

# ELECTRONIC JOURNAL OF VOCATIONAL COLLEGES

H U M A N  
R E S O U R C E S  
M A N A G E M E N T  
S P E C I A L I S S U E

İ N S A N  
K A Y N A K L A R I  
Y Ö N E T İ M İ  
Ö Z E L S A Y I S I

**Edt: Oğuz Başol, Erkan Bilge**



**Ekim 2015**  
**October 2015**

Sayı/Number:2  
Cilt /Volume: 5  
Yıl / Year: 2015

**ISSN: 2146-7684**

**Yayın Sahibi**  
**Publisher**

Yrd.Doç.Dr. Bora Aslan

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü**  
**Chief Editor**

Yrd.Doç.Dr. Bora Aslan

**Konuk Editörler**

Dr. Oğuz Başol  
Erkan Bilge

**Yayın İdare Merkezi**  
**Headquater**

Kırklareli Üniversitesi  
Lüleburgaz Meslek  
Yüksekokulu  
Lüleburgaz/Kırklareli

Tel: +90 288 4174996  
Faks: +90 288 4122072  
<http://www.ejovoc.org>  
[info@ejovoc.org](mailto:info@ejovoc.org)

**Teknik Editör**  
**Technical Editor**

Öğr.Gör.Fusun Yavuzer Aslan

**Yayın Türü**  
**Type of Publication**

6 Aylık Süreli Yayın  
Semiannual

**Sayfa Düzeni ve Kapak**  
**Layout and Coverpage**

Öğr.Gör. Fusun Yavuzer Aslan



**Electronic Journal Of**  
**Vocational Colleges**

**Elektronik Meslek**  
**Yüksekokulları Dergisi**

## ÖNSÖZ

---

Aralık 2011’de yayın hayatına başlayan EJOVOC’un, mesleki eğitime ve bu alandaki bilimsel çalışmalara yeni bir dinamizm kattığı muhakkaktır.

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin rakiplerinden önde olma isteği, insan kaynakları yönetiminin önemini her geçen gün biraz daha artırmaktadır. Örgütler, fiziki altyapıları ve maddi kaynakları ne kadar iyi olursa olsun, bunları harekete geçirecek ve etkin biçimde kullanacak insan kaynağının olmaması halinde başarılı olamayacaklarını artık kavramış bulunmaktadırlar.

İnsan kaynağına yönelik artan önem dolayısıyla EJOVOC’UN insan kaynakları yönetimi özel sayısında karşınızda olmaktan büyük mutluluk duymaktayız. Bu sayımızda birbirinden değerli 7 tane makale, bir tane kitap incelemesi ve bir tane de değerlendirme notu yer almaktadır.

Bu özel sayımıza katkılarıyla bize destek veren yazarlarımıza, hakemlik yapan akademisyenlerimize sonsuz teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunuyoruz.

## PREFACE

---

It is surely certain that EJOVOC, started to be published in December 2011, contributes to new dynamism to the vocational training and scientific studies in this field.

In the current global competitive area, the wish of the organizations to be on the front ahead of its rivals increases the importance of human resource management day by day. The organizations, however their physical substructures and financial resources are in good conditions, notice that they cannot be successful unless they are lack of human resources, that will help them take action and use them effectively.

Due to the growing importance towards human resources, we are so glad to participate in the human resources management special issue of EJOVOC. In this issue, 7 articles, 1 book review and 1 evaluation note are included.

We hereby present our appreciation and kind regards to our authors and our academicians who refereed and given their support to our special issue.

## İçindekiler / Contents

<b>INTERNAL MARKETING IN PUBLIC SERVICE SECTOR AND ITS EFFECT ON JOB SATISFACTION</b> İsmail DÜLGEROĞLU , Çağatan TAŞKIN	1
<b>OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİNİN ANALİZİ: (SAKARYA ÖRNEĞİ)</b> EXAMINING THE ENDING OF EMPLOYMENT RELATIONSHIP WITHIN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOTEL FIRMS (SAKARYA PROVINCE CASE) Hatice SARIALTIN , Zuhâl EROL	6
<b>ETİK İKLİM ALGISININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: TÜKENMİŞLİĞİN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ</b> THE EFFECT OF ETHICAL CLIMATE PERCEPTION ON EMPLOYEES TURNOVER INTENTION: THE MEDIATOR ROLE OF BURNOUT Aysun ÇETİN , Resul GÜLEÇ , Alp Eren KAYASANDIK	18
<b>PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI, TARİHÇESİ, AMAÇ VE TEMEL UNSURLARINA GENEL BİR BAKIŞ</b> DESCRIPTION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM, HISTORY, AN OVERVIEW ON PURPOSE AND BASIC ELEMENTS Şener UYSAL	32
<b>LİDERLİK HEDEF YÖNETİMİ SÜRECİNİN TANIMLANMASINDA ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM: "WALLEENDA FAKTÖRÜ"</b> AN ALTERNATIVE APPROACH IN IDENTIFICATION OF LEADERSHIP TARGET MANAGEMENT PROCESS: "THE WALLEENDA FACTOR" Bora BALUN , Gazanfer ERBAY	40
<b>KAMU GÜVENCESİYLE TAÇLANDIRILMIŞ BİR ESNEKLİK MÜMKÜN MÜ? YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ: KADIN ÇALIŞANLAR</b> IS IT POSSIBLE TO FLEXIBILITY CROWNED BY A STATE GUARANTEE? SAMPLE OF YALOVA MUNICIPALITY: WOMEN EMPLOYEES Ezgi TATLIOĞLU	44
<b>BANKALARDA OPERASYONEL RİSKLERİN ÖNLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN SİSTEMİN VARLIĞI KONUSUNDA BANKA ÇALIŞANLARININ GÖRÜŞLERİ</b> OPINION OF BANK EMPLOYEES ON OPERATIONAL RISK PREVENTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION OF PRESENCE SYSTEM Zekai ÖZTÜRK , Meryem ULUSOY	54
<b>BOOK REVIEW: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CHALLENGES: LEARNING &amp; DEVELOPMENT</b> Valerij DERMOL	66
<b>DEĞERLENDİRME NOTU: 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU'NA GÖRE ANALIK İZİNİNİN HESAPLANMASI</b> CALCULATING THE DURATION OF MATERNITY LEAVE IN ACCORDANCE WITH THE PUBLIC SERVANTS LAW NO. 657 Işıl TÜZÜN ARPACIOĞLU	69

## INTERNAL MARKETING IN PUBLIC SERVICE SECTOR AND ITS EFFECT ON JOB SATISFACTION<sup>1</sup>

İsmail DÜLGEROĞLU<sup>2</sup>, Çağatan TAŞKIN<sup>3</sup>

### ABSTRACT

Internal marketing can be interpreted to applicate marketing practices to the organization's employees. Internal marketing is very important and related to almost any organization. Satisfying employees result in motivation so that the service quality of service provider is going to be higher and service output is going to be increased.

The aim of this paper is to analyze internal marketing in public service sector in Bursa and to propose internal marketing strategies for managers based on the findings. Therefore different public service organizations' employees were reached. As a sampling method quota sampling was chosen because not many of the public service deliverers were eager to participate in such a survey. To collect data, questionnaire method was selected. Regression analysis was used to analyze the effects on job satisfaction. Results show that colleagues, job enrichment and compensation have significant effect on job satisfaction.

**Key Words:** Internal Marketing, Job Satisfaction, Public Service

### Introduction

Employees are needed to be trained and guided. The very success of any business depends on employees. Encounters are a key element in service organizations. The encounters are the first line in face to face servicing. The service employees can augment quality of the services that are delivered. As the organizations treat their employees as internal customers and understand their place in service quality, they implant internal marketing (Mishra, 2010: 185).

Services, which meet the quality requirements of target markets continuously, are clearly important tools in building strong customer relationships in many service industries. Besides, internal marketing is getting crucial for public service industry in Turkey. The aim of the research is to find the effects of internal marketing variables on job satisfaction in public service sector at Bursa and to propose internal marketing strategies for managers based on the findings. Therefore different public service organizations' employees were reached. As a sampling method quota sampling was chosen because not many of the public service deliverers were eager to participate in such a survey. To collect data, questionnaire method was selected. A quantitative approach was taken to process the data.

---

<sup>1</sup> This article is an improved version of oral presentation named "Analyzing Internal Marketing in Public Service Industry: A Research in Bursa" which took place at I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference in 17-21 June 2012 at Bursa by both literature and statistical analysis.

<sup>2</sup> Assistant Professor (PhD), Kırklareli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration Department, [ismail.dulgeroglu@klu.edu.tr](mailto:ismail.dulgeroglu@klu.edu.tr)

<sup>3</sup> Associate Professor (PhD), Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration Department, [ctaskin@uludag.edu.tr](mailto:ctaskin@uludag.edu.tr)

### 1. Internal Marketing

Internal Marketing (IM) is a notion and a way of thinking to satisfy the needs of employees. It was initially introduced as an internally directed marketing. It indicates the company's argument to develop and offer value for its employees. Internal development can therefore enhance external outputs' of the firm (Boukis, 2015: 396).

Internal marketing's main idea offers that human resources are initial privileged market of a business. The aim of the internal marketing is to motivate internal customers (employees) so that external customers treated well. The notion of internal marketing underlies jobs as internal products. Job products must be attractive, advancing and motivating therefore the needs and wants of these employees are satisfied (Ewing and Caruana, 1999: 18-19).

Since 1970s, internal marketing has been conventionally integrated with diverse distinct business objectives such as creating enthusiasm, adequate behavior, and respect among the colleagues. It is also indicated that any customer satisfaction effort should be commenced by developments in internal customer relationships (Vasconcelos, 2008: 1246). In summary, internal marketing has two assumptions. One is to satisfy employees' needs before the firm can satisfy the needs of its customers; and second one is the constructs which are in company's market are related for its internal-market too (Gounaris, 2008: 68).

*"The internal marketing concept emphasizes that teamwork amongst the employees of the business is a key factor in the development and retention of a successful business strategy. The establishment of internal marketing implies that the business must have positive relationships with its employees. It is made possible if the business focuses on aspects such as the development of an understanding for the emotions and intellect of employees, the management of employees as individuals, the delivery of personalized products and services to employees, and the establishment and building of a long-term relationship with employees"* (Lombard, 2010: 363-364).

Internal marketing focuses on the employees of the company that are treated as the members of the internal market. If employees' needs are learned and satisfied by organization, they become more favorable bias the satisfaction of customer needs (Lombard, 2010: 364). Internal marketing literature points out that "to have satisfied customers, the firm must also have satisfied employees". Satisfied and highly motivated employees are the foundation instruments of success in service organizations (Akroush et al., 2013: 307).

There has been an increasing amount of literature supporting internal marketing's scopes are crucial to external marketing strategy and successful orientation of private sector in recent years. Internal marketing is overviewed as a key element to procure service quality (Rodrigues and Pinho, 2010: 174).

### 2. Employee Job Satisfaction and Its Marketing Implication for Service Industry

People's thoughts, feelings and perception about their works are related with employee job satisfaction. Intrinsic and extrinsic features of job show itself as a satisfaction output Job experience effects emotional state of employee therefore job satisfaction make people content. Feelings are motives that reflect as a performance result. Miscellaneous expressions of feelings about the work indicate liking degree of the job (Halepota and Shah, 2011: 281-282).

Job satisfaction is very outspread in definition as it includes wages, promotion and work environment. Employee job satisfaction is taken as a general variable in some publications. On the contrary some literature takes job satisfaction by dimensions such as supervisor, pay, and opportunities for promotion, colleagues and customers (Gonzales and Garazo, 2006: 27).

The significance of job satisfaction in order to derive employee-level and organizational-level success is studied by many scholars especially in sales force management literature. It is an important internal marketing goal for service industries (Gounaris, 2008: 402). Employee job satisfaction is a crucial factor because of many reasons. For example, satisfied employees are more committed to permanent improvement and quality. Researches indicate that satisfied employees are highly guided, have good mood at work and perform more effectively and efficiently. The relationship between job satisfaction and internal marketing dimensions has been comparatively well researched in the literature. For instance, it is suggested that the higher the degree of employee satisfaction, the greater the chance of customer satisfaction and customer retention. There are important proves that satisfied employees create loyal customers (Ramseook-Munhurrun, 2009: 544-545; Kameswari and Rajyalakshmi, 2012: 47).

Job satisfaction and internal marketing subjects are gaining importance in domestic literature parallel to foreign literature. These related subjects have also found to be strategic by the companies in Turkey. In today's consumer-oriented markets, service companies began to apply internal marketing strategies more than

before because it is understood that the higher the degree of employee satisfaction leads to satisfied customers. Besides, internal marketing is also important for public service sector because of many factors such as European Union regulations and government policies. That's why it is aimed to analyze internal marketing in public service sector in this paper.

### 3. Methodology

The aim of the research is to find the effects of internal marketing variables on job satisfaction. These internal marketing variables are working conditions, colleagues, personal development, compensation and job enrichment areas. In this research SPSS 18 was used to analyze statistical data.

To gather data, questionnaire method was used. 128 public service workers participated in the research. 18 of these questionnaires had missing values. Therefore the sample is populated by 110 participants who work in different public service organizations in Bursa. In public service sector it is not easy to persuade employees to participate in such a survey. So sampling method was a non-random one. Quota sampling method was chosen. The quota of the sample is to work in public service organizations in Bursa.

A structured questionnaire is used in this research (Kameswari and Rajyalakshmi, 2012; Usta, 2009; Lombard, 2010; Ewing and Caruana, 1999). A 5-point scale was used to collect data. The statements are from "absolutely disagree" to "absolutely agree". In order to measure reliability of the questionnaire Cronbach's Alpha score is calculated. Cronbach's Alpha score of the questionnaire is 0,90. The data is reliable. The legend of the questionnaire and variables is below in table 1.

**Table 1:** Legend of the Questionnaire and Variables

<b>Working Conditions (WORCON)</b>	
WorCon1	My working place is neat, clean and hygienic.
WorCon2	Technological instruments are adequate for my work.
WorCon3	The facilities about my job are adequate.
WorCon4	Physical conditions and climate of my working space is adequate.
WorCon5	Employees' safeties are well kept.
<b>Colleagues (COL)</b>	
Col1	We work in harmony with our colleagues.
Col2	My expectations about communication style between working personals is fulfilled.
Col3	The people who work in our organization are responsible and they try to make most of themselves.
Col4	The people whom I work with carry out my requests.
Col5	I believe most of my colleagues will help me when I need.
<b>Personal Development (PERDEV)</b>	
PerDev1	My organization facilitates my development.
PerDev2	All workers are equally treated for personal development.
PerDev3	I can reach information about my profession in my organization when it is needed.
PerDev4	My job in my organization gives me permanent developing opportunity.
<b>Compensation (COMP)</b>	
Com1	My payment is enough for my work.
Com2	Overtime payment and bonus payments are adequate.
<b>Job Enrichment (JOBENR)</b>	
JobEnr1	Management takes my suggestions carefully for daily basis problems.
JobEnr2	Management is eager to actualize good ideas about the job.
JobEnr3	In my organization everybody participates in general decisions.
JobEnr4	In my organization I have the right to participate in decision regarding my work.
<b>Job Satisfaction (JOBSAT)</b>	
JobSat	I am satisfied to work in my organization.

**3.1. Demographics of the Sample**

The genders, marital status and ages of the participants are shown in Table 2.

**Table 2: Demographics Variables**

	Frequency	Percent
<b>Sex</b>		
Male	62	56,4
Female	48	43,6
<b>Marital Status</b>		
Married	78	70,9
Single	32	29,1
<b>Age</b>		
18-25	5	4,5
26-35	43	39,1
36-45	38	34,5
46 and above	24	21,8
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Table 2 shows demographics of participants, %56,4 of the participants are male and % 43,6 of the participants are female. %70,9 of the participants are married and %29,1 of the participants are single. %4,5 of the participants are between 18-25 years of age, %39,1 of the participants are between 26-35 years of age, %34,5 of the participants are between 36-45 years of age and %21,8 of the participants are between 46 years of age and above.

**3.2. Analysis**

Regression analysis is used to analyze data. In order to analyze the factors of working conditions, colleagues, personal development, compensation and job enrichment, the variables of the factors' mean scores are taken and constituted dummy factors are used in analysis.

The R<sup>2</sup> score is 0,44 and Adjusted R<sup>2</sup> score 0,41. These scores tell that the variables used to identify the effect on job satisfaction can explain the 41% of the equation. There may be other variables affecting job satisfaction.

**Table 3: ANOVA Table**  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	60,490	5	12,098	16,074	,000 <sup>a</sup>
Residual	78,274	104	,753		
Total	138,764	109			

a. Predictors: (Constant), COMP, WORCON, COL, JOBENR, PERDEV

b. Dependent Variable: JOBSAT

Table 3 points out that regression model is significant.

**Table 4: Coefficients**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,012	,488		,024	,981
	WORCON	,144	,131	,105	1,102	,273
	COL	,358	,150	,227	2,383	,019
	PERDEV	,140	,134	,118	1,039	,301
	JOBENR	,363	,123	,275	2,949	,004
	COMP	,171	,085	,164	2,009	,047



Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,012	,488		,024	,981
WORCON	,144	,131	,105	1,102	,273
COL	,358	,150	,227	2,383	,019
PERDEV	,140	,134	,118	1,039	,301
JOBENR	,363	,123	,275	2,949	,004
COMP	,171	,085	,164	2,009	,047

a. Dependent Variable: JOBSAT

According to table 4, the relationships between colleagues and job satisfaction, job enrichment and job satisfaction, compensation and job satisfaction are significant. The relationships between working conditions and job satisfaction, personal development and job satisfaction are not significant.

Colleagues, job enrichment and compensation have a positive relationship with job satisfaction. If employees' relationship with other employees increases one unit then job satisfaction ascends 0,36 unit. If employees' participation in decision making increases one unit then job satisfaction ascends 0,36 unit. If employees' compensation increases one unit then job satisfaction ascends 0,17 unit.

#### 4. Limitations

The sampling size of the research is the biggest limitation. In public service sector, employees are not eager to participate in such a research. 110 sample size also affects the R<sup>2</sup> score. If sample size were bigger in quantity R<sup>2</sup> score could be higher.

#### 5. Conclusion

Colleagues, job enrichment and compensation factors have a positive relationship with job satisfaction and they affect job satisfaction. If these factors are improved, job satisfaction in public service sector at Bursa can be augmented.

In generally speaking one can say that working conditions and personal development are crucial for organizations to create job satisfaction. According to this research's sample working conditions and personal development are not significant. This indicates that public service administrators in Bursa shall concentrate on especially personal development and working conditions in order to develop more job satisfaction. Then internal marketing can be improved and public service receivers may deliver service in higher quality.

#### References

- Achilleas Boukis, Kostas Kaminakis, Anastasios Siampos, Ioannis Kostopoulos, (2015), Linking Internal Marketing with Customer Outcomes, *Marketing Intelligence and Planning*, Volume: 33, No: 3, pp. 394-413.
- Ana Paula Rodrigues, Jose Carlos M.R. Pinho, (2010), Market Orientation, Job Satisfaction, Commitment and Organizational Performance: The Specific Case of Local Public Sector, *Transforming Government: People, Process and Policy*, Volume: 4, No: 2, pp. 172-192.
- Anselmo Ferreira Vasconcelos, (2008), Broadening Even More the Internal Marketing Concept, *European Journal of Marketing*, Volume: 42, Issue: 11, pp. 1246-1264.
- Jamshed A. Halepota, Naimatullah Shah, (2011), An Empirical Investigation of Organizational Antecedents on Employee Job Satisfaction in a Developing Country, *Transforming Government: People, Process and Policy*, Volume: 5, Issue: 3, pp. 280-294.
- José Varela González, Teresa García Garazo, (2006), Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior, *International Journal of Service Industry Management*, Volume: 17, Issue: 1, pp. 23-50.
- Mamoun N. Akroush, Amjad A. Abu-ElSamen, Ghazi A. Samawi, Abdelhadş L. Odetallah, (2013) Internal Marketing and Service Quality in Restaurants, *Marketing Intelligence and Planning*, Volume: 31, No: 4, pp. 304-336.

- Michael T. Ewing, Albert Caruana, (1999), An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface, *International Journal of Public Sector Management*, Volume: 12, No: 1, pp. 17-26.
- Mornay Roberts-Lombard, (2010), Employees As Customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa, *African Journal of Business Management*, Volume: 4, No: 4, pp. 362-372.
- Prabha Ramseook-Munhurrin, Perunjodi Naidoo, Soolakshna D. Lukea-Bhiwajee, (2009), Employee Perceptions of Service Quality in a Call Centre, *Managing Service Quality*, Volume: 19, Issue: 5, pp. 541-557.
- Resul Usta, (2009), İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgüsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 34, ss. 241-263.
- Sita Mishra, (2010), Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India, *International Journal of Business and Management*, Volume: 5, No: 1, pp. 185-193.
- Spiros Gounaris, (2008), Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence, *International Journal of Service Industry Management*, Volume: 19, Issue: 3, pp. 400-434.
- Spiros Gounaris, (2008), The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence, *Journal of Services Marketing*, Volume: 22, Issue: 1, pp. 68-90.
- Vijaya Kameswari, Nittala Rajyalakshmi, (2012), Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India, *Ninth AIMS International Conference on Management*, pp. 47-56.

## OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİNİN ANALİZİ: (SAKARYA ÖRNEĞİ)<sup>1</sup>

Hatice SARIALTIN<sup>2</sup>, Zuhal EROL<sup>3</sup>

### ÖZET

Bilgi toplumuna geçişle birlikte dünyada insana dayalı yönetim stratejilerinin ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin önemi artarken, gelişmelerle birlikte İKY'nde yeni stratejiler gündeme gelmektedir. Bunlardan biri de, son yıllarda yükselen trendler arasında giren ve işletmelerin hedefleri ve imajları için stratejik bir konu olan "iş ilişkisinin sona erme süreci" ve İKY'nin bu konuda nasıl bir yol izlediğidir. Çalışma, Sakarya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin iş ilişkisinin sona erme sürecine yönelik strateji ve uygulamalarını, İKY işlevleriyle bağlantılı olarak 4 otel işletmesini yerinde inceleyerek analiz eden nitel bir örnek olay çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, otel işletmelerinin iş ilişkisinin sona erme sürecini insan kaynakları işlevleriyle bağlantılı olarak nasıl yönettiklerini yarı yapılandırılmış mülakatlar ve doküman inceleme yöntemleriyle detaylı olarak ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulgularına göre İnsan Kaynakları sistemlerini ISO entegre sisteminin bir parçası olarak yöneten A ve B otel işletmeleri için disiplin süreci, çalışma kurallarına uyumun denetlenmesi, prosedürlere dayanan insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, oryantasyon, eğitim-yetistirme programları ve performans değerlendirme kalıcı istihdam sağlamada anahtar süreçlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İş İlişkisinin Sona Ermesi.

## EXAMINING THE ENDING OF EMPLOYMENT RELATIONSHIP WITHIN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOTEL FIRMS (SAKARYA PROVINCE CASE)

### ABSTRACT

With the transition to the information society, while increasing the importance of human-based management strategies and human resource management in the world, together with developments, new human resource management strategies also come to order. One of these is termination of employment process and how HR handles that process which is a strategic issue for the business targets and firm images of enterprises. This study is a qualitative case study aims at examining and analysing the strategies and applications of the ending of employment relationship within HRM in 5 star hotels in Sakarya province. In this study, we aimed to reveal how hotel firms manage the employment termination process in relation to HR functions via semi-structured interviews and document review. According to research findings; disciplinary process, supervision of compliance with the working rules, procedure-based hr planning, hr selection and placement, orientation programs and performance evaluation are key processes in providing permanent employment for A and B hotels which manage their hr systems as a part of ISO integrated system.

**Key Words:** Hotel Firms, Human Resource Management, Ending the Employment Relationship.

---

<sup>1</sup> Bu makale "Konya 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi"nde sunulan bildirden genişletilerek hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ [hsarialtin@sakarya.edu.tr](mailto:hsarialtin@sakarya.edu.tr)

<sup>3</sup> Öğr. Gör. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ [zerol@sakarya.edu.tr](mailto:zerol@sakarya.edu.tr)

## Giriş

Otel işletmelerinde üretimin yoğun işgücü ile gerçekleşmesi çok sayıda işgören istihdamını gerektirirken, servis ve ön büro hizmetleri gibi bazı işlerin müşterilerle ortak alanlarda gerçekleşmesi ve eş zamanlı üretim-tüketim gibi özellikler kalifiye eleman zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan otel işletmelerinin mevsimlik olmaları, düzensiz çalışma saatleri, maliyet baskısı nedeniyle düşük ücret ödemeleri ve işgören devir oranının yüksek olması, bu işletmelerde insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşması ve daha etkin hale getirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Tanke, 2001; Tütüncü ve Demir, 2003; Kusluvan vd, 2010; Akbaba ve Günlü, 2011).

Bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, oryantasyon, eğitim ve performans yönetimi süreçlerinde gösterilen çabaların ve katlanılan maliyetlerin gereksiz veya hatalı bir işten çıkarmayla ya da işgörenin istifasıyla sonuçlanması, hem örgütün imajı ve rekabeti hem de İKY açısından arzu edilmeyen bir durumdur (Tanke, 2001:245). Ancak işletmeler tüm çabalarına rağmen bir işgöreni işten çıkarma durumunda kalabilmekte veya bir işgören kendi isteği ile ayrılmak isteyebilmektedir (Heathfield, 2012a; SHMR, 2014). İş ilişkisine belirli nedenlerden dolayı işveren tarafından son verilmesi (dismissal, layoffs, redundancy) veya işgörenin kendi isteği ile işten ayrılması (voluntary termination, resignation) sonucunda işletmelerde nitelikli işgücü eksikliği ve yönetsel sorunlar yaşanmaktadır (Hayes ve Ninemier, 2009; DelCampo, 2011, Mitchell ve Gamlem, 2012). İşgörenin iş ilişkisine son verme ve/veya işgörenin işi bırakması insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, işe alıştırma, eğitim ve performans değerlendirme işlevleriyle çift yönlü etkileşim içinde olan ve bu bakımdan objektif kriterlere göre yönetilmesi gereken stratejik bir insan kaynakları sürecidir (Armstrong, 2003; Sabuncuoğlu, 2013, Bingöl, 2014). Sürecin bürokratik işlemleri ve yasal boyutu da İKY'nin sorumluluğundadır (Heathfield, 2012a; Adal, 2009; Bingöl, 2011).

Müşteri ile çalışan etkileşimlerinin süreklilik arz ettiği otel işletmelerinde zamanındalık ve nitelikli işgücü hayati önem taşırken, bir taraftan işten ayrılmak isteyen işgörenleri kaybetme nedenlerinin bilinmesi ve önlem alınması; diğer taraftan da geçerli nedenlerle işine son verilenlerin işletmeden barışçı yollarla ayrılmasının sağlanması, İKY'nin başarısı için gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Sakarya ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin İKY kapsamında iş ilişkisinin sona erme sürecinde hangi politika ve stratejileri izlediği ve bu stratejilerin nasıl uygulandığının analiz edilmesidir. İlk bölümde İKY kapsamında iş ilişkisinin sona ermesiyle ilgili kuramsal bilgiler literatür araştırmasına dayanarak verilmiştir. İkinci bölümde Sakarya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen dört örnek olay incelemesinden elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları açıklanmış ve diğer işletmeler için anlamlı ve uygulanabilir sonuç ve öneriler verilemeye çalışılmıştır. Araştırma amacına yönelik olarak, işten ayrılmaları İK işlevleriyle ilişkilendirerek yapılan analizlere ek olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İşletmenin iş ilişkisinin sona ermesiyle bağlantılı İKY altyapısı nedir?
2. İşletmenin işgören şikayetleri ve disiplin prosedürünün kapsamı nedir?
3. İş ilişkisinin işveren tarafından bitirilmesi kararı en çok hangi nedenlerden dolayı verilmektedir?
4. İşgörenin uygunsuz davranışı veya mesleki yetersizliği hangi kriterlere göre tespit edilmekte ve kanıtlanmaktadır?
5. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan bir işten çıkarma süreci (feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde), nasıl yürütülmekte ve sonuçlandırılmaktadır?
6. Kendi isteği ile ayrılmak isteyen işgörene yönelik çıkış mülakatı nasıl uygulanmaktadır?

Yukarıdaki araştırma sorularına detaylı cevaplar alınması ve araştırmanın 4 örnek işletme açısından standart bir şekilde yürütülebilmesi için bir anket formu hazırlanmıştır. Bu formdaki sorulara verilen cevaplar temalar halinde sınıflandırılmış ve veri analizleri yapılarak araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

### 1. İş İlişkisinin Sona Erme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

İKY kavramı ile işgörenlerin davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemler kastedilmektedir. İşletmelerin İnsan Kaynakları (İK) uygulamaları çalışanları çekme, motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında kilit bir role sahiptir (Noe, 2009: 3). İşgörenlerin severek ve isteyerek işletmenin, işyerinin ve işin kurallarına ve standartlarına göre verimli çalışmalarını sağlamaya çalışan İK bölümünün temel misyonu çalışanın mutluluğu ve sürekli geliştirilmesidir. Bu misyon çerçevesinde şekillenen İKY işlevleri literatürde (Sabuncuoğlu, 2013; Bingöl, 2011; DelCampo, 2011; Mitchell ve Gamlem, 2012; Heathfield, 2012a) insan kaynağını planlama, bulma, seçme ve işe alma, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve ödemeler, toplu ve bireysel sözleşmeler, işçi- işveren ilişkileri, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sosyal imkanlar, emeklilik, istifa ve işten çıkarmalar, kayıtlar ve

belgelendirme olarak açıklanmaktadır. Bu işlevlerin hiç biri diğerinden daha az önemli olmayıp süreç yaklaşımı içinde birbirini tamamlayan aşamalardır. Örneğin, doğru işe doğru eleman alınmadığı takdirde işletmede iş-kişî veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 78). İlgili literatür incelendiğinde ve iş ilişkisinin sona erme sürecinde işletmelerin yaşadığı problemlere bakıldığında; işten çıkarma veya ayrılma sürecinin ihmal edildiği, sanki İKY'nin stratejik bir işlevi değil de, yerine getirilmesi gereken yasal bir süreç gibi görüldüğü gözlemlenmektedir.

İşe girmek kadar işten ayrılmak da doğal bir olgudur ve çalışma yaşamında işgören ile işveren arasındaki iş ilişkisi belirli nedenlere bağlı olarak bitebilmektedir. Ancak, iş ilişkisinin sona ermesi hukuki boyutunun yanı sıra ( Adal, 2009), yönetsel ve operasyonel boyutlarıyla stratejik ve karmaşık bir süreçtir. Uygulamada çeşitli şekillerde iş ilişkisinin bittiğine tanık olunmaktadır. Bunlardan işgörenin kendi isteğiyle işi bırakması (voluntary termination, resignation), işverenin işgörenin disiplin kurallarına uymayan davranışı veya düşük performansı nedeniyle iş ilişkisine son vermesi (dismissal, discharge, firing) ve işgücüne artık ihtiyaç kalmadığı mevsimsellik veya ekonomik kriz, şirket birleşmeleri, yeni teknoloji vb nedenlerden dolayı işgücü fazlalığı veya küçülme nedeniyle işten çıkarma (redundancy, layoff), işletmelerde yaşanan uygulamalardır (Tanke, 2001; DelCampo, 2011; Heathfield, 2012b). İster işgören işi bıraksın, isterse işveren iş ilişkisini bitirmek istesin, bu sürecin işgören ve işletme açısından ciddiyet ve saygınlık içerisinde yürütülmesi ve sonuçlandırılması gerekmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012:235). Bu durumda yöneticilerin iki ana sorumluluğu vardır. Birincisi; işini kaybedecek olan işgörene kariyer danışmanlığı, beceri ve ilgi belirleme, özgeçmiş yazımı ve mülakat eğitimi, açık işleri ve iş merkezlerini tanıtırma gibi hizmetlerle yardım etmektir. İkincisi, geriye kalanların üretken ve sadık kalmasını sağlamak için şirketin içinde bulunduğu durum ve gelecekleri konusunda bilgilendirerek güvence vermek ve işten çıkarılmalar nedeniyle oluşan iş yükü ve sorumluluklar konusunda eğitilmeleridir (Noe, 2009).

Belirli süreli iş sözleşmesinin bitişi veya emeklilik dışında kendi isteği ile işten ayrılanlar konusunda İK'nın sorumluluğu yazılı istifa mektubu alma ve/veya hangi insan kaynakları sürecinde hata yapıldığının anlaşılması ve politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi fırsatı veren bir çıkış mülakatı yapılmasıdır (Tanke, 2001: 249). 4857 sayılı İş Kanunu m.18'e göre işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan işten çıkarmanın geçerli nedenleri işgörenin herhangi bir yetersizliği, kusuru veya olumsuz davranışı olmaksızın ortaya çıkan durumlardır. Bu tür fesihte işveren feshin son çare olması ilkesine göre hareket ederek mümkün olduğunca iş ilişkisine son vermekten kaçınılmalıdır. Eğer işten çıkarma kaçınılmaz ise, İKY'nin sorumluluğu, iş arama sürecinde işgörene kariyer desteği verme; yani, bir işe yerleşmesine yardımcı olma (outplacement) çözümleri sunmaktır.

Eğer işveren iş güvencesi kapsamındaki bir işgörenin mesleki yetersizliği, performans düşüklüğü veya işyeri kurallarına, talimatlara uymama, devamsızlık veya kusurlu davranışı nedeniyle iş ilişkisini bitirme kararı vermişse, İş Kanunu'na göre öncelikle işgörenin savunması alınmalı, feshin sebebi açık ve kesin şekilde belirtilmeli ve fesih bildirim yazılı olarak yapılmalı ve işveren bu durumları ispat edebilmelidir (Sır, 2013). Bu durumda İK bölümünün sorumluluğu; yazılı fesih bildirimini yanında, işgörenin yöneticisi ve İK müdürü veya temsilcisinin hazır bulunduğu kısa bir bildirim toplantısı yaparak bu kararın neden verildiğini kanıtlarıyla (işe girişteki belgeler, görev tanımı, prosedürler, yazılı uyarılar, oryantasyon ve işbaşı eğitim formları ve performans değerlendirme formlarıyla) birlikte açıklanmasıdır (Hayes ve Ninemier, 2009; Sabuncuoğlu, 2013). Ayrıca, çalışanın mesleki yetersizliği veya verimsizliği objektif kriterlere göre tespit edilmelidir. Başarısız ve verimsiz olan, çeşitli eğitim, geliştirme yöntemleriyle performansı kabul edilebilir düzeye getirilememiş olan kişilerin işten ayrılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçları en önemli kriterlerdir (Uyargil, 2009: 207). Bu noktada işletmenin performans değerlendirme sistemi yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliği kazanmaktadır (Uyargil, 2009: 258). Özetle, İş ilişkisinin bitirilmesi sürecinde gösterilen özen ve ciddiyet, insan kaynakları planlamasında, işgörenin alım sürecinde, işe alıştırmada, eğitim ve yetiştirmede ve performans değerlendirmede gösterilen özen ve ciddiyetten daha az olmamalıdır. Hatta, bugün çoğu İK yöneticisi işten ayrılma sürecinin bir işletmenin kurumsallığının önemli bir göstergesi olduğunu açıklamaktadır (HT İnsan Kaynakları, 2014).

## **2. Otel İşletmelerinde İKY Kapsamında İş İlişkisinin Sona Erme Süreci**

Emek yoğun bir hizmet işletmesi olmanın neden olduğu koşullar ve buna ilaveten turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri dikkate alındığında, otel işletmelerinde İK bölümünün görevinin imalat işletmelerinin İK bölümlerine göre daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinin İK bölümü, işletmenin kurumsal stratejileri ve çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarları arasındaki ilişkileri düzenlemeli ve her iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği yapabilmelerini sağlamalıdır (Akbaba ve Günlü, 2011). Bu işbirliğinin tarafları olan

işçi-işveren ilişkileri, sendikayla ilişkiler ve iş ilişkisinin sona ermesi işlevlerinin başarıyla yönetilmesi de İK'nın faaliyet alanı içindedir.

Otellerde kurumsal kaliteyi belirleyen, fiziki özelliklerden çok mevcut insan kaynağının niteliği, verimliliği, işe-işletmeye uyumu, iş tatmini ve mutluluğudur. Buna göre otel işletmelerinin İK bölümü, çalışanı geliştiren, motive eden, doğru yerde konumlandırın ve örgüt ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçlarını bir arada gözetin bir anlayışa sahip olmalıdır (Erdem, 2004; Nickson, 2007). Bundan dolayıdır ki, otel endüstrisinin kullandığı disiplin prosedürleri artık işgörenlerin davranışlarını ve performanslarını düzeltici yönde tasarlanmakta ve nitelikli işgücünü işletmede tutmaya odaklanmaktadır (Hotel Mule, 2010). Sonuçta, otel işletmeleri için de İnsan kaynağını planlamadan sağlamaya; istihdamından geliştirilmesine, tüm İKY işlevlerinin iş ilişkisinin sona erme süreciyle bağlantılı olarak sürdürülmesi gerektiği açıktır. Örneğin, potansiyel işgörene gerçekçi iş bilgileri işe alma ve seçme sürecinde sağlanmalıdır. Noe'nin belirttiği gibi (2009: 425), bu bilgiler adayın çalışma şartlarının, işin, şirketin ve konumunun çekici ve itici yönleri hakkında uygun beklentiler oluşturmasını garantilemek içindir. İşe alma aşamasında karşılanmamış beklentilerin, tatminsizlik ve devir oranı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir.

Yine, kanuna göre işverenin haklı (derhal) fesih nedenlerinden olan işgörenin görevini kendisine hatırlatıldığı ve yazılı uyarıya rağmen yapmaması durumunda feshin geçerli olabilmesi için iş sözleşmesinin yanı sıra iş tanımlarının yapılmış olması ve işgörene açıklanması gerekir. Cheng ve Brown'nun (2010), Avustralya ve Singapur'daki otel işletmelerinde İK stratejileriyle işgücü devrini ilişkilendirdikleri çalışmaya göre; Avustralya ve Singapur'un farklı sosyo-ekonomik koşullara ve işgücü profillerine sahip iki ülke olmalarına rağmen, işgücü devrini düşürmede ve iş ilişkisinin sona erme sürecini yönetmede her iki ülke açısından da önerilen ortak çözüm; etkin işgören sağlama ve işe başlatma yöntemlerinin kullanılmasıdır. Konuyla ilgili bir başka çalışmada ise, çalışanın istifa etmesine neden olan haksız muamele, disiplin cezası ve işgücü devriyle ilgili sorunların çözümü olarak ilk amirlerin yetiştirilmesi ve sistematik bir işgören seçme-yerleştirme ve işe alıştırma (oryantasyon) süreci önerilmektedir. Ayrıca, disiplin prosedürü ve işyeri kurallarının da yine, seçme-yerleştirme aşamasında dikkate alınması gerektiği önerilmektedir ( Poulstone, 2006).

Hızlı bir hizmet üretim-tüketim ortamı olan otel işletmelerinde iş görmek çalışanlar arasında anlık sürtüşmeler yaşanmasına neden olur. Fakat bu durumu ihmal etmek ve işgörenlerin, özellikle önbüro, kat ve servis elemanlarının, aralarında yaşanan olumsuz olayları ve davranışları işyeri politika veya disiplin prosedürleri kapsamında değerlendirmemek işletmelere pahalıya mal olabilmekte, kendilerini yasal bir davanın içinde bulabilmektedirler (Enz, 2009; Hotel Mule, 2010). Yeni gelenlere işe başlama aşamasında uygulanan kapsamlı ve bir oryantasyon programı (Noe, 2009; Sabuncuoğlu, 2013), işletmeyi iş-kışı, kışı-örgüt uyumsuzluğu, disiplin kurallarına itaatsizlik, iş güvenliği kurallarının ihlali ve istifa gibi nedenlerle iş ilişkisinin sona ermesi durumlarından koruyacaktır. Bu bakımdan başarılı bir işe yerleştirme için; iş sözleşmesi, görev tanımları, işyeri davranış kuralları ve şirket politikaları işe alıştırma aşamasında işgörene açıklanmalıdır. İlk ve orta kademe yöneticiler disiplin prosedürünü anlama ve uygulama konusunda eğitim almalı ve işe yeni başlayanları bu prosedüre uyacağına dair imza alınmalıdır (Hotel Mule, 2010). Bunlar, yeni gelenin, işin gerekleri konusunda ve olumsuz davranışın sonuçları hakkında bilgilendirildiğinin kanıtları olacaktır.

### 3. Yöntem

Araştırma, 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş ilişkisinin sona ermesine yönelik politika, strateji ve uygulamaları diğer İK işlevleriyle ilişkilendirerek ayrıntılı şekilde inceleyen betimleyici, bağıntısal ve açıklayıcı nitel bir araştırmadır. Belli bir olguyu kendi kültürel ve sosyal bağlamı içerisinde inceleyen nitel araştırmalar, olguyu ilgiyi bireyin bilgisi ve bakış açısı ile görmeye olanak veren, olguyu ya da olayı doğal ortamı içinde inceleyen bir araştırma metodolojisidir (Altunışık, vd, 2004; İslamoğlu ve Alnıçık, 2014). Araştırma, 4 otel işletmesindeki durumları önceden düşünülmüş bir kuram, model ya da boyutlara dayandırmaya çalışmaksızın sürdürülmüştür. Araştırmanın ana kütesini Sakarya İlinde faaliyet gösteren 4 - 5 yıldızlı oteller (N=14) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak, ön araştırmada İKY uygulamaları olduğu tespit edilip, e-mail ve telefon aracılığıyla araştırmaya katılımlarının teyidi alınan 4 otel işletmesi amaçlı olarak seçilmiştir. Kasti ya da amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda tercih edilen bir örnekleme türüdür. Tercih nedeni, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışmasına olanak vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:107).

Çoklu örnek inceleme mantığı ile tasarlanan araştırmanın amacına uygun olarak kullanılan yöntem örnek olay yöntemidir. İşletmelerin yukarıdaki sorulara yönelik uygulamaları detaylı ve karşılaştırmalı olarak incelenmek istendiğinden örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Örnek olay incelemesi, bir olguyu kendi gerçek ve doğal ortamında izleyerek ya da olayı yaşamış olanların anlatımıyla bilgi edinerek bir sonuç çıkarma yöntemidir (İslamoğlu ve Alnıçık, 2014: 216) ve yapılan derinlemesine sorgulama ile bir grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilebilmektedir (Altunışık vd, 2004: 58). Veriler, yarı yapılandırılmış kişisel

görüşme ve doküman inceleme ile sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşmeci, hem konuya ilişkin derinlemesine doyurucu bilgi alma, hem de mülakatı belli bir seyirde götürme şansına sahip olabilmektedir. Ayrıca, cevaplayana da kendince önemli olan hususları vurgulama imkanı tanınmıştır (Altunışık vd, 2004: 85). Görüşmeler, araştırmacılar tarafından not tutularak kaydedilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin İK Politikası, iş sözleşmesi, iş tanımı, disiplin prosedürü, eğitim formları ve performans değerlendirme formları da incelenmiş ve doküman bilgileri ilgili oldukları temaların analizine dahil edilmiştir. Görüşmeler, otellerin İK Müdürü, İK sorumlusu veya İK şefleri ile araştırmacılar tarafından ayrı ayrı görüşülerek sürdürülmüştür. Tutulan notlar sonradan birbiriyle karşılaştırılarak aynı bilgilerin alınıp alınmadığı test edilmiştir. Araştırmacıların gözlemi, tüm soruların cevaplayıcılar tarafından aynı şekilde algılandığı ve sorulara verilen cevapların içtenlikle verilmiş doğru cevaplar olduğu yönündedir. Görüşmelerde kullanılan anket formunun (Ek.1) oluşturulmasında İKY'de iş ilişkisinin feshi durumlarını açıklayan kaynaklar ile konuyu otel işletmeleri açısından inceleyen çalışmalardan yararlanılmıştır (Tanke, 2001; Armstrong, 2003; Hayes ve Ninemier, 2009; Uyargil, 2009; Adal, 2009; Kusluvan vd, 2010; Bingöl, 2011; DelCampo, 2011). Oluşturulan anket, işletmelerin iş ilişkisinin sona erme sürecini etkileyen ve sürecin sonuçlarından etkilenen İK işlevlerini anlamaya çalışan ve iş ilişkisinin sona erme sürecinin nasıl gerçekleştirildiğini sorgulayan farklı türde soruları ve görece açık uçlu soruları içermektedir.

Hazırlanan anket formu, nicel araştırmalarda olduğu gibi standardize edilmiş bir ölçek olmayıp, araştırma konusuyla ilgili "nasıl" ve "niçin" leri ve katılımcıların perspektiflerini anlamaya çalışan ve konuyu kendi bağlamı içinde sorgulayan bir veri toplama aracı olarak düzenlenmiştir (Karataş, 2015). Çalışmanın birden fazla araştırmacı ile yapılması, görüşmelerde elde edilen verilerin, araştırma konusuyla ilgili özgün doküman analizleriyle teyit edilmesi, betimsel analiz aşamalarında yapılan değerlendirmeler ve ulaşılan ilk bulgular hakkında katılımcılardan e.mailler yoluyla teyit alınması ve veri analizlerini destekleyecek farklı soru türlerine yer verilmesi gibi yollarla anketin içerik geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Fakat yine de, araştırmacılar tarafından eleştirel literatür incelemesine dayanarak geliştirilen anket formunun akademisyen ve uzman görüşleri alınarak bir ön-teste tabi tutulmaması nitel araştırmalar için de bir eksikliklerdir.

#### **4. Araştırmanın Betimsel Analizi**

Örnekleme oluşturan işletmelerin iş ilişkisinin sona ermesiyle ilgili uygulamaları ve görüşleri, önce işletmeler bazında ön değerlemeye tabi tutulup ayrı ayrı analiz edilerek araştırma sorularına göre ilk değerlendirmeleri yapılmıştır. İkinci aşamada veriler, araştırma sorularıyla örtüşen temalar altında sınıflandırılarak tekrar analiz edilmiş ve işletmelerin ortak ve ayrışan cevaplarına ulaşılmaya çalışılmış ve bu aşamada e.mail yoluyla veri kaynakları olan yöneticilerden bulguların doğruluğuna yönelik değerlendirmeleri alınmıştır. Üçüncü aşamada ise, ortak cevapların araştırma sorularına göre nihai değerlendirmesi yapıp, tema başlıkları altında özetlenerek açıklanmıştır. İncelenen doküman bilgileri de ilgili oldukları temaların analizine dahil edilmiştir.

#### **5. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, Sakarya İlinde faaliyet gösteren ve İK bölümleri olan 4 - 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu aynı zamanda araştırmanın birinci kısıtıdır. Bunun nedeni, 5 yıldızdan daha az yıldızlı otellerin dışındaki otel işletmelerinin İKY bölümlerinin olmayışı ve/veya İKY konusunda yetersiz uygulamalarıdır. Araştırmada otel işletmeleri örnek olay yaklaşımıyla ayrı ayrı incelendiğinden ve veri toplama (kişisel görüşmeler, doküman inceleme), uzun süre gerektirdiğinden işletme sayısı 4 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bir genelleme kaygısı taşımamakla birlikte, diğer otel işletmelerinin yararlanabileceği uygulanabilir sonuçlara ulaşmak ve iş ilişkisinin sona erme sürecini İK fonksiyonlarıyla bağlantılı şekilde inceleyerek literatüre katkı yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin İK Politikası, iş sözleşmesi, iş tanımı, disiplin prosedürü, eğitim formları, ve performans değerlendirme formları da incelenmiş ve doküman bilgileri ilgili oldukları temaların analizine dahil edilmiştir.

#### **6. Bulgular**

##### **6.1. Örnek İşletmelerin ve Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri**

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin araştırma konusuyla ilgili demografik özellikleri ve veri kaynağı olan yönetici bilgileri aşağıda, Tablo.1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmanın Örneklemini Oluşturan İşletmelerin Özellikleri ve Veri Toplanan Yönetici Bilgileri

İşletme Adı	Hizmet Yılı	Verdiği Hizmetler	İşgören Sayısı	Veri toplanan Yönetici Unvanı	Çalışma Süresi	İK'da Çalışma Süresi
A OTELİ	6	Konaklama, Yiyecek-İçecek, Spa , Kongre	290	İK Müdürü	5,5 yıl	5,5, yıl
B OTELİ	10	Destinasyon, Spa	148	İK Şefi	2,5 yıl	2,5 yıl
C OTELİ	9	Konaklama, Aktivite Sporları, Kayak Sporları, Futbol Sahaları	105	İK Müdürü	4 yıl	3 yıl
D OTELİ	5	Konaklama, Spa, Toplantı	85	İK Sorumlusu	1 yıl	1 yıl

Araştırmanın örneklemini oluşturan dört otel işletmesi, ortalama 9 yıldır turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Verdikleri hizmetlerle, klasik konaklama ve yiyecek-İçekten farklı olarak spa, toplantı ve geniş katımlı kongre, destinasyon spa ve kış sporları ile tanınan otellerin ortalama işgücü sayısı 150'nin üzerindedir. Çalışanlarının % 80 ila 90'ı belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılan işgörenlerden oluşmaktadır. Yüksek sezon dönemi (Haziran-Eylül), sektörün mevsimselliğinin sonucu olarak Akdeniz bölgesindeki otellere giden işgörenler yüzünden Sakarya-Sapanca genelinde nitelikli eleman sıkıntıları daha da artmaktadır. Veri toplamak üzere görüşme yapılan ve yaş ortalaması 33 olan İK müdürleri, İK sorumluları ve İK şeflerinin işletmede çalışma süreleri ortalama 5 yıl; aynı pozisyonda çalışma süreleri ortalama 3 yıldır. Tablo.1'e bakıldığında, veri kaynağı olan yöneticilerin işletmeye İK yetkilisi olarak alındığı ve görevlerini halen bu pozisyonda sürdürdükleri görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin geleneksel personel yönetiminden stratejik İK uygulamalarına doğru bir geçiş sürecinde olduklarının göstergesi olabilir. İlk verilerin analiz sonuçlarının doğrulanması ve teyit edilmesinde e. mail yoluyla yine aynı veri kaynağı olan yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır.

## 6.2. Örnek İşletmelerin İş İlişkinin Sona Ermesiyle İlgili İKY Altyapısı

Araştırmaya konu olan örnek işletmelerin yönetim sistemleri ve iş ilişkisinin sona ermesiyle ilişkili İKY verileri aşağıda, Tablo. 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** İşletmelerin İş İlişkinin Sona Ermesiyle İlgili İKY Verileri

İşletme Adı	İKY Uyg.	Yazılı İK Politikası	Yönetim Sistem Belgeleri	İş Tanımı	İşyeri Personel Yönetmeliği	İşgören Devri	Belirli süreli işgücü oranı
A OTELİ	6	Var	TS EN ISO 9001:2008 KYS, 14001 ÇYS, 18001 ISG, Av.Spa Standardı	Var	Var	% 3, 46	Toplam işgücünün %5'i Yarı zamanlı üniversite öğrencileri
B OTELİ	5	Var	ISO 9001:2008 ISO 14001 ÇYS belgesi hazırlığı	Var	Var	% 12, 6	% 3'ü Mevsimlik Çağrı üzerine
C OTELİ	2	Var	Hazırlık Sürecinde	Var	Var	% 10	Veri yok
D OTELİ	1	-	Hazırlık Sürecinde	Var	Var	% 15	% 7'si

Tablo.2'de görüldüğü üzere, işletmelerin hepsinde iş tanımları mevcut olup, resmi bir işgören seçme süreci uygulamalarına rağmen iki işletmede (A ve B otellerinde) bilimsel İKY uygulandığı saptanmıştır. "Genel işyeri kuralları", "işyeri şartları", "disiplin-ceza tablosu" gibi isimlerle adlandırılan disiplin prosedürleri bulunan, işe alım kararından önce ciddi şekilde sağlık taraması yapan ve iş tanımlarını ve davranış kurallarını iş sözleşmesi



ile yeni işgörenele imza karşılığı paylaşan işletmelerin hepsinde deneme süresinde oryantasyon programı ve sonrasında işbaşı eğitimi yapılmaktadır. A ve B işletmelerinin İK yöneticilerinin bildirdiğine göre; açık pozisyonları ilan edildiğinde Türkiye genelinde çalışmak için tercih edilen kurumsal iki işletme olmalarına rağmen, Sakarya-Sapanca bölgesinde nitelikli adayları çekmede genel bir başarısızlık söz konusudur. Her pozisyon için nitelikli elemana ihtiyaç olduğunu açıklayan yöneticiler, mavi yaka ve beyaz yaka pozisyonlar için; özellikle orta kademe müdür ve uzman pozisyonlara, yetişmiş elemanları Sakarya civarından tedarik etme konusunda problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Belirli süreli işgücünün toplam işgücü içindeki oranı mevsimsellik nedeniyle ortalama % 5 olan örnek işletmelerin % 95 oranında belirsiz süreli işgücüyle çalıştıkları; yüksek işgücü devri, devamsızlık ve yetersiz İK uygulamalarına rağmen, kalıcı istihdamı hedefledikleri tespit edilmiştir.

Genellikle bir gün süren oryantasyon programları kapsamında yeni gelene işletmenin tanıtımı (video tanıtım), yönetici tanıtımları, uyması gereken kurallar, kurallara uymadığında sonuçların ne olacağı, hijyen ve misafir kuralları açıklanmakta, İK tarafından otel gezdirildikten sonra kendi bölümünde iç oryantasyon başlamaktadır. Otel otomasyon eğitimi ve servis kuralları gibi konularda işbaşı eğitimi ilk amir tarafından verilmektedir. Örnek işletmelerden sadece A ve B otel işletmeleri İK planlama, bilimsel seçme-yerleştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama yapmaktadır. Yöneticilerin bildirdiğine göre; global yönetim sistem belgelerine sahip olan bu işletmeler için resmi prosedürlere dayanan işgören sağlama, oryantasyon, eğitim-yetiştirme programları ve performans değerlendirme kalıcı istihdam sağlamada anahtar süreçlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarını ücret, terfi ve eğitim ihtiyacını belirlemede kullanan işletmeler, performansı yüksek işgörenler arasından potansiyel listesine girenlere yatırım yaparak, onları ileride oluşacak boşluklarda görevlendirmek üzere hazırlamaktadır. Ayrıca, Performans değerlendirme sonrasında gerek işgörenin gerekse yöneticisinin talep ettiği eğitimler de (yabancı dil, butler eğitimi, barista eğitimleri gibi), planlanıp uygulanmaktadır. Bunun dışında standart yıllık eğitim planı ve işbaşı mesleki eğitim programları bütün çalışanlar için geçerli olan uygulamalardır.

### **6.3. Örnek İşletmelerin İş İlişkinin Sona Erme Sürecinin Analiz Bulguları**

**Otellerin “Personel Şikayet Prosedürü”nün Kapsamı:** İşgören öncelikle işle ilgili şikayet ve önerilerini departman yöneticilerine sözlü ya da yazılı olarak yapmaktadır. Eğer çözüm bulunamamış ya da bölüm yöneticileri ile arasında problem var ise yazılı olarak İK bölümüne başvuru yapabilmektedir. İK bölümü şikayet konusu ile ilgili araştırma yaparak çözüm bulunmuşsa dönüş yapmaktadır. Çözüm bulunmamış ise ilgili prosedür çalıştırılmaktadır (Disiplin Kuruluna veya Genel Müdürlüğe aktarmak gibi). İşgören, şikayet ve önerilerini düzenli yapılan bölüm toplantılarında aktarabilmektedir ve bu toplantı tutanak ile kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca şikayet ve öneri kutularına iletilen şikayet ve öneriler işletmelerin İK yetkilisi tarafından değerlendirilmekte, Genel Müdürlüğe bilgi verilip ilgili bölümler ile görüşülerek çözümler üretilmekte ve işgörene dönüş yapılmaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları için ayrıca, bildirim kutuları mevcuttur.

### **İşgörenlerin İşyerine, işe, Ortama ve Yönetim Uygulamalarına İlişkin En Çok Yakındığı Şikayet Noktaları:**

İşgören, işini belirtilen görev tanımları ve çalıştığı bölüm prosedürüne göre yerine getirmekle sorumlu olduğundan, gün içinde veya münferit olarak ortaya çıkabilen şikayetlerden yukarıdaki yollar vasıtası ile haberdar olunmakta ve çözüm süreci de aynı şekilde izlenmekte ve süreç yazılı işlediği için belgelenmektedir. Genelde düşük ücret, sosyal yardımların azlığı, işi beğenmeme, günlük iş akışı içinde karşılaştıkları problemler ve iş arkadaşları ile iletişimlerinde yaşadıkları gerginlikler şikayet konusu yapılmaktadır.

**İşletmede Disiplinsizliği Doğuran Temel Nedenler:** Disiplinsizliği doğuran nedenler; ahlak ve iyi niyet kurallarının ihlal edilmesi şeklindedir. Bu direkt işverene veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar veya kurallara uymama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, mavi yaka elemanlardan bazılarının sergilediği yılda 80 günü geçen devamsızlık, işi beğenmeme, ücreti düşük bularak tartışma çıkarma, iş arkadaşlarını kışkırtma ve sık olmasa da eşya alma davranışları disipline aykırı davranışlardır. Disiplinsiz davranışın ortaya çıkmasından itibaren Disiplin Prosedürü işletilip Disiplin Yönetmeliğine göre sonuçlandırılmaktadır.

**İş İlişkinin İşveren Tarafından Bitirilmesi Kararını Verme Nedenleri?** Devamsızlık ve görevin kötüye kullanılması, sürekli tartışma çıkarma, bilerek veya isteyerek işin aksatılması ve eşya alma şeklindeki ahlak ve iyi niyet kurallarına riayet etmemek konularında iş akdi feshleri gerçekleşmektedir. Böyle bir işten çıkarma uygulamasının yasal dayanağı; 4857 sayılı İş Kanunundaki ilgili maddeler ve disiplin yönetmeliği maddeleridir. Süreç şöyle işlemektedir: Şahitler huzurunda tutanak tutulması, dosyasındaki ön uyarılara bakılması, yazılı savunma alınması ve disiplin kurulunun değerlendirmesi. Bu değerlendirmede işten çıkarma kararı verilirse

Yönetim Kurulu ile paylaşıp fesih kararı verilip fesih bildirim belgeleri tamamlanmakta ve süre bitimine kadar çalıştırma yoluna gitmeyip ihbar tazminatı ve primi ödenip işine son verilmektedir. Böyle bir işten çıkarma uygulamasının yasal dayanağı, İş Kanununun ilgili maddeleri ve Yargıtay içtihatlarıdır.

**İşgörenin Performans Yetersizliği, İşin Gerektirdiği Nitelikleri Taşınamaması veya Kötü Davranış Karşısında İşten Çıkarmaya Gitmeden Önce İK Bölümünün Sorumlulukları:** İK bölümü işe alım sürecinde her yeni geleni yasal olan 2 aylık deneme süresi sonunda iş bilgisi ve iş performansı bakımından değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Değerlendirme bölüm yöneticisi ve İK yetkilisi tarafından yapılabılır Genel Müdürlük tarafından onaylanmaktadır. Deneme süresinden sonra, otel işletmeleri genellikle 6 aylık bir değerlendirme süreci daha koymaktadır. Bu süreç sonunda işgören iş bilgisi ve iş performansı yönünden aynı şekilde değerlendirilmekte ve süreç kayıt altına alınmaktadır. Yetersizlik var ise iş akdi sonlandırılmaktadır. Bu süreci başarıyla geçen işgörenler için düşük performans çıkış nedeni sayılmamaktadır. Performans değerlendirmesi düşük olan işgörelere gerekli motivasyon ve eğitim verilerek veya danışmanlık ile performans açığı tamamlanma yoluna gidilmektedir. Başarılı olunamıyorsa başka bir göreve kaydırılmaktadır.

**İşgörenin Uygunsuz Davranışı veya Mesleki Yetersizliğinin Tespiti ve Kanıtları:** Uygunsuz davranışlar İş Kanunu, işyeri kurallarını gösteren personel el rehberi, disiplin prosedürü veya disiplin yönetmeliği maddelerine göre değerlendirilmektedir. Mesleki yetersizliği belirlemede ise görev tanımları, bölümün iş akış prosedürleri ve performans değerlendirmeleri esas alınmaktadır. İşe alım sürecinde bu bilgiler yazılı olarak işgörelere anlatılmakta ve okuyup anladığı imzası ile kayıt altına alınmaktadır. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebep ortaya çıktığı da, genellikle ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun olarak süreç yürütülmektedir.

**“İşten Çıkarmanın Son Çare Olması”na Direnildiği Halde Çıkarılacak Olan İşgörelerin Seçiminde Dikkat Edilen Noktalar:** Feshin son çare olması durumunda çıkarılacak işgörelerin seçiminde; bölümdeki görevi, mesleki yeterliliği, disiplin uygulamaları, kuruma bağlılığı, çalışma süresi, sosyal statüsü gibi konular dikkate alınmaktadır. Otel işletmelerinde kendi isteği ile ayrılanların ortalama olarak yıllık oranı %15'tir. Bu ayrılmaların başlıca nedenleri; emeklilik, başka iş bulma veya sektör değişikliği, işe uyumsuzluk ve işin zorluğu, askerlik, evlilik ve ikamet değişikliğidir.

**Kendi İsteği ile Ayrılmak İsteyen İşgörelere Yönelik Çıkış Mülakatı:** Çıkış mülakatı sözlü ve/veya yazılı olarak yapılmaktadır. İşgörenin gerçek ayrılma nedeninin öğrenilmesi ve bunun kayıt altına alınması için çıkış mülakatı yapılmakta ve form doldurularak çıkış nedenleri aylık olarak üst yönetime raporlanmaktadır. Mülakat sonuçları en çok devir oranını en aza indirmek, işe alımlarda izlenen süreci iyileştirmek ve prosedürlerin uygulanmasında aksayan yönler olup olmadığını anlamak için kullanılmaktadır.

## 7. Tartışma ve Sonuç

İş ilişkisinin sona erme sürecinden üç taraf birden etkilenmektedir. Bunlar; işletmeden ayrılan ya da ayrılmak durumunda kalan işgörelere, işletmede çalışmaya devam eden işgörelere ve stratejik hedefleri ve imajı bakımından işletmenin kendisidir. İKY'nin, bu süreci etkileyen ve süreçten etkilenen işlev ve sorumluluklarını (doğru işe alım, yerleştirme, işe alıştırma, çalışan ilişkileri, eğitim, performans ve kariyer yönetimi, adil ücret) yerine getirmesi hem işten ayrılanlara, hem de işletmede kalanlara değer verdiğini gösterir. Örneğin, işletmede kalanların moral, motivasyonu ve verimliliği için işleri ve gelecekleriyle ilgili gerçekçi bilgi ve güvence verilmesi ve boşalan pozisyonlar için eğitilmeleri ciddi bir İK görevidir. Ayrıca süreç, 4857 sayılı İş Kanununun sağladığı iş güvencesi hükümlerine göre uygulanan ve bu bakımdan yasal ve sosyal sorumluluk boyutu da olan bir süreçtir. İK uygulamalarını halihazırda özlük işleri, puantajlar, vardiyalar, maaş ve ücretler ve yasal gereklilikleri yerine getirmek olarak sürdüren C ve D işletmelerinde işe devamsızlık ( 85-90 gün) ve yüksek devir oranı (% 15), yanlış ya da eksik İK uygulamalarının bir göstergesi olmanın yanı sıra başlı başına yönetsel bir sorundur. Diğerlerine göre daha kurumsal ve birden çok yönetim sistem standartlarına göre çalışan A ve B otellerinde ise İK Politikası gereği işgöreni kazanmak esastır. Bu otellerde performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarma uygulaması da yoktur. Örnek işletmelerin hepsinde işe başlayan yeni elemana iş tanımı, iş sözleşmesi, kurumsal çalışma ilkeleri ve işyeri kuralları ve disiplin yönetmeliği imza karşılığı yazılı olarak sunulmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 4 işletmede de yeni elemanların işletmeyi, çalışma ilkelerini, sağlık-güvenlik ve hijyen kurallarını tanıdığı ve işinin temel eğitimini aldığı resmi bir oryantasyon programı uygulanmaktadır ve bunun kanıtı oryantasyon ve işbaşı eğitim formlarıdır. İK uygulamaları kurumsallaşmış olan A ve B işletmelerinde ayrıca, yıllık eğitim planlaması da yapılmaktadır. Bu otellerin eğitim prosedürüne göre iş

eğitimlerde daha çok işbaşı yetiştirme eğitimi verilirken, dış eğitimler terfi alanlar için yeni görevin gerektirdiği yönetsel bilgi-becerileri kazandırmaya yönelik olmaktadır. Yönetim bilgi sisteminde eğitim prosedürü ve eğitim katılım formları kaydedilmektedir.

Görülen işin performans ve davranış standartlarını karşılamak ve hedeflere ulaşmak üzere, işgörenin hedeflerini, iş bilgisini, yetkinliğini ve diğerleriyle ilişkisini kapsayan bir performans değerlendirme formu A ve B işletmelerinde mevcuttur. Performans değerlendirme sonuçları genel olarak terfi, rotasyon, ücret, eğitim, yetiştirme ve potansiyel belirleme faaliyetleri için kullanılmaktadır. Resmi bir performans değerlendirme süreci ve prosedürü bulunmayan C ve D işletmelerinde performans değerlendirme bölüm yöneticisinin gözlem ve takibine dayanmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda işgörene uygulanan eğitimin ispatı; eğitim istek formu, katılım formu ve eğitim ve eğitmen değerlendirme formlarıdır.

Otel işletmelerinin İKY açısından yaşadığı temel sorunlar, kalifiye işgücü eksikliği, düşük ücret, yüksek devir oranı ve 85-90 gün raporlu işe gelmemeden kaynaklanan devamsızlık sorunlarıdır. Bu sorunların üzerine birde yanlış işten çıkarmaları ile ünlü otellerin nitelikli insan kaynağını kendilerine çekmede zorlandıkları vakadır. Üstelik bu tür olumsuz olaylarla marka değerinin de etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, bugün pek çok kurumsal işletme, işin, işyerinin veya işletmenin gereklerinden kaynaklanan bir işten çıkarmada barışçı bir yol izleyerek danışmanlık hizmeti (outplacement) vermekte, veya kendi isteği ile çıkan işgörene çıkış mülakatı yapmaktadır. İK uzmanları çıkış mülakatının hem şirkete önemli geribildirimler sağladığını, hem de işgörenin kendini daha iyi hissettiğini ifade etmektedir. Ayrıca, çıkış mülakatının ayrılan ve kalan çalışanlarla işletmenin itibar performansına etkisinin oldukça fazla olduğu bilinmektedir.

### 8. Öneriler

Çalışmaya konu olan örnek otel işletmelerinde, işgören bir kuralı ihlal ettiği zaman, hemen cezalandırma yoluna gitmeden karşılıklı olarak bunun nedenlerinin araştırılıp, tekrarlanmaması konusunda gereken önlemlerin alındığı ve müşterek bir anlaşma yoluna gidildiği tespit edilmiştir. Ancak düşük ücret, yüksek devir oranı ve mevsimsellik sorunları olan bu işletmelerin iş kayıplarını azaltan, önleyici disiplini destekleyen ve işgörenin mesleki ve kişisel gelişimine katkı veren bir çalışma ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bu ortamın sağlanması için İK bölümüne düşen olmazsa olmaz görevler aşağıdakileri kapsamalıdır;

- Etkin seçim ve yerleştirme faaliyetleriyle uygun iş-işgören buluşturması,
- Çalışanın işe oryantasyonunu ve performans açıkları için gerekli eğitimleri sağlaması,
- İşgöreni davranışlarının sonuçları konusunda açıklıkla bilgilendirmesi,
- Performans değerlendirme sürecine işgöreni katması ve performansı hakkında yapıcı geribildirimde bulunması,
- İşgörene sorunlarını yönetime aktarabilme imkanları tanınması.

Feshin son çare olması koşuluyla bir çalışanı işten çıkarmak için hazırlamak ve bunun olumsuz etkilerini en aza indirmek için hem otel işletmelerinin hem de diğer sektör işletmelerinin İKY kapsamında stratejik bir işten çıkarma sistemine ihtiyaçları vardır. Böyle bir sistemin tasarlanmasında aşağıdaki önerilerin bir içerik bilgisi verebileceği düşünülmektedir:

- İş ilişkisinin sona erme süreci bir metodoloji veya prosedür çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.
- İşletme iş tanımlarını çıkarmalı, işe başlattığı yeni işgörene işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları tam olarak açıklamalı ve yazılı iş sözleşmesini okutup, açıklayıp imzalatmalıdır.
- İşletmenin resmi işyeri çalışma kuralları veya disiplin prosedürü olmalı ve nasıl işletildiği işgörene açıklanmalıdır.
- Çalışanlar disiplin kurallarını ihlal ve performans düşüklüğünün sonuçları konusunda bilgilendirilmelidir.
- İşgörene uygunsuz ya da kusurlu davranışını ya da performansını, bir plan dahilinde düzeltme fırsatı verilmelidir.
- Davranışı ya da performansı düzeltmediği takdirde bunun sonuçlarının ne olacağı kendisine yazılı olarak uyarılmalıdır.
- Davranışı düzeltme veya performans konusunda İK bölümü tarafından tutarlı bir çaba gösterilmelidir. Performans geribildirimi ve iyileştirme süreci (eğitim, yetiştirme, danışmanlık veya kişisel sorunlarına yardımcı olma, vd), aksamamalıdır.
- Feshin son çare olması ilkesine uygun olarak işgöreni kazanmaya çalışıldığı halde istenmeyen davranış veya düşük performansla ilgili işine son verme kararı vermeden önce tam bir izleme ve inceleme yapıldığından emin olunmalıdır.

- Bu incelemenin yapıldığının kanıtları olmalıdır (disiplin prosedürü, tutanak, uyarılar, iş sözleşmesi, iş tanımları, eğitim ve performans değerlendirme formları gibi).
- İşten ayrılma bildirimini toplantısının ana hatları önceden belirlenerek olabildiğince bilinçli ve profesyonelce yapılmalıdır. Gerekliyse, ilgili kişilere bu konuda eğitim verilmelidir.
- İşletmenin veya işin gerekleri nedeniyle işten ayrılması kararlaştırılan işgören, işe girmesine yardımcı olma, danışmanlık verme, işe yerleştirme gibi faaliyetlerle desteklenmelidir.
- Kendi isteği ile ayrılan işgörenden istifa mektubu alınmalı ve çıkış mülakatı yapılmalıdır.
- Çıkış mülakatı belli bir plan-prosedür kapsamında yürütülmeli ve kayıt altına alınmalıdır.
- Sürecin 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri uyarınca işlemesi; fesih bildirimini, işsizlik ödemesi, ihbar ve kıdem tazminatları vb. konularda uzmandan yararlanılmalı ya da danışmanlık alınmalıdır.

İK bölümü işgörenin işten çıkması veya çıkarılması halinde; iş sözleşmesinin feshedilmesi, emeklilik işlemlerinin yapılması, fesih bildirimleri, yazılı uyarı ve ihtar verme, varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi gibi bir dizi yasal işlemi yerine getirmek zorundadır. Elbette İK bölümünün bu süreçteki sorumluluğu sadece bu gibi yasal ve bürokratik işlemleri yerine getirmek değildir. Sorumluluk, daha en baştan; iş tanımlarından ve İK'nın planlanmasından başlamaktadır. Diğer taraftan, bir sistem dahilinde sağlıklı bir işten çıkarma sürecinin yürütülmediği işletmelerde işe alma, işe alıştırma, ücret, yetenek yönetimi, eğitim, kariyer ve işgörenin kişisel gelişimi süreçlerinin yeterince etkili olduğu söylenemez.

İş ilişkisinin sona erme sürecini İK fonksiyonlarıyla ilişkilendirerek 4 ayrı otel işletmesi açısından kendi bağlamında anlamaya çalışan bu çalışmanın, benzer çalışmaların olmayışı nedeniyle literatüre katkı yapması beklenmektedir. Bu beklentinin birinci gerekçesi; işten çıkma, çıkarılma süreci İKY kitaplarının bürokratik işlemler veya örgüt içi ilişkiler bölümlerinde (Sabuncuoğlu, 2013: 325-328; Bingöl, 2014: 549-575), sadece alt başlık (lar) olarak açıklanmasıdır. Ayrıca, literatürde işten ayrılma sürecini İK fonksiyonlarıyla ilişkilendirerek araştıran veya süreci spesifik olarak, örneğin "insan kaynakları yönetiminde işten ayrılma süreci" şeklinde ele alan bir makale çalışması veya doktora çalışması tespit edilmemiştir. Geçen yıl beşincisi düzenlenen (Bosphorus, Conferences, 2014), "insan kaynakları yönetiminde iş ilişkisinin sonlanması ve fesih süreçlerinin etkin yönetimi" konulu zirvenin içeriği ise sürecin yasal, psikolojik ve mali yönüyle ilgili konulardır. Bu çalışmanın konusuyla ilgili ağırlama ve otel endüstrisi için yazılan kaynakları araştırdığımızda, az sayıda da olsa birkaç İKY kaynağından (Tanke, 2001; Boella ve Turner, 2005; Hayes ve Ninemier, 2009; Boella ve Turner, 2013) yararlanma şansı olmuştur.

Tüm İK fonksiyonlarını etkileyen ve tüm İK fonksiyonlarından etkilenen işten çıkma veya çıkarılma sürecinin daha iyi anlaşılması için daha fazla uygulama örneğinin yerinde incelenmesine ve sektörel düzeyde, (örneğin, turizm, konaklama ve yiyecek içecek sektöründe), geçerli olabilecek *İş İlişkisinin Sona Ermesi Prosedürlerinin* İK fonksiyonlarıyla ilişkilendirilerek yazılmasına ihtiyaç vardır.

#### Kaynakça

- Adal, Z. (2009), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları", C. UYARGİL v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Ekonomi Dizisi, Yayın No: 2211, İstanbul, 491-606.
- Akbaba A, Günlü, E. (2011), "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi. İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (18), 200-227.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S ve Yıldırım, E. (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Armstrong, M. (2003), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.
- Bingöl, D. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, (7. Basım), Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Bingöl, D. (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, (9. Basım), Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Boella, M.J, Turner, S.G. (2005), Human Resource Management in the Hospitality Industry: An Introductory Guide, Routledge (Taylor and Francis Group), London and New York.
- Boella, M.J, Turner, S.G. (2013), Human Resource Management in the Hospitality Industry, (9. Edition), Routledge, London, NY.
- Cheng, A. Brown, A. (2010), HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore", The International Journal of Human Resource Management, V 9, Issue: 1.
- DelCampo, R, G. (2011), Human Resource Management, McGraw Hill, New York.
- Erdem, B. (2004), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (11), 35-54.
- Hayes, D. K, Ninemier J, D. (2009), Human Resource Management In the Hospitality Industry, JohnWiley & Sons Inc, New Jersey.

- İslamoğlu, A, H. Alnıaçık, Ü. (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Karakaş, Z. (2015), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Sosyal Hizmet E-Dergi, Cilt:1, Sayı:1, Ocak, 2015, 62-80.
- Kuslivan, S. Kuslivan, Z. İlhan, İ ve Buyruk, L. (2010), "The Human Dimension: A Review of Human Resource Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry", Cornell Hospitality Quarterly, 51 (2), 171-214.
- Mitchell, B, Gamlem, C. (2012), The Big Book of HR, Career Press, New Jersey.
- Nickson, D. (2007), Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries, Elseiver, London.
- Noe, R, A. (2009), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Çeviren: C. Çetin, (4. Baskı), Beta, İstanbul.
- Poulstone, J. (2006), "Constructive Dismissals in Hospitality: Perceived Incidence and Acceptance", New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, University of Otago, Department of Tourism, Dunedin, New Zealand, 112-118.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle), 7. Baskı, Beta, İstanbul.
- SHRM (Society for Human Resource Management (2014), Separation of Employment Policy: Procedures for Voluntary and Involuntary Termination", [http://www.shrm.org/templatetools/samples/policies/pages/cms\\_011005.aspx/](http://www.shrm.org/templatetools/samples/policies/pages/cms_011005.aspx/) e.t: 15.12.2013
- Sır, İ. (2013), "4857 Sayılı İş Kanunu" Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü, ÇSGB, 2013, <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowDoc/WLP+Repository/per/dosyalar/duyurular/iskanunu/> e.t:10.12.2013
- Tanke, M, L. (2001), Human Resource Management for the Hospitality Industry (2nd edition), Delmar, Thomson Learning, USA.
- Tütüncü, Ö. Demir, M. (2003), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniv, Sosyal Bil. Enst. Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 146-169.
- Uyargil, C. (2009), "Performans Değerlendirme", C.UYARGİL, v.d, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme-Ekonomi Dizisi, Yayın No: 2211, İstanbul, 209-260.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

#### İnternet Kaynakları

- Bosphorus Conferences, (2014), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş İlişkinin Sonlanması ve Fesih Süreçlerinin Etkin Yönetimi", <http://www.bosphorusconferences.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-is-ilisikisinin-sonlanmasi-ve-fesih-sureclerinin-etkin-yonetimi-zirvesi/> e.t: 08.10.2015.
- Enz, C, A. (2009), "HR Management Troubles the Global Hotel Industry", <http://www.hotelnewsnow.com/article/972/HR-Management-troubles-the-global-hotel-industry/> e.t:21.01.2013.
- Heathfield, S, M. (2012a), "Definition of HRM", <http://www.humanresources.about.com/Od/glossaryh/f/hr-management.htm>, e.t:21.12.2013.
- Heathfield, S, M. (2012b), "When Employment Ends: Layoffs, Job termination, Firing, Resignation", <http://www.humanresources.about.com/od/when-employment-ends/>, 21.12.2013.
- Hotel Mule, (2010), "Labour Turnover and Termination of Employment", <https://www.hotelmule.com/html/39/n-2339-15.html/>, e.t:21.01.2013.
- HT İnsan Kaynakları, (2014), "Kurumsallığın Göstergesi İşten Ayrılma Süreci", <http://ik.haberturk.com/insankaynaklari/haber/902827-kurumsalligin-gostergesi-isten-ayrilma-sureci/> e.t:09.10.2015.
- <http://www.finansaldenetci.com/iscinin-is-gorme-edimini-yerine-getirmesinin-is-mevzuatindaki-sonuclari/> e.t:15.12.2013.
- [www.iskanunu.com/images/documan/4857-sayili-is-kanunu-guncel-tam-metin-2014.pdf/](http://www.iskanunu.com/images/documan/4857-sayili-is-kanunu-guncel-tam-metin-2014.pdf) e.t:15.12.2013.
- [http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf/](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf) e.t: 15.12.2013.
- <http://www.tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucuYeni.jsp/> e.t. 09.10.2015.

## ETİK İKLİM ALGISININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: TÜKENMİŞLİĞİN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ\*

Aysun ÇETİN<sup>1,3</sup>, Resul GÜLEÇ<sup>2</sup>, Alp Eren KAYASANDIK<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu çalışmada, etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla araştırılmıştır. Ayrıca, etik iklimin alt boyutları olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolü de incelenmiştir. Bu amaçla, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan 168 personelden veriler elde edilen verilerle nicel bir araştırma yürütülmüştür. Verilerin değerlendirmesinde t-testi, ANOVA, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin tam aracı değişken olduğu görülmüştür. Yine, etik iklimin yardımseverlik boyutu ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide tükenmişliğin aracı değişken rolü oynadığı görülmüştür. Etik iklimin egoist ve ilkelilik boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Anahtar kelimeler:** Etik İklim, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, YEM

## THE EFFECT OF ETHICAL CLIMATE PERCEPTION ON EMPLOYEES TURNOVER INTENTION: THE MEDIATOR ROLE OF BURNOUT

### ABSTRACT

In this study, it has been investigated the mediating role of burnout on effects of ethical climate on employees' turnover intention by means of structural equation model (SEM). In addition, it has been examined the effects of egoist, benevolence and principled dimensions of ethical climate on employees' turnover intention and mediating role of burnout in that relation. Therefore, an quantitative research has been carried out with the data taken from the 168 administrative personnel from Samsun Ondokuz Mayıs University. In the evaluation of the data, t-test, anova, correlation analysis and structural equation modeling has been used. According to the results of the study, it has been seen that there was a significant relation between ethical climate and employee's turnover intention and burnout had a mediating role in that relation. Moreover, benevolence dimension of ethical climate and employee's turnover intention and burnout had a mediating role in that relation. It has been founded that there weren't a significant relation between egoist and principled dimensions of ethical climate and employee's turnover intention

**Keywords:** Ethical Climate, Burnout, Turnover Intention, SEM

---

\* Bu makale, 7-8 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri'de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan sözlü bildirinin geliştirilmiş halidir.

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aysun.cetin@omu.edu.tr

<sup>2</sup> Arş.Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, resul\_gulec@hotmail.com

<sup>3</sup> Arş.Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, alperen.kayasandik@omu.edu.tr

## Giriş

Etik konusu, tarihin her döneminde insanların dikkatini çeken ve üzerinde çok şey söylenen bir konu olmasına rağmen; günümüzde çok daha önemli bir konu haline gelmiştir. Günümüzün küresel rekabet dünyasında işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve karlılıklarını sürdürebilmeleri iç ve dış çevrelerine karşı şeffaf dürüst, ilkeli ve adil olmaları ile mümkün olmaktadır. Üstelik, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin faaliyetlerinin çalışanlar, müşteriler, basın, devlet ve halk tarafından yakından izlenebilmesine imkan tanıdığı için, pek çok etik olmayan uygulamaların örgütlere olan zararlarını artırmış ve etik konusuna yönelmelerine sebep olmuştur (Cullen vd., 1989: 50).

Etik olmayan uygulamalar işletmelere birçok yönden etki etmektedir. Birinci olarak tüketiciler, etik olmayan uygulamalarda ısrar eden firmaların ürün ve hizmetlerinden kaçınmaktadırlar. Bu durum ise işletmenin mevcut ve gelecekteki değerine zarar vermektedir. İkinci olarak; işletmelerin etik olmayan bazı uygulamaları yasa dışı ve hileli olmakta, bu durum ise işletme için finansal risk oluşturmaktadır. Üçüncü olarak ise; etik olmayan iklim çalışanların stres, iş tatmini, performans işten ayrılma niyetlerini olumsuz olarak etkilemekte (Mulki vd., 2008) ve özellikle, personelin etik değerleri ile işletmenin etik değerleri arasında farklılık olduğunda ayrılma niyeti artmaktadır.

İnsan unsurunun verimli ve etkin kullanılabilmesi ise onların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla mümkün olabilmektedir. Manevi ihtiyaçlardan olan duygusal ve psikolojik ihtiyaçlar, bir yandan çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkilerken; bunların karşılanmaması ise hem örgütler hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan bir tanesi de, çalışanın kendisini tükenmiş hissetmesidir. Tükenmişliği etkileyen pek çok bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Örgütsel faktörler dikkate alındığında tükenmişliğin; birey-örgüt değer uyumsuzluğu ve örgütsel uygulama, politika ve normların çalışanların tarafından etik olarak algılanmaması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Dolayısıyla, etik iklimi ve onun çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmak, örgütler açısından, birçok örgütsel çıktıyı yönetebilmek bakımından önemli olmaktadır. Yöneticilerin kurum içinde yaratacakları etik iklim ve uygulamaların, çalışanların ahlaki davranışlarını düzenleyerek onların psikolojik olarak yıpranmasını engelleyeceği, bir ortamda çalışan bireylerin de kurum için faydalı olmaya çalışacağı ileri sürülmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009). Günümüzde çalışanların büyük çoğunluğu daha fazla etik bir örgütsel çevreye sahip firmalarda çalışmak istemektedirler (Jose ve Thibodeaux, 1999)

Literatürde etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ayrı olarak pek çok araştırmaya konu olmasına rağmen, birbirleriyle olan ilişkileri üzerine yapılan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu araştırmada, etik iklimin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerinde durularak, etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü oynayıp oynamadığı araştırılacaktır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Etik İklım

Etik iklim kavramı genel olarak, örgütlerin kural, politika ve uygulamalarının etik olduğuna dair çalışanların ortak algısı olarak ifade edilmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim, örgütün ahlaki sonuçlara sahip olan politika, prosedür ve uygulamalarını içeren bir tür iş iklimi olarak da ifade edilebilmektedir (Mulki vd., 2008). Jaramillo vd. (2006: 272) ise etik iklimi, bireyin örgütün mevcut uygulama, prosedür, norm ve değerlerinin etik içeriğe sahip olduğuna dair algısı olarak tanımlamaktadır. Etik iklim örgüt üyelerine; hangi konuların etik olduğunun saptanmasında ve bu konuların hangi kriterlere göre anlaşılacağı, değerlendirileceği ve çözüleceği konusunda yardımcı olmaktadır. Özgener'e (2004) göre, bir örgütün etik iklimi, örgütsel bağlamda ahlaki olarak doğru veya yanlışın ne olduğunun sınırları olarak işlev gören yerleşik normlar ve uygulamalarla oluşmakta ve doğru davranışın ne olduğu algısı (içerik bağlamında) ile etik meselelerle nasıl ilgilenileceği (süreç bağlamında) konularını içermektedir (Cullen vd., 1989: 51).

Victor ve Cullen'in (1988) geliştirdiği etik iklim kavramı temellerini Kohlberg'in ahlaki gelişim kuramından almaktadır. Kurama paralel olarak Victor ve Cullen etik iklimi, üç kriter üzerinden değerlendirmiştir. Bu araştırmada da temel alınan şekilde etik iklim, örgütsel karar vermede kullanılan etik kriterler bağlamında 'egoistlik', 'yardımseverlik' ve 'ilkelilik' boyutlarıyla ele almıştır. Egoist iklimde; çalışanlar karar verirken kendi çıkarını veya tatminini artıracak tercihlerde bulunurken, diğerlerinin ihtiyaç ve çıkarlarını önemsememektedirler Egoistik bir etik iklimde, bir yandan normlar kişileri, kişisel kazançlarını artırma doğrultusunda cesaretlendirirken; diğer yandan diğerlerinin çıkarlarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Cullen vd., 2003). Dolayısıyla, bu iklimde çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmesinin beklenemeyeceği ve bir bütün olarak örgüte ve örgütte yer alan diğer kişilere karşı daha ilgisiz ve umursamaz olacakları ileri sürülmektedir (Akbaş,

2010). Yardımseverlik iklimi, çalışanların kendi ihtiyaçlarını daha az tatmin etme pahasına da olsa karar verirken ortak ihtiyaç ve çıkarları göz önünde bulundurduğu iklimlerdir. Yardımsever iklimlerde, örgüt üyeleri örgüt içindeki ve dışındaki kimselerin iyiliklerini arzulamakta ve birbirlerine yardım etme isteğinde bulunmaktadır (Cullen vd., 2003). Böylece örgütte işbirliği ve hedefler konusunda olumlu duygular geliştirilerek örgüt üyeleri arasında ahenkli bir etkileşim kurulabilmesi mümkün olabilecektir (Akbaş, 2010). İlkelilik iklimi ise, çıktıkları ve başkalarına etkilerini göz ardı ederek doğru olanı yapma isteğini ve sosyal bir birim içerisinde yapılması beklenen kural, kanun ve standartların önemli olmasını ifade etmektedir. Bu iklimde, çalışanlar, genel olarak etik bir ikilemde kaldıklarında örgütsel kural ve kodlara sadık kalarak karar vermeyi isteyecektir (Mulki vd., 2008; Cullen vd., 2003).

Etik iklim işletmelere göre değişiklik gösterebilir. En iyi etik iklim tanımlaması yapmak mümkün değildir. Etik iklimde önemli olan iklimin işletmedeki etik davranışlar üzerinde etkili olmasıdır. Etkili bir iklim ise, çalışanların etik tercihlerinin kalitesi ve devamlılığı üzerine katkıda bulunacaktır. Etkili olmayan bir etik iklimde ise, çalışanların etik karar vermelerinde ve davranış sergilemelerinde etikten sapmalar görülecektir. Etkililiğe de etki eden en önemli faktör, örgütün etik iklimi ile stratejilerin arasındaki uyumun tam olmasıdır (Cullen vd., 1989: 61).

İşletmelerin etik ikliminin ölçülmesi bazı varsayımlara bağlı olarak yapılır. Bunlar; 1) her işletme veya birimin kendi ahlak karakteri vardır, 2) Grup üyeleri bu karakteri bilirler, 3) Bu grup örgütün sahip olduğu ahlaki karakteri örgüt dışına objektif bir şekilde aktarabilirler. Başka bir ifadeyle, örgütün etik iklimi örgüt çalışmalarına sorular sorularak öğrenilebilir (Cullen vd., 1989:53).

## 1.2. Tükenmişlik

İlk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları bunalımları tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı (Maslach vd., 2001), günümüzde toplumun hemen hemen her kesiminde ve her meslek grubunda görülebilen çağımızın görünmez salgın hastalıklarından birisi haline gelmiştir. Tükenmişliği "mesleki bir tehlike" olarak görüp ve tanımlayan Freuderberger, tükenmişliği başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak ifade etmiştir (Sürgevil, 2006: 3). Tükenmişlik, zaman içinde sinsice gelişen ve olumsuz sonuçları belli bir süre sonra ortaya çıkan bir süreci ifade etmektedir (Maslach vd., 2001). Bu noktadan hareketle Schaufeli vd. (2009: 205), tükenmişliği bir yangının kontrol altına alınması veya bir mumun yanarak tükenmesine benzetmişlerdir. Nasıl ki, yanan bir ateş daha sonra yeterli miktarda kaynakla takviye edilmediğinde parlaklığını yitirip sönerse, yoğun bir şekilde çalışanlar da eğer bu şekilde çalışmaya devam ederlerse, bir süre sonra artık işlerinde başarılı olamayarak işe olan ilgileri azalacak, iş anlamlılığını kaybedecek ve zamanla tükenmişlikle karşılaşabileceklerdir. Tükenmişlik, genellikle kendi enerji, zaman ve kaynaklarının üzerinde aşırı taleple karşılaşılıp, bunun üstesinden gelemeyen ve insanlarla birebir ilişki içerisinde çalışan kişilerde görülmektedir (Chiu ve Tsai, 2006). Nitekim, tükenmişlik ile ilgili önemli çalışmaları olan Maslach (1998: 64) da, tükenmişliğin daha çok işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan hizmet sektörü çalışanlarında görülen bir durum olarak ifade etmektedir. Literatürde tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç ayrı başlık altında ele alınmaktadır.

Tükenmişliğin bireysel stres boyutunu ifade eden duygusal tükenme, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalma olarak tanımlanmakta ve literatürde tükenmişliğin en kritik boyutu olarak ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme, duygusal enerjinin azalması ve bir durumla mücadele edecek duygu kaynağının kendisinde bulunmadığı hissine kapılmak olarak ifade edilmektedir (Cooper vd., 2001: 83). Birey duygusal tükenmişlik hissettiğinde, fiziksel ve duygusal olarak aşırı bir bitkinlik hisseder. Birey kendini bitmiş, harcanmış ve yeniden kendine gelemeyeceğini düşünür. Bu insanlar sabah uyandıklarında yatağa girerkenki gibi kendilerini hala yorgun hissederler. Onlarda insanlarla muhatap olacak ve yeni projeler yapacak enerji kalmamıştır (Maslach ve Leiter, 1997: 18).

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmekte ve çalışanların müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve ise karşı tepkisizleşmelerini ifade etmektedir (Maslach vd., 2001; Sürgevil, 2006). Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı insan yerine bir eşya gibi davranmaları tarzında görülmektedir. Duyarsızlaşma döneminde çalışan, müşterilerin hayatında gereğinden fazla yer tuttukları hissine kapılarak (Demir, 2009: 194); hizmet ettikleri kişilerle kendi özel yaşamları arasına katı bir çizgi çizerler (ev ortamında işleriyle ilgili hiçbir şey konuşmamak gibi) ve hizmet ettikleri kişilerle mümkün olduğunca diyalog kurmaktan kaçınırlar (Arı ve Bal, 2008: 133-134).

Üçüncü boyut ise, kişisel başarıda düşme hissidir ve bireyin kendi davranış ve performansını olumsuz ve yetersiz görme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001). Kişinin kendini işinde yetersiz görmesi



ve performans hedeflerine ulaşmada kendini aciz hissetmesi durumlarıdır. Çalışanlar, harcadıkları çabanın karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini düşündüklerinde stres ve depresyon belirtileri, moral düşüklüğü, üretkenliğin azalması, sosyal ilişkilerden geri çekilme, kendi başarısını yetersiz görme gibi olumsuz algılara sahiptirler (Cooper vd., 2001: 83; Ertürk ve Keçecioglu, 2012; 42). Bu tarz insanlar yaptıkları işleri çok anlamsız ve başarısız buldukları ve kendi yeteneklerine de güvenmediklerinden bir farklılık yaratamazlar. Bireylerin kendilerine olan güvenleri artık kalmadığından, başkaları da bu kişilere olan güvenlerini yitirirler (Maslach ve Leiter, 1997: 18; Sürgevil, 2006: 46). Böylece tükenmişliğin başlangıcındaki düşük başarı hissi, bir süre sonra gerçek bir başarısızlığa dönüşmekte ve çalışan bir kısır döngü içinde dönüp durmaktadır.

### 1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Uzmanlaşmış personelin işe devamının ve örgüte bağlılığının sağlanmaması ve bu çalışanların örgütü terk etmeleri, hem örgütlere ve kişilere ciddi maliyetler oluşturabilmektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin sebepleri ve bunların nasıl önüne geçilebileceğine dair konular birçok bilimsel disiplin tarafından araştırılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünmeyi ve alternatifleri bilinçli bir şekilde araştırmayı ifade ederken aynı zamanda işten ayrılmanın da güçlü bir öngörücüsü olarak görülmüştür (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerinden genel olarak duymuş oldukları memnuniyetsizlik nedeniyle işlerinden ayrılmayı düşünmeleridir (Hwang ve Kou, 2006: 254). Cho vd. (2009: 375) ise, işten ayrılma niyetini yakın bir gelecekte bilinçli ve istekli bir şekilde işten ayrılmayı isteme olarak tanımlanmış ve istifadan önceki son adım saymıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012), Mowdey ve arkadaşlarına (1982) atfen işten ayrılma niyetinin, ayrılma kararını doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde etkilediğini ifade etmektedir ve bunları çalışanların davranışlarını iş olanakları olmamasına rağmen, işi bırakmaya doğrudan veya çalışanın yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmaya dolaylı olarak neden olma şeklinde açıklamaktadır. Literatürde işten ayrılma niyetiyle fiilen işten ayrılmaları araştıran 23 çalışma üzerinde yapılan bir yazın incelemesinde, işten ayrılma niyeti ile gerçekten işten ayrılma davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Bluedorn,1982).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın bir öngörücüsü olarak değerlendirildiğinde bu durumla sık karşılaşan örgütlerin bu davranışın önüne geçmek adına işten ayrılma niyetini tetikleyen unsurların tespiti ve ortadan kaldırılmasıyla ilgili çözümler üretmeleri ayrıca çalışanlarına çeşitli ek kazanımlar ve eğitimler sunarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaya çalışmaları önem arz etmektedir (Matilla, 2006; 42).

## 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

### 2.1. Etik İklimin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Tuna ve Yeşiltaş (2014), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında; etik iklimin yardımseverlik, ilkelilik (kurallar ve kodlar), egoist iklim (verimlilik, şirket yararı) boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiş ayrıca ilkelilik (kişisel ahlak) ile işten ayrılma niyeti arasında ise zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Hart'ın (2005) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmaya göre, hastanede etik iklimin bulunması çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Jaramillo ve arkadaşlarının (2006) çalışması etik iklimin rol çatışması ve rol belirsizliği araçlarıyla işten ayrılma niyetini azaltmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Elçi (2003) orta ve üst düzey yöneticiler arasında yaptığı çalışmada etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Fournier vd. (2010) satış personeli üzerindeki çalışmasında etik iklimin işten ayrılma niyetinde önemli bir faktör olduğunu tespit etmişler, özellikle etik iklim algısının düşük olduğu örgütlerde yüksek performans gösteren çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir. Schwepker (2001), 26 firmanın satış personeli üzerinde yaptığı çalışmada, etik iklimin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi olmamakla birlikte örgütsel ve iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak negatif yönde etkilediğini ve bağlılığı yüksek çalışanların daha az işten ayrılma niyeti gösterdiklerini tespit etmiştir. Biçer (2005) de sigorta ve ilaç sektöründe çalışan satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmada, olumlu etik algılamalarının işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ulrich ve arkadaşlarının (2007) işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları sonucuna göre, hemşirelerin iklimi etik olarak algılamaları ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini önlediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada iş tatmini düşük olan ve işten ayrılmayı düşünen siyahi hemşirelerin, kendilerine etik konularda destek sağlandığında işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Yine, eğer kurum etik ve etik stres konularında destek sağlamıyorsa, çalışanların büyük ihtimalle işten ayrılacakları ifade edilmiştir.

Literatürdeki araştırmalardan hareketle, aşağıdaki hipotez (H<sub>1</sub>) oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Etik İklim çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

- H<sub>1a</sub>: Egoist iklim, çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkiler.  
H<sub>1b</sub>: Yardımseverlik iklimi, işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.  
H<sub>1c</sub>: İlkelilik iklimi, çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

## 2.2. Etik İklimin Tükenmişlik ile İlişkisi

Tütüncü ve Savran (2007), hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada etik iklim ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mulki ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında da etik iklimin doğrudan olmasa da dolaylı olarak rol çatışması, rol belirsizliği ve yöneticiye güven aracı değişkenleriyle duygusal tükenmeyi azalttığı görülmüştür. Bulutlar ve Öz'ün (2009) çalışmalarında, etik iklimle sahip bir organizasyonda çalışmanın bireylerin ahlaki davranışlarını düzenleyerek onların psikolojik olarak yıpranmasını engelleyeceği, bağlılıklarını artırarak kuruma faydalı olmaya çalışacakları ve böylece kendilerini daha güvende hissederek karşılaştıkları zorluklar ile daha rahat baş edebilecekleri ifade edilmektedir.

Ulrich vd. (2007), etik iklim, etik stres ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, işyerindeki ahlaki sıkıntılardan dolayı kişinin duygusal, fiziksel ve psikolojik sonuçlar doğuran etik stres yaşadığı ve katılımcıların yaklaşık üçte ikisinin, etik sorunlarla karşılaştıklarında eğer bir şeyler yapamıyorlarsa, hayal kırıklığı ve bitkinlik hissettiklerini ifade etmişlerdir. Zheng ve arkadaşlarının (2015) etik liderliğin duygusal tükenmeye etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, etik liderliğin duygusal tükenmeye negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Etik liderlik duygusal tükenmeyi doğrudan ve takım uyumu aracılığıyla dolaylı olarak etkilemiştir. Ancak bu etkide vicdanlılığın ön şart olduğu da görülmüştür. Yüksek seviyede vicdanlı olan bireylerde etik liderlik duygusal tükenmelerini anlamlı olarak etkilerken düşük vicdanlılık durumunda etik liderliğin duygusal tükenmeye etkisi söz konusu olmamaktadır.

Kammeyer-Mueller vd. (2012) ise, yaptıkları çalışmada etik çatışmaların çalışanların duygusal tükenmelerini pozitif yönde, çalışanların kariyer tamamlama algılarını ise negatif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yordan ve Köroğlu (2013)'nun ameliyathane çalışanlarının etik iklim algılamalarının tükenmişliğe etkisi konulu çalışmalarında ise etik iklim boyutlarından yardımseverlik iklimi ile duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Huhtala vd. (2011), yöneticilerin etik kültür ve mesleki iyi durum algılamaları arasındaki ilişkiye yönelik yapmış oldukları çalışmada, etik kültürün duygusal tükenmeyi etik gerilim aracılığıyla anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etik kültürün duygusal tükenmeyi negatif yönde doğrudan etkilediği görülmüş ve bunu da bir işletmenin etik norm ve uygulamalara sahip olmasının, çalışanların duygusal tükenmelerini önleyeceği şeklinde yorumlamışlardır.

Literatürdeki araştırmalardan hareketle, aşağıdaki hipotez (H<sub>2</sub>) oluşturulmuştur:

- H<sub>2</sub>: Etik iklim çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.  
H<sub>2a</sub>: Egoist iklim, çalışanların tükenmişlik düzeyini pozitif olarak etkiler.  
H<sub>2b</sub>: Yardımseverlik iklimi, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.  
H<sub>2c</sub>: İlkelilik iklimi, çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkiler.

## 2.3. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yang vd. (2014), duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini ve çalışanların duygusal tükenmeleri sınıra ulaştığında işten ayrılmaların artacağını ifade etmişlerdir. Schaufeli ve Bakker (2004), tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Harrington vd., (2001) ve Drake ile Yadama (1996) da duygusal tükenmenin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan pozitif yönde etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ülkemizde ise, Üstün ve Doğan (2014), hizmet sektöründe yaptıkları ampirik bir çalışmada tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki bulmuşlardır. Yıldırım vd. (2014), banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Arı vd. (2010) de, hizmet sektöründe yer alan 80 yatırım uzmanı üzerinde yaptıkları araştırmada tükenmişlik her üç boyutunun da işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkiler.

## 2.4. Etik İklimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Tükenmişliğin Aracılık Rolü

Yang ve arkadaşlarının (2014) etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünü yapısal eşitlik modeli ile araştırıldığı çalışmalarında, etik iklimin duygusal tükenmeyi negatif yönde etkilediği görülmüştür. İşletmede düzenli standartların varlığı çalışanların işletmeyi kariyer ve kaynak imkanları

olarak yeterli algılamalarına sebep olmuştur. Etik iklimin işten ayrılma niyetini de negatif yönde etkilediği görülmüş ve çalışanların kendileriyle işletmenin uyumsuzluğunda işten ayrılmayı düşündükleri şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca etik iklimin işten ayrılma niyetini duygusal tükenme aracılığıyla etkilediği sonucuna varılmıştır. İyi düzenlenmiş bir işletme etik iklimi çalışanların tükenmişliğinin azaltacak bu da işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Etik iklimin bulunmadığı işletmelerde çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak algılamadıklarından işlerine odaklanamayacak ve işletmeden ayrılacaklardır.

Ulrich vd. ise (2007), etik iklim, etik stres ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, etik iklimin etik stres ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiği gözlenmiştir. Yani, ahlaki sıkıntılardan dolayı kişi duygusal, fiziksel ve psikolojik sonuçlar doğuran meslek stresi yaşayacak bu durumda eğer kurum etik ve etik stres konularında destek sağlamıyorsa, çalışanlar tükenmişlik yaşayarak işten ayrılma yolunu seçeceklerdir. Jaramillo ve arkadaşlarının (2006) çalışması da etik iklimin rol çatışması ve rol belirsizliği aracılığıyla işten ayrılma niyetini azaltmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Leiter ve Maslach (2009), 667 Kanadalı hemşire üzerinde yaptıkları araştırmalarında, çalışma yaşamındaki çeşitli faktörlerin işten ayrılmaya etkisinde tükenmişliğin aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Yine Han vd. (2014), hemşirelerin rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken olduğunu bulgulamışlardır.

H<sub>4</sub>: Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı rolü vardır.

H<sub>4a</sub>: Egoist iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

H<sub>4b</sub>: Yardımseverlik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

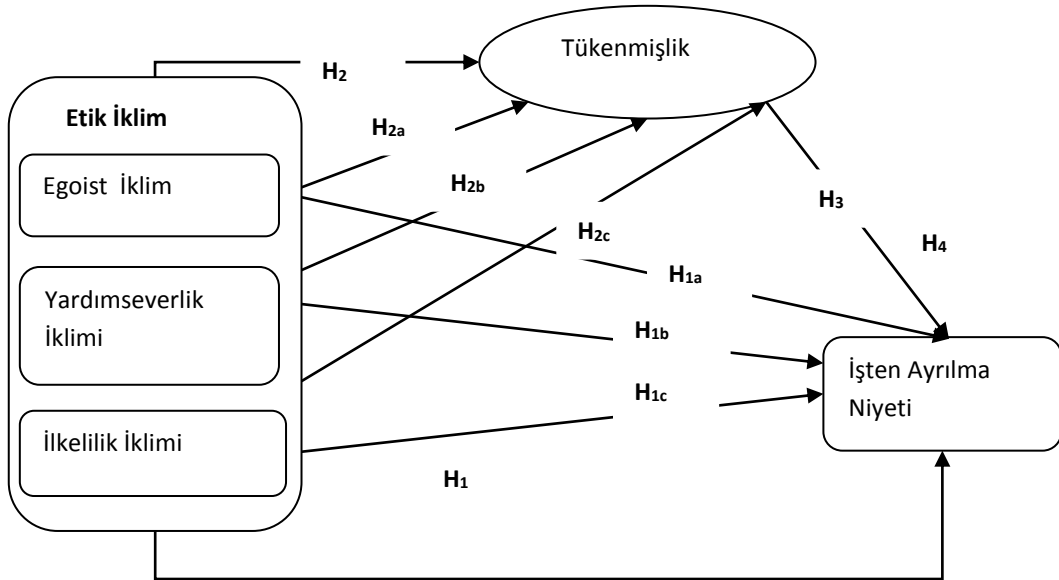
H<sub>4c</sub>: İlkelilik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın ana amacı, çalışanların etik iklimle yönelik algılarının tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmak ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolünü incelemektir. İkinci amacı ise, etik iklimin egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimi boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkide tükenmişliğin rolünün farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaktır. Değişkenler arası nedensel ve aracı ilişkiye dayanan, ilgili yazın çerçevesin oluşturulan araştırmanın kuramsal modeli ve hipotezleri Şekil-1'de görülmektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



#### 3.2. Örneklem ve Ölçekler

Çalışma, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personele anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile 200 kişiye anket formu dağıtılabilmiş, bunlardan 182 kişi anketleri cevaplandırmıştır. Cevaplanan anketlerden 14 tanesi eksik veya hatalı cevaplama dolayısıyla araştırmaya dahil edilmemiş, 168 tane anket üzerinden araştırma sürdürülmüştür. Yapısal eşitlik modeli ile

yapılan çok değişkenli normal dağılmış veri için makul örneklem büyüklüğünün en az 150 veya 200 olması gerektiğine yönelik bilgi ışığında (Yılmaz ve Çelik, 2009: 30), araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmada 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olan "Etik İklim Ölçeği"dir. Otuz altı maddeden oluşan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Eser (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki soruların egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik iklimleri ile ilgili 12 sorudan oluşan 3 alt boyut bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1: hiç bir zaman, 5: her zaman) olup, "Bu kurumda çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler" gibi sorular bulunmaktadır.

İkinci ölçek; Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach, 1988) olup, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçek; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplamda 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1: hiç bir zaman, 5: her zaman) olup, "sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum" gibi sorular bulunmaktadır.

Üçüncü olarak ise; işten ayrılma niyeti Cammann ve arkadaşları (1979) tarafından hazırlanan ve Türkçede pek çok çalışmada kullanılan 3 soruluk ölçek ile değerlendirilmiştir. Ölçek 5'li Likert Ölçeğine göre hazırlanmış (1: hiç bir zaman, 5: her zaman) olup, "işimden ayrılmayı sık sık düşünürüm" gibi sorular bulunmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre, tüm ifadeler ve alt grupların Cronbach Alfa değerleri, Hair vd. (2000) tarafından önerilen kabul edilebilir düzey olan 0,60'ın üzerinde bulunmaktadır.

**Tablo 1: Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler/ Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Duygusal tükenme	9	0,865
Duyarsızlaşma	5	0,670
Düşük başarı hissi	8	0,729
<b>Tükenmişlik Toplam</b>	<b>22</b>	<b>0,832</b>
Egoist iklim	12	0,575
Yardımseverlik iklimi	12	0,890
İlkelilik iklimi	12	0,771
<b>Etik İklim Toplam</b>	<b>36</b>	<b>0,893</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>3</b>	<b>0,777</b>

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 2'de toplu olarak görülmektedir. Araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde; katılımcıların %24'ünün kadın ve %76'sının erkek olduğu, katılanlar yaş durumlarına göre incelendiğinde ise katılımcıların %36'sının 21-30 yaşları arasında, %40'ının 31-40 yaşları arasında %24'ünün ise 41 ve üzeri yaşlarında oldukları görülmektedir., Yine, katılımcıların %30'unun bekar ve %70'inin evli olduğu, katılanlar çalışma sürelerine göre incelendiğinde katılımcıların %68'inin 1-10 yıl arası, %22'sinin 11-20 yıl arası, %10'unun 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu, katılanlar eğitim durumlarına göre incelendiğinde katılımcıların %28'inin lise ve altı, %42'sinin ön lisans/lisans, %30'unun lisansüstü eğitiminden mezun oldukları görülmüştür.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

Özellik	Boyutlar	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	41	24,4
	Erkek	127	75,6
<b>Yaş</b>	20-30	61	36,3
	30-40 arası	67	39,9
	41+	40	23,8
<b>Medeni Durum</b>	Evli	118	29,8
	Bekar	50	70,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	46	27,4

	Önlisans/Lisans	71	42,3
	Lisansüstü	51	30,4
<b>Görev Süresi</b>	1-10 yıl	114	67,9
	11-20 yıl	37	22,0
	21 +	17	10,1
<b>Toplam</b>		<b>168</b>	<b>100</b>

Hipotez testlerine geçmeden önce örneklemin demografik özellikleri ile değişkenler arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla fark analizleri yapılmıştır. Çalışanların etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yönelik tutumlarının düzeyi ile cinsiyet ve medeni durumları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların cinsiyetleri ile etik iklim ( $F=2,757$ ;  $p>0,005$ ), tükenmişlik ( $F=0,258$ ;  $p>0,005$ ) ve işten ayrılma niyetleri ( $F=0,002$ ;  $p>0,005$ ) arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yine analiz sonucuna göre medeni durum bakımından bekar olanların tükenmişlik düzeyleri evli olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır ( $F=0,002$ ;  $p<0,005$ ). Çalışanların etik iklim, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yönelik tutumlarının düzeyi ile yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi arasında farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışma süresi ve eğitim düzeyinde farklılık görülmezken; çalışanların tükenmişlikleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=5,627$ ;  $p<0,005$ ). Bu farklılığın sebebini anlamak için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testinin sonucuna göre, yaşı 31-40 aralığında olanların yaşı 20-30 arasında olanlara göre tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur ( $p<0,005$ ).

#### 4.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek için, elde edilen verilere SPSS 21 ve AMOS 20 paket programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak katılımcıların etik iklimine yönelik algıları, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetine ilişkin verilerin tanımlayıcı istatistiklerine ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 3'de görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu görülmektedir. Değişkenlerden sadece işten ayrılma niyeti ile egoist iklim ( $r= -0,027$ ;  $p>0,001$ ) ve ilkelilik iklimi ( $r= -0,106$ ;  $p>0,001$ ) arasında negatif yönlü bir ilişki olsa da anlamlı düzeyde gerçekleşmemiştir.

Yapılan korelasyon analiziyle değişkenler arasında ilişkinin var olduğunun saptanmasından ardından, bu ilişkileri incelemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi ve aracılık testi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri (YEM), araştırmacılara, değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağladığı için pek çok disiplinde kullanılmaktadır (Çelik ve Yılmaz, 2013: 4-5). Yapısal eşitlik modellemesinde verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması önemli bir varsayımdır. Bunun için, öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi ile değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadıkları incelenmiş ve verilerin normal dağılım gösterdikleri görülmüştür ( $p>0,005$ ). Ayrıca, normal dağılım için pratik kural olarak, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin  $\pm 1,0$  veya  $\pm 1,5$  aralığında olmasının da normal dağılım olarak değerlendirileceği ifade edilmektedir (Bayram 2010: 49). Tablo 3'de verilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, verinin normal veya normale yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca modeldeki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı (collinearity) ve otokorelasyon olmadığı da anlaşılmıştır.

**Tablo 3: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çar.	Bas.	1	2	3	4
1. Egoist İklimi	3,22	,52	-,41	,76	1			
2. Yardımseverlik İklimi	3,14	,82	-,03	-,55	,40**	1		
3. İlkelilik İklimi	3,40	,63	-,37	-,25	,59**	,68**	1	
4. Tükenmişlik	6,43	1,50	,61	,55	-,25**	-,41**	-,19**	1
5. İşten Ayrılma Niyeti	1,61	,84	1,41	1,36	-,027	-,27**	-,10	,51**

\*\*  $p< ,001$

\* $p< ,005$  (N=168)

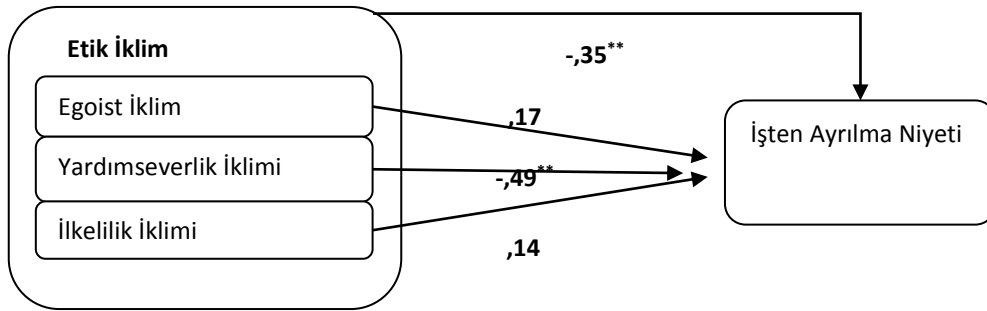
Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolünü incelemek için iki ayrı yapısal model oluşturulmuştur. Baron ve Kenny (1986), aracı değişkeni, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni etkileyebilmesini sağlayan, üçüncü değişken olarak tanımlamakta ve bir aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre öncelikle, bağımsız değişkenler

olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin aracı değişken olan tükenmişlik üzerinde bir etkisi olmalıdır; ikinci olarak, bağımsız değişkenler egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olmalıdır; son olarak, aracı değişken tükenmişlik analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenler egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi düşerken, ara değişken tükenmişliğin de bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Eğer etki azaldı ise “kısmi aracılık”, etki tamamen ortadan kalktı ise “tam aracılık” rolünden bahsetmek mümkündür (Baron ve Kenny, 1986).

Bu çalışmada aracılık ilişkini test etmek için literatürde sıklıkla başvurulan yöntem olan üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yerine yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinde dolaylı etkilerin incelenemiyor olması ve yapısal eşitlik modelinin doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görme imkanı vermesi nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Yazında hem aracı değişkende hem de bağımlı değişkende açıklanan varyansların, yapısal eşitlik modellemesi analizlerinde regresyon analizlerine göre daha yüksek çıktığını bulgulayan çalışmalara rastlanmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010).

Belirtilen etkileri araştırmak üzere oluşturulan birinci yapısal model, etik iklim boyutları olan yardımseverlik, ilkelilik ve egoist iklimin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu modele ait analiz sonuçları Şekil-2'de ve modelin yol katsayıları Tablo-5'de görülmektedir.

Şekil 2: Model 1'e İlişkin Elde Edilen Sonuçlar



\*\*p < 0,01      p < 0,05 anlamlı

Bu modele (Model 1) ait uyum iyiliği indeksleri CMIN/DF= 1,772, RMSEA= ,068, GFI= ,865, CFI= ,898 olarak bulunmuştur. Literatürde yaygın olarak kabul edilen görüşe görüşlere RMSEA değerinin 0 ile 0,05, CMIN/DF değerinin 3'ten küçük ve GFI, CFI ve AGFI değerlerinin 1'e yakın olması istenir (Bayram 2010: 78; Çelik ve Yılmaz 2013: 39; Hair vd. 1998: 660-661). Bu sonuçlara göre, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

Model 1'e ait standardize edilmemiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 4'de görülmektedir. Analiz sonucuna göre, etik iklimin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = -.353$ ;  $p < 0,001$ ). Bir başka ifadeyle çalışanların örgütün iklimini etik olarak algılamalarının düzeyi yükseldikçe, işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Yine, etik iklimin yardımseverlik boyutunun çalışanların işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği gözlenirken ( $\beta = -.490$ ;  $p < 0,05$ ), egoist ve ilkelilik boyutlarının işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilemekle beraber bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu durumda araştırmanın birinci hipotezi H<sub>1</sub> ve birinci hipotezin alt hipotezlerinden H<sub>1a</sub> doğrulanırken; H<sub>1a</sub> ve H<sub>1c</sub> reddedilmiştir.

Tablo 4: Model 1'e Ait Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize Edilmemiş R. Katsayısı	S.Hata	Standardize Regresyon Katsayısı	p
Etik İklim	İşten Ayrılma Niyeti	-,096	,028	-,353	,00**
Egoist iklim	İşten Ayrılma Niyeti	,156	,112	,174	,16
Yardımseverlik	İşten Ayrılma Niyeti	-,539	,217	-,490	,01*
İlkelilik iklimi	İşten Ayrılma Niyeti	-,187	,281	,135	,50

\*\*p < 0,001

\*p < 0,05 anlamlı

Araştırmada oluşturulan ikinci yapısal modelde (Model 2), etik iklim boyutları bağımsız, işten ayrılma niyeti bağımlı ve tükenmişlik aracı değişken olarak ele alınarak, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ikinci ve üçüncü varsayımların gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. Model 2'ye ait uyum iyiliği indeksleri CMIN/DF= 1,497, RMSEA= ,055, GFI= ,889, CFI= ,930 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Bu modele ait analiz sonuçları Şekil 3'de ve modelin yol katsayıları Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** Model 2'ye Ait Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

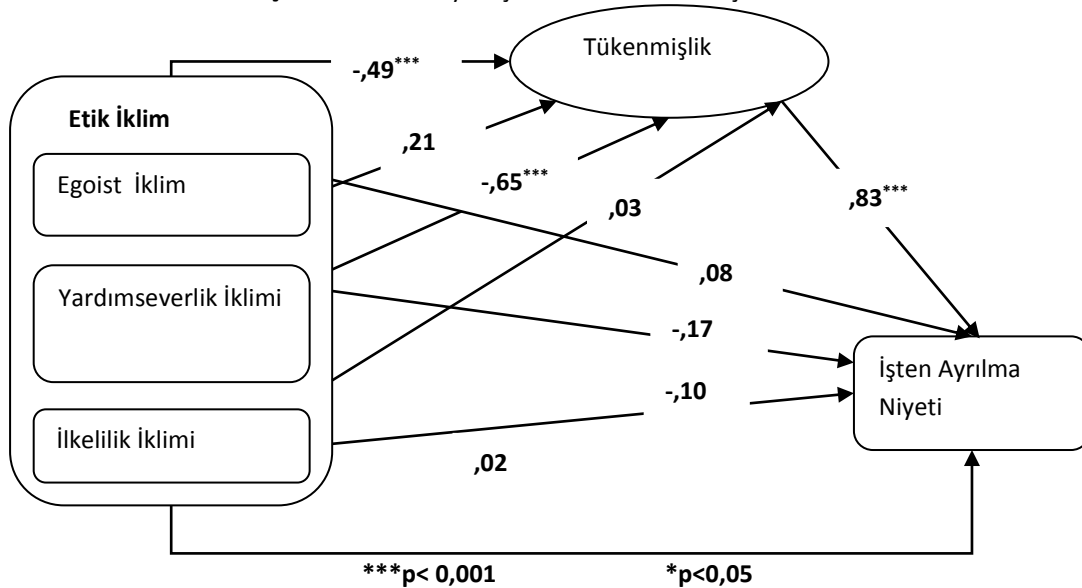
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize Edilmemiş R. Katsayısı	S.Hata	Standardize Regresyon Katsayısı	p
Egoist iklim	Tükenmişlik	,135	,533	,033	,80
Yardımsverlik	Tükenmişlik	-2,909	,708	-,654	,00**
İlkelilik iklimi	Tükenmişlik	1,227	,966	,207	,20
Egoist iklim	İşten Ayrılma Niyeti	,053	,075	,082	,47
Yardımsverlik	İşten Ayrılma Niyeti	-,120	,119	-,169	,31
İlkelilik iklimi	İşten Ayrılma Niyeti	-,092	,140	-,098	,51
Tükenmişlik	İşten Ayrılma Niyeti	,132	,024	,829	,00**
Etik İklim	Tükenmişlik	-,596	,113	-,489	,00**
Etik İklim	İşten Ayrılma Niyeti	,006	,029	,020	,83

\*\*p< 0,001

\*p< 0,05 anlamlı

Model 2'ye ait standardize edilmemiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 5'de görülmektedir. Analiz sonucuna göre, etik iklimin çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = -.49$ ;  $p < 0,001$ ). Böylece araştırmanın ikinci hipotezi ( $H_2$ ) doğrulanmış olmaktadır. Ek olarak, etik iklimin yardımsverlik boyutu çalışanların tükenmişlik düzeyini negatif olarak etkilerken ( $\beta = -.65$ ;  $p < 0,001$ ), etik iklimin egoistlik ( $\beta = -.21$ ;  $p > 0,001$ ) ve ilkelilik ( $\beta = -.03$ ;  $p > 0,001$ ) boyutları çalışanların tükenmişlik düzeylerini pozitif olarak etkilemekle beraber bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezinin ( $H_2$ ) alt hipotezlerinden  $H_{2b}$  doğrulanırken;  $H_{2a}$  ve  $H_{2c}$  reddedilmiştir. Bu durumda egoistlik ve ilkelilik iklimleri aracılık ilişkisi için gerekli olan, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olması gerektiği varsayımını karşılamadığı için bu değişkenler için aracılık ilişkisinde dikkate alınmamıştır.

**Şekil 3:** Model 2'ye İlişkin Elde Edilen Sonuçlar



Tükenmişliğin modele dahil edilmesiyle, modelin toplam açıklayıcılığı artarken (Model 1'in açıklayıcılığı %31 iken; Model-2'nin açıklayıcılığı %61'dir); Model 1'de etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif

etkisinin de anlamsızlaştığı ( $\beta = ,02$ ;  $p > 0,05$ ) görülmektedir. Böylece Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen aracılık için gerekli olan tüm varsayımları karşılandığı için etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü olduğuna ilişkin dördüncü hipotez ( $H_4$ ) de doğrulanmış olmaktadır. Yine tükenmişliğin modele dahil edilmesiyle etik iklim boyutlarından yardımseverlik ikliminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır ( $\beta = ,17$ ;  $p > 0,001$ ). Yine Model-2'de tükenmişliğin işten ayrılma niyetine olan etkisi de anlamlı ( $\beta = ,83$ ;  $p < 0,001$ ) çıkmıştır ( $H_3$ ). Yardımseverlik ikliminin Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen tüm varsayımları karşıladığı görülmüştür. Model-1'de yardımseverlik iklimi işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilemekteyken, Model-2'de bu etki tamamen ortadan kalkmıştır. Beta değerlerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için Sobel testi yapılmıştır. Model-2'ye ait standardize edilmemiş regresyon katsayıları ve standart hata değerlerinin ilgili hesaplama programına girilmesi yoluyla yapılan Sobel testi sonucuna göre, aracılık ilişkisi anlamlı bulunmuştur (Sobel test istatistiği=3,2916,  $p < 0,001$ ). Bu durumda tükenmişliğin etik iklim ve etik iklimin yardımseverlik boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde aracı değişken rolü oynadığına ilişkin dördüncü hipotezi ( $H_4$ ) ve ( $H_{4b}$ ) doğrulanmış olmaktadır.

Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda, çalışmadaki hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotezler/ Alt Hipotezler	Yol Katsayısı	p	Sonuç
H <sub>1</sub> : Etik İklim → İşten Ayrılma Niyeti	-,353	,000***	Kabul
H <sub>1a</sub> : Egoist İklim → İşten Ayrılma Niyeti	,174	,164	Red
H <sub>1b</sub> : Yardımseverlik → İşten Ayrılma Niyeti	-,490	,013*	Kabul
H <sub>1c</sub> : İlkelilik İklim → İşten Ayrılma Niyeti	,135	,505	Red
H <sub>2</sub> : Etik İklim → Tükenmişlik	-,489	,000***	Kabul
H <sub>2a</sub> : Egoist İklim → Tükenmişlik	,033	,800	Red
H <sub>2b</sub> : Yardımseverlik → Tükenmişlik	-,654	,000***	Kabul
H <sub>2c</sub> : İlkelilik İklim → Tükenmişlik	,207	,204	Red
H <sub>3</sub> : Tükenmişlik İşten → Ayrılma Niyeti	,829	,000***	Kabul
H <sub>4</sub> : Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır	Tam Aracı		Kabul
H <sub>4a</sub> : Egoist iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır			Red
H <sub>4b</sub> : Yardımseverlik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır	Tam Aracı		Kabul
H <sub>4c</sub> : İlkelilik ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır			Red
	***p < 0,001	*p < 0,05	

#### Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesinde idari kadroda çalışan personelden nicel yöntemlerle elde edilen verilerle etik iklimin ve etik iklimin alt boyutları olan egoist iklim, yardımseverlik iklimi ve ilkelilik ikliminin çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. Ayrıca etik iklim ve alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi araştıran birinci hipotezinin sonucuna göre, egoist iklim ve ilkelilik ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği; genel olarak etik iklimin ve yardımseverlik ikliminin ise, işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği



görülmüştür. Bu sonuç literatürde yardımseverlik iklimin örgütsel bağlılığı pozitif ve işten ayrılma niyetini negatif etkilediğine ilişkin sonucu destekler niteliktedir (Cullen vd., 2003). Benzer şekilde DeConinck'in (2011) yaptığı çalışmada etik normların bulunması doğrudan çalışanların işten ayrılmaları azalttığı bulgusu ile uyumludur. Araştırmada beklenenin aksine egoist ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemediği bulunmuştur. Bir başka ifadeyle çalışanlar yardımseverlik ikliminde işe bağlanarak işten ayrılma niyetlerini azaltırken, egoist iklimde işten ayrılma niyetlerini artırmamaktadırlar. Bu durumun olası nedenlerinden birisi, araştırma örnekleminin memurlardan oluşması ve geleneksel olarak ülkemizde memurların işten ayrılmayı düşünme eğilimlerinin olmaması olabilir.

Etik iklimin çalışanların tükenmişlikleri üzerindeki etkisini araştıran ikinci hipotezin sonuçlarına göre, etik iklimin bir bütün olarak çalışanların tükenmişliklerini negatif olarak etkilediği bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki çalışanların etik iklime yönelik algılarının tükenmişliğe neden olacağına ilişkin bilgiyle örtüşmektedir (Ulrich vd., 2007, Mulki vd., 2008, Kammeyer-Mueller vd., 2012). Yine, egoist ve ilkelilik iklimlerinin çalışanların tükenmişliğini anlamlı olarak etkilemediği; yardımseverlik ikliminin ise tükenmişliği negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırma örnekleminin olumlu etik iklimde tükenmişliklerinin azaldığı ancak görece olarak olumsuz iklimlerden etkilenmedikleri söylenebilir. Bu durumun olası nedeni olarak, etik iklimin tükenmişlik üzerindeki etkilerinin uzun vadede ortaya çıkması nedeniyle araştırma örnekleminin egoist iklimin olumsuz sonuçlarıyla henüz karşılaşmaması veya bunun tükenmeye neden olacak düzeyde gerçekleşmemesi olabilir. Ayrıca, tükenmişlik üzerinde daha farklı bireysel faktörlerin etkili olması nedeniyle, etik iklimin etkisi düşük çıkmış olabilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinin sonucuna göre ise, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki pek çok çalışmayı (Mulki vd., 2008, Yang vd., 2014, Arı vd., 2010), desteklemektedir.

Araştırmanın etik iklimin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin aracı değişken rolünü araştıran dördüncü hipotezinin sonucuna göre, tükenmişliğin bu ilişkide tam aracı değişken olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle etik iklim ve etik iklimin yardımseverlik boyutu, çalışanların tükenmişliklerini azaltarak, işten ayrılma niyeti yaşamalarını engellemektedir. Bu sonuca göre, iyi düzenlenmiş bir işletme etik iklimi çalışanların tükenmişliğinin azaltacak bu da işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Etik iklimin bulunmadığı işletmelerde çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak algılamadıklarından işlerine odaklanamayacak ve işletmeden ayrılacaklardır (Yang vd., 2014).

Araştırma sonuçlarından hareketle bazı önerilerde bulunmak mümkün olabilecektir. İşletmenin sahip olduğu etik iklimin değiştirebilir veya güçlendirebilir olduğu varsayımıyla (Cullen vd., 1989: 61), yönetimlerin kurumsal etik kodları geliştirerek, işletme politika, prosedür, performans hedefleri, temin-seçim süreci ve teşvik sistemlerinde etik ilkelere uygun değişiklik yapması gerekmektedir. Böylece hem çalışanların daha az tükenmişlik yaşamasına ve örgüte bağlılıklarının artmasına hem de örgütün finansal ve finansal olmayan çıktılarının artmasına da imkan tanınmış olacaktır.

#### Kaynakça

- Akbaş, T.T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 121-137.
- Arı, G.S. ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ankara: Ezgi Kitabevi.
- Biçer, M. (2005). Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklimle ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Bulutlar, F. ve Öz, E.Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). The michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript*, University of Michigan, Ann Arbor Michigan, 1-46.

- Chiu, S.F. ve Tsai, M.C.(2006). Relationship amonf burnout, job involvement, and organizational citizenship. *The Journal of Psychology*, 140 (6), 517-530.
- Cho S., Johanson, M.M. ve Guchait, P., (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 374-381.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. ve O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. California: Sage Publication.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. ve Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Cullen, J.B., Victor, B. ve Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 50-62.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar-uygulamalar-programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- DeConinck, J.B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64 (6), 617–624.
- Demir, N. (2009). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8 (32), 193-202.
- Drake, B., ve Yadama, G. N. (1996). A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers. *Social Work Research*, 20, 179-187.
- Dursun, Y. ve Kocagöz,E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Elçi, M.E. (2003). Etik iklimin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu ,T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12 (1), 39-52.
- Eser, G. (2007). Etik iklim ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi.
- Fournier, C., Tanner, J.F., Chonko, L. ve Manolis C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (1), 7-22.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 189-213.
- Hair, J. F.; Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. (2000). *Marketing research a practical approach for the new millenium*, 5th Edition, Prentice Hall.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R. L. ve Black,W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, New Jersey, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Han, S-S., Han, J-W., An,Y-S. ve Lim, S-H. (2014). Effects of role stress on nurses' turnover intentions:The mediating effects of organizational commitment and burnout, *Japan Journal of Nursing Science*, doi:10.1111/jjns.12067
- Harrington, D., Bean N., Pintello, D. ve Mathews, D., (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors ofIntentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(2), 173-177.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lamsa, A., Mauno, S. ve Kinnunen ,U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101 (2), 231–247.
- Hwang, I.S. ve Kou, J.H. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (2), 254-255.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). The Role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personel Selling & Sales Management*, 26 (3), 271- 282.

- Jose, A. ve Thibodeaux, M.S. (1999), Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22 (2), 133-143.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Simon Lauren, S., Rich, B.L. (2012). The psychic cost of doing wrong: Ethical conflict, divestiture socialization, and emotional exhaustion. *University of Florida Journal of Management*, 32 (3), 784-808.
- Leiter, M.P., Maclach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout, *Journal of Nursing Management*, 17, 331-339.
- Maslach, C. (1998). Burnout, *Encyclopaedia Of Occupational Health And Safety*, Ed. By., Jeanne Mager Stellman, Switzerland: International Labour Organization, 4, 64-77.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout how organizations cause personal stres and what to do about it*. John Wiley&Sons: San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mattila, R.R. (2006). The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention and organizational commitment in İT workers. *Dissertation the Degree Doctorate of Philosophy* Capella University.
- Mulki , J.P., Jaramillo, F. ve Locander W.B., (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory, *Journal of Business Ethics*, 78, 559-574.
- Özgener, Ş., (2004). *İş Ahlakının Temelleri-Yönetmel Bir Yaklaşım*, Ankara: Nobel.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204-220.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315.
- Schweper, C. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39- 52.
- Sürgevil O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara:Nobel.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job atisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 342-346.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G., (2007). Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemi üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (4), 177-218.
- Ulrich, C., O'Donnell P., Taylor, C., Farrar A., Danis M. ve Grady C., (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the united states. *Social Science & Medicine*. 65, 1708-1719.
- Üstün, F.K. ve Doğan, S. (2014). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 573-587.
- Victor, B. ve Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Yang, F.H., Tsai, Y.S ve Tsai, K.C. (2014). The influences of ethical climate on turnover intention: The mediating role of emotional exhaustion. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6 (4). 72-89.
- Yardan, E.D. ve Köroğlu. P. (2014). Sağlıklı çalışma yaşamı: Ameliyathane çalışanlarının etik iklim algılamalarının tükenmişliklerine etkisi. V. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresine Sunulan Bildiri*. 65-82.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). *Yapısal eşitlik modellemesi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Zheng, D., Witt, L.A., Waite, E., David, E.M., Driel, M., McDonald, D.P., Callison Kori, R., ve Crepeau Loring, J.(2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*. [doi:10.1016/j.leaqua.2015.01.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.006)

## PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI, TARİHÇESİ, AMAÇ VE TEMEL UNSURLARINA GENEL BİR BAKIŞ \*

Şener UYSAL<sup>1</sup>

### ÖZET

İş yaşamında bireyin performansının değerlendirilmesi diğer bir deyişle fiziksel ve düşünsel emeğinin ölçümü, her zaman öncelikli konu olmuştur. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan unsurların başında çalışanları gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ve işletmeye ilişkin kararların doğru ve zamanında verilebilmesi için, iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Örneğin, Türkiye'de kamu kurumlarında performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği, 10. Kalkınma Planında (2014-2018) belirtilmiş, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa bağlı olarak 2007 yılında yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile çalışanların yeterliliği ve performansının değerlendirilmesine yönelik önlemlerin alınması için kamu idareleri görevlendirilmiştir. Bu makalede, öncelikle performans yönetimi sistemi kavramı ele alınmış, ardından tarihsel süreç, amaç ve temel unsurları incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Yönetimi Sistemi, Bireysel Performansın Değerlendirilmesi

### DESCRIPTION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM, HISTORY, AN OVERVIEW ON PURPOSE AND BASIC ELEMENTS

#### ABSTRACT

In professional life, performance evaluation of an individual, in other words measurement of his/her physical and intellectual labor, has always been a subject with priority. Employees are most important elements of companies that provide competition advantage. Therefore in order to take accurate and timely decisions related with employees and the company, a good performance management system is necessary. For example the necessity of increase in performance management system in public institutions of Turkey was mentioned in 10. development plan (2014-2018) and public administrations were instructed, for the precautions to be taken related with evaluation of employee sufficiency and performances, by the Public Internal Control Standards Declaration which came into effect in 2007 based on Public Financial Management and Control Law no 5018. Primarily the concept of performance management system is discussed in this article, then the historical process, the purpose and key elements are examined.

**Keywords:** Performance, the Performance Management System, Evaluation of Individual Performance

---

\*Bu çalışma, Celal Bayar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Sevinç KÖSE'nin danışmanlığında tamamlanan "Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Teşekkür: Çalışmalarına her zaman destek ve yön veren değerli tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye teşekkürlerimi sunarım.

<sup>1</sup> Dr., Manisa Bağcılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, suysal@hotmail.com

## Giriş

Günümüzde örgütler, yoğun rekabet ortamı içindedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması insan kaynaklarının gelişimine bağlıdır ve yöneticilerle birlikte tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermesi gerekmektedir. Çalışanların gelişimi ve üstün performansı için iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Örgütler için yaşamsal bir öneme sahip performans yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanların yeteneklerinin tanınması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, çalışmaların yeterince değerlendirilmesi mümkün olacak ve çalışan performansı bundan olumlu etkilenecektir.

İşletmeler, örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynağının performansını belirlemeli ve geliştirmelidir. Yöneticilerin çalışanlarını gözlemleyip, onlar hakkında fikir sahibi olması, çalışanlara ilişkin örgütsel kararların adil biçimde verilebilmesi için yeterli değildir. Çünkü işletmelerde biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine her zaman ihtiyaç vardır. Etkili performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi başta yöneticiler olmak üzere insan kaynakları departmanları ve değerlendirilenlerin sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır (Uyargil, 2013). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri olan performans yönetimi sistemi kavramı tarihsel süreç, amaç ve temel unsurları bakımından incelenmiştir.

### 1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Sistemi

**Performans**, batı kökenli kelimeler grubunda yer alır ve Fransızca kökenli bir kelimedir. Performans kelimesinin sözlük anlamı, "1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı" olarak ifade edilmektedir (TDK).

Basit bir tanımla performans, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini tanımlar (Schuler, 1995). Performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimidir. Aynı okuldan mezun, aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması, birisi üst kademelere doğru çıkarken diğerinin aynı statüde kalması büyük ölçüde performansla bağlıdır (Bingöl, 2006). Ancak performans sadece bireyin değil, aynı zamanda bir grubun ya da örgütün belirlenen zaman diliminde iş ile ilgili hedeflenen ve planlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. İş oluşturan görevlerin ne derecede başarıyla yerine getirildiği belirlenmektedir (Mayatürk Akyol, 2011). Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır. Tanımlara baktığımızda performans kavramı içerisinde, birey veya grubun olduğunu belirli bir zaman dilimi içerisinde kendilerinden belirli oranda iş beklendiğini ve elde edilen sonuçla beklentinin kıyaslandığını görürüz. Bu kıyaslama sonucunda da birey veya grubun performansı elde edilmektedir.

Elde edilen sonuçlar, olumlu ise-verilen görevlerin yerine getirilmesi halinde-yüksek performansa ulaşılmıştır. Aksi halde performansın düşük olduğu kabul edilir. Üstün performans, başarı ile eş anlamlı olarak ifade edilir. Ancak üstün performans veya başarı; kişisel, örgütsel ve çevresel birçok faktöre bağlıdır. Örneğin; konuşma, anlama, yazma vd. bireysel yetenekler ile bu yetenekleri bireyin gösterme isteği ve işletme içi çevresel koşullar, politikalar ve örgütsel koşullar performans üzerinde önemli etkiye sahiptir (Bingöl, 2006).

Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade eder. Örgütsel performans ise kar, gelirler gibi finansal sonuçları, satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetim sonuçlarını kapsar. Sikyr (2013), 2009-2010 yıllarında Çek Cumhuriyeti merkezli 30 büyük işletmede yaptığı araştırmada; örgütsel performans ve rekabetin çalışan performansı tarafından belirlendiğini ortaya koymuştur. Çalışanların sergilediği performansın belirlenmesi ve performansları hakkında bilgi edinebilmek için performans değerlendirmesinin yapılması gerekir.

**Performans değerlendirme**, bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin örgütsel bilgi toplama sürecidir (Waxin ve Bateman, 2009). Çalışanların görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullanılan bir süreçtir. Performans değerlendirme, çalışanlarla birlikte belirlenen hedeflere dayanan performans yönetimi sisteminin bir parçasıdır. Çalışanların hedeflerine oranla ne kadar iyi performans sergilediklerini görmek ve erken müdahaleler için fırsat sağlamaya yönelik yapılan periyodik denetimlere performans değerlendirme denir (Jordan, 2009).

Benzer bir tanıma göre performans değerlendirme; çalışanın verimliliğini ölçmek için işletmelerin kullandığı bir süreçtir. Çalışanın işini ne düzeyde yaptığının ölçümüdür ve gerekiyorsa gelişim ve düzeltme bilgilerini içerir. Performans değerlendirme, belirlenen faaliyetlere ve sonuçlara odaklanmalıdır (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004).

Performans değerlendirmesi, çalışan kabiliyetlerinin işin nitelik ve gereklerini ne ölçüde karşıladığını araştıran veya kişinin işteki verimliliğini belirlemeye yönelik nesnel analizler olarak da tanımlanabilir. Performans değerlendirmesi dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanların terfi, rotasyon ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, çalışan seçim ve atanmasında başvurulan önemli bir işlemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013).

Daha kısa bir deyişle performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarı ve gelişme kabiliyetinin sistemli değerlemesidir. İşin değil, işi yapan işgörenin, başarı veya başarısızlığının değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi; yetkinliğin ölçümü, çalışmanın ve başarı değerlendirilmesi, verimliliğin değerlendirilmesi ya da kamu kurumlarında olduğu gibi tezkiye, sicil olarak da isimlendirilmiştir. Genel bir ifadeyle performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini detaylandıran, örgütün başarısına katkılarını kıymetlendiren planlı bir işlemdir. Ancak insan karmaşık bir psikolojik yapı ve sonsuz yaratıcı güce sahip olduğundan değerlendirilmesi son derece güçtür ve daha da öteye bir sanattır (Sabuncuoğlu, 2013).

Özellikle üst yönetim kadrosunda çalışanların değerlendirilmesi astlara göre daha da zordur. Yöneticilerde aranan kriz yönetimi, yargılama, algılama, inisiyatif kullanma, ileriye görme gibi yeteneklerin değerlendirilmesi gerçekten zordur. Buna karşın işletmede her kademedeki çalışanın performans değerlendirmesinin yapılması da zorunluluktur (Sabuncuoğlu, 2013).

Ancak performans değerlendirme, insan ilişkileri sisteminin olumlu ya da yıkıcı bir parçası olabilir. Farkı yaratan; amacı ve yürütülmesidir. Eğer değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yönlendirmek ise, o zaman yararlarından söz etmek mümkündür. Yalnızca ücret ve ilerlemede kullanmak için iş gücünün değerlendirilmesi, zararlı olabilir. Olumlu performans değerlendirme sistemi oluşturmanın en önemli unsuru, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin koçluk hakkında eğitilmiş ve yetenekli olmalarıdır. Ayrıca açık iletişimin olduğu bir sistemde önemli değerlendirme girdileri, astlardan ve aynı konumda çalışanlardan gelmektedir. Bu girdiler, yöneticilikte geliştirilecek davranışlar için önemlidir (Çetin, 2013). Bu arada çalışanlara da performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili eğitim ve bilgilendirilmeler yapılmalıdır.

Uyargil (2013), performans değerlendirmenin durağan anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak ele alınmaması gerektiğini belirtir. Aktif bir süreç olarak performansın planlanması, değerlendirme ve geliştirilmesi amaçlanmalı, konuya kapsamlı bir şekilde yaklaşılmalıdır. Tüm bu aşamaları içeren süreci ise **performans yönetim sistemi** olarak tanımlamak mümkündür. Basit performans ölçümünden aktif yönetime geçiş yapmak için performans yönetimi bilgisi, bir örgütün strateji ve yöntemleri için girdi olmalıdır. Eğer performans ölçümü veri toplama ve raporlama faaliyeti gibi basit bir şekilde görülürse, o amacına çok az hizmet edecektir (Waxin ve Bateman, 2009).

Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performanslarının geliştirilmesiyle örgütsel performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006).

**Tablo 1:** Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğundadır.	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: (Armstrong, 2006)

Performans değerlendirme ile performans yönetiminin karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 1): Performans yönetiminde yöneticilere yüklenen sorumluluklar daha fazladır ve performans yönetimi uygulamalarının örgütün temel amaç ve hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı görülür.

Diğer bir deyişle performans yönetimi sistemi, pek çok yöntemi kapsayan geniş işlevi ifade etmektedir ve genellikle aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirme çalışmalarını da içermektedir. Etkin bir performans yönetimi, yalnızca mevcut olanla yetinmemekte, sistemli bir gelişimi de hedeflemektedir (Mayatürk Akyol, 2011). Performans değerlendirme ile performans yönetimi uygulandığını düşünmek hata olacaktır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin sadece bir bölümüdür. Performans yönetimi sistemi içerisinde yalnızca performansı değerlendirerek diğer aşamaları göz ardı etmek başarısızlığa sebep olur. Performans yönetimi, çalışanla yöneticisinin iki taraflı ve sürekli iletişimine dayanır. Beklentilerin karşılıklı belirlendiği ve görüş birliğine varmak amacı güden bir ortaklıktır (Dedehayır, 2002).

Dolayısıyla çalışanların sadece performansının değerlendirilmesi yerine, çalışanlarla beraber hedeflerin belirlenmesi, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesine yönelik uygun örgüt ortamı hazırlanması, performans ölçümlerinin ne şekilde yapılacağı ve sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağı açıklanması, gerekli eğitimlerin çalışanlara ve yöneticilere verilmesi faaliyetleri performans yönetimi sistemi içerisinde yer almaktadır.

Performans yönetimine ilişkin diğer kavramları kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Performansın mevcut durumdan daha iyi hale getirilmesine **performans artırılması** denir. **Bireysel performans yönetimi**, bireyi merkeze alıp öne çıkaran bireyin performansını geliştirmeyi amaç edinen yönetim tarzıdır. Bireysel etkililiği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime bireysel performans yönetimi denir. Bireysel performans yönetiminde amaç, çalışanın başarısını sadece düzenli "notlamak" olmamalı bundan öte, çalışanın performansını geliştirmeyi dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamak olmalıdır. **Ekip performans yönetimi** ise ekibi oluşturan bireylerin performansından ayrı olarak ekibin performansının bir bütün olarak yönetilmesidir. Bir amacı gerçekleştirmek ve bir projeyi yerine getirmek için kurulan ekibin performans yönetimi, amaç ve proje hedeflerinin süresi içinde ve belirtilen bütçe ile gerçekleşmesi faaliyetlerini gösteren unsurlardır. **Örgütsel (birim) performans yönetimi**, örgütü öne çıkaran, örgütsel etkililiği ve verimliliği arttırma amacını güden yönetime denir. Birimin stratejik planlarını yaparak önceliklerini belirlemesi, bunu en üst seviyeden en alt seviyeye tüm birime yayması ve belirlenen hedeflere ulaşması sürecinin yönetimidir. Birim performans yönetiminde kalite, maliyet, zaman, işgücü, güvenlik gibi ölçütlere bakılırken performansın gerçekleşmesinde verimlilik, etkililik, ekonomiklik, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik gereklerinin yerine getirilmesi gerekir (Çevik vd., 2008). Örgütsel performansı etkileyen unsurlar arasında örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları, dış çevre koşulları, politikalar, teknoloji ve diğer iş uygulamaları yer alır. Bireysel performans ise bunlara ek olarak kişisel özellikler, görev süresi, daha önceki iş deneyimi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkiler vd. tarafından etkilenir (Hutchinson, 2013).

Çalışanların performansları, örgüt performansından ayrı tutulamaz. Bu nedenle çalışan performansı ve örgüt performansı beraber ölçülmelidir. Yalnızca çalışanların bireysel performanslarını ölçmekle örgütün performansına ulaşmak mümkün değildir. Performans yönetimi sistemi uygulanmayan birimlerde örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetimi sistemi kurmak başarıyı engelleyebilir (Çevik, 2000; Çevik vd., 2008). Kamu sektörü hizmetleri sunumunda başarıyı yakalamak için günümüzde yeni kamu yönetimi yaklaşımları, sistemli tekniklerin kullanılması gerektiğine vurgu yapar. Bu eğilimi gerektiren en yaygın insan kaynakları yönetimi (İKY) unsuru, performans yönetim sistemi uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Kamu kurumlarında yeni yönetim reformları ortaya çıktığı gibi performans yönetimi uygulamalarında da yeni eğilimler söz konusudur ve yeni eğilimler çoğu ülkede benimsenmiştir (Waxın ve Bateman, 2009).

## 2. Performans Yönetimi Sisteminin Tarihçesi

Son otuz yılda performans değerlendirmenin kullanımına olan ilgi artmış olsa da çalışanların değerlendirilmeleri yüzyıllardır devam etmektedir. M.S. 3.yüzyıl başlarında Wei Hanedanlığı'nda görevli bir değerlendirici, Çinli bir filozof tarafından, çalışanları yeteneklerine göre değil kendi beğenisine göre taraflı değerlendirdiği düşüncesiyle eleştirilmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995). Asırlar sonra İspanyol rahip Ignatius Loyaola (1491-1556) Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk, 2010).

Aynı yıllarda Osmanlı İmparatorluğunda devlet işlerinde doğrudan bir performans yönetimi sistemi uygulanmasa da benzer uygulamalar söz konusudur. Padişah emirleri niteliğinde olan "i'lam" ve işler hakkında bir özetleme raporu olan ve padişah onayına sunulan "telhis" önemli yönetim belgeleridir. Örneğin; Koca Sinan, 1580-1596 yılları arasında yaklaşık 9 yıl sadrazamlık yapmış olup telhislerinde; kadıların yolsuzluklarını, padişah emri olmaksızın toplanan vergileri miktarıyla belirtir ve kadıların görevlerinin aksine hareket etmesi ve isyanı engellenir (İnalçık, 2014b). Bu dönem içerisinde devlet işleyişinin mevzuatlar kapsamında denetlenip değerlendirildiği, devlet görevlilerinin bir anlamda performansının ölçüldüğü söylenebilir.

Osmanlı'da bütün terfi ve ödüller, liyakat başarı ve hizmette kıdeme göre ayarlanmıştır. Örneğin; normal tayin ve terfiler kıdeme göre olur ve buna "ocak" yoluyla terfi denilirdi. Özel bir kabiliyet isteyen hizmetler (imamlık, yazıcılık, mehterbaşılık) için ocak yoluna bakılmaksızın tayin yapılırdı (İnalçık, 2013).

Osmanlı klasik devlet yapısının bozulduğu ile birlikte 1595 yılında III. Mehmed döneminde ilk kez imparatorluk içinde devlet yönetimindeki yolsuzluk ve kargaşayı anlatan ve aykırı hareket eden görevlileri şiddetli cezalarla tehdit eden "adaletname" yayınlanmıştır (İnalçık, 2014a). Bu dönemde devlet yönetimindeki olumsuzluklar artmıştır. Özellikle devlet yönetiminde terfi için belirli hizmetlerden geçme mecburiyeti kaldırılmış, yetkili görülenlerin kısa yoldan "Has Oda'ya" geçebilme usulü kabul edilmiştir. Devlete yönelen tehlikelerin farkında olan sultan ve bürokrasisi, uzun bir geçmişi olan geleneksel çizgiden ayrılan bir fikir olarak gördükleri reformu, ancak gerileme ve çöküş döneminde benimsemiştir. Diğer ülkelerde örneğin Japonya'da reform fikri, tam manasıyla sembolleşmiştir. Çünkü Osmanlı İmparatorluğu'nda asıl idareci sınıfları muhafazakâr bir tavır takınırken, Japon reform hareketi, en azından toplumdaki bazı önde gelen sınıflar arasında milli bir destek bulmuştur. Reform, Osmanlı İmparatorluğunda yalnızca sultanın ve yakınındakilerin ilgisi ile sınırlı kalmıştır. Feodal toprak aristokrasisi, kendilerinin yerleşmiş çıkarlarını zedeleyecek her türlü yeniliğe karşı çıkmıştır (İnalçık, 2013).

Osmanlı'da bu gelişmeler yaşanırken 1648 yılında İrlanda'da kişisel özellikleri içeren bir değerlendirme sisteminin kullanıldığı bilinmektedir. 1800'lerin başında Robert Owen, İskoçya'da pamuk işleme fabrikasında endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesini ilk kez uygulamıştır (Murphy ve Cleveland, 1995).

Aynı dönemde Batı'da sanayi devrimiyle birlikte çalışma yaşamında performansın planlanması sayılabilecek yeni bir kavram ortaya konmuştur. 1776 yılında Adam Smith; işbölümü ile, aynı sayıda çalışanın, iş miktarında sağlayabildiği büyük artışı üç nedene bağlar. Birincisi, el yatkınlığının gelişmesi, işçinin başarabileceği iş miktarını şüphesiz artırır. İşbölümü, her çalışanın görevini çok basit tek işleme indirir. Örneğin, yalnızca işi çivi yapmak olan birisi, sıkı çalıştığı takdirde bir günde 2.300'den fazla çivi çıkarabiliyordu. İş bölümünün ikinci yararı bir işten diğerine geçerken yitirilen zamanın tasarruf edilmesindedir. İşbölümünün üçüncü yarar sağlayan sonucu; işi kısaltıp kolaylaştıran çoğu makinenin icadı, iş bölümünden ileri gelir. İş bölümünden dolayı çalışanın dikkati doğal olarak bir tek basit amaca çevrilir ve çalışan daha kolay ve çabuk yöntemlerle işini başarmaya yönelir. Sanayide kullanılan makinelerin çoğu, aslında sıra işçilerinin türetmesidir (Smith, 2013).

Adam Smith'in üzerinde durduğu iş bölümü, Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) tarafından üretkenlikte en üst düzeye çıkarılacak biçimde ele alınmış ve ilk kez yapılan iş ayrıntılı analiz edilmiştir. Taylor'un yöntemleri ile işveren ve çalışanlar için büyük önemi olan verimlilik artışları sağlanmıştır. Böylece Taylor, yüzyılın etkili isimlerinden biri olmuştur (Taylor, 2013). Taylor sistemi, genel verimlilik artışı ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına yönelik unsurlar üzerinde durur (Aitken, 1960).

Performans değerlendirmenin sistematik ve biçimsel açıdan ilk uygulamalarını 1900'lü yılların başında ABD kamu kurumlarında görmek mümkündür. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışan verimliliğinin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramının bilimsel olarak kullanılmaya başlandığına işaret eder (Uyargil, 2013). Taylor'a göre: "Her işçi tarafından yapılan işin miktarı ve işçinin verimliliği kesin kayıtlarla tutulduğunda ve kişi geliştikçe ücret düzeyi de artırılıp, bu standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında hem doğal tembellik hem de sistematik tembelliğin önemli ölçüde önüne geçilecektir". Ortalama bir işçi, kendine belirli bir zamanda, normal olarak yapılabilecek belirli bir görev verildiğinde hem kendisi hem de patronu en fazla tatminle çalışacaktır. Bu durum, işçiye kendini tatmine ulaştırarak başarı ve performansını ölçebilecek açık bir standart sağlayacaktır (Taylor, 2013). Performans planlaması ve değerlendirmesi Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri kapsamında ele alınmıştır.

Birinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda kişilik özelliklerine dayalı değişik performans değerlendirme teknikleri belirlenmiş, 1950'li yıllardan sonra ise kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri esas alan teknikler ABD örgütlerinde fazlaca kullanılmaya başlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların performansının ölçümü, mavi yakalılara göre öncelikli hale gelmiştir. Özetle ilk yapısal performans değerlendirme sistemi, Taylor ve yardımcıları tarafından 1.Dünya Savaşından önce kuruldu. 1920 yılında ABD ordusu büro çalışanları değerlendirilmesinde ilk uygulama yapıldı, izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulandı. 1950-1960 yıllarında basit yapıda performans değerlendirme, önce ABD sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında hedeflere göre yönetim ve eş zamanlı olarak kritik olay tekniği ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlandı. 1970'li yıllarda sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmış olup bu sistem günümüzde de uygulanmaktadır. Performans yönetimi kavramı ise ilk kez 1970 yılında kullanıldı ve 1980 yılından itibaren de bu sistem uygulanmaktadır (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010).

1980' li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik tarafına yönelik inceleme ve uygulamalar çoğunluktadır. Bununla birlikte ölçme ve değerlendirme hatalarına dair önemli çalışmalar da



yapılmıştır. Fakat 1980' li yıllardan itibaren performans değerlendirme sürecinde bireysel özellikler ve bilgiye yönelme söz konusudur. Son dönemdeki çalışmalar ise performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları, değerlendirme kaynağı ve değerlendiricileri üzerinedir (Altan, 2005).

1988 yılında stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından geliştirildi. Ekonomik birim, çevreyle bütünleşik bir sistem olarak görüldü ve iç ve dış performans ölçümüne odaklanıldı. 1980-1990 arasında farklı sistemler geliştirildi. Keegan vd. tarafından 1989 yılında performans ölçüm matrisi, Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında performans piramidi ve 1992'de daha çok özelliği kapsayan, finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini karma bir şekilde bir araya getiren Balanced Scorecard, Kaplan ve Norton tarafından geliştirildi. Tüm bu çalışmaların temel amacı performans ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin cevap aramaktır. Performans ölçümleriyle ilgili devam eden endişe, tüm alanlarda faaliyetleri ölçen, anlaşılabilir bir formla performansı belirleme ihtiyacıdır. Performans göstergeleri işletmelerin yapısını, beklentilerini, amaçlarını ve stratejilerini, verimlilik ve varlıklarının etkinliğini, pazar uyumunu vd. yansıtmalıdır (Oana, 2012).

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuş ve özellikle son 20 yılda gelişmiştir (Uyargil, 2013). 1948 yılında, performans değerlendirmesi kamu alanında ilk defa, Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. bazı kamu kurumlarında uygulama alanı bulmuştur. 1960'lı yıllarda özel sektörde yer alan bazı örgütler de performans değerlendirmeye ilgi duymuş ve uygulamaya başlamıştır (Göksel, 2013). Bu ilgi özellikle 4857 sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle daha da artmıştır. 4857 sayılı Yasa gereğince çalışanların iş akitlerinin sonlandırılmasında performans değerlendirme sonuçları, hukukî bir belge vasfı kazanmış ve işverenlerin değerlendirme sonuçlarına eğilimi artmıştır (Uyargil, 2013).

Araştırmalar, performans yönetimi sisteminin Türkiye'de tahmin edilenden fazla kullanıldığını göstermektedir. İstanbul Sanayi Odası'nın "İlk 750 Şirket" araştırması kapsamında 307 kurumda yaptırılan bir çalışma ile şirketlerin %80,8'inin çalışanlara performans değerlendirme sistemi uygulamakta olduğu saptanmıştır (Ünal, 2002).

### 3. Performans Yönetimi Sisteminin Amaç ve Temel Unsurları

Her organizasyonun doğal amacı, beklenen çıktılar veya sonuçlara ulaşmak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen amaca ulaşmak, mevcut kaynakları yeterince iyi kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları, mal ve malzemeler, finans, bilgi ve en önemlisi de her organizasyonun başarısında temel unsur olan çalışanlardır. Eğer işletmeler insan kaynakları yönetiminde başarılı ise bundan örgüt ve çalışan performansı olumlu etkilenecektir (Sikyr, 2013).

Performans yönetimi, örgütten, ekiplerden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar elde etmenin bir aracıdır. Performans yönetiminde, amaç ve hedefler ile standartlar kapsamında performansı anlayıp yönetmek esastır. Bingöl'e göre (2006) performans yönetiminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları güdülemek ve eğitim ve geliştirmeyi kusursuz hale getirmektir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların davranışları, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri, özellikle de iş performansları değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme, birey açısından da öneme sahiptir. Çünkü bireyin iş performansını beklenen ölçütlere nasıl çıkaracağını bilmesi, ilerleme umudu ve daha iyi işlerde çalışma isteğini karşılayacaktır (Bingöl, 2006).

Performans yönetiminin diğer önemli amacı, yüksek bir performans kültürü oluşturmaktır. Özellikle performans yönetimi bireysel amaçları örgütsel amaçlara doğru yönlendirir, kurumsal temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini garanti eder. Yapılması beklenen sorumluluklar, sahip olunması gereken beceriler ve beklenen davranışlar ile görev sorumlulukları belirlenir. Performans yönetimi, çalışanların mevcut gelişim düzeyleri ve ihtiyaç duyduğu gelişim için rehberlik ve destek vermekle de ilgilenir (Armstrong, 2006).

Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong (2006) şu şekilde açıklar:

- Çalışanları ellerinden gelen en iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek,
- Çalışanların görevlerine odaklanması ve görevlerin doğru yapılmasını sağlamak,
- Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak,
- Amaçlara ulaşmak için odaklanma, bireysel ve grup potansiyelini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak.

Çalışanlar, terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda tarafsız davranılmasını, eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca üstlerin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacı duyarlar. Bu

beklentilerin karşılanması performansın değerlendirilmesiyle mümkündür. Performans yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetiminde iltiması ve öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006).

Barutçugil (2004), benzer şekilde performans yönetimi sisteminin amaçlarını üç ana grupta toplar. Birincisi yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma vb. yönetsel kararların verilmesinde görülür. İkincisi geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenip ilgili geribildirimde bulunulması süreçlerinde gündeme gelmektedir. Üçüncüsü ise araştırmaya yönelik amaçlar; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin saptanması, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve çalışanların performansı ile organizasyon amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde öne çıkar.

Özetle sistemin asıl amaçları; bireysel performansın örgütsel hedefler doğrultusunda sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 2013).

Performans yönetiminin altı temel unsuru şu şekilde sıralanabilir:

- Bireysel performansın örgütsel hedeflere dayalı olarak planlanması (dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında hedef belirleme görüşmeleriyle) yapılır.
- Çalışanın performansını değerlendirebilmek için değerlendirme yönteminin seçimi, gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemlere göre performansın değerlendirilmesi (belirlenen ilkelere göre değerlendirme formlarının doldurulması, görüşmelerin yapılması),
- Değerlendirilen çalışana performansıyla ilgili geribildirim verilmesi (değerlendirme görüşmeleri düzenlemek),
- Geribildirim sonuçlarına göre bireysel performansı geliştirilmek amacıyla çalışanın yönlendirilmesi (koçluk),
- Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışana yönelik kararların verilmesinde (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel oluşturmasıdır.

Açıklanan tüm bu temel unsurların, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle uyum içinde çalışması zorunluluğu unutulmamalıdır (Uyargil, 2013). Bir işletme, eğer yöneticisi performans sonuçlarını dikkatlice değerlendirir ve bu sonuçları iyileştirmek, karşılaşılan talepleri geliştirmek için gerekli değişimleri yaparsa başarılı olabilir (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004).

Etkin bir performans yönetimi sisteminin anahtar elemanları; performansla ilgili standartlar, performansı ölçme kriterleri, çalışanlara ve insan kaynakları birimine verilen geribildirimdir. Eğer performans standartları veya ölçümler işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi olmayacaktır. Geribildirim verilmediği takdirde ise çalışanın gelişimi olmayacak, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle personele ilişkin kararlarda etkin olamayacaktır. Performans ölçümleri, stratejik yönetimin bütünleyici bir parçasıdır. Neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve niçin ölçüleceği çok önemlidir (Mercanlioğlu, 2012).

### Sonuç

Ülkemizde özellikle kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin niteliğinin yükseltilmesi gerektiği açıktır. Çünkü kamu kurumlarında dar anlamda bir performans değerlendirme olarak görülebilecek "yıllık sicil raporu" doldurulması uygulaması en son 2010 yılında yapılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'de iç kontrol sistemine ilişkin çalışmalar, AB uyum çerçevesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 2003 yılında kabul edilmesiyle başlamışsa da Türkiye'de kamu idarelerinin, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin performans yönetimine ilişkin hükümlerini yeterince yerine getirdiği söylenemez.

Tüm kurumlar için uygun görülen bir performans değerlendirme sistemi yoktur. Ancak birim hedeflerine göre bireysel hedeflerin belirlendiği çıktı ve sonuç odaklı, aynı zamanda davranışlar ve mesleki bilgi, beceriyi dikkate alan sistemlerin benimsenmesinde yarar vardır. Özellikle çoklu değerlendiriciler ve değerlendirme görüşmesiyle geribildirim önemi göz ardı edilmemelidir. Performans değerlendirme yöntemleri aşırı doküman içermemeli ve belgelerin doldurulması fazla zaman almamalıdır. Günümüzde bilgisayar tabanlı değerlendirme programları ve iletişim araçları (e-posta, telefon, faks vb.) yaygın olarak kullanılmasına karşın yönetici ve çalışanın yüz yüze iletişimi hala önemini korumaktadır. Performans yönetiminin tüm süreçlerinde yönetici ve çalışanlar, gerek duyulması halinde görüşme yapabilmeli, performans planlama ve değerlendirme görüşmelerini bir zorunluluk olarak görmemeli, görüşmelere hazırlıklı katılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde dikkate alınmalı, çalışanların terfi,

rotasyon gibi atama işlemlerinde değerlendirme sonuçlarından yararlanılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre beklenen performansı gösteren çalışana yeterli ek ödeme verilmelidir. Ancak ek ödemenin bir motivasyon aracı olduğu unutulmamalı, çalışma barışını bozmayacak oranlarda olmasına dikkat edilmelidir.

#### Kaynakça

- Aitken, H. G. J. (1960). *Taylorism at Watertown Arsenal Scientific Management in Action*, Cambridge: Harvard University Press.
- Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi (Doktora Tezi)*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çevik, H. H. (2000). Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2 S.7-8, s.233-243.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Dedehayır, H. (2002, Ekim-Aralık). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?, *Kaynak Dergisi*, S.12 Sıra 86, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=12>.
- Fry, F.L., Stoner, C.R. ve Hattwick, R.E. (2004). *Business an Integrative Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management Theory and Practise*, London: CIPD.
- İnalçık, H. (2013). *Osmanlı ve Modern Türkiye -Araştırmalar-*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- İnalçık, H. (2014a). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar I*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnalçık, H. (2014b). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme Harvard Business School Press Pocket Mentor*, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mayatürk Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4 S.1, s.41-52.
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*, California: Sage Publications.
- Oana, P.M., (2012), Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, C.21 S.1, s.753-758.
- Öztürk, Ü. (2010). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2013). *İşletme*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*, USA: West Publishing Company.
- Sikyr, M. (2013). "Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness", *Central European Business Review*, C.2 S.1, s.43-48.
- Smith, A. (2013). *Milletlerin Zenginliği*, Çev: Haldun Derin, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Taylor, F.W. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri The Principles of Scientific Management*, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, M. (2002). Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı?, *Kaynak Dergisi*, S.12 Sıra 90, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=90>.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). "Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?", *European J. International Management*, C.3 S.4, s.495-511.
- Türk Dil Kurumu [TDK], <http://www.tdk.gov.tr> adresinden 10.09.2014 tarihinde alınmıştır.

## LİDERLİK HEDEF YÖNETİMİ SÜRECİNİN TANIMLANMASINDA ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM: “WALLEDA FAKTÖRÜ”

Bora BALUN<sup>1</sup>, Gazanfer ERBAY<sup>2</sup>

### ÖZET

Yönetimsel beceriler, kurumsal kimlik yaratma sürecinin ve bu süreç içerisinde ortaya konulan hedeflerin önemli bir enstrümanıdır. Bu fonksiyonu yerine getirecek yönetim yaklaşımlarında lider; temsil ettiği kurum veya örgütün gelecekte planlanan kısa, orta veya uzun vadeli hedeflere ulaşması doğrultusunda pozisyon olarak insan kaynakları sisteminin bütünlüğünü organize eder. Lider, hedef yönetimi süreci şeklinde nitelendirilen ve organizasyon yapısı içerisinde yer alan bireyler arasında kurumsal bağ oluşturarak arzu edilen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar. Hedef - sonuç beklentisi doğrultusunda yönetim enstrümanları kullanarak nihai sonuçlar açısından temsil ettiği sistemi ve organizasyonu domine eder. Bu çalışmada; liderlik hedef yönetimi süreci “*wallenda faktörü*” açısından değerlendirilerek ortak hedefler üzerine etkisi tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hedef Yönetimi, Liderlik, Wallenda Faktörü.

## AN ALTERNATIVE APPROACH IN IDENTIFICATION OF LEADERSHIP TARGET MANAGEMENT PROCESS: “THE WALLEDA FACTOR”

### ABSTRACT

Administrative skills is an important instrument of institutional identify creation process and the objectives set out in this process. Leader in institutional identify creation process are performing to organize integrity of human resources system where line with achieving goals in short, medium or long term to planned in the future of institution or organization of represents. Leader who goal management processes and form of qualified situated in between individuals in organizational structure allows to realization of desired objectives. Leaders, using the management instruments with expectations in line goal - results will dominate the system represented for final results. In this study; target management process are discussed effect on common goals to evaluating in terms of “*The Wallenda Factor*”.

**Keywords:** Target Management, Leadership, The Wallenda Factor.

---

<sup>1</sup> Karabük Valiliği, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, Bora.Balun@afad.gov.tr [Aynı zamanda Karabük Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır]

<sup>2</sup> Dr., Karabük Valiliği, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, gerbay1966@hotmail.com.tr [Aynı zamanda Karabük Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır]

## Giriş

Sanayi Devriminin domino etkisi olan teknolojik devrim her ne kadar insana olan ihtiyacı göreceli olarak azaltsa da; organizasyonel üretim ve yönetim mekaniğinin kökeninde var olmaya devam eden insan unsurunun etkinliği ve ihtiyacı devam etmektedir. İnsanlar tarafından geliştirilen ve kurgulanan sistemlerin; şeklini dizayn eden, kaynak yönlendirmesini ortaya çıkaran veya kısıtlayan aynı şekilde insan unsurudur.

Genel kabul görmüş şartlar altında insan faktörü organizasyonlar ve sistemler açısından ana aktördür. Önceden ortaya konulan kriterleri gerçekleştirmek üzere amaç birlikteliği yönünden bir araya gelen insanlar; organizasyon yapısının içeriğini oluştururlar. Organizasyon içerisinde yer alan bireylerin en uygun davranışa yönltilmesi şeklinde ifade edilebilen liderlik hedef yönetimi; birlikteliği pozitif bir davranış biçimine dönüştürerek ortaya kurumsal bir karakter çıkarır.

### Organizasyonlar Açısından Hedef Yaratma Süreci ve Lider

Organizasyon tanımının temel çerçevesini; bir takım hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla karşılıklı bağımlılık ve işbirliğine dayanan, koordine edilmiş topluluk şeklinde çizmek mümkündür (McAuley, Duberley ve Johnson, 2007). Bu tanımlamanın içerisinde üç unsur ön plana çıkmaktadır; hedef, işbirliği ve koordinasyon.

Hedef unsuru; organizasyonun elde etmek istediği sonuçtur. İşletmeler, kurumlar veya örgütler yönetim tarafından önceden belirlenen hedeflerin başarılması için oluşturulan yapılardır ve niteliklerine göre kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar şeklinde amaç bürokrasisi oluştururlar. Amaç bürokrasisi basamaklarında yer alan yöneticiler, önceden ortaya konulan hedeflerin başarılması için gerekli kaynakların durumuna ve alternatiflere bakarlar. Bu değerlendirme, işletmeyi beklentilerinde daha rasyonel davranması yolunda güdüler (Rainey, 2009). Hedef alternatiflerin gözden geçirilmesi ve uygun yolun seçilmesi, maksimum hedef başarısının minimum kaynak kullanımı ile sağlanabilmesinin mümkün olduğu varsayıldığından hedefler net ve ölçülebilir olmalıdır (Binnendijk, 2001).

İşbirliği unsuru; organizasyon açısından elde edilmek istenilen sonuçları gerçekleştirmek için ortak akıl ve senkronize hareket bütünlüğünü işaret eder. Örgütlerin hiyerarşik yapısı görevin özelliklerine göre yapılandırılır. Yönetim süreci içerisine organizasyon yapısında yer alan kademelerin dâhil edilmesi; diğer bireylerle birlikte gelişim hedefleri paylaşarak istenilen davranışların gelişiminin erken dönemlerde ortaya çıkmasına ve sağlamlaştırılmasına yol açacaktır (Whetten ve Cameron, 2011). Amaç bütünlüğü çerçevesinde ve insan merkezli idealize edilmiş yapılar iş tatmini kalitesini yükseltirken, marjinal fayda boyutunda üretilen hizmetleri etkileyecektir.

Koordinasyon unsuru ise; hedef – işbirliği arasında ara bağlantıyı sağlayan kilit konumu içerir. Üretim süreci ve kaynak yapılanması arasındaki dengenin harmonik ilişkisi şeklinde yaklaşılabilen koordinasyon (Král, 2007); organizasyonun amaçları doğrultusunda kodlanmış hedeflerin, karşılıklı bağıllık koşulu altında ortaya çıktığı durumu da ifade eder. Örgütsel koordinasyon aşamasında; organizasyonu oluşturan parçalar arasında stratejik bir yaklaşım sergilenerek performans açısından anlamlı bir bütün oluşturulur. Aynı zamanda, parçaların kimlik tanımlamasına yönelik standartlar geliştirilerek görev rol dağılımı yapılır.

İnsan unsuru üzerine inşa edilen sistemlerin işlerliğinin sürdürülmesinde çalışanlar; organizasyonların genel düşünce ve stratejilerinin önemli bir parçası olarak görülür. Tabiatıyla organizasyon yapılarının insan faktörü açısından yönlendirilmesinde farklı yönetim yaklaşımları sergilenir. Lider, yönetim karar mekanizmasının, insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesinde alternatif bir seçenektir. Temel yönetim mantığı açısından liderlik tanımı; yönetmek ve yönlendirmek eylemlerinin kompozisyonu olarak değerlendirilebilir.

Sosyal bilimler açısından kabul görmüş genel tanımlaması ile lider; geleceğe dair vizyon taşıyan, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde istekli ve fiziksel enerjiye sahip, takipçileri üzerinde inanç ve değer yaratan, iletişim ve işbirliği yeteneğine sahip kişidir (Winston ve Patterson, 2006). Lider, kurumsal kimliğin paydaşlar üzerinde karar verici alanıdır. Temsil ettiği örgütün efektif sonuçlar üretmesinde – bu yaklaşımı katma değer yaratma süreci şeklinde de değerlendirebiliriz – pratik yöntemler üretir.

Karar vericiler hedeflerin sonuçlarını maksimize etmek için en etkili alternatifi seçerler (Rainey, 2009):

- Karar vericiler tüm ilgili hedefleri açık bir şekilde belirler.
- Karar vericiler bu hedefleri ele almada kullanılan değerleri ve bunlar için belirlenen hedefleri açık bir şekilde bilirler, bu yüzden onlar aynı zamanda bu hedeflerin özelliklerini belirli bir sıralamaya koyabilirler.
- Karar vericiler hedeflere ulaşmak için tüm alternatifleri gözden geçirirler.

### Wallenda Faktörünün Yapısal Çerçevesi

Başarılı bir ip cambazı olan Karl Wallenda; 1978 yılında Porto Riko’da 75 metre yükseklikte gerçekleştirdiği gösteri esnasında ipten düşerek hayatını kaybetmiştir. Ölümünden kısa süre sonra eşinin yaptığı açıklamalarda: “Wallenda’nın ölümünden üç ay önce ip üzerinde başarılı şekilde yürümeye odaklanmak yerine ipten düşeceği düşüncesine yoğunlaştığını ve sürekli bu durumu tekrar ettiğini” belirtmiştir (Bennis ve Nanus, 1985). Olayın eşi tarafından ifade edildiği şekliyle gündeme gelmesinden sonra; (ironik biçimde kendini gerçekleştiren kehanet olarak tarihteki mitolojik benzer örneği; pygmalion etkisidir) olumsuz motivasyonun gerçekleri üzerine farklı betimlemeler üzerinden örneklendirilen konu; sosyal bilimler alanında akademik çalışmalar yürüten bilim insanlarının dikkatini çekmiş, Karl Wallenda örneği üzerinden çok sayıda bilimsel çalışma yayımlanmıştır.

Karl Wallenda örneğinin, farklı disiplinler arasında yapılan alan çalışmalarında sıklıkla yer almaya başlamasından sonra; liderlik merkezli hedef yönetimi süreci yeteneğinin açıklanmasında spesifik örnek olarak kullanılmaya başlanmıştır. Hedef yönetimi ve liderlik ilişkisi arasındaki önemi vurgulama ve anlama açısından göreceli bir öneme sahip olan “Wallenda Faktörü” terimi ilk kez, liderlik alanında yaptıkları çalışmalar ile ön plana çıkan sosyal bilim profesörleri Warren Gamaliel Bennis ve Burton Nanus tarafından literatüre kazandırılmış, çalışmalarında konu “*risk kabul etme yeteneği*” biçiminde tanımlanmıştır.

Wallenda Faktörü; bir liderin yeteneğini tanımlamak için başarısızlık ihtimalinin dikkate alınmadan sadece göreve odaklanma koşulunda ortaya çıkan durumdur (Beard, 2014). Lider, temsil ettiği örgütün hedef yönetimi açısından ana aktördür; örgüt içerisinde yer alan bireyler arasında bağ kurarak hedeflerin optimal seviyede gerçekleştirilmesini sağlar. Lider, insan faktörü ve görev bütünlüğü arasındaki korelasyona odaklanarak sadece görev merkezli hareket ettiği zaman; çevresel etkilerden arındırılmış bir yapıya doğru evrilir. İleriki aşamalarda bu durum varılmak istenen nokta açısından çeşitli sorunlara yol açarak başarının gerçekleşip gerçekleşmeyeceği veya hangi oranda gerçekleştiği ile ilgili sorulara yol açar.

Başka bir yaklaşıma göre; kişinin kendi enerjisini göreve yönlendirerek tutumlarını olumlu amaçlar çerçevesinde geçmiş olaylara takılıp kalınmadan şekillendirmesi ve ileriye doğru bir hareket olarak açıklanmaya çalışılan Wallenda Faktörü (Shoupp, 2005); başarısızlık korkusunun olumsuz sonuçları olarak ifade edilmiştir (Hess ve Orthmann, 2012). Liderlik hedef yönetimi, takım yaratma çabalarının çekim merkezini oluşturan asli unsurlar arasında yüksek önem derecesine sahiptir. Lider, kurum veya örgütün gerçekleştirilmesi gereken hedefleri doğrultusunda gerekli alt yapıyı oluşturur ve güçlendirir. Bu süreç kolektif bir hareketi gerektirir ve liderin varılmak istenilen hedefin nihai fotoğrafını önceden tasvir edebilme yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Lider, hedef yönetimi açısından atılacak adımlar içerisinde başarı konusunda yüksek yoğunluklu başarı hedefi ortaya koyar. Süreç yönetimi içinde yer alacak ortaklar ve unsurlar nihai başarı konusunda lider motivasyonu ve özgüvenini takip eder. Lider, başarı konusunda ana yüklenici olarak hareket eder; başarı konusunda inanır ve inandırır.

İçerisinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağının temel yapısı dört ana özellik üzerinden özetlenebilir: Süreklilik, yenilik, değişim ve gelişimdir. Bu dört metaforun ortak noktası; bilgi maliyetinin ucuzlaması ve küresel anlamda tüm toplumlar tarafından ulaşılabilir noktaya taşınmasıdır. Bu durum öğrenme faaliyetini alan ve mekân sınırlandırmasından kurtarmış, bilgi yelpazesini genişletmiş ve derinleştirmiştir. Nihayetinde öğrenme faaliyeti sürekli hale gelmiştir. Günümüz rekabet koşulları içerisinde var olmaya çalışan örgütlerin ana hedefi değişen koşullara uyum göstererek başarıyı ortaya koymaktır. Öğrenme faaliyetinin zorunluluk haline dönüştüğü çağımızda bu duruma ayak uyduramayan bireyler ve toplumların varlığını sürdürebilmesi oldukça zordur. Bu koşullar altında öğrenme faaliyeti; hayat boyu öğrenme niteliğine dönüşmüştür. Wallenda Faktörü’de bu açıdan biçimsel değerlendirme sahasına indirgenmiş; yaşam boyu öğrenme ve belirgin bilgiler elde etme çabası olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Kakavogianni, 2009).

Wallenda Faktörü, olayların sonucunu olumlu biçimde yargılamaktır. Liderin başarısızlık konusunda bahane bulmak için arkasına bakmasına gerek yoktur çünkü öğrenme başarısızlığı da içeren bir kavramdır (Hackbart ve Ranger, 2014). Bu kavram öğrenme faaliyetinin sürekliliği ilkesi açısından da doğrulanmaktadır. Liderlik, sınırlı bir alana bağlı kalmaksızın kendini tekrar etmeyen, yeniliğe açık bir kavramdır. Yönetim mekaniği içerisinde meydana gelen olumlu ve olumsuz çevresel gelişmelerden süratli çıkarımlar yaparak gelişen yeni koşullar altında doğru kararlar alır.

Wallenda Faktörü açısından öğrenme hedefleri şu şekilde belirlenmiştir (Oregon State University, 2010);

- Tutumlar, davranışlar ve inançlar arasındaki ilişki anlaşılmalıdır.
- Wallenda faktörünün nasıl kendi kendini gerçekleştiren kehanet olduğu hakkında bilgi edinilmelidir.
- Kişisel tutum ve yaklaşımlar olumlu açıdan işe yansıtılmalıdır.
- Çalışanlar ile gerçekleştirilen konuşmaların etkisi ekibe yansıtılmalıdır.

Wallenda Faktörü, sonuç üretme konusunda dışsal bir karar olmasına rağmen, kendine saygı içsel bir karardır. Wallenda faktörü; iş verimliliği yönünden çalışanın kişisel değerlendirmesini tanımlamak üzere de kullanılmaktadır; iş memnuniyeti ve başarı arasında doğrudan bir ilişki bulunmakta, iş memnuniyeti yükseldikçe istifa, duyarsızlık, protesto gibi işin negatif sonuçları azalmaktadır.

### Sonuçlar

Değişik şartlar altında karar vermek zorunda kalan bir liderin hedef yönetimi açısından koşullarını, pozisyonunu ve hareket kabiliyetini açıklamak için geliştirilen Wallenda Faktörü genel olarak; risk sınırları, yaşam boyu öğrenme, başarısızlık ihtimalinin işin doğasında bulunduğu başlıklarını açıklar.

İnsan merkezli yürütülen her türlü faaliyetin içeriğinde derecesi 1 ile 100 arasında değişmek üzere nihai bir risk vardır (sıfır risk, yürütülen iş açısından mantıklı bir yaklaşım olmasına rağmen derecelendirme skalasında bulunmadığı düşünülmektedir). Bu risk derecesi çevresel koşullardan veya insan faktörünün kendisinden kaynaklanabilir. Bu noktada kabul edilmesi gereken konu risklerin varlığı, farkındalığı ve hangi dereceye kadar riskin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kalacağını değerlendirmektir.

Eşit koşullar altında değerlendirildiğinde herhangi bir işin sıfırinci noktasında başarı ve başarısızlık eşit şansa sahiptir. Yürütülen faaliyetlerin her aşamasında başarısızlık ihtimalide dikkate alınmalı ve gelecek planlaması açısından pragmatik davranılması yönünde dinamik pozisyon alınmalıdır.

Günümüz rekabet koşulları altında var olmaya çalışan örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin en önemli koşulu; eğitim ve öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi ve desteklenmesidir. Öğrenme ve eğitim standartları, kullanılan teknolojinin boyut atlaması neticesinde dinamik bir yapıya kavuşmuş, öğrenme faaliyetinin önünde mazeret kalmamıştır.

### Kaynakça

- BEARD Julie Anne (2014), Evidence Of Leadership Competencies In The Journal Of Mary Easton Sibley, A Pioneering 19th Century Women's College Founder, Lindenwood University (Doctor's Thesis), The United States of America.
- BENNIS Warren Gameliel – NANUS Burt (1985), Leaders: The Strategies For Taking Charge. New York: Summary Of Book.
- BINNENDIJK Annette (2001), "Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience", DAC Working Party On Aid Evaluation, Background Report.
- HACKBART Florian – RANGER René Peter (2014), Business Leadership In China Manifestations, Influences, and Trends In the 21st Century, Linnaeus University (Master's Thesis), Sweden.
- HESS Kären Matison – ORTHMANN Christine Hess (2012), Management and Supervision in Law Enforcement, Cengage Learning: Sixth Edition.
- KAKAVOGIANNI Dimitra (2009), "Charismatic Leadership and Its Emergence Under Crisis Conditions: A Case Study from the Airline Industry", The York Management School Working, Number: 1743 – 4041, pp. 45-31.
- KRAL Jaroslav (2007), "Introduction to Coordination Concept", Human Resources Management and Ergonomics, Number: 2007/2.
- McAULEY John – DUBERLEY Joanne – JOHNSON Phil (2007), Organization Theory Challenges and Perspectives, Edinburgh: Pearson Education Limited.
- OREGON STATE UNIVERSITY (2010), "Attitude: The Wallenda Factor", Training And Organizational Effectiveness Office Of Human Resources.
- RAINEY Hal Griffin (2009), Understanding And Managing Public Organizations, Published by Jossey Bass: 4th Edition.
- SHOUPPE, G. A. (2005), Teachers' Perceptions Of School Climate, Principal Leadership Style, And Teacher Behaviors On Student Academic Achievement In Select Georgia Schools, Valdosta State University (Doctor's Thesis), The United States of America.
- WHETTEN David Allred – CAMERON Kim Sterling (2011), Developing Management Skills, New Jersey: Prentice Hall, 8th Edition.
- WINSTON Bruce E. – PATTERSON Kathleen (2006), "An Integrative Definition Of Leadership", International Journal Of Leadership Studies, Volume:1, Iss: 2, pp. 7-8.

## KAMU GÜVENCESİYLE TAÇLANDIRILMIŞ BİR ESNEKLİK MÜMKÜN MÜ? YALOVA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ: KADIN ÇALIŞANLAR

Ezgi TATLIOĞLU<sup>1</sup>

### ÖZET

İş gücü piyasasındaki yapısal sorunlar, İş Kanunundan kaynaklanan eksikler ve belki de en önemlisi çalışma hayatına yönelik devlet mekanizmalarının denetim ayağının yetersizliği, çalışanların zihninde esnek çalışma biçimleriyle ilgili haklı soru işaretleri yaratmıştır. Bu noktada kamu güvencesiyle taçlandırılmış bir esnekliğin iyi yönetilebilir olduğunda esnek çalışmanın uygulanabilirliği konusuna ne gibi katkılar yapabileceği akla gelmektedir.

Bu araştırmada, Yalova Belediyesi'nde "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi (ZAMBAK)" kapsamında çalışan 10 kadın ile yapılan görüşmelerin sonuçlarını içermektedir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde, çalışanların ses kayıtları alınmış ve kadın çalışanların ZAMBAK ile ilgili algı ve tutumları ölçülmüştür. Kamu yönetiminde esnek çalışmanın uygulanabilirliği, uygulanabilirliği önündeki engeller, teori ve pratik karşılaştırmasındaki farklılıkların neler olabileceği üzerinde durulmuştur. Pilot uygulamayla hedeflenenler ve ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Birçok Avrupa temelli öğreti, dezavantajlı grup içerisinde yer alan kadın çalışanlar için esnek çalışma biçimlerinin iş-yaşam dengesini sağlamada etkili olduğunu söylerken; Yalova Belediyesi araştırması kadına yüklenen toplumsal rollerin uygulamada çeşitli farklılıklar yaratabileceğini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma, Esneklik Uygulamaları, Kamu Yönetimi, Yalova Belediyesi, Algı ve Tutum

## IS IT POSSIBLE TO FLEXIBILITY CROWNED BY A STATE GUARANTEE? SAMPLE OF YALOVA MUNICIPALITY: WOMEN EMPLOYEES

### ABSTRACT

Structural problems in labor market, deficiencies in labour law and perhaps most important problem is the inability of state supervision in working life makes justified doubts in employees mind. At this point flexibility with well managed come to minds and crowned by a state guarantee can contribute to the issue of the applicability of flexible working.

This research includes results of the face to face interview with "Time and Space Independent Working in Public Administration System (ZAMBAK)" female project workers created by Yalova Municipality. The voice of the participants has been recorded and perception and attitude of female employee about ZAMBAK has been measured. Emphasized applicability and barriers to the applicability of flexibility in public administration, also what could be the difference with comparison of theory and practice. Objectives and the results of the pilot scheme were evaluated.

Many of European-based teachings say, flexible working types to be effective in ensuring the work-life balance for female employees within the area of disadvantaged groups. But Yalova Municipality research demonstrated that social roles attributed to women make difference in practice.

**Key Words:** Flexible Working, Flexibility Apps, Public Administration, Yalova Municipality, Perception and Attitude

---

<sup>1</sup> Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Doktora Öğrencisi, ezgitatlioglu@hotmail.com



## Giriş

Esneklik, kavram olarak değişikliklere ve farklılıklara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamdan yola çıkarak esneklik, değişen yaşam koşul ve standartlarının sonucu olarak ortaya çıkan etkilerin; toplumsal dinamiklere, olumlu ve sürekli bir şekilde yansıtılması olarak betimlenebilmektedir. Çalışma hayatında esneklik ise işçi ve işveren taraflarına çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisini veren bir sistem şeklinde de belirtilebilmektedir (Arslanoğlu, 2005: 17-21).

1970'li yıllarda dünyayı etkileyen ekonomik krizle birlikte başlayan esneklik tartışmaları, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Atipik istihdam olarak da adlandırılan esnek çalışma, bugüne kadar sürekli artış göstermekle birlikte, genel olarak üç biçimde gruplandırılmaktadır. Bunlar; sözleşme esnekliği (belirli süreli sözleşme, kendi hesabına çalışan, taşeron uygulaması vb.), zaman esnekliği (part- time, esnek zaman vb.) ve mekân esnekliğidir (evde çalışma, uydu ofis vb.) (Gibson, 2003: 15).

Esnek çalışmanın yasal zemin kazanması Türkiye'de 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanununa dayanmakla birlikte uygulanabilirliği üzerindeki iyileştirme çalışmaları ve tartışmalar dünyada ve bağlantılı olarak ülkemizde hız kesmeden devam etmektedir. Gerek iş gücü piyasasındaki yapısal sorunlar gerek İş Kanunundan kaynaklanan eksikler ve belki de en önemlisi çalışma hayatına yönelik devlet mekanizmalarının denetim ayağının yetersizliği nedeniyle katlanarak artan sorunlar, çalışanların zihninde esnek çalışma biçimleriyle ilgili devamlı yanıp sönen haklı soru işaretleri yaratmıştır. Tam da bu noktada İskandinav ülkelerinde de var olan şekliyle kamu güvencesiyle taçlandırılmış bir esnekliğin iyi yönetilebilir olduğunda esnek çalışmanın uygulanabilirliği konusuna ne gibi katkılar yapabileceği aklı gelmektedir. Bu da bizi Yalova Belediyesinin uygulamaya koyduğu, "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi" (ZAMBAK) olarak adlandırdığı esnek çalışma biçimine götürmektedir.

Yalova Belediye'sinde uygulamaya konulan esnek çalışma biçimi; Tele çalışmanın bir alt kolu olan gezici büro uygulaması olarak tanımlansa da çoğu zaman tele çalışmanın diğer bir kolu olan evde büro şeklinde uygulanmaktadır.

### 1. Bir Esnek Çalışma Biçimi Olarak Mekân Esnekliği

Esnek çalışma modelleri, çalışma saatlerinin yapılan işe veya işçiye göre ayarlanabilmesi, işyerlerinin kesintisiz çalıştırılabilmesi ve verimliliğin artırılmasını sağlayabildiğinden işverenler tarafından tercih edilmektedir. Sanayi toplumunun fabrikalara, fabrika düdüklüklerine bağlı çalışma biçimleri yerini esnek çalışma biçimlerine bıraktığından bu yana işyeri kavramı da geleneksel anlamından sıyrılıp daha esnek anlamlar kazanmıştır. Üretim biçimlerinin değişmesi, önce zamanı sonra mekânı ve beraberinde yaşam biçimlerinin değişmesini gerekli kılmıştır.

#### 1.1. Tele Çalışma

Tele çalışma birbirinden farklı çalışma şekillerini kapsadığı ve bu çalışma şekilleri sürekli değiştiği, yeni çalışma şekilleri ortaya çıktığı için genel olarak kabul görececek bir tele çalışma tanımı yapmak güçtür. Tele çalışma konusunda resmi bir tanım bulunmamasına rağmen, tanımlar farklı olsa da tele çalışma tanımları üzerinde yapılan bir analiz bu tanımların üç temel kavram üzerinde durduğunu göstermektedir. Bunlar organizasyon, mekân ve teknolojidir. Tanımların %60'dan fazlası bu kavramların en azından ikisinin birleşimine dayanmaktadır. Zira uzaktan çalışma ve yeni teknoloji kullanımı aynı zamanda organizasyonel değişme anlamına gelmektedir (Tokol, 2003).

Tele çalışma, işletme merkezi dışında genellikle evde yapılan, bilgisayar ve haberleşme ağı ile işletmeyle bağlantı kurulan, işçinin işyerine bağımlılığını ve işverenin denetiminin az olduğu bir esnek çalışma biçimidir. İşçiye zamanı kullanma açısından serbestlik imkânı vermekte, işe gidiş ve geliş maliyet ve zaman tasarrufuna imkân sağlamaktadır. Ayrıca ikametgâh yerinin serbestçe kararlaştırılmasının mümkün olması, kadın, çocuk, engelli ve hükümlülere yeni iş imkânı yaratma gibi avantajları bulunmaktadır. Tele çalışmanın en önemli sakıncası olarak, statüsünün belirsizliği nedeniyle çalışanların sosyal güvenceden yoksun kalmaları gösterilmektedir. Tam bir kavram birliği olmamakla birlikte tele çalışmanın uygulamadaki farklı görünüşleri beş grupta toplanabilir (Çelik, 2007: 26). Bu çalışma biçimleri;

- **Evde büro:** Bu uygulamada kişi yapmakla yükümlü olduğu işi kendi evinde elektronik cihazlar ve iletişim ağı vasıtasıyla yapmaktadır. Geleneksel evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki değişik ilişkileri içerdiği görülmektedir. Geleneksel evde çalışmada daha çok el becerilerine dayalı işler yapılırken,

günümüzde tele çalışma ile sekreterlik, muhasebecilik, avukatlık, bilgisayar mühendisliği gibi hizmetler verilmektedir (Çelik, 2007: 27).

- **Komşu büro:** Komşu bürolar birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. İşletmeler şehir dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden tasarruf etmektedirler. Bunun yanında, personel taşıma giderleri ve zamandan da önemli ölçüde tasarruf sağlayabilmektedirler (Pinhas, 2007: 52-53).
- **Gezici büro:** Artan sayıda emek sahibi, bilgi teknolojisini farklı noktalardan kullanarak çalışmakta, her nerede olurlarsa olsunlar işverenleri ile bağlantılarını devam ettirmektedirler. Onlar ev de dâhil olmak üzere araba, trenler ve uçaklar, oteller, müşterilerin büroları gibi çok sayıda yerin herhangi birinde hareket halinde çalışma yapmaktadırlar (Meşhur, 2007). Tele çalışmanın bu şeklinde, bir şirket ya da işyeri temsilcisi, işi ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda internet destekli bilgisayar, telefon gibi iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurmaktadır. Tele çalışmanın bu şeklinde çalışanlar şirketleriyle istedikleri zaman istedikleri yerde bağlantı kurabilmekte ve kendi çalışma programlarını kendileri düzenleyebilmektedirler (Noyan, 2007: 121).
- **Uydu büro:** Uydu bürolar hem merkez işyerinden, hem de çalışanın evinden ayrı bir yerde, müşterilere ve çalışanlara uygun bir bölgede işin yapıldığı ofistir. Yine merkez işyeri ile elektronik iletişim araçları ile bir bağ kurulmuştur. Uydu büro merkez işyerini bir yan bürosu şeklindedir ve merkezde çalışanların iş yükünü hafifletmektedir. Gerekli donanım ve mobilya merkez tarafından sağlanmaktadır. Genel olarak bürolar deniz aşırı mesafedeki ülkelerde kurulur. Bu ofislerin amacı; zaman ve parasal kayıpları azaltmaktır (Pinhas, 2007: 52).
- **Elektronik hizmet ofisleri:** Elektronik hizmet ofisleri, kendi adına bağımsız çalışanlar tarafından kurulan, donanımı ve finansmanı bu kişilerce karşılanan bağımsız hizmet veren bürolardır. Bu ofisler herhangi bir işletmeye ait olmayıp, birden fazla işletmeye hizmet sunmaktadırlar (Çelik, 2007: 28). Tele çalışmanın bu şeklinde çalışanlar işletmeye sadece bilgisayar ve veri işleme hizmeti vermektedirler.

## 2. Yalova Belediyesi Örneği: ZAMBAK

### 2.1. Performans Yönetim Sistemi Ayağı

Verimlilik, şeffaflık, katılımcılık son 15-20 yıldır gelişen dünyanın ve yönetim sistemlerinin hedeflediği misyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarı ölçütleri bu unsurları ne kadar hayata geçirdiğinle doğru orantılıdır. Bunlara ulaşabilmek amacıyla bilim insanları, uzmanlar, yöneticiler birçok yönetim kalıbı ortaya atmışlardır. İşte yine aynı amaçla yola çıkan Yalova Belediyesi de sistemlerini gelişen dünyaya uygun hale getirebilmek adına yenilikçi bir adım atmıştır. Bunu yaparken de zamanın ruhunu iyi okuyarak başarılı sistem örneklerini kendi sistemlerine adapte etmek, kendilerine has yönetim modelleri oluşturmak istemişlerdir. Öncelikli olarak "toplam kalite yönetimi" yaklaşımını ele alan kurum daha sonra "performans yönetim sistemi" ve "süreç yönetimi sistemi" uygulamalarını kendi sistemleriyle uyumlaştırarak kullanmaya başlamıştır. Şimdiyse tüm bu sistemleri hem kendi içlerinde hem Türkiye ve özellikle kamu kuruluşları için yeni bir sistem olan "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Çalışma" biçimiyle birleştirerek öncü ve kendine özgü bir sistem geliştirme gayreti içerisinde olumlu adımlar atmaktadırlar.

Daha sistematik, daha nesnel, daha ölçülebilir ve daha denetlenebilir bir sistem için yönetimin sayısallaştırılması gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bunun için iş tanımları çıkarılmış, iş akışları ve iş süreçleri tanımlanmış böylece tanımlanan iş sayısallaşmış ve sayısallaşan iş daha nesnel denetlenebilir hale dönüştürülmüştür. Somut bir zeminde denetlenen işin eksiklikleri ve aksayan yönleri tespit edilip iyileştirme yolunda daha net adımlar atılmak istenmiştir. Yalova Belediyesi; "Tanımlamadığınızı sayısallaştıramazsınız; sayısallaştıramadığınızı denetleyemezsiniz; denetleyemediğinizi de iyileştiremezsiniz" sloganıyla yola çıkmıştır. Belediye binlerce iş ve işlem tanımı yapmış, birçok iş ve işlemin kaç dakikada yapılabileceğine dair sayılar vermiş, sayısallaştırılan bu işleri denetleyebilmek adına gerek başkanın gerek müdürlerin gerekse sistemi denetleme işine haiz kişilerin önüne işle ilgili her türlü verinin daha sistematik bir biçimde gelebilmesi adına raporlama yazılımı oluşturmuştur. Daha sonra da bunlarla ilgili analizler yaparak sistemde iyileştirilmelere gidilmesi amaçlanmıştır.

İnternet tabanlı performans yönetim sistemi yoluyla yönetimi sayısallaştıran belediyede performansı ölçülebilir personel ayırımı yapmak kolaylaşmış, hizmet üreten personel üzerine odaklanılmış, iş tanımlarına göre ayrı ayrı performans ölçütleri geliştirilip her iş için farklı katsayılar belirlenmiştir. İşin riskine göre, sistemin doğru kullanıp kullanılmadığına, işin önemine, işin süresine vb. göre belirlenen katsayılarla (örneğin; riskli bir

ihaleye katılan veya kanala giren personelle yazı işi yapan) personellerin aynı oranda değerlendirilmesinin önüne geçilmiştir. Bunlar göz önüne alınarak personelin ölçülebilir performansının sözleşmeye eklenen bir maddeyle 600 liraya kadar ödüllendirilebileceği kararlaştırılmıştır.

**Tablo 1:** İnternet Tabanlı Performans Yönetim Sistemi

Tarih Between 04/25/2012 - 05/01/2012							
Apply Reset							
Müdürlik Performans Analizi							
Personel Servis Adı	Adam X Gün Sayısı	Çalışılan Adam X Gün Sayısı	İzin Adam X Gün Sayısı	Normal Çalışma Süresi (Saat)	Eşik Süre (Saat)	Fark (Saat)	Günlük Normal Çalışma Ort. (Saat)
İletişim ve İştirakler Müdürlüğü	76	60	6.00	277.55	280.00	-2.45	4.63
Faaliyet Müdürlüğü	4	4		16.77	16.00	0.77	4.19
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	76	62	6.00	365.45	280.00	85.45	5.89
Mar ve Şehircilik Müdürlüğü	40	39	1.00	208.82	156.00	52.82	5.35
Özel Kalem	16	12	3.00	101.62	52.00	49.62	8.47
Reklam Müdürlüğü	36	29		133.50	144.00	-10.50	4.60
Sağlık İşleri Müdürlüğü	40	39		162.00	160.00	2.00	4.15
Statistik İşleri Müdürlüğü	16	16		101.03	64.00	37.03	6.31
Yasam Hizmetleri Müdürlüğü	24	23		100.13	96.00	4.13	4.35
Emniyet İşleri Müdürlüğü	28	27		110.02	112.00	-1.98	4.07
Ticaret ve Geliştirme Müdürlüğü	28	20	3.00	72.88	100.00	-27.12	3.64
Planlama ve Proje Müdürlüğü	84	72	4.00	265.18	320.00	-54.82	3.68
Yasal Hizmetler Müdürlüğü	60	52	6.00	234.75	216.00	18.75	4.51
Üretim ve Sosyal İşler Müdürlüğü	64	58	5.00	325.43	236.00	89.43	5.61
Yüksek İşleri Müdürlüğü	16	15		63.87	64.00	-0.13	4.25
Yerel İşleri Müdürlüğü	276	232	8.00	1353.32	1072.00	281.32	5.83
Yüksek Hizmetler Müdürlüğü	24	14	4.00	66.85	80.00	-13.15	4.78

## 2.2. Zaman ve Mekân Ayağı

Küreselleşmeyle birlikte endüstri ilişkilerinde ortaya çıkan yeni kavramlar, ülkelerin sosyo- ekonomik yaşantısını önemli ölçüde etkilemiştir. Geleneksel üretim tarzının bir sonucu olan günümüz endüstri ilişkileri sisteminde bugüne kadar geçerli olan “zaman birliği” “mekân birliği” ve “ürün birliği” kavramları giderek yok olma eğilimine girmişlerdir.

Zaman birliği kavramının ortadan kalkması özellikle iletişim ve teknolojinin büyük bir ilerleme kaydetmesi, sermaye piyasalarının gelişmesi ve bilişim teknolojilerinin çok hızla hayatımızda ve dolayısıyla üretim süreçlerinde yer edinmesiyle kendini göstermiştir. Aynı zaman ve mekânda üretime başlama durumunun sembolü olan fabrika düdüğü olarak da ifade edebileceğimiz zaman birliği kavramı yukarıda belirtilen gelişmeler sonucunda, artık insanların belirli zaman dilimlerinde üretim için bir araya gelme durumunu ortadan kaldırmaya başlamıştır (TİSK, 2009).

Sanayi toplumunun kitle üretimi ve kitle hizmetleri, mekânsal anlamda gittikçe büyüyen binalara ve büyük fabrikalara gereksinim duymuştur. Mekân denilen olgu ise hem binayı hem de coğrafyayı temsil eden bir sabitliği gerektirmiştir. Yeni üretim ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte bu sabitlikler önemini yitirmiştir. Bu yeni yönetim sistemleri ve çalışma biçimlerini, teknolojinin sağladığı her türlü olanağı da kullanarak sistemlerine adapte etmek isteyen ve bu bağlamda hantal kamu binalarının işlevselliğini yavaş yavaş kaybettiğine inanan Yalova Belediyesi zamandan ve mekândan bağımsız olarak tasarladığı çalışma biçimi için adımlar atmaya başlamıştır. Bu bağlamda Yalova Belediyesi, insanları farklı mekânlara ulaşma ihtiyacı olmadan ara yüzler kullanarak, bilgi yolları üzerinden bir araya getirmeyi amaçlamıştır. Bu oluşturulan sistem bütün belediyeye adapte edildiğinde belediyenin giriş kapısı olarak nitelendirilen hizmet masaları personeli haricinde mekâna bağımlı personelin kalmayacağı düşünülmektedir.

Yalova Belediyesi’nde 2000 yılında hayata geçirilen hizmet masaları; vatandaşın belediye hizmetlerine erişimini sağlaması bakımından oldukça yeni ve özgün bir modeldir. Yalova Belediyesi bünyesinde ve aynı zamanda da belediyenin sınırları içerisindeki her mahallede oluşturulan hizmet masaları sistemin başlangıç noktası ve hizmetlerden yararlanan vatandaşların başvuru yeridir. Zira sistemin ilk ve en önemli girdisi vatandaşların belediyeden talep ve şikâyetleri ya da belediye hizmetlerinden yararlanmaya yönelik

müracaatlarıdır. Yalova halkı, müracaatını belediye hizmet binasına gelerek yapabildiği gibi, telefonla, faksla, internet aracılığıyla veya mahallelerde bulunan çözüm merkezlerine giderek de yapabilmektedir. Hangi yolla müracaat edilirse edilsin, müracaat şekli hariç her işin aşamaları aşağıdaki gibi işlemektedir:

- Vatandaş herhangi bir masaya giderek isteğini anlatır.
- Vatandaşın isteği bir sorunun giderilmesi yönündeyse daha önceden tanımlanmış ve standart süresi belirlenmiş olan şikâyet başlıklarından uygun olanı seçilerek, şikâyete ait bilgiler kayda alınır ve vatandaşın işi burada biter.
- İlgili birimdeki personel bilgisayarından gelen şikâyeti görüp işleme alır ve şikâyete ait bilgileri internet üzerinden saha elemanlarına PDA (Cep Bilgisayarı) aracılığıyla bildirir.
- Saha elemanları gerekli araç – gereci alarak şikâyet noktasına gider ve şikâyeti giderir.
- Sorun çözüldükten sonra, saha elemanları birim merkezinde bulunan personele PDA aracılığıyla geribildirimde bulunur.
- Birim merkezindeki personel şikâyeti sonlandırır ve bilgisayar programı aracılığıyla hizmet masalarındaki personele şikâyetin giderildiğini bildirir.
- Hizmet masalarındaki personel müracaatı yapan vatandaşı arayarak sonuç hakkında bilgi verir, memnuniyet analizi için gerekli soruları sorar ve sorun vatandaşın istediği şekilde giderilmişse bilgisayar programından işlemi sonlandırır. Şikâyet, vatandaş memnun edecek şekilde giderilememişse şikâyete ilgi oluşturarak tekrar ilgili birime gönderir.
- Eğer vatandaşın isteği dilekçe ile bir başvuru gerektiriyorsa, daha önceden hazırlanmış olan ve bilgisayarlarda kayıtlı bulunan dilekçe örneklerinden talebe uygun olanının çıktısı alınır, vatandaşa okutturulup imzalatılır, ilgili kayıt numarası vatandaşa verilerek müracaatının kaç günde tamamlanacağı söylenir ve vatandaşın işi burada biter.
- Hizmet masaları personeli tarafından kayda alınıp bilgisayar programı aracılığıyla ilgili birime iletilen müracaata ait dilekçe ve ekleri de vakit kaybetmeden ilgili birime gönderilir.
- İlgili birim tarafından müracaata ait iş ve işlemler standart süresi içinde tamamlanmaya çalışılır.
- Vatandaşın dilekçesine istinaden ilgili birim tarafından üretilen üst yazı, kıymetli evrak, vatandaşa ulaştırılmak üzere müracaatı alan hizmet masaları personeline teslim edilerek birim tarafından işlem sonlandırılır.
- Hizmet masaları personeli de birimden gelen üst yazıyı, kıymetli evrakı posta yoluyla ya da elden vatandaşa ulaştırır (Yalova Belediyesi, 2012).

Hizmet masaları personeli belediyede mekân sabitliği olması gereken, teknolojik imkânları kullanmadan vatandaşın direkt muhatap olacağı personeldir. Onun dışındaki tüm personelin mekânın neresi olduğu önemli olmadan hizmet üretebileceği düşünülmektedir. Bu amaçla yola çıkan belediye, personelinin %70'ini kademeli olarak zamandan ve mekândan bağımsız çalışma modeline göre çalıştırmayı, yani kamu binasına gelmeden internetin olduğu herhangi bir yerden çalışabilmelerini hedeflemiştir. Çalışanların geri kalan kısmının ise çeşitli zorunluluklar ve politik muafiyetler nedeniyle sistemin parçası olamayıp sistemde bozucu etki yarattıkları üzerinde durulmaktadır.

Belediyeye gelen dilekçeler, istekler ve şikâyetlerin en büyük kısmını “fen ve imar işleri”yle ilgili olanlar ve kurum içi ve dışı resmi evraklar oluşturmaktadır. Belediyeye gelen tüm bu evraklar hizmet masalarında toplanmakta ve taranıp dijital arşive aktarılmaktadır. Kent Bilgi Sistemi (KBS) olarak adlandırılan bu yazılım her belediyede bulunmamakla birlikte bir firmayla işbirliği içerisinde kurulmuş, sistem genel olarak oturmuş ve fakat iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. Hizmet masasında taranan tüm belgeler rastgele usulle veri tabanından sistem üzerinde çalışan kişilere yollanmaktadır. Bu bağlamda belediyede öncelikli olarak seçilen 10 kişi bu tip çalışma biçimine yönlendirilmiştir. Seçilen bu kişiler birimlerinin uygulamada neye ihtiyaçları olduğunu görebilmek adına farklı birimlerden seçilmiş, ihtiyaçlar belirlenip sorunlar tespit edildikten sonra daha fazla kişiyi bu tarz çalışma biçimine yönlendirmek hedeflenmiştir. Seçilen kişiler özellikle evi uzak, engelli, yeni çocuğu olmuş yani evde çalışmayı arzu edebilecek teknolojiyi kullanabilen kişiler arasından seçilmiştir. Teknolojik donanımları Belediye tarafından sağlanmıştır (bilgisayar ve internet bağlantısı). Kişiler bilgisayarlarına kurulmuş bu yazılımı kullanıma açtıkları anda sistem çalışmaya başlamakta ve veri tabanı başlangıçtan itibaren zamanı kayıt altına almaktadır. İş geldiğinde başlatılan süre, işin ertelendiği durumlarda da kayıt altına alınmaktadır. Gün içerisinde hangi saatler arasında çalışıldığı, karşılaşılan problemin çözümünün kaç dakika sürdüğü, belediyenin Japon yönetim sistemlerini temel alarak kararlaştırdığı günlük 4 saat olarak kabul edilen verimli çalışma süresinin altında kalıp kalınmadığı sistemde ulaşılabilir bilgiler arasındadır. Yönetimin

sayısallaştırılması yapılan işin kalitesini arttırmaktadır. Nitekim bir ay süren ruhsat tahsis işleminin süresinin bir güne kadar indirilmesi, bunun göstergesi olarak kabul görmektedir.

İşin bir boyutu ise kamu faydası noktasında ortaya çıkmaktadır. Vatandaş KBS ile ilgili belgeyi dijital olarak görüp, Belediye'ye gelmesine gerek bile kalmadan başvuruya ilgili belgelerin eksik olup olmadığını kontrol edebilecek ve işlemin ne kadar sürede yapıldığıyla ilgili bilgi sahibi olabilecektir. İşlemleri geciktirse nedeniyle ilgili daha kolay geri bildirim alabilecektir. Verilen bir şifre ile il meclis üyelerine ve muhtarlara açılan sistem sayesinde özellikle muhtarlar mahallelerinden ne gibi şikâyetler iletildiğini görebilmektedirler. Bunun yanında vatandaş memnuniyetine önem veren yöneticiler telefonla vatandaşları aramakta ve her işe göre değişen memnuniyet puanları çıkarabilmektedirler. Burada bazen işin ne kadar sürede yapıldığı bazen de kalitesi etkili olmaktadır. KBS veri tabanına kaydolun işlemlerle ilgili olarak iş zekâsı tabloları kullanılarak alınan raporlarla yöneticiler de hangi unsuru denetlemek istiyorlarsa onunla ilgili raporlar önlerine gelmektedir. Örneğin şikâyet dilekçesi gelmiş fakat işlem yapılmamış olsun, bu durum veri tabanı üstünden görülebilmektedir. Belgenin kime ait olduğu ve dilekçenin kime geldiği, ne zaman geldiği, çözüm için standart süresinin ne kadar olduğu, konunun ne olduğu gibi tüm detaylara erişim imkânı sağlanmaktadır.

### **2.3. Yönetici ve Teknik Personel Gözünden ZAMBAK**

#### **2.3.1. Yöntem**

Belediye başkanının görevlendirmesiyle, internet tabanlı performans yönetim sistemini ve ZAMBAK'ı, Yalova Belediye'si sistemine bütünleştirmeye ve geliştirmeye çalışan 3 teknik personel, 1 sosyal çalışmacı ve 1 yönetici ile yüz yüze mülakat yöntemiyle, ses kaydı alınarak görüşülmüştür. Kişilere kurmuş oldukları sistemle ilgili genel sorular sorulmuştur. Sistemin işleyen ve işlemeyen yönleriyle ilgili görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

#### **2.3.2. Bulgular**

Her sistemin olduğu gibi "Zamandan ve Mekândan Bağımsız Çalışma" şekli de iyileştirilmeye çalışılan çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir.

Öncelikli olarak bir esnek çalışma biçimi olan ve ülkemizde yeni yeni uygulama alanı bulan esnek çalışmanın mevcut yasal düzenlemelerle personel rejimine uygun olmadığı, personel mevzuatıyla uyumlaştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin İş Kanununda var olan bir işyeri tanımı ve işyerinde meydana gelecek bir kazada zararların karşılanması yükümlülüğünün işverene ait olduğu belirtilmiştir. Fakat bu tip çalışmada ortaya çıkan eksik yan, evin veya çalıştığı herhangi bir yerin işyeri olması ve bu durumda başına gelecek herhangi bir kaza ile ilgili sorumluluğun kimin üstünde olması gerektiğiyle ilgilidir. Normalde idarenin sorumlu olması gereken bir durum olduğu halde böyle bir ifadenin yokluğu sistemin uygulanmasıyla ilgili sorun teşkil edebilmektedir. Elektronik imza uygulamasındaki mevcut belirsizlikler de internet odaklı çalışma biçimlerinde çeşitli sorunları beraberinde getirebilmektedir. Bunun yanında bir ayağı performans yönetimi olan belediyenin uygulamaya soktuğu bu çalışma biçiminin özel sektörde olduğu gibi ödül ve ceza sonuçları bir arada yürüyememektedir. Kamu personeli ödüllendirilebilmekte fakat herhangi bir yaptırım söz konusu olamamaktadır. Yasal zeminde çözülmesi gereken bu sorunların birde sosyo-psikolojik boyutu vardır. Sosyal bir varlık olan insan için en büyük sorun bu tip çalışma biçiminde sosyalleşememektir. Bu sorunun çözümü için belediyede tartışılan şey ise uydu büroları devreye sokmaktır. ZAMBAK modeli için seçilen kişiler en başta neden kendilerinin seçildiğini anlayamamış ve gözden çıkarıldıklarını düşünmüşlerdir. Bunun önüne geçmek adına uygulamaya geçmeden önce personele sistemle ilgili eğitim verilmiştir. Fakat yine de çalışanlarda "bizim bir işimiz var, birde bizden istenilen bu iş var" algısı oluşmuştur. Yöneticiler için ise klasik denetleme yöntemlerinin ellerinden alınması sorun teşkil etmiştir.

### **2.4. ZAMBAK Çalışanlarının Gözünden Esneklik**

#### **2.4.1. Yöntem**

Avrupa uygulamaları ve öğretileri temel alınarak tartışılan esnek çalışmanın bu türünün Türkiye uygulamasında ne gibi farklılıklar yaratacağı, gezici veya evde büro şeklinde çalışanların bu çalışma biçiminden ne şekilde etkilendikleri temel tartışma alanıdır. Ayrıca çalışanlar sistemin kurulması ve uygulanması aşamasında ne tip sorunlarla karşılaştıkları sorulmuş ve buradan yola çıkılarak geri bildirimler yoluyla sistemin iyileştirilmesi için cevaplar aranmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, çalıştığı bölüm vb. gibi genel sorularla görüşme tamamlanmıştır.

İlk etapta hâlihazırda belediye çalışanı olan ve ZAMBAK olmaları için Belediye Başkanı tarafından özel olarak görevlendirilen 6'sı kadın toplamda 10 kişi olan çalışanlardan, sadece kadın çalışanlarla derinlemesine

mülakat yöntemiyle görüşülebilmüş, entegre oldukları çalışma biçimiyle ilgili olarak duygu ve düşünceleri üzerine konuşulmuş ve konuşmalar kaydedilmiştir. Kaydedilen konuşmalar çözümlenerek ortak noktalar analiz edilmiş ve fakat her bir görüş tüm grubun ortak görüşü olmadığı gibi, tek tek kişilerin dikkat çeken görüşlerine de yer verilmiştir. Araştırma yapılan dönem içerisinde erkek çalışanlarla, uzaktan ya da evde çalışmayı tercih ettikleri için bir araya gelinememiştir.

#### 2.4.2. Bulgular

Sistemin işleyişiyle ilgili olarak yeterli bilgilendirmenin yapılmamış, eğitimin verilmemiş olması algısı oluşmuştur. (Bu eksik bilgilendirme müdürler içinde, klasik anlamda çalışmaya devam edenler ve ZAMBAK projesi çalışanları içinde geçerlidir):

- Klasik anlamda çalışmaya devam eden diğer belediye çalışanlarının, evde ya da gezici çalışma biçimiyle ilgili olarak yeteri kadar bilgilendirilmemiş olmaları, bu kişilerde ZAMBAK çalışanlarının yeteri kadar çalışmadığı, evde iş yapmadıkları algısına yol açmıştır. Bu durum bazı ZAMBAK çalışanlarına karşı mobbing olarak geri dönmüştür. Sonuç olarak kişiler bu önyargı ve önyargının yarattığı motivasyon kaybının önüne geçebilmek adına belediyeye gelip çalışmayı tercih etmişlerdir.
- Zamandan bağımsız olacağını düşünen bazı ZAMBAK çalışanları için, sistemden tüm işlerin denetlenebiliyor olması, çalışanların, erteleyebileceklerini düşündükleri bazı işlerde bile müdürün işi başlatmaları için talimat vermesi, kişilerde sadece mekândan bağımsız olduğu ve sorumluluk alamayacakları algısı yaratmıştır.
- Her ne kadar da sistem birbirine bağlı projelerden de oluşsa çok fazla projenin aynı anda başlatıldığı, bir projenin tam anlamıyla olgunlaşmadan diğerine geçildiği ve bu yüzden aksaklıklar meydana geldiği algısı oluşmuştur.
- Teknolojiye bağlı olarak işleyen bu çalışma biçiminde sisteme entegre edilmiş gerek esnek çalışan gerek klasik çalışan kişilerden birinin bile sistemi kullanmak için yeterli teknoloji bilgi ve becerisine sahip olmaması sistemde aksamaları beraberinde getirmiş ve bu durum esnek çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmuştur. Bu sorun kişilerde belediyeye gelip çalışmanın işi daha kolay yürütebileceği algısını oluşturmuştur.
- Sık değişen yöneticiler ve değişen yöneticilerin başına geldiği birimindeki görev işleyişine tam hâkim olmadığı algısı oluşmakla birlikte başkanında değişmesi durumunda emeklerinin boşa gidebileceği algısı oluşmuştur.
- Bu çalışma biçiminin ne olduğu, nasıl işlediği, o kişilerin evde nasıl çalıştığı hakkında ast-üst her tip personelin ayrıntılı bir biçimde bilgilendirilmemiş olması çeşitli alanlarda esnek çalışan personel ve diğer personeli birebir muhatap kılmakta, sistemin yönetimiyle ilgili bir sorunu kişisel sorun haline dönüştürebilmektedir.

Evde ya da gezici büro uygulaması olan bu esnek çalışma biçimi her tip çalışan için uygun değildir:

- Öncelikli olarak seçilen kişilerin belediyeye ya da dışarıda herhangi bir kuruma sürekli olarak bağımlı çalışmak zorunda kalmayan personel arasından seçimi, en azından sistem oturana kadar, sisteme karşı olumsuz bakış açısının önüne geçmekle birlikte, aksamaları ve gecikmeleri önleyerek, bu tip çalışanların kaygı ve motivasyon bozukluğunu azaltacaktır.
- Ortak problemlerden biri belediyeye bağımlı kalma noktasında ortaya çıkmış, Belediyeye gelip çalışmanın işleri hızlandırdığı algısı oluşmuştur. Sisteme entegre ama teknolojiyi tam anlamıyla kullanamayan diğer belediye personeline işi nasıl yapmaları gerektiği konusunda telefonla yol göstermek yerine eski sistemle (yüz yüze) destek sağlanması, esnek çalışan kişileri daha az yorucu hissettirmiştir.
- Başında aslında tam süreli evden çalışma olarak düşünülmemeyen, belediyede halledilmesi gereken işlerin yine belediyeye gelerek yürütülmesi şeklinde düşünülen bir sistem olmasına rağmen, esnek çalışan personelle diğer klasik anlamda çalışan personel arasındaki koordinasyonsuzluk kişileri devamlı olarak belediyede çalışmaya itmiştir. ZAMBAK çalışanlarıyla diğer personeli ortak çözüm bekleyen durumlar için bir araya getirecek haftada 1 gün belirlenmemiş ve o net gün diğer personele duyurulmamıştır (ya da ZAMBAK çalışanlarının tabiriyle bir "msn" kutucuğu oluşturulmamıştır). Bu da esnek çalışma için seçilen personelin çözüm bekleyen çeşitli problemleri çözüme ulaştırmak adına diğer personel

tarafından özel telefonundan sürekli aranmasına yol açmış ve bu durum aynı şekilde bu tarz çalışmaya bakış açısını olumsuz yönde etkilemiştir.

- Bu tip çalışma biçimine seçilen kişiler dünya uygulamalarında esnek çalışmaya istekli ve gönüllü personel arasında seçilmektedir. Burada ilk etapta bu gönüllülüğün esas alınmamış olması kimi çalışmada gözden çıkarıldık algısı yaratırken kimisinde fikirlerine önem verilmediği için değersizlik hissi oluşturmuş.

Yine Avrupa temelli öğretilere bakacak olursak esnek çalışma biçiminin dezavantajlı grupların istihdamının arttırılması için çok önemli olduğu ve dezavantajlı grup içinde yer alan kadınlar ve çocuklu kadınlar için iş-yaşam dengesini sağlaması anlamında etkili olduğu söylenirken, Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısından kaynaklı olarak uygulamada çeşitli farklılıklar gözlenmiştir:

- Personel arasından her ne kadar ZAMBAK olarak çalışmaya en uygun kişiler seçiliyor diyerek yola çıkılmış olsa da, kişilere “evde çalışmak size uygun mu? Bu tip çalışmanızı engelleyecek bir durum söz konusu mu? Söz konusuysa problemi gidermek adına biz ne yapabiliriz?” gibi soruların yöneltilmemiş olması son tahlilde bazı kişilerin “aslında evden çalışmak bana uygun değilmiş” cevabı vermelerine neden olmuştur.
- Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısının sonuçlarından biri olan kadının toplumdaki konumu, hem iş kadını hem ev kadını olabileceği yönündeki algıdır. Bu algı yüzünden evde çalışan kadının aynı anda ikisi birden olmaya çabalaması konsantrasyon sorununu da beraberinde getirmektedir. “İşe gelirken en azından ev kadını misyonundan sıyrılabiliyorum” düşüncesi kadını ev dışında çalışmaya iten faktörlerden biri olarak belirlemiştir. Aynı şekilde diğer klasik anlamda çalışan belediye personellerinin davranışı gibi bu seferde ailesi ve çevresinde de “Tüm gün evdeydin. Ev işi anlamında ne yaptın?” algısı doğmuştur. Evde ufak bir çocuğun varlığı ve eve gelip gidenlerin sıklığı da kişilere ekstra yorgunluk, konsantrasyon kaybı ve düşük verimlilik olarak geri dönmüştür.

İş tanımlarının daha detaylı hale getirilmesi ve esnek çalışanların iş tanımlarının tekrardan gözden geçirilmesi gerekliliği doğmuştur. Müdürlerin ve diğer personelin bu anlamda bilgilendirilmesi gerekmektedir:

- Özellikle müdürlerin teknolojik kolaylıkları göz önüne alıp “nasıl olsa sen de biliyorsun sen yap” gibi söylem geliştirebilmelerinin önüne geçebilmek adına iş tanımları net çizgilerle belirlenmelidir. Ya da esnek çalışanların zihinlerine inisiyatif alabilecekleri algısı yerleştirilmelidir.

### 3. Sonuç

Amerika ve Avrupa'da uzun zamandır uygulanan ve sürekli iyileştirmelerle geliştirilen ve yaygınlaştırılan esnek çalışma biçimlerinin Türkiye'de uygulanabilirliğinin önünde birbiriyle bağlantılı birçok sorun bulunmaktadır. Gelir ve vergi adaletsizliğini, sosyal güvenliğin uygulama ve kapsamındaki eksikliklerini bir kenara bırakacak olursak, en büyük sorun olarak karşımıza kayıt dışı istihdamın son derece yaygın oluşu ve bu bağlamda meydana gelen taşeronlaşma sorunu çıkacaktır. Taşeronlaşmanın bu derecede yaygın olması ise doğrudan çalışanların zihninde esnekliğin güvencesizlikle eşdeğer olduğu haklı bir algıya yol açmaktadır. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından 2008 yılında yapılan “MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri” araştırmasında Türkiye'de esnekliğin uygulanabilirliği önündeki en önemli engelin “bilgi ve farkındalık düzeyinin düşük olması” sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Türkiye'de ki sosyal diyalogsuzluk sorunu yani işçi-işveren sendikaları ve hükümet taraflarının birbirleriyle çatışmacı, kavgacı ve birbirine güvenmeyen tutumları da esnek çalışma uygulamasının önünde önemli bir sorun olarak durmaktadır. Başka bir sorun ise; uygulamaları ülkemizde gitgide daha çok görülmeye başlanmış ama hala daha yeterli düzeye ulaşmamış olan “aktif emek piyasası politikaları” ve bunun uygulamasındaki sıkıntılardır.

Avrupa uygulamaları temel alınarak oluşturulacak sistemlerin Türkiye'ye adaptasyonunda, Türkiye'nin sosyo-kültürel yapısı ve bunun etrafında şekillenen çalışma kültüründen kaynaklanan farklılıklar ve çeşitli sorunlar oluşabileceği bir gerçektir. Bu anlamda ülkeye ve hatta kuruma yönelik sistem oluşturmanın gerekliliği, üzerinde durulması gereken bir durumdur. Esnek çalışmanın en dengeli uygulandığı ülke grubu; İskandinav ülkeleridir ve İskandinav kültürü; eşitlik ve gelişmiş sosyal güvenlik temeline dayanmaktadır. Eşitlik, özellikle kadın-erkek bağlamındaki eşitliği ve toplumda kadın ve erkeğin rollerini şekillendirmiştir. Bu açıdan bu çalışmanın Türkiye'de uygulanabilirliği hem esnek çalışmanın uygulanmaya çalışıldığı kurumdaki kişilerde hem de toplumda gerçekleşmesi gereken bir zihni dönüşüm meselesidir. Bunun için de bu örneklem grubunda, psikolojik ve sosyolojik açıdan hem esnek çalışanlar hem de müdürler dahil diğer klasik anlamda çalışanlar

desteklenerek ve hatta bu tip çalışanların ailelerine de durum birebir anlatılarak ve geri bildirimler alınarak ilerlemek sistemin iyileştirilmesine ve küçüğe olsa toplumun dönüştürülmesine katkı sağlayacaktır.

Bununla birlikte esnek çalışmanın yöneticiler tarafından tam kabul görmediği algısı oluşmuş bir kurumda sistemin personel tarafından işletilmesini beklemek bu kişilerin işe bağlılıklarını ve güvenlerini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar doğuracaktır. Değişimin ve dönüşümün her aşamasının iyi yönetilebilir ve sistematik ilerletilebilir olması, her aşamada ast-üst tüm personele bilgi aktarılması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Bu yapılırken esnek çalışan personel, müdürler ve diğer personel arasından seçilecek temsilcilerin önce ayrı ayrı sonra bu kişiler bir araya getirilerek sorunlarının dinlenmesi ve çözümün bir parçası olmaları sağlanması, kişilerde düşüncelerine ve kendilerine değer verildiği algısını yaratacak, örgütsel ve sistemsel aidiyetlerinin artırılmasına ve sonuç olarak sistemin iyileştirilmesi için çaba harcamalarına yol açacaktır. En azından sistem oturana kadar ayda 1 kez bu tip toplantılar yapılarak beyin fırtınası yoluyla "sorunlar nedir, nasıl çözülür" üzerine bir konuşma yapılması, sürekli geri bildirimler yoluyla sistemin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Verimlilik ölçülürken sadece 4 saatlik performans dikkate alınmak yerine kişilerin evde mi belediye de mi daha verimli çalıştıkları da yine hem kişilere sorularak hem de geçmişe yönelik bir değerlendirmeye analiz edilerek sorgulanmalı ve buna yönelik birlikte çözüm önerileri getirilmelidir.

Esnek çalışanların çalışmalarıyla gurur duymalarının sağlanması, hâlihazırda çalışanlar ve ileride bu tip çalışmak isteyenler için de Belediyenin imkânları dâhilinde teşvik edici yöntemler bulunulması ZAMBAK projesinin daha çok sahiplenilmesi yönünde önemli bir adım olacaktır.

Devlet dairelerinin ve tabii belediyelerin bürokratik ve politik kurumlar olması araştırmayı yaparken çeşitli zorlukları beraberinde getirirse de Yalova Belediyesi'nin yenilikçi, girişimci, bilinçli ve gayet iyi niyetli çalışmaları hem sosyal belediyeçilik anlamında hem de esnek çalışmanın kamuya entegrasyonu anlamında son derece önemlidir.

Teorik bilgilerden, yanlış uygulamalardan veya esnek çalışmanın Türkiye şartlarında bize çağrıştırdıklarından biraz olsun sıyrılıp somut veriler, gerçek kişiler ışığında bakmak esnek çalışmayı daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Esneklik artık çağımızın bir gerçeği ise bunu zihinlerde önce nasıl olumlayacağımıza ve daha sonra ne gibi süreçlerden sonra uygulayabileceğimize yönelik fikir vermesi açısından bile Yalova Belediyesi'nin pilot olarak uygulamaya koyduğu sistem dikkatle göz önüne alınması gereken bir sistemdir.

#### Kaynaklar

- ARSLANOĞLU, A. Mehmet (2005), İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler, İstanbul: Legal Kitapevi.
- ÇELİK, Sümeyra (2007), Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller, (Uzmanlık Tezi), Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- GIBSON, Virginia (2003), "Flexible Working Needs Flexible Space?", Journal of Property and Finance, Volume: 21.
- JOHNSON, M. Trudye, (1996), "Flexitime", Work Life Program.
- MESS, (2002), Çalışma Sürelerinde Esneklik: Geleceğe Açılım, MESS Yayınları, İstanbul.
- MESS, (2008), MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri, MESS Yayınları, İstanbul.
- MEŞHUR, H. Filiz Alkan (2007), Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar, Avrupa Birliği Yayınları, Ankara.
- NOYAN, A. Mehmet (2007), Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- PİNHAS, Mordo (2007), Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma, İstanbul: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.
- TİSK, (2009), Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK Yayınları, İstanbul.
- TOKOL, Aysen, (2003), "Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?", İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, ss.
- YALOVA BELEDİYESİ, (2012), ZAMBAK Raporları, Strateji Geliştirme Merkezi.

#### Diğer Kaynaklar

Flexible Working and Work-Life Balance, <http://www.acas.org.uk/media/pdf/4/n/Flexible-working-and-work-life-balance.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.03.2015)



Team Flexitime Arrangements, <http://www.ekhft.nhs.uk/home-page/for-staff/a-zdepartments/human-resources/staff-benefits/flexible-working/> (Erişim Tarihi: 01.01.2015)

Teleworking, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/c10131\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10131_en.htm) (Erişim Tarihi: 03.04.2015)

ZEYTİNOĞLU, U. Işık, Flexibility in Workplaces;

<http://www.ilo.org/public/english/iira/documents/publications/flexibility.pdf> (Erişim Tarihi: 13.02.2015)

## **BANKALARDA OPERASYONEL RİSKLERİN ÖNLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN SİSTEMİN VARLIĞI KONUSUNDA BANKA ÇALIŞANLARININ GÖRÜŞLERİ**

**Zekai ÖZTÜRK<sup>1</sup>, Meryem ULUSOY<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

Operasyonel risk yönetimini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen insan kaynakları uygulamaları ve fonksiyonları dikkati çekmektedir. Bu çerçevede Türkiye’de BDDK’nın çalışmalarına adaptasyon süreci önemlidir. Hızlı adaptasyonu sağlamak operasyonel risk yönetimini anlama ve oluşabilecek riskleri önleme açısından insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının rolünün artırılması ve mevcut çalışmaların kalitelerinin yükseltmelerine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, bankalarda risk, operasyonel risk, insan kaynakları fonksiyonları hakkında bilgi vermek, bankacılık sektöründeki operasyonel risk ile insan kaynakları fonksiyonları ilişkisini ortaya koyarak operasyonel risklerin önlenmesi için önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla hazırlanan anket banka çalışanlarına uygulanmıştır. Bankada, operasyonel risklerin önlenmesinde insan kaynakları yönetim işlevlerinin önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin operasyonel riskleri önlemesi açısından, personel seçim sisteminin var olduğu, performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, ücretlendirme, disiplin, eğitim ve etkili bir haberleşme sistemlerin de operasyonel risklerin önlenmesinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Operasyonel Risk, Banka

## **OPINION OF BANK EMPLOYEES ON OPERATIONAL RISK PREVENTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION OF PRESENCE SYSTEM**

### **ABSTRACT**

It is noteworthy to see that human resources applications and functions are directly and indirectly affecting operational risk management. Within the framework Banking Regulation and Supervision Agency's work on adaptation process in Turkey is important. Providing quick adaptation, understanding operational risk management and preventing risks that may arise will be dependent on increasing the role human resources management and function and increasing quality of existing work. The purpose of this study is to give information about the risk in banks, operational risk, to show the relationship between human resources functions and operational risk in banking sector, in order to make recommendations for the prevention of operational risk. The developed survey was conducted to bank employees. It is found that human resources management functions have a significant effect on prevention of operational risks. Within the perspective of preventing operational risks, it is seen that the system of selection of personnel and the system of performance evaluation were purposely structured. Moreover, charging, discipline, education and effective communication systems are also ascertained as effective on preventing operational risks.

**Keywords:** Human Resources Management, Operational Risks, Bank

---

<sup>1</sup> Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, Doç. Dr. zozturk@gazi.edu.tr

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı, T. Vakıflar Bankası T.A.O. cetinermeryem@vakifbank.com.tr

## Giriş

Bankacılık faaliyetlerinin başlaması ile ilk dikkat çeken ve önemli olarak değerlendirilen risk türü kredi riski olmuş, bankacılık faaliyetlerinin çeşitlenmesi, işlem sayısının ve hacminin artması risk çeşitlerinin de artmasına neden olmuştur.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve finansal ürünlerin gelişmesi, bankalardaki iç denetim sistemindeki aksaklıklar, banka içerisindeki uygulama ve işlemlerde çeşitli hatalara, suistimallere yol açmıştır. Bankalarda ortaya çıkan operasyonel risklerin insan, sistem ve süreç gibi içsel nedenlerin yanı sıra, yangın, deprem, terör olayları, sık ve hızlı değişen hükümet politikaları, siyasi istikrarsızlık sonucu piyasaya olumsuz yansımalar, vergi yasalarının bankalar aleyhine değişmesi ve krizler sonucu oluşan dışsal faktörlerden de kaynaklandığı söylenebilir.

Bankalarda süreçler oluşturulurken etkinlik ve verimlilik ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yasal faktörler ve içsel düzenlemeler de süreçlerin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

Bankalarla işlemlerin yürütülmesi için kurulmuş olan sistemlerin, bankanın güvenliğini de tehlikeye sokmayacak biçimde olması gerekir. Günümüzde neredeyse ulaşılamayacak bir hızla gelişen ve değişen bilişim teknolojisinin en çok kullanıldığı kurumlar olan bankalarda bilgisayar teknolojisinin son sistem olması ve güvenilirliği yüksek olması gerekmektedir.

Bu ana kadar bahsedilen operasyonel risk faktörlerinden dış etki faktörleri dışındaki diğer iki faktörün (sistem ve süreç) en önemli risk faktörü sayılan insan faktörünün etkisi altında olduğu söylenebilir. Hatta müdahale edilemez gibi görünen dış faktörlerin önlenmesinde olmasa bile etkisinin bertaraf edilmesinde insan faktörünün önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Operasyonel risklerin önemli kaynağı olan insan faktörünün aynı zamanda bu riskleri önleyebilecek bir kaynak olması da ilginçtir.

İşte burada İnsan Kaynakları Yönetim Birimleri devreye girmektedir. Tüm işletmelerde ve bankalarda stratejik bir birim haline gelen, insan kaynakları yönetimi biriminin politikaları, stratejileri ve uygulamaları operasyonel risklerin önlenmesinde etkili olan en önemli faktördür.

Bu çalışma insan kaynağının planlamasından, seçilip alınması, eğitilmesi ücretlendirme ve yükselme sistemlerinin kurulması gibi işlevleri yerine getiren insan kaynakları yönetimi ile operasyonel risk arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak operasyonel risklerin önlenmesi için önerilerde bulunmaktadır.

## 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, literatürde yer almaya başladığı 1970'li yılların ortalarından itibaren, yoğun bir şekilde gelişim ve değişim süreci yaşamıştır. Gelişme sürecinde varlığını devam ettiren bir disiplin olan İKY'nin, literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır 3.

İKY kavramı yeni gelişim gösteren ve geçiş süreci içinde olan bir kavram olduğundan genel anlamda kabul edilen bir tanımın yapılması kolay değildir. Özellikle de geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmaması, tanım yapmayı daha da zorlaştırmaktadır 4.

Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına çeşitli yenilikler getirmektedir. Personel yönetimi safhasında, personelle ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan ve işbirliğine dayalı, sorun çözümünde iş görenlerin katılımını sağlayan, değerlerde personele ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almakta, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri fonksiyonları ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetiminin örgüt politikaları için stratejik bir unsur olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumda geleneksel işçi-işveren ilişkilerindeki personel yönetiminden farklı olarak işgücünü yalnızca bir maliyet olarak görmemekte ve işgücünü, değerlendirilmesi gereken önemli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir 5.

1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramı önceki tanımlamalara yeni bir anlam katılmadan yalnızca personel yönetimi kavramı yerine kullanılsa da "insan faktörünün firmanın en önemli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının" ağırlık kazanması neticesinde personel yönetiminin modern bir şekli olarak değerlendirilmiştir 6.

<sup>3</sup> Gök, S., 2006. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sy, 20-21

<sup>4</sup> Aykaç, B., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Sy,27

<sup>5</sup> Büyüksulu, K., 1996. Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, İstanbul: Der Yayınları, Sy,54

<sup>6</sup> Okur, M. E., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Türk Tekstil İşverenleri Sendikası, Sy,5

## 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

### 2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama her hususta olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de ana adımdır. Faaliyete başlamadan önce yapılacak işin gayesi, nasıl yapılacağı, izlenecek süreçler ve karşılaşılabilecek problemler genel hatlarıyla değerlendirilmelidir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirme amacıyla insan kaynağını en etkin nasıl kullanırım sorusuna cevap arayan insan kaynakları yönetiminin iyi yapılmış bir planlama sürecine gereksinimi bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir şekilde kullanmayı, günümüzde ve gelecekteki insan gücü kaynağını nicelik nitelik açısından kararlaştırmayı amaç edinen öngörüye insan kaynakları planlaması denmektedir <sup>7</sup>.

### 2.1. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en ana fonksiyonlarından biri işgören seçme ve yerleştirmedir. Bir şirkete yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insandır. Mevcut ögenin şirketin gerçek ihtiyacı karşılayacak seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da problem olarak değerlendirilir <sup>8</sup>.

### 2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, daha önce belirlenen performans ölçüleri ve standartlarına göre, kişilerin veya kuruluşun belli bir dönemdeki var olan performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Performans değerlendirmenin temel gayesi, önceden tespit edilen standartlar ve kriter çizgisinde verimliliği arttırmak, tespit edilen kriter ve standartları oluşturamayan çalışanların eğitime gereksinim duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyonel açıdan beklenen amaç ve verimlilik ve performansın en yüksek düzeye çıkartılmasıdır <sup>9</sup>.

### 2.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi programlarının genel hedefi, çalışanların gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve gayelerini örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece, bu programlar sayesinde örgüt, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bireyleri yerleştirme imkânına sahip olur. Hareketli bir ortamda, motivasyonunu ve heyecanını kaybetmeden doğru amaçlara doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde gerçekleştirecek bireyleri bulmak, yerleştirmek, muhafaza etmek ve sürekli geliştirmek için planlı bir kariyer yönetimine gereksinim vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde örgütler, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü gereksinimini kendi içerisinde karşılama imkânını yakalamış ve geleceğe daha çok güvenle bakmış olur <sup>10</sup>.

### 2.4. Ücret Yönetimi

Ücret konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, politik istikrarın sağlanmasında ve sosyal gelişiminde çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu sebeple öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler bakımından ücret ilkeleri ve metotları üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Diğer taraftan bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir problem olarak, önemini ve güncelliğini kaybetmeksizin birçok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun sebebi ise, ücretlerin ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir yönden emeği karşılığında çalışan bireylerin gelirini ve yaşam seviyelerini belirleyici bir öge; diğer yönden ise gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım şeklini o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir göstere olarak çok yönlü bir özellik taşımaktadır <sup>11</sup>.

### 2.5. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)

Bu işlevin gayesi personelin işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi yönünden şu neticelere varılır; Güvenli bir iş ortamı oluşturmak için gerekli

<sup>7</sup> Aykaç, B., 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<sup>8</sup> Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi, Sy, 78

<sup>9</sup> Bayraktaroğlu, S., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, Sy,103

<sup>10</sup> Bingöl, D., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık, Sy,288

<sup>11</sup> Bayraktaroğlu, S., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, Sy 201

insan davranışının sağlanması, meslek hastalıkları ve iş kazalarını meydana getiren sebeplerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmaları, bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği arttırmak. Koruma işlevinin iki esas uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. Çalışma güvenliği, işyerinde personelin güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın sebep olabileceği iş kazalarının önüne geçilmesini ve güvenli bir iş ortamının sağlanabilmesini amaçlar. Personel sağlığının gayesi ise personelin yaptıkları işle sebebiyle sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Diğer bir söyleyişle çalışan bir bireyin yaptığı iş nedeniyle sağlığının bozulmaması personel sağlığı uğraşının esas gayesidir <sup>12</sup>.

## 2.6. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)

Endüstri ilişkileri geniş ifadeyle bütün ücretli personelin iş şartlarını inceleme alanına almakta ve işçi-işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkiler, işçi ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını kapsamaktadır. Böylelikle yasal düzenlemeler, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ile beraber kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki kişisel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme alanına girmektedir. Farklı bir anlatımla, endüstri ilişkileri sistemi; işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla iş şartlarına etkileri, toplu sözleşmeler, toplu pazarlık yapısı, sözleşmelerin süresi sözleşmelerle düzenlenen hususlar, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları kapsamaktadır. Şirket ile personelin örgütleri (sendika) arasındaki ilişkiler kavramı kısaca işletme-sendika ilişkileri olarak bilinmektedir. Şirket ile şirkette çalışanlar arasındaki ilişkiler genellikle işçi ile işvereni karşılıklı olarak değil, her iki tarafın örgütleri aracılığıyla düzenlenmektedir <sup>13</sup>.

## 2.7. Eğitim

Eğitim, bireyin bilgi beceri ve davranışlarının istenen standartlarda değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik açısından önemlidir. Hızla gelişen küreselleşme ve teknolojinin de etkisiyle eğitimin önemi zamanla daha da artmaktadır. Eğitim yönetiminin örgüte faydaları; üretim kalitenin artması verimlilik ve daha az işçi giriş çıkış oranı, karlılığın artması şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılması şeklinde sıralanabilir. Çalışanlara getirdiği yararlar ise, iş tatmini ve iş motivasyonunun artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının oluşturulmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın değeri ve öneminin bu günkü toplumların vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise ana güç ve temel sermaye olduğu bilinmektedir. Daha önce insan kaynakları yönetiminin amaçları kısmında da açıklandığı gibi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinden birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır <sup>14</sup>.

## 3. Operasyonel Risk

Operasyonel riskin tanımı üzerinde kesin bir tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle farklı kaynaklarda farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Basel komitesince, Operasyonel risk “Yetersiz ve başarısız içsel süreçlerden, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskidir” şeklinde tanımlanmaktadır <sup>15</sup>. Operasyonel risk; sadece ölçülebilen riskleri içeren, kredi veya piyasa riski ile ilişkilendirilmeyen ve tamamı tespit edilemeyen risklerdir <sup>16</sup>.

Bankaların karşılaştığı en eski risk türü operasyonel risktir. Yeni kurulan bir banka kredi politikası veya piyasa pozisyonuyla ilgili karar vermeden önce operasyonel risklere maruz kalır <sup>17</sup>.

Operasyonel risk genel olarak kredi ve piyasa riski dışında kalan tüm riskler olarak ifade edilmektedir. Basel komitesi operasyonel riski uygun olmayan ya da işlenmeyen iç süreçler, insanlar, sistemler ya da dış etkenler nedeniyle ortaya çıkabilecek zarara uğrama riski olarak tanımlamıştır. Son yıllarda finansal piyasalarda yaşanan krizler dolayısıyla operasyonel riskin önemi ve gerçekleşmesi durumunda finansal kuruma vereceği zararın büyüklüğü daha açıkça anlaşılmaya başlanmıştır. Basel komitesi, Haziran 2004’te yayınladığı Basel II düzenlemesi ile birlikte 2007 yılından itibaren öncelikle Gelişmiş 10 ülkede (G-10) başlamak üzere bankaların

<sup>12</sup> Kaynak, T. ve diğerleri. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İ.Ü.İ.F.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi. Sy,396

<sup>13</sup> Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., 2007. *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat, Sy 246

<sup>14</sup> Fındıkçı, İ. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, Sy, 243

<sup>15</sup> Basel Committee, Operasyonel Risk Management, Publication No.42, <http://www.bis.org/publ/bcbs42.htm> (05 Ocak 2013).

<sup>16</sup> Jacques Pézier, “Basle II Operational Risk Proposals; A Critical Review”, 2002, s.7., <http://www.gloriamundi.org/picsresources/jp2ppt.pdf>

<sup>17</sup> Geiger H., “Regulating and Supervising Operational Risk for Banks”, Institut für schweizerisches Bankwesen, Working Paper, 2000, No.25

operasyonel risklerini ölçerek gerekli sermaye karşılığını ayırmalarını öngörmüş ve bu amaçla bankalarda operasyonel risklerin ölçümü üzerine çeşitli modeller önermiştir 18.

Ülkemizde de BDDK'nın 8 Şubat 2001 tarih 24312 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik'te operasyonel risk; "Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplara ya da zarara uğrama ihtimali" olarak tanımlanmaktadır.

BDDK'nın 28 Haziran 2012 tarih 28337 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik'te operasyonel risk tanımı sadeleştirilmiş ve Yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar ve sistemlerden ya da harici olaylardan kaynaklanan ve yasal riski de kapsayan zarar etme olasılığı, olarak tanımlanmaktadır.

Denetim otoritelerinin tanımları incelendiğinde, strateji ve itibar gibi diğer işletme risklerinin, operasyonel risk tanımı içerisinde değerlendirilmediği dikkat çekmektedir. Denetim otoritelerinin tanımlamalarında, "ölçülebilirlik" kriterinin belirleyici unsur olduğu görülmektedir. Ölçülebilirlik kriterinden ziyade, önemli olan her bankanın, yapısına, işleyişine ve risk iştahına uygun olarak kendi operasyonel risk tanımını yapması ve bu tanımın kapsamının açıkça anlaşılmasının sağlanmasıdır 19.

Bankacılık çevresi, son 30 yıldır ciddi bir değişiklik yaşamış; Çevre, belirgin şekilde küçük ve daha az karmaşık müşterilerden, daha geniş bir müşteri yelpazesine dönüşmüştür. Günümüzde bu yelpazeye çok uluslu ve karmaşık tüzel kişi ve fon yöneticileri de dâhil olmaktadır. Yeni dünyanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, ürün portföyünde temel nakit işlemlerinden, hem borsa içi hem de dışı vadeli işlem ve opsiyonları içine alan geniş bir alana doğru önemli bir genişleme meydana gelmektedir. Bugünün oldukça karmaşık ve esnek teknolojisi, organizasyonların yeni dünyadaki bilgi hacmine ulaşmalarını sağlamaktadır. Daha fazla fiyat serbestisi ve gittikçe karmaşık bir özellik kazanan müşteriler, hem işlem değerleri hem de genel hacimdeki genişlemeyle birlikte sınır ötesi işlemlerde önemli artışlara yol açmaktadır. Bankalar, genişletilmiş ürün portföyünün yönetiminde risk alabilmek için tek ürün/tek yer temelli risk yönetiminden uzaklaşıp açık bir portföye dayanan global risk yönetimine doğru kaymaktadır 20.

Operasyonel risk bilincinin ortaya çıkması 1970'li yıllarda başlamaktadır. Operasyonel risk, önceleri finansal kuruluşlarda "takas ve ödemelerin gerçekleşmeme riski" olarak dar bir kapsamda ifade edilmiştir. 1980'li yıllarda türev araçların yaygın olarak kullanılması, birçok alandaki deregülasyon uygulamaları ve bilgi işlem sistemlerinin güvenliği konusunda yaşanan kayıp olayları sonucu, bu riskin kapsamının daha geniş olması gerektiği konusundaki bilinç artırmıştır. 1990'lı yıllarda hızla genişleyen ve işlem miktarı artan finansal faaliyetlerde ve finansal kuruluşlarda kredi ve piyasa riskinden kaynaklanmayan büyük miktarda kayıp olayları ortaya çıkmıştır. Operasyonel risklerin potansiyel kayıp boyutu ve kapsamı konusunda gelişen bilinç operasyonel risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bir riskin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle riskin tanımlanması ve bu tanım çerçevesinde ölçümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir <sup>21</sup>.

#### 4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankalardaki operasyonel risklerin önlenmesinde insan kaynakları yönetimi işlevlerine (fonksiyonlarının) ilişkin bir sistemin varlığı konusunda banka çalışanlarının görüşlerini almak ve bir takım demografik özelliklere göre bu görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini oluşturmuş mudur?
2. Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuş mudur?
3. Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi var mıdır?

<sup>18</sup> Teker Leblebici, D., Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi-Örnek Banka Uygulamalı, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006, s.1.

<sup>19</sup> Candan H., Özün A., Bankalarda Risk Yönetimi ve BASEL II, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 1071, 2006, s. 213.

<sup>20</sup> Jonathan Davies, Matthew Fairless, Sonia Libaert, Jason Love, "Defining and Aggregating Operations Risk Information", Operational Risk and Financial Institutions, London: Arthur Andersen Risk Books, 1998,s. 65.

<sup>21</sup> Mazıbas, M., "Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetim Kesişim Alanı", Ankara: Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 2005, s.28.

4. Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülme midir?
5. Disiplin Sistemi (Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli midir?
6. Ücretlendirme Sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıda mıdır?
7. İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuş mudur?

Ayrıca, yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev gibi demografik değişkenlere göre istatistiksel karşılaştırmalar yapılarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

### 5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren kamu bankalarından sayılan ve yarı kamu yarı özel sektör bankası özelliği taşıyan ve Ülkede en fazla şubesi olan bankalardan biri olan ve bankacılıkta aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sıra içinde olan bir bankanın genel müdürlük ve merkez şubelerde çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada Tesadüfi Örneklem yöntemi kullanılmış ve bu yöntemle 1400 kişiye anket gönderilmiş ve dönen anketlerden tam olarak cevaplandırılmış 500 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 6. Yöntem

Araştırmada bankalardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin sistemin operasyonel risklerin önlenmesi konusundaki varolan durum ve çalışan görüşlerini belirlemek üzere yazarlar tarafından hazırlanan anket, tesadüfi örnekleme yoluyla banka çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket 52 sorudan ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların genel bilgilerini almaya yönelik çok seçenekli sorular yönlendirilmiş olup, ikinci bölümünde de 5li Likert Ölçeği’ne göre çalışanların operasyonel risk yönetimine insan kaynakları yönetim anlayışına yönelik görüş ve tutumlarına ilişkin olarak önermeler yönlendirilmiştir. Anket çözümleri SPSS 15 ve LISREL 8.53 istatistik paket programları ile gerçekleştirilmiştir.

### 7. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırma veri toplama aracının geçerli ve doğru verileri toplayacak nitelikte olduğu, çalışanların görüşlerini samimi bir şekilde belirttikleri varsayılmış, araştırma çalışan görüşleri ve araştırma yapılan banka ile sınırlandırılmıştır.

### 8. Analiz

#### 8.1. Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Açıklayıcı faktör analizinden farklı olarak, doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacı tarafından belirlenen bir faktöriyel yapının doğrulanması veya önceden belirlenmiş teorik bir modeli/kuramı test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Anket (ölçme aracı) yedi boyutlu olarak hazırlanmış ve hazırlanan bu ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi ile belirlenmiştir.

Elli bir maddeden oluşan insan kaynakları yönetimi ölçeğinin DFA sonucunda maddelerin faktör yük değerleri (*Lambda*), her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi ( $R^2$ ) değeri ve ilişkinin anlamlılığını gösteren *t* değerleri bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddelerin *t* değerleri anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Uyum indeksleri ise gözlenen verinin yedi boyutlu olan modele iyi uyum gösterdiğini değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $X^2(1203)=5453.48$ ,  $P < 0.01$ , kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)= 0.008; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR)= 0.07; karşılaştırmalı uyum endeksi(CFI)= 0.96; uyum iyiliği indeksi (GFI)= 0.72; normlanmış uyum endeksi (NFI)= 0.95; görel uyum endeksi (RFI)= 0.94 olarak belirlenmiştir. Modelden elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde (GFI hariç) olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yedi faktörlü yapısının kabul edilebilir ve geçerli sonuçlar verdiği görülmüş, doğrulayıcı faktör analizi sonucu standartlaştırılmış yol katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenirliliğine ise Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. 51 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.954 olarak yüksek bir güvenirlilik elde edilmiştir. Güvenirlilik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlilik katsayısının 1’e yakın değerler alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları ve ilgili boyutların güvenirlilik katsayıları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir;

**Tablo 1:** Alt Boyutlara İlişkin İçsel Tutarlık Değerleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Alfa Güvenirlik
Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	10	0,873
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, Hedefleri, Stratejileri	12	0,884
Eğitim	8	0,887
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	7	0,881
Disiplin Sistemi	8	0,842
Ücretlendirme	3	0,756
İletişim	3	0,775

Madde-toplam korelasyonunun 0.30 değerinden yüksek olması beklenir.<sup>22</sup> Pilot uygulama için kullanılan ölçek maddelerinin de madde toplam korelasyonlarının 0,30 değerinden yüksek olması sebebiyle her hangi bir madde çıkarılmamıştır. Alt boyutların güvenilirlik katsayılarının da 0,756 ile 0,887 arasında değiştiği belirlenmiştir.

### 9. Bulgular ve Yorum

Tabloları yorumlamada tablo 2’de belirtilen ortalamalar dikkate alınmıştır.

**Tablo 2.** Tabloların Yorumlanma Skalası

1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının operasyonel riskleri önleme bakımından varlığı konusunda çalışanların görüşleri tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Operasyonel Riskleri Önleme Bakımından İKY İşlevlerinin Varlığı Konusunda Çalışan Görüşleri

	Ortalama	Std. sapma	Katılım Düzeyi
1- Operasyonel riskin önlenmesi için yeterli bir personel seçim sistemi bulunmaktadır.	4,11	0,65	Yüksek
2- Operasyonel risklerin önlenmesi için insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler, stratejileri oluşturulmuştur.	3,13	0,71	Orta
3- Operasyonel risklerin önlenmesi için çalışanlar için yeterli bir eğitim politikası ve sistemin oluşturulmuştur.	3,30	0,74	Orta
4- Operasyonel risklerin önlenmesi performans değerlendirme ve yükselme sistemi oluşturulmuştur.	2,75	0,84	Orta
5- Disiplin sistemi operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir.	3,31	0,70	Orta
6- Ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek niteliktedir.	2,78	1,03	Orta
7- İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeydedir.	3,49	0,92	Yüksek

**Tablo 4:** Alt Boyutlara Karşılık Gelen Çalışan Görüşleri

Alt Boyut	Çalışan Görüşleri
Görev alacak kişilerin seçim kriterleri	Operasyonel riskin önlenmesi için yeterli bir personel seçim sistemi bulunmaktadır.
İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, hedefleri, stratejileri	Operasyonel risklerin önlenmesi için insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler, stratejileri oluşturulmuştur.
Eğitim	Operasyonel risklerin önlenmesi için çalışanlar için

<sup>22</sup> Atılğan, Doğan, Kan, “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme” 2006, s: 387



	yeterli bir eğitim politikası ve sistemin oluşturulmuştur.
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	Operasyonel risklerin önlenmesi performans değerlendirme ve yükselme sistemi oluşturulmuştur.
Disiplin Sistemi	Disiplin sistemi operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir.
Ücretlendirme	Ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek niteliktedir.
İletişim	İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeydedir.

Araştırmaya katılanların operasyonel risklerin önlenmesine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama 1.0-1.8 arasında ise çok düşük; 1.81-2.60 ise düşük; 2.61-3.40 arasında ise orta; 3.41-4.20 arasında ise yüksek ve 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla en yüksek ortalama operasyonel riskin önlenmesi için yeterli bir personel seçim sistemine ilişkin görüşlerde yer almıştır ( $\bar{X}=4.11$ ). En düşük ortalama Operasyonel risklerin önlenmesi performans değerlendirme ve yükselme sistemine ilişkin görüşlerde yer almıştır ( $\bar{X}=2,75$ ).

Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi, banka çalışanları, operasyonel riskleri önleyici anlamda insan kaynakları yönetim işlevlerinin bankada var olduğu konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Ancak, operasyonel risklerin önlenmesinde personel seçim sistemleri ile iletişim fonksiyonlarının yüksek düzeyde olumlu etkisinin olduğunu, diğer fonksiyonların ise orta düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir.

Aşağıdaki hipotezlerin testinde tek örneklem t testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

1. Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini oluşturmuş mudur?
2. Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuş mudur?
3. Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi var mıdır?
4. Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülmektedir mi?
5. Disiplin Sistemi(Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli midir?
6. Ücretlendirme Sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıda mıdır?
7. İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuş mudur?

**Tablo 5:** Hipotezlerin Tek Örneklem t Testine Göre Sonuçları

Hipotezler	Test Değeri = 3.40		
	t	Sd	p
1- Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini oluşturmuştur.	25,400	549	<b>0,00**</b>
2.Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.	-9,117	549	<b>0,00**</b>
3.Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi vardır.	-3,253	549	<b>0,01**</b>
4.Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülmektedir.	-18,090	549	<b>0,00**</b>
5.Disiplin sistemi (Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir.	-2,878	549	<b>0,04**</b>
6.Ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıdadır.	-14,033	549	<b>0,00**</b>
7.İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuştur.	2,251	549	<b>0,03*</b>

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Tek örneklem t testi sonucuna göre tüm hipotezler kabul edilmiştir. Araştırmaya katılanların görüşlerine Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini

oluşturmuştur; Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuştur; Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi vardır; Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülmektedir; disiplin sistemi (Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir; ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıdadır; İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuştur.

Bu bölümde, bankada operasyonel risklerin önlenmesinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ve uygulamalarının, araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmek üzere istatistiksel karşılaştırmalar yapılmış ve P değerine göre anlamlılık hesaplanmıştır.

**Tablo 6:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermesi

	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	p
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	Kadın	4,12	0,65	0,76
	Erkek	4,10	0,66	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	Kadın	3,16	0,72	0,21
	Erkek	3,09	0,69	
Eğitim	Kadın	3,31	0,76	0,71
	Erkek	3,29	0,73	
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	Kadın	2,72	0,84	0,38
	Erkek	2,78	0,84	
Disiplin Sistemi	Kadın	3,30	0,70	0,72
	Erkek	3,32	0,70	
Ücretlendirme	Kadın	2,95	1,02	0,00**
	Erkek	2,62	1,02	
İletişim	Kadın	3,47	0,95	0,65
	Erkek	3,51	0,88	

Tablo 6'da görüldüğü gibi ücretlendirme sisteminin bankadaki operasyonel risklerin önlenmesi konusunda oluşturulduğuna ilişkin önermeye katılımında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Göstermesi

	N	Ortalama	Std.sapma	p
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	20-25	3,94	0,66	0,00**
	26-35	4,00	0,72	
	36-45	4,18	0,63	
	46-55	4,27	0,45	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	20-25	3,18	0,75	0,09
	26-35	3,05	0,73	
	36-45	3,14	0,68	
	46-55	3,27	0,67	
Eğitim	20-25	3,31	0,82	0,01**
	26-35	3,20	0,75	
	36-45	3,32	0,74	
	46-55	3,50	0,70	
Performans Değerleme Ve Yükselme Sistemi	20-25	3,05	0,76	0,00**
	26-35	2,59	0,83	
	36-45	2,79	0,84	
	46-55	3,04	0,80	
Disiplin Sistemi	20-25	3,49	0,63	0,00**

	26-35	3,21	0,70	
	36-45	3,34	0,72	
	46-55	3,48	0,64	
Ücretlendirme	20-25	3,30	0,84	<b>0,01**</b>
	26-35	2,69	1,09	
	36-45	2,76	1,00	
	46-55	2,99	0,98	
İletişim	20-25	3,73	1,02	<b>0,00**</b>
	26-35	3,29	0,92	
	36-45	3,59	0,90	
	46-55	3,72	0,84	

Tablo 7’de görüleceği gibi yapılan ANOVA analizine göre, bankadaki, insan kaynağının seçim kriterleri, eğitim, performans değerlendirme ve yükselme, disiplin, ücretlendirme ve iletişim sistemlerinin varlığının operasyonel risklerin önlenmesine ilişkin görüşlerin yaşa göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermesi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std.sapma	p
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	Lise	73	4,24	0,52	0,22
	Önlisans	25	4,16	0,37	
	Lisans	397	4,10	0,69	
	Lisans üstü	55	4,01	0,67	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	Lise	73	3,29	0,72	<b>0,04*</b>
	Önlisans	25	3,26	0,47	
	Lisans	397	3,11	0,71	
	Lisans üstü	55	2,96	0,75	
Eğitim	Lise	73	3,42	0,74	0,09
	Önlisans	25	3,51	0,67	
	Lisans	397	3,28	0,74	
	Lisans üstü	55	3,15	0,79	
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	Lise	73	2,89	0,91	0,17
	Önlisans	25	2,91	0,63	
	Lisans	397	2,74	0,84	
	Lisans üstü	55	2,59	0,79	
Disiplin Sistemi	Lise	73	3,34	0,76	0,51
	Önlisans	25	3,43	0,73	
	Lisans	397	3,32	0,70	
	Lisans üstü	55	3,20	0,66	
Ücretlendirme	Lise	73	3,00	0,98	0,09
	Önlisans	25	3,07	0,93	
	Lisans	397	2,74	1,04	
	Lisans üstü	55	2,69	1,09	
İletişim	Lise	73	3,63	0,91	<b>0,02*</b>
	Önlisans	25	3,93	0,77	
	Lisans	397	3,43	0,92	
	Lisans üstü	55	3,53	0,90	

Tablo 8’de, insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler ve stratejiler ile iletişim sistemlerinin varlığına ilişkin görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Mesleki Deneyime Göre Farklılık Göstermesi

		N	Ortalama	Std.sapma	P
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	5 yıl ve daha az	131	3,98	0,69	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	4,00	0,80	
	11-15 yıl	74	4,22	0,60	
	16-20 yıl	85	4,09	0,61	
	21 yıl ve üzeri	158	4,24	0,53	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	5 yıl ve daha az	131	3,04	0,73	<b>0,04*</b>
	6-10 yıl	102	3,01	0,75	
	11-15 yıl	74	3,22	0,72	
	16-20 yıl	85	3,11	0,67	
	21 yıl ve üzeri	158	3,24	0,66	
Eğitim	5 yıl ve daha az	131	3,13	0,78	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	3,18	0,81	
	11-15 yıl	74	3,39	0,67	
	16-20 yıl	85	3,37	0,64	
	21 yıl ve üzeri	158	3,43	0,73	
Performans Değerleme ve Yükseltme Sistemi	5 yıl ve daha az	131	2,70	0,84	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	2,47	0,84	
	11-15 yıl	74	2,89	0,85	
	16-20 yıl	85	2,64	0,76	
	21 yıl ve üzeri	158	2,97	0,82	
Disiplin Sistemi	5 yıl ve daha az	131	3,26	0,66	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	3,15	0,75	
	11-15 yıl	74	3,41	0,71	
	16-20 yıl	85	3,24	0,71	
	21 yıl ve üzeri	158	3,46	0,67	
Ücretlendirme	5 yıl ve daha az	131	2,92	1,08	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	2,45	1,03	
	11-15 yıl	74	2,68	1,08	
	16-20 yıl	85	2,59	0,97	
	21 yıl ve üzeri	158	3,03	0,94	
İletişim	5 yıl ve daha az	131	3,41	0,92	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	3,16	0,99	
	11-15 yıl	74	3,56	0,84	
	16-20 yıl	85	3,55	0,83	
	21 yıl ve üzeri	158	3,69	0,88	

Tablo 9'dan, personelin seçim kriterleri, insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler ve stratejiler, eğitim, performans değerlendirme ve yükseltme, disiplin, ücretlendirme ile iletişim sistemlerinin varlığına ilişkin görüşlerin katılımcıların mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.

### 10. Sonuç ve Öneriler

Bankalarda operasyonel risklerin en büyük risk grubunu oluşturduğu bilinmektedir. Bu nedenle operasyonel risklerin en aza indirilebilmesi ve ortadan kaldırılabilmesi, bankaların sürdürülebilir rekabet sağlamaları, etkin ve verimli çalışmaları, sektörde ulusal ve uluslararası düzeyde saygınlık kazanmaları bakımından son derece önemlidir.

Operasyonel risklerin önlenmesinde en önemli görev insan kaynakları yönetimi birimlerine düşmektedir. İKY birimleri, üst yönetimin desteği ile oluşturacakları uygulanabilir işlevleri ile bankanın yaşamını saygın ve karlı bir biçimde devam ettirmelerinde önemli rol oynayacaklardır.

Yaptığımız bu çalışmada, bankada operasyonel risklerin önlenmesinde İKY birimlerinin işlevlerine ilişkin sistemlerin oluşturulup oluşturulmadığı araştırılmış ve etkinlikleri konusunda çalışan görüşleri alınmıştır.

Buna göre; Operasyonel risklerin önlenmesi açısından, personel seçim sisteminin var olduğu, performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olduğu, banka çalışanlarına yönelik bir eğitim politikası ve sürekli eğitimi öngören bir eğitim sisteminin var olduğu da anlaşılmıştır. Ayrıca, bankada kurulmuş olan, ücretlendirme sistemi, disiplin sistemi ve iletişim(haberleşme) sistemlerinin operasyonel riskleri önleyebilecek düzeyde olduğu da ortaya çıkmıştır. Personel seçim sistemi ile iletişim sisteminin operasyonel riskleri önleme açısından diğer sistemlere göre daha üst düzeyde etkilerinin olduğu da belirlenmiştir. Yapılan anlamlılık testinde ise, sadece ücretlendirme sisteminde kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir görüş farklılığı olduğu saptanmıştır.

Bankalardaki İKY birimlerinde çalışanlar, İKY işlevlerinin oluşturulması, sistemlerin kurulması ve uygulanması konularında uzman kişilerden oluşturulmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi birimleri çalışanları operasyonel riskler konusunda eğitilmelidir.

İKY birimleri ile diğer birimler arasında, operasyonel risklerin önlenmesi konusunda iletişim ve işbirliği en üst düzeyde gerçekleştirilmeli, İKY birim yöneticileri ile diğer birim yöneticileri bu konuda sıkça bir araya gelmelidirler.

Bu araştırmada, operasyonel risklerin önlenmesinde İKY işlevlerinin varlığı ve etki düzeyleri konusunda çalışan görüşleri alınmıştır. Ancak yapılacak sonraki araştırmalarda İKY işlevleri tek tek ele alınıp operasyonel risklerin önlenmesi konusunda katkısı ve etkisi konusunda ayrıntılı olarak konu incelenebilir.

Bankalarda olduğu kadar diğer tüm işletmelerde de operasyonel riskler söz konusudur. Bu nedenle operasyonel riskler ve insan kaynakları yönetiminin riskleri önleme konularında araştırmalar yapılmalıdır.

#### Kaynakça

- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlanması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Basel Committee, (1998). *Operasyonel Risk Management*, Publication No.42, <http://www.bis.org/publ/bcbs42.htm> adresinden 05 Ocak 2013'de alınmıştır.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Büyükuslu, K. (1996). *Endüstri ilişkileri boyutunda çok uluslu şirketler ve insan kaynağı yönetimi teori ve uygulama*, İstanbul: Der Yayınları.
- Candan, H., Özün, A. (2006). *Bankalarda Risk Yönetimi ve BASEL II*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 1071.
- Davies, J., Fairless, M., Libaert, S., Love, J. (1998). *Defining and Aggregating Operations Risk Information*, Operational Risk and Financial Institutions, London: Arthur Andersen Risk Books.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geiger, H. (2000). *"Regulating and Supervising Operational Risk for Banks"*, Institut für schweizerisches Bankwesen, Working Paper, 25
- Gök, S. (2006). *21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gürüz, D., Yaylacı, Ö. G. (2007). *İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Media Cat,
- Hakan Atılğan, H., Doğan, N., Kan, A. (2006). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (Ed. Hakan Atılğan). Ankara: Anı Yayıncılık
- Kaynak, T. ve diğerleri. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi.
- Leblebici Teker, D. (2006). *Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi-Örnek Banka Uygulamalı*, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mazıbas, M. (2005). *Operasyonel Risk İle Kurumsal Yönetim Kesişim Alanı*, Ankara: Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 2005, s.28.
- Okur, M. E. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Türk Tekstil İşverenleri Sendikası.
- Pézier, J. (2002). *"Basle II Operational Risk Proposals; A Critical Review"*, <http://www.gloriamundi.org/picsresources>
- Sabuncuoglu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

**BOOK REVIEW  
(KİTAP DEĞERLENDİRMESİ)**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CHALLENGES: LEARNING & DEVELOPMENT**

**Valerij DERMOL<sup>1</sup>**

The book titled Human Resources Management Challenges: Learning & Development focus on a variety of issues related to diversity of workforce and diversity management. As many researchers claim, the diversity relates to the factors that differentiate employees, such as age, gender, marital status, social status, level of disability, sexual orientation, religion, personality, physical and mental capabilities, moral values, culture, religion, even outlook. Nevertheless, the concept of diversity is not based only on differentiation related to workers' attributes, but also on other issues, such as relationships between the organisation and workers, interests of organisations' stakeholders etc. Diversity management is, on the other hand, perceived as an opportunity to increase the competitiveness of enterprises. Organizations might gain competitive advantage through the use of diverse workforce potential and by implementing proper structures and processes with the goal of maximising the ability of the employees to contribute to organizational objectives and to achieve the full potential unhindered by the group identities such as gender, race, nationality, age and departmental affiliation.

In the book there are eight chapters covering some of the important issues related to the diversity of workforce and diversity management – talent management, development of diversity-oriented and cross-cultural competencies, self-employment as an opportunity for introduction of flexible working time and contractual flexibility, green jobs creation, age management, and issues related to the age and gender stereotypes. As described in the book, diversity-oriented and cross-cultural competencies represent the foundation for diversity management in an organisation. The authors also explain in detail that knowledge, skills and attitudes might be important for managing the diversity, and describe the ways these knowledge, skills and attitudes might be developed. Talent management and age management, on the other hand, represent the approaches to managing diversity of workforce in the sense of handling the differences in abilities and age. Concept of intergenerational programming upgrades the idea of age management representing the ways of cooperation and knowledge transfer between older and younger workers, which might become an issue in the following years. For sure, gender is seen as a key factor that differentiates workers and represents an important dimension of organisational diversity, but when added to the issue of age, it represents the factor that has been poorly studied in the literature. In some specific way, the concepts of flexible work practices together with self-employment opportunities and introduction of green jobs also promote the idea of managing diversity. Encouraging self-employment from unemployment, which is systematically done in many countries, might encourage organisations to consider the use of flexible work practices more than they would do it without governmental measures. Nevertheless, the introduction of this work practice leading to combination of regularly employed and self-employed workers might increase diversity in an organisation in the sense of social status, social security issues, autonomy at work, motivation, etc., and therefore also the need for diversity management. Another issue that is becoming relevant in recent year is also division between so called brown jobs on one hand and green jobs on the other. In the case of larger and diversified organisations, these two kinds of jobs might also co-exists and cause unnecessary conflicts among workers. Therefore, there might be the need for the introduction of diversity management practices as well.

As already mentioned, the book consists of 8 chapters. They can be logically organised into four segments – (i) development of competencies to manage diversity, (ii) green jobs and flexible work practices as opportunities for encouraging the diversity, (iii) talent management, and (iii) age management and handling of gender issue. In the following sections, these four segments of the book are briefly explained and linked to diversity and diversity management in an organization.

---

<sup>1</sup> International School for Social and Business Studies, Slovenia, [valerij.dermol@mfdps.si](mailto:valerij.dermol@mfdps.si)

### **Development of competencies to manage diversity**

To successfully manage diversity, the authors of the chapter Diversity-Oriented Competencies put special importance on the group of transferable competencies that comprise communicative, negotiation, intercultural, social, affective and cognitive competences. Apart from the aspects related to the effectiveness within social situations, they also include the aspects such as openness, acceptance and tolerance, emotional commitment and cooperation. As the authors note, the development of those competencies should be treated as one of the priority challenges for human resources development (HRD) in an organization. In the chapter The Importance of Cross-Cultural Competencies, the author continues the discussion about the competencies affecting the effectiveness of diversity management and emphasizes the importance of cross-cultural competencies. The latter refer to the ability to interact effectively with people of different cultures and comprise components of awareness of one's own cultural worldview, attitudes towards cultural differences, knowledge of different cultural practices and worldviews, and cross-cultural skills. Knowledge about other cultures and other people's behaviour; understanding the feelings and needs of other people, self-confidence related to the knowledge of one's own desires, strengths, weaknesses, and emotional stability and cultural identity linked with the knowledge of one's own culture are most important parts of cross-cultural competencies.

### **Green jobs and flexible work practices as opportunities for encouraging the diversity**

In today's business context self-employment represents an important approach for introducing flexible work practices. This might be especially important for individuals coming from unemployment, with low-level social status and specific physical or mental capabilities. Such approach might be beneficial also for countries trying to solve the problem of high unemployment levels and to enhance economic growth. Often, these measures are based on the use of grants that are received by the unemployed for becoming self-employed and to persist as self-employed for at least a certain period of time. The chapter Self-Employment from Unemployment: Is It worth the Effort? Concludes the discussion with three important findings: (i) the unemployed who become self-employed possibly overestimate their entrepreneurial knowledge, (ii) overestimate the potential success of their business idea, and (iii) one of the more important factors which separates effective self-employed individual from those, who are less effective, is the extent of their working experience abroad.

In the chapter New Approach to Human Resources Management: Green Jobs the author stresses that due to social and economic challenges two major - climate change with deterioration of natural resources, hot and cold extremes, floods, severe storms and rising sea levels, and need for social development and decent work context for everyone. As the author states, such situation calls for changes and introduction of green concept also in the area of human resources. Green jobs provide occupational health and safety, adequate wages, job security, gender equality and workers' rights. Despite the green jobs might be more expensive for organizations than the brown ones, the number of green jobs is growing fast all around the world. For example, in 2006 in the renewable energy sector over 2.3 million "green jobs" were created. According to UNEP's prediction for 2030 number of green jobs will be more than 20.4 million which is 10 times more than in the year of 2006.

### **Talent management**

Despite a lot has been written on talent management, little effort has been done to identify how to introduce talent management in an organization to affect its performance. The main question that arises here is how an organization can effectively manage their talent pool. There is namely an interesting paradox, as the author in the chapter Internal and External Contingencies of Organizational Talent Management states, that HRM emphasizes equality of employees (related to selection compensation, training, performance, etc.), but on the other hand, talents should be treated differently than the rest of the employees. The chapter discusses which contingencies affect the relationship between talent management and its effects in the organization tackling the issue of knowledge, skills and attitudes needed to handle diversified work teams.

### **Age management and handling of gender issue**

In the chapter Age Management in an Era of an Aging Labour Force the author stresses out the importance of age management practices due to ageing population in most of the developed countries. She notes that raising the retirement age on one side alters an individual's attitude to work, motivation to improve

skills and the degree of health care and working conditions, and on the other forces the employers to consider optimal use of the potential of their existing employees and keeping their professional activity on high level at least until the retirement age. Age management should therefore include activities such as health promotion, disease prevention, education, training, lifelong learning and proper equipment of the workstation. In spite of the importance age management the author notes that there are not many organisations which introduce age management practices in everyday life. She notes that employers should primarily focus on developing competency models and conditions for the realisation age management, and employees should be responsible for maintaining their ability to work at a level that guarantees employment.

The chapter *Intergenerational Programming: An Imperative for Today's Workplace* complements the chapter on age management. It presents theoretical and empirical evidence for the development and implementation of intergenerational programmes in organisations. The authors identify four groups of such practices: mentoring practices, reverse mentoring practices, aged-mixed teams, and cooperation between older and younger employees in the process of on-the-job training and formal education. As they note, there are many positive consequences of such practices in organizations - for example younger employees involved in intergenerational cooperation such as mentoring gain knowledge, technical and social skills, older workers gain self-respect, technical skills related to new technologies, and motivation for learning. Intergenerational cooperation can also lead to the empowerment of older workers to take control of their own ageing process. In the long term, positive effects of intergenerational programmes in work environment lead to better intergenerational cooperation and more tolerant society.

In the last chapter *Adding Gender to the Age Factor* the authors join together two aspects relevant for diversity management – age and gender. As the authors note, the combined effect of these two aspects is still an under-researched area, despite its increasing relevance to HR managers. In the chapter the authors come to two main conclusions: (i) age and gender remain crucial factors in organisations; and (ii) stereotypes and discrimination are still in place, although discrimination is less prevalent or it is replaced by more subtle forms. They emphasize that appropriate HR practices should be introduced to prevent negative outcomes, costly to organisations such as higher turnover, absenteeism, lower performance and productivity, low well-being and higher health care costs.

The book is worth reading because it is actually a useful literature review in the content area of the chapters, and it might be also a good source for collecting research ideas on one hand, on the other it can be used as a study material for students attending HRM or HRD courses or courses related to more specific topics such as intergenerational learning, age management and also social responsibility. One of the main advantages of the book is also its international character – the authors come from culturally quite different countries such as Turkey, Poland, Romania, Portugal and Slovenia. The book was published in 2015 as a kind of continuation of a book *Strategic Approaches to Human Resources Management Practice*. Both of the books were published by international publisher ToKnowPress.



## DEĞERLENDİRME NOTU (EVALUATION NOTE)

### 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU'NA GÖRE ANALIK İZİNİN HESAPLANMASI

İŞİ TÜZÜN ARPACIOĞLU <sup>1</sup>

#### ÖZET

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun *Mazeret izni* başlıklı 104 üncü maddesi (A) bendinde analık izni düzenlenmiş bulunmaktadır. Uygulamada; toplamda onaltı hafta (çoğul gebeliklerde onsekiz hafta) olan bu iznin kullanılması konusunda herhangi bir tereddüt bulunmamasına karşın iznin kullanılacağı süre ve bu sürenin bitim tarihi hesaplanırken hesap hataları yapıldığı görülmektedir. Bu hesap hatalarının da büyük çoğunluğu, kurumların hafta olarak belirlenen bu izni güne çevirmek suretiyle hesaplamakta ısrar etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun belirttiği onaltı haftalık (çoğul gebeliklerde onsekiz haftalık) analık izni süresinin hesaplanarak bu sürenin bitiminin tespitinin nasıl yapılması gerektiği, benzer şekilde hafta bazında süre belirlemiş olan kanunlardaki düzenlemeler de dikkate alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Analık izni, Mazeret izni, Sürelerin hesaplanması.

### CALCULATING THE DURATION OF MATERNITY LEAVE IN ACCORDANCE WITH THE PUBLIC SERVANTS LAW NO. 657

#### ABSTRACT

Maternity leave has been arranged as per the subparagraph A of 104th article titled as Compassionate leave in Public Servants Law No. 657. In practice; notwithstanding any hesitation of upholding the law of maternity leave that is sixteen weeks in total (eighteen for multiple pregnancies), it's been found out that mistakes are made while calculating the duration and dies ad quem of the leave. Majority of the calculating problems are due to the persistency of the institutions' converting the leave time as days despite stated as weeks. In this study, the proper way of calculating the duration of maternity leave for sixteen weeks (eighteen for multiple pregnancies) and dies ad quem of it as stated in Public Servants Law No. 657 pursuant to amendments in law specified the leave on weekly basis will be tried to be disclosed.

**Keywords:** Maternity Leave, Compassionate leave, Calculating Durations.

#### Giriş

Öncelikle ve önemle belirtmek gerekir ki; kanunlarda sürelerin tespitinde kullanılan gün, hafta, ay, yıl şeklindeki belirlemeler rastgele yapılmış olmayıp bilinçli bir tercihin sonucudur. Bu tercihlerdeki farklılık, sürelerin bitiminin hesabında da kendini göstermektedir. Kabaca söylemek gerekirse, hesaplamaların 1 hafta 7 gündür, 1 ay 30 gündür veya 1 yıl 365 gündür şeklinde birbirine çevrilerek yapılması; kanunların süreleri farklı olarak belirlemekteki amaçlarına aykırı olarak, istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Böyle sonuçların ortaya çıkmaması için verilen sürelere uygun olarak doğru hesaplamaların yapılması büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda izah edilen kanun tercihlerinden birine de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun *Mazeret izni* başlıklı 104 üncü maddesi (A) bendinde rastlanmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun *Mazeret izni* başlıklı 104/(A) maddesi şu şekilde düzenlenmiştir: "*A) Kadın memura; doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı hafta süreyle analık izni verilir. Çoğul gebelik durumunda, doğum öncesi sekiz haftalık analık izni süresine iki hafta eklenir. Ancak beklenen doğum tarihinden sekiz hafta öncesine kadar sağlık durumunun çalışmaya uygun olduğunu tabip raporuyla belgeleyen kadın memur, isteği hâlinde doğumdan önceki üç haftaya kadar kurumunda çalışabilir. Bu durumda, doğum öncesinde bu rapora dayanarak fiilen çalıştığı süreler doğum sonrası analık izni süresine eklenir. Doğumun erken gerçekleşmesi sebebiyle,*

<sup>1</sup> Öğretim Görevlisi, Kırklareli Üniversitesi, i\_tuzun@hotmail.com

*doğum öncesi analık izninin kullanılmayan bölümü de doğum sonrası analık izni süresine ilave edilir. Doğumda veya doğum sonrasında analık izni kullanılırken annenin ölümü hâlinde, isteği üzerine memur olan babaya anne için öngörülen süre kadar izin verilir". Anılan maddede düzenlenen analık izninin hafta olarak belirlenmesi sebebiyle; bu sürenin hesaplanması ve bitimi ile ilgili uygulamada tereddüt yaşanmasına engel olmak amacıyla hafta olarak belirlenen sürelerin hesabı üzerinde durularak konu açıklanmaya çalışılacaktır.*

### **1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nu ile Analık İzni Hakkında Bu Kanuna Benzer Düzenlemeler Getiren Kanunların Sürelerin Hesaplanmasına Yaklaşımı**

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, bu kanunda yer alan sürelerin hesaplanmasına ya da sürelerin bitiminin tespitine ilişkin ayrı bir düzenleme bulunmamaktadır.

#### **1.1. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Sürelerin Hesaplanması**

Analık izni ile ilgili olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nu da 74 üncü maddesi ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na paralel bir düzenleme getirmiştir. *Analık halinde çalışma ve süt izni başlıklı bu maddeye göre; "Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir. Ancak, sağlık durumu uygun olduğu takdirde, doktorun onayı ile kadın işçi isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, kadın işçinin çalıştığı süreler doğum sonrası sürelerle eklenir. Kadın işçinin erken doğum yapması halinde ise doğumdan önce kullanamadığı çalıştırılmayacak süreler, doğum sonrası sürelerle eklenmek suretiyle kullanılır.*

*Yukarıda öngörülen süreler işçinin sağlık durumuna ve işin özelliğine göre doğumdan önce ve sonra gerekirse artırılabilir. Bu süreler hekim raporu ile belirtilir.*

*Hamilelik süresince kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli izin verilir.*

*Hekim raporu ile gerekli görüldüğü takdirde, hamile kadın işçi sağlığına uygun daha hafif işlerde çalıştırılır. Bu halde işçinin ücretinde bir indirim yapılmaz.*

*İsteği halinde kadın işçiye, onaltı haftalık sürenin tamamlanmasından veya çoğul gebelik halinde onsekiz haftalık süreden sonra altı aya kadar ücretsiz izin verilir. Bu süre, yıllık ücretli izin hakkının hesabında dikkate alınmaz.*

*Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam birbuçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır".*

Ancak 4857 sayılı İş Kanunu'nda da, bu kanunda yer alan sürelerin hesaplanmasına ya da sürelerin bitiminin tespitine ilişkin ayrı bir madde hükmü bulunmamaktadır.

#### **1.2. 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda Sürelerin Hesaplanması**

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nu analık halini 15 inci maddesi ikinci fıkrası ile şu şekilde düzenlemiştir: *"4 üncü maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentleri kapsamındaki sigortalı kadının veya sigortalı erkeğin sigortalı olmayan eşinin, kendi çalışmalarından dolayı gelir veya aylık alan kadının ya da gelir veya aylık alan erkeğin sigortalı olmayan eşinin gebeliğinin başladığı tarihten itibaren doğumdan sonraki ilk sekiz haftalık, çoğul gebelik halinde ise ilk on haftalık süreye kadar olan gebelik ve analık haliyle ilgili rahatsızlık ve engellilik halleri analık hali kabul edilir".*

Bu düzenlemeye karşın; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu'nda olduğu gibi bu kanunda da, sürelerin hesaplanması ya da sürelerin bitiminin tespitine ilişkin ayrı bir düzenleme yer almamaktadır.

### **2. Diğer Kanunların Sürelerin Hesaplanmasına Yaklaşımı**

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda sürelerin hesaplanması ya da sürelerin bitiminin tespitine ilişkin hüküm bulunmamasına karşın; farklı kanunlar tarafından farklı başlıklar altında sürelerin bitiminin hesaplanmasına ilişkin düzenlemeler getirildiği görülmektedir.

#### **2.1. 5271 Sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nda Sürelerin Hesaplanması**

5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nun *Sürelerin hesaplanması* başlıklı 39 uncu maddesi: *"(1) Gün ile belirlenen süreler, tebligatın yapıldığının ertesi günü işlemeye başlar.*

(2) Süre, hafta olarak belirlenmiş ise, tebligatın yapıldığı günün, son haftada isim itibarıyla karşılığı olan günün mesai saati bitiminde sona erer.

(3) Süre, ay olarak belirlenmiş ise tebligatın yapıldığı günün, son ayda sayı itibarıyla karşılığı olan günün mesai saati bitiminde sona erer. Son bulunduğu ayda sayı itibarıyla karşılığı olan gün yoksa; süre, ayın son günü mesai saati bitiminde sona erer.

(4) Son gün bir tatile rastlarsa süre, tatilin ertesi günü biter” şeklinde düzenlenmiştir.

## 2.2. 6100 Sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu’nda Sürelerin Hesaplanması

6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu’nun *Sürelerin bitimi* başlıklı 92 nci maddesinde:

“(1) Süreler gün olarak belirlenmiş ise tebliğ veya tefhim edildiği gün hesaba katılmaz ve süre son günün tatil saatinde biter.

(2) Süre; hafta, ay veya yıl olarak belirlenmiş ise başladığı güne son hafta, ay veya yıl içindeki karşılık gelen günün tatil saatinde biter.

Sürenin bittiği ayda, başladığı güne karşılık gelen bir gün yoksa, süre bu ayın son günü tatil saatinde biter.” hükmüne yer verilmiştir.

## 2.3. 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu’nda Sürelerin Hesaplanması

213 sayılı Vergi Usul Kanunu’nun *Sürelerin hesaplanması* başlıklı 18 inci maddesi şu şekildedir: vergi kanunlarında yazılı süreler aşağıdaki şekilde hesaplanır:

“1. Süre gün olarak belli edilmişse başladığı gün hesaba katılmaz ve son günün tatil saatinde biter;

2. Süre hafta veya ay olarak belli edilmişse başladığı güne son hafta veya ayda tekabül eden günün tatil saatinde biter. Sürenin bittiği ayda, başladığı güne tekabül eden bir gün yoksa süre o ayın son gününün tatil saatinde biter;

3. Sonu belli bir gün ile tayin edilen sürelerde, süre o günün tatil saatinde biter;

4. Resmi tatil günleri süreye dahildir. Şu kadar ki, sürenin son günü resmi tatile rastlarsa tatili takib eden ilk iş gününün tatil saatinde biter”.

## 2.4. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nda Sürelerin Hesaplanması

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun *Diğer sürelerde vade* başlıklı 92 nci maddesi ile aşağıdaki hüküm getirilmiştir:

“Bir borcun veya taraflardan birine düşen herhangi bir yükümlülüğün sözleşmenin kurulmasından başlayarak belli bir sürenin sonunda ifası gerekiyorsa, ifa zamanı aşağıdaki biçimde belirlenir:

1. Gün olarak belirlenmiş süre, sözleşmenin kurulduğu gün sayılmaksızın, bu sürenin son günü dolmuş olur. Sekiz veya onbeş gün olarak belirlenmiş süre ise, bir veya iki haftayı değil, tam sekiz veya onbeş günü ifade eder.

2. Hafta olarak belirlenmiş süre, son haftanın sözleşmenin kurulduğu güne ismen uyan gününde dolmuş olur.

3. Ay olarak veya yıl, yarıyıl ve yılın dörtte biri gibi birden çok ayı içeren bir zaman olarak belirlenmiş süre, sözleşmenin kurulduğu gün ayın kaçınıcı günü ise, son ayın bunu karşılayan gününde dolmuş olur. Son ayda bunu karşılayan gün yoksa süre, bu ayın son günü dolmuş sayılır.

4. Yarım aydan onbeş günlük süre anlaşılır. Bir veya birden çok ay ve yarım ay olarak belirlenmiş sürenin dolduğu gün, son aya onbeş gün eklenerek belirlenir.

Bu kurallar, sürenin sözleşmenin kurulmasından başka bir andan işlemeye başladığı durumlarda da uygulanır.

Borçlu, belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken bir borcu, bu sürenin dolmasından önce ifa etmekle yükümlüdür”.

## 3. Çeşitli Kanunlarda Yer Alan Süre Hesaplanmasına İlişkin Hükümler Işığında Hafta Olarak Belirlenen Sürenin Hesaplanması

Yukarıda ilgili maddeleri belirtilen ve farklı alanları düzenleyen kanunların tamamında, sürelerin hafta olarak belirlenmesi halinde, süre hesabının aynı şekilde yapılmasının kararlaştırıldığı görülmektedir. Bu kanunlarda mutabakatla, sürenin hafta olarak belirlenmesi halinde; bu sürenin başlangıç gününün, son haftada isim olarak aynı olan günün mesai saati bitiminde sona ereceği hüküm altına alınmıştır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda konu ile ilgili aksi bir düzenleme yer almadığı gibi mutabakatla kabul edilen bu uygulamadan sapmayı gerektirecek herhangi bir haklı sebep de bulunmamaktadır. Dolayısıyla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun *Mazeret izni* başlıklı 104 üncü maddesi (A) bendinde toplamda onaltı hafta

(çoğul gebeliklerde onsekiz hafta) olarak belirlenen analık izni hesaplaması; *bu sürenin başlangıç gününün, son haftada isim olarak aynı olan günün mesai saati bitiminde sona erecek şekilde* yapılacaktır.

#### **Sonuç ve Öneriler**

Uygulamada, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun *Mazeret izni* başlıklı 104 üncü maddesi (A) bendinde düzenlenen analık izni; doğum öncesi analık izni ve doğum sonrası analık izni olmak üzere iki bölüm halinde ve memurun çalıştığı kuruma bir dilekçe/form ekinde verilen sağlık kurumu raporu ile kullanılmaktadır. Doğum öncesi analık izninin kullanılmaya başlanması için memurun çalıştığı kuruma, ekinde sağlık kurumundan alınan gebelik haftasını gösteren raporun bulunduğu bir dilekçe/form verilmektedir (Örneğin; 8 haftalık doğum öncesi analık iznine ilişkin raporun başlangıç tarihi 19/03/2015 Perşembe ise ve son günü de 14/05/2015 Perşembe olup iznin bitimini takip eden mesai günü de 15/05/2015 Cuma günüdür.). Doğum sonrası analık izninin kullanılmaya başlanması için ise; memurun çalıştığı kuruma, ekinde sağlık kurumundan alınan doğumun gerçekleştiği tarihin yer aldığı ve toplamda kaç hafta analık izninin doğum sonrasında kullanılacağına gösterildiği raporun yer aldığı bir dilekçe/form verilmektedir (Örneğin; 8 haftalık doğum sonrası analık iznine ilişkin raporun başlangıç tarihi 03/04/2015 Cuma ise son günü de 29/05/2015 Cuma olup iznin bitimini takip eden mesai günü de 01/06/2015 Pazartesi günüdür.).

Doğum sonrası analık izni için verilen sağlık kurumu raporunda memurun göreve başlayacağı tarihin de yer alması ve bu tarihin sağlık kurumu tarafından yapılan hesaplamada yukarıda izah etmeye çalıştığımız "hafta" unsuru göz önüne alınmadan yapılması, bu iznin kanuna aykırı şekilde kullandırılması sonucunu doğurmaktadır. Zira memurun çalıştığı kurum da bu raporda gösterilen işe başlama tarihini esas alarak işlem yapmaktadır. Kanaatimizce; sağlık kurumlarında kullanılan ortak programlarda hafta hesabının kanunlara uygun şekilde yapılmasını sağlayan ayrı bir bölüm oluşturulması ile bu sorun çözülmüş olacak ve uygulamada da teklik sağlanacaktır.

