

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DAVRANIŞ BOYUTU VE BİR ÖRNEK OLAY

*Ebru YILDIZ*

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DAVRANIŞ BOYUTU VE BİR ÖRNEK OLAY

*Özet: Makale, örgütsel davranış yönetimi kapsamına giren konuların insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ne düzeyde değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının, örgütte ne tür davranış değişiklikleri veya geliştirmeye uygun sonuçlar yarattığı, yazında önemli bir araştırma konusu olmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını işgören davranışlarında beklenen değişiklik ile ölçmek kadar, bireysel iş performansı ve örgütsel performansla ilişkilerini ortaya koymak da önem taşımaktadır. Ancak bu konuda somut bir model geliştirilememesi, uygulamada davranışın ihmal edildiği algısı yaratmaktadır. Uygulamada bu nedenden kaynaklanan eksiklikler görülmektedir. Makalede otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarında davranış boyutu incelenmiş olup sonuçlar, bu eksiklikleri ortaya koymaktadır.*

*Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Davranış*

## BEHAVIORAL ASPECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND A CASE

*Abstract: This article states on which level the issues of organizational behavior management are evaluated in human resources management practices. The subject of what kind of behavioral changes or appropriate results to be developed created by human resources management practices is an important research topic in organizational behavior management literature. It is important to state the relations between the results of human resources management practices and individual or organizational performance as much as measuring whether these results realize expected changes on employees' behavior or not. However, the absence of a concrete model in measuring creates perception of negligence of employees' behavior in practice and caused deficiencies. The behavior dimension of the human resources management practices of an establishment in the automotive supply industry is also investigated in the article and the results show some examples of deficiencies of behavioral aspect in human resources management practices.*

*Keywords: Human Resource Management, Organizational Behavior, Behavior*

## I. GİRİŞ

Yazında “personel yönetimi” kavramı ile ifade edilen örgütlerde “insan”ın yönetimi, Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanmasıyla başlayan yeni bir sürece giriş; önce “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı”; sonra “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı ile ifade edilmiştir. Günümüzde “Örgütsel Davranış” olarak yeni bir anlam kazanan kavram ile konu, örgüt bireylerinin davranışlarını inceleme noktasına gelmiştir [1]. Bu süreci tanımlayan Neo-Klasik Teori, insan unsurunu pasif sayan Klasik Teori'nin aksine, örgütün etkinliğini belirleyen unsurun, “insan” olduğunu ortaya koymaya çalışır [1].

Örgütsel davranış, örgütlerde insan tutum ve davranışlarıyla ilgili çalışmaları kapsamakta olup, bu kapsamda örgütsel taahhüt, adalet, destek, güven, sapkın davranışlar, iletişim, örgütsel sessizlik, iş etiği, değişim yönetimi gibi oldukça geniş konular yer almaktadır [2]. Söz konusu alanlardaki örgütsel davranış çalışmaları, işgörenlerin bireysel, grup ve örgüt bütünü içindeki davranışlarını değiştiren ve/veya geliştiren çalışmalar yaparlar. Başka bir anlatımla, örgütsel davranış yönetiminin amacı, örgütü daha etkin kılmak üzere işgörenlerin farklı özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak bu bilgi ışığında insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmektir [3].

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmede işgörenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirmek, daha verimli çalışmalarını sağlamak, yararlı elemanları işletmede tutmak üzere tasarlanır [4]. Bu tasarım, doğru işgöreni seçmekle başlayan ve performansını değerlendirme aşamasına kadar uzanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsar. İnsan Kaynakları Yönetimi bu bağlamda, işletme performansını yükseltmeyi hedeflemekte olup bu hedef doğrultusunda bir dizi faaliyetin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini gerektirir. Bu nedenle işletme içinde gerekli stratejilerle beraber sistemler de oluşturulur ki, bunlardan birisi de insan kaynakları yönetimi sistemidir. Applebaum ve diğ., (2000) bu sistemi, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini geliştiren, bilgi üreten, karar almada yetkilendirmeyi ve katılımı sağlayan, motivasyonu geliştiren uygulamaların tutarlı bir bileşimi olarak ifade etmektedirler [4]. Bu sistemin başarısında şu insan kaynakları yönetimi uygulamaları önemli rol oynamaktadır [5].

- İstihdam güvenliği,
- Özellikli yeni personel seçimi ve işe alma,
- Temel örgütsel tasarım ilkeleri olarak karar almada merkezkaç yönetim ve kendini yöneten örgütler,
- Örgütsel performansta karşılaştırmalı yüksek düzeyde birlik,

- Kapsamlı eğitim,
- Örgüt kademeleri arasında giyim, dil, ofis düzenlemeleri ve ücret farklarını kapsayan statü ayırımının ve engellerin azaltılması,
- Finansal durum ve performans bilgisinin tüm örgütte kapsamlı şekilde paylaşılması.

Görüldüğü gibi insan kaynakları sisteminin başarısı, o işin gerektirdiği nitelikte işgören seçimi ile başlamaktadır. Başarılı işgörenlerin istihdam güvenliğinin sağlanması, örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracağı gibi, katılımcı yönetim ve yetkilendirme ile yönetim kalitesi artırılabilir. İşgörenlerin eğitimle niteliklerinin artırılması, geliştirilmesi, yönetimin ayırım yapmadan işgörelere yaklaşması, örgüt içinde şeffaf yönetim gibi uygulamalar, insan kaynakları sisteminin örgüt sistemine katkısını önemli düzeyde arttıracaktır.

Son yıllarda küreselleşme ile karşılaşılan küçülme, iş-aile çatışması ve geçici, yarı zamanlı işgören çalıştırma ve taşeronluk eğilimlerinin işletmeler üzerindeki etkilerine dikkat çeken Edralin [6], insan kaynakları uygulamalarını bu yeni ortamı göz önünde bulunduran ve bu koşullara göre yapılanan “Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı ile tanımlamaktadır. Edralin’e göre [6], Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarını eşsiz, değerli, kendine özgü nitelikli ve örgütlü kılarak işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilir.

## II. ÖRGÜTTE İNSAN DAVRANIŞI

İşletme örgüt sisteminin bir alt sistemi olarak insan kaynakları sistemi, doğal olarak bağlı olduğu sistemin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için tasarlanır. Bu bağlamda işletme örgüt sisteminin amacını ve hedeflerini belirleyen çeşitli çevresel faktörler vardır. Örneğin, girişimcilerin gelir-kar beklentisi, toplumun sosyal beklentileri, örgüt içinde verimlilik, etkinlik, bu faktörlerden bazılarıdır. İnsan kaynakları yönetimi sistemi, ana sistemin amacına ve hedeflerine ulaşmasına dolaylı katkı veren, destek niteliğinde bir alt sistemdir. Nitekim, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu anlamda etkileri, birçok araştırmaya da konu olmuştur. “İnsan”ı merkezine alan bu uygulamalarda konu, “davranış” olduğundan, işgören davranışının bu amaç ve hedeflere ulaşmak üzere değiştirilmesi, geliştirilmesi, çalışmaların konusunu oluşturmakla beraber, performansla doğrudan etkisi hala tartışma konusudur. Nagaraj ve Kamalanabhan [7], insan kaynakları politika ve uygulamalarının, işletme faaliyetlerinin sonuçlarında farklılık yarattığını belirtmektedirler. Söz konusu politika ve uygulamaların tüm personeli kapsayacak şekilde etkin kullanımı, daha yüksek performans sonuçları yaratmaktadır. Yazarlar, yine de araştırma bulgularının, örneklem ve ölçüğe göre farklılık gösterebildiğine de dikkat çekmektedirler [7]. Bu konuda dikkati çeken iki araştırma Pfeffer (1994 ve 1998)

tarafından gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgulara göre insan kaynakları uygulamaları, şirketin hisse senedi değerini yükseltebilmekte; Huselid ve Becker’in (1996) araştırmasına göre de insan kaynakları uygulamaları ile çalışan başına pazar değeri arasında güçlü bir ilişki görülebilmektedir [7]. Gürbüz ve Mert [8], Türkiye’nin ilk 500 işletmesini kapsayan araştırmalarında stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları ile finansal performans, pazar performansı, örgütsel performans (müşteri tatmini, ürün kalitesi, firma imajı) ve iş tatmini ile aynı yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yüksek performanslı iş sistemi (high performance work system) kavramına dikkat çeken Dızgah ve diğ., [9] bu çerçevede yüksek performanslı insan kaynaklarının amacının, çalışanlara yardımcı olarak kurumsal performansı arttırmak olduğunu belirtmektedirler. Söz konusu uygulamalar üç ana başlıkta toplanmaktadır (Şekil 1) [9]:

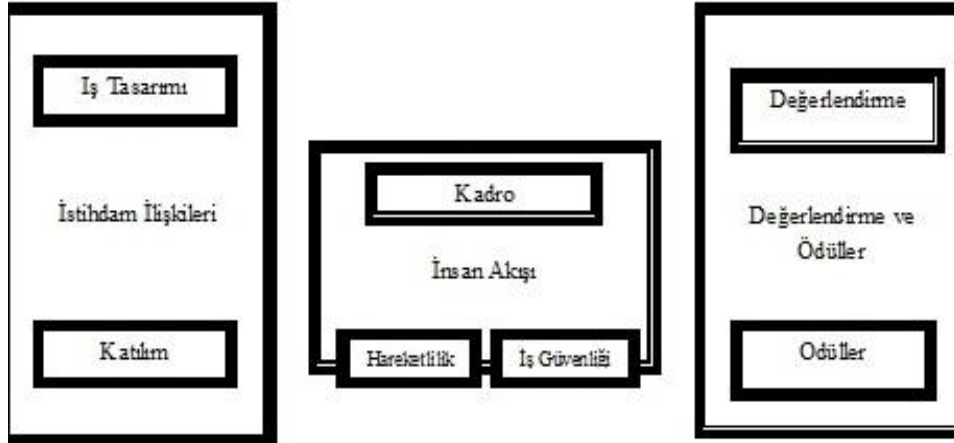
- Özellikli kadro kurma (selective staffing), eğitim (daha kapsamlı, genel beceri eğitimi gibi), işgören hareketliliği (örneğin, kariyerde ilerleme yolları, işletmede teşvik) ve iş güvenliği garantisini kapsayan insan akışı,
- Performans değerlendirme (özellikle uzun dönemli, sonuç odaklı değerlendirme), kapsamlı, ucu açık ödül gibi destekler ve diğer yararlar,
- İş tasarımı (iş tanımları, esnek iş sözleşmeleri gibi) ve katılımcılığı teşvik.

İnsan kaynakları uygulamalarının etkileri ve sonuçları konusu, Hyten [10] tarafından bir “kimlik krizi” olarak ifade edilmekte olup şu iki yaklaşımın buna neden olduğu belirtilmektedir:

- Davranış odaklı yaklaşım,
- Sonuç odaklı yaklaşım.

Davranış odaklı yaklaşım, işyerinde işgören davranışını değiştirmek üzere uygulanabilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım çerçevesinde örgütsel davranış yönetimi, her bir işgörenin davranış koşullarının değiştirilerek davranışlarının anlaşılması ve değiştirilmesi üzerinde çalışır.

Söz konusu davranış değişikliğinin, sadece görev tanımlarında beklenen işleri yapmakla sınırlı kalmaması, daha da ileri gidilerek işgörenin proaktif davranışlar sergilemesi de beklenir. Proaktif davranışlar, işgörenlerin ileri görüşlü, yenilik odaklı olmaları kadar, kendi kendilerine bu çerçevede adım atma, inisiyatif kullanma, gerektiğinde işletme lehine statükoculuğu reddetme gibi davranış özelliklerini kapsamaktadır [11]. Bu kavram, örgütsel vatandaşlık kavramını çağrıştırmaktaysa da, proaktif davranış, vatandaşlık davranışının ötesinde atılım, sorumluluk ve inisiyatif kullanma anlamına gelmektedir.



Şekil.1. Yüksek Performansa Dayalı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Söz konusu yaklaşım çerçevesinde örgütsel davranış yönetimi alanında yapılan çalışmalar, davranış sonuçlarının dış faktörler tarafından etkilendiğini göstermekte ve hedef davranışlara ilişkin veri sunmaktadır. Ancak hiçbir çalışma, işletmenin operasyonel ya da finansal olarak nasıl etkilendiğini gösteren veri sunmamaktadır [10]. Örneğin, işgörenlerin temiz, bakımlı ve güler yüzlü olmasının, müşteri memnuniyetini yarattığı söylenebilir. Ancak bu tür davranış unsurlarının müşteri portföyünde ne kadarlık bir artış yarattığı, satışların ne ölçüde arttığı konularında bilgi sunmak, bu yaklaşımın dışında olgulardır. Bu yaklaşım kapsamında yapılan çalışmalar, personelde ne tür ve nasıl bir davranış değişikliğinin ortaya çıkarılmasına yöneliktir.

Sonuç odaklı yaklaşım ise işletme performansına yönelik bir yaklaşımdır. Hyten [10], örgütsel davranış yönetiminin misyonunun işletme performansını yükseltmek olduğunu, ancak "performans"ın ne olduğu konusunda bir görüş birliği olmadığını belirtmektedir. Örneğin, Daniels ve Daniels [10], performansı "tanımlanmış bir başarıyı sağlamak üzere bir araya getirilen davranışlar, görevler ve sonuçlar" şeklinde tanımlayarak performansı, davranışların ve çevrelerindeki etkilerin özet bir ifadesi olarak değerlendirmektedirler. Buna karşılık Gilbert [10], performansı fayda/maliyet oranı ile şu şekilde ifade etmiştir:

$$\text{Performans} = \frac{\text{Başarı}}{\text{Çabalar (Davranış + Çevresel Destekler + Yönetim Sistemi)}}$$

Yukarıdaki eşitliğe göre davranış bir maliyet unsuru olup, başarı değeri yükseltilmedikçe performans düzeyi yükseltilmemektedir.

Görüldüğü gibi sonuç odaklı yaklaşım, sadece davranış değişikliği ile yetinmemekte; bu değişikliklerin olası sonuçları üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte davranış değişikliği ile performans ilişkisini sayısal değerler ile ifade eden, dolayısıyla buna bağlı olarak bu doğrudan ilişkiyi ortaya koyan bir modelleme oldukça güçtür ve yazında da bu şekilde bir model önerisi henüz bulunmamaktadır. Nitekim, Roberts [12], çeşitli

araştırmaların bulgularına atıfta bulunarak davranış özelliklerinin büyük kısmının özde genetik nitelikte olduğuna dikkat çekmektedir.

Bu çerçevede Ones ve Viswasvaran [13], insan kaynakları uygulamalarının ölçülmesi gereken etkilerini sadece işgören davranışları ve örgütsel performansla sınırlı tutmayıp, ek olarak bireysel iş performansını da dikkate almak gerektiğini belirtmektedirler. Burada sözü edilen bireysel iş performansı, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere, çalışanların ölçülebilir faaliyetleri, davranışları ve sağladıkları çıktılar olarak araştırmacılar tarafından tanımlanmaktadır.

Viswasvaran ve Ones (2002), işgörenlerin kavrama yeteneklerinin ve dürüstlüklerinin de bireysel iş performansı ile ilişkisini ortaya koymuşlardır [13]. Kavrama yeteneği yüksek olan işgörenin, iş performansı da diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Dürüst kişilikli çalışanların, iş performanslarının da aynı şekilde olumlu etkilendiği görülmektedir.

Hizmet işletmelerinde işgörenler müşteriyle bire bir iletişimde oldukları için, davranışlarında rol oynayan tüm faktörler ayrı bir önem taşır. Bu tür işletmelerde işgörenin tutum ve davranışları doğrudan müşteri memnuniyetini belirlediğinden, işletmenin ekonomik hedeflerini de doğrudan etkilemektedir. Bu tür işletmelerde işgören davranışını inceleyen Hartline ve Witt [14], çalışanların bireysel özelliklerinin davranışlarındaki etkisini ortaya koymuşlardır. Yaptıkları araştırma, tatmin olan ve taahhüdünü yerine getiren hizmet çalışanlarının daha yaşlı, daha iyi eğitim görmüş kişiler olduğunu; bu kişilerin büyük bir hizmet deneyimine sahip olduklarını göstermiştir. Önemli bulgu ise şudur: Bu bireysel özelliklere sahip işgörenler, aynı zamanda hizmet konularıyla ilgili stresle daha kolay başa çıkabilmektedirler [14].

Yukarıda belirtilen bireysel özellikler ve davranış etkisi, İnsan Kaynakları Yönetiminin hizmet işletmelerinde işgören seçme, işe alma ve elde tutma programlarındaki sorumluluklarını da ortaya koymaktadır.

Her tipteki müşteriyle iletişim içinde olan hizmet işgörenleri, davranışları ile işletmenin satışlarını, karını, büyümesini doğrudan etkilediklerinden, İnsan Kaynakları Yönetimi, bu özelliklerdeki insan gücünün istihdamını sağlamalı; işgörelere stres yönetimi konusunda eğitim vermelidir. Ancak, araştırma bulgularının da ortaya koyduğu gerçek dikkate alınmalıdır. Başka bir anlatımla, bir işgören, ne kadar deneyimli, eğitilmiş ise o denli stresle başa çıkabilmekte, dolayısıyla müşteri memnuniyetine o düzeyde de katkıda bulunabilmektedir.

İşten kaynaklanan stres konusunda çalışma yapan Newton ve Jimmieson [15] da bireysel özelliklerin kişisel uyumu şekillendirdiğini belirtmektedirler. İşgörelerin özellikleri işe ne kadar uyur ve kişisel uyum ne kadar yüksek olursa, örgütsel uyum da o kadar yüksek olmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, yukarıda belirtildiği üzere, işgören seçme, işe alma süreçlerinde kişisel uyumu dikkate alarak uygulamalarını yürütmelidir.

Bir diğer konu, işletmede gücün etkin kullanımı ve çeşitli kademelerdeki işgörelerin güç algısıdır. Aguinis ve Henle [16], gücün kullanımı ve işgörelere tarafından algı biçiminin, işletmenin başarısında kritik belirleyiciler olduğunu vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla, “güç” olgusu da davranışları etkileme ve yönlendirme açısından örgütsel davranış yönetiminde, önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan davranışının çeşitli faktörlerle şekillenmesi, çalışma konusu davranışla ilgili daha kapsamlı analizler yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin, son yıllarda endüstriyel/örgütsel psikologlar, bireysel ve örgütsel değerler ile işgören davranışlarının tahmininde bu değerlerin nasıl ölçülebileceğine odaklanmışlardır [17]. Değerler, kişisel ihtiyaçların kavramsal ifadeleri olup, bu ihtiyaçları tatmin araçlarıdır; insan davranışının merkezi ve bu davranışın arkasında yatan temeldir [17]. Araştırmacılar, bu tanımlamadan hareketle çalışan ihtiyaçlarının temsilcisi niteliğinde oldukları için değerleri, davranışların da nedeni olarak görmektedirler.

Örgütsel davranış yazınında, söz konusu bireysel ve örgütsel değerlerin ne olduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bireysel değerler, ister örgütsel ister davranışsal yönelimli olsun, çeşitli araştırmacılar tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır [17]:

- İnsanların uğruna çalıştıkları veya arzuladıkları amaçlar,
- Kişisel ihtiyaçlar ve bunları karşılama araçları,
- Başkalarının iyiliği için düzenlenen etkinliklerle ilgili uygun davranış gösterme,
- Daha iyi yaşam koşulları.

Görüldüğü gibi, işgörelere davranışlarında etkili olan bireysel değerler çeşitlilik göstermektedir. İşgörelere, tamamen kendilerine yönelik değerlere sahip olabilecekleri gibi, benimsedikleri toplumsal değerleri de dikkate alabilmektedirler. Örneğin, bir işgören, çevre

koruma bilinci içinde buna uygun davranışları kendi çalıştığı işletmede de uygulamak isteyebilir; bu tür bir yönelim, onun için önemli bir değer olabilir.

Herbst ve Houmanfar [17], aynı şekilde çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanan örgütsel değerleri de şu şekilde belirtmektedirler:

- Pazar baskılarına karşı örgütsel tepkileri belirleyen politikalar ve süreçler,
- Örgüt bireylerinin ortak inançları,
- Bir örgütün yaşaması ve gelişmesi için yapması gerekenler,
- Örgüt kültürü çerçevesinde tanımlanan görevlerin uygulamadaki ifadesi.

İşletme yönetimi, işgörelere bireysel değerleri ile örgüt değerleri arasındaki dengeyi kurmak, bu çerçevede işgörelere işletme amaçlarına yönelmek durumundadır. Örgütsel değerlerin oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin önemli görevleri bulunmaktadır.

Görüldüğü gibi, başta bireysel değerler, örgütsel davranış konusunda önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiler, insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirmeden önce davranışların temelini oluşturan değerleri ortaya koymalı, bu değerlerin söz konusu davranıştaki rolünü ve ağırlığını belirlemelidirler. Bu konuda yapılacak çalışma, değiştirilmesi ve/veya geliştirilmesi hedeflenen davranış için yapılacak çalışmaların da doğru bir biçimde projelendirilmesini mümkün kılacaktır. Bütün bunlar, insan kaynakları uygulamalarında daha verimli ve etkin olunmasını sağlayacaktır.

Ones ve Viswasvaran [13], kişisel yarar ve kişisel saygınlık değişkenlerinin de davranışları etkilediğini belirtmektedirler. Bu bağlamda kişilik özelliklerinin de, bireysel değerler gibi davranışları şekillendirmede rol oynayan faktörler olarak dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Nitekim yazarlar, bu konuda yapılan araştırmalar üzerinde yaptıkları inceleme sonunda kişisel özelliklerin iş performansı, eğitim performansı, verimsiz davranışlardan kaçınmayla, kazalardan korunmayla, devamsızlığın azaltılmasıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır [13].

Palomine ve Martinez [18], ABD’de yaşanan Enron, Lehman Brothers gibi şirketleri de içine alan finans skandallarıyla işletme yönetimlerinde etik ilkelerin taşıdığı öneme dikkat çekerek, işgörelere davranışlarında etik değerleri benimseme ve uygulama konusunda İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğunu vurgulamışlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından, örgütsel kültürün içinde şekillenen etik değerler, örgütsel davranış alanında dikkate alınması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etik, insan davranışını ilgilendirir ve bu nedenle işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin dikkate alınması

gereken bir konudur. Dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte etik bilincini geliştirme ve etik davranışı sağlayıcı çalışmaları yerine getirme sorumluluğuna sahip olmalıdır [18].

Bir işletmede etik kurallar, talimatlar, kılavuzlar, eğitim programlarıyla çalışanlara sunularak, çalışanların konunun önemini kavramaları sağlanabilir. Ayrıca bu şekilde davranış ve uygulamaların şirkete, pazarda ve kamuoyunda kazandıracağı imaj ve saygınlıkta önemli bir role sahip olduğu konusunda da çalışanlar ikna edilebilir ve yönlendirilebilirler.

Örgütsel Davranış Yönetiminde bir diğer konunun önemini belirten Duan ve diğ.[19], işgören davranışında yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının etkisine dikkat çekmektedirler. Araştırmacılar Çin’de 17 devlet kuruluşunda 361 çalışan ile yaptıkları araştırmada liderlik adaleti ile işgören sessizliği ve örgütsel misilleme davranışı arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ve etkili taahhüdün bu ilişkilerdeki aracılık işlevini ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin adil olmayan uygulamaları, çalışanların örgüte bağlılıklarını zayıflatmakta ve daha ileri giderek olumsuz örgütsel davranışlar olarak nitelendirilebilecek karşılıklı bulunma, zarar verme, işi aksatma gibi eylemlere geçebilmelerine neden olmaktadır. Bu tür davranışlar ve uygulamalar, örgütte güveni de olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalar, güven ile işgören tatmini ve örgütsel taahhüt arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır [20, 21]. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yönetimi, işgörenlerde bu tür davranışları gözlemlediği an kaynağını saptamak, önlem almak ve olumsuz davranışlara fırsat vermemek üzere çalışma yapmalıdır. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi, yöneticileri veya örgütte var olan adil olmayan kuralları, davranışları tespit etmeli, üst yönetim düzeyinde girişimlerde bulunarak düzeltici kararları aldırmalı, yöneticilerin bu tür davranışlardan uzak kalmalarını sağlamalıdır.

Bu tartışmalar ışığında denilebilir ki, davranış odaklı yaklaşım çerçevesinde yapılan araştırmalarda üzerinde durulan konu, yöneticilerin, işgörenlerde ne tür davranış değişiklikleri bekledikleri ve arzuladıklarıdır. Bu yaklaşım, tüm işletme performansı ile ilgili karlılık, satış, büyüme, müşteri portföyü, maliyet tasarrufu, kalite vb. sonuçlarla ilişki kurulmasını gerektirmeyen çalışmalarla yetinilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışılan insan kaynakları uygulamalarının, çalışanda yöneticinin beklediği davranış değişikliklerini sağlaması halinde, uygulamanın başarıya ulaştığı kabul edilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar da söz konusu ilişkiyle sınırlı kalmaktadır. Ancak, yukarıda belirtildiği gibi “davranış”ın çeşitli faktörlerin etkisi altında olması, davranış değişikliği ile ilgili beklenen sonuçta, insan kaynakları uygulamalarının etkisinin tam olarak yorumlanmasını da güçleştirmektedir. Bu noktada üzerinde durulması gereken bir husus da, beden dilinin, davranışların gözlemlenmesindeki önemidir. Aguinis ve

Henle [16], beden dilinin, kişiler arası süreçlerle ilgili önemli bir iletişim şekli olduğunu belirterek; sosyal kontrolü sağlamak, işgörenlerin davranışları hakkında bilgi toplamak açısından önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadırlar. Başka bir anlatımla, beden dili, işgörenlerin söz ile ifade etmedikleri hususlarda uygulamalara ilişkin gerçek tutumları hakkında yönetime yararlı bilgiler sunabilmektedir.

Frederiksen (1982), bu konuda örgütsel davranış yönetiminin “belirli, tek ve rutin bir görev veya spesifik bir prosedüre ya da göreve uyan” konularda performans artışına odaklandığını; buna bağlı olarak “örgütteki tüm insan gücünün yönetiminde bir yaklaşımdan çok ayrıştırılmış problemlerin çözümünde bir teknik” olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir [10]. Bu bağlamda davranış odaklı yaklaşım, çalışan davranışındaki değişiklikleri belirlemede yön verici olmakla birlikte, işletme faaliyetlerinin bir bütün olarak sonuçlarına etkisinin saptanmasında yeterli olamamaktadır.

Buraya kadar yapılan saptamalar ve değerlendirmeler ışığında belirtmek gerekirse, işletmelerde işgören davranışını incelemek ne kadar büyük bir önem taşıyorsa, bu davranışla ilgili insan kaynakları uygulamalarını ölçmek, değerlendirmek de o ölçüde güçlük arz etmektedir. İşgörenlerin kişilik özellikleri, bireysel değerleri, çevresel faktörler “davranış” modelini şekillendirirken, işgörenlerin kontrolü dışında ortaya çıkan dış çevre faktörleri ve örgütsel faktörler, işgören davranışını çeşitli şekillerde değiştirebilmekte, yönlendirebilmektedir. Örneğin, örgüt iklimi, yöneticinin otokratik/demokratik yönetim tarzı, katılımcı anlayış ve uygulamalar, örgütsel bağlılığı güçlendirebilmektedir. Örgütsel davranışın kapsamındaki her bir konu ayrı bir çalışma konusu olacak genişliğe ve derinliğe sahip olduğundan, bu makalede sadece “davranış”ın insan kaynakları yönetimindeki yeri ve konumu genel bir değerlendirme çerçevesinde ele alınmıştır.

### III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN DAVRANIŞI

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları insan sermayesi yönetimine bir yatırım olarak görülür ve bu sermaye bir kurum için değerli kaynak niteliği taşır [22]. Bir işletme insan kaynaklarına çeşitli uygulamalarla yaptığı yatırım sonunda çalışanlarında şu sonuçları görmek ister: a) İşletmede tanımlanmış görevlerini tam olarak yerine getirmeleri, b) İşletmede devamlılıklarının sağlanması c) Görev tanımları dışında da yenilikçi, ilerici fikir, öneri, çaba göstermeleri [22]. Örgütsel davranış yazınında örgütsel vatandaşlık kavramı içinde yer alan bu tür davranışların, insan kaynakları uygulamaları ile şekillendirilmesi ve yönlendirilmesi beklenir. Örneğin, örgütsel kabul, yetkilendirme, yetenek geliştirme, adil ödüllendirme ve bilgi paylaşımı gibi uygulamalar, örgütsel taahhüdü güçlendirmekte; bu da örgütsel vatandaşlık düzeyini yükseltmektedir [23, 24].

İnsan kaynakları yönetimi, işletme örgüt yapılarında çeşitli şekillerde örgüt şemasında yer almaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin örgüt şemalarında ayrı bir departman olarak yerini alan insan kaynakları yönetimi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde çeşitli departman yöneticileri tarafından yerine getirilen ya da kurucu-girişimcinin bir yönetici ile birlikte üstlendiği işlev grubu olarak yer almaktadır. Genel olarak insan kaynakları yönetiminin işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşgören tedariki, seçimi ve yerleştirme,
- Oryantasyon,
- Performans değerlendirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Kariyer yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği,
- Endüstri ilişkileri.

İnsan kaynakları yöneticisinden ve kadrolarından beklenen, yukarıda sayılan işlevleri, işletme amacına ulaşmak üzere yerine getirecek çalışmaları yapmak, işletme içinde bu yönde ortamın yaratılmasına katkıda bulunmak, işletmenin genel ve özel amaçları doğrultusunda çalışacak insan gücünün motivasyonunu sağlamaktır. Bu amaçla yönetim, gerekli insan kaynakları uygulamalarını belirler, uygular ve sonuçları izleyerek değerlendirir.

Söz konusu işlevlerin yaratacağı sonuçlar, yukarıda sayılan insan kaynakları işlevlerinde görüldüğü üzere, doğru insan gücünü tedarik ile başlamaktadır. Bu nedenle, daha baştan işgören adaylarının sadece mesleki yeterlilikleri ile değil, örgüt amaçlarına ulaşmak üzere gerekli çabaları geliştirecek davranış modelini benimseyecek nitelikte olmaları ile değerlendirilmeleri zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızda belirtilen örgütsel davranış yönetimi konularında elde edilmesi gereken performans için “uygun” işgören aday seçimi ve yerleştirme işlevi ayrı bir önem taşımaktadır. Aksi takdirde yukarıda belirtildiği üzere, davranış değişikliği sağlamak ya da geliştirmede ölçü olarak dikkate alınacak göstergeler ne olursa olsun - bireysel davranış değişikliği, bireysel iş performansı, örgütsel performans- sonuç alınamayacağı gibi, bu süreç, yanlış insan gücü yatırımı, emek ve zamanın boşa harcanması anlamına gelmektedir.

Koşullar böylesi bir çabayı gerektirmekle birlikte, ülkemizde birçok işletmede söz konusu aşamada adayların davranış kalıplarını ortaya çıkarabilecek çalışmaların yapıldığı söylenemez. İster doğrudan ister insan kaynakları şirketleri aracılığıyla tedarik yoluna gidilsin, çok az sayıda işletmenin prosedürlerinde örneğin, kişilik testleri yer almaktadır. Son yıllarda adayların psikolojik yapılarının, kişilik özelliklerinin, hatta zeka

düzeylerinin belirlenmesine yönelik uygulamalar yapıldığı bilinmektedir; ancak ülkemiz işletmelerinin büyük çoğunluğunun KOBİ olduğu, bu işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin düşük olması dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarında yukarıda belirtilen çalışmaların biçimsel olarak yapılmadığı ya da sınırlı yapıldığı gözlemlenmektedir.

Türk işletmelerinin işgören ilanları incelendiğinde, “analitik düşünen”, “yeniliğe açık”, “iletişim becerisi yüksek”, “kendini geliştirmeyi ilke edinen”, “takım ruhunu benimsemiş” şeklindeki aday özelliklerinin yer aldığı dikkati çekmektedir. Ancak uygun işgören seçiminde bu özellikler için seçim ve test süreçleri geliştirilerek uygulandığı söylenemez. Bazı kurumsallaşmış şirketlerde ve bankacılık sektöründe adayların bu özelliklerini uzmanların gözlemleyecekleri “örnek olay incelemesi”, “grup mülakatı” gibi tekniklerin kullanıldığı görülmektedir.

İşgören seçiminde doğru hareket edilmesi, oryantasyon çalışmalarını da olumlu yönde etkileyecektir. Seçilen uygun işgörenin oryantasyon süreci bu şekilde daha kolay ve daha hızlı tamamlanacak; işgörenden verimli ve etkin performans beklenebilecektir. Oryantasyon programlarının genellikle standart programlar halinde belirlenip uygulandığı görülmektedir. Bu programlar, işletmenin ve işin tanıtımı, fiziksel ortamın tanıtılması, şirket çalışma ilke ve kurallarının anlatılması, işletmenin faaliyet alanları vb. konularda bilgi aktarımı şeklinde rutin programlardır. Yeni işgörenlerin kişilik özelliklerinin dikkate alınarak oryantasyon programının özelleştirildiğini söylemek mümkün değildir. Oysa işgören seçiminde uygulanan testlerin sonuçlarının dikkate alınarak oryantasyon programının kişiye özgü hazırlanması, işgörende olumlu duyguların daha hızlı ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Performans değerlendirme, örgütsel davranış konusunun özellikle dikkate alınmasının önem kazandığı bir insan kaynakları işlevidir. Performans değerlendirme, işgörenlerin görev tanımlarının yapıldığı işletmelerde, dönem sonunda bu tanımlar çerçevesinde ne ölçüde sorumluluk üstlendikleri, olumlu yönelimler içinde olup olmadıkları konularında üstlerin değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Davranış konusunun tartışıldığı bölümde vurgulandığı gibi, gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının, davranışlarda gözlemlenebilen değişiklikler yaratıp yaratmadığı dikkate alınabilmektedir. Davranış boyutunu somut ölçülebilir değişkenlerle tanımlamanın gücü dolayısıyla performans değerlendirme, bu konuyu büyük ölçüde ihmal etmektedir.

Yöneticiler, genellikle astlarında gözlemledikleri uyum bozukluğu, görevlerini yerine getirmede yetersiz kalınması, kayıtsızlık, sapkın davranışlar gibi durumlarda, işgörenleri uyarmakta ve/veya işlerine son vermektedirler. İşgören yönetiminin davranışsal boyutu, performans değerlendirmede bu şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu tür davranışların olası nesnel nedensel koşulları göz ardı

edilebilmektedir. Ya da insan kaynakları yöneticileri, çoğunlukla davranış bilimi bilgi ve değerlemeleri konularında eksik oldukları için bu boyutu dikkate almamakta, bu konulara iş planlarında yer vermemektedirler.

Eğitim ve geliştirme çalışmaları, işgören davranışının göz önünde bulundurulması gereken bir diğer grup insan kaynakları yönetimi işlevleridir. Eğitim, işgörenin uygun davranışları benimsemesini ve geliştirmesini sağlama çalışmalarıdır. Ancak eğitimin, daha çok “öğretim” şeklinde algılandığı ve bu anlayış sonucu işgörenlerin mesleki becerilerini geliştirme dışındaki eğitim programlarında motivasyon etkinliği ve işletmeye bağlılık geliştirme amaçları güdüldüğü gözlemlenmektedir. Büyük ölçekli ve kurumsallaşmış işletmelerde işgörenlerin kişisel ve sosyal değerlerine katkı yapan eğitim programları belirli ölçüde uygulanmaktadır. Bununla birlikte örgüt iklimini daha olumlu kılacak, işgörenler arasında paylaşım duygusunu geliştirecek eğitim programlarının topluca yapıldığı etkinliklerin düzenlendiği görülmektedir.

Kariyer yönetimi işlevi içinde işgörelere kariyer olanaklarının belirlenmesi, açık pozisyonların tanımlanması, bu yönde işgörenlerin deneyimlerinin artırılması, bilgi ve becerilerini arttırmaları için onlara yardımcı olunması çalışmaları yer alır. Bu bağlamda bilgi, beceri, yetenekler kadar her bir işgörenin davranış kalıbının belirlenmiş olması, olası açık iş pozisyonu için yetiştirilmesi gereken aday yöneticiye özel kariyer programı uygulanmasını, böylece işletmede o pozisyonun gerektirdiği yetki ve sorumlulukların zamanında benimsenmesi ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Ücret yönetiminin performansa dayandırılması durumunda denilebilir ki, davranış, performans yönetiminde ne ölçüde dikkate alınır, ücret yönetiminde de o ölçüde yerini alabilecektir.

İş güvenliği ve işçi sağlığı, aynı şekilde gerek yasal gerekse sosyal açıdan çalışanların yaşamlarını korumaya yönelik önemli bir işlev olarak insan kaynakları yönetiminin faaliyet konusu ve yasal sorumluluğudur.

Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin bir diğer ilgi alanıdır. Sendikalar, kurumlarda çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, geliştirilmesi, haklarının korunması konularında işverenle iletişim kurarlar. Çalışanların, ücretlendirme, iş güvenliği, terfi, yönetici davranışları gibi konularda işverenle görüşmek üzere sendikalara yöneldikleri bilinmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi, söz konusu kurumla iletişim ve işbirliği ile çalışanların daha huzurlu, daha verimli çalışmalarını sağlayacak önlemleri alabilecektir.

#### IV. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinde davranış boyutunun ne ölçüde dikkate alındığını belirlemeye yönelik örnek olay çalışması, otomotiv yan sanayiinde

faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletmenin iç ve dış pazarlama departmanları üretim tesisinin bulunduğu kentin dışında olup, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri merkezden yürütülmektedir. Sektöründe önde gelen işletmeler arasında yer alan çalışmamızın konusu işletmenin insan kaynakları prosedürü, bu prosedürde yer alan ilke ve kurallar, talimatlar ile kullanılan formlar incelenmiş ve insan kaynakları yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

Sendikanın bulunmadığı işletmede, iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevleri düzenli olarak yerine getirilmektedir. Gerekli önlemlerin alındığı, işçi sağlığı ile ilgili birim ve çalışmaların var olduğu gözlemlenmiştir.

#### IV.1. İnsan Kaynakları Vizyonu

Şirketin insan kaynakları vizyonu şu şekilde tanımlanmıştır:

- Teknolojinin hızla geliştiği, serbest piyasa koşullarının hakim olduğu günümüz dünyasında yapılan yatırımların geri dönüşünün ancak “insan faktörünün” ciddi olarak dikkate alınması ile mümkün olacağı görüşüyle;

- Tüm kaynaklarımızı yöneten stratejik avantajımız olarak gördüğümüz insan kaynaklarımızın işgören memnuniyet ve bağlılığını artıracak, kendi yöntemlerini ortaya çıkaran ve sürekli geliştiren uygulamalar ile bütünleşerek en üst düzeyde sektörün çalışmak için en çok tercih edilen adresi olmak.

#### IV.2. Yeni İşgören Seçimi

İşletmede yeni işgören alım süreci ayrı bir talimatta tanımlanmıştır. Bu talimat incelendiğinde, açık pozisyon için öncelikle iç kaynaklardan tedarik yoluna gidilmesi, iç kaynaklardan karşılanamaması durumunda dış kaynaklara yönelmesi hükmü yer almaktadır.

Başvuruları uygun görülenler görüşmeye çağrıldıklarında söz konusu Talimatta zeka ve kişilik testlerine tabi tutuldukları belirtilmesine rağmen, uygulamada bir eksiklik olduğu, sadece European IQ Testi uygulandığı görülmüştür.

İlk görüşme İnsan Kaynakları yöneticisi tarafından yapılmakta olup, bu görüşmede Talimata göre şu hususlar dikkate alınmaktadır:

- Kişisel özellikleri ve yetkinliği,
- Mesleki yetkinliği,
- Kalite ve bilgisayar bilgisi,
- Organizasyonel uyum yeteneği,
- İşin gerektirdiği sağlık durumuna sahip olması,
- Diğer konular (servis güzergahına uyum, sigara içme, firma içerisinde arkadaş veya akraba çalışması olup olmadığı vb.).

Yukarıdaki kriterlere göre olumlu bulunan adaylar, departman yöneticileri tarafından ikinci görüşmeye

alınarak Talimata göre kişisel ve mesleki özellikler bakımından tekrar değerlendirilmektedirler. Bu görüşmeler sonucunda olumlu görüş verilen aday işe alınmaktadır.

Çalışma konusu işletmede işgören seçimi konusunda kişilik testleri uygulanmayı sadece zeka testi ile yetinildiği görülmektedir. Bu, davranış boyutunun hiçbir şekilde uygulamada dikkate alınmadığını göstermesi bakımından önemli bir sonuçtur.

#### IV.3. Oryantasyon

Aynı Talimatta işe alınan işgörene uygulanacak oryantasyon programı da tanımlanmış olup şu ifadeler yer almaktadır:

“İşe alınan çalışanlara iş başı yapmadan önce Oryantasyon Eğitimi ile İş Sağlığı ve Güvenliği, iş tüzüğü ve disiplin konuları hakkında gerekli bilgilendirme eğitimi verilerek, fabrika gezdirilir, gerekli olanlara İş Başı Makine Eğitimi verilerek Makina Kullanım ve İş Güvenliği Eğitimi Kayıt Formu düzenlenir.

Personelin işe girişinin birinci ve ikinci ayında Personel Değerlendirme Formu düzenlenerek iş yerine uyumu ölçülür.”

Talimatta sözü edilen Personel Değerlendirme Formu incelendiğinde 3 sicil amiri ile insan kaynakları yöneticilerinin 100 üzerinden puan verdikleri, şu kriterlerle yeni işgörenin değerlendirildiği görülmektedir:

- İşe Devam ve Dakiklik
- Talimatlara Uyuma
- İş Bilgisi ve Beceri
- Öğrenme Arzusu
- Öğretilenleri Anlama ve Uygulama Yeteneği
- Makine ve Teçhizat Kullanabilme Yeteneği
- Sorumluluk Üstlenme Yeteneği
- İnisiyatif Kullanma
- Temizlik
- Dış Görünüş
- İş Arkadaşları İle İletişim
- Amirleri İle İletişim
- Sektöre Uygunluk
- Bilgisayar Bilgisi

Yukarıda yer alan kriterlerden “öğrenme arzusu”, “inisiyatif kullanma”, “iş arkadaşlarıyla iletişim”, “amirleri ile iletişim” ve “sorumluluk üstlenme yeteneği” kriterleri “davranış” ile ilişkilendirilebilir. Bu kriterlerle ilgili ölçümler ise, üst yöneticilerin gözlemleri olup, bu gözlemlerde subjektivitenin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer kriterler ise “davranış” ile ilgili olmayan değişkenlerdir.

#### IV.4. Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetimi prosedüründe yer alan bir diğer uygulama, performans değerlendirmedir. Prosedürün ilgili maddesi şu şekildedir:

“Personelin Performans (Başarı) Değerlendirmesi, yılın birinci altı aylık ve ikinci altı aylık dönemlerde olmak üzere iki kez ve her bir personel için yönetimce belirlenen amirleri tarafından objektif şekilde Personel Performans (Başarı) Değerlendirme Formu ile yapılır.

Performans değerlendirmesi sonucunda tespit edilen eksiklikler ikili görüşmeler sonucunda gerekli görülmesi halinde geri besleme yapılarak eğitim ve diğer tedbirler (toplantı, seminer, bilgi yazıları, uyarı levhaları, tecrübe ve beceriyi artırıcı faaliyetler) alınarak personelin iyileştirilmesi sağlanır.”

Personel Performans (Başarı) Değerlendirme Formu incelendiğinde, şu kriter gruplarına yer verildiği görülmektedir:

1. İş bilgisi ve yetenekleri
2. Sorumluluk ve iletişim
3. Kariyer gelişimi, liderlik, yöneticilik ve diğer gelişimler

Bu kriter gruplarından 2. ve 3. grupların “davranış” ile ilişkilendirilebilecek maddeler içermesi beklenir. Form incelendiğinde, gruplarda yer alan maddelerin şu şekilde belirlendiği görülmektedir:

- Sorumluluk ve iletişim,
- Amirin verdiği her işi eksiksiz yapmak,
- Kendini ifade etme yeteneği,
- İş arkadaşlarıyla bilgi paylaşımı ve iletişim düzeyi,
- Amirlerine karşı saygısı ve iletişim düzeyi,
- Araç, gereç ve malzeme makine kullanımında titizlik düzeyi,
- İşe devam ve çalışma saatlerine uyumu,
- İş anında inisiyatif kullanma becerisi,
- Şirkete bağlılığı,
- Kariyer gelişimi, liderlik, yöneticilik ve diğer gelişimler,
- İşteki kararlar üzerine ikna gücü,
- Hedeflerle yönetim ilkelerine adaptasyonu,
- İşini nasıl yapacağına dair karar verme gücü,
- Kalite duyarlılığı ve kaliteli iş üretme bilinci,
- Oluşabilecek tepkilere karşı etkisi,
- Uygulamada değişen şartlara uyum sağlama,
- Şirketini en iyi şekilde temsil etme düzeyi,
- Amirine ve astlarına yardımcı olması,
- Verilen talimatları uygulama,



- İleriye dönük potansiyeli,
- Müşterilerle olan iletişim düzeyi ve yeterliliği (satış, satın alma, finans ve kalite bölümleri çalışanları için),
- Müşteri memnuniyetinde sağladığı katma değer (satış, satın alma, finans ve kalite bölümleri çalışanları için).

Yukarıda yer alan 3 kriter grubundaki tüm maddeler 25-100 arasında çok iyi, iyi, orta ve yetersiz olmak üzere dört grupta puanlanmaktadır.

Maddeler incelendiğinde, performans değerlendirmede işgörenin “davranış”ının dikkate alındığı ve değerlendirilmede kriter olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak, tüm değerlendirmelerin üst yönetici tarafından yapıldığı, değerlendirmelerde subjektif hareket edilebileceği dikkate alınmalıdır.

#### IV.5. Eğitim ve Geliştirme

Prosedürde bu konuda yer alan maddeler şu şekildedir:

“Geri beslemeye alınan personel için yapılan eğitim amaçlı iyileştirmeler sonucunda ilgili personelin Performans (Başarı) Değerlendirmesi tekrar yapılarak gerekli tedbirlerin alınması sağlanır.

Süreç sorumluları tarafından oluşturulan Yetkinlik Değerlendirme Formu ile personelimizin yetkinlikleri incelenir. Yetkinlik değerlendirmeleri her yıl Kasım ayının başında yapılır. Yetkinliklerin geliştirilmesi, Eğitim Prosedürüne göre gelişimlerini sağlamak için eğitim talebini İnsan Kaynakları Yöneticiliğine iletmek görevi süreç sorumlularınınadır. Eğitim alan personellerin yetkinliklerinde değişikliği gerektirecek durumlarda, değerlendirmeleri yeniden ölçülünerek orijinal nüshası süreç sorumlusu tarafından İnsan Kaynakları Yöneticiliğine gönderilir, bir kopyası da bilgi amaçlı çalışanların görebileceği bir yere asılır.”

Prosedürde sözü edilen Yetkinlik Değerlendirme Formu işgörenlerin görev tanımlarına göre farklılık göstermektedir. Çünkü yetkinlikte mesleki bilgi ve beceri de yer almaktadır. Söz konusu form incelendiğinde, yetkinliğin, görev tanımlarında yer alan işler, ödevler, bunun için gerekli bilgi ve becerilerle tanımlandığı görülmektedir.

Gerek gözlem ve saptamalar gerekse İnsan Kaynakları yöneticisi ile yapılan derinliğine görüşme, işletmede söz konusu fonksiyonun kısmen örgütsel davranış değişkenlerine yer verdiğini göstermektedir. Bu alanda yapılan değerlendirmeler, kalite güvence sistemi çalışmaları kapsamında kurgulanmakta ve uygulanmaktadır. Bu çalışmalar ise genellikle teknik elemanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Örgütsel davranış değişkenlerine tam olarak yer verilmemesi nedenlerinden birisi olarak bu husus dikkati çekmektedir.

İkinci olarak, Türkiye’de KOBİ niteliğinde birçok işletmede insan kaynakları yönetimi işlevleri, “personel yönetimi” çerçevesinde ele alınmaktadır. Klasik anlayışın sonucu bu tür yaklaşımların değiştirilmesi, söz konusu işletmelerde yönetim anlayışlarında önemli değişiklik yapılmasını gerektirmektedir. Bu ise, çoğu KOBİ’lerde olduğu gibi, örnek olay konusu işletmede de yeterli düzeyde değildir.

İşletmelerimizde hala astların performans değerlendirmelerinde, üst yöneticilerin kanaat değerlendirmeleri, klasik bir yöntem olarak sürmektedir. Demokratik yönetim anlayışının yerleşmediği çoğu işletmelerimizde, astların, üstlerine saygı göstermeleri, verilen emirleri yerine getirmeleri, beklenen önemli davranış kalıplarıdır. Bu nedenle değerlendirmelerde yöneticinin takdiri, başka bir anlatımla, subjektif değerlendirmesi, yaygın olarak kullanılmaktadır.

Araştırma bulguları, uygulamaya katkı sağlayacak özellikler taşımaktadır. Kalite güvence sistemlerini kuran işletmelerde bazı ölçümler yapılırsa da “davranış”ın bu sistemde eksik kaldığı; insan kaynakları yöneticilerinin bu konuda eksiklikleri tamamlamaları halinde daha verimli, işe ve işletmeye bağlılık düzeyi daha yüksek çalışanlarla işletmenin hedeflerine daha etkin ulaşabileceği söylenebilir.

Öte yandan, daha çok tanımlayıcı araştırma modelleriyle veri toplamaya dönük araştırmaların yapıldığı, işletme dokümanına ulaşmanın olanaksız deneye kadar kısıtlandığı, davranış konusunda yönetici değerlendirmeleriyle yetinildiği bir ortamda bu alanda yapılan nitel çalışmanın, bilimsel alana daha somut bilgi sağlamak bakımından mütevazı da olsa katkısı olduğu söylenebilir.

İnsan Kaynakları politika ve uygulamalarının, işletme faaliyetlerinin sonuçlarında farklılık yarattığını belirten Nagaraj ve Kamalanabhan’ın (7) çalışmalarıyla karşılaştırıldığında, elde edilen bulgular, bu konuda sınırlı sonuçlara ulaşıldığını göstermektedir. Çalışma konusu işletmede “davranış”ı şekillendirmesi beklenen İnsan Kaynakları uygulamalarının, bu hedefe yönelmede yeterli olmadığını göstermektedir.

Öte yandan, söz konusu çalışmaların, operasyonel veya finansal etkilerini ortaya koyan tatmin edici sayıda çalışmanın bulunmadığını belirten Hyten’in (10) saptamalarında olduğu gibi, çalışma konusu işletmede bu ilişkiyi ortaya koyabilecek hiçbir model veya araştırma bulunmamaktadır. Yöneticiler, bu konudaki çalışmaların, tamamen yıl sonlarında yapılan çalışan memnuniyet anketi ile sınırlı olduğunu belirtmişlerdir.

Hyten (10), örgütsel davranış yönetiminde davranış odaklı yaklaşımın, işletmelerde faaliyet sonuçlarına ilişkin göstergeleri dikkate almaya yöneltmediğini belirtmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde yöneticiler, çalışanların davranışlarında görmek istedikleri değişiklikleri saptamakla yetinmektedirler ve bu şekilde

elde ettikleri sonuçlar, onlara yetmektedir. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar, beklenen sonuçlardır. Frederiksen'in (1982) belirttiği gibi, yöneticiler, çalışanlardaki davranış değişikliğini gözlemlemekte, tablo veya grafiklerle raporlamaktadır. Örgütsel davranış yönetimi, "belirli, tek ve rutin bir göreve uyan" konularda performans artışına odaklanmaktadır (10).

Ones ve Viswasvaran (13) ile Hartline ve Witt (14), kişisel özelliklerin bireysel iş performansında etkisi olduğunu ortaya koyarlarken, çalışma konusu işletmede, Talimat'ta belirtilmekle beraber işe almada kişilik testleri yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş süresince de kişilik özelliklerini ortaya koyan bir çalışma, ihtiyaç halinde buna göre bazı özelliklerini geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme çalışmaları da yapılmamaktadır.

İkinci olarak, Ones ve Viswasvaran'ın (13), vurguladıkları bireysel iş performansının önemine paralel olarak, bu konuda işletmenin, yıl sonu performans değerlendirmelerine önem vermesi, bu amaçla ölçek geliştirmesi, olumlu bir yaklaşım olarak nitelenebilir. Ancak, bu değerlendirmelerin bir üst yönetici tarafından yapılması, değerlendirmelerin subjektif yapılabilmesine ortam hazırlaması bakımından önemli bir sakınca olarak görülmelidir.

Özetle, literatürün vurguladığı konulardaki çalışmaların sınırlı ölçüde ve önemli noktalarda değerlendirmenin subjektif yapıldığı görülmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans arasında ilişkiyi ortaya koymanın zorluğunun, çalışma konusu işletme için de geçerli olduğu görülmektedir.

## V. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeleri amaçlarına ulaştıracak temel işlevlerin destekleyicisi konumundadır. Ancak, konusu "insan" olduğu ve insanın "işletmenin ana varlığı" olduğu için bu desteğin önemi ayrı bir özellik taşımaktadır. Çünkü işletmenin varlığı "insan" (işgören) olmadan ortaya çıkamamaktadır. Üretim, pazarlama, finans, satın alma ve diğer tüm bölümlere ihtiyaç duyulan "insan" unsurunu sağlayan, insan kaynakları yönetimidir. Bu nedenle her bir bölümün başarısı ve dolayısıyla işletmenin başarısı, doğru insanın seçilmesi, işletmede tutulması, geliştirilmesi, performansını sergileyeceği ve geliştireceği ortamların hazırlanması, insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluğu arasında yer almaktadır.

Bu öneme bağlı olarak işgörenlerin davranışlarının gözlemlenmesi, kaydedilmesi, insan kaynakları uygulamalarının bu saptamalara göre planlanarak hayata geçirilmesi, işletmelerin uzun dönemde ayakta kalabilmelerini sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki, işletmelerde insan varlığı, önemli bir sermaye unsurudur.

Ancak davranışın somut ve ölçülebilir özellik taşıması, insan kaynakları uygulamalarında yeterince dikkate alınmasını engellemektedir. Uygulamaların sonuçları daha çok yöneticilerin, işgörenlerde bekledikleri davranış değişikliklerini gözlemleyip gözlemleyemedikleri ile şekillenmektedir. Oysa her geçen gün artan rekabet baskısı, yenilikçi stratejiler ve eylemler, maliyet tasarrufu baskısı, işletmelerin hemen her işlevde rasyonel davranmalarını zorunlu kılmaktadır. Ancak, insan kaynakları uygulamalarının, büyüme, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi ölçülebilir değerlerle ilişkilendirilememesi, bu konuda açıklayıcı modellerin henüz geliştirilememiş olması, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında bir eksiklik, başka bir anlatımla zorunlu ihmâl durumuyla karşı karşıya kalınmasına neden olmaktadır.

Sınırlı da olsa, işgörenlerin bazı davranışlarına ilişkin testlerin, işgören seçimi süreçlerinin hayata geçirilmesi kayda değer gelişme olarak görülmele birlikte, bu uygulamaların sınırlı sayıda işletmelerde uygulandığı göz önünde bulundurulduğunda, bu alanda daha çok gayret gösterilmesi gerektiği söylenebilir.

İnsan kaynakları uygulamaları incelenen işletmede "davranış"ın belirli ölçüde dikkate alındığı görülmektedir. Ancak değerlendirmeler yönetici değerlendirmeleri ile şekillenmektedir. Bu saptamalar, kuramsal çerçevede belirtildiği üzere "davranış"ın somut olarak ölçülmesindeki zorluklardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel davranış yazınında belirtilen güçlüklerin inceleme yapılan işletmede de gözlemlendiği görülmektedir.

Örgütsel davranış yazınında yer alan örgütün bütünsel performansı ile ilgili olan sonuçların dikkate alınmasında eksiklik ve ihmâlin, inceleme konusu işletmede de bulunduğu görülmektedir ki, yazında vurgulandığı gibi, bu konuda model çalışmalarına gereksinim duyulmaktadır. Örgütsel davranış yönetiminde bu konuda yapılacak çalışmalar, uygulamaya da büyük ölçüde ışık tutacak; daha somut ve yenilikçi adımlar atılabilecektir.

Çalışma konusu işletme ile ilgili yapılan değerlendirmeler, örgütsel davranış yazınında yer alan araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında, bu konuda önemli anlayış değişikliğine gidilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu konuda içe dönük olan işletmeler, örgütsel davranış alanında yeni yaklaşımlara ve ölçme yöntemlerine açık olmayı başarabildikleri ölçüde, ülkemizde bu alanda daha çok sayıda araştırmalar yapılabileceği açıktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [2] Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*,

*An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol:22, No:2, August, 204-211.

- [3] Bond, F. W.; Hayes, S. C. & Barnes-Holmes, D. (2006). Psychological Flexibility, ACT, and Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26: 1-2, 25-54.
- [4] Acquaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of theoretical construct and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 10(1), 118-151.
- [5] Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- [6] Edralin, D.M. (2008). Innovative human resource management (HRM) practices as predictors of employee job involvement and organizational commitment. *Asian Journal of Technology Innovation*, 16:2, 67-81.
- [7] Nagaraj, I. R. & Kamalanabhan, T. J. (2008). A study on the impact of strategic human resource practices on organizational performance. *Journal of Transnational Management*, 10:4, 73-97.
- [8] Gürbüz, S. & Mert, İ. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:8, 1803-1822.
- [9] Dizgah, M.R.; Gilaninia, Sh; Alipour, H.R. & Asgari, A. (2011). High performance human resource and corporate entrepreneurship: the mediating role of organizations citizenship behavior and procedure justice. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(3), 492-499.
- [10] Hyten, C. (2009). Strengthening the focus on business results: The need for systems approaches in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29: 2, 87-107.
- [11] Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.
- [12] Roberts, B. W. (2003). Organizational behavior management and personality psychology. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:2, 59-70.
- [13] Ones, D. S. & Viswasaran, C. (2003). Industrial organizational (I/O) psychology to organizational behavior management (OBM). *Journal of Organizational Behavior Management*, 22:2, 41-57.
- [14] Hartline, M. D. & De Witt, T. (2004). Individual differences among service employees. *Journal of Relationship Marketing*, 3:2-3, 25-42.
- [15] Newton, C. J. & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 8, August 2009, 1770-1789.
- [16] Aguinis, H. & Henle, C. A. (2001). Effects of Nonverbal Behavior on Perceptions of a Female Employee's Power Bases. *The Journal of Social Psychology*, 141:4, 537-549.
- [17] Herbst, S. A. & Houmanfar, R. (2009). Psychological approaches to values in organizations and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 47-68.
- [18] Palomino, P. R. & Martinez, R. (2011). Human resource management and ethical behavior: Exploring the role of training in the Spanish banking industry. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, Issue:2, 69-88.
- [19] Duan, J.; Lam, W.; Chen, Z. & Zhong, J. A. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(9), 1287-1296.
- [20] Cho, Y.J. & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13:4, 551-573.
- [21] Morgan, D.E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management* 14:1 February 2003 55-75.
- [22] Shahzad, K.; Rehman, K.U. & Abbas, M. (2010). HR practices and leadership styles as predictors of employee attitude and behavior: Evidence from Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, Vol:14, No:3, 417-427.
- [23] Yang, Yi-Chun (2011). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors in service setting. *The Service Industries Journal*, 1-19.
- [24] Chen, Hsiang-Ru; Liu, Yunshi; Cheng, Bor-Wen & Chiu, Hui-Ching (2009). A study of human resource management organization commitment and organizational citizenship behavior: A comparative case for cross-strait employees of a Taiwanese paper company. *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers*, Vol. 26, No. 4, 289-302.



**EBRU YILDIZ**

**ebruyolsal@gmail.com**

She was born in 1984 in İstanbul. She graduated from the Department of Sociology of the Faculty of Science of Sakarya University in 2005. She got her master degree in Department of Human Resource Management and Industrial Relations and additionally completed training program of pedagogical formation in Sakarya University in 2011. She has been attending PhD program at Department of Business Administration in Sakarya University since 2011. She is interested in Organizational Behavior and Human Resources Management.