacharya, 2001). Modelin ileri sürdüğü bir diğer boyut ise kararsız özdeşleşme boyutudur. Buna göre günümüz örgütlerinin çoğu karmaşık ve düzensiz bir yapıya sahiptir. Nitekim değişim karşısında örgütlerin tam olarak nasıl bir yapı benimseyeceği çoğu zaman net değildir. Bu durumda çalışanlar ile örgütleri arasında bazı anlaşma/anlaşamama durumları ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda genel olarak bireylerin örgütlerin inançlarının, hedeflerinin, misyon ve vizyonunun bir kısmını benimserken bir kısmını benimseyemedikleri görülmektedir. Buna da literatürde (Dukerich, Kramer, & McLean Parks, 1998; Elsbach, 1999; Ashforth B. E., 2001) kararsız özdeşleşme adı verilmektedir.



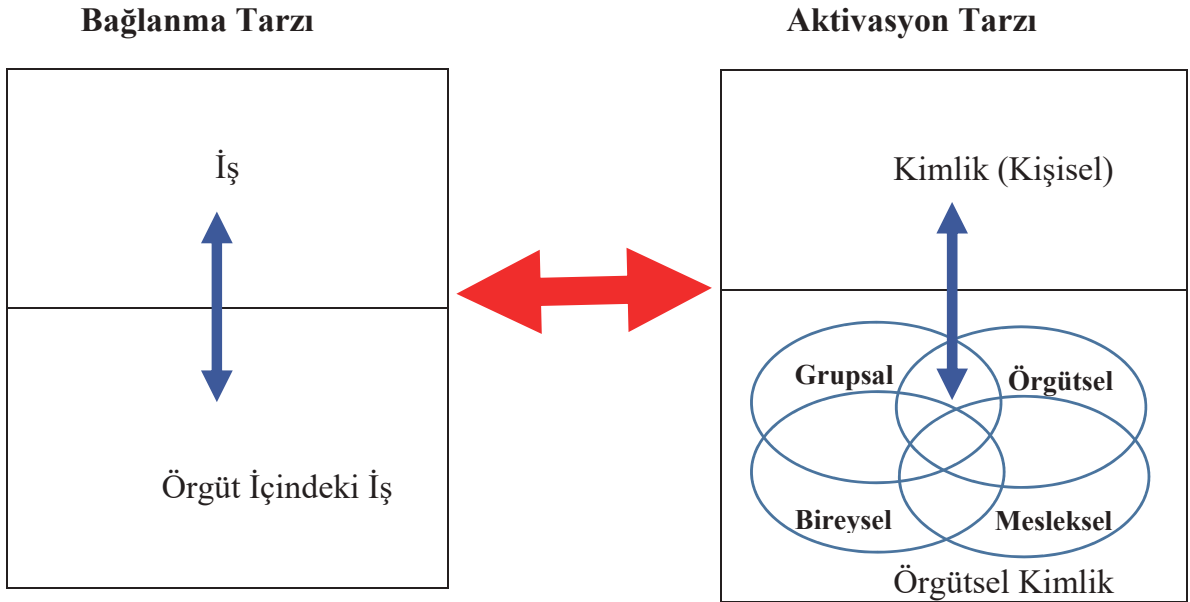
ŞEKİL 2. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner & Ashforth, 2003.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere Kreiner ve Ashfort'un modelinin özdeşleşme ve özdeşleşmeme olmak üzere iki boyutu mevcuttur. Bu boyutlarında kendi içerisinde güçlü ve zayıf olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.

Scotti Corman ve Cheney Modeli

Bu teorinin ortaya çıkmasında Giddens'in 1984 yılında ortaya çıkardığı yapısal özdeşleşme modelinin etkisi vardır. Nitekim Scott Corman ve Cheney çalışmalarında Giddens'in modelini geliştirmişlerdir. Yapı, Giddens'in terimleriyle hem bir etkileşim ürünü hem de bir etkileşim kaynağıdır. Bu şekilde, kişinin bir profesyonel olarak kimliği, hem kendi alanında sosyalleşmenin bir sonucu hem de gelecekte belirli bir şekilde davranmak için bir rehberlik kaynağı ya da ilham kaynağı olabilir. Kimlikler, birey veya grup için belirli konuları bir kenara koymanın yollarını temsil etmektedir (Giddens, 1984). Birey - örgüt arasındaki ilişkilerin verimlilik ve çalışma huzuruna olan etkisi neticesinde örgütsel özdeşleşme, bağlılık, sadakat, kimlik çalışmaları da yönetim alanında hızla artış göstermiştir (Scott, Corman, & Cheney, 1998: 300). Scott, Corman ve Cheney teorilerinde Giddens'in özdeşleşme sürecini geliştirerek kendi modellerini oluşturmuşlardır. Modellerinde bireyin özdeşleşmesinin 3 türlü olabileceğini açıklamışlardır. Bunlar; durumsal eylem, yapının ikililiği ve yapının bölgeselliğidir (Scott, Corman, & Cheney, 1998: 300-307).



ŞEKİL 3. Durumsal Aktiviteler Sırasında Yapısal Kimlik Modeli

Kaynak: Scott vd., 1998: 30.

Şekil 3'ün sağ tarafı, Scott vd'nin bağlanma yöntemi veya süreci olarak adlandırdığı kimlik tanımlama ikiliğini göstermektedir. Başka bir ifade ile bu ikilik, bir örgütsel üyenin erişebileceği mevcut kimlikleri, birtakım hedefler ile kimlik (sistem düzeyinde yapı) üretilirken çizilebilecek bir dizi kural ve kaynağı ifade edebilir. Scott vd'nin ikililik olarak ifade ettikleri özdeşleşme süreci tam da bu noktada belirgin-

leşmektedir. Bireylerin kendi kimlikleri ile hareket ederken örgüt içindeki yapıdan kaynaklı olarak örgütün kimliği ile bütünleşmesidir. Bireyler birlikte oldukları grupların özelliklerini bireysel karakterlerinde olmasa bile grup içi etkileşim sayesinde gösterirler.

ÖRGÜTSEL GÜÇ VE GÜÇLENDİRME

Güç, kavram olarak pek çok bilim dalında ve günlük hayatta sıklıkla kullanılmaktadır. Kavram genel olarak günlük hayatta belirli amaçlara ulaşabilme yetisini ifade etmektedir. Siyaset biliminde güç kavramı daha çok hiyerarşiye ilişkin kullanılırken yönetim biliminde ise bir amaca ulaşmak için kaynak kullanımının optimum dağılımı olarak ifade edilmektedir (Kanter, 1977). Güç ve güçlendirme kavramları birbiri ile sıkı sıkıya bağlı olan kavramlardır. Aradaki bağlantı, literatürdeki çalışmalarla da desteklenmektedir. Örgütsel davranış bilimine ilişkin olarak güçlendirme kavramının psikolojik ve örgütsel olarak iki farklı perspektiften incelendiği yapılan çalışmalarda görülmektedir (Spreitzer, 1995; Kanter, 1977; Tolay, Sürgevil, & Topoyan, 2012). Örgütsel anlamda güçlendirme kavramı çalışanların sürece ilişkin örgüt içinde var olan güçlendirme araçlarını algılamalarını ve örgütün güçlendirmeye

ilişkin uygulamalarını ifade etmektedir (Kanter, 1977). Psikolojik anlamda ise örgüt içindeki bireylerin örgütün güçlendirme sürecinde yaptıklarını nasıl algıladıkları ve yorumladıkları ile ilgilidir (Akgündüz, Kale, & Pazarbaşı, 2014).

Örgütsel güçlendirmeye ilişkin literatürde yapılan tanımlara bakılacak olursa; Koç 2008 yılında yapmış olduğu çalışmasında örgütsel güçlendirmeyi bireylerin çalıştıkları işlerine ilişkin karar verme aşamasında hiyerarşi basamaklarını katı bir şekilde takip etmeden kendi kararlarını alabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri olarak tanımlamaktadır (Koç, 2008). Barutçugil güçlendirme kavramını örgüt içerisinde kurulmuş olan ekiplerin birbirleri ile yardımlaşma, fikir teatisinde bulunma ve kendi kendilerine karar alabilmelerine olanak sağlayan ve bireysel gelişime katkı yapan bir süreç olarak tanımlamıştır (Barutçugil, 2004). Başka bir ifade ile örgütlerde güçlendirme kavramı, yöneticilerin kendi sorumluluklarını çalışanlarına dağıtmaları, iş gücüne kendi kararlarını alabilecek güven ortamını yaratmaları ve onların güçlenmeleri için gerekli ortamı sağlamaları olarak ifade edilebilir (Mortaş, 2005). Örgütleri oluşturan bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bazı sorunlar onların çalışma motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının düşmesi aynı zamanda işletmenin verimliliğini azaltacağından işverenler örgüt içinde güçlendirme yaparak durumu tersine çevirmeyi isterler. Bu açıdan bakıldığında zaman örgütlerde güçlendirme, çalışanların örgüt içinde güçsüz kalmalarına neden olan durumların ortaya çıkarılması ve bu durumlardan kurtulmak için onların özgüvenlerinin artırılması



AĞDAN ÖĞREN



Dr. Serhat TATLI • 2.

Founder | Değişim Doktoru® | Global Consultant...
1h

"Özgüven" ile "kibir" arasında çok ince bir çizgi var.

Kendini oldukça özgüvenli bulan bir kişi veya kurumsal kültür çoktan kibir çizgisini aşmış ve kendi sonunu hazırlamaya başlamış olabilir.

Kişiler veya kurumlar "özgüvenli" olduklarında odaklarına kendilerini alırken; "kibirli" olduklarında odaklarına karşıdakini küçük gören bir "statü" algısını alıyorlar.

Sonuç ise kaçınılmaz oluyor:

- Öncelikle sempati, saygı, itibar gibi değerler yitirilmeye başlanıyor,
- Sonrasında ise performans ve devamlılık göstergeleri baş aşağı inmeye başlıyor.

"Biz en söyleyiz, biz en böyleyiz..." diyen ne firmaların yerlerinde yeller esiyor.

Ve tabii kişilerin...

Kibir eşliğini geçen rakiplerinin büyüklüğünden veya yetkinliğinden demoralize olmadan mücadeleyi sonuna kadar bırakmayanların ödülü de bir o kadar büyük oluyor normal olarak.

Siz siz olun özgüven, gurur, kibir üçlüsünün arasındaki ince çizgileri dikkatinizden kaçırmayın.

Özgüven hayati bir gereklilikken, kibir ölümcül bir hatadır...

olarak ifade edilebilir (Altındış & Özutku, 2011). Örgüt içinde güçlendirme doğru bir şekilde gerçekleştirildiğinde; çalışanlar yaptıkları işi benimser, kişisel gelişimlerine odaklanır, performansları ve iş tatminleri artar ve bütün bunlara bağlı olarak işletmenin üreticiliğine katkı yaparak verimlilik artışı sağlarlar. Bu yüzden işletmeler örgüt içinde hem bireysel hem de yönetsel güçlendirme unsurunun oluşması için çabalamaktadırlar (Mortaş, 2005).

Conger ve Kanungo çalışmalarında örgütsel güçlendirmenin çalışan motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığını tespit etmişlerdir. Çalışmada işgörenlerin güçlendirmeye ilişkin üstlerini nasıl algıladıkları üzerinde durulmuş, yönetsel stratejilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının işteki verimliliğe nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Sonuç olarak örgütsel güçlendirmenin doğru bir kurguyla tasarlanmış olmasının işletme verimliliğini arttıracığı tespit edilmiştir (Durukan, Akyürek, & Coşkun, 2010).

1970’li yıllarla birlikte bütün dünyayı etkisi altına alan küreselleşme olgusu çalışma hayatında da birtakım değişikliklerin oluşmasına neden olmuştur. Buna ilişkin olarak çalışanların makinenin bir parçası olarak görülmesi çalışma hayatında huzursuz bir ortam oluşturmuştur. Bunun yerine çalışanların üretime katılması, fikirlerinin dinlenmesi, eşit işe eşit ücret uygulamaları gibi konular çalışma hayatında işgörenler için önemli talepler olarak ortaya atılmaya başlanmıştır (Seçgin, 2007). 1970’li yıllarda fıkırsel olarak ortaya atılan görüşler 1980’li yıllarla birlikte daha belirgin hâle gelmiştir. Çünkü bu yıllarda küreselleşmenin etkisi ile rekabetin, hızın ve müşteri taleplerine göre üretim yapmanın önemi ortaya çıkmıştır. İşletmeler rekabet üstünlüğü kazanmak için bu yıllarda örgüt içi verimliliği arttırmaya yönelik çeşitli çalışmalarda bulunmuşlardır. Fakat bu çalışmalar günümüzdeki güçlendirmeye ilişkin yapılan çalışmalara göre oldukça yüzeysel kalmıştır (Şimşek M. Ş., 2007). Güçlendirme, 1983 yılında Harrison ve Kanter’in çalışmasında ilk kez işletme literatüründe bir kavram olarak kullanılmıştır (Şimşek S., 2006). 1990’lı yıllara gelindiğinde işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmede güçlendirmenin ne kadar önemli bir unsur olduğunu görmüşlerdir. Nitekim 1990’lı yıllar “güçlendirme çağı” olarak işletme literatüründe çokça yer bulmuştur. Günümüzde ise rekabetin daha üst seviyelere gelmiş olması, pazarda stratejik üstünlük elde edilmek istenmesi, müşteri talepleri ve beklentilerine verilen önemin artması ayrıca çalışma hayatında insan kaynağı değerinin ön plana gelmesi güçlendirme kavramına verilen önemi daha belirgin hâle getirmiştir (Bolat, 2003).

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütlerde güven, günümüz çalışma hayatında gerek çalışanlar gerek işverenler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Küreselleşme sürecinin getirdiği rekabet şartları altında işletmeler hem örgüt içinde birbirlerine hem de işletmelerine güvenen çalışanların olduğu yapılar oluşturmaya çalışmaktadır. Örgütlerde güven duygusunun oluşturulması ile işletmelerin rekabet avantajı elde etme, verimlilik artışı sağlama gibi pozitif çıktılar kazandığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Costigan, Ilter, & Berman, 1998).

Güven kavramı üzerinde çokça çalışma yapılmış olmasına rağmen kavrama ilişkin net bir tanımlama yapılamamıştır. Nitekim güven kişiden kişiye, örgütten örgüte farklı anlamlara sahip olabilmektedir (Hosmer, 1995). Fakat kavrama ilişkin yapılan tanımlar belirli bazı ortak noktalarda buluşabilmiştir. Luman 1979 yılında yapmış olduğu çalışmasında güveni; bireylerin karşısındaki bireylerin davranışlarının ahlaki kurallara uygun, adil ve öngörülebilir olacağına ilişkin inançlarıdır şeklinde tanımlamıştır. Carnavale ve Wechsler’in güven tanımı, örgütlerin ve grupların davranış kalıplarını, niyetlerini, inançlarını, bağlılıklarını, ahlaki kurallara uygunluklarını ve

başkalarının haklarını düşünmeyi içeren bütünsel bir kavram olarak ifade etmişlerdir. Buradan da anlaşılabileceği üzere güven kavramı, karşıdaki kişi ya da örgütün davranış kalıplarının bireyin kendisi üzerinde bıraktığı etkiye göre şekillenmektedir (Demircan & Ceylan, 2003).

Güven, yukarıdaki ifadelerde de görüldüğü üzere hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Örgütsel güven ve bireysel güven kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır. (P.M. & Cannon, 1997). Kişisel güven, bireylerin birbirleri arasındaki farklara dayanmakta ve kişiye özgü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel güven ise bireylerden çok bireyin içinde bulunduğu örgüt ile ilişkilidir (Demircan & Ceylan, 2003).

Örgütsel güvene ilişkin yapılan çalışmalarda bireylerin güven düzeylerinin örgütün yapısına, liderin davranış şekillerine göre değişkenlik gösterdiği en belirgin sonuçlardan biri olmuştur (Nyhan & Marlowe, 1997). Nooderhaven çalışmasında bireylerin örgütün kimliğine ve kişiliğine ilişkin algılarının örgütsel güveni oluşturduğunu ifade etmiştir. Çalışma hayatındaki küçük işletmelerde veya patron işletmelerinde ise işletme sahibinin kişilik yapısı, işletme içindeki merkezileşme derecesi ve örgüt kültürünün çalışmada bıraktığı izlenim örgütsel güveni oluşturmaktadır (Nooderhaven, 1992). Kişiler arası güven ve örgütsel güven kavramları birbirleri ile ilişkili kavramlar olsa da birbirleri ile aynı kavramlar değildirler. Örgütsel güven bir çalışanın, örgüt içinde görmüş olduğu desteği ve liderin davranışlarının tutarlı olup olmadığını algılaması ile ilişkilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde güven çalışanın yatay ve dikey hiyerarşideki örgüt içi ilişkilerinin oluşmasını sağlamaktadır (Mishra & Morrissey, 1990). Örgütsel güvene ilişkin gerçekleştirilmiş olan başka bir çalışmaya göre ise çalışanların örgüt içinde belirsiz veya riskli durumlar karşısında kendilerine karşı olan tutumlar ve davranışların ne kadar tutarlı olduğuna olan inançlarını ifade etmektedir (Matthai, 1989). Taylor ise örgütsel güven için; örgüt üyelerinin iyilikleri için oluşturulmaya çalışılan, karşılıklı nezaket ve saygıya dayalı birlikte hareket etme olgusunu güçlendiren ve yavaş yavaş gelişen bir durumdur ifadelerini kullanmıştır (Taylor, 1989). En kısa ifade ile örgütsel güven örgütteki bireylerin örgüte karşı hissettikleri güven duygusunu ifade etmektedir (Zaheer, Mcevily, & Percone, 1998).

Örgütsel güven kavramının tek boyutlu bir kavram olmaması, anlaşılmasında ve tanımlanmasında zorluk çekilmesine neden olmaktadır. Mishra örgütsel güveni; çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutlu olmak üzere 5 boyutta incelemiştir. Buna göre çok düzeyli güven; takım arkadaşları, örgüt ve örgütsel ilişkiler arasındaki etkileşimden oluşmaktadır. Kültür temelli güven ise, bireylerin örgüt kültürünü oluşturan unsurlara olan bağlılığını ifade etmektedir. İletişime dayalı güven; örgüt içinde alınan kararların ne kadarının açık iletişim ile aktarıldığı, üst ve astların birbirlerine samimi ve açık görüş bildirebilmelerinin ne kadar uygun görüldüğü ve örgüt içinde bilginin ne kadar doğru bir şekilde dağıldığını anlatan açık iletişime dayalı davranışların bir sonucu olarak görülmektedir. Dinamik güven, örgüt içinde oluşan güvenin başlangıç, sağlamlaşma ve çözülme aşamalarından oluşan dinamik yapısını ifade etmektedir. Çok boyutlu güven ise, örgüt içindeki bireylerin zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlere bağlı olarak birbirlerine olan güven algılarını ifade etmektedir (Mishra A., 1996).

Örgütsel güvene ilişkin yapılan çalışmalarda güvenin, örgütsel bağlılığı arttırmada etkili olduğu ve bu bağlamda iş motivasyonu, tatmini ve verimlilikte belirgin bir artış; iş gücü devir hızı ve devamsızlıkta ise azalma meydana getirdiği görülmüştür (Fairholm & W., 1994; Fink, 1992; R., C.A., & Williams E.S., 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg & K., 1994; (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Costigan, Ilter, & Berman, 1998; Sonnenburg & K., 1994). Bununla birlikte örgütsel güvenin örgüt içinde gerçekleşen pozitif olaylar karşısında çalışanlarda

pozitif algı oluşturduğu ve bunun yanında olumsuz olayların kabul edilmesinde de etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (K., Wilke, & Lind, 1998). Yüksek seviyedeki örgütsel güvene sahip işletmelerde çalışanların yönetsel kararları benimseyip uygulamasında zorluk çıkarmadığı (Tyler & DeGooy, 1996) ücret kesintileri ve küçülme gibi kararlara ilişkin çalışan tepkilerinin daha ılımlı olduğu gözlemlenmiştir (Brockner, vd., 1997; Robinson, 1996; Luthans & Sommer, 1999). Kısaca örgütsel güvenin iyi kurulduğu bir işletmede çalışanlar işletme içerisinde yaşanan pozitif gelişmeleri çok daha pozitif algılayacakken negatif gelişmelere gösterecekleri tepkileri de azaltacaklardır.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Günümüzün çalışma ortamında inisiyatif alma, konuşma ve sorumluluk kabul etme çalışanlar tarafından giderek daha fazla talep görmektedir. Bu durumun nedenleri; daha yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri, kaliteye daha fazla odaklanmak ve sürekli değişim ortamının oluşmasıdır. Hayatta kalabilmek için kuruluşlar çevrenin zorluklarına cevap veren, bilgi ve bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, kendilerine ve ekip inançlarına uygun çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Vakola, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı; bireylerin kendiliğinden gönüllü bir şekilde örgüt içerisinde fazladan istekli davranış sergilemesi olarak ifade edilebilir. Böylece örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve sessizlik arasındaki ilişki örgütler için önem kazanmaktadır.

Van Knippenberg (2000), örgütsel özdeşleşmeyi örgüt ile bireyin birlikteliği olarak tanımladığı çalışmasında, bireyin örgütün bakış açısını ve hedeflerini kendisinin hedefleri gibi almasını özdeşleşme olarak ifade eder (ayrıca bk. Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004). Bu da iş motivasyonunu ve nihayetinde performansı güçlendirir.

Rol içi performans bireyin doğrudan kontrolü dışındaki çeşitli faktörler tarafından belirlendiğinden, tanımlamanın performans üzerindeki beklenen olumlu etkisi, ekstra rol veya vatandaşlık davranış biçimleri için görülmektedir. Özellikle günümüz çalışma hayatında işletmeler çalışanlarının bireysel kimliklerini işletmenin örgüt kültürü ve kişiliği ile bütünleştirmesini istemektedir. Çalışanların örgüt içindeki huzuru, mutluluğu ve işletmeye olan bağlılıklarının artması, iş gücü devir hızını azaltacak ve nihayetinde verimlilik artışı gerçekleşecektir (Van Knippenberg, 2000). Örgütleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş çalışanlar için benlik duyguları, örgütün kimliği ile tanımlanır. Dolayısıyla bireyin kendini tanımlamasında örgütün diğer üyeleri önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içinde kuvvetli örgütsel vatandaşlık bağlarının olması örgütün başarısına ve aynı zamanda bireyin kendi sorumluluklarına olumlu etki edecektir (Van Dick vd., 2006).

Örgütsel sessizlik, kuruluşlar ve çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçlara yol açabilir. Çalışanlar, örgütsel sorunlar ve hatalar hakkındaki görüşlerini ifade ettiklerinde açıkça veya gizli bir şekilde cezalandırılacaklarına inanmaktadır. Bu nedenle, görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar ve örgütsel ilerleme konusunda sessiz kalırlar. Bu durum sadece kurumsal gelişimi yavaşlatmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların taahhüt düzeylerini düşürmek, iç çatışmalara neden olmak, karar verme sürecini azaltmak, değişimi ve yeniliği engellemek, yönetime olumlu ya da olumsuz geri bildirimleri önlemek gibi çeşitli sonuçlara neden olur (Morrison & Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin etkileri sadece örgüt içi ile sınırlı değildir, örgütsel sessizlik bireylerin günlük yaşamlarındaki davranışlarını da olumsuz etkileyebilir. Nitekim sessizlik bireylerin inançları ve davranışları arasında denge kurmasını zorlaştırır

(Hazen, 2006). Örgütsel sessizlik, genellikle çalışanların iş problemleri hakkında üstleriyle konuşmasını güçleştirerek örgütsel öğrenme için bir kısıtlama oluşturur ve bunun sonucunda zayıf örgütsel öğrenmeye yol açar çünkü sessizlik hatalardan ders çıkarmak ya da düzeltmek için bir engel teşkil etmektedir. Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma arasında da bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar literatürde mevcuttur. Bu çalışmalara göre çalışanın işten ayrılmayı düşündüğü veya yeni bir iş arayışı içinde olduğu zaman diliminde iş yerinde sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir (Brinsfield vd., 2009).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü günümüz işletmeleri açısından oldukça önemli bir kavramdır. Nitekim işletme içerisinde kuvvetli bir örgüt kültürünün oluşturulmuş olması işletmenin verimlilik ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Bu bakımdan literatürdeki örgüt kültürü tiplerinden Quinn ve Camoron'ın rekabete dayalı çalışmalarının sonucunda üretmiş oldukları örgüt kültürü tipleri günümüz için oldukça önemlidir. Bu tipler klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi örgüt kültürü tipleridir. İşletmeler insan kaynakları tedariklerinde, genel olarak örgüt kültürü tiplerine göre çalışanları işe yerleştirdiği takdirde işletmenin verimliliği artacaktır. Bunun yanında işletmeye yeni dâhil olan bireyin örgüte olan uyum süreci daha kısa olacaktır. Bu durum çalışmanın içeriğindeki bir diğer önemli kavram olan örgütsel vatandaşlığa pozitif etki yapacaktır. Nitekim örgütsel vatandaşlık kavramı kısaca bireylerin örgütleri benimsemelerine ilişkin kullanılan bir kavramdır. Bireyin örgüt kültürüne uyumlu seçilmesi; seçilen bireyin örgütsel vatandaşlığını daha kısa sürede oluşturmaya böylece örgütün kuralları, normları, hikâyeleri, kahramanları ve kültürünü benimsemesine başka bir ifade ile örgüt ile özdeşleşmesine katkı sağlayacaktır. İçinde bulunduğu örgüt ile tam olarak özdeşleşmiş olan bireyin çalışma motivasyonu yükselecek örgüt için kendinden bir şeyler vermeye çabalayacaktır. Dolayısıyla ile örgütün verimliliği de artacaktır. Benzer şekilde örgütlerde güven duygusunun oluşturulması sonucunda işletmeler dış çevrelerine karşı avantaj elde edebilecektir. Yanlış personel seçimi sonucunda ise örgüt içinde sessiz kalmayı tercih eden bireylerden oluşan verimsiz bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin mevcut olduğu bir işletmenin ise başarılı olması pek mümkün görülmemektedir. Zira örgütsel sessizliğe bürünmüş olan bireyler örgütün ve işletmenin gelişmesi için yapılacak olan organizasyonlarda fikir belirtmekten kaçınır, sadece kendilerine tanımlı olan işi vasat performansla yerine getirirler.

Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki bulunduğu gerek yerli gerekse yabancı literatürdeki çalışmalarla desteklenmektedir. Nitekim bir örgüt içerisinde çalışanların örgütün kültürünü benimsemesi, o kültürü kendilerinin bir karakteriymiş gibi düşünmeleri yani kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri örgütün verimliliğine olumlu yönde etki edecektir. Bu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif katkı yapacaktır. Bu durumun tam karşısında olan örgütsel sessizlikte ise çalışanlar örgüt içinde sessiz kalmayı seçmekte ve sessiz kalma sebepleri çoğunlukla ya yönetim ile ilgili olan ya da bireysel sebepler olmaktadır. Bu çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına negatif etki yapmakta ve kendilerini örgütün bir üyesi gibi hissetmemektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik ve özdeşleşme kavramları arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Nitekim günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde ederken ellerindeki en önemli güçlerden biri iç paydaşlarının mutlu ve verimli olmasıdır.

ÖRNEK OLAY

ÖRNEK OLAY

A Şirketi

A Şirketi imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Şirket, yöneticilerinden alınan tüm kararları eksiksiz olarak belgelemelerini ister ve iyi yöneticiyi iş ile ilgili aldığı kararları ayrıntılı verilerle destekleyebilen kişiler olarak tanımlar.

Çalışanlardan şirket içinde önemli değişiklik ve risk içeren başka bir deyişle yaratıcı kararlar almaları beklenmez. Şirket başarısız olan projelerin yöneticilerini açıkça eleştirir ve cezalandırır bu yüzden şirketteki yöneticiler şirketin prensiplerinden ayrıışan fikirleri ve projeleri şirket çıkarlarına dahi olsa uygulamak istemez.

Şirket yöneticileri “eğer kırılmadıysa düzeltmeyin” mantığını benimsemişlerdir. Şirkette çalışanlar için uyulması gereken geniş kurallar ve düzenlemeler mevcuttur. Yöneticiler, çalışanları bu kuralların dışına çıkmadan çalıştıklarından emin olmak için yakından takip eder ve denetler. Şirket yönetimi çalışanların morali veya verimliliklerinden ziyade üretim artışı ve cirolarla ilgilenmektedir.

Her bireyin kendi bölümleri içinde yetki alanları vardır, bu yüzden çalışanların diğer bireylerle yetki alanları dışında iletişim kurmaları istenmez. Şirketteki ödüllendirme sisteminin bireysel çabalara göre belirlendiği vurgulansa da kıdemi daha yüksek olan çalışanlara daha fazla ücret verilmektedir.

B Şirketi

B Şirketi de imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Bu şirkette yönetim risk almayı ve değişimi teşvik eder ve buna göre de çalışanlarını ödüllendirmeyi tercih eder. Şirket çalışanlarına özerk alan sağlamakta ve yöneticilerin sezgilerine göre aldıkları kararları desteklemektedir.

Yönetim yenilikçi ürünleri piyasaya sürme ve yeni teknolojileri denemedeki başarıları ile öne çıkmaktadır. Şirket yöneticileri, iyi bir fikre sahip olan çalışanların “fikirlerini açıkça söylemeleri” için onları cesaretlendirir. Bunun sonucunda başarısızlıklar ortaya çıksa bile “öğrenme deneyimi” olarak kabul edilir.

Şirketin temel felsefesi pazar odaklı olmak ve müşterilerin değişen taleplerine hızlı cevap vermektir. Yönetim çalışanlarının çalışkan ve güvenilir olduğuna inanmakta ve bu yüzden şirkette katı kurallardan ziyade esnek ve değişebilir kurallar ve düzenlemeler uygulamaktadır. Yönetim üretkenliğin ancak çalışanlarla iyi iletişim kurularak yaratılabileceğine inanmaktadır.

İş aktiviteleri çalışma ekipleri etrafında tasarlanır ve ekip üyelerinin diğer ekiplerle de iletişim kurmaları istenir. Takımlar arasındaki rekabet çalışanlara olumlu yönlerinden aktarılır. Bireylerin ve takımların hedefleri vardır ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi hâlinde takımlar ücret artışı şeklinde ödüllendirilir.

Sorular

- Bu iki şirketin örgüt kültürleri hakkında neler söylersiniz?
- Bu iki şirkette başarıya ulaşabilir mi?

- Bu şirketler ne tür çalışan özelliklerini işe almalıdır?

Ağdan Öğrenelim - Videolar

- “İnsan iki zayıflığın arasına mahkûm edilmiş bir güçtür.”
<https://www.youtube.com/watch?v=3WlZ0nx12rQ>
- Sakıp Sabancı Belgeseli
https://www.youtube.com/watch?v=7DGK_axyF50
- **Haftanın Filmi:** Can Dostum (Good Will Hunting - Robin Williams)



İNCELEME-TARTIŞMA SORULARI

1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Diyalektikler Nelerdir?
2. Örgüt Kültürü Diyalektiklerinden hangileri örgüt kültürü ile pozitif korelasyona sahipken, hangi diyalektikler örgüt kültürü ile negatif korelasyona sahiptir? Neden tartışınız.
3. Bir işletmede Örgüt Kültürünün oluşturulması neden önemlidir tartışınız.
4. Örgüt kültürü ile İnsan kaynakları yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır? Tartışınız.
5. Örgüt kültürü insan kaynakları fonksiyonlarını etkiler mi? Tartışınız.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz içinde, *Advances in experimental psychology* (s. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Toward a general theory of social interaction. *Advances in Experimental Social Psychology* (9), 421- 436.
- Akgündüz, Y., Kale, A., & Pazarbaşı, G. (2014). Futbol turizmine hizmet eden otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 1-15.
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(24), 1560-1573.
- Altındış, S., & Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(11), 162-189.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(55), 115-129.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading: Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E. (2016). Exploring identity and identification in organizations: Time for some course corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26, 361-373.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*(46), 379-413.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *SPAEF*, 17(1), 112-121.
- Bateman T. S., & O. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*(39), 464-482.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New Brunswick: Transaction Books.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 215.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417.
- Brinsfield, C., Edwards, M., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. I. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and Silence in Organizations* (s. 3-33). UK: Emerald Group Publishing LTD.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*(42), 558-583.
- Buono, A. F., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger,. *Human Relations*, 38, 477-500.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization studies*, 26(3), 443-464.
- Carmeli, A., Gershon, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behaviour*. New York: Routledge.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organisational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2006). Social Exchange Theory. *Handbooks of Sociology and Social Research*, 53-76.

- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*(10), 303-317.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*(10), 303-317.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building A Feeling Of Trust In The Company. *In Supervisory Trust*(29), 26-31.
- DiSanza, J. R., & Bullis, C. (1999). Everybody identifies with Smokey the Bear: employee responses to newsletter identification inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly*, 12, 347-399.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. D. A. Whetten, & P. C. Godfrey içinde, *Identity in organizations: Building theory through conversations* (s. 245- 256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & Parks, J. M. (1988). The dark side of organizational identification. D. A. Whetten, & P. Godfrey içinde, *Identity in organizations: Building theory through conversations* (s. 245-256). London, England: Sage Pub.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., & Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(1), 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O-Neil, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(1), 716-36.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Edward, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*(21), 163-200.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12, 393-413.
- Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*(27), 31-41.
- Ewing, D. W. (1977). *Freedom inside the organization*. New York: Dutton.
- Fairholm, & W., G. (1994). *Leadership And The Culture Of Trust*. Westport: Praeger.
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Workplaces*. New York: Greenwood Publishing.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, W. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Foote, N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Frances, B., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417. 40 (6):.
- Gautam, T., Dick, R. V., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161- 178.
- Harlos, K. P. (1999). Cultures of injustice: Organizational correlates of unjust employment relationships. *Proceedings: Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference* (s. 111-119). Brisbane, QLD.: Australian Psychological Society.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage Pub.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39-118.
- Hazen, M. (2006). Silence, Perinatal Loss and olyphony: a post Modern perspective. *Journal of organizational change management*, 19(2), 237-249.

- Homans, G. C. (1961). *Social behavior and its elementary forms*. New York: Harcourt: Brace and World.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics. *Academy Of Management Review*(20), 379-403.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Huang, X., Vliert, E. V., & Vegt, G. V. (2003). Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?, (s. K1-K5).
- K., V. d., Wilke, H. A., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*(75), 1499-1458.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Korsgaard, M., Roberson, L., & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness: The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 731-744.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2003). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kulvinskiene, V. R., & Seimiene, E. S. (2009). Factors of organizational culture change. *Ekonomika*(87), 27-43.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: JosseyBass.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20- 28.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141, 1049-1080.
- Lennox, R. D., & Wolfe, R. (1984). Revision of the Self-Monitoring Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1349-1364.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL*, 1-12.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*(24), 46-70.
- Maanen, J. V., & Barley, S. (1983). Cultural Organization: Fragments of a Theory. *MIT Sloan School of Management Working Paper*, 1-38.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 57-75.
- Matthai, J. M. (1989). *Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting*. Tennessee: George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University Doctoral Dissertation.
- Meral, E., Erdilek-Karabay, M., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 455-464.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milner, J. B. (1980). *Theories of organizational behavior*. Hinsdale: Dryden.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: Taylor and Francis.
- Mishra, A. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. Kramer, & T. Tyler içinde, *Trust in Organizations* (s. 261-287). Thousand Oaks: Sage Pubs.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/ employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 443-453.
- Moreno-Riano, G. (2002). Experimental implications for the Spiral of Silence. *The Social Science Journal*, 39(1), 65-81.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mortaş, K. (2005). *Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 59-74.
- Noelle-Neumann, E. (1991). The Theory of Public Opinion: The Concept of the Spiral of Silence. *Annals of the International Communication Association*, 14, 256-287.
- Nooderhaven, N. G. (1992). European Association for Evolutionary Political Economy Conference. *Trust and Interfirm Relations Conference*, -.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory,. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Maryland: Lexington Books.
- Ott, S. J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- P.M., D., & Cannon, J. (1997). An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Michigan: Prentice-Hall.
- Pederit, S., & Ashford, S. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Peirce, E., Smolinski, C., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Perlow, L., & Repenning, N. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29(1), 195-223.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331-369.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. D. A. Whetten, & P. C. Godfrey içinde, *Identity in organizations: Building theory through conversations* (s. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Premeaux, S., & Bedeian, A. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1539-1562.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*(4), 176-211.
- R., P., C.A., S., & Williams E.S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study. *Journal Of Management*, 25(6), 897-933.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*(41), 574-599.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1964). *Management and the worker*. New York: Wiley Science Editions,.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Hanges, P., DB, S., & Salvaggio A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of applied psychology*, 88(5), 836-851.
- Scholl, R. W. (2020, 02 05). *Organizational Culture-the Inducement System*. <http://www.Cba.uri.edu/school/Notes/Culture.html>. adresinden alındı
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, W. G. (1979). *Organizational America*. Boston: Houghton Mifflin.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Snyder, M. (1974). The self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(1), 526-537.
- Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. L. Berkowitz içinde, *Advances in experimental social psychology* (Cilt 12, s. 86-128). New York: Academic Press.
- Sonnenburg, & K., F. (1994). *Managing With A Conscience*. New York: McGraw-Hill.

- Sprague, J. &. (1988). Boat-rocking in the hightechnology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Kitabı*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, S. (2006). Örgütlerde personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler. *Polis Dergisi*(42), 1-26.
- Tajfel, H. (1972). Experiments in a vacuum. J. in Israel, & H. Tajfel içinde, *The Context of Social Psychology* (s. 69-119). London,: Academic Press.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. H. Tajfel içinde, *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Inter-Group Relations* (s. 34-77). London: Academic Press.
- Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*(7), 85-89.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (2008). *The Cultures of Work Organization*. California: Prentice-Hall, Inc.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions in willingness to accept decisions. R. M. Kramer, & T. R. Tyler içinde, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 331-356).
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Vakola, M. &. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation,. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Vogds, J. C. (2001). Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization. The Graduate College University of Wisconsin-Stout, A research paper, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the master of science.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Zaheer, A., Mcevily, B., & Percone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance. *Organization Science*, 141-159.

DİZİN

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 211, 767
26173 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu 703
4857 Sayılı İş Kanunu 654
5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 703
6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 654
6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu 654
4C 19
5P 25
7S 23

A

Aday havuzu oluşturma 223
Adhokrasi 548
Almanya 724, 758, 787, 841
Altın yakalılar 154
Alt işveren 656
Amaç
Amazon 44
American Airlines 43
Amerika Birleşik Devletleri 11, 38, 43, 457
AMO / YMF 70
Ana ülke 858
Apple 17
Arabuluculuk 678
Asgari ücret 294
Ayışığı sorunu 379, 617

B

Belirli – belirsiz süreli iş sözleşmeleri 661
Bilgi 320
işçisi 17, 30
Biontech 447
Birleşik Arap Emirlikleri 816
Bürokrasi 785
Bütünleşik SİNKA haritası 86

C

Cam tavan sendromu 609
Cumhur Başkanlığı Hükümet Sistemi 805

Ç

Çağrı üzerine çalışma 662
Çalışma 153
Çalıştırılması zorunlu olan kimseler 665
Çanakkale Seramik 53, 89
Çatışma 634
Çift kariyerlilik 379
Çin 841, 858

D

Değerler 545
Değişken kariyer 384
Deloitte 40, 332
Derhal fesih 675
Devam bağlılığı 493
Devlet memurluğu 785, 787
Dijital yerliler 29
Dinlenme süreleri 688
Dönüşümcü liderlik 522
Dunbar Sayısı 643
Duygu yönetimi 489
Duygusal bağlılık 493
Dünyada iş gücü arzı 833

E

Eğitim 322
gelişim planı 348
E-işe alım 136
Ekip 512
büyüklüğü 519
sinerjisi 515
tasarımı 532
Endüstri Devrimleri 9
Endüstri 4.0 13, 525
Entelektüel sermaye 67
Erdemlilik 557

Esnek çalışma süreleri 686
Esnek kariyer yaklaşımı 387
Ev sahibi ülke 858

F

Facebook 20, 43, 123, 143
Farklılıkların yönetimi 578
Fazla çalışma 685
Finansal olmayan ödüller 304
Fonksiyonel yetkinlik 406
Fransa 9, 290, 724, 740

G

Geçici iş ilişkisi 663
Gelişim 322
Geliştirme 327
GLOBE 25
Google 58, 393, 868
Gözden düşme 380
Gözetme borcuna aykırılık 673
Gurbetçi / expat 858
Güç 562
Güney Kore 5, 87, 338, 858

H

Halo etkisi 472
Harvard Okulu 23
Hindistan 121, 439, 758
Hiyerarşi Kültürü 549

I

ILO 7, 156
IBM 129

İ

İşsel işten ayrılma 601
İletişim 629
İngiltere 20, 38, 296, 402
İnsan Sermayesi 67
İnsan kaynakları göstergeleri 76

karnesi 77
bilgi sistemleri 106
planlaması 180
İstihdam tercihleri 838
İş 155
 ahlakı 27, 736
 analizi 80, 108, 206
 başında eğitim yöntemleri 352
 etiği 153
 görüşmesi 255
 gücü piyasası 279
 kazası 721
 sağlığı ve güvenliği 719
 tanımı 209, 212, 761
 tasarımı 199
 tatmini 589
 yükü 615, 764
 zenginleştirme 228
İşçi 655
İşçinin kişiliğini korumak 670
İşsizlik sigortası koşulları 684
İşte varol(a)mama 603
İş yeri 656
İş yeri yalnızlığı 611

J
Japonya 14, 28, 616, 841, 858

K
Kale 59
Kamu görevlisi 788
Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA)
 Raporu 756, 799
Karanlık fabrikalar 13
Kariyer 369
 geliştirme 375
 ortası 371
 planlaması 373
Karoshi 615
Katılımcı yönetim 641
Kayırmacılık / nepotizm 31, 613
Kıdem tazminatı 681
 hesaplanması 298
Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Modeli 358
Kişisel verilerin korunması 671
Klan kültürü 548
Koç Holding 59
Koçluk 529
Kraliçe arı sendromu 614
Kristal Kupa Modeli (KKM) 34
Kurumsal Kaynak Planlaması / ERP 105
 sosyal medya 129
 sosyal sorumluluk 159
Kuzey Kore 837
Küresel kariyer yaklaşımı 389
Küyerelleşme 21

M

Maaş 134, 306, 787
Mentorluk 526
Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) 756
Meslek hastalığı 721
Michigan Okulu 24
Microsoft 123
Milli Teknoloji Hamlesi 841
Misyona 61
Motivasyon 320

N

Nezaket 557
Norm kadro 757
Normatif bağlılık 494

O

Oryantasyon eğitimi programları 323
Otantik liderlik 500

Ö

Ödül 300
 yönetimi 301
Öğrenme 319
Öğrenen organizasyon 332
Örgüt kültürü 544
Örgüt kültürü tipleri 547
Örgütsel bağlılık 492
Örgütsel dışlanma 612
Örgütsel güven 563
Örgütsel iletişim 633
Örgütsel özdeşleşme 558
Örgütsel sessizlik 549
Örgütsel vatandaşlık 554

P

Paylaşılan liderlik 521
Pazar kültürü 549
Peak Games 45
Performans 455
 değerlendirme 467, 809
 geliştirme 469
 göstergeleri 62
 standartları 463
 yönetimi 456
 yönetimi sistemi 460
Personel devir oranı 109, 302
 seçme 248
 yerleştirme 258
Politika 61
Pozitif psikoloji 485
 örgütsel davranış 500
Pozitif psikolojik sermaye 488
Pozisyon güçlendirme 204
Psikolojik şiddet 579

R

Rotasyon 227
Rusya 290, 758

S

SA 8000 159
Sabancı 59
Sahtekâr sendromu 30
Sanal kaytarma 600
Sanal ofis 642
Sendikalar 843
Sessizlik Sarmalı Kuramı 550
Sınırsız kariyer 384
Sinizm 588
SİNKA 56, 70
SMARTER 60
Sosyal Ağ Siteleri / SAS 123
Sosyal destek 641
Sosyal diyalog 845
Sosyal Güvenlik Kurumu / SGK 704, 733, 741
Sosyal medya 123
Sözsüz iletişim 631
Sportmenlik 557
Strateji 60, 84
Stratejik varlıklar 82
Stres 380, 639

Ş

Şirket ittifakları 56
 birleşme satın almaları 18, 22
Şirket Karnesi 68

T

TalentforBIZ 441
Temel yetenek 63
Terfi 227
The Society for Human Resource Managament / SHRM 80, 134
THY 43
Toplam Kalite Yönetimi 12, 109, 512, 845
Toplu pazarlık 846
Toplum 5.0 14
Towers Perrin Toplam Ödül Modeli 431
Tükenmişlik nedenleri 585
Türkiye Cumhuriyeti
 Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 441, 803, 818
Türkiye'de iş gücü arzı 834
Türkiye İş Kurumu 225
Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü / TODAİE 756
Türkiye Personel Yönetimi Derneği / PERYÖN 38, 440
Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi 441
Twitter 138

U

Uluslararası insan kaynakları
yönetimi 857
Unicorn 45
Uzaktan çalışma 662

Ü

Ücret 271, 667
haddi 273, 275
yapısı 280
farklılıkları 286
ve tazminatların hesaplanması
296
Ücretin ödenmemesi 668
Üçüncü ülke 858

V

Varsayımlar 545
Vicdanlılık 557

Vizyon 62
VRIO / DeNaTÖ 65

W

WalMart 58

Y

Yabancılarla iş sözleşmesi yapma
yasakları 665
Yapay zeka 848
Yardımlaşma 556
Yetenek 329, 423, 426
geliştirme kılavuzu 430
testleri 137, 138, 255, 659
yönetimi 427
Yeteneğin elde tutulması 429
Yetiştirme 322
Yetkinlik 80, 329, 401
bazlı işe alım 410
bazlı eğitim ve geliştirme 411

Yıldız 59

Yönetici yetiştirme programları 323
Yönetim bilişim sistemleri 104
Yönetimsel yetkinlik 406

Z

Zorlu 59
Zorunlu dağılım yöntemi 466
Zynga 45