

Yönetim, Yıl: 18, Sayı: 57, Haziran 2007

BİR GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ ÖNERİSİ: ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILIKLARININ ANALİZİ

Yrd. Doç. Dr. C. Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Doç. Dr. Oya ÖZÇELİK

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Bu çalışma, güçlendirmeyi ölçmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçeği ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili geçmiş araştırma sonuçlarına dayanarak geliştirdiğimiz ölçek, bir ölçeğin taşınması gereken güvenilirlik ve geçerlilik özelliklerine sahiptir. Çalışmaya yönelik bilgiler üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan 190 beyaz yakalı çalışan yoluyla sağlanmıştır. Geliştirdiğimiz ölçek, yapılan istatistiksel analizler sonucunda 20 ifadeye indirgenmiştir. Dört boyutlu güçlendirme modeli faktör analizi ile desteklenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre güçlendirme boyutlarına ilişkin görüş farklılıkları araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Güçlendirme, ölçek, beyaz yakalı çalışanlar, örgütler

DEVELOPING AN EMPOWERMENT SCALE: ANALYSIS OF THE DIFFERENCES AMONG EMPLOYEES ACCORDING TO DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

The present article discusses the development of an instrument designed to measure empowerment. The tool designed to measure empowerment resulting from the previous researches has been proved to be a scale, fulfilling the necessary properties such as reliability and validity. Survey data were collected from 190 white collar employees working at manufacturing and service firms. The scale was reduced to 20 items as a result of statistical analysis. Factor analyses supported a four-dimension model of empowerment. Furthermore, differences among employees' perceptions of empowerment dimensions according to demographic characteristics were investigated.

Key Words: Empowerment, measurement, white collar employees, organizations

GİRİŞ

1990 yılına kadar güçlendirme kavramı katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, bireysel gelişim, kalite çemberleri ve stratejik planlama gibi başlıklar altında yer alırken, 1990 yılından itibaren birçok makalenin başlığını oluşturmuştur (Sullivan, 1994). Güçlendirme kavramını temel konu olarak ele alan çalışmalar genellikle kavramın bireysel ve örgütsel boyutları ile ilişkilidir (Honold, 1997). Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmelerini, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını, olayları kontrol edebileceklerine inanmalarını ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005). Diğer taraftan, güçlendirmede çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak ve kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam yaratılır (Erstad, 1997). Güçlendirilmiş çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenme eğilimi gösterirler (Malone, 1997). Güçlendirmenin sonucunda çalışanların kararlara katılımı sağlanarak, örgütteki güç ve otoritenin paylaşımı sağlanır (Lawler, 1992).

Blanchard, Carlos ve Randolf (1996) güçlendirmeyi çalışanın özgür davranabilmesi ve sonuçlardan sorumlu olması olarak tanımlamıştır. Özgür davranabilmenin yönetici tarafından bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, belli sınırlar çerçevesinde özerkliğin sağlanması ve kendi kendini yöneten takımların etkinliğinin artırılması ile gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Joffe ve Glynn (2002) yaptıkları çalışmada güçlendirme ile örgütte ve çalışanlarda pozitif yönde bir değişimin olduğunu, güçlendirilmiş çalışanların moral ve verimliliğinin arttığını, işlerinden daha fazla tatmin olduklarını, öğrenme ve uygulama yönünde eğilim gösterdiklerini ve takım çalışmasına gönüllü olarak katıldıklarını gözlemlemişlerdir.

Bu çalışmada konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Vogt ve Murrell, 1990; Spreitzer, 1995; Macy, Thompson ve Farais 1995; Ford ve Fottler, 1995; Menon, 1995; Caudron, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997; McLagan ve Nel, 1997; Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000) incelenerek örgütlerde çalışanların güçlendirilmesini ölçmeye yönelik bir ölçek önerilmiş ve sonra çalışanların demografik özelliklerine göre güçlendirme boyutlarına ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

1. GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İlgili yazında güçlendirmenin başarılı olması için sağlanması gereken koşulları içeren birçok çalışma bulunmaktadır. McLagan ve Nel (1997) yürüttükleri çalışmada güçlendirmeye çok boyutlu bakış açısı getirmişler ve güçlendirmenin başarılı olması için örgütsel değerler sisteminin kurulması, formalleşme derecesi düşük bir yapının oluşturulması; yönetimi kolaylaştıracak tedbirlerin alınması; kontrollerin yapılması ve performans konusunda geribildirim sağlanması ve örgütün olumlu performans göstermesi durumunda çalışanları ödüllendiren bir ücret sisteminin olması; her çalışanın kendi işinin yönetici olması; açık ve dürüst bir iletişimin sağlanması; istenen performansa ulaşmak için yakın ilişkiler kurulması; çalışanların finans ve ekonomi kadar işletme ve endüstri konularında bilgili, analitik düşünme yeteneğine sahip, öğrenme konusunda ve karar vermede esnek ve işinde yetenekli olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Vogt ve Murrell (1990) güçlendirmeyi eğitim, yönlendirme, mentorluk, kolaylaştırma, yapılandırma unsurlarını dikkate alarak incelemiş ve bu unsurların tümünün birlikte uyumlaştırılması faaliyetlerinin önemi üzerinde durmuştur. Martin (1994) güçlendirmeyi kolaylaştıran koşulları araştırdığı çalışmasında, güçlendirme için öz güven ve güçlü bir iş etiğinin olması gerektiğini savunmuştur.

Wilkinson (1998) güçlendirmenin başarılı olması için bilgi paylaşımı, yukarıya doğru sorun çözme, görev özerkliği, tutumsal şekillendirme ve kendi kendine yönetim unsurlarının örgütlerde mevcut olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bilgi paylaşımı, alınan kararların nedenlerinin anlaşılması, çalışanın fikirlerini açıklayabilmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması anlamına gelir. Yukarıya doğru sorun çözme, çalışanın işiyle ilgili bir sorun yaşadığında bu sorunu kendi başına çözüme kavuşturması, çözüme kavuşturacak bilgiye ve yeterliliğe sahip olması ve ihtiyaç duyduğunda yöneticisine yönelmesini ifade eder. Görev özerkliği, çalışana işine yönelik olarak daha fazla sorumluluk vererek ya da işini yeniden yapılandırarak kendi işi üzerinde özerkliğin sağlanmasıdır. Tutumsal şekillendirme, güçlendirmenin psikolojik yönünü açıklar. Wilkinson'a göre, iş ya da örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan çalışanın kendini güçlendirilmiş hissetmesi ve öz güveninin sağlanması eğitim yoluyla gerçekleştirilebilir. Sağlanan eğitim yanında çalışanın görevlerini ve sorumluluklarını nasıl algıladığı önem taşımaktadır. Güçlendirmenin diğer bir unsuru olan, kendi kendine yönetim ise, çalışanlar ve yöneticilerden oluşan üyelerin oluşturduğu ekiplerin yönetim baskısı görmeden kendi işleri ile ilgili olarak kuralları belirlemeleri ve işe yönelik kararları almaları demektir.

Çalışanların güçlendirilmesi sürecini Colgate-Palmolive firmasında bir model olarak kullanan Caudron (1995), güçlendirme sürecindeki önemli unsurları, kendi kendini yöneten iş takımları; örgüt amaçları ve talimatları ile ilgili serbest bilgi akışı; tüm çalışanların iş, yönetim ve liderlik becerilerinin gelişimi ve eğitimi; koçluk yapan ve kademeli güçlendiren yöneticiler; çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan kaynakların kontrolü ve performans ölçümünün belirlenmesi; performansa yönelik sürekli olumlu geribildirim ve pekiştirme olarak belirlemiştir.

Spreitzer (1996) orta kademe yöneticilerine yönelik yürüttüğü çalışmada, güçlendirme sürecinde örgütlerin yukarıdan aşağıya komuta ve kontrolden ziyade çalışanlara daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşma olanağı tanındığı, bireysel katkılara ve girişimlere önem verildiği ve özerkliğe ve yaratıcılığa olanak tanındığı bir ortama sahip olduklarını görmüştür. Güçlendirmeyi kolaylaştıran unsurları rol belirsizliğinin yaşanmaması, geniş bir kontrol alanına sahip yönetici ile çalışma, sosyo-politik destek, bilgiye ulaşma, kaynaklara ulaşma ve katılımcı ortam olarak belirlemiştir. Bu tür katılımcı bir çalışma ortamına sahip olan örgütlerde çalışanların rolleri konusunda belirsizlikler azalmakta, yöneticilerin kontrol alanı genişlemekte ve çalışanların özerkliği artmakta, çalışanlar bilgiye ve kaynaklara klasik yapılara göre daha kolay ve hızlı bir biçimde ulaşmaktadır.

Diğer taraftan yazında, güçlendirmenin gerçekleşebilmesini örgüt, yönetici ve çalışan olmak üzere üç unsur arasındaki etkileşime bağlayan görüşler vardır (Coffey vd., 1994; Robbins vd., 2002; Koçel, 2005). Yine ilgili yazın incelendiğinde, çoğu araştırmacının konuyu güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ile yöneticiye düşen görev ve sorumluluklar olarak ele aldığı görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Honold, 1997; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997; Wilkinson, 1998; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000). Güçlendirmeyi çalışanların bakış açısından ele alan çalışmalarda ise, çalışanların güçlendirmeye yönelik algıların güçlendirmenin üzerindeki etkisi vurgulanmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulları tanımlama ve giderme yoluyla çalışanlara öz yeterlilik inancını sağlayan bir süreç olarak ifade etmektedirler. Conger ve Kanungo'nun ortaya koyduğu bu güçlendirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada güçsüzlüğe neden olan koşullar tanımlanır. İkinci aşamada güçsüzlüğe neden olan koşulların giderilmesine yönelik gerekli yönetsel stratejiler ve teknikler uygulanır. Üçüncü aşamada strateji ve tekniklerin kullanımı ile çalışanlara öz yeterliliklerine

ilişkin bilgi sağlanır. Dördüncü aşamada sağlanan bilgilerin sonuçları alınır. Bu aşamada çalışanların gerekli bilgileri edindikten sonra kendilerini güçlenmiş hissettikleri görülmektedir. Son aşamada ise, güçlendirmenin davranışsal etkileri tüm çalışanlara duyurulur.

Bu çalışmada, Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmede önemli bir unsur olan öz yeterlilik inancının azalmasına neden olan unsurları örgütsel faktörler, denetleyici tarz, ödül sistemleri ve iş dizaynı olmak üzere dört başlık altında toplamışlardır. Bu unsurlardan, örgütsel faktörleri örgütsel değişimler, belirsizlik koşulları, rekabetçi baskılar, bürokratik iklim, zayıf iletişim ve yüksek düzeyde merkezi örgütsel kaynaklar olarak belirlemişler ve bu faktörlerin çalışanların kontrol algısını azalttığını ve güçsüzlüğe neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Öz yeterlilik inancının azalmasına neden olan denetleyici tarzı; otoriter, şüpheli ve faaliyetlerin/sonuçların nedenlerinin eksikliği olarak ifade etmişlerdir. Denetleyici tarz, kendi başına karar verme ve kontrol yetkisini çalışanlardan aldığı için güçsüzlüğe neden olmaktadır. Bu şekilde yaratıcılık ve inisiyatif kullanma etkisiz hale getirilmektedir. Güçsüzlüğe neden olan ödül sistemlerini ise gelişigüzel ödül dağılımı, ödülün cazip olmaması, yetenek ve yenilik bazlı ödüllerin eksikliği olarak belirlemişlerdir. İş dizaynı başlığı altında ise güçsüzlüğe neden olan unsurları rol belirsizliği, eğitim ve teknik desteğin eksikliği, gerçekçi olmayan amaçlar, kendi başına karar vermenin eksikliği, uygun ve gerekli kaynakların yetersizliği, görev çeşitliliğinin azlığı, işe yönelik performansa direkt etki edecek program, toplantılar ve kararlara katılımın sınırlandırılması, yoğun iş rutinleri, yöneticiler ile sınırlı iletişim, anlamlı amaçların/görevlerin eksikliği, ilerleme fırsatlarının azlığı, sıkı kuralların üzerine kurulmuş yapı şeklinde ifade etmişlerdir. Dört başlık altında ele aldıkları güçsüzlüğe neden olan bu unsurların ortadan kaldırılmasının çalışanların öz yeterlilik inancını olumlu yönde etkileyerek güçlendirme sürecinin aksamadan başarı ile tamamlanmasına yardımcı olacağını belirtmişlerdir.

Güçlendirme konusunda, Thomas ve Velthouse'ın (1990) geliştirdikleri bilişsel model Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasına dayanmaktadır. Bu model çerçevesinde çalışanların güçlendirme algısını anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyut altında toplamışlardır. Anlam boyutu, çalışana verilen görevin kendi inançları, değerleri ve davranışları ile uyum göstermesini ifade eder. Yetkinlik boyutu, çalışanın verilen görevi en iyi şekilde yerine getirebileceğine ilişkin kendi yeteneğine olan inancını gösterir. Seçim boyutu, çalışanın verilen görev üzerinde kontrolünün söz konusu olması ve kendi başına karar verme şansının bulunması anlamına gelir. Etki boyutu

ise, çalışanın verilen görevin sonuçlarını etkileyebilme derecesini açıklar. Sözü edilen bu bilişsel modelde, yukarıda açıklanan boyutlar yardımıyla çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algıları ile çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirebilecekleri konusunda öz güvenlerinin sağlanması gerektiği ortaya konmakta, öz güvene sahip çalışanların daha iyi performans ortaya koyacakları belirtilmektedir.

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse'ın (1990) çalışmasına benzer olarak güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, kendi başına karar verme ve etki olmak üzere çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört unsurdan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada, Thomas ve Velthouse'ın (1990) ortaya koyduğu seçim boyutu kendi başına karar verme olarak değiştirilmiştir. Diğer taraftan, çalışanların güçlendirme algılarını etkileyen girdi ve çıktılar üzerinde durulmuş, çalışanların güçlendirme algılarının girdileri olarak kontrollü olma, öz saygı, bilgiye erişim ve performans temelli ödül sistemini, çıktıları olarak yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışları ele alınmıştır.

Güçlendirme daha önce açıklandığı gibi, öz yeterlilik duygusunun sağlanması ile ilişkili olduğundan, yöneticinin çalışanların kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur. Çalışanların işi ile ilgili kararlar alması ve karşılaştıkları sorunlara kendi başlarına çözüme kavuşturmaları güçlendirme açısından önemlidir (Konczak vd., 2000). Diğer taraftan, yönetici güçlendirme çabalarını desteklemek için çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem verir (Konczak vd., 2000). Yöneticilerin risk almını ve yeni fikirleri teşvik etmesi, gösterilen performansa karşılık geri bildirimde bulunması ve yapılan hataları öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görmesi güçlendirmenin amacına ulaşmasında önemli olan diğer unsurlardır (Konczak vd., 2000).

Koçel'e (2005) göre ise, güçlendirme çalışmalarının başarısında çalışanların güçlendirmeye bakış açısı önemli bir unsurdur. Çalışanın kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusunun olması, değişime açık olması ve değişimi kolay kabul etmesi, öz güvene sahip olması, dinleme ve geribildirim alma yeteneği ve aksiyona dönük olması güçlendirmeyi etkiler.

Menon (1995) güçlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, işle ilgili algılanan belirsizliklerin, formalleşmenin, merkeziyetçiliğin, zayıf iletişimin, gelişigüzel ödül sistemlerinin, rol belirsizliklerinin ve rol çatışmalarının kontrole yönelik algılama ve güçlendirmede sorun yaratacağı; işe yönelik özerklik tanınmasının ve işin çalışan için anlamlı olmasının kontrolün ve güçlendirmenin olumlu bir şekilde algılanmasına neden olacağı; yöneticilerin öğüt verici, tanımlayıcı, ilham

verici ve destekleyici davranışlarının kontrolün ve güçlendirmenin üzerinde pozitif bir etki yaratacağı ve güçlendirmenin başarısız olmasına neden olacak olumsuz koşulların etkilerini azaltacağı ve güçlendirmenin doğru uygulanmasıyla motivasyonun, iş tatmininin, katılımcılığın ve örgütsel bağlılığın artacağı, iş stresinin ise azalacağı şeklinde bulgulara ulaşmıştır.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) çalışmalarında yöneticinin davranışı ile güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yöneticinin çalışanlarına kendi işlerine yönelik kararları alabilmeleri konusunda güvenmesi ve yetki vermesi, çalışanlarını yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutması, gerekli bilgiyi çalışanlarla paylaşması, zamanını çalışanlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye harcaması ve çalışanlarını hata yapma pahasına karşın yeni fikirler denemesi konusunda teşvik etmesi güçlendirmeyi etkilediği görüşüne ulaşmışlardır.

Güçlendirmede önemli unsurlardan biri de, çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarına imkan tanımak amacıyla yöneticinin bilginin paylaşılmasını sağlamasıdır (Ford ve Fottler, 1995). Bilgi paylaşımı çalışanların alınan işletme kararlarının nedenlerini anlamalarını sağlar ve sonuç olarak örgüt faaliyetlerine bağlılıklarını artırır. Sağlanacak yukarıya doğru iletişimle çalışanlar görüşlerini ve şikayetlerini açıkça ve özgür bir şekilde vurgulama fırsatına sahip olmaktadır (Wilkinson, 1998). Güçlendirme daha önce açıklandığı gibi, öz yeterlilik duygusunun sağlanması ile ilişkili olduğundan, yöneticinin çalışanların kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur. Çalışanların işi ile ilgili kararlar alması ve karşılaştıkları sorunlara kendi başlarına çözüme kavuşturmaları güçlendirme açısından önemlidir (Konczak vd., 2000). Diğer taraftan, yönetici güçlendirme çabalarını desteklemek için çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem verir (Konczak vd., 2000). Yöneticilerin risk almını ve yeni fikirleri teşvik etmesi, gösterilen performansa karşılık geri bildirimde bulunması ve yapılan hataları öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görmesi güçlendirmenin amacına ulaşmasında önemli olan diğer unsurlardır (Konczak vd., 2000).

Koçel'e (2005) göre, çalışanların güçlendirilmesi üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan biri, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, katılımcı olması ve bilgi paylaşımını benimsemesi, yaşanan başarıları ya da başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, çalışanların performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin bir geribildirim sağlaması,

misyon ve vizyonu tarif etmesi ve paylaşması ve çalışanlara koçluk yapması güçlendirmeyi etkiler.

Spreitzer, Mark ve Kizilos'un (1997) yürüttükleri çalışmada güçlendirmenin katılımcı yönetim anlayışına dayandığı ve çalışanların iş tatminini arttırmak için yöneticilerin karar verme yetkilerini çalışanlarla paylaşmalarının gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların işe yoğunlaşmasını sağlamak için örgütsel hiyerarşinin mümkün olan en az seviyeye indirilmesi gerekmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi yoluyla iş tatminini ve motivasyonu arttıran, işten kaynaklanan gerginliği azaltan bir örgüt ikliminin yaratılması mümkün olmaktadır.

Macy, Thompson ve Farais (1995), yazında mevcut olan güçlendirilmiş organizasyon özellikleri ile benzerlikler gösteren yüksek performans düzeyine ulaşmış örgütlerin ana unsurlarını farklı beceriler; çapraz eğitim; kendi kendini yöneten takımlar; iş dizaynı; öğrenme ve geliştirme, iş zenginleştirme, iş arkadaşlarını gözetim ve yenilikçi ücret planları gibi insan kaynakları uygulamaları ve toplam kalite yönetimi olarak belirlemişlerdir. Güçlendirme bakış açısına ilaveten teknolojinin kullanımını yüksek performans için anahtar bileşen olarak tanımlamışlardır.

Koçel'e (2005) göre, örgütün yapı ve işleyiş tarzları da güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahip diğer bir unsurdur. Örgütün yapısının basık olması, iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığı teşvik etmesi, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, güçlendirilmiş davranışları etkileyen bir ödüllendirme sisteminin mevcudiyeti, bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin işlerliği, eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması, çalışanların kişiliklerinin dikkate alınması ve kaliteli çalışan bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

Yukarıda da açıklandığı gibi, yazında personel güçlendirme konusu çeşitli bakış açılarından incelenmiştir. Güçlendirmeyi çalışanlar açısından inceleyen çalışmalar olduğu gibi, yönetici ya da örgüt açısından araştıran ya da bu üç unsuru bir arada ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Görüldüğü gibi, yazın incelemesinden elde edilen sonuca göre, çalışanın güçlendirilmesinde çalışan, örgüt ve yönetici üç önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları güçlendirebilmek için, çalışanın öz güvene sahip olması, verilen görevleri başarabileceğine inanması, yeteneklerine güvenmesi, kendini geliştirme arzusunda olması gerekir. Diğer taraftan, yöneticinin karar alma konusunda astlarına güvenmesi, sonuçlardan onları sorumlu tutması, bilgiyi yayması, çalışanların eğitimine ve becerilerini geliştirmeye olanak tanınması, yeni fikirleri denemeleri konusunda çalışanları teşvik etmesi önem taşımaktadır. Bunlara ilaveten örgütsel değerlerin ortaya konulması, adil bir ücret sisteminin olması, açık

iletişim sisteminin sağlanması, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

Yine yukarıda sözü edilen çalışmalar doğrultusunda, güçlendirilmiş personelin daha çok motive olduğunu, moral ve verimliliklerinin arttığını, işlerinden daha çok tatmin olduklarını, ekip çalışmasına gönüllü katıldıklarını, sürekli öğrenme eğiliminde olduklarını, kararlara daha istekli katıldıklarını, daha yaratıcı olduklarını, ve bunun da örgütün performansına olumlu katkıda bulunduğunu ve örgüte bağlılığı arttırdığını söylemek mümkündür.

2. ÇALIŞMANIN AMACI ve KAPSAMI

Çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanların güçlendirilmesini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmektir. Ayrıca bu çalışmada geliştirilen ölçek doğrultusunda, çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, buldukları firma, buldukları firmadaki çalışma süreleri, çalıştıkları departman ve buldukları pozisyon) güçlendirme boyutlarına ilişkin görüş farklılıkları incelenecektir. Bu görüş farklılıkları ortaya konarak demografik özellikler açısından hangi çalışanların güçlendirme boyutlarına daha olumlu baktığı belirlenecektir.

Bu çalışmanın kapsamını bir gruba bağlı üretim ve hizmet firmalarında çalışan tüm beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Üretim ve hizmet firmalarında sırasıyla 230 ve 110 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Toplam 340 beyaz yakalı çalışana anket formu dağıtılmış, ancak 190 tanesinden cevap alınabilmiştir. Bu durumda, 190 beyaz yakalı çalışan ana kütlelinin %56'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların %55'i erkek, %45'i ise kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %26'sının 20-29 yaş arasında, %38'inin 30-39 yaş arasında, %28'inin 40-49 yaş arasında, %8'inin ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %4'ü ilköğretim, %28'i lise, %62'si lisans ve %7'si lisansüstü mezundur.

Katılımcılara buldukları firma açısından bakıldığında %47'si hizmet işletmesinde, %53'ü ise üretim işletmesinde çalışmaktadır. Katılımcıların buldukları firmadaki çalışma süreleri ele alındığında %33'ünün 3 yıldan daha az, %13'ünün 4 ile 7 yıl arasında, %11'inin 7 ile 10 yıl arasında, %12'sinin 11 ile 14 yıl arasında ve %32'sinin 15 yıldan daha fazla buldukları firmada çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar firmada çalıştıkları departman açısından incelendiğinde %18'inin pazarlama, %18'inin üretim, %12'sinin muhasebe, %3'ünün finans, %12'sinin ar-ge, %8'inin satın alma, %28'inin ise diğer seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Katılımcılar firmada buldukları pozisyon açısından ele alındığında %58'inin departman çalışanı, %34'ünün departman

yöneticisi ve %8'inin diğer şikkını işaretledikleri görülmektedir.

3. KULLANILAN ÖLÇEK ve VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan yazın taramasının ardından ölçek örgüt, yönetici ve çalışanlar olmak üzere üç boyut ve yirmi yedi ifadeden oluşturulmuştur. Örgüt boyutu altında örgüt yapısı, işlerin tasarımı, katılımcılığa teşvik, misyon ve vizyon, yaratılığın desteklenmesi, bilgi akış ve haberleşme sistemi, eğitim ve öğrenme ortamı, çalışanları bir bütün olarak görme, nitelikli personel sağlanması, çalışanlar arasındaki iletişim ve kaynak dağılımı (Conger ve Kanungo, 1988; Menon, 1995; Caudron, 1995; Spreitzer, 1996; McLagan ve Nel, 1997; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997; Koçel, 2005) gibi ifadeler yer almıştır. Yönetici boyutu altında karar verme ve uygulamayı teşvik, tartışma ortamı yaratma, bilgi paylaşımını teşvik, öğrenme fırsatı yaratma, hata yapma korkusunu ortadan kaldırma, performans konusunda geribildirim, vizyon ve misyon doğrultusunda yönlendirme, sıkı kontrol yerine koçluk (Vogt ve Murrell, 1990; Caudron, 1995; Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000; Koçel, 2005) ele alınarak ifadeler belirlenmiştir. Çalışanlar boyutu altında ise, kendini tanıma, karar alma ve uygulamaya koyma, yenilikleri takip, değişimlere uyum, kendine güven, eleştiriye açıklık, aksiyon hızı ve beceri gibi unsurlar(Thomas ve Velthouse, 1990;

Spreitzer, 1995; Menon, 1995; Koçel, 2005) dikkate alınarak ifadeler oluşturulmuştur.

Likert'in 5'li ölçeği dikkate alınarak boyutlara ilişkin ifadeler oluşturulmuştur. Boyutlara ilişkin ifadeler; "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Tamamen Katılmıyorum" şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçeğin tümüne birim analizi uygulanmış, daha sonra güvenilirliğine ve yapı geçerliliğine ilişkin veriler elde edilmiştir. Daha sonra katılımcıların demografik dağılımları dikkate alınarak boyutlar açısından gruplar arasındaki farklılıkların incelenmesi için bağımsız gruplar arası t testi ve tek yönlü Anova uygulanmıştır. Verilerin analizi "SPSS for Windows 13.0" istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlikleri saptamak için tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 27 ifadenin ölçekte kalabilmesi için toplam puan ile ifade puanları arasındaki korelasyon katsayısının 0,20 ve üzerinde olması gerekmektedir (Şencan, 2005). Tablo 1'de görüldüğü üzere ölçekteki 10, 14, 15, 16, 17 ve 18 numaralı ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları 0,20'nin altına kaldığı için ölçek dışında bırakılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldığında geriye kalan 21 ifade ile hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak saptanmıştır.

Tablo 1: Toplam Puan ile İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

İfade Numarası	Toplam Puan -İfade Puan Korelasyon Katsayısı	İfade Numarası	Toplam Puan -İfade Puan Korelasyon Katsayısı	İfade Numarası	Toplam Puan -İfade Puan Korelasyon Katsayısı
1	0,55	11	0,37	21	0,70
2	0,51	12	0,50	22	0,69
3	0,46	13	0,45	23	0,70
4	0,50	14	0,16	24	0,62
5	0,38	15	0,18	25	0,74
6	0,59	16	0,03	26	0,72
7	0,54	17	0,09	27	0,62
8	0,47	18	0,04		
9	0,50	19	0,69		
10	0,14	20	0,56		

5. YAPI GEÇERLİLİĞİ

Yukarıdaki analiz sonucu 21 ifadeye düşen ölçek temel bileşenler analizi kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda ifadelerin paydaşlık oranına bakıldığında 13 numaralı ifadenin paydaşlık oranı 0,40'ın altında kaldığından ölçek dışında bırakılarak faktör analizi tekrardan

yapılmıştır. 20 ifade üzerinden yapılan faktör analizi sonucunda KMO test değeri 0,89 olarak bulunmuştur. KMO test değerinin 0,80 ile 0,90 arasında çıkması katılımcıların faktör analizi yapmak için yeterlilik açısından iyi olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005). Diğer taraftan, Barlett küresellik testi 0,00 olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizine elverişli olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Faktör Yapısı, İfadeleri ve Faktör Yükleri

Faktörler	İfade No	İfadeler	Faktör Yükleri
Faktör 1 Örgütün İşleyişi Açıklanan Varyans: 0,50 Alfa Katsayısı: 0,79	1	İş tanımları ve işleyiş prosedürleri katılımcılığa imkan verecek şekilde tasarlanmıştır.	0,59
	2	Ücret ve ödül sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini destekleyecek tarzda yapılandırılmıştır.	0,62
	3	Örgüt içinde çalışanların gerekli bilgiye ihtiyaç duydukları anda ulaşmalarını sağlayacak bilgi akış ve haberleşme sistemi mevcuttur.	0,58
	6	Örgüte nitelikli personel sağlanması ve bu personelin istihdamının devamı için gerekli sistem mevcuttur.	0,72
	7	Tüm çalışanlar arasında tam bir iletişim (formal, informal, yatay, dikey ve çok yönlü) mevcuttur.	0,72
	9	Örgütte çalışanların katılımını sağlamak ve iletişimi güçlendirmek amacıyla hiyerarşik kademe sayısı azaltılmıştır.	0,71
Faktör 2 Eğitim Olanakları Açıklanan Varyans: 0,60 Alfa Katsayısı: 0,69	4	Çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan sağlayacak eğitim ve öğrenme ortamı yaratılmıştır.	0,71
	5	Belirli dönemlerde çalışanların ihtiyacı doğrultusunda eğitim programları düzenlenir.	0,67
	8	Çalışanlara ihtiyaç duydukları zaman gerekli kaynaklar sağlanır.	0,71
Faktör 3 Beklentiler ve Seçim Hakkı Açıklanan Varyans: 0,65 Alfa Katsayısı: 0,68	11	İşimle ilgili beklentilerimi ve kariyer hedeflerimi çok iyi biliyorum.	0,76
	12	Yaptığım işe yönelik kararları alır ve uygulamaya koyarım.	0,65
Faktör 4 Liderin Davranışı Açıklanan Varyans: 0,61 Alfa Katsayısı: 0,92	19	Yöneticim işimle ilgili kararları verip uygulamaya koymamı teşvik eder.	0,81
	20	Yöneticim karar vermeye yönelik açık bir tartışma ortamı sağlamaktan kaçınmaz.	0,73
	21	Yöneticim katılımcılığı destekler.	0,81
	22	Yöneticim bilgi paylaşımını teşvik eder.	0,71
	23	Yöneticim örgütte yaşanan olumlu ve olumsuz durumları öğrenme fırsatına dönüştürebilen bir yöneticidir.	0,76
	24	Yöneticim hata yapma korkusunu yaşamadan çalışmamızı sağlar.	0,73
	25	Yöneticim performansım konusunda zamanında ve etkin bir şekilde geri bildirimde bulunur.	0,77
	26	Yöneticim, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda bizleri yönlendirir.	0,74
	27	Yöneticim bana emir vererek sıkı bir şekilde kontrol etmek yerine, yol gösterip koçluk yapmayı benimser.	0,77

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütün işleyişi, eğitim olanakları, beklentiler ve seçim hakkı, liderin davranışı olmak üzere dört farklı faktör ortaya çıkmıştır. Dört faktörlü model toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin kavramsal yapıyla ilgili olup olmadığına karar vermek için ağırlığı 0.40'ın üzerinde olan faktör yükleri dikkate alınmış ve birden fazla faktöre 0.10'un altında katsayılarla yüklenen ifadeler elimine edilmiştir (Şencan, 2005). 20 ifadenin faktör yükleri 0.40'ın üzerinde olduğundan ve birden fazla faktöre 0,10'un altında katsayılarla yüklenen ifadeler bulunmadığından ölçekten dışlanan ifade ya da ifadeler söz konusu olmamıştır.

Faktör analizi sonucunda ölçekte kalan ifadeler ve ifadelerin faktör yükleri ile açıklanan varyans ve alfa katsayıları Tablo 2'de verilmiştir. Toplam açıklanan varyans %50 ile %65 değerleri arasında yer almaktadır. 0,50 ve üzeri toplam açıklanan varyans oranı geçerlilik için iyi bir oran olarak kabul edildiğinden (Kurtuluş ve Okumuş, 2006) elde edilen oranların uygun olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, tüm boyutlara yönelik elde edilen alfa katsayıları kabul edilen 0.70 sınırına (Şencan, 2005) oldukça yakın ve sınırın üzerindedir. Alfa katsayıları %68 ile %92 değerleri arasında yer almaktadır.

6. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN FARKLILIKLAR

Geliştirilen ölçek doğrultusunda, çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, buldukları firma, buldukları firmadaki çalışma süreleri, çalıştıkları departman ve buldukları pozisyon) örgütün işleyişi, eğitim olanakları, beklentiler ve seçim hakkı ve liderin davranışı boyutlarına ilişkin görüş farklılıkları bağımsız gruplar arası t ve tek yönlü Anova testleri kullanılarak belirlenmiştir.

Yapılan Anova analizi sonucunda çalışanların yaş gruplarına göre örgütün işleyişi ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiği ($F=4.24$, $p=0.00$) belirlenmiştir. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 40-49 yaş grubundaki çalışanların "Tüm çalışanlar arasında tam bir iletişim (formal, informal, yatay, dikey ve çok yönlü) mevcuttur" ifadesine ilişkin görüşlerinin 30-39 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu görülmüştür.

Yapılan Anova analizi sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre örgütün işleyişi ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğidir ($F=6.21$, $p=0.00$). Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 15 yıl ve daha uzun süredir buldukları firmada çalışanların "Ücret ve ödül sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini destekleyecek tarzda yapılandırılmıştır." görüşünü 4-7 yıl arası çalışanlara göre daha fazla benimsedikleri

ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışanların "Örgüte nitelikli personel sağlanması ve bu personelin istihdamının devamı için gerekli sistem mevcuttur." ifadesine ilişkin görüşleri yaş grupları açısından farklılıklar taşımaktadır.

Çalışmamızdaki bir diğer bulgu, bireylerin çalıştıkları departmana göre örgütün işleyişi ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğidir ($F=4.14$, $p=0.00$). Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, satın alma departmanında çalışanların "Ücret ve ödül sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini destekleyecek tarzda yapılandırılmıştır." ifadesine ilişkin görüşlerinin pazarlama, üretim, ar-ge ve muhasebe departmanlarında çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, satın alma departmanında çalışanların "Örgütte çalışanların katılımını sağlamak ve iletişimi güçlendirmek amacıyla hiyerarşik kademe sayısı azaltılmıştır." ifadesine ilişkin görüşlerinin muhasebe departmanında çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu görülmüştür.

Ayrıca bu çalışmada, bireylerin buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre eğitim olanakları ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiş bulunmaktadır ($F=3.53$, $p=0.00$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre eğitim olanaklarını ifade eden ifadeler ile ilgili görüşlerinde bir farklılık elde edilememiştir. Bu durumda eğitim olanakları ile ilgili görüşleri oluşturan ifadeler bazında çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılıkları istatistiksel olarak kabul etmek mümkün görünmemektedir. Bu farklar tesadüflere atfedilebilecek niteliktedir. Ancak, eğitim olanakları ile ilgili çalışanların görüşlerini oluşturan ifadeler bir bütün olarak ele alındığında, bu konudaki görüşlerin çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılaştığını söylemek mümkündür.

Çalışmamızda t testi sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise, çalışanların buldukları firmaya göre beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğidir ($t=2.62$, $p=0.01$, $p<0.05$). Hizmet işletmesinde çalışanların beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşleri üretim işletmesinde çalışanlara göre daha yüksektir.

Bireylerin çalıştıkları departmana göre beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşlerinin farklılık göstermesi çalışmadaki diğer bir bulgudur ($F=2.94$, $p=0.00$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, bireylerin çalıştıkları departman dikkate alındığında beklentiler ve seçim hakkını ifade eden ifadeler ile ilgili görüşlerinde bir farklılık saptanmamıştır. Bu durumda beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşleri oluşturan ifadeler bazında bireylerin çalıştıkları departmana göre farklılıkları istatistiksel

olarak kabul etmek mümkün görünmemektedir. Bu farklar tesadüflere atfedilebilecek niteliktedir. Ancak, beklenti ve seçim hakkını oluşturan ifadeler bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu konudaki görüşlerin bireylerin çalıştıkları departmana göre farklılık arz ettiğini söylemek mümkündür.

Son olarak çalışmada, bireylerin çalıştıkları departmana göre liderin davranışı ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğine dair bulgular elde edilmiştir (F=5.52, p=0.00). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, üretim departmanında çalışanların “Yöneticim, işimle ilgili kararları verip uygulamaya koymamı teşvik eder.”, “Yöneticim katılımcılığı destekler.” ve “Yöneticim bana emir vererek sıkı bir şekilde kontrol etmek yerine, yol gösterip koçluk yapmayı benimser.” ifadelerine katılma derecelerinin ar-ge departmanında çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Pazarlama departmanında çalışanların “Yöneticim bilgi paylaşımını teşvik eder.” ifadesine ilişkin görüşlerinin ar-ge departmanında çalışanlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama departmanında çalışanların “Yöneticim hata yapma korkusunu yaşamadan çalışmamızı sağlar.” ifadesine katılma derecelerinin muhasebe departmanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma kapsamında çalışanların güçlendirilmesini hem genel olarak, hem de farklı boyutlara dayanarak değerlendiren, güvenilirliği ve geçerliliği yüksek 20 ifadeli bir ölçek geliştirilmiştir. Önerilen ölçeğin yapısını belirlemek üzere gerçekleştirilen faktör analizi de örgütün işleyişi, eğitim olanakları, beklentiler ve seçim hakkı, liderin davranışı olmak üzere güçlendirmenin dört boyutunu ortaya çıkarmıştır. İki boyutun (eğitim olanakları ile beklentiler ve seçim hakkı) alfa katsayıları kabul edilen 0.70 sınırına oldukça yakındır. Bu boyutların ileride yeni ifadelerin eklenmesi yoluyla iç tutarlılık katsayıları artırılabilir. Boyutlar için hesaplanan alfa katsayılarının kabul edilebilir düzeyde oluşu boyutlar arasında gruplar arası karşılaştırmalar yapmayı olanaklı kılmaktadır. Ayrıca, beklentiler ve seçim hakkı boyutunun geliştirilen ölçekte iki ifade ile temsil edilmesi ilave ifadeler eklenmesini zorunlu kılmaktadır.

Yapılan bağımsız gruplar arası t testi ve tek yönlü Anova testleri sonucunda çalışanların yaş gruplarına göre örgütün işleyişi; buldukları firmaya (hizmet ve üretim) göre beklentiler ve seçim hakkı; buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre örgütün işleyişi, eğitim olanakları; çalıştıkları departmana göre örgütün işleyişi, beklentiler ve seçim hakkı ile liderin davranışı

boyutlarında görüşlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ancak, çalışmaya katılan firmaların sınırlı sayıda olması sonuçların genelleştirilmesini mümkün kılmamaktadır.

Çalışmamızdaki kısıtlara rağmen, geliştirilen güçlendirme ölçeği ile örgütün güçlendirmeyi kolaylaştıran işleyişine, sağlanan eğitim olanaklarına, çalışanların beklentilerine ve seçim hakkına ve liderin güçlendirmeye yönelik davranışlarına ilişkin bilgi edinilmesi mümkündür. Güçlendirme ölçeğinin örgütteki güçlendirme uygulamalarına yönelik geribildirim sağlaması ve yönetime koçluk yapması açısından pratik bir araç olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A., 1996, **Empowerment Takes More than a Minute**, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Caudron, S., 1995, “Create an Empowerment Environment”, *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 9, s. 28-36.
- Conger J.A. ve Kanungo R.N., 1988, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, s. 471-482.
- Coffey, R., Cook, C. ve Hunsaker, P., 1994, **Management and Organizational Behavior**, Chicago, Irwin.
- Erstad, M., 1997, “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 7, s. 325-330.
- Ford, R.C. ve Fottler, M.D., 1995, “Empowerment: A Matter of Degree”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, s. 21- 28.
- Honold, L., 1997, “A Review of the Literature on Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, s. 202-212.
- Joffe, M. ve Glynn, S., 2002, “Facilitating Change and Empowering Employees” *Journal of Change Management*, Vol.2, No. 4, s. 369-379.
- Koçel, T., 2005, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Konczak L.J., Stelly D.J. ve Trusty M.L., 2000, “Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, No. 2, s. 301-313.
- Kurtuluş, K. ve Okumuş, A., 2006, “Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *İ.Ü.*

- İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Vol. 17, No. 53, s. 3-17.
- Lawler, E.I., 1992, **The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization**, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lee M. ve Koh J., 2001, "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 4, s. 684-695.
- Macy, B.A., Thompson, R.C. ve Farais, G.F., 1995, "Describing and Assessing Current High Performance Work Practices in Innovative Organizations: A Benchmarking Study of 82 North American Organizations", *National Academy of Management Meetings*, Organizational Development and Change Division, Vancouver.
- Malone, T.W., 1997, "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, s. 23-29.
- Martin, L.A.C., 1994, **The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting Employee-Empowerment Efforts**, Knoxville, TN, University of Knoxville.
- McLagan, P. ve Nel, C., 1997, **The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World**, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Menon, S.T., 1995, **Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation**, Canada, McGill University.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. ve Fredendall, L.D., 2002, "An Integrative Model of The Empowerment Process", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, s. 419-433.
- Şencan, H., 2005, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Spreitzer G.M., 1995, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, s. 1442-1465.
- Spreitzer, G., Mark, M. ve Kizilos, A., 1997, "A Dimensional Analysis of The Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, s. 679-704.
- Spreitzer, G.M., 1996, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, s. 483-504.
- Sullivan, K.D., 1994, "Empowerment and Control: A New Management Paradigm", *Educational Leadership*, Seattle, WA, Seattle University.
- Thomas K.W. ve Velthouse B.A., 1990, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, s. 666-681.
- Vogt, J.F. ve Murrell, K.L., 1990, **Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance**, San Diego, CA, University Associates.
- Wilkinson, A., 1998, "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 1, s. 40-56.

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YARATICI DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

Kocaeli Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Erol EREN

Beykent Üniversitesi

Güçlendirmenin birey ve örgüt performansının temelini oluşturması, örgüt araştırmacıları ve iş dünyasının örgütlerde güçlendirme konusu ile giderek daha fazla ilgilenmesine neden olmaktadır. Ancak güçlendirme konusuna artan ilgiye rağmen, güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgili yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın amacı psikolojik güçlendirmenin dört boyutu, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkileri inceleyerek güçlendirme literatürüne katkıda bulunmaktır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar ayrıca psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, yaratıcı davranış

ASSESSMENT OF RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CREATIVE BEHAVIOR

Organizational scholars and business community have become increasingly concerned with empowerment in organizations, since it is the foundation of individuals and organizations' performance. Despite growing attention to empowerment, there has been little research on employee empowerment, its antecedents, and its consequences. The purpose of this research was to contribute to the growing literature on empowerment by investigating the relationships between four dimensions of psychological empowerment, organizational commitment and creative behavior. A correlation and regression analysis have been utilized in order to see the relationships. The results of research indicated that meaning, self determination and impact dimensions of psychological empowerment have a positive effect on creative behavior. The results also indicated that meaning and self determination dimensions of psychological empowerment have a positive effect on organizational commitment. The results further revealed that there are positive relationship between organizational commitment and creative behavior.

Key Words: Psychological empowerment, organizational commitment, creative behavior

GİRİŞ

Son yıllarda giderek popüler hale gelen bir yönetim uygulaması olan güçlendirme (empowerment) çalışanların yaratıcılığını engelleyen ve işten soğumalarına neden olan Taylorizm ile bürokratik yönetime bir çözüm olarak sunulmakta, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi insan odaklı ve popüler yönetim yaklaşımları ile ilişkili bulunmaktadır (Wilkinson, 1998, s. 40). Artan rekabete bağlı olarak esnek uzmanlaşma ve yalın üretime dayalı olan günümüz üretim koşullarında esnek, yenilikçi ve çevresel koşullara uyumlu olmak zorunda olan örgütler (Wilkinson, 1998, s. 42) giderek çalışanlarını sınırlandırmayan güçlendiren bir kültür oluşturmamın yol ve yöntemlerini bulmak durumunda kalmıştır. Bu nedenle, yönetim başarılı bir güçlendirme uygulaması için çalışanların kendilerini öğrenmeye ve gelişmeye adanmaları, liderlik anlayışına dayalı, çalışanların karar verme sürecine katıldığı, iletişimin yatay ve dikey yönde işlediği, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin güvene dayalı olduğu, çatışmaların etkili çözümler ile yönetildiği bir örgüt yapısı oluşturmalıdır (Erstad, 1997, s. 326).

Güçlendirme ile ilgili pek çok makale ve kitap olması ve bu konunun gündelik gazete ve dergilerin gündemini işgal etmesine rağmen güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerine akademisyenler tarafından yapılan çok az araştırma vardır (Menon, 2001; Wilkinson 1998). Ayrıca, güçlendirme kavramının üstünkörü kullanıldığı, güçlendirme ile ilgili literatürde güçlendirmenin tanımlanması ve güçlendirmenin uygulanması ile ilgili bir uzlaşmaya varılamadığı da ifade edilmektedir (Honald, 1997, s. 202; Spreitzer et al, 1997, s. 679). Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yönetsel koşullar ve uygulamalar üzerine odaklanıldığı (Honald, 1997; Wilkonsan, 1998, Erstad, 1997) bazı çalışmalarda ise güçlendirme için yapılması gerekli olan faaliyetlerden çok bu faaliyetlerin nasıl algılandığı (psikolojik güçlendirme) üzerinde durulduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile ilgili olan çalışmalarda güçlendirme, bireyin yaptığı işten kaynaklanan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört algıdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamakta ve psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerine odaklanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer et al., 1997).

Güçlendirme popüler bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen, psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, öncelikle güçlendirme kavramı tanımlanmaya çalışılmakta, güçlendirme ile ilgili

kuramsal çalışmalar irdelenmekte ve yapılan bir araştırma ile psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMLANMASI ve GÜÇLENDİRME ile İLGİLİ KURAMSAL ÇALIŞMALAR

Güçlendirmenin çok boyutlu bir yapıya sahip olması, konu ile ilgili uzmanların güçlendirmeyi tanımlarken farklı birçok kavram kullanması güçlendirmenin tanımlanmasını güçleştirmektedir (Honald, 1997, s. 202).

Güçlendirme ile ilgili tanımlar incelendiğinde Bowen ve Lawler'e (1992) göre güçlendirme çalışanların işleriyle ilgili kararları verme imkanına sahip olmaları, Pastor'a göre güçlendirme kişilerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997, s. 325). Kanter'e (1977, 1979) göre, güçlendirme örgütsel gücün paylaşılması veya gücün işi yapanlara verilmesi olarak tanımlanmakta, merkezi olmayan yatay bir yapı ve çalışan katılımının artırılması ile güçlendirmenin sağlanacağı ifade edilmektedir (Honald, 1997, s.203). Bazı yazarlar ise güçlendirmenin kişinin kendini güçlü hissetmesi ile ilgili olduğunu ve bu anlamda yöneticilerin kişilere yaptıkları bir uygulama olmaktan çok kişilerin davranış ve tutumlarını geliştirmesi ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Randolph, 2000). Çalışanları çeşitli özellikler itibari ile daha güçlü hale getirmek olarak tanımlanan güçlendirmede amaç, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini arttırmak, fırsatları görerek gerekli kararları vermesini sağlayarak işe karşı tutumunu değiştirmek; yani kısacası işin sahibi haline getirmektir. Bu nedenle güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005, s. 415-416).

Güçlendirme basitçe gücün yeniden dağıtılması ile ilgilidir, fakat uygulamada güçlendirme çalışan katılımının sağlanmasının bir yöntemi olarak görülmekte ve yönetim tarafından çalışanın örgüte katılımını arttırmak ve bağlılık oluşturmak üzere düzenlenmektedir. Ancak çalışan katılımının bazı formları çalışanın etkisinin arttırmak için yeni kanallar sağlasa da çalışan katılımı otorite ve gücün paylaşımını içermemektedir. Güçlendirme ise bireysel olmaktan çok kolektif bir yönelime sahip olup bireylerin ve daha çok iş gruplarının doğrudan iş uygulamalarına katılımını içermektedir (Wilkinson, 1998, s. 44). Katılımın güçlendirmeden önemli bir farkı da çalışanların karar

süreçlerine katılımının belirli ölçülerde ve belirli zamanlarda olması ve yönetime katılımın çoğu kez bir proje yada görev ile sınırlandırılarak problemin çözülmesi, amaca ulaşılmasından sonra katılımın durdurulmasıdır (Nykodyum et al., 1994, s. 45). Oysa güçlendirmede çalışan işin sahibi olarak sürekli olarak karar sürecinin içindedir ve işte otonomiye sahiptir.

Güçlendirme ile ilgilenen örgüt araştırmacılarının çalışmaları incelendiğinde bu konuda Bowen ve Lawler (1992) tarafından yapılan bir çalışmada güçlendirmede etkili olan örgütsel hiyerarşinin alt düzeydeki çalışanların karar alma yetkisinin delege edilmesi ve çalışanların bilgi ve kaynaklara erişiminin artırılması gibi yönetsel uygulamalar üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Conger ve Kanungo (1988) ise yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ve bu uygulamaların çalışanların güçlendirilmesinde bir yere kadar yeterli olabileceğini ifade ederek, güçlendirmeyi kişinin öz yeterlilik duyguları ile ilgili motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Conger ve Kanungo'nun (1988) bu çalışmalarını temel alan Thomas ve Velthouse (1990) benzer olarak güçlendirmede yönetim uygulamalarının yeterli olmadığını ifade ederek, konuya alternatif bir bakış açısıyla yaklaşarak güçlendirmede etkili olan yönetim uygulamaları gibi koşullar yerine, iş özelliklerinden kaynaklanan kişisel algılar ile ilgilenmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre güçlendirme; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört bileşenden oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu bileşenlerden her biri diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan çok psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarıdır. Aşağıda tanımlanan bu dört algıdan birinin eksik olması kişinin güçlü hissetmesini tamamen engellemese de azaltır (Spreitzer, 1995, s. 1443 - 1444):

1-Anlam (Meaning): bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade etmektedir.

2-Yetkinlik (Competence): işe özgü kişisel etkinliği, bireyin iş aktivitelerini ustalıkla yapmak için kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır.

3-Otonomi (Choice): bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesidir. İş davranışları ve süreçlerini başlatma ve devam ettirme üzerindeki otonomiye, örnek olarak iş metodları, hızı ve gösterilen çaba hakkında kararlar almayı yansıtmaktadır.

4-Etki (impact) : bireyin stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir.

Psikolojik güçlendirme konusu ile ilgilenen önemli araştırmacılardan biri olan Spreitzer (1995, 1996) geliştirdiği dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak, güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. Spreitzer yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, iş biriminin sosyal yapısal özelliklerinden düşük rol belirsizliği, kontrol alanının geniş olması, sosyo politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ile katılımcı iş iklimi gibi unsurların güçlendirmeyi teşvik eden bir iş çevresinin yaratılmasında etkili olduğunu ifade etmektedir (Spreitzer, 1996, s. 483-504). Spreitzer (1995), güçlendirmeyi etkileyen kişilik özellikleri ve çevresel değişkenlerden oluşan bir diğer çalışmada kişilik özelliklerinden özsayı ile kontrol odağı ile çevresel değişkenlerden bilgiyi paylaşma ile ödül yapısının kişinin güçlendirme algıları üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. Güçlendirmeye yapılan psikolojik yaklaşımlardan biride Menon (2001) tarafından yapılmıştır. Menon (2001) psikolojik güçlendirme ile ilgili üç boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Menon' un üç boyutlu modeli kişinin kontrol algısı, yetenek algısı, hedef içselleştirme olmak üzere üç önemli faktörden oluşmaktadır.

Güçlendirme ve örgüt iklimi arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bazı diğer çalışmalarda ise algılanan destekleyici liderlik ve takım çalışmasının güçlendirme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Açık fikirli, destekleyici, çalışanlarına işle ilgili bilgi sağlayan, cesaretlendiren liderler ile takım üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olması güçlendirmenin önemli belirleyicilerindedir. Kendini bir takım üyesi olarak gören ve o takımda kendini değerli hissedenen çalışanlar güçlü olduklarını hissetmektedirler (Mok & Yeung, 2002:137).

Türkiye'de güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Türkiye'deki 11 devlet üniversitesinin akademik ve idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, güçlendirme boyutlarının duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademik personelin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu, idari personelde ise güçlendirmenin anlam ve seçim boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Demircan, Ergin & Çöl, 2004). Türk Standartları Enstitüsünün 75 personel ile yapılan bir diğer araştırmada, güçlendirme, iş tatmini, iş stresi

ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonuçları, güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu iş stresi ile ilişkili olmadığını göstermiştir (Erdil & Keskin, 2003). Kamu ve özel sektörde yer alan bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Sağlam Arı & Ergeneli, 2003). Güçlendirme kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırıldığı teorik bir çalışmada ise, güçlendirme kavramının tanımı, boyutları, temel özellikleri ile yetki devri, katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi kavramlarla ilişkisi irdelenmiştir (Çöl, 2004). Bir diğer teorik çalışmada ise yetkilendirme olarak tanımlanan güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar, işletmelerde yetkilendirme yöntem ve uygulamaları, yetkilendirmenin birey ve örgüt üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur (Bakan, 2004). Yukarıdaki çalışmalardan da izleneceği üzere örgütsel gücün paylaşılması, çalışanların işleriyle ilgili kararları verme imkanına sahip olmaları, kişilerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olarak tanımlanan güçlendirmenin bireysel ve örgütsel performansa katkıda bulunduğu ve güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin önemli bir araştırma konusu olduğu görülmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgüte duyulan sadakat, örgüt için özveride bulunma, örgüt amaçlarını benimseme, kendini örgüte adama, örgüt faaliyetlerine katılma olarak tanımlandığı ve örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüte pozitif katkılarda bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O'Reilly, 1989:18).

Örgütsel bağlılık literatüründe en çok kabul gören Porter ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık tanımında örgütsel bağlılığın aşağıda yer alan üç önemli özelliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974: 656):

a- organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar,

b- organizasyon amaçlarının başarılması yönünde çaba harcama,

c- organizasyon üyeliğini sürdürmeye ilişkin güçlü arzu.

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer & Allen (1984) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Meyer & Allen'in örgütsel bağlılık modeli başlangıçta duygusal ve zorunlu bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık türünden oluşmaktaydı. Allen ve Meyer (1990) daha sonra normatif bağlılık olarak tanımladıkları bir diğer farklı unsurdan söz etmişlerdir. Çok boyutlu bir yapı olan Meyer&Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı, ayırt edilebilir üç unsura sahip olduğu iddia edilmektedir (Meyer ve diğerleri, 2001:20-21). Nitekim doğrulayıcı faktör analizleri bu hipotezi desteklemektedir (Hackett, Bycio & Hausdorf,1994).

Allen & Meyer'in (1990) üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. İkinci unsur olarak zorunlu bağlılık, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan örgüte devam bağlılığıdır. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Örgüte duyulan zorunlu bağlılığın en önemli nedeni örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Üçüncü bağlılık unsuru olarak normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları içermekte örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır (Meyer, Allen, Topolnysky, 1998: 82).

Bağlılığa farklı bir bakış açısı ile Bakan Becker (1992) bağlılık literatüründe daha çok geleneksel bir bakış açısının olduğunu, genellikle örgütsel bağlılık ile ilgilenildiği ve iş ile ilgili bağlılığın örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) ile ölçüldüğünü ifade etmektedir. Becker bireyin iş yerine olan tutumsal bağlılığın organizasyona bağlılık ile yeterince açıklanamayacağını bağlılığın farklı odakları (üst yönetim, süpervisor, iş grubu) ve temelleri (tanımlama-teşhis, içselleştirme, uyma) olduğunu ifade eder. Becker (1992), yapmış olduğu araştırmalar sonucunda bağlılığın çoklu odaksal ve temelsel bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedir (Becker, 1992: 242).

Bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar örgütsel bağlılığı tanımlamak (Mowday, et al., 1979) örgütsel bağlılık unsurlarının ayırt edilebilirliğinin ve aralarındaki ilişkilerin ölçülmesi (Allen, Meyer, 1990, Hackett et al., 1994; Meyer, et al.,2001) ve örgütsel bağlılığı belirleyen nedenler ile davranışsal sonuçları (Meyer, Stanley,

Herscovitch and Topolnytsky, 2001; Clugston, 2000) üzerine odaklanmıştır.

Örgütsel ve bireysel etkinliğin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu düşünülen örgütsel bağlılığın düzeyi ve tipinin bazı belirleyici nedenlere bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Örgüt iklimi, kültür, iş deneyimi, yaş, kişisel yetenek ve özellikler, iş tatmini, işin yapısı, liderlik tarzı gibi unsurlar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardır (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Meyer & Allen, 1990, Clugston, 2000; Meyer et al, 2001). Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılığın çalışanların iş davranışlarını ve örgütsel etkinliği belirlediği görülmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, devam eğilimi arasında normatif bağlılık ile bu unsurlar arasındaki ilişkiden daha yüksek ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir örgütsel bağlılık unsuru olan zorunlu bağlılık ise bu iş davranışlarını ya etkilememekte ya da negatif olarak etkilemektedir (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004:993). Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel bağlılığın örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde de etkileri olduğu göstermektedir (Steers, 1977; Marciori & Henkin, 2004).

Türkiye'deki örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalarda devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin adalet, etik algılarının kuruma güven ve bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği (Demircan Çakar, 2005) bazı çalışmalarda, hemşirelerin iş güçlüğü faktörlerinin örgütsel bağlılık ile iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği (Yüksel, 2003: 138) görülmektedir. Tuncer (1995) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün 216 personeli üzerinde uygulanan bir başka çalışmada çalışanların örgütsel bağlılık ile iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır (Balay, R. 2000: 164). 13 devlet üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari personelin algıladıkları güçlendirmenin bağlılık türleri üzerindeki etkilerini inceleyen bir diğer çalışmada ise akademisyen ve idari çalışanlarca algılanan güçlendirmenin duygusal ve normatif bağlılığı arttırdığı saptanmıştır. Ayrıca algılanan güçlendirmenin akademisyenlerde zorunlu bağlılığı azaltırken, idari çalışanlarda zorunlu bağlılığı etkilemediği ve hem akademisyenler hem de idari çalışanların en güçlü olarak hissettikleri bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu saptanmıştır (Çöl, 2004: 125). Wasti ve Önder (2003) tarafından yapılan bir örgütsel bağlılık çalışmasında, 1991- 2001 yılları arasında yayınlanmış görgül kültürlerarası örgütsel bağlılık çalışmalarının yönetsel uygulamaları eleştirel olarak incelenmiş, kültürlerarası çalışmalarda doğru yönetsel uygulamaların neler olduğunu tartışan güncel kaynaklar

temel alınarak, kültürlerarası araştırmalarda daha sağlıklı yöntemler kullanılmasının sağlanması amaçlanmıştır (Wasti ve Önder, 2003: 127). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir başka çalışmada örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada örgüt iklimini örgütsel cesaretlendirme ile işin iddialı olması değişkenlerinin örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve duygusal bağlılığın yaratıcılığı arttırdığı saptanmıştır (Gunduz Çekmecelioğlu, 2006). Meyer & Allen üç unsurlu örgütsel bağlılık modeli ile iş tatmininin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin incelendiği bir diğer çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığı belirlediği, duygusal bağlılık ile iş tatminini yaratıcılığı pozitif yönde etkilerken, zorunlu bağlılığın yaratıcılığı negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır (Gunduz Çekmecelioğlu, 2006). Örgütsel bağlılık ve ilişkili olduğu değişkenlerle ilgili ampirik araştırmalarda genellikle Meyer- Allen (1984,1991) modelinin kullanıldığı görülmektedir. Meyer-Allen'in üç alt değişkenli mesleğe ve kuruma bağlılık modelini test etmek üzere, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından beş devlet üniversitesinin öğretim üyeleri üzerinde yapılan çalışmada, mesleğe ve kuruma bağlılık değişkenlerinin farklı olduğu ve her iki bağlılığı etkileyen alt değişkenler olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık araştırmalarında ortaya çıkan önemli konulardan biride örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki güçlü ilişki ile ilgilidir. Nitekim, İstanbul'da faaliyet gösteren beş bilişim firmasının 97 çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, işe bağlılık ile işe katılımın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Ceylan ve Demircan, 2002).

Yukarıda ki çalışmalardan da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve bağlılığı etkileyen değişkenlerle ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkilerinin incelenmediği göze çarpmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın bireyin yaratıcı davranışı üzerindeki etkilerinin de incelendiği bu çalışmada önemli bulgular elde edileceği düşünülmektedir.

3. YARATICI DAVRANIŞ

Yaratıcılık kavramı incelendiğinde yaratıcılığın yeni, yararlı, kullanılabilir fikir, ürün, hizmet olarak tanımlandığı ve bireyin yaratıcı davranışının kendi özellikleri ile ilgili olduğu kadar aynı zamanda içinde bululan çevreyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Yaratıcılık, insanın problem çözme kapasitesi veya kendi kültüründe yeni ve kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesidir (Nickerson, 1999: 392). Basadur ve Hausdorf'a (1996) göre yaratıcılık, farklı düşünmenin her aşamada önemli olduğu yaratıcı düşünme ve

problem çözme süreci olarak tanımlanmaktadır. Welsch'e göre yaratıcılık var olan ürünlerin dönüştürülmesi ile eşsiz ürünler oluşturma sürecidir. Bu ürünler ister somut ister soyut olsun eşsiz olduğu gibi amacı karşılamalı ve yararlı olmalıdır. Örgütsel iş ortamında genellikle yaratıcılık tanımlanırken Welsch'in tanımıyla benzer olarak tanımlanmaktadır (Novell, 1993, s.282). Örneğin Amabile'ın en kabul gören tanımı ile yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesidir. Yaratıcılık ile sıklıkla karıştırılan yenilik ise yaratıcı fikirlerin örgüt içinde başarılı bir uygulamasıdır (Amabile, Conti, Coon, Herron, Lazenby, 1996, s. 1154). Yaratıcılık herhangi bir yerde bir şeyin ilk defa yapılması veya yeni bilginin yaratılması olarak sınırlandırılmakta iken (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, s. 293) yenilik ürün ve proseslerin örgüt dışından alınıp adapte edilmesini de içermektedir (Kanter, 1988). Yenilik süreci yeni bilginin elde edilmesi, yayılması ve kullanılmasını içerir (Damonpour, 1991).

Yaratıcılık ve yenilikte temel başlangıç noktası olan yaratıcı davranış ise bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratması, yeni fikir oluşturma ve fikirlerini olgunlaştırma yönünde ortamlar yaratması ile ilişkilidir. Yaratıcı davranışa sahip olan birey geliştirdiği fikirleri uygulamanın yol ve yöntemler arayan, diğerlerinin geliştirdiği yeni fikirleri destekleyen kişidir.

Kanter'e göre yaratıcı davranış problemin fark edilmesi ardından problemin çözümü için yeni veya adapte edilmiş fikir ve çözümler oluşturma ile başlar. Bu sürecin daha sonraki aşamalarında problemin çözümünde en etkili olabilecek yöntem seçilmeye çalışılmakta, kitle üretimine gidilerek yeniliğin yayılması ve kurumsallaşmasını sağlayacak olan prototip oluşturulmaya çalışılmaktadır (Scott ve Bruce, 1993:582).

Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde ilk çalışmalarda yaratıcı davranışın, bireyin sahip olduğu bazı özellikler ile ilişkilendirildiği daha sonraki çalışmalarda yaratıcılıkta iş çevresinin rolünün daha çok önemsendiği görülmektedir.

Yaratıcı kişi, başarılı, merak sahibi, daha az biçimsel ve geleneksel, bağımsız, sürekli eleştirdiği için mutsuz olan, geniş bir bilgi ve ilgiye sahip olan, duygu ve heyecanlara açık, kadınımsı ilgileri olan erkekçe saldırganlıktan yoksun kişidir (Yavuzer, 1996). Bir diğer yazara göre, yaratıcı davranış duyarlı olma, farklı düşünme, motivasyon, bilgi ve yetenek, yaratıcı bağımsızlık, iletişim becerileri, yaratıcı eylemlere güven duyma gibi unsurlarının bir sentezidir. (Ford,1996, s. 1124). Amabile ise yaratıcı birey teorisinde tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular. Bu yaklaşıma göre bireysel yaratıcı davranış

bireyin uzmanlık, görev motivasyonu (içsel motivasyon), yaratıcı düşünme becerileri gibi unsurlarla ilişkili olduğu kadar sosyal çevrenin yönetim uygulamaları, örgütsel motivasyon ve kaynak sağlama gibi unsurlarının etkisi altındadır (Amabile, 1997: 42).

Yaratıcı birey teorisine göre bireyin yaratıcı davranışında etkili olan uzmanlık, tüm yaratıcı işlerin temelini oluşturur. Yaratıcı kişilerin verilen bir işi yaparken ya da bir problem çözerken bilişsel bir yol izledikleri görülmektedir. Problem çözücüler yaratıcı işi üretirken bir bilgi ağına sahiptirler. Uzmanlık unsuru tam bir bilgi için hafıza, teknik uzmanlık ve çalışılan alan ile ilgili özel yetenekleri içerir (Amabile, 1997, s. 43). Uzmanlık bir insanın bildiği ve genel alanı içinde yapabileceği her şeyi içerir (Amabile, 2000, s.15). Birey her ne kadar öğrenme ile çeşitli bilgiler kazansa, yeni bilgi elde etme yeteneğini geliştirse ve bu bilgiyi çeşitli yaratıcı yollarda kullansa bile kendi alanında önceden var olan bir uzmanlık bilgisine sahip olmalıdır (Ford, 1996, s. 1124).

Yaratıcı davranışı belirleyen bir diğer bireysel unsur olan yaratıcı düşünme becerileri kişinin bağımsız düşünme, kişisel disiplin, risk alabilme, belirsizliğe tahammüllü olma ve hayal kırıklığı karşısında dayanıklı olma gibi kişilik özellikleri ile ilişkilidir. Yaratıcı düşünme becerileri, her ne kadar öğrenme ve bazı tekniklerin uygulanması ile artırılabilirse de, bilişsel esneklik ve entelektüel bağımsızlık ile çok yakından ilgilidir (Amabile, 1997, 2000). Yaratıcı düşünme becerileri kişinin problem çözme sürecinde ilerleyip ilerleyemeyeceğini belirler. Ancak yinede kişilerin yaratıcılıkla ilgili becerilerinin geliştirilmesi gereklidir. Buda kişilerin problem çözmede yaratıcı fikir oluşturma ve kişilik özellikleri konusunda yetiştirilmeleri ile mümkün olacaktır (Hill and Amabile, 1993:406).

Yaratıcı davranışı etkileyen en önemli unsur olarak görülen içsel motivasyon, tutkuya, ilgiye insanın bir işi yapmaya yönelik içsel arzusuna dayanır. Yapılan araştırmalar yaratıcılıkta içsel motivasyonun çok önemli olduğunun bulunmasını sağlayacak derecede kanıt içermektedir. Tüm bunlardan sonra "Yaratıcılıkta İçsel Motivasyon" adı altında bir ilke ortaya çıkmıştır. Bu ilkeye göre insanlar, dışsal baskılarla değil, öncelikle işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorlukla motive olduklarını hissettiklerinde azami düzeyde yaratıcı olmaktadır (Amabile, 2000, s. 17). Kişiyi kontrol edildiği hissini veren baskı altında tutan ödül, rekabet, baskı gibi dışsal motivasyon araçları ise yaratıcılığı engelleyici bir özelliğe sahiptir, fakat kişiyi bilgilendirici özelliğe sahip olan veya yetki sağlayan dışsal motivasyon içsel motivasyonu dolayısı ile yaratıcılığı engelleyici olmayacaktır (Collins & Amabile, 1999: 304).

Örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar yaratıcı davranışın iş çevresi diğer deyişle örgüt ikliminin etkisi altında olduğuna ilişkin ampirik kanıtlar içermektedir.

Bireysel düzeyde, iklim “psikolojik iklim olarak” adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur. İş iklimi ya da iş çevresi olarak adlandırabileceğimiz örgütsel ortam birey davranışının belirleyicisi olup, genellikle kişinin iş iklimini destekleyici, ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olduğunu algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır (Scott and Bruce, 1994: s.583). İklimin yenilik ile ilişkisini inceleyen az sayıda araştırmacılardan olan Abbey & Dickson, (1983) performans ödül arasında ilişki kurulması ile esnekliğin ar&ge departmanlarının yenilikçiliğini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Amabile ve diğerleri (1996) ise iddialı işin, örgütsel cesaretlendirme, iş grubu desteği, özgürlük ve üst yönetimin desteğinin yaratıcılık ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Oldham & Cumings (1996), yaratıcı kişilik özelliklerine sahip bireylerin destekleyici bir yönetim anlayışı ve kompleks bir işte çalışmaları durumunda daha fazla yaratıcı olduklarını bulmuşlardır. Shalley, Gilson ve Blum (2000), 2200 kişi üzerinde yaptıkları araştırmaları sonucunda, işin otonomi sağlaması, zor olması ve talep edilen bir iş olmasının işteki yaratıcılık düzeyini arttıracığına ilişkin hipotezini sınamış ve iş çevresindeki otonomi, örgütsel destek ve talep edilen işin yaratıcılığı pozitif etkilediğini, örgütsel kontrolün ise, yaratıcılığı negatif etkilediğini bulmuşlardır. Scott & Bruce (1993) esnekliği sağlayan cesaretlendirici, değişimi tolere eden bir iklimin yeniliği etkilediğini bulmuştur. Yenilik ile ilişkili yapılan bir diğer araştırmada ise, öğrenmeye dayalı örgüt ikliminin yenilikçiliği etkilediğini ve yenilikçiliğin performansı arttırdığını bulgulanmıştır (Calantone, et al, 2002: 522). Ayrıca yapılan araştırmalarda yaratıcılığı destekleyen iş çevresinin iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkilerinin olduğu da saptanmıştır (Shalley, Gilson ve Blum 2000; Gündüz Çekmecelioğlu ve Kaya, 2005).

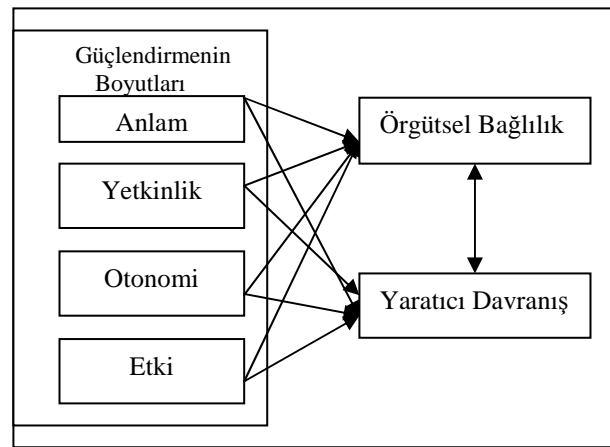
Türkiye’de yaratıcılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu konuda yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir. Teorik düzeydeki yapılan bir çalışmada, yaratıcılık ile ilgili literatür incelenerek, yaratıcı birey, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile yaratıcılık arasındaki ilişkiler tanımlanmakta iken (Yahyagil, 2001), bir diğer çalışmada girişimcilik, yaratıcılık ve yenilik ilişkileri incelenmektedir (Arslantaş, 2001). Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ise bir araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektöre ait hizmet ve imalat sanayi işletmelerinin ortalama yaratıcılık düzeylerinin ortaya konulduğu görülmektedir (İbicioğlu ve Karaöz, 2001). Bir diğer araştırmada, Niğde ili çevresindeki 36 işletmenin 102 tepe yöneticisinden elde edilen 102 veri ışığında, örgütsel yapının yenilikçiliği ile işletmenin yenilik stratejisi, çevresel özellikler, liderlik biçimi, iletişim işlevi, yeniliği teşvik eden

normlar, müşteriye yönelik yaklaşım ve, ödüllendirme arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Ülgen ve Durna, 2001). Yaratıcı örgüt kültürünün faktörlerinin belirlenmeye çalışıldığı bir diğer araştırmada yaratıcı örgüt kültürünün eğitim ve gelişim, motivasyon ve ödül, katılımcı yönetim ve terfi, yönetimin desteği, etkileşim-iletişim ve esneklik gibi faktörlere sahip olduğu yapılan faktör analizi ile saptanmıştır (Acuner, Baki, Cengiz, 2004). Türkiye’nin ilk 500 işletmesi sıralamasına giren 126 işletmenin üst düzey yöneticisinden elde edilen veriler yolu ile algılanan iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği bir araştırmada ise örgütsel cesaretlendirme, iş grubunun desteği, otonomi ve özerklik, işin iddialı olması ve baskılar değişkenlerinin yaratıcılığı pozitif, iletişim değişkeninin ise yaratıcılığı negatif yönde etkilediği saptanmıştır (Eren ve Gündüz, 2002).

Bu araştırmada psikolojik güçlendirme boyutları, örgütsel bağlılık, yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmaların az olduğu ve güçlendirmenin yaratıcı davranış ile ilişkisinin pek incelenmediği görülmektedir. Bağlılık literatürü incelendiğinde ise benzer şekilde örgütsel bağlılığın yaratıcı davranış ile ilişkisinin değerlendirilmediği görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler ile ilgili önemli bulgular elde edileceği düşünülmektedir.

4.ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Bu araştırmada, Şekil 1’deki araştırma modeli ile hipotezlerden de izleneceği üzere, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış üzerindeki etkileri ile örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen temel hipotezler şu şekildedir.

Hipotez 1: Anlam ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Yetkinlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3: Otonomi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4: Etki ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 5: Anlam ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 6: Yetkinlik ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 7: Otonomi ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 8: Etki ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 9: Örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Ana kütle ve örneklem seçimi

Araştırmanın ana kütlelerini Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Ana kütleli oluşturulan toplam 200 öğretim üyesine anket formu dağıtılmış ve eksiksiz olarak geriye dönen 175 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu örneklem ana kütlelerin % 87,5 oluşturmakta ve ana kütleli yüksek oranda temsil etmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %59'nun erkek, %46'sının evli, %84'nün doktora programı mezunu, % 38'nin beş yıldan fazla çalıştığı, % 45'nin 30 yaşın üstünde olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler:

Bu araştırmada veri toplamada anket yöntemi kullanılmış olup, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Anket formları personelin tamamen gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Araştırmada aralarındaki ilişkilerin incelendiği değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin ölçeklere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Psikolojik Güçlendirme:

Bu araştırmada, psikolojik güçlendirmenin ölçülmesinde Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve oldukça kabul gören dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Conger ve Kanungo (1988) ile Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarını temel alınması ile geliştirilen ölçek güçlendirmeye algısal açıdan yaklaşmakta ve bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmada kanıtlanan, güçlendirme literatüründe oldukça kabul

gören bir ölçektir. Toplam 12 sorudan oluşan Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği, her biri üç sorudan oluşan anlam ($\alpha=87$), yetkinlik ($\alpha=75$), otonomi ($\alpha=72$), etki ($\alpha=76$) olmak üzere toplam dört faktörden oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu, faktörlerin güvenilirliklerinin (alfa katsayısı) 0.70 üstünde olduğu dolayısı ile içsel tutarlılığa sahip olduğu saptanmıştır.

Örgütsel Bağlılık:

Bu araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmede araştırmacılar tarafından en sık kullanılan ve Meyer & Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışanın örgüte ait olma, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, örgütte kariyerini sürdürmeye istekli olma yönündeki tutumlarını ölçek bu ölçek altı sorudan oluşan ve çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı ölçmeyi hedefleyen bir ölçektir. Yapılan faktör analizinde bağlılık ölçeğinde var olan altı soru tek faktör altında toplanmakta ve güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayısı 0.80 olarak tespit edilmiştir.

Yaratıcı davranış:

Araştırmada yaratıcı davranışın ölçülmesinde kullanılan altı soru, bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratma, yeni fikir oluşturma ve fikirlerini olgunlaştırma yönünde ortamlar yaratma, geliştirdiği fikirleri uygulamanın yol ve yöntemlerini arama, diğerlerinin fikirlerini destekleme yönündeki tutumlarını sorgulamakta olup Sungur'un (1997) çalışmasından elde edilmiştir. Yaratıcı davranış değişkenindeki altı soru faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplanmakta olup güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayısı 0.78 olarak tespit edilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, güçlendirme algılarının anlam ve otonomi boyutları ile örgütsel bağlılık arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Aynı şekilde yetkinlik ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve % 5 anlamlılık seviyesinde ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon matrisi değerlendirildiğinde güçlendirmenin otonomi boyutunun örgütsel bağlılıkla ilişkisinin daha güçlü olduğu, yetkinlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin diğer değişkenlerle bağlılık arasındaki ilişkiye göre daha zayıf ($r=-.156$, $p<.05$) olduğu görülmektedir. Güçlendirme algılarının yaratıcı davranış ile ilişkileri değerlendirildiğinde anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranış ile % 1 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Etki ($r=.406$) ve otonomi ($r=.404$) boyutlarının yaratıcı davranışla ilişkisi oldukça kuvvetlidir. İlgili çekici diğer bir sonuçta örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki %1 anlamlılık

Tablo 1. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

		Ort	Std sap.	1	2	3	4	5	6
Anlam	1	4.43	.70	0.87(a)	.525**	.394**	.188*	.203**	.303**
Yetkinlik	2	4.13	.71		0.75(a)	.588**	.283**	.156*	.290**
Otonomi	3	3.42	1.04			0.72(a)	.477*	.251**	.404**
Etki	4	2.71	1.56				0.76(a)	.181*	.406**
Örgütsel bağlılık	5	3.15	.41					0.80(a)	.322**
Yaratıcı davranış	6	3.38	.71						0.78(a)

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 2: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	Anlam	Yetkinlik	Otonomi	Etki	R ²	F	Sig
1	.299**	-.048			.077	7.19	.001
2			.218*	-.003	.047	4.24	.01
3	.276**	-.152	.197*		.102	6.42	.000
4	.276**	-.152	.198*	-.003	.102	4.84	.001

Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık, **p< .01 *p< .05

seviyesindeki kuvvetli ve pozitif korelasyondur (r=.322). Bundan sonraki aşamalarda korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bu sonuçlar çoklu ve tekli regresyon analizleri yapmak suretiyle değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere (Tablo 2) dört regresyon modeli kurulmuştur. Tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Birinci regresyon modelinde anlam ve yetkinlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmekte olup, bu modelde anlamın % 1 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği ikinci modelde, otonominin pozitif yönde ve % 1 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Üçüncü regresyon modeli incelendiğinde, anlam ve otonominin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği ve anlamın bağlılık üzerindeki pozitif etkisinin (.276>.197) daha güçlü olduğu görülmektedir. Tüm değişkenlerin bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği dördüncü regresyon modelinde ise benzer şekilde, anlam ve otonominin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve anlamın pozitif etkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda etki ile yetkinliğin bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanamamıştır.

Güçlendirme algılarının yaratıcı davranış üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla 6 regresyon modeli kurulmuştur (Tablo 3). Kurulan tüm modellerin anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci modelde güçlendirme boyutlarından anlamın yaratıcı

davranış üzerindeki etkisi incelenmiş ve anlamın yaratıcı davranış üzerinde pozitif yönde % 1 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmüştür. İkinci regresyon modelinde yetkinlik boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu modelde yetkinliğin yaratıcı davranış üzerinde % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Anlam ve yetkinliğin yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin incelendiği üçüncü regresyon modelinde her iki değişkeninde yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği ancak anlam boyutunun etkisinin daha güçlü olduğu (.209>.180) görülmektedir. Dördüncü regresyon modeli incelendiğinde otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği gözükmemektedir. Anlam, yetkinlik, otonomi boyutlarının yaratıcı davranış üzerindeki birleşik etkisinin incelendiği beşinci modelde, otonomi ve anlam boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği otonominin etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Güçlendirmenin tüm boyutlarının yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin incelendiği altıncı modelde anlam, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu modelde etki ile onu izleyen otonomi boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğu, buna karşın yetkinliğin yaratıcı davranış üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ancak, korelasyon analizi ile ikinci ve üçüncü regresyon modelinde yetkinlik boyutunun yaratıcı davranış üzerinde pozitif bir etkisine rastlandığından yetkinliğin otonomi ile etkinin yaratıcı davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir.

Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkisi

	Anlam	Yetkinlik	Otonomi	Etki	R ²	F	Sig
1	.303**				.092	17.65	.000
2		.290**			.084	15.92	.000
3	.209*	.180*			.136	11.30	.000
4			.272**	.276**	.222	24.67	.000
5	.175*	.003	.303**		.188	13.15	.000
6	.170*	.002	.204*	.276**	.247	14.32	.000

Bağımlı değişken: Yaratıcı davranış

**p<.01 *p<.05

Tablo 4: Örgütsel Bağlılığın Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Bağlılık	R ²	F	Sig
1	.361**	.131	26.13	.000

Bağımlı değişken: Yaratıcı davranış

**p<.01 *p<.05

Örgütsel bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin incelendiği tekli regresyon modelinde (Tablo 4), örgütsel bağlılığın yaratıcı davranışı oldukça güçlü bir beta katsayısı ile (363) ve % 1 anlamlılık seviyesinde etkilediği göze çarpmaktadır. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada iş özelliklerinden kaynaklanan ve algısal bir durum olarak tanımlanan psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış ile ilişkileri yapılan bir araştırma ile incelenmektedir. Araştırma sonuçları, söz konusu değişkenler arasında oldukça anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, regresyon analizi sonuçları psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Hipotez 1 ve Hipotez 3 kabul edilmektedir. Bu sonuçlar bize, iş rolleri ile kişisel inanç ve değerleri arasında pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu algılamamın örgütsel bağlılık düzeyini arttıracığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar, yapılan iş ile ilgili otonomiye sahip olmanın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki birleşik etkilerinin değerlendirildiği regresyon analizinde (Tablo 2, Model 4) yetkinlik ve etki boyutlarının bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanamadığından, Hipotez 2 ve Hipotez 4 desteklenmemektedir.

Araştırmada elde edilen önemli bulgulardan biri de psikolojik güçlendirmenin bireyin yaratıcı davranışı üzerindeki etkileri ile ilgilidir. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği (Tablo 3, Model

6) regresyon analizi sonuçları irdelendiğinde anlam, otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle, Hipotez 5, Hipotez 7 ve Hipotez 8 kabul edilmiştir. Bu modelde, yetkinliğin yaratıcı davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisine rastlanamadığı için Hipotez 6 red edilmiştir. Araştırma sonuçları ayrıca, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu ($\beta = .270$, $p < 0.01$) göstermektedir. Yaratıcılık literatürü incelendiğinde işin iddialı ve önemli olmasının yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğine dair bazı bulgular olmasına rağmen (Amabile ve diğerleri, 1996; Oldham, Cummings, 1997; Gündüz Çekmecelioğlu) psikolojik güçlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisinin irdelenmediği görülmektedir. Ancak, bu araştırmada elde edilen sonuçlar, işten kaynaklanan anlam, otonomi, etki algılarının yaratıcı davranış üzerinde kuvvetli ve pozitif yönde etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen ilgi çekici sonuçlardan biride örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bağlılık, yaratıcılık ilişkisinin pek irdelenmediği görülmektedir. Oysa hem korelasyon sonuçları (Tablo 1) hem de regresyon analizi sonuçları (Tablo 4) bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu amaçlar için çaba sarf etmesi anlamına gelen bağlılığın yaratıcı davranış üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle Hipotez 9 kabul edilmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar teorik bilgi birikimine katkı içerdiği kadar, uygulama alanındaki yöneticilere de bazı önemli mesajlar içermektedir. Yönetim öncelikli olarak, işten kaynaklanan anlam ve otonomi algılarının örgütsel bağlılık yaratmadaki rolü ile psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki algılarının yaratıcı davranıştaki pozitif etkisini kavramalı ve çalışanların güçlü hissetmelerini

sağlayacak yönetsel düzenlemelere gitmelidir. Yönetim ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için çalışmalar yapmalı, bağlılık türleri ve bağlılık düzeylerinin nedenlerini araştırarak, bağlılığın yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin farkında olmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACUNER, T., BAKI, B., CENGİZ, E., 2004, "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 325-337.
- ALLEN, N., 2003, "Examining Organizational Commitment In China", *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511-515.
- ALLEN, N., J., & MEYER, J.P., 1990, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AMABILE, T., 1997, "Motivating Creativity In organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do", *California Management Review*, Vol. 40. No. 1.
- AMABILE, T., M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. & HERRON, M., 1996, "Assessing The Work Environment For Creativity", *Academy Of Management Journal*, Vol 39, No.5, 1154-1184.
- AMABILE, T., 2000, "Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir", *Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review*, Mess Yayın No:326.
- ARSLANTAŞ, C., 2001, "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik", *Yönetim Dergisi*, Yıl 12, Sayı 38, 17-23.
- BALAY, R., 2000, *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- BAKAN, İ., 2004, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi", *H.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 181-207.
- BASADUR, M., & HAUSDORF, A., 1996, "Measuring Divergent Thinking Attitudes Related To Creative Problem Solving And Innovation Management", *Creativity Research Journal*, Vol.9, No.1, 21-32.
- BECKER T., 1992, "Foci and Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making", *Academy Of Management Journal*, 35,1, 232-244.
- BOWEN, D., E., LAWLER, E., 1992, "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol.33, No.3, p.31(9)
- CALANTONE, R., CAVUŞGİL, T., ZHAO, Y., 2002, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.,
- CAN BAYSAL, A., PAKSOY, M., 1999, "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, S.1, 7-15
- CEYLAN, A., DEMİRCAN, N., 2002, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 4, 1-13.
- CLUGSTON, M., 2000, "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment", *Journal of Management*, 26, 5-30.
- COLLINS, M., AMABILE, T., 1999, "Motivation and Creativity", *Handbook of Creativity*, Robert Sternberg, Cambridge University Pres.
- CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N., 1988, "The empowerment Process: Integrating Theory and Practise", *Academy of Management Review*, Vol: 13, No:3, 471-482.
- ÇÖL, G., 2004, *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, GYTE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DAMANPOUR, F., 1991, "Organizational Innovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators", *Academy Of Management Journal*, Vol. 34, N. 3.
- DEMİRCAN, N., ERGÜN, E., ÇÖL, G., 2004, "Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algularının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", *DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt V, Sayı 1.
- DEMİRCAN ÇAKAR, N., 2005, "Adalet ve Etik Algularının Kuruma Güven ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversiteleinin Karşılaştırılması", *XIII. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 105-108.
- ERDİL, O., KESKİN, H., 2003, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.32, S.1, s.7-24
- ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- EREN, E., GÜNDÜZ, H., 2002, "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.
- ERSTAD, M., 1997, "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality*

- Management*, Volume 9, Number 7, s.325-333.
- FORD, C. M., 1996, "A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social Domains", *Academy Of Management Review*, Vol. 21, No. 4, 1112-1142.
- GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H., 2006, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Usullarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", *İşletme Finans Dergisi*, Yıl, 21, 243, 120-131.
- GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, H., KAYA, G., 2005, "Arrenging Work Environment for Creativity: Effects on Job Satisfaction and Intention to Leave", *Fourteenth Business Congress*, 384-391.
- HACKETT, BYCIO, HAUSDORF, 1994, "Further Assessments Of Meyer And Allen's (1991) Three Component Model Of Organizational Commitment", *Journal Of Applied Psychology*, 79(1), 15-24.
- HILL, K., AMABILE, T., 1993 "A Social Psychological Perspective on Creativity: Intrinsic Motivation and Creativity in the Clasroom and Workplace", *Understanding and Recognizing Creativity* , Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corparation.
- HONOLD, L., 1997, "A Review Of The Literature On Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Volume 5, Number 4, s. 202-212.
- İBİCİOĞLU, H. & KARAÖZ, M., 2001, "Türkiye'de İşletmelerin Yaratıcılık Boyutlarının Analizine İlişkin Bir Araştırma", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 567-578.
- KANTER, R., M., 1982, "Dilemmas of Managing Participation", *Organizational Dynamics*, Vol.11, pp.5-29.
- KAO, J., 1989, *Entrepreneurship, Creativity& Organization*, London: Prentice Hall International Limited.
- KOÇEL, T. 2005, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayın evi, 10. Bası, İstanbul.
- MARCHIORI, D., HENKIN, A., 2004, "Organizational Commitment Of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions", *Medical Teacher*, Vol.26, No.4, pp. 353-358.
- MENON, S., T., 2001, "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *International Review*, 50 (1), pp. 153-180.
- MEYER, J., ALLEN, N., TOPOLNYTSKY, L., 1998, "Commitment In a Changing World Of Work", *Canadian Psychology*, Vol.39, Iss.1\2.
- MEYER, J., BECKER, T., VANDENBERGHE, C., 2004, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis And Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, 991-1007.
- MEYER, J., STANLEY, D., HERSCOVİTCH, L., TOPOLNYTSKY, L., 2001, "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents,Correlates, And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., 1991, "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1 ,ss. 61-89.
- MOK, E., AU-YEUNG, B., 2002,"Relationship Between Organizatinol Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", *Journal of Nursing Management*, Vol. 10 , pp.129-137.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R. M. & PORTER, L.W., 1979. "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- NICKERSON, R., 1999, "Enhancing Creativity", *Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press.
- NOWELL, L., 1993, Using Alternative Perspective to Build More Robust Theories of Organizational Creativity", *Nurtering, Recognizing Creativity*, Scott Isaksen; Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corparation.
- NYKODYUM, N., SIMONETTI, J. L., NIELSEN, W., R., WELLING, B., 1994, "Employee Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol. 2, No. 3, 1994, pp.45-55.
- O'REILLY, C., 1989, "Corporations, Culture, And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations", *California Management Review*, Vol. 31, No. 4.
- OLDHAM, G., CUMMINGS, A., 1996, "Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work", *Academy Of Management Journal*, Vol.39, No.3.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., BOULIAN, P., 1974, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover amnong Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, 603-609
- RANDOLPH, W.A., 2000, "Re- thinking Empowerment: Why is it so Hard to Achieve ?", *Organizational Dynamics*, Nowember, 29, 2, s.94-107.
- SAĞLAM , G., ERGENELİ, A., 2003, "Psikolojik güçlendirme algısı ve Bazı Demografik

- Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (1).
- SCOTT, S., BRUCE, R., 1994, “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In The Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- SHALLEY, C., GILSON, L., BLUM, T., 2000, “Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave”, *Academy Of Management Journal*, Vol.43, Issue 2.
- SIEGALL, M., GARDNER, S., 2000, “Contextual Factors of Psychological Empowerment”, *Personel Review*, Vol.29, No.6, pp.703-722.
- SPREITZER, G., M., 1995, “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp.1442-1465.
- SPREITZER, G., M., 1996, “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp.483-504.
- SPREITZER, G., M., KIZILOS, M., A., W., NASON, S., 1997, “A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, 679-704.
- STEERS, R.M., 1977, “Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- SUNGUR, N., 1997, *Yaratıcı Düşünce*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B., A., 1990, “Cognitive Elements of” *Management Review*, Vol: 15, No:4, 666-681.
- ÜLGEN, H., DURNA, U., 2001, “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı Ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 579- 592.
- WASTİ, A. ve ÖNDER, Ç., 2003, “Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 125-145.
- WILKINSON, A., 1998, “Empowerment: Theory and Practise”, *Personel Review*, Vol:27, No:1, 1998, pp. 40-56.
- WOODMAN, R., W., SAWYER, J.,E., GRIFFIN, R., W., 1993, “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, N. 2., 293-317.
- YAHYAGİL, M., 2001, “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, *Yönetim Dergisi*, Yıl 12, Sayı 38, 7-16.
- YÜKSEL, İ., 2003, “Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, *Öneri Dergisi*, Cilt 5, Yıl 10, Sayı 20, 131-139.

İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI VE ADAY ODAKLILIK

Arş. Grv. Dr. Erkan ERDEMİR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Bilgi toplumu ve yeni ekonomi tartışmaları nitelikli insan kaynağının işletmeler için en önemli rekabet aracı olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Nitelikli insan kaynağını kazanma konusunda işletmeler arasında yaşanan rekabet, işe alma sürecinin odağını işletmeden adaya doğru kaydırmaktadır. Türkiye ekonomisi 2001 yılındaki ekonomik krizin ardından bir büyüme sürecindedir ve yakın gelecekte nitelikli insan gücü konusundaki rekabetin ülkemiz işletmeleri için de gündeme gelmesi beklenmektedir. Bu çalışmada, nitelikli adayların iş başvurusunda bulunmalarını ve başvuran adayların seçim süreci boyunca memnun edilmelerini sağlamak üzere işe alma sürecinin yeni bir bakış açısıyla yeniden ele alınması gerektiği öne sürülmektedir. Çalışmanın amacı, işe alım sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınarak işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmesidir. Bu amaçla yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve işe alma sürecinin aşamaları aday odaklı bir yaklaşımla yeniden tanımlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: İşe alma, personel bulma, personel seçme, pazarlama, aday odaklı işe alma.

MARKETING PERSPECTIVE AND CANDIDATE FOCUS IN STAFFING

Debates on the knowledge society and new economy emphasize the fact that the most important tool of competition for businesses is qualified human resource. The rivalry between businesses for attracting qualified employees shifts the focus of the staffing process from business to candidate. Turkish economy has been growing since the 2001 economical crisis and it's expected that the rivalry for the qualified human resource will come up for the businesses of our country in the near future. This study argues that staffing process must be reexamined with a new perspective for attracting qualified candidates and satisfying applicants during the selection process. The aim of this study is to construct a new conceptual framework named candidate focused staffing by reexamining the staffing process with marketing perspective. The literature has been reviewed for constructing the framework and the staffing process redefined by a candidate focus approach, to achieve this goal.

Key Words: Staffing, recruitment, personnel selection, marketing, candidate focused staffing.

GİRİŞ

Aday ve işletmenin bir istihdam ilişkisi içinde bir araya gelmelerini içeren karşılıklı bir süreç olarak tanımlan (Heneman vd., 2000, s. 4) işe alma; işgören ihtiyacının belirlenmesi, yetenekli adayların bulunması ve işe en uygun olanların seçilmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır (Geylan, 1992, s. 90-100; Acar, 2000, s. 113-115).

İşe alma işlevi, işletmelerin iç ve dış çevresel koşullarındaki önemli gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma biçimleri, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, gelişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu, yeni ekonomi ve entelektüel sermaye tartışmaları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, gerek akademik gerekse akademik olmayan yazında işletmeler arasında nitelikli adayları elde etme konusunda yaşanan rekabetin 'yetenek savaşları' boyutuna geldiği iddia edilmektedir (Chiavenato, 2001, s. 349-351; Lengnick-Hall - Lengnick-Hall, 2004, s. 44; Ferris vd., 1999, s. 388-394; Tulgan, 2001; Woodruffe, 1999; Ahlrichs, 2000; Michaels vd., 2001; Hiltrop, 1999; Trank vd., 2002; Martin ve Voldoveanu, 2003).

Söz konusu rekabet, nitelikli adaylar tarafından tercih edilen bir işletme olmanın önemini artırmaktadır. Yapılan araştırmalar nitelikli adayların işletme tercih ederken en çok kurum kültürü ve değerlerine önem verdiğini göstermektedir. Ücret vb. getiriler daha geri planda kalmaktadır (Chambers vd., 1998, s. 48). Dolayısıyla işletmelerin ürünlerini satmaya çalıştıkları piyasadaki kurumsal imajları kadar, işgücü piyçasındaki imajları da önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak adayların "satıcı", işletmelerin "alıcı" oldukları işgücü pazarında roller tersine dönmeye başlamıştır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakat gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında pazarlama odaklı bir işe alma stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Sears, 2003, s. 69-83). Çünkü nitelikli adayların işletmelere çekilmesi ve elde tutulması çabalarıyla ürün ve markaya yönelik müşteri çekme ve elde tutma uygulamaları arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır (Lievens vd., 2002, s. 581).

Bu çalışmanın amacı işe alım sürecinin pazarlama bakış açısıyla ele alınarak işe almada aday odaklılık adıyla yeni bir kavramsal çerçeve geliştirilmesidir. Bu amaçla yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve işe alma sürecinin aşamaları aday odaklı bir yaklaşımla yeniden tanımlanmıştır.

1. İŞE ALMADA PAZARLAMA BAKIŞ AÇISI

Ekonomik alanda rekabetin artması pazarlama ve insan kaynakları işlevlerinin daha fazla yakınlaştırılmasını ve uyumlaştırılmasını gerektirmeye başlamıştır (Glassman ve McAfee, 1992, s. 52). İnsan kaynakları ve pazarlama ilişkisi alanında yapılan çalışmalar genellikle iki farklı bakış açısının ürünüdür: Çalışanlara yönelik içsel pazarlama ve adaylara yönelik dışsal pazarlama yaklaşımları. İçsel pazarlama yaklaşımı işletmelerin çalışanlarını müşteri olarak kabul eden bir yaklaşımdır (Rafiq ve Ahmed, 1993; 1995; 2000; 2003). İşletmelerin piyasadaki müşterilerine yönelik dışsal pazarlama faaliyetleri ise işe alma uygulamaları açısından değerlendirilebilir. İçsel pazarlamadakinine benzer biçimde dışsal pazarlamada da adaylar işe alma sürecinin müşterileri olarak kabul edilebilirler.

1.1. İşe Alma Karması

Pazarlama ve işe alma ilişkisinin her iki faaliyetin temel bileşenleri açısından ilişkilendirilmesinde en fazla kullanılan yaklaşım, pazarlama yöneticilerinin hedef pazarı tatmin etmek üzere kullanabilecekleri faktörlerin bileşimini ifade etmek üzere kullanılan ve pazarlama karması olarak ifade edilen ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (McCarthy, 1964) ile bunlara sonradan eklenen katılımcılar, ortam ve süreç (Rafiq ve Ahmed, 1995, s. 4-15) kavramlarının işe alma faaliyetinin bileşenleriyle eşleştirilmesidir (Tablo 1).

Pazarlama karmasındaki ürün veya hizmet işe almadaki iştir. Pazarlamada müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve genel olarak pazarın özellikleri anlaşılmasına çalışılarak yeni ürün ve hizmetler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Aynı şekilde insan kaynakları birimleri de birer ürün durumundaki işleri müşteri konumundaki adaylara pazarlamaya çalışmaktadırlar. Bunun için işgücü pazarlarının analizi, doldurulması gerekli pozisyonlar için hedef kitlenin belirlenmesi, bu kitlenin beklentileri ile sunulacak çalışma koşullarının uyumlaştırılması ve bütün bunların adaya en etkin biçimde sunulması gerekmektedir (Ryan vd., 2000, s. 356).

Tablo 1: Pazarlama Karması ve İşe Alma Karması Elemanları

Pazarlama Karması	İşe Alma Karması
Ürün	İş, unvan
Fiyat	Ücret, statü, diğer olanaklar
Dağıtım	Personel bulma çabaları
Tutundurma	Aday ilişkileri yönetimi
Katılımcılar	İşe alma görevlileri
Ortam	İşe alma ortamı
Süreç	İşe alma süreci

Pazarlamadaki ürün hayat eğrisi yaklaşımına benzer biçimde birer ürün olarak işlerin de hayat eğrileri bulunmaktadır. Sıradan bir üretim hattı işçisinin yapması gerekenler gelişen teknolojiyle birlikte artıp karmaşıklaşmaktadır. Bu eğilim bütün iş tanımları için geçerli kabul edilebilir (Martin ve Franz, 1994, s. 41-42). İş gereklerinin değişmesi çalışanlara yönelik beklentileri de değiştirmiştir. Üstesinden gelinmesi gittikçe daha fazla yetenek gerektiren işlerin artması söz konusu işlerin adaylar için daha cazip hale getirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. İşin adaylar için cazip kılınması için çeşitli yaklaşımlar benimsenebilir. Özellikle bilgi toplumu işletmelerinin entelektüel sermaye olarak kabul edilen nitelikli adayları işletmelere çekebilmeleri için esnek çalışma olanaklarını sunmaları gerekmektedir. İşin adaylar için cazibesinin artırılmasının bir başka aracı da gerçekçi iş sunumlarının kullanılmasıdır. Gerçekçi iş sunumları adaylara işle ilgili tam ve doğru bilgilerin verilmesidir. Bu sunumlar işin adaylar için avantajlı ve dezavantajlı yönlerini de içermelidir (Rosse ve Levin, 1997, s. 62).

Pazarlama karmasının ikinci elemanı olan fiyat işe almada işle ilgili ücret ve diğer katkılara karşılık gelmektedir. Müşteriler satın alma kararlarını verirken sadece ürünün fiyatına değil, markasına, satıldığı yere, satış sonrası hizmetine, sağlayacağı ek faydalara, kullanım kolaylığı, görünüşü ve kalitesi gibi genel özelliklerine de bakmaktadır (Arnould vd., 2002, s. 347-348). İşletmenin sunduğu kariyer geliştirme olanakları, eğitim olanakları, ücret ve yan ödemeler, sosyal haklar, çalışma saatleri, çalışma arkadaşları, güvenlik, gözetim biçimi ve diğer çalışma koşulları da adayların iş seçerken göz önünde bulundurdıkları faktörlerdendir (Schwab vd., 1987, s. 129-166).

Dağıtım olarak ifade edilen pazarlama karması elemanı, ürünlerin satılacakları yerleri ve bu yerlere ulaştırılmalarını ifade etmektedir. Bunun işe alma sürecindeki karşılığı personel bulma çabalarıdır. İlk olarak işletmenin kimliği önemlidir. Hatta artık “iş seçme” kavramındansa “işletme seçme” kavramı daha revaçtadır. İşletmenin imajı, itibarı, misyonu gibi unsurlar da adayların tercihini etkilemektedir (Joyce, 2003, s. 77-84). Adaylar tercihte bulunurken tıpkı müşteriler gibi hem fiziksel olarak işletmeyi, hem de işletmenin imajını dikkate almaktadırlar. Yine işletmenin bulunduğu şehir, sosyal ve kültürel çevre de önemlidir. Özellikle işletme imajının iş ve işletme tercihindeki etkisi konusunda yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Gatewood vd., 1993, s. 414-427; Riordan vd., 1997, s. 401; Herrbach, 2004, s. 76-88). İşe alma sürecinin iş ilanlarının hazırlanması ve işgücü piyasasına sunulmasıyla başlayan ve başvuruların toplanması, aday havuzunun oluşturulmasıyla sona eren personel bulma aşaması bir

iletişim süreci olarak yönetilmelidir.

Son pazarlama karması elemanı da tutundurmadır. İşletmelerin müşterilerini elde tutma çabalarını ifade etmektedir. Bu da işe alma sürecinin ikinci aşaması olan personel seçimine yönelik faaliyetlere karşılık gelmektedir. Personel bulma sürecinde adaylarla kurulan iletişimin seçme süreci boyunca olumlu biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Seçim görüşmelerinin adil ve dürüst biçimde yapılması, zamanında ve yeterli geribildirim sunulması gibi tutundurmaya etkileyecektir. Bu aşamalarda adaylara verilecek mesajın içeriği önemlidir. Adaylarla kurulan ilişkinin niteliği yanında sürekliliği de önemlidir (Price, 1996, s. 21; Ryan vd., 2000, s. 355; Martin ve Franz, 1994, s. 36-49).

Dört klasik pazarlama karması bileşenine sonradan eklenen üç bileşen olan katılımcılar, süreç ve işletmenin faaliyet gösterdiği ortam da aynı bakış açısıyla işe alma faaliyetiyle ilişkilendirilebilir. Müşterilerle ilişkilerin işletme hedeflerine uygun şekilde yürütülebilmesinde pazarlama ve satış elemanlarının etkisi önemlidir. Aynı şekilde, işe alma sürecinde adaylarla kurulan ilişkinin önemi de işe almada, özellikle de personel seçiminde görevli elemanların niteliklerini gündeme getirmektedir. Gerçekten de özellikle seçim görüşmelerini yürüten insan kaynakları çalışanlarının personel seçim sürecinin başarısına etkisiyle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Graves vd, 1995, s. 85-98; Connerley, 1997, s. 259-273; Kristof-Brown, 2000, s. 643-672). Bu çalışmalarda hem aday açısından hem de işletme açısından insan kaynakları çalışanlarının özellikleri incelenmektedir. Adaylar açısından özellikle seçme görüşmelerinde görüşmecilerin cinsiyetleri, kişilik, tutum ve davranışları, görüşmeye hazırlıklı gelmeleri gibi konuların önemli oldukları belirlenmiştir.

Son olarak işin yapıldığı ya da işletmenin faaliyet gösterdiği ortam da işe alma uygulamalarında tartışılmaya başlanan konulardandır. Bu konu sanal işe alma uygulamalarından seçim sürecinin gerçekleştirildiği ortamın fiziki koşullarına, esneklik uygulamalarından insan kaynakları birimleri faaliyetlerinin tamamen dış kaynaklardan yararlanılarak yerine getirilmesine kadar geniş bir çerçevede tartışılmaktadır (Cappelli, 2001, s. 139-147; Thomas ve Ray, 2000, s. 43-52).

1.2. İşe Almada Pazarlama Kaynaklı Diğer Yaklaşımlar

Pazarlama karması yaklaşımının dışında şirket imajı, marka değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri yönetimi ve pazar yönlülük gibi bazı pazarlama kavram ve yaklaşımlarını da işe alma uygulamaları açısından ele alan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu konuda yapılmış ilk çalışmalardan biri Highhouse vd. (1999, s. 151-172) tarafından yapılan şirket işveren

imajı konusundaki çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar belli bir sektörde adayların iş başvurusunda buldukları işletmeleri belirlerken ne gibi faktörleri göz önünde bulundurduklarını pazarlama bakış açısıyla incelemişlerdir.

Bir başka çalışmada Cable ve Turban (2000) adayların iş arama çabalarını pazarlamadaki marka değeri yaklaşımı açısından ele almışlardır. Araştırmacılar işletme imajlarının aday başvurularını satın alınan ürün markaları gibi etkileyeceği varsayımını test etmişler ve adayların piyasada daha iyi tanınan şirketler hakkında daha olumlu yargılar taşıdıklarını belirlemişlerdir. Hatta adayların yüksek prestije sahip işletmelerde daha düşük ücretlerle çalışmaya razı oldukları görülmüştür.

Marka değeri konusundaki bir başka önemli araştırmacı olan Collins'in Stevens ile yaptığı çalışmada (2002) işveren marka imajı konusunda önemli bulgular ortaya konulmuştur. Buna göre işletmeler adaylar nezdindeki işveren imajlarını olumlu etkilemek ve onları işletmeye çekebilmek için tıpkı pazarlamadaki pazarlama karması gibi bir personel bulma karması oluşturmalı ve bu karmayı etkin bir biçimde yönetmelidirler.

İşe alma faaliyetinde pazarlama bakış açısının etkisiyle işe alma sürecinin müşterisi konumundaki adayların memnuniyeti konusunda da çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda işe alma sürecinin değişik aşamalarında adayların beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetlerinin gözetilmesi konuları üzerinde durulmaktadır (Rynes vd, 1980, s. 529-542; Ryan ve Ployhart, 2000, s. 565-606; Singer, 1993, s. 87-94). İş görüşmelerinde aday memnuniyeti konusuyla ilgili Türkiye için geçerli bir ölçek oluşturmaya yönelik yakın tarihli bir çalışma da bulunmaktadır (Küskü vd., 2003, s. 29-55).

Gelişen teknolojiyle birlikte ürün ve hizmetlere değer katmanın araçlarından biri de müşteri ilişkileri yönetimi (CRM)'dir (Chan, 2005, s. 32). CRM'in genel olarak insan kaynakları yönetimindeki yansımaları çalışan ilişkileri yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Çalışan ilişkileri yönetimi, birleştirici içsel sistemler yoluyla çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere en kısa sürede ulaşmalarına imkan veren, aynı zamanda işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkan veren bir sistemdir (Doğan, 2005, s. 260).

CRM'nin işe alma sürecindeki yansımaları da aday ilişkileri yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Snell, 2005). Aday ilişkileri yönetiminin amacı işletmenin ihtiyacı olan niteliklere sahip yeterli sayıda adayın başvurularını sağlamak ve işe alma sürecinin tamamında süreç nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın aday

üzerinde olumlu bir izlenim bırakarak işletmeye karşı sadakat veya saygı oluşturabilmektir. Aday ilişkileri yönetimi kavramı bazı insan kaynakları bilgi sistemi yazılımlarını nitelendirmek için kullanılmaktadır. Aday ilişkileri yönetimi de CRM gibi, teknolojik gelişmelerden veya yazılımlardan ibaret bir yaklaşım olmaktan çıkarak hem adayların hem de işletmelerin ortak menfaatleri doğrultusunda işe alma ilişkilerini yönlendiren bir yaklaşım haline gelmelidir.

İşe almada pazarlama bakış açısının yansımaları olan kavramlardan biri de pazar yönlülük kavramıdır. Pazar yönlülük yönetsel bakış açısından; müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün departmanlar arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Kohli ve Jaworski, 1990, s. 1-18). Benzer şekilde aday yönlü bir işe alma faaliyetinin merkezinde aday bulunacak, işgücü piyasasıyla sürekli bir iletişim içerisinde olunacak, aday yönlülük sadece insan kaynakları birimince değil bütün kurumca paylaşılan bir strateji olacak, işe almayla ilgili ar-ge faaliyetleri gerçekleştirilecek ve işe alma performansı ile ilgili kriterler geliştirilecektir. Bu çalışmada da böylesi bir yaklaşımın kavramsal çerçevesi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. İŞE ALMADA ADAY ODAKLILIK KAVRAMI

İşe almada pazarlama bakış açısıyla yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulması, öncelikle işe alma işlevinin tüm bileşenlerinin yeni bir bakış açısıyla yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

2.1. İşe Almada Aday Odaklı Bakış Açısı

Çeşitli faktörlerin etkisi altındaki işe alma, karmaşık bir işlemdir. İşe alma işlevini bütüncül bir bakışla değerlendiren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu konudaki önemli araştırmacılarından olan Barber (1998), işe almanın temel bileşenlerini iletişim odaklı yeni bir bakış açısıyla ele almıştır.

Barber'ın bu konudaki yaklaşımı işe alma faaliyetinin sadece şirket ve aday özelliklerinin karşılıklı olarak eşleştirildiği bir süreç olarak algılanmaması gerektiğidir. Ona göre işe alma faaliyeti adayın bakış açısı dikkate alınmadan tam olarak anlaşılabilir. Geleneksel bakış açısı işe alma faaliyetini örgütsel bir araç olarak görmekte, işe alma sürecinin mesaj boyutunu ihmal etmektedir. Oysa işe alma süreci, aynı zamanda taraflar arasında karşılıklı bilgi alışverişinin yapıldığı bir iletişim süreci olarak da kabul edilmelidir (Barber, 1998, s. 3-6).

Tablo 2. İşe Almanın Temel Bileşenleri

Taraflar
Adaylar
İşletmenin kendisi
İnsan kaynakları elemanları
Danışmanlık firmaları
Toplum
Faaliyetler
Hedef kitlenin belirlenmesi
İletişim kanallarının belirlenmesi
Mesajın iletilmesi
Seçim süreci
İş teklifi
İdari işlemler
Çıktılar
Çekicilik
İşe alınan adaylar
İşe alma sonrası durumlar
Örgütsel performans
Dolaylı çıktılar
Çevre
İç çevre
Dış çevre
Aşamalar
Başvuru sağlama
Başvuranların statüsünü sürdürme
İş kabulü

Kaynak: (Barber, 1998, s. 15)

Bu çalışmayla işe alma sürecine getirilmek istenen yeni bakış açısı ve önerilecek model, büyük ölçüde Barber'ın ortaya koyduğu yaklaşımı temel almaktadır. Buna göre işe alma sürecinin temel bileşenleri beş ana başlık altında incelenebilir: Taraflar, faaliyetler, çıktılar, çevre ve aşamalar (Barber, 1998, s. 6-13).

Taraflar, işe almada rol oynayan veya işe alma faaliyetinden bir şekilde etkilenen aktörlerdir. Adaylar, işletmenin kendisi, insan kaynakları elemanları, danışmanlık firmaları ve son olarak da işletmenin personel bulma sürecinde veya genel olarak yürüttüğü halkla ilişkiler çabaları sonucunda oluşan ve sürece doğrudan veya dolaylı etkide bulunan üçüncü şahıslar, yani toplum da işe alma faaliyetinin tarafları arasındadır.

İşe alma işlevi süreç içerisinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe alma aynı zamanda karşılıklı bir iletişim süreci olarak da kabul edilerek bu faaliyetler şu başlıklar altında ifade edilebilirler: Hedef kitlenin ve iletişim kanallarının belirlenmesi, mesajın iletilmesi, anlaşmanın yapılması ve süreçteki idari işlemler (Barber, 1998, s. 19-20).

İşe alma faaliyetinin çıktıları personel bulma ve seçme açısından iki bölümde değerlendirilebilir. Personel bulma çabalarının en önemli amacı ve çıktısı işletmenin çekiciliğidir. İşletmeye iş başvurusunda bulunan adaylar da personel bulma çabalarının bir diğer

çıktısıdır. Bu adayların hem istenen niteliklerde hem de en uygun sayıda olması gerekmektedir (Rynes ve Barber, 1990, s. 290).

Personel seçme çabalarının çıktısı, işe alınmış çalışanlardır. Personel bulma sürecinde gösterilecek başarı uzun vadede çalışmakta olan personele, müşterilere ve yatırımcılara da yansiyarak işletmenin performansına etkide bulunacaktır. Aynı şekilde, süreç içerisinde işletmeyle iletişimde bulunan işe alınmamış adaylar ve aracı şirketler de şirket hakkında bazı bilgiler edinmiş olurlar. Kurumdan topluma doğru gerçekleşen bu bilgi akışı da sürecin çıktıları arasındadır (Barber, 1998, s. 11).

İşe alma işlevi sürekli değişen bir çevre içerisinde yerine getirilmektedir. İşletmelerin biçimsel ve biçimsel olmayan yapısı ile örgütsel politikalar ve çalışma ortamı iç çevre faktörlerini oluştururken; bireyler, toplum, yasalar, teknoloji ve işletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri ekonomik yapı da dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Wood ve Payne, 1998, s. 2-7; Dessler, 1997, s. 9-13).

İşe almanın son bileşeni de işe alma sürecinin aşamalarıdır. Barber (1998) bu aşamaları sınıflandırırken Boudreau ve Rynes'in (1985) adayların iş arama sürecindeki hareketliliklerini temel alan yaklaşımını kullanmıştır. Buna göre işe alma faaliyeti açısından adaylar üç farklı aşamada üç farklı haldedirler. Adaylar topluluğu hali, işletmenin iş teklifi sunabileceği bütün adayları ifade eder. Aday havuzu, iş için işletmeye başvuran adayların toplamından oluşur. Seçilen adaylar ise, işe alma süreci sonunda işletmenin iş teklifi sunduğu adaylardır (Boudreau ve Rynes, 1985, s. 354-366). İşe alma faaliyeti açısından ilk aşamada adayların başvuruya teşvik edilmeleri, ikinci aşamada başvuran adayların bu statülerinin korunması ve son aşamada da adayın sunulan iş teklifini kabul etmesinin sağlanması önemli olmaktadır.

2.2. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi

İşe alma işleviyle ilgili çok sayıda çalışma yapılmış ve çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu alanda yeni bir yaklaşım ortaya koyabilmek için söz konusu yaklaşımın geçerli olduğu kavramsal çerçevenin de belirlenmesi gereklidir. Aday odaklı işe alma yaklaşımının kavramsal çerçevesinin sınırlarının belirlenmesinde öncelikle mikro ve makro bakış açıları arasında bir tercihte bulunmak gerekmektedir.

İnsan kaynakları araştırmaları analiz seviyesi olarak mikro ve makro bakış açıları ekseninde sınıflandırılabilir. Makro bakış açısı bir bütün olarak insan kaynakları stratejilerinin yapısıyla ilgilenirken mikro bakış açısı tek tek insan kaynakları işlevleri üzerinde durmaktadır (Wright ve Boswell,

2002, s. 247-276). Bu bakış açısı bir insan kaynakları işlevi olan işe almaya uyarlandığında bir bütün olarak işe alma stratejilerinin yapısıyla ilgilenen çalışmalar olduğu gibi işe alma sürecinin çeşitli unsurlarını inceleyen çalışmalar yapıldığı da görülmektedir. Hatta işe almayla ilgili yapılan yazın taramalarında mikro bakış açısıyla yapılmış çalışmaların ağırlıkta olduğu iddia edilmektedir. Ancak işe almada yeni yaklaşımlar geliştirilebilmesi için işe alma sürecini bir bütün olarak ele alan makro yaklaşımlara daha fazla önem verilmesi gerektiğine de dikkat çekilmektedir (Rynes, 1991, s. 399-444).

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı makro bakış açısını temel almaktadır. Bu bakış açısı her şeyden önce işe alma sürecini bir bütün olarak ele almakta ve işe alma işlevini bir pazarlama faaliyeti olarak kabul etmektedir. Pazarlama bakış açısı işe almada temel bir strateji olarak kabul edildiğinde işe alma sürecinin tamamen aday yönlü olarak tasarlanması gerekmektedir. Adayların süreçten memnun olarak ayrılabilmelerinin sağlanabilmesi amacıyla adaylarla ilişkilerin gerekli teknik altyapının da yardımıyla dikkatle yönetilmesi önem kazanmaktadır.

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı Barber (1998) tarafından önerilen başvuru sağlama, seçme ve iş teklifinde bulunma aşamalarını temel almaktadır. Ancak bu üç aşamaya Collins'in çeşitli çalışmalarında (Collins ve Stevens, 2002, s. 1121-1133; Collins ve Han, 2004, s. 685-717) kullandığı bir ön aşama olan 'personel bulma öncesi aşama' da eklenmiştir. Bu aşama adayların işletme hakkındaki algılarının oluştuğu ve etkili olduğu bir aşamadır. Sonuç olarak işe almada aday odaklılık yaklaşımı işe alma sürecini dört temel aşamada ele almaktadır: Personel bulma öncesi aşama, personel bulma aşaması, personel seçme aşaması ve personel seçme sonrası aşama. Bu aşamaların her birinde aday odaklı olmayı gerektiren çok sayıda farklı faaliyet gerçekleştirilmektedir. İşe almada aday odaklılığın kavramsal çerçevesini oluşturan bileşenler Şekil 1'de görülmektedir.

2.2.1. Öncüller

İşe almada aday odaklılığın öncülleri, aday odaklı işe almayı gerektiren nedenlerdir. Bu nedenlerse iç ve dış çevresel faktörlerdeki değişimlerdir. Ekonomik, toplumsal, bireysel, teknolojik ve yasal faktörlerdeki değişimler işletmelerin yönetim ve örgütlenme biçimlerini etkilemiş (Clarke ve Clegg, 2000, s. 45-64) ve diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi insan kaynakları işlevinde de yeni gelişmeler meydana gelmiştir (Chiavenato, 2001, s. 21-23). İnsanın en önemli rekabet dayanağı haline gelmesi biçiminde özetlenebilecek bu değişimler özellikle işletmelerin işe alma alanında nitelikli çalışanların işletmelere

kazandırılması yönünde bir rekabeti gündeme getirmiştir (Gardner, 2002, s. 225-237).

2.2.2. Aday Odaklı Davranışlar

Aday odaklı işe alma yaklaşımında aday odaklı davranışlarla kurumların işe alma sürecinin herhangi bir aşamasında aday odaklı olabilecekleri davranışlar kastedilmektedir. Aday odaklı işe alma süreci dört aşamada ele alınmaktadır: Personel bulma öncesi aşama, personel bulma aşaması, personel seçme aşaması ve personel seçme sonrası aşama. Bu dört aşamanın her birinin çıktıları bir sonraki aşamanın başarısına etkiye bulunmakta, işe alma sürecindeki aday odaklı davranışlar ise bir bütün olarak aday odaklılığın sonuçlarına etkiye bulunmaktadır. İşe alma sürecindeki aday odaklı davranışlar 'aday odaklı işe alım süreci' başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

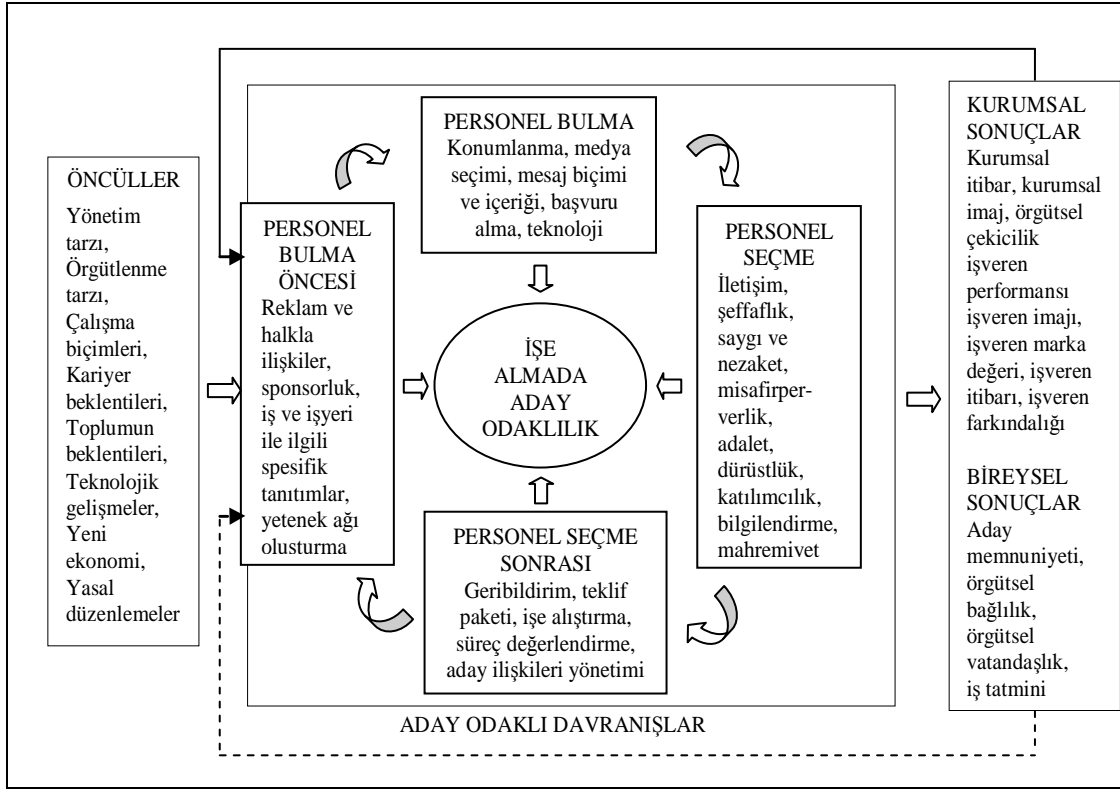
2.2.3. Aday Odaklılığın Sonuçları

İşe almanın işletmeler açısından bazı amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların belirlenmesi işe alma sürecinin ilk aşamasıdır. Personel devrinin azaltılması, çalışan performansının artırılması, psikolojik sözleşmelerin geliştirilmesi, iş tatmininin artırılması, doldurulan pozisyon başına maliyetlerin azaltılması, işe alma süresinin azaltılması, işe alınan personelin çeşitliliği, başvuran aday sayısı, aday havuzunun kalitesi, adayların çeşitliliği ve düşük seçim oranı, aynı zamanda işe almanın değerlendirme kriterleri olarak da kabul edilebilecek bu amaçların en önde gelenleridir (Breaugh ve Starke, 2000, 407-409). Günümüzde bu amaçlara personel bulma çabalarının tamamının şirket genel amaçlarına ve şirketin imajına katkıda bulunmasını sağlamak gibi unsurlar da eklenmiştir (Ergin, 2002, s. 66).

İşe almada aday odaklılık yaklaşımı burada belirtilen çok sayıda amaçtan bazılarını kapsamaktadır. İlgili yazının da desteğiyle bu amaçlardan bazıları aday odaklı işe alma davranışının sonuçları olarak kavramsal çerçeveye dahil edilmiştir. Bu sonuçlar kurumsal ve bireysel sonuçlar olarak iki başlıkta ele alınabilir.

2.2.3.1. Aday Odaklılığın Kurumsal Sonuçları

Kurumsal sonuçlar aslında bir anlamda kurumdan çevreye yayılan kurumla ilgili bilgilerin toplamıdır. Bu bilgiler kurumla bir bütün olarak veya bir işveren olarak ilişkilendirilebilir. Kurumsal itibar, kurumsal imaj ve örgütsel çekicilik bir bütün olarak kurumun sosyal performansını ortaya koyan sonuçlardır. Kurumun işveren imajı, işveren marka değeri, işveren itibarı ve işveren farkındalığıysa kurumun istihdam sağlayıcılık açısından ne gibi özelliklere sahip olduğuyla ilgili



Şekil 1. İşe Almada Aday Odaklılığın Kavramsal Çerçevesi

bilgileri içermektedir (Cable ve Turban, 2001, s. 115-163). Bu bilginin kurumdan adaya doğru olarak aktarılması nitelikli adayların başvuru kararı vermesinin ilk aşamasını etkilemektedir (Gatewood vd., 1993, s. 415-416).

Kurumsal sosyal performans; sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık gibi yaklaşımları da kapsayan, işletme-toplum-çevre ilişkilerini belli prensipler, süreçler ve sonuçlar çerçevesinde yorumlamaya çalışan bir model olarak tanımlanabilir (Wood, 1991, s. 691-718). Kurumların hissedarları, müşterileri, çalışanları, toplum, doğal çevre gibi faktörlere karşı olan sorumluluklarını ifade eden kurumsal sosyal performans gerek ulusal gerekse uluslararası alanda çeşitli kuruluşlarca ölçülmekte ve kurumlararası sıralamalar yapılmaktadır. Kurumsal itibar ve kurumsal imaj gibi kavramlarla da yakın ilgisi bulunan ve bir bütün olarak örgütün adaylar nezdindeki çekiciliğini artıran kurumsal sosyal performansın işletme performansı üzerinde etkileri bulunduğu belirlenmiştir (Waddock ve Graves, 1998, s. 303-319). Kurumsal sosyal performansın nitelikli adaylar için işletmeleri daha cazip hale getirdiğiyle ilgili bulgular da mevcuttur (Turban ve Greening, 2000, s. 254-280 ve 1996, s. 658-672;

Albinger ve Freeman, 2000, s.243-253; Backhaus vd., 2002, s. 292-318).

İşe almayla ilişkisi birinci bölümde açıklanan kurumsal işveren imajı, kurumun genel imajından farklı bir değişken olarak işe alma faaliyetini etkileyebilmektedir. Özellikle holding biçiminde yapılan ve farklı sektörlerde farklı markalarla rekabet eden kuruluşlar her bir markanın imajıyla ilgili ayrı ayrı halkla ilişkiler kampanyaları düzenlenmek durumunda dırlar. Şirket işveren imajı ise tek tek markalardan ziyade bir bütün olarak holding veya şirket grupları için oluşturulabilir (Örneğin Domestos için çalışmakla Unilever için çalışmak adaylar tarafından farklı algılanacaktır). Bu çabalar kurumun bir işveren olarak imajını, itibarını ve fark edilirliğini artıracaktır.

İşe almada aday bakış açısının gözetilmesiyle bir bütün olarak kurumun çekiciliğinin artırılmasının; adayların iş başvurusunda bulunma eğilimleri kadar iş teklifini kabul etme, kurumu tanıdıklarına tavsiye etme, tekrar iş başvurusunda bulunma, kurumun ürünlerini satınalma, kurum aleyhine dava açma ve iş başvurusunu geri alma eğilimlerini de olumlu etkileyebildiği belirtilmektedir (Hausknecht vd, 2004, s. 644).

2.2.3.2. Aday Odaklılığın Bireysel Sonuçları

İşe alım faaliyetinin bazı sonuçları da bireysel niteliktedir. Bunların en önemlisi aday memnuniyetidir. Aday memnuniyeti gerek işe alınmış gerekse reddedilmiş adaylar açısından kurumla ilgili algılamaları doğru yönetebilmek bakımından önemlidir (Küskü vd, 2003, s. 29-30). Süreç sonunda işe alınmış adayların kurumu benimseme derecelerini ifade eden örgütsel bağlılıkları, kurumun tanımlı beklentilerinin üzerinde gönüllü bir çalışma performansını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları ve bireyin yaptığı işi sevmeye derecesini ifade eden iş tatmini ve performansları da işe alma sürecinin diğer bireysel çıktılardır. Bütün insan kaynakları uygulamaları gibi işe alma sürecinde adayla kurulan ilişkinin niteliğinin de işe alma sürecinin başarısını etkilediğiyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Iles vd., 1990, s. 147-157; Moser, 2005, s. 188-197; Van Latham ve Leddy, 1987, s. 230-235).

İşe almada aday odaklılık davranışının sonuçları bir bütün olarak işe alma faaliyetinin başarısının göstergeleri olduğu kadar işe alma sürecinin ilk aşaması olan personel bulma öncesi aşamaya etkileri bakımından da önemlidir. Özellikle kurumsal çıktılar doğrudan nitelikli adayların iş başvurusunda bulunma eğilimlerini etkilemektedir. En çok çalışmak istenilen işletmelerle ilgili sıralamalar bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de yapılmaya başlanmıştır. Daha çok işe alınmış adayların süreçle ilgili algılamalarıyla oluşan bireysel çıktılar ise işe alma sürecini kurumsal çıktılar kadar olmasa da kulaktan kulağa yayılan söylentiler aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Bir işletmeye iş başvurusunda bulunan adayların en az dörtte birinin başvuru öncesi ve sonrası o işletmede çalışan birinden işletmeyle ilgili bilgi aldığına dair bulgular mevcuttur (Rynes vd., 1991, s. 515). Ancak aday odaklılık davranışı açısından asıl önemli olan aday odaklılığı doğrudan etkileyen kurumsal sonuçlardır. Bu nedenle aday odaklılığa ilişkin kavramsal çerçevede kurumsal sonuçların etkisi düz çizgiyle, bireysel çıktılarının etkisi ise kesikli çizgiyle gösterilmiştir.

3. ADAY ODAKLI İŞE ALMA SÜRECİ

Geleneksel işe alma süreci insan kaynakları planlaması, iş analizleri, personel bulma, personel seçme aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalara işe alıştırma aşaması da eklenebilir. Aday odaklı bir işe alma sürecinin ortaya konulabilmesi içinse sürecin işletmelerce aday odaklı davranılabilecek bölümlerine odaklanması gerekmektedir. Bu nedenle aday odaklı işe alma süreci işletmelerin işe alma sürecinde aday odaklı davranışlar gösterebilecekleri dört temel aşamada incelenmiştir.

3.1. Personel Bulma Öncesi Aşama

Aday odaklı işe alma yaklaşımı açısından personel bulma öncesi aşamada gerçekleştirilecek faaliyetlerin temel amacı olumlu bir işveren imajı oluşturmaktır (Ewing vd., 2002, s. 12). Geleneksel işe alma süreçlerinin adayları dıştan içe kazanma yaklaşımı yerini adayların içten dışa yayılan bir işveren imajı yoluyla işletmeye çekilmesi yaklaşımına bırakmaktadır (McKenzie ve Glynn, 2001, s. 23). Bu nedenle işletmelerin gerek personel bulma öncesi dönemde gerekse personel bulma aşamasında kurumsal iletişim çabalarını yönlendirmek üzere pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanlarından yardım almaları önerilmektedir (Ahrlichs, 2000, s. 62-63).

Kurumların tanınırlıklarını artırmak için reklam ve halka ilişkiler kampanyaları düzenlemeleri, sponsorluk faaliyetlerinde bulunmaları, hedef kitleyle yakın ilişkilerde bulunarak kurum hakkında olumlu söylentiler oluşmasını sağlamaları ve sadece genel olarak kurum için değil kurumdaki iş imkanları ve çalışma koşullarıyla ilgili de tanıtım faaliyetlerinde bulunmalarının daha nitelikli ve fazla sayıda aday iş başvurusunda bulunmaya isteklendireceği belirtilmektedir (Collins ve Han, 2004, s. 688-691; Han ve Collins, 2002, s. 4-10).

İşletmelerin genel tanıtımlarının yanında özellikle hedeflenen kitlelere yönelik olarak bazı tanıtım çalışmalarında bulunmaları da aday odaklılık açısından önemlidir. Üniversitelerin kariyer günlerine mümkünse o okullardan mezun çalışanlarla aktif biçimde katılmak, öğrenci kulüplerinin desteklenmesi, öğrencilerin katıldıkları faaliyetlere finansal destek sağlanması gibi uygulamalar işveren imajını olumlu etkilemektedir (Poe, 2000, s. 68).

İnsan kaynakları ve kariyer konulu konferanslarda sunumlar gerçekleştirmek, kariyer konulu iş dünyası ödülleri için rekabet etmek, iş dünyasını konu alan medya program ve yayınlarında yer alarak kurumun kariyer imkanlarını yansıtmak, çeşitli medya ortamlarında kuruma iş başvurusunda bulunmaya davet eden genel amaçlı ilanlar yayınlamak da personel bulma öncesi aşamada etkili aday odaklı stratejiler arasındadır (Ahrlichs, 2000, s. 58-60).

3.2. Personel Bulma Aşaması

Personel bulma aşamasının en önemli amacı başvuru sağlamaktır. Bunun için doğru hedefe dikkat çekici biçimde, yeterli bilgi sunulmalıdır. Alınacak başvuruların istenen nitelik ve nicelikte olması önemlidir. Nitelikli adayların kuruma kazandırılması açısından öncelikle temel strateji olarak personel bulmanın sadece belli pozisyonları doldurma amaçlı olmaktan çıkarılarak mümkün olduğunca çok sayıda nitelikli adayla, sadece iletişim değil, ilişki kurulması ve

sürdürülmesi anlamında ele alınması gerekmektedir (Hiltrop, 1999, s. 424).

3.2.1. Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Bu aşamada temelde insan kaynakları planlamaları ve iş analizlerine bağlı olarak bir hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir. Pazarlamadaki pazar bölümlendirme yaklaşımına benzer şekilde başvuruda bulunmaları istenilen adayların sahip olması gereken niteliklerle ilgili kriterler belirlenebilir. Rakip firmaların yetenekli adayları cezbetmek için yaptıklarına yönelik bir rekabet analizi ve kurumun rakiplerinden farklı ve üstün yönlerini öne çıkaran bir konumlandırma stratejisi uygulanmalıdır (Martin ve Franz, 1994, s. 43; Sears, 2003, s. 108).

Hedef kitlenin mümkün olduğunca küçük bir şekilde bölümlendirilmesi hem personel bulma öncesi dönemde hem de personel bulma aşamasında başvuru sağlamaya yönelik faaliyetlerden daha az çabayla daha fazla verim alınmasını sağlayacaktır. Diğer yandan hedef kitlenin belirlenmesinde belirlenecek sınırlamalar, örneğin eski çalışanlar, emekliler, engelliler, farklı sektörlerde çalışmış olanların başlangıçta elenmesi yetenekli adayların kaçırılmasına da neden olabilecektir. Bu nedenle hedef kitlenin belirlenmesinde temel alınacak kriterler önem taşımaktadır (Fein, 2000, s. 17-23).

3.2.2. Hedef Kitleyle İletişim Kurulması

Hedef kitlenin belirlenmesinin ardından bu kitleye mesajın iletilmesi için kullanılacak iletişim kanallarının belirlenmesi ve yönetimi önem kazanmaktadır. Hangi kaynaklardan eleman temin edileceğine dair kararlar daha çok işe alma faaliyetinin performansı, yani işleme açısından değerlendirilmektedir. Aday odaklılık açısından söz konusu personel bulma araçlarının tercihinden çok tercih edilen araçların yönetimi ön plandadır. Pazar bölümlenmesiyle belirlenen aday dilimlerinin her birine ulaşılabilmesi için hangi iletişim kanallarının kullanılabileceği üzerinde durulmalıdır (Michaels vd., 2001, s. 81-88).

Personel bulma araçları adaylara işle ilgili bilgilerin aktarıldığı ortamlar olarak kabul edildiğinde, işe alma sürecinin genelinde olduğu gibi personel bulma aşamasında da adayla iletişim için tercih edilen yöntemin zenginliğinin, yani tanıdık önerileri, kariyer günleri, telefon görüşmeleri gibi mümkün olduğunca yüz yüze iletişim kurulan yöntemlerin aday açısından daha cezbedici olduğu belirlenmiştir (Allen vd., 2004, s. 147). Aday odaklılık açısından bakıldığında adayları iş başvurusunda bulunmaya davet eden personel bulma araçlarının iki niteliği; biçim ve içeriği ön plana çıkmaktadır. İş ilanları, broşürler, mektuplar, e-postalar ve web siteleri gibi araçlar hem dikkat çekici hem de

başvuruda bulunmaya yöneltici bir biçime ve gerek üslup gerekse adaya sağladığı bilgi miktarı açısından zengin bir içeriğe sahip olmalıdır (McCarter ve R. Schreyer, 2000, s. 44-47; Barber, 1998, s. 38-39).

3.2.3. İş Başvurularının Alınması

Hedef kitleye mesajın ulaştırılmasının ardından iş başvurularının toplanması aşamasına geçilmektedir. Gerek yazılı olarak gerekse web siteleri aracılığıyla alınan başvurularda aday odaklılık açısından öne çıkan özellikler benzerlik göstermektedir. Adaylar başvuru için başvuru formları kullanmaktadırlar. Başvuru formları seçim görüşmelerinden sonra işletmeler için en önemli ikinci işe alma aracı durumundadırlar (Wood ve Payne, 1998, s. 73-75). Bu formların tasarımı son derece önemlidir. Adaylardan başvuruda istenen bilgilerin gerçekten gerekli bilgiler olması önemlidir. Örneğin 'gün ay ve yıl olarak ilkokulu bitirme tarihiniz' gibi hem hatırlanması zor, hem de gereksiz bilgilerin istenmesi aday algılamasını olumsuz etkileyebilmektedir. Yine formun çok uzun olmaması, istenen bilgilerin sonuca odaklı olması işletmenin de adayın da işini kolaylaştırabilecektir. Örneğin işin gereği olarak uzun ve değişken çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek pozisyonlar için başvuranlara 'daha önce çalıştığınız işyerleri' gibi bir soru yerine 'daha önce çalıştığınız saatlerde ve yoğun olarak çalıştığınız işleri sıralayınız' gibi sorular yöneltilebilir (Glassman ve McAfee, 1992, s. 54).

Sorulan soruların kişi mahremiyetine aykırı olmaması, ayırıcılık unsurları içermemesi, kişisel bilgilerin gizli tutulacağına dair yazılı politikaların adaya bildirilmesi (Nye, 2002, s. 224-232), başvuruların alındığına dair anında geribildirim alma, adaylara belli sürelerle özgeçmiş güncellemelerinin hatırlatılması, web sitesinin kullanıcı dostu ve işlevsel bir mimariye sahip olması da adayları memnun eden ve aday havuzunu işletme açısından dinamik tutan özellikler arasındadır (Joinson, 2001, s. 1-4).

3.3. Personel Seçme Aşaması

Personel seçme aşamasında genellikle başvurular belli kriterlere göre elenmekte, belirlenen adaylar işletmeye davet edilmekte, yapılan test ve görüşmelerle işe alınacak adaylar belirlenmektedir. Bu aşama adayla kişisel iletişimin en yoğun olarak yaşandığı aşamadır. Süreç boyunca aday odaklılık açısından önemli olan nokta adayların süreç boyunca işi kabul etme eğilimlerinin canlı tutulması ve işe alınmasalar dahi işe alma sürecinden mümkün olduğunca memnun olarak ayrılmalarının sağlanmasıdır. Çünkü bu süreçte işletmeler gibi adaylar da zamanlarını, paralarını ve enerjilerini harcamaktadırlar (Barber, 1998, s. 53).

3.3.1. Adayla İlk İletişim

Adayların iş görüşmelerine çağrılmaları adayla doğrudan iletişim kurulan ilk aşama olarak kabul edilebilir. Bu aşamada öncelikle adayla yapılan telefon görüşmesinin üslubu ve içeriği önem taşımaktadır. Arayan kişi işletmeyi temsil eden ilk kişidir. İlk olarak adayın o anda telefon görüşmesi yapmaya uygun olup olmadığından başlanması, açık anlaşılır bir üslupla iş görüşmesine davet edilmesi, ilk geliş için gerekli ve yeterli bilginin verilmesi, mümkünse sürecin ilk aşamaları hakkında kısa bilgiler verilmesi adayı memnun edecektir.

Karşılaşmaları halinde zor durumda kalacak adaylara farklı zamanlarda randevu verilmesi, çalışan adaylar için mesai saatlerine uygun randevuların ayarlanması, işletmeye gelmek istemeyen adaylar için işletme dışında randevu ayarlanması, görüşmeye davet edilenlerin yol ücretlerinin karşılanması, işletmeye vardıklarında geleceklerinin biliniyor oluşu, işe alma görevlilerince karşılanmaları, kısa sürede işletme içinde uygun bir yere alınmaları gibi uygulamalar aday odaklılık açısından önemli misafirperverlik davranışlarıdır ve adayların ilk izlenimleri açısından olumlu algılamalar oluşturacaktır (Rynes vd., 1991, s. 502; Eldem, 2003, s. 54-55; Sevinçel, 2005, s. 25).

Eğer adaylardan işletmeye ilk gelişlerinde bazı formlar doldurularak istenecekse bununla ilgili fiziksel araç ve gereçlerin hazır tutulması gerekmektedir (Telman ve Türetgen, 2004, s. 209-210). İşletmeye ilk gelişte doldurulan formların içeriğinin daha önce adaydan istenmiş bilgiler olmaması önemlidir.

Adayların süreç boyunca misafirperverlik anlayışı içinde ağırlanmaları, sürecin uzaması durumunda yemekler ve ara ikramlar sunulması, adayların bekleme için özel yerler hazırlanması aday memnuniyetini artıracaktır (Taylor ve Bergmann, 1987, s. 283). Bazı işletmeler özellikle nitelikli adaylar için süreç boyunca adayın sürekli olarak muhatap olacağı müşteri temsilcisi benzeri aday temsilcileri görevlendirmektedirler.

3.3.2. Seçim Görüşmeleri

Görüşme aşamasında aday odaklılık açısından önemli olan faktörler görüşmeciler ve görüşme süreciyle ilgili özellikler şeklinde iki başlık altında değerlendirilebilir.

3.3.2.1. Görüşmecilerle İlgili Özellikler

Öncelikle görüşmeye katılacak kişilerin doğru belirlenmesi önemlidir. Bazı durumlarda özellikle tecrübeli adayların genç görüşmecilerle karşılaşmaktan rahatsız olmaları söz konusudur. Adayların bilgi ve birikimlerine uygun ve mümkünse çeşitli demografik özelliklere sahip görüşmeciler adaylar tarafından daha

olumlu karşılanacaktır (Breugh ve Starke, 2000, s. 414). Görüşmecilerin hazırlıklı olmaları, fiziksel özellikleri, nazik ve ilgili bir tutum takınmaları, adaylarla kaliteli bir iletişim kurmaları da aday memnuniyetini artıracaktır (Yaman, 2005a, s. 106-110; Küskü vd. 2003, s. 33). Özellikle ilerleyen aşamalarda görüşmelere insan kaynakları birimi dışından katılabilecek yöneticilerin de aday odaklılık vizyonunun paylaşıyor olmaları önemlidir (Tulgan, 2001, s. 74-75; Fein, 2000, s. 122). Görüşmeye katılan kişiler görüşmeyi 'memur zihniyeti'yle veya 'profesyonel'ce bir eylem olarak değil iki yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleştirmelidirler (Lupton, 2000, s. 48-68; Rosse ve Levin, 1997, s. 59-60). Özellikle yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olmayan görüşmecilerin kişisel tutumlarından kaynaklanan sorunların engellenmesi amacıyla görüşmelerin mümkün olduğunca yapılandırılmış görüşmeler biçiminde gerçekleştirilmesi önerilmektedir (Mamatoğlu, 2000, s. 98-107).

Görüşmelerde adaylar ve görüşmeciler birbirlerini etkilemek üzere bazı yöntemler kullanmaktadırlar (Gilmore ve Ferris, 1989, s. 557-564; Silvester vd., 2002, s. 59-76). Bu yöntemler taktik veya stratejik nitelikte olabileceği gibi olumlu bir imaj oluşturmaya veya imajı korumaya yönelik de olabilirler (Tedeschi ve Meblburg, 1984, s. 31-58). Aday odaklılık açısından bakıldığında görüşmeci tarafından adayın ve/veya kurumun övülmesi, yaklaşımlarının paylaşıldığının ifade edilerek adayla yakınlık kurulması, ortak karşıtlıklar veya ilgi alanları hatta tanıdıklar aracılığıyla adayla benzeşen yönler keşfedilmeye çalışılması, adayın kurum için uygun özelliklerinin öne çıkarılması, adayla olumlu bir beden dili iletişiminin kurulması gibi yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerin her birinin adayların kuruma bakışını olumlu etkilediğini ve işi kabul etme eğilimlerini artırdığı belirlenmiştir (Stevens ve Kristof, 1995, s. 587-606; Kristof-Brown vd., 2002, s. 27-46).

3.3.2.2. Görüşmeyle İlgili Özellikler

Görüşmeci özellikleri yanında iş görüşmelerinin genel yapısıyla ilgili özellikler de aday odaklılığı etkilemektedir. Öncelikle görüşme yapılan ortamın fiziksel özellikleri, oturma biçimi, görüşme sırasında yapılacak ikramlar, görüşmenin çeşitli nedenlerle bölünmesi, çok kısa ya da uzun sürmesi, adayla yapılan görüşme sayısının fazlalığı gibi faktörler görüşmenin biçimsel yapısıyla ilgili ilk akla gelen özelliklerdir (Sevinçel, 2005, s. 25; Telman ve Türetgen, 2004, s. 212-215).

İş görüşmelerinin adaylar tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda aday odaklılık açısından iş görüşmelerinin aday beklentilerini de gözeten, dürüst ve adil bir yapıda olması gerektiği

ortaya konmuştur (Ryan ve Ployhart, 2000, s. 565-606; Arvey, 1992, s. 331-340; Singer, 1993, s. 87-94; Folger ve Cropanzano, 1998, s. 87; Gilliland, 1993, s. 694-723). İş görüşmelerinin incelemesinde aday odaklılık açısından en uygun çerçeve Derous ve DeWitte (2001) tarafından geliştirilen sosyal süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre iş görüşmelerinin aday odaklılık açısından en önemli özellikleri yeterli bilgi içermesi, katılımcılık, açıklık, şeffaflık, geribildirim, adalet, nezaket ve mahremiyete saygı başlıkları altında ifade edilebilir.

Görüşme ve seçim sürecinde adayların katılımına ve süreç üzerinde kontrol sağlamasına imkan tanıyan yöntemler kullanılmalıdır. Örneğin uygulanan testler üzerinde yapılan bir araştırmada adayların yüz yüze görüşmeleri kağıt-kalem veya bilgisayar kullanılan testlere tercih ettiklerini göstermektedir (Macan vd., 1994, s. 715-738; Gilliland, 1993, s. 705). Adaylar uygulanan seçim sürecini ve kullanılan yöntemleri yargılayabilmelidirler. Aynı şekilde uygulanan testlerin amaca uygunluğu, değerlendirme kriterleri ve sonuçları da adaylarla paylaşılmalıdır. Böylesi şeffaf bir süreçte adaylar kendilerini daha rahat hissedecekler ve ölçülmek istenen özelliklerini daha rahat sergileyebileceklerdir (Derous ve DeWitte, 2001, s. 331). Seçim testlerinin işletmenin özelliklerini yansıtmaması, testleri uygulayan kimselerin tecrübeli olmaları, adayın psikolojik olarak teste hazır olması, testin zamanlaması, test yapılan ortamın özellikleri gibi faktörler hem aday odaklılık hem de testlerden beklenen faydanın sağlanması açısından önem taşımaktadır (Telman ve Türetgen, 2004, s. 43-44).

Gerek görüşmeler gerekse testler sırasında adaylara geribildirim sağlanmalıdır. Görüşme sırasında geribildirim sağlanması adaylara tecrübeli görüşmeciler tarafından danışmanlık yapılması anlamına gelebileceği gibi adayın görüşme sırasında ortaya çıkan özellikleriyle bağlantılı olarak başvurduğu iş için uygun olmasa bile başka pozisyonlar için başvurabilmesine veya gelecek kariyerini aldığı geribildirime göre planlayabilmesine yardımcı olabilecektir (Yaman, 2005a, s. 105).

Görüşmeciler ve adaylar arasında gerçekleştirilen seçim görüşmeleri sürecin insan ilişkileri boyutuna da ayrı bir önem kazandırmaktadır. Adaylara uygun biçimde hitap edilmesi, adayla ilgili bilgilerin önceden gözden geçirilmesi, adayın ayakta karşılanması, süreç boyunca güven veren, saygılı, nazik, iyi niyetli bir tutum takınılması olumlu tutum ve davranışlardır. Görüşmecilerin kendi aralarında fısıldaşmaları, ilgisiz şeylerle uğraşmaları, dışarıya çıkıp gelmeleri, telefon görüşmesi yapmaları, bir şeyler yeyip-içip adaylara ikram etmemeleri, adayla tartışmaları, adayı yargılamaları, gergin ve telaşlı davranışları ve böylesi durumlar için özür dilememeleriyle ülkemizdeki iş

alma uygulamalarında da sık rastlanan olumsuz tutum ve davranışlara örnek verilebilir (Yaman, 2005b, s. 31-36; Telman ve Türetgen, 2004, s. 221-223; Eldem, 2003, s. 54-55).

Görüşmeler sırasında veya seçim testlerinde sorulan soruların veya kullanılan yöntemlerin kişisel mahremiyeti ihlal edici nitelikte olmaması da aday odaklılık açısından önemlidir. Kişilerin medeni durumlarının ayrıntılı olarak sorgulanması (*Neden boşandınız?*) veya kişisel gelecekleriyle ilgili planlamaları (*İki yıl içinde evlenmeyi veya çocuk yapmayı düşünüyor musunuz?*) hakkındaki sorular da mahremiyete aykırı olarak kabul edilebilir. Genel anlamda personel seçme sürecinde işletmelerin aday hakkında ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmeleri hakkı ile adayların mahremiyetlerine saygı duyulması hakları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir (Connerley vd., 2001, s. 1-13).

Sonuç olarak işgücü piyasasının değişen yapısıyla bağlı olarak işletmelerin adaylarla ilişkilerinin işe alma sürecinin tamamında olduğu gibi personel seçme aşamasında da sadece psikolojik temelleriyle değil, sosyal bir süreç olarak da ele alınması ve tüm taraflarca dürüst ve adil olarak tanımlanacak biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Personel seçme aşamasının bir kısmının aracı firmalar tarafından gerçekleştirildiği durumlarda bu firmaların uygulamalarının sonuçlarının sonraki aşamalarda asıl firmaya da yansiyebileceğinden dolayı burada belirtilen ölçüler çerçevesinde aday odaklı olduğunun denetlenmesi de önem taşımaktadır (Hiring and Keeping, 2002, s. 38-40; Rosse ve Levin, 1997, s. 70).

3.4. Personel Seçme Sonrası Aşama

Personel seçme kararının verilmesinin ardından aday açısından iki farklı durum bulunmaktadır: Aday reddedilmiştir ya da kabul edilmiştir. Aday odaklılık açısından işe alma süreci henüz tamamlanmadığından her iki durum için farklı aday odaklı davranışlar geliştirilmelidir. Bu iki durumun yanı sıra aday açısından nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın işletme açısından sürecin değerlendirilmesi de önem taşımaktadır.

3.4.1. Reddedilen Adaylarla İletişim

Öncelikle süreç aday açısından ister olumlu ister olumsuz sonuçlansın en önemli davranış adaya zamanında ve etkili geribildirim verilmesidir. Geribildirim yapılmaması veya geciktirilmesi adaylar açısından işe alma sürecinde en çok karşılaşılan olumsuzluklardan biridir (Ryan ve Ployhart, 2000, s. 587). Reddedilen adaylara yapılacak geribildirim zamanlaması kadar içeriği de önem taşımaktadır. Adaya

neden reddedildiği ile ilgili durumuna uygun bir biçimde açıklamalarda bulunulması adayın işe alma sürecini daha adil bulmasına etkiye bulunmaktadır (Gilliland vd., 2001, s. 669). Gerçek zamanlı bir geribildirim için adayların durumlarıyla ilgili bilgi alabilecekleri bir telefon sistemi veya internet tabanlı bir durum takip çizelgesi hazırlanması da düşünülebilir. Görüşme sürecinin herhangi bir aşamasında reddedilen adaylara geribildirimle birlikte teşekkür anlamında küçük bazı hediyeler verilmesi gibi yöntemler de reddedilen adaylarda olumlu izlenim bırakmak amacıyla kullanılabilir (Johnson, 2001, s. 104).

Reddedilen adaylarla kurulacak iletişimin niteliğinin bugünün bilgi ve iletişim çağında işe alma sürecinin kurumsal sonuçları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşletmenin en çok çalışılmak istenen işletmelerden biri olabilmesi için bu aşamayı da her iki tarafın da kazanabileceği aday odaklı bir bakış açısıyla yönetmesi gerekmektedir.

3.4.2. Kabul Edilen Adaylarla İletişim

İşe kabul edilen adaylar konusundaysa geribildirim niteliğinden çok iş teklifinin niteliği öne çıkmaktadır. İşe alınmasına karar verilen adayların işi kabul etmeleri için yapılacak teklifin aday odaklılık açısından önemli olan yönü, işletmelerin kurumsal olarak bir iş teklif paketi oluşturmuş olmalarıdır. Bu pakette ücret ve yan ödemeler, sigorta koşulları, sosyal haklar, personel el kitabı, makam tazminatları, kariyer planlamaları, eğitim ve geliştirme olanakları, emeklilik planları ve iş sözleşmesinin metni gibi bilgiler yer almalıdır (Hiring and Keeping, 2002, s. 26-28). Özellikle üst düzey yöneticiler için gelişmiş ülkelerde 'kafeterya yaklaşımı' veya 'esnek paket' olarak bilinen toplamda aynı faydaları sağlayan ama içerikte araba markası, asistan tercihi gibi kişisel seçimlere göre farklılaşan teklif paketleri de uygulanabilmektedir (Barringer ve Milkovich, 1998, s. 305-3024).

İş teklifinin kabul edilmesinden sonra adayın özellikle ilk yıl için hala aday olarak kabul edilmesi de aday odaklılık açısından önemlidir. İşletme gibi aday da ilk yıl içerisinde karşı tarafla ilgili olarak işe alma sürecinde edindiği beklentileri test etme fırsatı bulacaktır. Bu nedenle ilk günden başlama üzere adaya yönelik bir işe ve işletmeye alıştırma programı hazır olmalıdır. Adayın işe ilk başladığı gün çalışma yerinin, bilgisayar vb. araçlarının, telefonunun, kimlik kartının, e-posta adresinin hazırlanmış olması ilk izlenim açısından son derece önemlidir (Paksoy, 2002, s. 43-44; Rosse ve Levin, 1997, s. 282-284).

Kabul edilen adaylarla kurulacak aday odaklı iletişim, işe alma sürecinin bireysel çıktıları üzerinde doğrudan etkili olmakta ve çalışanların bağlılıklarını, performanslarını ve iş tatminlerini artırmaktadır. Bu

etkiler de dolaylı olarak kurumsal çıktılar üzerinde etkili olmaktadır.

3.4.3. İşe Alım Sürecinin Değerlendirilmesi

Personel seçme aşamasından sonra yapılabilecek aday odaklı uygulamalardan biri de bir bütün olarak işe alma sürecinin değerlendirilmesidir. İşe alım sürecinin değerlendirilmesinde genel olarak personel bulma ve seçme aşamaları için farklı kriterler kullanılabilir. Personel bulma aşamasının değerlendirilmesinde başvuran adayların sayısı ve demografik özellikleri veya daha önce başvuran ve reddedilen adayların eğitim ve tecrübelerini artırıp tekrar başvurma oranları gibi nicel kriterler yanında aday havuzunun mezun olunan okullar, not ortalamaları, tecrübeleri, testlerden alınan notlar vb. faktörler açısından ortalama kalitesi ve işe alma sürecinde görev alanların görüşleri nitel gibi kriterler kullanılabilir. Personel seçme aşaması içinse seçim oranı, sonuçta doldurulan pozisyon sayısı, seçim sürecinin maliyeti, işe alınanların tatmini, bağlılığı, işten ayrılma oranları gibi kriterler kullanılmaktadır (Carlson vd., 2002, s. 461-490; Collins ve Han, 2004, s. 700-701).

Aday odaklılık açısından işe alma sürecinin ilk aşaması olan personel bulma öncesi aşamanın değerlendirilmesi önemlidir. Bu dönem için marka yaygınlığı araştırmaları veya 'en çok çalışılmak istenen işletme' türü araştırmaların sonuçları birer gösterge olabilir. Personel seçme aşamasının tamamlanmasının ardından yeni bir yaklaşım olarak bazı işletmelerin işe alma süreciyle ilgili aday görüşlerine başvurdukları da gözlenmektedir. Bunun için hazırlanan bir formun adaylarca doldurulması hem sürecin aksayan yönlerinin işletme tarafından belirlenmesine yardımcı olacak, hem de adaya süreçte kendisine değer verildiğiyle ilgili bir mesaj verilmiş olacaktır. Ancak uygulamada kabul edilen adaylarla reddedilen adayların değerlendirmeleri arasında farklılıklar olabileceği de kabul edilmelidir. Bazı işletmeler görüşme ve görüşmecilerin değerlendirilmeleri için görevlendirilmiş gözlemciler de kullanılmaktadırlar (Smart, 1999, s. 370-374). Anket yerine adaylarla görüşme değerlemesi için ayrıca bir görüşme yapılması da düşünülebilir. Ayrıca internet forumları, kariyer günlerinde yapılacak anketler gibi çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla işletmenin işe alma uygulamalarıyla ilgili kamuoyunda oluşan izlenimlerin takip edilmeye çalışılması da önerilebilir (Wood ve Payne, 1998, s. 186-187).

İşe alım süreci gerek işletme açısından gerekse aday açısından aynı zamanda bir öğrenme ortamıdır. Aday kendi durumu hakkında geribildirim almakta, iş görüşmeleriyle ilgili deneyim kazanmakta ve işletmeyle ilgili bir izlenim edinmektedir. İşletme de bazı adaylar

aracılığıyla işgücü piyasa, ticari piyasa ve rakipler hakkında bilgiler edinebilmektedir. Hatta bazı yöneticilerin iş görüşmelerini yeni fikirler öğrenmek veya bazı projeler hakkında farklı görüşler almak için kullandıkları da belirtilmektedir (Sutton, 2006, s. 79-86). İşe alım sürecinin bu açıdan da değerlendirilerek bir öğrenme kültürünün işe alma sürecinde de etkili kılınması işletmelere çeşitli avantajlar sağlayabilecektir.

3.4.4. Bağlantının Korunması

İşe alım süreci bir bütün olarak bakıldığında hiç bitmeyen bir süreçtir. İşe alınan adaylarla ilişkiler açısından daha çok içsel pazarlama ya da iç halkla ilişkiler kapsamında yeni bir dönem başlıyor olsa da reddedilen adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi de önem taşımaktadır. Özellikle işe alma sürecinde işletmede çalışabilmeleri gelecekte de mümkün olmayacak az sayıda kişi dışındaki adayların belirli bir iş için reddedilseler de aday havuzunda buldukları ve ileride farklı işler için tekrar görüşülebileceği konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Aday odaklı bir işe alma sürecinin hedeflerinden biri de nitelikli adaylardan oluşan bir aday havuzu veya yetenek ağına ve yetenek yönetimi sistemine sahip olmaktır (Woodruffe, 1999, s. 103; McCarter ve R. Schreyer, 2000, s. 58-59). Her an ihtiyaç duyulabilecek nitelikteki adayların, gerekli yazılım desteği ve aday ilişkileri yönetimi bakış açısı içerisinde, işletmeyle sürekli ve dinamik bir bağlantı içerisinde tutulmaları önem taşımaktadır. Böylece personel bulma çalışmalarının maliyeti giderek azalacak ve yapılan harcamalar uzun vadede yatırıma dönüşecektir (Turan, 2002, s. 125-129; Sears, 2003, s. 159-163). Adaylara işletmeyle ilgili gelişmelerin e-posta yoluyla da olsa bildirilmesi, ilgilerini çekebilecek iş ilanlarının özel olarak bildirilmesi ve belli aralıklarla kurumun kariyer veritabanındaki kişisel bilgilerini güncellemelerinin hatırlatılması, bazı kutlama mesajlarının yollanması gibi uygulamalar bu açıdan değerlendirilebilecek örneklerdir.

İşe alma, hiç bitmeyen bir süreç olarak kabul edildiğinde, nitelikli adayların işletmeye çekilebilmesi için her an hazır ve tercih edilir bir kurum olmak gereklidir. Bu anlamda aday odaklı yöneticiler nitelikli bir adayla karşılaştıklarında açık bir pozisyon olmasa bile adayı işe almak, nitelikli adaylara sunulabilecek imkanlarda genelin dışına çıkmak gibi agresif uygulamalara hazır bir bakış açısını paylaşmaktadırlar (Ahlrichs, 2000, s. 146-147; Sutton, 2006, s. 71-78; Michaels vd., 2001, s. 78-93).

İşe almada aday odaklılık yaklaşımına ait kavramsal çerçeve bir bütün olarak değerlendirildiğinde, uygulama açısından sektörlere ve açık pozisyonların hiyerarşik düzeyine göre farklılıklar olması

kaçınılmazdır. İşe alma sürecinde aday odaklılık açısından önerilen uygulamaların özellikle Türkiye şartlarında ne ölçüde zemin bulabileceği ile ilgili araştırmalar gerekmektedir. Ancak işe alma sürecinde aday bakış açısının dikkate alınmasının, salt sosyal sorumluluk veya insan haklarına saygı gibi doğrudan kar amacı gütmeyen yaklaşımlar açısından bile işletmeler açısından önemli sonuçları olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Son yıllarda çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler, nitelikli çalışanların işletmelere kazandırılmasının, dolayısıyla işe alma işlevinin önemini artırmıştır. Nitelikli adayların işletmeler için artan önemi, işe alma işlevinin odak noktasını işletmeden adaya doğru kaydırmış, işe alma sürecinin aday bakış açısıyla değerlendirilmesini gerekli kılmıştır.

Nitelikli adayların işletmelere çekilebilmesi için işe alma işlevinin yeni bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Nitelikli adayları elde etme konusunda işletmeler arasında yaşanmaya başlayan rekabette öne geçmek üzere işlerin ürün, adayların müşteri olarak konumlandırıldıkları pazarlama bakış açısının önemli katkıları olabilecektir.

İşe alım süreci pazarlama bakış açısıyla bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu açıdan geleneksel işe alma süreci olan personel bulma ve seçme aşamalarının kendilerinden önceki ve sonraki aşamalarla birlikte birbirine bağlı dört aşamalı döngüsel bir süreç olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir. Özellikle kurumun işveren imajının oluşturulduğu personel bulma öncesi dönemin işe alma sürecinde önemli bir süreç olarak incelenmesi gerektiği görülmektedir.

İşe almada pazarlama bakış açısı işletmelere öncelikle kendi ihtiyaçlarına uygun aday belirleme ve onlarla iletişim kurma fırsatı sağlarken, yetenekli adayların işletmeye kazandırılması bakımından da işletmenin hedef kitlelere doğru araç ve yöntemlerle ulaşma çabalarına öncülük eder. Başka bir deyişle, işletmeler doğru adaylarla doğru zeminlerde etkileşim sağlama fırsatları yakalamış olurlar. Böyle bir bakış açısı işletmeleri adaylar açısından kapalı kutu olmaktan çıkarırken adayları da daha gerçekçi tanıma şansı sağlar.

Konuyla ilgili yazında son yıllardaki gelişmeler çerçevesinde işe almada pazarlama bakış açısı ve aday odaklılığın başarılı olmak isteyen işletme yönetimleri açısından uygulanmasının zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Yetenek savaşlarının son yıllarda tüm sektörlerde yoğun bir şekilde yaşandığı dikkate alındığında, konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda çalışma, Türkçe yazına sağladığı katkı yanında işletme yönetimlerine ufuk açıcı olması bakımından da önemlidir.

İşe alım sürecinin her aşamasında işletmelerin uygulayabileceği çok sayıda aday odaklı davranış bulunmaktadır. Her işletme kendi yapısına uygun aday odaklı davranışları aday odaklı bir strateji ve teknolojik altyapı yardımıyla uygulamaya geçirmelidir.

İşletme yönetimlerinin insan kaynakları birimlerinin yapılandırılmasında ve aday odaklı işe alım süreçlerinin kurgulanmasında yeni bakış açılarına sahip insan kaynakları yöneticileri istihdam etme yanında, bu bakış açısının yerleşmesini sağlayacak eğitim programlarına önem vermeleri gerekir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. C., 2000, “İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, s. 113-168.
- AHLRICH, N. S., 2000, **Competing for Talent**, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- ALBINGER, H. S. ve S. J. Freeman, 2000, “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, **Journal of Business Ethics**, Volume 28, Number 3, s. 243–253.
- ALLEN, D. G. vd., 2004, “Recruitment Communication Media: Impact on Pre-hire Outcomes”, **Personnel Psychology**, 57, 143–171.
- ARNOULD, E. vd., 2002, **Consumers**, Boston: McGraw Hill.
- ARVEY, R. D. ve G. L. Renz, May 1992, “Fairness in the Selection of Employees”, **Journal of Business Ethics**, 11, s. 331-340.
- BACKHAUS, K. B vd., Sep. 2002, “Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness”, **Business and Society**, 41, 3, s. 292–318.
- BARBER, A. E., **Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives**. Birinci Basım. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- BARRINGER, M. W. ve G. T. A. Milkovich, Apr. 1998, “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation”, **Academy of Management Review**, Vol. 23 Issue 2, s. 305-324.
- BOUDREAU, J. W. ve S. L. Rynes, 1985, “Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 70, 354–366.
- BREAUGH, J. A. ve M. Starke, 2000, “Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions”, **Journal of Management**, 26(3), 405–434.
- CABLE, D. M. ve D. B. Turban, 2001, “Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers’ Employer Knowledge during Recruitment”, G.R. Ferris (Ed.) **Research in Personnel and Human Resources Management**, New York, NY: Elsevier Science).
- CABLE, D. M. ve D. B. Turban, Apr. 2000, “The Value of Organizational Image in the Recruitment Context: A Brand Equity Perspective”. Paper presented at the **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, LA.
- CAPPELLI, P., Mar. 2001, “Making the Most of On-Line Recruiting”, **Harvard Business Review**, Vol. 79, No. 3, s. 139-147.
- CARLSON, K. D. ve Mary L. Connerley, 2003, “The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing as a System of Decision Events”, **Journal of Management**, 29 (1), s. 51-78.
- CHAMBERS, E. G. vd., 1998, “The War For Talent”, **The McKinsey Quarterly**, No. 3, s. 44-57.
- CHAN, J. O., Mar. 2005, “Toward a Unified View of Customer Relationship Management”, **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, 6, 1, s. 32-38.
- CHIAVENATO, I., Spring 2001, “Advanges and Challenges in Human Resource Management in the New Millenium”, **Public Personnel Management**, Vol. 30, No. 1, s. 17–26.
- CLARKE, T. ve S. Clegg, 2000, “Management Paradigms for the New Millennium”, **International Journal of Management Reviews**, Vol.2, No.1, s. 45-64.
- COLLINS, C. J. ve C. K. Stevens, Dec. 2002, “The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, N. 6, s. 1121–1133.
- COLLINS, C. J. ve J. Han, 2004, “Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation”, **Personnel Psychology**, 57, 685–717.
- CONNERLEY, M. L. vd., 2001, “Selection in the Workplace: Whose Rights Prevail?”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 13 (1), s. 1-13.

- CONNERLEY, M. L., Sep. 1997, "The Influence of Training on Perceptions of Recruiters' Interpersonal Skills and Effectiveness", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 3, s. 259-273.
- DEROUS, E. ve Karel De Witte, 2001, "Looking at Selection from a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3), s. 319-342.
- DESSLER, G., 1997, **Human Resource Management**, Yedinci Basım. International Edition: Prentice Hall, Inc.
- DOĞAN, S., 2005, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Kare Yayınları.
- ELDEM, Y., 2003, **İnsan Kaynakları Beni Kurtar**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- ERGIN, C., 2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- EWING, M. T. vd., 2002, "Employment Branding in the Knowledge Economy", *International Journal of Advertising*, 22, s. 13-14.
- FEIN, R., 2000, **101 Hiring Mistakes Employers Make and How to Avoid Them**, Manassas Park, Virginia: Impact Publications.
- FERRIS, G. R. vd., 1999, "Human Resources Management: Some New Directions", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 388-394.
- FOLGER, R. ve Russel Cropanzano, 1998, **Organizational Justice and Human Resource Management**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- GARDNER, T. M., Summer 2002, "In the Trenches at the Talent Wars: Competitive Interaction for Scarce Human Resources", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, s. 225-237.
- GATEWOOD, R. D. vd., 1993, "Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, 414-427.
- GEYLAN, R., 1992, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Basım-Yayım.
- GILLILAND, S., Oct. 1993, "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 18, Issue 4, s. 694-723.
- GILLILAND, S. vd., 2001, "Improving Applicants' Reactions To Rejection Letters: An Application of Fairness Theory", *Personnel Psychology*, 54 (3), s. 669-703.
- GILMORE, D. C. ve G. R. Ferris, Dec. 1989, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments", *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 4, s. 557-564.
- GLASSMAN, M. ve B. McAfee, May-June 1992, "Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990's", *Business Horizons*, s. 52-59.
- GRAVES, L. M. vd., Spring 1995, "The Effect of Sex Similarity on Recruiters' Evaluations of Actual Applicants: A Test of The Similarity-Attraction Paradigm", *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 1, s. 85-98.
- HAN, J. ve C. J. Collins, 2002, "The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities", *Academy of Management Proceedings*, HR: A1.
- HAUSKNECHT, J. P. vd., 2004, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta Analysis", *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- HENEMAN, H. G. III, T. A. Judge ve R. L. Heneman., 2000, **Staffing Organizations**, Üçüncü Basım, Mendota House, Middleton, WI: Irwin-McGraw Hill.
- HERRBACH, O. ve K. Mignonac, 2004, "How Organizational Image Affects Employee Attitudes", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 4, s. 76-88.
- HIGHHOUSE, S. vd., 1999, "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", *Personnel Psychology*, Vol. 52, No. 1, s. 151-176.
- HILTROP, J. M., 1999, "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, s. 422-430.
- Hiring and Keeping the Best People**, 2002, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- ILES, P. M., C. Mabey ve I. Robertson, 1990, "HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes", *British Journal of Management*, 1 (3), 147-157.
- JOHNSON, M., 2001, **Winning the People Wars: What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need**, İkinci Basım, London: Prentice Hall.
- JOHNSON, C., Summer 2001, "Revving Up Your Web Presence", *Employment Management Today*, Vol. 6, No. 3, s. 6-11.
- JOYCE, K. E., March-April 2003, "Lessons for Employers from Fortune's '100 Best' ", *Business Horizons*, s. 77-84.
- KOHLI, A. K. ve B. J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research

- Propositions, and Managerial Implications*”, **Journal of Marketing**, Vol. 54, April, s. 1–18.
- KRISTOF-BROWN, A. L., 2000, “Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, **Personnel Psychology**, 53(3), s. 643–672.
- KRISTOF-BROWN, A. L. vd., 2002, “Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity”, **Journal of Management**, 28(1), 27–46.
- KÜSKÜ, F. vd., 2003, “İş Görüşmelerinin Değerlendirilmesi: Aday Memnuniyeti Ölçeği”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s. 29–55.
- LENGNICK-HALL, M. L. ve C. A. Lengnick-Hall, 2004, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dışbank Kitapları.
- LIEVENS, F., K. van Dam ve N. Anderson, 2002, “Recent Trends and Challenges in Personnel Selection”, **Personnel Review**, Vol. 31, No. 5, s. 580-601.
- LUPTON, B., 2000, “Puring the Coffee at Interviews?: Personnel’s Role in the Selection of Doctors”, **Personnel Review**, 29(1), s. 48-68.
- MACAN, T. H. vd., 1994, “The Effects of Applicant’s Reactions to Cognitive Ability Tests and An Assessment Center”, **Personnel Psychology**, 47, 715-738.
- MAMATOĞLU, N., 2000, “Mülakat Sürecinde Görüşmeciyi Yanlılıkları ve İş Analizinden Yola Çıkararak Yapılandırılmış Mülakat Geliştirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı 16-17, s. 98-107.
- MARTIN, J. H. ve E. B. Franz, Spring 1994, “Attract Applicants from a Changing Labor Market: A Strategic Marketing Framework”, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 6, No. 1, s. 33-53.
- MARTIN, R. L. ve M. C. Moldoveanu, July 2003, “Capital Versus Talent: The Battle That’s Reshaping Business”, **Harvard Business Review**, s. 36-41.
- MCCARTER, J. ve R. Schreyer, 2000, **Recruit & Retain the Best**, Manassas Park, Virginia: Impact Publ.
- MCCARTHY, E. J., 1964, **Basic Marketing**, Homewood, IL: Irwin Publishing.
- MCKENZIE, A. ve S. Glynn, June/July 2001, “Effective Employment Branding: The Role of Communication in Recruiting Rare Talent”, **Strategic Communication Management**, 5(4), s. 22–25.
- MİCHAELS, E., H. Handfield-Jones ve B. Axelrod, 2001, **War For Talent**, Boston: Harvard Bus. School Press.
- MOSER, K., 2005, “Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations”, **International Journal of Selection and Assessment**, 13 (3), s. 188–197.
- NYE, D., 2002, “The 'Privacy in Employment' Critique: A Consideration of Some of the Arguments for 'Ethical' HRM Professional Practice”, **Business Ethics: A European Review**, 11 (3), 224–232.
- PAKSOY, M., 2002, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Çantay Yayınevi.
- POE, A. C., 2000, “Face Value: Snag Students Early by Establishing a Long-Term Personal Presence on Campus”, **HR Magazine**, 45(5), 60–68.
- PRICE, D., 1996, “How Marketing Can Sell Your Personnel Product”, **People Management**, Vol. 2, No. 12, s. 21.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed, 1993, “The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management”, **Journal of Marketing Management**, 9, s. 219-232.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed. “Using the 7P as a Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics”, **Marketing Intelligence & Planning**, 1995, Vol. 13, No. 9, s. 4-15.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed, 2000, “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, Vol. 14, No. 6, s. 449-462.
- RAFIQ M. ve P. K. Ahmed, 2003, “Internal Marketing Issues and Challenges”, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 9, s. 1185-1186.
- RIORDAN, C. M. vd., Mar. 1997, “Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance”, **Journal of Business Ethics**, 16, 4, s. 401–412.
- ROSSE, J. ve R. Levin, 1997, **High Impact Hiring: A Comprehensive Guide to Performance Based Hiring**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- RYAN, A. M. ve R. E. Ployhart, 2000, “Applicants’ Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future”, **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, s. 565-606.
- RYAN, G. vd., May. 2000, “Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface”, **International Advances in Economic Research**, Vol. 6, No. 2, s. 354-364.

- RYNES, S. L., 1991, "Recruitment, Job Choice and Post-Hire Consequences", M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, İkinci Basım, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, s. 399-444.
- RYNES, S. L. vd., Autumn 1980, "Individual Reactions to Organizational Recruiting: A Review", **Personnel Psychology**, Vol. 33, No. 3, s. 529-542.
- RYNES, S. L. ve A. E. Barber, 1990, "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective", **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 2, s. 286-310.
- SCHWAB, D. P. vd., 1987, "Theories and Research on Job Search and Choice", **Research in Personnel and Human Resource Management**, Volume 5, s. 129-166.
- SEARS, D., 2003, **Successful Talent Strategies**, New York: Amacom.
- SEVINÇEL, T., 2005, **Kariyerimi Şansa Birakmam**, Ankara: Elman Basım.
- SILVESTER, J. M., R. Afandi, F. M. Anderson-Gough ve N. R. Anderson, Mar. 2002, "[Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview](#)", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol. 75 Issue 1, s. 59-76.
- SINGER, M., 1993, **Fairness in Personnel Selection**, Aldershot: Avebury.
- SMART, B. D., 1999, **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People**, London: Prentice Hall.
- SNELL, A., 2005, "Candidate Relationship Management", <http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp>. (19/6/2005).
- STEVENS, C. K. ve A. L. Kristof, Oct. 1995, "Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 80 Issue 5, s. 587-606.
- SUTTON, R. I., 2006, **İşe Yarayan Çılgın Fikirler: İnnovasyon Yapan Bir Şirket Yaratmanın 11,5 Sıra Dışı Yolu**, İstanbul: Boyner Yayınları.
- TAYLOR, M. S. ve T. J. Bergmann, Summer 1987, "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process", **Personnel Psychology**, Vol. 40, No. 2, s. 261-275.
- TEDESCHI, J. ve V. Melburg, 1984 "Impression Management and Influence in the Organization", S. Bacharach ve E. J. Lawler (Eds.), **Research in The Sociology of Organizations**, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, s. 31-58.
- TELMAN, N. ve İ. Ö. Türetgen, 2004, **Eleman Seçimi**, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- THOMAS, S. L. ve K. Ray, May/June 2000, "Recruiting and the Web: High-Tech Hiring", **Business Horizons**, Vol. 43, No. 3, s. 43-52.
- TRANK, C. Q. vd., Spring 2002, "Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers", **Journal of Business and Psychology**, 16, 3, s. 331-345.
- TULGAN, B., 2001, **Winning the Talent Wars: How to Manage and Compete in the High-Tech, High-Speed, Knowledge-Based, Superfluid Economy**, New York: Norton & Company, Inc.
- TURBAN, D. B. ve D. W. Greening, 1996, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, (40) 3, s. 658-672.
- TURBAN, D. B. ve D. W. Greening, 2000, "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", **Business & Society**, Vol. 39, No. 3, 254-280.
- VAN LATHAM, M. ve P. M. Leddy, 1987, "Source of Recruitment and Employee Attitudes: An Analysis of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, Volume 1, Number 3, s. 230-235.
- WADDOCK, S. A. ve S. B. Graves, 1998, "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", **Strategic Management Journal**, Volume 18, Issue 4, Pages 303-319
- WANOUS, J. P., 1991, **Organizational Entry**, Addison-Wesley Publishing.
- WOOD, D. J., 1991, "Corporate Social Performance Revisited", **Academy of Management Review**, 16: 691-718.
- WOOD, R. ve T. Payne, 1998, **Competency Based Recruitment and Selection**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- WOODRUFFE, C., 1999, **Winning the Talent War: A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People**, Chichester: John Wiley & Sons Ltd..
- WRIGHT, P. M. ve W. R. Boswell, 2002, "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research", **Journal of Management**, 28(3), 247-276.

- YAMAN, H., 2005a, **Hamili Kitap Yakınımdır**. Elma Yayınları.
- YAMAN, H., 2005b, “*Kötü Yöneticinin İş Görüşmesi Kılavuzu*”, D. Yalın (Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları, s. 31–36.

İŞLETME BİRLEŞMELERİNDE ŞEREFİYENİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE RAPORLANMASI

Arş. Grv. Dr. Kerem SARIOĞLU

Arş. Grv. Özgür Muhittin ESEN

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

Muhasebe Anabilim Dalı

Bu çalışmanın amacı, özellikle son yıllarda gerek ülkemizde gerekse Dünya’da görülen işletme birleşmeleri sonucunda oluşan şerefiye kaleminin, Türkiye’de ve Dünya’da muhasebeleştirilmesi ve raporlanması konusunu örnekler yardımı ile açıklamaktır.

Şerefiye, bilançodaki diğer kalemlerle oransal olarak karşılaştırıldığında çok önemli tutarlarda raporlanabilen bir varlık kalemidir. 2004 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, bu kalemin anlaşılabilirliği hakkında, araştırmaya katılan finansal tablo kullanıcılarının büyük çoğunluğunun görüşü olumsuz olarak belirlenmiştir. Bu durum yüksek tutarlarda şerefiye kalemi yer almış bilançoların bütününe anlaşılabilirliği üzerinde de olumsuz bir etki yapmaktadır.

Söz konusu şerefiye kaleminin raporlanması ile ilgili son yıllarda Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarında önemli görülebilecek değişiklikler yapılmıştır. Ülkemizde ise birden fazla muhasebe standardı belirleyicisinin aynı anda uygulamada olan muhasebe ve finansal raporlama standartları mevcuttur. Bu standartların bu çalışmada ele alınan noktalarda birbirleri ile uyuşmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde, terminoloji sorununa da değinilerek, şerefiye kaleminin raporlanması ile ilgili uygulamalar eleştirilmiş ve bu konuda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Şerefiye, işletme birleşmeleri, finansal tablolar

ACCOUNTING FOR GOODWILL IN BUSINESS COMBINATIONS

The purpose of this paper is to explain the accounting treatment and the reporting methods for goodwill as a balance sheet item, both at national and international levels with the help of examples.

Goodwill, when compared with the other balance sheet items proportionally, is an asset, that is reported at significantly high values. According to a survey conducted in 2004, the majority of the sample of financial statement users had negative opinion about the understandability of the term “Goodwill”. This result also put the understandability of the balance sheet in a questionable position as a whole.

In recent years, there has been a great deal of change in the International Financial Reporting Standards, related with the reporting of Goodwill. As for our country, there are more than one set of accounting standards issued by the separate standard setters. These different local standards conflict with each other at certain points. In the result section of this paper, we have presented our criticism on these differences.

Key Words: Goodwill, business combinations, financial statements

GİRİŞ

Finansal tabloların anlaşılabilirliği ile ilgili olarak 2004 yılında Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre (Sarioğlu, 2004, s.72), pek çok finansal tablo kalemi arasından özellikle bir bilanço kaleminin anlaşılabilirliği hakkında araştırmaya katılan finansal tablo kullanıcılarının tamamına yakınının görüşü olumsuz olmuştur. Bu kalem, “şerefiye”dir.

“Şerefiye”, her işletmenin bilançosunda raporlanabilen bir varlık kalemi değildir. Ancak, özellikle halka açık işletmelerin bilançolarında, finansal tablo kullanıcıları söz konusu kalemle karşılaşabilmektedirler. İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında hisse senetleri işlem gören Doğan Holding A.Ş.’nin 30 Eylül 2005 tarihli konsolide bilançosunda “şerefiye” kalemi söz konusu işletmenin toplam varlıklarının yaklaşık %33’ünü oluşturmaktadır. Söz konusu örnekteki tutarın oransal büyüklüğü, bu kalemin önemini tek başına ortaya koymak için yeterlidir.

Bir başka örnek ise 2002 yılında özelleştirilen bir devlet kuruluşu olan Petrol Ofisi Anonim Şirkettir (POAŞ). Bu işletmenin 30 Eylül 2005 tarihli bilançosunda yaklaşık 4,75 milyon YTL toplam değerle raporlanan varlıklarının yaklaşık 2,23 milyon YTL tutarındaki kısmı şerefiye kaleminden oluşmaktadır.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi bir işletmenin toplam varlıklarının yaklaşık yarısını oluşturacak kadar büyük tutarlara varabilen böyle bir kalemin, sözü geçen araştırmaya göre finansal tablo kalemleri arasında en anlaşılmaz olması şaşırtıcıdır. Üstelik aynı araştırmaya göre “şerefiye”, muhasebe ve finans ile ilgili işlerde çalışanlara göre de, başka dallarda çalışanlara göre de aynı düzeyde anlaşılmazdır (Sarioğlu, 2004, s.174). Öyleyse muhasebe ve finans konularında çalışıyor olmama ya da bu dallarda eğitim almamış olmanın bu kalemin anlaşılmaz bulunması ile bir ilişkisi de yoktur. Bu durumda şerefiyenin raporlama yönteminde ya da kullanılan terminolojide bazı sorunlar bulunduğu tartışılmalıdır.

Bu tanımlayıcı makalenin ana amacı işletme birleşmelerinde ortaya çıkan “şerefiye” kaleminin değerlendirilmesi ve raporlanması ile ilgili ulusal ve uluslararası muhasebe ilke ve kurallarını örneklerle açıklamaktır. Çalışmanın ilk bölümünde şerefiye ve peştamallık kavramları açıklanarak “şerefiye” kelimesinin kullanımının yarattığı terminoloji sorununa değinilmiş, böylece girişte belirtilen araştırma sonucu da incelenmiştir. Daha sonra ulusal ve uluslararası muhasebe kural, ilke ve standartlarında “şerefiye” ile ilgili düzenlemeler örneklerle açıklanmıştır. Sonuç kısmında şerefiye kalemi ile ilgili mevcut uygulamaların genel bir eleştirisi yapılmıştır.

Bu çalışmada incelenen “şerefiye” kaleminin kapsamı, “bir işletmenin bir başka işletmeyi ele

geçirmesi ya da iki işletmenin birleşmesi sırasında ortaya çıkan şerefiye” ile sınırlandırılmıştır. Ana işletme ile iştiraklerinin finansal tablolarının konsolidasyon işlemi ile ortaya çıkan şerefiye, bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

1. ŞEREFİYE veya PEŞTAMALLIK

Şerefiye sözcüğünün anlamı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “bir yer bayındır duruma getirildiğinde çevrede bulunan mülklerin değeri arttığandan, sahiplerinden belediyece alınan para” veya “kooperatiflerde üst katlardaki evlerin veya caddeye bakan evlerin sahiplerinden alınan fazla ücret” (TDK Türkçe Sözlük, 1998, s.2087) olarak tanımlanmaktadır. Peştamallık kelimesi ise aynı sözlükte “İşlek bir dükkânı kiralamak isteyen o dükkânı işletene verdiği para” (TDK Türkçe Sözlük, 1998, s.1797) tanımı ile yer almaktadır.

Bu iki sözcükten “şerefiye”, Türkçe muhasebe dilinde, sözlük anlamından farklı olarak, aslında “peştamallık” kelimesinin tanımına uyacak şekilde kullanılmaktadır. Bu kalem, şerefiye adı altında, bilançoda işletmenin varlıkları arasında raporlanmaktadır. Vergi Usul Kanunu 1 Numaralı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinde Şerefiye, “bir işletme devralınırken katlanılan maliyet ile söz konusu işletmenin rayiç bedelle hesaplanan net varlıklarının (öz varlık) değeri arasındaki olumlu farklar” olarak tanımlanmıştır.

İngilizce’de “işletmelerin müşterileri ile olan iyi ilişkileri nedeniyle sahip olduğu değer” (The American Heritage Dictionary, 1994, s.361) olarak tanımlanan “goodwill” kelimesi, bu tanımından farklı olarak, Türkçe muhasebe diline “şerefiye” olarak yerleşmiştir. Hâlbuki “goodwill” sözcüğünün tanımı, yukarıda sözü geçen “peştamallık” kelimesinin tanımı ile daha çok örtüşmektedir.

“Peştamallık” kavramının kökeninin Osmanlılardaki meslek kuruluşları olan Lonca’lara dayandığı düşünülmektedir. Peştamal Farsça kökenli bir kelime olup, “iş yaparken bele bağlanan uzun, geniş dokuma” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü). Lonca kuruluşlarında en üst meslek derecesi olan ustalığa yükselmeye hak kazanmış kalfaya bir peştamal kuşandırılması geleneği bulunduğu bilinmektedir. Peştamal kuşandıktan sonra ayrı dükkân açmak isteyenler tutacakları yerin durumuna göre belli bir para ödedikleri için peştamallık deyimi meydana gelmiştir (Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi, s.67).

Günümüzde de, bir kişi veya kuruluşun başka bir işletmeyi satın alması sırasında, satın alınan işletmenin öz varlık değeri üzerinde ödenen tutar günlük konuşma dilinde “hava parası” olarak adlandırılmaktadır. Aslında bu tutar, satın alınan işletmenin sahiplerine peştamallık

ödenmesinden başka bir anlam taşımamaktadır. Bir işletmenin satın alınması için o işletmenin özvarlığının rayiç değeri üzerinde bir bedel ödenmesinin nedeni, elde edilenin sadece işletmenin varlıkları ve borçlarından ibaret olmamasıdır. Çünkü, böyle bir satın almada, işletmenin belli bir müşteri portföyüne, ticari itibara, iyi bir coğrafi konuma, tecrübeli çalışanlara, oturmuş bir işletme organizasyonuna ve işletme kültürüne sahip olması sayesinde gelecekte yaratacağı nakit akışları da satın alınmaktadır.

2. ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARINDA ŞEREFİYE

2.1. Şerefiye'nin Ortaya Çıkışı ve Raporlanması

Satın alma ve işletme birleşmelerinde ortaya çıkan "Şerefiye" kalemi ile ilgili uluslararası muhasebe kuralları, "İşletme Birleşmeleri" (Business Combinations) başlıklı 3 numaralı Uluslararası Finansal Raporlama Standardında (UFRS 3) (International Financial Reporting Standards; IFRS 3) detaylı bir şekilde, ayrıca "Maddi Olmayan Varlıklar" (Intangible Assets) başlıklı 38 numaralı ve "Varlıklarda Değer Azalışı" (Impairment of Assets) başlıklı 36 numaralı Uluslararası Muhasebe Standartlarının (UMS) (International Accounting Standards; IAS) ilgili bölümlerinde açıklanmıştır.

2004 yılından itibaren uygulanmaya başlanan UFRS 3 ile daha önce işletme birleşmeleri ile ilgili uluslararası muhasebe standardı olan UMS 22 uygulamadan kaldırılmıştır.

UFRS 3, bir işletmenin diğer bir işletmeyi satın alması ya da işletme birleşmeleri olarak adlandırılan finansal olayların tümünün muhasebeleştirilmesinde ve raporlanmasında tek bir yöntemin uygulanması ilkesini benimsemiştir. Söz konusu yöntem "satın alma yöntemi" olarak adlandırılmaktadır. Satın alma yöntemi ile satın alan işletme, yaptığı toplam ödemenin, satın aldığı işletmenin tüm varlık ve borçları ile bilanço dışı yükümlülüklerinin gerçeğe uygun değerini aşan bölümünü, "şerefiye" olarak muhasebeleştirilecek ve raporlayacaktır. UFRS 3'de gerçeğe uygun değer, "karşılıklı pazarlık ortamında, bilgili ve istekli gruplar arasında bir varlığın el değiştirmesi ya da bir borcun ödenmesi durumunda ortaya çıkması gereken tutar" olarak tanımlanmaktadır. Şerefiye kalemi, bilançoda maddi olmayan varlıklar başlığı altında raporlanacaktır. Burada esas olan işletmenin varlıklarının gerçeğe uygun değerinden borçların gerçeğe uygun değerinin çıkarılması ile bulunacak olan, "gerçeğe uygun özsermaye" değerinden, daha yüksek bir ödeme yapılmasıdır. Böylece işletmenin gerçek değerinin, sahip olduğu varlıklarının ayrı ayrı gerçeğe uygun değerlerinin toplamından daha yüksek olduğu kabul

edilmektedir. Bu değer işletmenin hali hazırda piyasadaki itibarı, müşteri portföyü, tecrübeli çalışanları ve yerleşik işletme organizasyonunun gelecekte yaratacağı fayda için ilave bir bedel olarak ödenmektedir.

İşletme birleşmelerinde ortaya çıkan şerefiyenin uluslararası finansal raporlama standartlarına göre raporlanması ile ilgili aşağıdaki örnek verilebilir.

Örnek:

A ve B İşletmelerinin 31.12.20X1 tarihli bilançolarında raporlanan özsermaye toplamaları sırasıyla 2.800 ve 1.000 para birimidir (PB). A işletmesi B işletmesinin hisselerinin tamamını B İşletmesinin ortaklarına toplam 1.300 PB ödeyerek 31.12.20X1 tarihinde satın almıştır. A ve B işletmesinin "satın alma" tipindeki bu birleşme öncesi birbirleri ile herhangi bir ticari ilişkisi bulunmamaktadır. İşletmelerin söz konusu birleşmeden önce finansal tabloları Tablo 1'deki gibidir.

bilançoda A işletmesinin tüm varlık ve borçlarının gerçeğe uygun değerleri üzerinden raporlandığı varsayılmıştır. B işletmesinin bilançosunda maliyet değeri üzerinden gösterilen Maddi Duran Varlıkları toplamının ise gerçeğe uygun değerinin 800 PB olduğu kabul edilmiştir. B İşletmesinin diğer varlık ve borçlarının, birleşme tarihinde, maliyet değerleri (veya defter değerleri) ile gerçeğe uygun değerleri arasında bir fark olmadığı varsayılmıştır. Bu durumda birleşme sonrası "yeni A" işletmesinin bilançosunda, B işletmesinden alınan tüm varlıkların gerçeğe uygun değerleri dikkate alınmış olmaktadır. Birleşme sonrası "yeni A" İşletmesinin bilançosunda B işletmesinden elde edilen Maddi Duran Varlıkların değeri 800 PB olarak dikkate alınarak, böylece "yeni A" şirketinin maddi duran varlıklarının gerçeğe uygun toplam değeri 3.100 PB olarak hesaplanacaktır.

Buna göre B işletmesinin satın alınması için ödenen 1.300 PB, bu işletmenin özsermayesinin gerçeğe uygun değeri olan 1.100 PB'den 200 PB daha fazladır. Söz konusu fark şerefiye olarak muhasebeleştirilmekte ve bilançoda aynı değerden raporlanmaktadır. A ve B işletmelerinin yukarıda açıklanan şekilde birleşmeleri ile oluşan yeni A şirketinin 31.12.20X1 tarihli bilançosu Tablo 2'deki gibi olacaktır.

Tabloda görüldüğü gibi birleşme sonrasında "yeni A" işletmesinin şerefiye dışındaki varlıkları, borçları ve özsermayesi, birleşme öncesi "eski A" ve "eski B" şirketlerinin varlık, borç ve özsermayelerinin gerçeğe uygun değerinin toplamlarından ibarettir.

Tablo 1: Varsayımsal A ve B Şirketleri Bilançoları

	A	B
Varlıklar		
Nakit ve Nakit Benzerleri	1.350	20
Menkul Değerler	70	130
Ticari Alacaklar	890	320
Stoklar	240	45
Maddi Duran Varlıklar	2.300	700*
Toplam Varlıklar	4.850	1.215
Borçlar ve Özsermaye		
Ticari Borçlar	2.050	215
Toplam Borçlar	2.050	215
Sermaye	2.100	700
Birikmiş Kârlar	700	300
Toplam Özsermaye	2.800	1.000
Toplam Borçlar ve Özsermaye	4.850	1.215

(*) maliyet değeri üzerinden belirlenmiş defter değeridir. Söz konusu varlığın gerçeğe uygun değeri 800 PB'dir.

Tablo 2: “Yeni A” Şirketi 31.12.20X1 Tarihli Bilançosu

Birleşme Sonrası	A
Varlıklar	
Nakit ve Nakit Benzerleri	70
Menkul Değerler	200
Ticari Alacaklar (net)	1.210
Stoklar	285
Maddi Duran Varlıklar (net)	3.100
Şerefiye	200
Toplam Varlıklar	5.065
Borçlar ve Özsermaye	
Ticari Borçlar	2.265
Toplam Borçlar	2.265
Sermaye	2.100
Birikmiş Kârlar	700
Toplam Özsermaye	2.800
Toplam Borçlar ve Özsermaye	5.065

2.2. Şerefiyenin İtfası, Değer Düşüklüğü Testi ve Raporlanması

UFRS 3 ile geçmişte UMS 22 hükümlerine göre mümkün olan “peştamallık üzerinden itfa hesaplanması” uygulaması kaldırılmıştır. Buna göre satın alan işletmenin bilançosunda yer alan “peştamallık” kalemi itfaya tabi olmayıp, yılda en az bir

kez değer düşüklüğüne uğrayıp uğramadığının kontrolü yapılarak raporlanacaktır. Değer düşüklüğünün kontrolü ve raporlanması ise UMS 36 hükümlerine göre gerçekleştirilecektir. Değer düşüklüğüne neden olabilecek herhangi bir olay (veya çevre koşulundaki değişiklikler) söz konusu olduğunda, değer düşüklüğü kontrolü işleminin daha sık aralıklarla yapılması gerektiği yine aynı standart hükümlerinde belirtilmiştir.

Bu durumda, örnekte verilen işletme birleşmesinde ortaya çıkan şerefiye itfaya tabi değildir. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) UFRS 3 ile daha önce uygulanan 20 yıllık itfa uygulamasının kaldırılmasına gerekçe olarak, bir varlık olarak tanımlanan şerefiyenin tahmini ekonomik ömrünün belirlenmesinin oldukça güç ve yoruma açık olmasını göstermiştir. Bu nedenle itfa uygulaması yerine söz konusu değerde meydana gelebilecek düşüşlerin her raporlama döneminde gözden geçirilerek bilançoya değer düşüklüğü olarak yansıtılmasının daha uygun olacağı görüşünü açıklamıştır.

Değer düşüklüğü testinin nasıl yapılması gerektiği, 36 numaralı Uluslararası Muhasebe Standardında açıklanmıştır. Bu standart, varlıklarda değer kayıplarının raporlanması ile ilgili hükümler içermektedir. Standart hükümleri, şerefiye ile ilgili değer düşüklüğü testi hakkında açıklamalardan önce, “nakit yaratan birim” kavramını tanımlamaktadır. Buna göre birleşme sonucunda yeni oluşan işletmenin diğer tüm varlıklarından bağımsız olarak nakit yaratma kabiliyetine sahip varlık grubuna, “nakit yaratan birim” adı verilmektedir. “Nakit yaratan birim” sözü ile birleşme sonrası oluşan yeni işletmenin, birleşme ile edindiği varlık gruplarının, birbirinden bağımsız nakit yaratabilme yetenekleri olduğu varsayılmaktadır. Değer düşüklüğü testinin yapılmasında, öncelikle, nakit yaratan birimin “geri kazanılabilir değerinin” yılda en az bir kez belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu standartta geri kazanılabilir değer, “bir varlık ya da nakit yaratan birimin gerçeğe uygun değerinden elden çıkarma maliyetleri (satış giderleri, komisyon v.b.) düşüldükten sonra bulunan değeri ile kullanımdaki değeri arasından düşük olanı” olarak tanımlanmıştır. Kullanımdaki değer ise, “bir varlık ya da nakit yaratan birimden gelecekte elde edilecek nakit akışlarının bugünkü değeri” olarak tanımlanmıştır. Daha sonra, geri kazanılabilir değer ile söz konusu varlık grubunun kayıtlı değeri karşılaştırılmaktadır. Varlık grubunun geri kazanılabilir değerinin kayıtlı değerinden düşük olması durumunda ise, aradaki fark, değer düşüklüğü olarak dikkate alınarak giderleştirilmektedir. Bu durumda söz konusu değer azalışı öncelikle değer düşüklüğü yaşanan nakit yaratan birime ait şerefiye tutarından düşülecektir. Değer azalışı tutarının şerefiye tutarından büyük olması durumunda ise şerefiye tutarını aşan kısım, nakit yaratan birime ait varlıklara dağıtılarak, bu varlıkların kayıtlı

değerlerinden düşülmelidir. Bu dağıtım, varlıkların kayıtlı değerlerinin birbirine oranlanması suretiyle bulunacak oran nispetinde yapılmalıdır.

Söz konusu standart hükümleri yukarıdaki örnek tekrar ele alınarak daha iyi açıklanabilir. Buna göre yukarıdaki örnekte birleşme sonrası oluşan “yeni A” şirketinin sahip olduğu varlıklar arasında, “eski B” şirketten edinilmiş varlıkların, ayrı bir bütün olarak nakit yaratma kabiliyetinde olduğu varsayılınsın. “Eski B” şirketinin tanımlanabilir varlık ve borçlarının, “yeni A” şirketi bilançosundaki kayıtlı değerleri ile geri kazanılabilir değerleri arasında bir fark olmadığında şerefiye ile ilgili herhangi bir değer düşüklüğü de söz konusu olmayacaktır. Herhangi bir değer düşüklüğünün söz konusu olmadığı bu durumda, “yeni A” işletmesinin 31.12.20X2 tarihli bilançosu Tablo 3’deki gibi olacaktır.

“Eski B” şirketten elde edilmiş varlıklardan oluşan nakit yaratan birimin geri kazanılabilir değerinin, kayıtlı değerinden daha düşük olması durumunda ne şekilde raporlama yapılacağı ise söz konusu örnek tekrar ele alınarak açıklanabilir.

Buna göre, “eski B” işletmesinden elde edilen varlıklardan oluşan nakit yaratan birimin varlık ve borçlarının defter değerinin 31.12.20X2 tarihinde 1.060 PB olduğu varsayılınsın. Bir başka deyişle “yeni A” şirketinin 31.12.20X2 tarihinde kayıtlı değeri 3.480 PB olan toplam varlıklarının, 1.060 PB tutarındaki kısmı “eski B” şirketten “yeni A” şirketine intikal eden tanımlanabilir varlık ve borçların net defter değeridir.

Tablo 3: Birleşmeden Bir Yıl Sonra Değer Düşüklüğü Söz Konusu Olmadığında Yeni A Şirketi 31.12.20X2 Tarihli Bilançosu

Birleşme Sonrası	A
Varlıklar	
Nakit ve Nakit Benzerleri	200
Menkul Değerler	410
Ticari Alacaklar (net)	1.600
Stoklar	320
Maddi Duran Varlıklar (net)	2.950
Şerefiye	200
Toplam Varlıklar	5.680
Borçlar ve Özsermaye	
Ticari Borçlar	2.200
Toplam Borçlar	2.200
Sermaye	2.100
Birikmiş Kârlar	1.380
Toplam Özsermaye	3.480
Toplam Borçlar ve Özsermaye	5.680

“Yeni A” şirketine nakit yaratan ayrı bir birimi temsil ettiği varsayılan bu varlık ve borçların aynı tarihteki gerçeğe uygun değeri, olası elden çıkarma maliyetleri düşüldükten sonra 920 PB, kullanımındaki değeri ise 1.100 PB olsun. Bu durumda söz konusu nakit yaratan birimin geri kazanılabilir değeri (olası satış maliyetleri düşüldükten sonraki gerçeğe uygun değeri ile kullanımındaki değerinden düşük olanı) 920 PB’dir. Buna göre, “yeni A” şirketinin bilançosunda, defter değeri 1.060 PB olan nakit yaratan birimin değerinde bir değer azalışı söz konusudur. Bu değer azalışı;

$$1.060 - 920 = 140 \text{ olarak hesaplanmaktadır.}$$

Bu durumda söz konusu değer azalışının “yeni A” şirketinin bilançosunda Şerefiye kaleminden indirilerek raporlanması gerekmektedir.

Buna göre 31.12.20X2 tarihli bilançoda raporlanması gerekli şerefiye;

$$200 - 140 = 60 \text{ olacaktır.}$$

Böylece, “yeni A” şirketinin böyle bir değer düşüklüğü durumunda 31.12.20X2 tarihli bilançosu Tablo 4’deki gibi raporlanmalıdır.

Şerefiye kalemindeki değer azalışı ilgili dönemin gelir tablosunda diğer bir gider olarak raporlanacak ve net dönem kârından bu şekilde indirilecektir. Söz konusu işletmenin 31.12.20X2 tarihinde sona eren döneme ait gelir tablosunda şerefiyedeki değer azalışı ile ilgili gider Tablo 5’deki şekilde gösterilebilir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta değer azalışının sadece “eski B” şirketi ile birleşme sırasında ortaya çıkmış bulunan şerefiyeden yapılmasıdır. Bu örnekte “eski B” şirketten başka şirketler de satın alınmış ve bunlarla ilgili de belli tutarlarda şerefiye hesaplanıp raporlanmış olsaydı, bunlardan sağlanan nakit yaratan birimlerin değer düşüklüğü testi de ayrıca yapılacaktır. Böyle bir durumda satın alınan bu diğer şirketlerden elde edilen nakit yaratan birimlerdeki değer düşüklüğü yalnızca bunların satın alınması sırasında ortaya çıkan şerefiye tutarlarından ayrı olarak düşülecekti.

2.3. Negatif Şerefiye

3 numaralı UFRS’da, işletme birleşmelerinde nadiren de olsa, birleşmenin satın alan işletmeye olan maliyetinin, satın alınan işletmenin özsermayesinin gerçeğe uygun değerinden daha düşük olabileceği belirtilmiştir. Böyle bir durumda, elde edilen işletmenin özsermayesinin gerçeğe uygun değerinin, işletmenin satın alınması için ödenen toplam tutarı aşan kısmının, satın alma sırasında gerçekleşen bir gelir olarak muhasebeleştirilmesi ve o döneme ait Gelir Tablosunda raporlanması gereği yine aynı standartta belirtilmiştir. UFRS 3 ile yürürlükten kaldırılan dek işletme birleşmeleri ve satın almalar ile ilgili raporlama kurallarını belirleyen UMS 22 hükümlerinde ise, ender

de olsa karşılaşılabilecek bu gibi durumlarda ortaya çıkan satın alan işletme lehine farklar “negatif şerefiye” olarak adlandırmaktaydı. UMS 22’de söz konusu tutarların varlıklardan bir indirim kalemi olarak raporlanması öngörülmüştü. Bu kaleme UFRS 3’de yer verilmemekte, söz konusu uygulama da UMS 22’nin yürürlükten kaldırılması ile terkedilmiş olmaktadır.

UFRS 3, nadiren de olsa karşılaşılabilecek böyle bir durumda satın alınan işletmenin bilançosunun gerçeği yansıtır yansıtmadığının bir kez daha kontrol edilmesini ve özsermayenin gerçeğe uygun değerinde bir hata olup olmadığının belirlenmesini öngörmektedir. Tüm kontrollerden sonra özsermayenin gerçeğe uygun değerinin doğru hesaplandığı anlaşılırsa, söz konusu farkın yukarıda da belirtildiği gibi işletmenin satın alındığı dönemde gelir olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Tablo 4: Birleşmeden Bir Yıl Sonra Değer Düşüklüğü Söz Konusu Olduğunda Yeni A Şirketi 31.12.20X2 Tarihli Bilançosu

Birleşme Sonrası	A
Varlıklar	
Nakit ve Nakit Benzerleri	200
Menkul Değerler	410
Ticari Alacaklar (net)	1.600
Stoklar	320
Maddi Duran Varlıklar (net)	2.950
Şerefiye (net)	60
Toplam Varlıklar	5.540
Borçlar ve Özsermaye	
Ticari Borçlar	2.200
Toplam Borçlar	2.200
Sermaye	2.100
Birikmiş Kârlar	1.240
Toplam Özsermaye	3.340
Toplam Borçlar ve Özsermaye	5.540

Tablo 5: Yeni A Şirketi 31.12.20X2 Tarihinde Sona Eren Döneme Ait Gelir Tablosu

Satış Geliri	10.000
- Satışların Maliyeti	-8.200
Satış Kârı	1.800
- Faaliyet Giderleri	-910
Faaliyet Kârı	890
- Şerefiye Değer Azalışı Gideri	-140
Faiz ve Öncesi Kâr	750
- Faiz Gideri	-210
Net dönem kârı	540

3.TÜRKİYE’DE ŞEREFİYE ve PEŞTAMALLIĞIN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ ve RAPORLANMASI

3.1. Şerefiye’nin Ortaya Çıkışı ve Raporlanması

Türkiye’de işletme birleşmelerinde ortaya çıkan şerefiye ile ilgili muhasebe kurallarını belirleyen dört farklı düzenleme bulunmaktadır. Bunlar, aşağıdaki gibidir:

- Vergi Usul Kanununun (kısaca: VUK) ilgili değerlendirme esasları
- Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (kısaca: MSUGT)
- Sermaye Piyasası Kurulunun (kısaca: SPK) 15.11.2003 tarihinde yayımladığı “Sermaye Piyasalarında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ” (Seri:XI, No:25)
- Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu’nun (kısaca: TMSK) UMS ve UFRS’nin çevirisi olarak 31.12.2005 tarihinden itibaren geçerli olan Türkiye Muhasebe Standartları (kısaca: TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (kısaca TFRS)

SPK’nın yayınladığı muhasebe standartlarında (Seri:XI, No:25), şerefiye ile ilgili değerlendirme ve raporlama esasları tebliğin “İşletme Birleşmeleri” (Onikinci Kısım), “Maddi Olmayan Varlıklar” (Sekizinci Kısım) ve “Varlıklarda Değer Düşüklüğü” (Dokuzuncu Kısım) başlıklı bölümlerinde açıklanmıştır.

VUK’da (VUK) bu konu “İlk Tesis ve Taazzuv Giderleri ve Peştamallıklar” başlıklı 282. maddede düzenlenmiştir.

Türkiye Muhasebe Standartlarında (TMS) şerefiye; “TMS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar”, “TMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü” ve “TFRS 3 İşletme Birleşmeleri” standartları ile düzenlenmiştir.

Bu düzenlemeler içerisinde VUK değerlendirme esasları dışında hiçbirinde “peştamallık” ifadesi kullanılmamıştır. Kullanılan terim “şerefiye” dir.

SPK standartları ve TMS tebliği UFRS’ye bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Bu iki düzenlemeye göre şerefiye, UFRS ile aynı şekilde tanımlanmıştır.

SPK standartları, TMS ve MSUGT (VUK) şerefiyenin bilançoda varlıklar arasında raporlanacağını ifade etmiştir. SPK ve TMS’de şerefiye bilançoda net değerleri (satın alım maliyetlerinden birikmiş itfalarının ve değer düşüklüklerinin indirilmesi ile bulunan net değerleri) ile gösterilirken, MSUGT’de (VUK) maliyet değeri ile raporlanmaktadır.

TMS’de işletme birleşmelerinin yalnız satın alma yöntemine göre muhasebeleştirileceği belirtilmiştir. SPK standartlarında ise satın alma yöntemine ek olarak “çıkarların birleştirilmesi” yöntemi de muhasebeleştirme yöntemleri arasında sıralanmıştır. Buna göre SPK standartlarında, satın alma türünde olan

işletme birleşmelerinin satın alma yöntemine (purchase method) göre, hakların birleştirilmesi türünde olan işletme birleşmelerinin ise “çıkarların birleştirilmesi” (pooling of interest method) yöntemine göre muhasebeleştirileceği belirtilmiştir. VUK’da, herhangi bir yöntem belirtilmemesine rağmen, birleşme sonucunda ortaya çıkan farkın mali tablolar içinde ayrı bir kalem olarak raporlanması, satın alma yöntemine göre muhasebeleştirildiğini göstermektedir.

Kurumlar Vergisi Kanununda (KVK) Şerefiye’nin hesaplanması ve raporlanması ile ilgili bir açıklamada bulunulmasa da, “devir, bölünme ve hisse değişimi” başlıklı KVK 19. maddesinin 1. bendinin b fıkrasında, “çıkarların birleştirilmesi” yöntemine göre birleşmelerin muhasebeleştirilerek raporlanması gerektiği belirtilmiştir (KVK Kanun No: 5520).

Hem TMS’de, hem SPK standartlarında, hem de VUK Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinde, satın alma yöntemine göre birleşme, UFRS 3 hükümleri ile aynı olarak, satın alma maliyeti esas alınarak muhasebeleştirilmektedir. Şerefiye, satın alma değeri ile gerçeğe uygun değer (VUK’nda rayiç bedel) arasındaki fark olarak hesaplanmaktadır. Bu durumda TMS ve SPK standartlarına göre yukarıdaki örnek aynen ele alındığında, birleşme sonrası oluşacak “yeni A” şirketinin bilançosu Tablo 2’deki gibi olacaktır.

Çıkarların Birleştirilmesi Yöntemi:

SPK muhasebe standartları ile ilgili tebliğde (SPK Tebliği, Seri:XI No:25, onikinci kısım, madde 323 ve 324), bazı istisnai durumlarda bir işletme birleşmesinde satın alanın belirlenmesinin mümkün olmayabileceği belirtilmiştir. Bu durumda birleşen işletmelerin hissedarları, birleşme sonucunda oluşan işletmenin net varlık ve faaliyetlerinin tamamı ya da tamamına yakın kısmı üzerindeki kontrolü eşit haklara sahip olarak paylaşmaktadırlar. Hakların birleştirilmesi olarak adlandırılan bu türde işletme birleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde, çıkarların birleştirilmesi yönteminin uygulanması gerektiği standartların ilgili maddesinde belirtilmiştir. Çıkarların birleştirilmesi yönteminde, birleşmeye taraf işletmelerin birbirileri arasındaki işlemler elimine edilmekte ve yeni oluşan işletmenin bilançosunda söz konusu işletmelerin varlıkları, borçları ve özsermayeleri kayıtlı değerleri üzerinden birleştirilerek raporlanmaktadır. Birleşme için yapılan “çeşitli türde” ek ödemeler (söz konusu ek ödemeler, nakdin yanı sıra, yeni hisse ihracı veya diğer varlıkların transferi şeklinde olabilmektedir) ile birleşmeye katılan şirketin özsermayesi arasındaki fark ise özsermayede düzeltme yapılarak muhasebeleştirilmektedir. Böylece bilançoda şerefiye veya negatif şerefiye oluşmamasının sağlanacağı ifade edilmiştir.

Bu çalışmanın başında verilen örnek, A ve B İşletmelerinin birleşmesinin “hakların birleştirilmesi” türünde bir birleşme olduğu varsayılarak tekrar ele alınabilir. Buna göre A şirketinin özsermayesinin gerçeğe uygun değerinin %33,33’ünü temsil eden sayıda hisse senedi B şirketi ortakları adına yeniden düzenlenmiş, buna karşılık B şirketinin varlık ve borçlarının tamamı A şirketine devredilmiş olsun. Böylece ortaklık yapısı değişen ve “eski B” şirketi varlık ve borçlarına da sahip olan “yeni A” işletmesi kurulmuştur. Yapılan anlaşma gereği bu birleşme sonucu oluşan “yeni A” şirketinin kararlarında, “eski A” ve “eski B” şirketlerinin ortaklarının eşit söz hakkı olduğu varsayılınsın. Söz konusu finansal olayı çıkarların birleştirilmesi yöntemine göre ele aldığımızda yeni A şirketinin 31.12.20X1 tarihli bilançosu Tablo 6’daki gibi olacaktır. (aşağıdaki tablo, Tablo 1’deki birleşme öncesi iki şirket bilançoları esas alınarak hazırlanmıştır)

Görüldüğü gibi çıkarların birleştirilmesi yönteminde şerefiye hesaplanmamış ve “yeni A” şirketinin bilançosunda şerefiye kalemi raporlanmamıştır.

Tablo 6: Çıkarların Birleştirilmesi Yöntemine Göre Yeni A Şirketi 31.12.20X1 Tarihli Bilançosu

Birleşme Sonrası	A
Varlıklar	
Nakit ve Nakit Benzerleri	1.370
Menkul Değerler	200
Ticari Alacaklar (net)	1.210
Stoklar	285
Maddi Duran Varlıklar (net)	3.100
Toplam Varlıklar	6.165
Borçlar ve Özsermaye	
Ticari Borçlar	2.265
Toplam Borçlar	2.265
Sermaye	2.800
Birikmiş Kârlar*	*1.100
Toplam Özsermaye	3.900
Toplam Borçlar ve Özsermaye	6.165

* “eski B” şirketi maddi duran varlıklarının gerçeğe uygun değeri olan 800 PB ile birleşme öncesi bilançosundaki kayıtlı değeri olan 700 PB arasındaki fark, *birikmiş kârlara* ilave edilmiştir.

3.2. Şerefiyenin İtfası, Değer Düşüklüğü Testi ve Raporlanması

SPK standartları (SPK Tebliği, Seri:XI No:25, onikinci kısım, madde 316) ve VUK değerlendirme hükümlerinde (VUK, Kanun No: 213, madde 326) şerefiyenin (VUK'na göre peştamallık) UFRS 3'den farklı olarak itfa'ya tabi tutulacağı belirtilmiştir. Buna göre söz konusu itfa süresinin SPK standartlarında 20 yılı geçmeyeceği belirtilmiştir. VUK hükümlerine (VUK 333 Sıra nolu Genel Tebliği) göre de şerefiyenin (tebliğde şerefiye, Gayri Maddi İktisadi Kıymetler içinde İşletmenin Mevcut Değeri olarak ifade edilmiştir) itfa süresi 15 yıl olarak belirlenmiştir. SPK standartlarının ilgili hükümlerinde, ayrıca şerefiyenin değerinde bir azalma belirtisi var ise değer düşüklüğü testi ile belirlenecek olası değer düşüklüklerinin giderleştirilerek maliyet değerinden düşülmesi gerektiği vurgulanmıştır.

TMS 36'da, UMS 36'da olduğu gibi, şerefiyenin kesinlikle itfa'ya tabi tutulmayacağı, yılda en az bir kez ya da değerinde azalma belirtisi var ise daha sık aralıklarla değer düşüklüğü testine tabi tutularak değer azalışlarının dikkate alınacağı belirtilmiştir.

Değer düşüklüğü testi ile ilgili olarak hem TMS 36, hem de SPK standartları 9. kısım hükümlerinde, şerefiyenin diğer varlıklardan veya varlık gruplarından bağımsız olarak nakit akışı yaratamayacağı, ancak, nakit yaratan birimlerin nakit akışına katkıda bulunacağı için tek başına geri kazanılabilir tutarının belirlenemeyeceği vurgulanmıştır. Buna göre şerefiyede değer düşüklüğüne ilişkin bir gösterge söz konusu olduğunda, değer düşüklüğü testinde geri kazanılabilir tutar, şerefiye için değil, şerefiyenin ait olduğu "nakit yaratan birim" (SPK standardında "nakit üreten birim") için belirlenmektedir.

Bu standartlarda; nakit yaratan birim, "diğer varlıklardan veya varlık gruplarından sağlanan nakit girişlerinden büyük ölçüde bağımsız bir nakit girişi yaratan belirlenebilir en küçük varlık grubu" olarak tanımlanmıştır. Geri kazanılabilir tutar ise, "bir varlığın veya nakit yaratan birimin satış maliyetleri düşülmüş gerçeğe uygun değeri (net satış fiyatı) ile kullanım değerinden yüksek olanı" olarak açıklanmaktadır. Ayrıca "kullanım değerinin", bir varlık veya nakit yaratan birimden gelecekte elde edilmesi beklenen nakit akışlarının bugünkü değeri olduğu belirtilmiştir. Görüldüğü gibi hem TMS, hem de SPK standartları, değer düşüklüğü ile ilgili kavramları hemen hemen aynı şekilde tarif etmektedirler.

"Nakit yaratan birim" terimini açıklayıcı birkaç örnek olarak, aynı perakende satış mağazaları zinciri bünyesinde birbirinden bağımsız satış mağazaları (süpermarket zincirleri); hammadden nihai ürüne kadar üretim yapan bir işletmenin transfer fiyatlama uygulayan birbirinden bağımsız üretim tesisleri; ve aynı

medya grubunun bünyesinde birbirinden bağımsız faaliyet gösteren farklı gazete, dergi, televizyon kanalları verilebilir.

Gerek TMS, gerekse SPK standartlarına (SPK Tebliği, Seri:XI No:25, dokuzuncu kısım, madde 223) göre, belli bir nakit yaratan birim ile ilgili şerefiyenin defter değeri ile geri kazanılabilir değeri karşılaştırılarak değer düşüklüğü testi yapılmaktadır. Geri kazanılabilir değer defter değerinden düşük olması durumunda ortaya çıkan değer düşüş zararı bilanço ve gelir tablosuna yansıtılır. Buna göre nakit yaratan birime ilişkin değer düşüklüğü zararı öncelikle bu birime dağıtılmış şerefiyeden düşülür. Değer düşüklüğü tutarının şerefiye tutarından büyük olması durumunda, şerefiye tutarını aşan kısım, nakit yaratan birimin diğer varlıklarına her bir varlığın defter değeri oranında dağıtılarak söz konusu varlıkların değerinden düşülür. Defter değerinde meydana gelen söz konusu azalışlar ilgili varlıklarda değer düşüklüğü zararı olarak dikkate alınır ve ilgili dönemin kâr zarar hesaplarında muhasebeleştirilerek gelir tablosuna aktarılır.

3.3. Negatif Şerefiye

Negatif şerefiye kavramına sadece SPK standartlarında yer verilmiştir (SPK Tebliği, Seri:XI No:25, onikinci kısım, madde 318). VUK hükümleri ve TMS standartlarında bu terime yer verilmemiştir.

SPK standartlarında negatif şerefiye, karşılıklı değişim işlemi tarihinde satın alınan varlık ve yükümlülüklerin rayiç değerlerinin, satın alma maliyetinden fazla olan kısmı olarak tanımlanmıştır. Söz konusu düzenlemede negatif şerefiyenin, bilançoda varlıklar arasında bir indirim kalemi olarak kaydedileceği belirtilmiştir.

Negatif şerefiyenin üç aşama ile yok edileceği belirtilmiştir. İlk olarak ortaya çıkan negatif şerefiyenin gelecekte oluşabilecek bir zarar veya gider ile ilişkili olup olmadığına bakılacaktır. SPK standartlarının söz konusu maddesinde, negatif şerefiye tutarının gelecekte oluşabilecek bir zarar veya gider ile ilişkili olması durumunda, bu tutarın ortaya çıktığı dönemlerde negatif şerefiyenin ilgili kısmının gelir tablosuna gelir olarak yazılarak yok edileceği ifade edilmiştir. Ancak negatif şerefiye, gelecekte ortaya çıkacak zararlar veya giderler ile ilişkilendirilemiyorsa, satın alınan parasal olmayan varlıkların makul tutarını aşamayan miktarı, amortisman tabi veya itfa edilebilir varlıkların kalan ağırlıklı ortalama faydalı ömürleri dikkate alınarak sistematik bir şekilde gelir tablosunda gelir olarak raporlanmaktadır. Negatif şerefiyenin, parasal olmayan varlıkların makul tutarını aşan kısmı, ortaya çıktığı dönemde gelir olarak kaydedilerek gelir tablosuna aktarılmaktadır.

TFRS 3’de negatif şerefiye terimine yer verilmese de, tanımlanabilir varlıklar, yükümlülükler ve koşullu yükümlülüklerin net gerçeğe uygun değerinin birleşme maliyetinden yüksek olması durumunda, ortaya çıkacak farkın birleşme tarihinde gelir kabul edilip gelir tablosuna aktarılarak yok edileceği ifade edilmiştir.

SPK ve TMS hükümlerinde işletme içinde yaratılan şerefiyenin işletme tarafından kontrol edilen, maliyeti

güvenilir şekilde ölçülebilen ve ayrı olarak belirlenebilen bir ekonomik kaynak olmadığından dolayı varlık olarak kabul edilemeyeceği ve muhasebeleştirilemeyeceği belirtilmiştir.

Aşağıdaki tabloda yukarıda bahsi geçen SPK, TMS ve VUK mevzuatlarının şerefiye konusu ile ilgili karşılaştırılmaları tablo şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 7: Karşılaştırmalı tablo:“Şerefiye ile ilgili düzenlemeler”

	SPK	TMS / TFRS	VUK
Kullanılan Terim	Şerefiye	Şerefiye	Peştamalık / Şerefiye
Negatif Şerefiye Terimi	VAR	YOK	YOK
Şerefiyenin Finansal Tablolarda Sunuluşu	Bilançoda Varlıklar arasında gösteriliyor	Bilançoda Varlıklar arasında gösteriliyor	Bilançoda Varlıklar arasında gösteriliyor
Negatif Şerefiyenin Finansal Tablolarda Sunuluşu	Bilançoda Varlıklar arasında bir indirim kalemi olarak gösteriliyor	YOK	YOK
Şerefiyeyi yok etme metodu	1) Amortisman / İtfa yoluyla giderleştirmek (en fazla 20 yıl) ve 2) Değerinde azalma belirtisi varsa değer düşüklüğü testi yoluyla giderleştirmek	Değer düşüklüğü testi yoluyla giderleştirmek	Amortisman / İtfa yoluyla giderleştirmek (en az 15 yıl)
Değer Düşüklüğü Testi Yapılma Sıklığı	Sadece değerinde azalma belirtisi varsa uygulanır	Yılda en az bir kez, eğer değerinde bir azalma belirtisi varsa daha sık aralıklarla uygulanır	YOK
Negatif Şerefiyeyi yok etme metodu	1) Gelecekte ortaya çıkabilecek bir gider veya zarar ile ilgiliyse bunların ortaya çıktığı dönemde gelir yazılması, 2) Bir gider veya zarar ile ilgili değilse: a) parasal olmayan varlıkların makul değerini aşmayan kısmı amortisman/itfa yoluyla gelir yazılması, b) parasal olmayan varlıkların makul değerini aşan kısmı ilgili dönemde gelir yazılması gerektiği belirtilmiştir.	Negatif şerefiye terimine yer verilmemiş ancak negatif şerefiye tanımına uygun bir farkın ortaya çıkması durumunda anında gelir yazılması gerektiği belirtilmiştir.	YOK

SONUÇ

“Şerefiye”nin muhasebeleştirilmesi ve raporlanması ile ilgili ulusal ve uluslararası düzenlemeler birbirleri ile tam olarak örtüşmemektedir. Özellikle şerefiyenin itfası ve negatif şerefiye konularında SPK standartları ile TFRS hükümleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İki düzenleme arasındaki bu farkların temel nedeni söz konusu standartların farklı zamanlarda UFRS ve UMS’den aktarılmış ve yayımlanmış olmalarıdır. Son beş yıllık dönem içinde Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) bu konuya ilişkin standartlarını değiştirmiştir. İşletme birleşmeleri ile ilgili UMS 22 nolu standardın kaldırılarak yerine UFRS 3’ün getirilmesi en önemli değişikliktir. SPK standartlarının şerefiye ile ilgili hükümleri, UMS 22’ye bağlı kalınarak söz konusu standart yürürlükten kaldırılmadan önce hazırlanmıştır. UFRS 3’ün yayınlanması ve UMS 22’nin yürürlükten kaldırılmasından sonra gerekli değişiklikler SPK tarafından yapılmamış ve bu da söz konusu farklılıkların oluşmasına neden olmuştur.

TMSK tarafından hazırlanmış, UFRS ve UMS’nin güncel ve tam bir çevirisi niteliğinde olan, Türkiye Muhasebe Standartları 2005 ve 2006 yıllarında yayınlanmıştır. Gelecekte Türkiye’deki tüm işletmeler tarafından TFRS’nin uygulanması Yeni Türk Ticaret Kanunu taslak metninde yer almaktadır. Söz konusu düzenleme getirilirse, SPK gibi kuruluşların daha önceden yine çeviri yöntemi ile oluşturdukları standartlara ihtiyaç kalmayacaktır. Bu durumda SPK’nın söz konusu değişiklikleri hayata geçirmemesi, TFRS hükümlerinin uygulanmasına geçiş ile ilgili beklentilerinden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim yakın zamana kadar ayrıca kendi muhasebe standartlarını yayınlayan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, 26 Ocak 2007 tarih ve 26415 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Tek Düzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ”inin Maddi Olmayan Duran Varlıklar kalemi açıklamasında, TMS ve TFRS’nin uygulanması konusunda karar almıştır.

Kullanılan terimin anlaşılabilirliğinin zayıf olması, şerefiye ile ilgili ülkemizde yaşanan bir başka önemli sorundur. Kanımızca, söz konusu problem yukarıda açıklanan şerefiye ile ilgili hem ulusal hem uluslararası muhasebeleştirme ve raporlama kuralları ile de giderilememektedir. Örneğin, şerefiyenin değerlendirilmesi ile ilgili “geri kazanılabilir değer” kavramının ne derece anlaşılır olduğu araştırılması gereken bir konudur. Bir varlığın geri kazanılabilir değerinden bahsetmek, her ne kadar söz konusu terim hala çok açık olmasa da,

mümkünken; bir borcun geri kazanılabilir değeri ifadesi, borcun gelecekle ilgili bir yükümlülük tanımı ile uyuşmamaktadır.

Bunların dışında, şerefiye tutarının belirlenmesi ve değer düşüklüğü testinde yapılan hesaplamaların objektifliği de tartışma konusudur. “Kullanımdaki değer” olarak ifade edilen gelecekte yaratılacak nakit akışlarının bugünkü değeri, şerefiyeye konu nakit yaratan birimlerin geri kazanılabilir değerinin tespitinde önem arz etmektedir. Ancak gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değeri ile ilgili olarak yapılan hesaplamalar, belirli varsayımlar ileri sürülerek mümkün olmaktadır. Gerek gelecekteki nakit akışlarının ne zaman ve hangi tutarlarda gerçekleşeceği, gerekse bu tutarların hangi iskonto oranı ile bugünkü değerinin hesaplanacağı yoruma açıktır.

Kanımızca “negatif şerefiye” kavramının UFRS ve UMS kapsamında, dolayısı ile TMS ve TFRS kapsamında yer almaması son derece olumlu bir gelişmedir. Bir işletmenin satın alınması sırasında o işletmenin varlık ve borçlarının gerçeğe uygun değerine ek olarak mevcut müşteri portföyü, ticari itibarı, deneyimli çalışanları, coğrafi konumu gibi iktisadi değerinin tespiti son derece güç olan değerleri için ödenen ek tutar, “hava parası”, olarak tanımlanabilecek “şerefiye”nin nasıl “negatif şerefiye”ye dönüşeceği mevcut muhasebe kural ve ilkeleri ile bağdaşmamaktadır. Zira genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, zaten bir işletmenin varlıklarındaki değer azalışlarının hangi sebeple olursa olsun göz önüne alınmasını öngörmektedir. Bu durumda işletmenin normal şartlar altında gerçek bir alış verişte belirlenecek değeri, o işletmenin gerçek değeridir ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre hazırlanmış finansal tablolarındaki işletmenin değeri her türlü değer düşüklüğünü içereceğinden bu gerçek değerden daha yüksek olamaz.

Son olarak, şerefiye ile ilgili bu tanımlayıcı makaleden sonra, bu konu ile ilgili yapılabilecek araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme birleşmelerinde oluşan şerefiyenin toplam varlıklar içindeki oransal büyüklüğünün, birleşme sonrası getiriler ile ilişkisi;
- İşletme birleşmelerinde oluşan şerefiyenin toplam varlıklar içindeki oransal büyüklüğünün, birleşme sonrası işletmenin nakit akışlarındaki değişim ile ilişkisi;
- Şerefiye kaleminin finansal tablo kullanıcıları bireysel yatırımcıların yatırım kararlarına etkisi;
- Şerefiye teriminin anlaşılabilirliğinin artırılmasına yönelik yapılacak araştırmalar.

KAYNAKÇA

- Kurumlar Vergisi Kanunu**, Kanun No: 5520, 21 Haziran 2006 tarih ve 26205 sayılı Resmi Gazete
- Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi**, 1972, Cilt 10, İstanbul, Meydan yayınevi
- Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği**, 26 Aralık 1992 tarih ve 21447 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete
- SARIOĞLU, Kerem, 2004, “*Türkiye’de hazırlanan finansal tabloların anlaşılabilirliği, sorunlar ve çözüm önerileri*”, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Sermaye Piyasalarında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ**, Seri:XI No:25, 15 Kasım 2003 tarih ve 25290 sayılı mükerrer Resmi Gazete
- Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ**, BDDK, 26 Ocak 2007 tarih ve 26415 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete
- The American Heritage Dictionary**, 1994, Third edition, New York, Dell Publishing
- Türkçe Sözlük**, 1998, Ankara, TDK Yayınları: 549, Dokuzuncu Baskı
- Vergi Usul Kanunu**, Kanun No 213, 10 Ocak 1961 tarih ve 10703 sayılı Resmi Gazete
- Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği**, Sıra No: 333, 28 Nisan 2004 tarih ve 25446 sayılı Resmi Gazete

***SOSYAL KARŞILAŞTIRMA VE ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK İLİŞKİSİNİN
YÖNETSEL ETKİLERİ
HASTANE YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA***

Arş. Grv. Dr. Nilay GEMLİK
Marmara Üniversitesi - Sağlık Eğitim Fakültesi

Dr. Ünsal SİĞRİ
Kara Kuvvetleri Komutanlığı - Ankara

Prof. Dr. Haydar SUR
Marmara Üniversitesi - Sağlık Eğitim Fakültesi

Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük kavramları, kişilerin iş davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdendir. İnsanlar için “kendini değerlendirme”, mevcut durumlarının tespitinde önemli bir süreçtir. Kişiler kendilerini değerlendirirken, objektif ölçütler bulamadıklarında, kendilerini toplumdaki diğer kişiler ile karşılaştırırlar, buna “sosyal karşılaştırma” denir. Karşılaştırmanın kim ile yapılacağı ve ne yöne doğru uygulanacağı önemlidir.

Öğrenilmiş güçlülük ise, kişilerin içsel tepkilerini oto-kontrol şeklinde düzenleyen davranış ve becerilerdir. Ayrıca, stresle baş etme yöntemi de olan öğrenilmiş güçlülük, olumsuz düşünce ve duyguların olmadığı anlamına gelmemektedir. Ancak, kişisel açıdan, olumsuz sonuçların minimum seviyeye indirilebilmesi için, değişikliklerin düzenlenebileceğine işaret eden bu kavram, örgütsel ve yönetsel açıdan da oldukça önemlidir.

Bu araştırmada, İstanbul ilindeki hastane yöneticileri, doktor ve hemşire statüsünde çalışan kişilerin sosyal karşılaştırma, öğrenilmiş güçlülük ilişkilerinin yönetsel etkileri ve bu ilişkileri etkileyen faktörler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan doktorlar ve yöneticilerin sosyal karşılaştırma açısından farklılık gösterdiği; sosyal karşılaştırma ile yaş ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda sosyal karşılaştırma ile öğrenilmiş güçlülük arasında da anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuçta, elde edilen bulgular kapsamında yönetsel çıkarımlar yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Karşılaştırma, Öğrenilmiş Güçlülük, Örgüt, Yönetim, Hastane.

A STUDY ON MANAGERIAL EFFECTS SOCIAL COMPARISON AND LEARNED RESOURCEFULNESS ON HOSPITAL MANAGERS AND WORKERS

Social comparison and learned resourcefulness are important factors that affect work behaviors of individuals. Self-evaluation is a very important process for individuals to determine the present position. If people can not find objective criteria for self evaluation, they use social comparison process as social (subjective) criteria. It is important to whom with and which direction (upward – downward) to go and it’s managerial effects in social comparison process.

Learned resourcefulness is the ability to regulate intrinsic reactions of people in a manner of auto-control in stressful situations. Learned resourcefulness as a tool for coping with stress can help individuals to diminish the negative effects of stres and appears to be an important concept also for the organizations and managerial process.

In this research, social comparison and learned resourcefulness factors that affect these processes were studied within hospital managers and personnel in Istanbul. With the findings, some differences were found in social comparisons between the doctors and hospital managers. In addition, a meaningful relationship was found among social comparison, age and working period while a second relationship appears between social comparison and learned resourcefulness. Finally, a few managerial inferences were made according to results.

Key Words: Social Comparison, Learned Resourcefulness, Organization, Management, Hospital.

1. GİRİŞ ve LİTERATÜR

Sosyal karşılaştırma (social comparison) ve öğrenilmiş güçlülük (learned resourcefulness) kavramları, sosyal psikoloji ve psikoloji alanlarında sıkça kullanılan kavramlardır. Bu kavramlar, kişilerin iş davranışlarını ve dolayısıyla örgütsel yönetimi etkileyen önemli öğelerdir.

Başkalarıyla yapılan karşılaştırmalar, bireyin kendini değerlendirmesinde temel dayanak noktalarından biridir. Kişi, referans bir kişi veya değer seçer. Kendisini o kişi veya değer ile karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda, elde edilen veriler, kişilerin iş görme kapasitelerinin arttırılmasında ve yönetsel girdilere dönüşmesinde kullanılmaktadır. Çalışanların meslek yaşamlarında sıkça yaşadığı problemlerden biri de, stresle beraber yaşamayı öğrenmektir. Stresle baş etme konusu bağlamında, yüksek öğrenilmiş güçlülükteki kişilerin, performansları üzerindeki olumsuz stresi minimize edebildikleri ve stresli durumlarda düşük öğrenilmiş güçlülükteki kişilere göre daha iyi performans gösterebildikleri varsayılmaktadır.

Bu bağlamda sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla, öncelikle her iki kavramın açıklanmasına ve çalışmanın temelini oluşturan hastane yapı ve süreçlerinin incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. Sosyal Karşılaştırma:

Kendini değerlendirme sürecinin psikolojik önemini vurgulayan kişilerden biri, “Sosyal Karşılaştırma” (Social Comparison Theory) teorisiyle Leon Festinger’dir. Grup davranışının anlaşılmasında hayati önem taşıyan bu teori, sosyal psikoloji içinde genelde grup dinamikleri çalışmalarında kullanılmaktadır. Son yıllarda sosyal karşılaştırma, kişilerin stres ve sıkıntılarla nasıl baş ettiğinin daha iyi anlaşılmasında da önemli bir yönetim aygıtı olmuştur. (Smith, 2004: 297-308). Bu aracın örgütsel alana taşınmasının, örgütlerin yönetimi açısından önemli bir adım olduğu düşünülmektedir.

Festinger, kişilerin kendi düşünce ve yeteneklerini değerlendirmeleri konusunda, evrensel bir dürtüye sahip oldukları düşüncesi ile yola çıkmaktadır. Bu bağlamda sosyal karşılaştırma teorisi, kişinin kendi görüş ve kabiliyetlerini değerlendirme ihtiyacı içerisinde olduğunu, bu sebeple de kendilerini başka kişilerin görüş ve kabiliyetleri ile karşılaştırdığını öne sürmektedir. Bu kapsamda Festinger’in teorisi, bireylerin kendi görüş ve yeteneklerini değerlendirme eğiliminde olduklarını, objektif ölçüt olmadığında kişilerin sosyal karşılaştırmaya yöneldiklerini ve mümkün olduğunca karşılaştırmının kendine benzer

kişi veya değer ile yapıldığını vurgulamaktadır (Festinger, 1954: 117-140).

Başkalarıyla yapılan sosyal karşılaştırmalarda, kişi bir referans değer seçerek ve kendini onunla karşılaştırarak, kendi durumunu, yeteneklerini ve duygularını ortaya çıkarabilir. Kendini değerlendirme ile ilgili temel prensip, değerlendirme için objektif ölçüt bulmaktır. Sosyal normlar, standartlar ve statüler bireylerin kendilerini değerlendirmelerinde ölçüt olarak işlev görebilirler (Kulik ve Ambrose, 1992: 212-237).

Eğer “ne kadar hızlı koşulduğu?” hakkında bir fikre sahip olmak istenirse, belli bir mesafe üzerinde koşularak zaman tutulabilir. Fakat her zaman böyle objektif bir ölçüt bulunamayabilir. Objektif ölçüt olarak ele alınacak kişi veya değer olmadığında sosyal karşılaştırma daha fazla önem kazanmaktadır. Tabii ki herhangi bir kişi ile karşılaştırma yapmak doğru olmayacaktır; karşılaştırma için doğru referanslar seçilmelidir (Van der Zee vd., 2000: 17-34). Sosyal karşılaştırma faaliyetinin temel noktası, kişinin kendi yeteneğinin ortaya çıkarılabilmesi için, karşılaştırma yapılacak kişinin yeteneğinin anlaşılmasıdır. Çünkü yetenek açısından, çok farklı bir kişinin karşılaştırma aracı olarak seçilmesi objektif sonuç vermeyecektir. Kişinin kendi yeteneği ve kapasitesine benzer kişiler daha iyi birer değerlendirme ölçütü olacaktır. Bu nedenle, örgütlerdeki statü farklılaşması oldukça önemlidir. Kişiler, kendi referans noktalarını seçmekte, bu statü farklılıklarından yararlanmaktadırlar. Hilton, “Çocukların gelişimi izlenirken yaşlarıyla karşılaştırılır, yani yetişkin bir insan referans olarak ele alınmaz” demiştir. (Hilton vd., 1988: 530-540).

Sosyal karşılaştırma ile ilgili olarak Zanna ise, kolej öğrencilerine, “Kendi bilişsel yeteneğinizi anlamak amacıyla hangi diğer grubun puanını öğrenmek istersiniz?” diye sormuştur. Seçenekleri, “aynı veya aynı cinsiyet” ve “öğrenci olan veya olmayanlar” olarak şeklinde kategorize etmiştir. Sonuçta, deneklerin %97’si kendi cinsiyetini seçmiştir. Ayrıca çoğunlukla öğrenci olanlar kendisi gibi öğrenci olanların puanlarını öğrenmek istemişlerdir. Bu tür karşılaştırmaların dezavantajları da vardır. Bazen kişiler, kendilerine verilmiş olan yetki ve hakların sonuçları hakkında referans kişilerden etkilenerek yanlış yönlenebilirler. (Zanna, 1995: 45-67).

Major’un sosyal karşılaştırma deneyinde ise, erkek ve kadın deneklere rasgele değişik işler verilmiş ve aynı para ödenmiştir. Deneyin sonunda, kişilere “Kimlerin maaşlarını bilmek istedikleri” sorulmuştur. Buradaki ortak unsur sadece “görevin çeşidi”dir. Ancak kadın ve erkek deneklerin sadece %11’inin aynı işin ödeme oranlarını görmek istedikleri, %63’ünün ise “aynı görev, aynı cinsiyet” seçeneğine yapılan ödemeyi görmek istedikleri saptanmıştır. Eşit işe eşit ücret ilkesine

rağmen, çoğunluğun “cinsiyeti” ön plana çıkardığı görülmüştür. (Major vd., 1991: 237-260).

Kişiler, kendi yeteneklerinden emin olmadıklarında, nerede buldukları hakkında bilgi toplamak için genellikle kendilerini diğerleriyle karşılaştırırlar. Karşılaştırmanın iki ana türü vardır. Bunlar, yapıldıkları yöne (yukarı-aşağı) göre farklılık göstermektedir. Yukarı yönlü sosyal karşılaştırma, bir kişinin kendini, kendinden daha iyi durumdakiler ile karşılaştırması; aşağı yönlü sosyal karşılaştırma ise kişinin kendini daha kötü durumdakilerle karşılaştırmasıdır. (Festinger, 1954: 117-140).

Karşılaştırmanın nereye doğru; yani yukarıya mı, yoksa aşağıya mı doğru yapılacağı önemlidir. Karşılaştırma zor ve karışık bir süreçtir. Çünkü kişilerin kendi yetenekleri hakkındaki izlenimleri, kendilerine olan saygılarını da etkiler. Karşılaştırma sonuçlarının, olumlu çıkması, kişi için istenen bir durumdur. Kendinden iyi olanlarla karşılaştırmadan kaçınmak doğal olacaktır, fakat kendinden aşağıya yapılan karşılaştırmalarda da problemler mevcuttur. Belli bir işte diğerlerinden daha iyi olunduğu ortaya çıktığında, karşılaştırma yapılanların da aynı çabayı gösterdiği şeklinde bir ön kabul yapılmaktadır. Eğer bu kabul yapılamıyorsa, elde edilen sonuçta objektif değildir (Hemphill ve Lehmann, 1991: 372-394). Bu sorunlara karşın birçok batı kültüründe en azından daha iyi bir performans için bir değer mevcuttur ve bu değer de kişileri diğer kişileri geçme konusunda motive etmektedir. Sonuçta kişiler kendilerinden biraz daha iyi olanlar ile karşılaştırma yapacaklardır. Çünkü insanlar, kendinden aşağıdakiler yerine iyileri karşılaştırma ölçütü olarak kullandıklarında, kendi durumlarını geliştirmek isterler.

Ayrıca insanlar, kendileri ile ilgili olumlu benlik imajına sahip olmak isterler ve diğer insanlar tarafından da olumlu bir şekilde algılanmak arzusundadırlar. Dolayısıyla bu esnada işleyen karşılaştırma süreci, kişinin kendini karşılaştırdığı diğer grup üyelerine göre daha iyi veya doğru olma yönünde görmesi sebebiyle tarafgirleşebilecektir (Ben Zur, 2005: 151-164). Bu neden ile sosyal karşılaştırma teorisine göre, grup tartışması esnasında kişinin diğerlerinin davranışlarını gördüğünde, kendini bu diğer üyelerden daha olumlu yönde farklılaştırmak için bu alternatifin aşırı uca doğru kayacağı ileri sürülecektir. Başka bir ifade ile kutuplaşmaya neden olan temel unsur, kişinin kendisi ile diğer kişiler ile arasında yaptığı karşılaştırmadır. Bu durumun, Festinger'in insanların kendi kabiliyetlerini değerlendirmek üzere, kendileriyle başkalarını karşılaştırmada öne sürdüğü yukarı doğru tek yönlü karşılaştırma dürtüsüyle benzerlik taşıdığı düşünülmektedir (French vd., 2004: 187-200).

Aşağı yönlü karşılaştırmalar genellikle olumlu düzeltmeyle ilişkilendirilirken, yukarı doğru karşılaştırmalar insanları “kendini geliştirme” konusunda teşvik etmektedir. Bunun ötesinde karşılaştırmalar, “tezatlık” veya “özümseme etkisi” meydana getirirler. Tezatlık etkisi baş gösterdiğinde, insanlar yukarı yönlü karşılaştırmaya olumsuz; aşağı yönlü karşılaştırmaya karşı ise olumlu etki oluştururlar. Özümseme etkisi geçerli olduğunda ise, tam tersi yani yukarı yönlü karşılaştırmaya olumlu ve aşağı yönlü karşılaştırmaya olumsuz cevap verirler (Pelham ve Wachsmuth, 1995: 825-838).

Sosyal karşılaştırmanın etkilerini araştıran başlangıçtaki araştırmalar genellikle “tezatlık etkisi” göstermiştir. (Strang v.d. 1978: 487-497). Kendini normal sınıflardaki öğrencilerle karşılaştıran akademik olarak zayıf öğrencilerin, kendilerine benzer öğrencilerle yaptıkları karşılaştırmaya göre, daha düşük seviyede entelektüel beceri gösterdiklerini rapor edilmiştir. Benzer olarak Marsh ve Parker (1984), kendilerini daha yüksek seviyedekilerle karşılaştıran öğrencilerin, daha düşük seviyedekilere kıyasla daha sık bir akademik bakışa sahip olduklarını bulmuşlardır. Üçüncü olarak Morse ve Gergen (1970: 148-156), kendi kapasitelerinin üstünde bir işe başvuran lise öğrencilerinin kendine saygısının azaldığı; daha düşük statülü bir işe başvuranların ise, kendine saygısının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Son zamanlardaki araştırmalar, sosyal karşılaştırmaların özümseme etkilerine de sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin Brown vd. (1994), kadınların karşılaştırma hedefine inandıklarında, eğer hedef çok çekiciyse, kendi çekiciliklerine daha yüksek not verdiklerini bulmuşlardır. İlave olarak, Brewer ve Weber'in (1994: 268-275) deney ortamında yaratılmış bir azınlık grubun, akademik olarak başarısız grup üyesine karşılık başarılı bir örnek gördüklerinde, akademik yetkinlik açısından kendilerine daha iyi notlar verdikleri gözlemlenmiştir. Üçüncü olarak Lockwood ve Kunda (1997: 91-103), başarının erişilebilir mahiyette görüldüğü zamanlarda, yukarı yönlü karşılaştırma hedeflerinin kişilerin kendilerini geliştirmesini teşvik ettiğini bulmuşlardır.

Karşılaştırmalarda benzerlikler ön plana alınsa da, yeteneklerin tolerans aralığını bilmek de faydalıdır. Wheeler bu bilgiden mahrum bırakılmanın etkileri üzerine yaptığı araştırmada, bir grup öğrenciye sahte kişilik testi vermiş ve sonuçta entelektüel özelliklerin meydana çıkacağını söylemiştir. Her birinin notları verilmiş, ortalama değerde oldukları söylenmiştir. Katılımcıların yarısına en yüksek ve düşük değerler söylenmiş, diğer yarısına ise söylenmemiştir. Hangi kişinin notlarının öğrenilmek istendiği sorulduğunda, not dağılımını bilmeyen grupların %70'i en üsttekinin notunu seçmiş, yaklaşık değerleri bilenlerden sadece

%24'ü bu notu öğrenmek istemiştir. Karşılaştırmada ikinci seçim, bilgi verilmeyenler için en alttaki olmuştur. Beklenen sonuç gerçekleşmiş, genelde daha iyilerin ve bir öncekinin notunun öğrenilmek istendiği görülmüştür. (Brown, 2000).

Sosyal karşılaştırma ve performans düzeyi konusunda Festinger'in iki tahmininden birincisi, sosyal karşılaştırma sürecinde kendisine denk veya kendisinden daha yukarıdakilerin karşılaştırma aracı olarak alınarak, diğerlerine benzemek için performansın arttırılacağı görüşüdür. İkinci görüş ise, kendisinden daha aşağıdakilerin karşılaştırma aracı olarak alınarak; yüksek statülü üyelerin ya aşağıdakilere yardımcı olması, ya da farklı olmamak için kapasitesinin altında çalışmasını kapsamaktadır (Festinger, 1954: 117-140).

Sonuç olarak, yapılan karşılaştırmanın olumlu sonuç vermesi istenen bir durumdur. Bu nedenle, genelde kişilerin kendisinden kötü durumda ve düşük seviyede olanlar ile karşılaştırmanın daha yaygın olduğu görülmektedir. Kişilerin, kendisinden aşağıda olanlarla karşılaştırma yapmaları; özellikle durumu kötü olanlar için, daha kötülerin olduğunu bilmek rahatlatıcı olabilir. Ancak bu karşılaştırma, kişinin itibarını koruma adına süreklilik kazanırsa her zaman doğru sonuç vermeyeceği görüşü oldukça yaygındır.

Tehlike ve tehdit durumlarında, yukarı düzeyde karşılaştırmalar da yapılmaktadır. Hakmiller, kendinden kötülerin karşılaştırma aracı olarak alınması eğilimini konu alan deneyinde, sahte bir kişilik testi kullanmıştır. Deney kapsamında, bazı şekillere bakıldığında kişinin cildinde oluşan elektrik değişimi ölçülmüştür. Bu şekilde ölçülmek istenen unsur, kişinin ailesine duyabileceği düşmanlıktır. Bazıları kişilik bozukluğundan kaynaklanan çok olumsuz ve korkutucu ifadeler kullanırken; diğerleri olumlu ifadeler kullanmıştır. Herkese, notlarının bildirilmesinden sonra kimin notunu öğrenmek istedikleri sorulmuştur. Olumsuz ifadeler kullananlar en yüksek puanı alanı seçmişlerdir. Bu testteki yüksek not, kötüyü gösterdiğinden, kişiler kendilerinden kötü puan alanı karşılaştırma ölçütü olarak seçmişlerdir (Brown, 2000).

Benzer şekilde Taylor ve Label daha kötülerle yapılan karşılaştırmaların insana "en kötü ben değilim" hissi yaratıp moral verdiğini, ancak yukarıya doğru yapılan karşılaştırmaların da gelecek için umut verecek şekilde "ben de böyle iyi olabilirim" hissini verebileceğini vurgulamaktadır. Yeni araştırmalar da yukarıdakine benzer sonuç göstermektedir. Stroebe ve Diehl, daha zayıf grup üyelerinin artan performansı ile birlikte, grup veriminde artışı da öngörmektedir. Bu kapsamda Sela, basit bir "dügmeye basma yarışması" deneyiyle insanların performansını ölçmeye çalışmıştır. Kendilerinden daha hızlı olanlar ile eşleşenlerin hızı artmış, tam aynı seviyedeki ve çok üstündekiyle eşleşenlerde ise bir artış görülmemiştir. (Brown, 2000).

Festinger'in sosyal karşılaştırma teorisi, statü farklılıklarının neden ve sonuçlarını incelemede iyi bir çerçeve oluşturmakla birlikte, bazı sakıncaları da barındırmaktadır. Objektif ölçütlerin yokluğu durumunda, kişinin kendini değerlendirme ihtiyacı sadece sosyal karşılaştırma süreçleriyle ele alınmaktadır. Festinger kişilerin, şu an ki performansını geçmiş veya gelecek performansı ile karşılaştırmayı, önermektedir (Festinger, 1954: 117-140).

Sosyal ve zamana dayalı karşılaştırmaların önemi, göreceli olarak "yaş dilimine göre" değişmektedir. Erken yaşlarda (4-8 yaş) veya geç yaşlılıkta (65 yaş üzeri) "zamana dayalı karşılaştırmalar" daha yaygın görülmektedir. Çocukluk, gençlik ve yetişkinlikte "sosyal karşılaştırmalar" daha fazla önem taşımaktadır. Frey ve Ruble, ABD'de bir anaokulu ve ilkokulda yaptıkları gözlemlerinde, çocukların yetenek karşılaştırmalarını Festinger'in yukarıda söylediği şekilde yaptığı görülmüştür. Suls vd.nin yaptığı çalışmada da 65 yaşın üstündekilerde, gençlere göre "zamana dayalı karşılaştırmaların" daha çok tercih edildiği görülmüştür (Brown, 2000).

Bazı durumlarda kişiler, soyut standartlarla karşılaştırma yaparlar. Bu kapsamda, sosyal yönü olmayan karşılaştırmalar da yaygındır. Gibbons'ın üniversiteye giden öğrencilere "akademik ve atletik yeteneklerini nasıl değerlendirdikleri" sorusuna, alınan cevaplar sosyal karşılaştırmalardan daha çok, zamana dayalı karşılaştırmalardan oluşmuştur. Ancak, sosyal karşılaştırmadan elde edilecek olumsuz sonuçlara rağmen, bu kişiler zamana dayalı olumlu sonuçlar elde etmişlerdir (Brown, 2000).

Festinger'e göre sosyal karşılaştırma teorisinin ikinci sakıncası, karşılaştırmaların gruplar arasında yapılmamasıdır. Festinger, bunun gerçekçi olmayacağını savunmuştur (Festinger, 1954: 117-140). Fakat bu düşüncenin karşısında, gruplar arası karşılaştırmaların da yapılabildiğini gösteren bazı deneyler vardır. Abeles'in, siyahlar üzerine yaptığı araştırmada, "sizden ve ailenizden daha iyi kimler neler yapıyor?" sorusuna siyahların cevabı; %31 beyazlar, %25 siyahlar ve %14 Kübalılar şeklinde cevaplar alınmıştır (Brown, 2000).

Altı Avrupa ülkesinde yapılan başka bir çalışmada ise, deneklerin kendi ülkelerini düşündüklerinde akıllarına gelenleri yazmaları istenmiştir. Deneklerin 1/3'ü doğaçlama olarak karşılaştırmalar kullanmıştır. Sosyal karşılaştırmalar, zamana dayalı karşılaştırmaların iki katı sayıda belirlenmiştir. Her ne kadar zamana dayalı karşılaştırmaların kullanımı düşük (%11) olsa da, aslında ihmal edilmiş bu teknik önemli idi. Çalışmada ikinci olarak sorulan "karşılaştırma için hangi ülkeyi seçersiniz?" sorusuna büyük çoğunluk "daha yüksek statüde bir ülke" seçmiştir. Çoğu ülkenin yukarı seviyedeki değerlemesi "benzer veya hemen üst

düzeyde üst düzeyde” gerçekleşirken, en aşağıdaki iki ülke yüksek statüdeki ülkeleri seçmişlerdir. En üstte yer alan ülkeler ise aşağıya doğru bir karşılaştırma aracı seçmişlerdir. Sonuçta, Festinger’in görüşünün aksine, gruplar arası sosyal karşılaştırmaların da yapılabileceği görülmüştür (Brown, 2000).

Festinger’in sosyal karşılaştırma teorisinin sakıncaları açısından belirlenen üçüncü unsur, teorisinin herkese uygulanacak bir şekilde “jenerik” (şablon) bir teknik olmamasıdır. Bazı kişiler, sosyal karşılaştırma sonucunda diğer kişilerin bilgilerini öğrenmeye daha isteklidirler. Genelde yüksek not alanlar buna meyillidirler. Sosyal karşılaştırma sürecinin sonucu sakıncası ise, sosyal karşılaştırmaların her zaman bilinçli yapılmamasıdır. (Festinger, 1954: 117-140). Festinger, bu seçimin tamamen bilinçli yapıldığını ancak Gilbert seçimlerin o kadar da kontrollü olmadığını ifade etmektedir. Bazen “olması gerektiği için” karşılaştırma yapılmakta, sonuçlar uygun görülmezse karşılaştırmadan vazgeçilebilmektedir (Brown, 2000).

Sosyal Karşılaştırma Teorisi, başlangıçtan itibaren değişik gözden geçirmelere maruz kalmıştır. Örneğin bugün, referans noktasının karşılaştırılana hiç benzemediği bazı çözümsüz karşılaştırmalara rastlamak mümkündür (Martin ve Kennedy, 1993: 513-530). İkinci olarak, fiziksel görünüş ve yeme alışkanlıkları gibi boyutlarda da sosyal karşılaştırma görülebilmektedir. Karşılaştırma sürecinin sonuçları, karşılaştırmaların yapıldığı yönden (aşağı-yukarı) ve hedefin özelliklerinden (evrensel-özel) etkilenebilir. Aşağı yönlü karşılaştırmaların, sübjektif olarak iyi hissetmeyi sağladığına inanılırken; yukarı yönlü karşılaştırmaların ise, kendini iyi hissetme duygusunu azalttığına inanılmaktadır (Wheeler ve Miyake, 1992: 760-773). Ek olarak, evrensel hedeflerin özel hedeflere göre; idealist standartlara ulaşmak için daha fazla baskı ortaya çıkardığına inanılmaktadır (Irving, 1990: 230-242).

Sosyal karşılaştırma sürecini detaylandırmak için yapılan çalışmalar, konu ile ilgili teorisinin, çalışma ortamında uygulanabilmesi için kolaylık sağlayacaktır.

1.2. Öğrenilmiş Güçlülük:

Sosyal karşılaştırma teorisi ile öğrenilmiş güçlülük kavramı arasındaki yakın ilişkinin esası, davranışsal alanda da etkisini göstermektedir. Öğrenilmiş güçlülük, kişilerin içsel tepkilerini oto-kontrol şeklinde düzenleyen davranış ve becerilerin bir toplamı olarak görülebilir (Rosenbaum, 1983: 54-73). Öğrenilmiş güçlülük, öğrenilmiş kişisel baş etme yeteneklerinin arzu edilen seviyeye ulaşmasıyla birlikte, kaçınılması gereken durumların olumsuz etkileriyle daha kolay baş edilebilmesini sağlamaktadır (Rosenbaum, 1980: 109-121). Kısaca, davranışlar içsel bir olay tarafından

tetikleniyorsa ve hedeflenen davranış üzerindeki istenmeyen etkileri azaltıyorsa, öğrenilmiş güçlülük yeteneği gelişmiş demektir.

Öğrenilmiş güçlülük kavramı, stresle baş etme süreciyle yakından ilgilidir. Folkman ve Lazarus (1985), stresle başa çıkmayı “kişiyi zorlayan veya gücünün üstünde olan, dışsal ve içsel beklentileri ve bunlar arasındaki çatışmaları yönetmek için gösterilen somut hareketler veya duygusal çabalar” şeklinde tanımlamışlardır. Stres kaynaklarının tespit edilmesi, stresle baş etmenin istenen şekilde sonuçlanması için gereklidir. Ancak kaynakların bilinmesi, her zaman için sorun çözmeye yeterli değildir. Bu kaynakların nasıl kullanılacağını bilmek de önemlidir, işte bu noktada stresle başa çıkmada etkili yöntemlerin kullanımı devreye girmektedir (Folkman vd., 1979). Başa çıkma yöntemleri, kişilerin belli durumlarda kullandığı ya da benzer durumlarda zaman içinde tekrarladığı başa çıkma tekniklerini kapsamaktadır. Bunlar aynı zamanda kişinin tercihlerinin, dolaylı olarak da inançlarının ve değerlerinin yansımasıdır (Şahin, 1995: 86-113).

Öğrenilmiş güçlülük teorisi (learned resourcefulness theory), yüksek güçlülükteki kişilerin, performansları üzerindeki olumsuz stresi minimize edebildiklerini varsaymaktadır. Bu nedenle, yüksek güçlülükteki kişiler stresli durumlarda düşük güçlülükteki bireylere göre daha iyi performans gösterebilirler (Rosenbaum, 1990: 30). Öğrenilmiş güçlülük, olumsuz düşünce ve duyguların mevcut olmadığı anlamına gelmemektedir. Öğrenilmiş güçlülük teorisi, olumsuz sonuçların en aza indirilebilmesi amacıyla, olumsuz duygu ve düşüncelerin değiştirilebileceğine ve kendiliğinden düzenlenebileceğine işaret etmektedir (Akgün, 2004: 441-448).

Rosenbaum (1983) tarafından öğrenilmiş güçlülük, “içsel olayların kendi kendine düzenlenmesi ile ilgili davranışsal dağarcık” olarak tanımlanmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük bir kişinin duygularını yönetebilmesini sağlayan bilişsel stratejileri içerirken; deneysel olarak acının tolere edilmesi (Rosenbaum, 1980), tıbbi tavsiyelere uyma (Rosenbaum ve Ben-Aft, 1986: 357-364) ve sigarayı bırakma (Katz ve Singh, 1986: 191-202) gibi kendini-düzenleyici davranışlarla da ilişkilendirilmiştir.

Araştırmalar, öğrenilmiş güçlülüğün oto-kontrol yeteneklerinin öğrenilebilir veya geliştirilebilir bir nitelikte olduğunu göstermektedir (Rosenbaum, 1983). İnsanlar; güçlüklerle baş etmeyi, problem çözmeyi, planlama yeteneklerini ve diğer kendini-yönetme stratejilerini otomatik olarak çocukluklarından itibaren öğrenmektedirler (Rosenbaum, 1980).

Öğrenilmiş güçlülük kavramı, birçok diğer değişkenler ile de ilişkilendirilmektedir. Akgün ve Ciarrochi’nin çalışmasında öğrenilmiş güçlülük ile

akademik başarı ve stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgularda, yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip olan öğrencilerin akademik stresi daha iyi yönetebildikleri ve böylece akademik başarının olumsuz olarak etkilenmediği ortaya konmuştur (Akgün ve Ciarrochi, 2003: 287-295).

Öğrenilmiş güçlülük, çoğunlukla lise öğrencileri üzerinde denenen birçok değişken ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin, hayatta var olan stresörler ile, daha iyi baş etme ile (Antonovsky, 1987), travmalarla daha etkili baş etme ile (Frederick, 1990) ilişkilendirilmiştir. Uyuşturucu ve alkol kullanımının tedavisinde (Carey v.d., 1990; Flett v.d., 1991; Rosenbaum, 1990) ve fiziksel acının dindirilmesinde de olumlu bir rol oynadığı görülmüştür (Benedito ve Botella, 1991; Rosenbaum, 1990; Rosenbaum ve Palmon, 1984; Weisenberg vd., 1990).

İnsanlar, öğrenilmiş güçlülük yetenekleri açısından farklılaşmakta ve yüksek güçlülüğe sahip olanlar, zorluklara rağmen ısrarlı bir şekilde amaçlarına daha kolay ulaşmaktadırlar (Kennett, 1994). Yüksek seviyede öğrenilmiş güçlülüğe sahip olanlar, sıkıntılarının üstüne ısrarla gitmekte, zorluklar ve hatalardan elde edilen tecrübelerle ivmelenmekte faaliyete geçirilmekte, daha fazla görev-yönelimli bir özellik taşımakta, başarıya daha yakın olmakta ve kendilerini değerlendirmede daha olumlu ifadeler kullanabilmektedirler (Rosenbaum ve Ben-Ari, 1985: 198-215).

Düşük seviyede öğrenilmiş güçlülüğe sahip olan kişiler ise; olayları akışına bırakmakta, kendini değerlendirmede daha olumsuz ifadeler kullanmakta, daha az görev-yönelimli duygulara sahip olmakta ve başarının yolunun şanstın geçtiğine inanmaktadırlar (Rosenbaum ve Ben-Ari, 1985). Ayrıca, yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip olanlar; tehdit, acı, duygu, stres tarafından daha az etkilenmekte ve onlarla daha iyi baş edebilmektedirler (Rosenbaum ve Ben-Aft, 1986; Kennett, 1994).

1.3 Sağlık Hizmetleri ve İş Ortamı Olarak Hastaneler

Acil vakalara müdahale, ağrı ve acı çekenlerin hastane ortamında yarattığı gerginlik, hizmetlerin 365 gün 24 saat hiç kesintisiz sürdürülmesi zorunluluğu gibi nedenler sağlık hizmetlerini diğer hizmet sektörlerinden ayırmaktadır. Bu özellikler açısından hastanelerin, sağlık sistemi içinde özel bir konumu bulunmaktadır. Hastane sistemleri, birbirleriyle yakın ilişkili birçok alt sistemden oluşmaktadır. Bu açıdan hastane çalışanlarının, hem iş arkadaşlarıyla, hem de hizmetlerin özelliği nedeniyle hasta ve yakınlarıyla ilişkileri büyük bir stres kaynağı olarak kabul edilmektedir. Stresle başa çıkma yolları, çatışma yönetimi, tükenmişlik sendromuna karşı alınabilecek önlemler gibi konular,

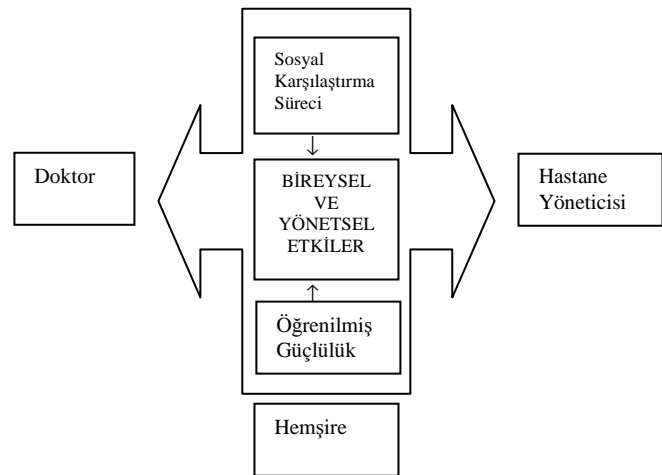
son yıllarda sağlık personelinin yönetiminde gündemi oluşturmaktadır. Bu noktada, sosyal karşılaştırmanın ve öğrenilmiş güçlülüğün stresle başa çıkmada sağlık personeli tarafından önemli bir araç olarak kullanıldığı tahmin edilmektedir. Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük bağlamında literatürdeki araştırmalar genellikle hastane hizmetlerinden yararlanan hasta, yaşlı ve engellilerle yapılmış olmakla birlikte, hastane çalışanları bazında herhangi bir bilgiye ulaşamamıştır. Çalışmanın çıkış noktası, bu eksikliğin hastane ortamı açısından ele alınması ve bu konuda diğer sektörlerde daha sonra yapılacak çalışmalara zemin hazırlamaktır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Modeli:

Bu araştırmanın konusu, hastanelerde çalışan yöneticiler, doktorlar ve hemşireler üzerinde sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülüğün ilişkisini saptamak ve yönetsel etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı, bir örgüt olan hastane yöneticilerinin ve hastane çalışanlarının kişisel olarak güçlü ve zayıf yanlarını saptamaktır. Bu sayede hem hastane yönetimi hem de çalışanlar açısından daha verimli bir iş ortamının oluşturulması yönünde bilgi sağlanmaktadır.

Araştırma modeli; Sağlık Bakanlığı, özel ve kamu tıp fakültesi hastanelerinde çalışan; doktor, hemşire ve hastane yöneticilerinin sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük algıları açısından aşağıdaki şekilde belirtildiği şekilde, karşılaştırmalı olarak incelenmesi üzerine kuruludur.



Şekil-1: Araştırmanın Modeli

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem:

Hastaneler sağlık sisteminin en karmaşık ve yönetilmesi en zor alt sistemidir. Bu nedenle araştırma uygulama alanı olarak hastaneler seçilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde faaliyet gösteren hastanelerde çalışan doktor, hemşire ve hastane yöneticileridir. Çalışma alanı olarak dört hastane seçilmiştir. Bu hastaneler sağlık bakanlığına bağlı kamu hastanesi, vakıf üniversitesine bağlı tıp fakültesi hastanesi, tıp fakültesi hastanesi ve bir özel sektör hastanesidir. İstanbul'daki hastanelerin anılan kategorilere ayrılması ve her kategoriden bir hastanenin kura ile seçilmesi sonucu bu hastaneler belirlenmiştir.

Bu hastanelerde doktor, hemşire ve yönetici olarak çalışan toplam 250 kişiden, 183'ü çalışmaya katılmayı kabul etmiştir (%73). Bu kişilerin 62'si doktor, 77'si hemşire ve 44'ü yöneticidir.

2.3. Ölçüm Araçları ve Analiz Yöntemi:

Araştırma, dört hastane başhekiminden izin alınarak başlatılmış, ilgili kişilerle görüşülerek anket formu bırakılmış, bir hafta sonra anketler geri alınmıştır. Katılımın yüksek olması için ilgili kişiler en az 3, en fazla 5 kez ziyaret edilmişlerdir. Beşinci ziyarete rağmen anket doldurmayanlar araştırmaya katılmamış olarak değerlendirilmiştir.

Anket formunun sosyo-demografik özellikler bölümü işletme ve istatistik disiplinlerinden iki akademisyenin görüşü alınarak hazırlanmıştır. Anket formuna iki ölçek eklenmiştir. Bu ölçekler "sosyal karşılaştırma" ölçeği ve "öğrenilmiş güçlülük" ölçeğidir. Anket formunun testi 10 kişi üzerinde uygulanmış ve demografik sorulara son şekli verilmiştir.

Araştırmada kullanılan "Sosyal Karşılaştırma Ölçeği" (Social Comparison Scale), Allan, Gilbert ve Trent (1991) tarafından oluşturulmuş ve Türkiye'de ilk kez Şahin, Durak ve Şahin (1993) tarafından 18 madde haline dönüştürülerek kullanılmıştır. Anketin ölçtüğü nitelik, kişinin başkalarıyla kıyaslandığında kendini çeşitli boyutlarda nasıl gördüğüne ait algılarını ortaya koymaktır. Yüksek puanlar olumlu benlik şemasına, düşük puanlar ise olumsuz benlik şemasına işaret etmektedir.

Rosenbaum'un (1980) Kendini-Kontrol Ölçeği (Self-Control Schedule), bireylerin öğrenilmiş güçlülük yeteneklerinin genel dağılımını ortaya koymaktadır. Beşli likert türünde 36 soruyu içeren ölçek, insanlara stresin yönetilebilir düzeyiyle etkili olarak baş edebilmesiyle ilgili inanışlarını ve yeteneklerini ölçmektedir. Yükselen puanlar kendini denetleme becerilerinin yüksekliğine, bir diğer deyişle ölçekte temsil edilen başa çıkma stratejilerinin sıklıkla uygulandığına işaret etmektedir. Rosenbaum'un

öğrenilmiş güçlülük ölçeği ise, Siva ve Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Sosyal karşılaştırma ölçeğinde toplam 18 soru vardır ve her soru 6 cevap şıklıdır. Öğrenilmiş güçlülük ölçeği toplam 36 sorudan oluşmaktadır ve her soru 5 cevap şıklıdır. 54 adet ölçek sorusuna ilaveten 5 adet demografik soru bulunmaktadır. Anketin uygulanması Aralık 2005- Ocak 2006 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

2.4. Ölçeklerin Güvenirliliği

Sosyal karşılaştırma ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı. 89 olarak bulunmuştur. Sosyal karşılaştırma ölçeğinin beck depresyon envanteri ile korelasyonu -.19 olarak bulunmuştur. Rosenbaum'un öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin güvenilirliği ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .79 olarak bulunmuştur. Geçerlilik Rotter iç-dış kontrol odağı ölçeği ile korelasyon hesaplanmış ve -.29 değeri bulunmuştur. (Şahin ve Savaşır:s. 87-89, 110-113)

Araştırmanın verileri SPSS 11.5 paket programında elektronik ortama girilmiş ve araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin teknik manüellerinde önerildiği şekilde ölçeklerin içerdiği sorularda olumsuz yapıda olanlar yeniden kodlanarak olumlu hale getirilmiştir. Değerlendirme ve analizlerde sıklık dağılımları, merkezi ve yaygınlık ölçüleri ile bağımsız gruplarda t, tek yönlü varyans analiz ve pearson korelasyon testleri kullanılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 1'de belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin %42'sinin hemşire, %33,9'unun doktor ve %24'ünün yönetici olduğu, %31,1'nin lisans mezunu, %57,4'ünün bekâr olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %34,4'ü Sağlık Bakanlığı hastanesinden, %31'i kamu tıp fakültesi hastanesinden katılmıştır.

Araştırmaya katılanların bazı değişken ve ölçek puanları incelendiğinde; sosyal karşılaştırma ölçeği ortalamasının 86,92, öğrenilmiş güçlülük ölçeği ortalamasının 10,30, yaş ortalamasının 35,03 ve çalışma süresi ortalamasının 7,33 olarak bulunmuştur.

Araştırma grubundakiler medeni durumlarına göre incelendiğinde, evli olanların, bekâr olanlara göre sosyal karşılaştırma ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ve öğrenilmiş güçlülük ölçeği puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (t=1,479, p>0,05), (t=0,164, p>0,05).

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Kategoriler	n	%
Statü	Doktor	62	33,9
	Hemşire	77	42,1
	Yönetici	44	24,0
Eğitim	Lise	38	20,8
	Ön lisans	41	22,4
	Lisans	57	31,1
	Yüksek Lisans	19	10,4
	Doktora	28	15,3
Medeni Durum	Evli	78	42,6
	Bekâr	105	57,4
Hastane Türü	Kamu Tıp Fakültesi Hastanesi	57	31,1
	Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi	32	17,5
	Özel Hastane	31	16,9
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	63	34,4
Toplam		183	100,0

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Bazı Değişken Özelliklerinin Ortalamaları

Değişkenler	n	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma
Sosyal Karşılaştırma Ölç	183	29,00	108,00	86,92	13,52
Öğrenilmiş Güçlülük Ölç	183	1,00	19,00	10,30	3,73
Yaş	183	20,00	63,00	35,03	8,96
Çalışma Süresi	183	1,00	30,00	7,33	6,88

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Mesleklere Göre Sosyal Karşılaştırma Ölçeği ve Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği Puan Ortalamaları Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Ölçekler	Karşılaştırılan Gruplar		Ortalamalar Farkı	p	F
Sosyal Karşılaştırma Ölçeği	Doktor	Hemşire	-2,70	0,459	4,723
		Yönetici	-7,99	0,007	
	Hemşire	Yönetici	-5,29	0,090	
Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği	Doktor	Hemşire	2,75	0,444	1,439
		Yönetici	-1,18	0,894	
	Hemşire	Yönetici	-3,94	0,261	

Araştırma grubuna katılan doktor, hemşire ve yöneticiler arasında sosyal karşılaştırma ölçeğinden alınan puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda doktorlar ve yöneticilerin puanları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Buna göre çalışma ortamında yöneticilerin, doktorlara kıyasla kendileriyle ilgili olumlu algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma grubundaki doktor, hemşire ve yöneticilerin öğrenilmiş güçlülük ölçeği puanları

karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($F=1,439$, $p > 0,05$).

Kamu Tıp Fakültesi Hastanesi, Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Özel Hastane ve Sağlık Bakanlığı Hastanesinde görev yapan katımcıların sosyal karşılaştırma ölçeği puanları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamış ($F=0,314$, $p > 0,05$); öğrenilmiş güçlülük ölçeği puanları karşılaştırıldığında ise, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($F=1,321$, $p > 0,05$).

Tablo 4:Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre öğrenilmiş güçlülük ölçeği ve sosyal karşılaştırma puan analizi (tek yönlü varyans analizi)

Öğrenilmiş güçlülük		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	p
	Gruplar arası	233,233	4	58,308	0,326	0,861
	Grup içi	31885,095	178	179,130		
	Toplam	32118,328	182			
Sosyal karşılaştırma		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	p
	Gruplar arası	97,094	4	24,274	1,771	0,137
	Grup içi	2439,769	178	13,707		
	Toplam	2536,863	182			

Tablo 5: Yaş, Çalışma Süresi, Sosyal Karşılaştırma ve Güçlülük Ölçeği Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Testi)

		Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği	Yaş	Çalışma Süresi
Sosyal Karşılaştırma Ölçeği	R	,217	,222	,216
	p	0,03*	,002*	,003*
	n	183	183	183
Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği	R		-,263	-,187
	p		,000*	,011
	n		183	183

* (p<0.05).

Lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenim düzeyine sahip çalışanların sosyal karşılaştırma ölçeği puanları (F=1,771, p>0,05) ve öğrenilmiş güçlülük ölçeği puanları (F=0,326, p>0,05) karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Sosyal karşılaştırma ölçeğinden elde edilen puan ile yaş değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (p<0.05). Yaş arttıkça sosyal karşılaştırma ölçeğinden alınan puan artmakta, başka bir deyişle denekler kendilerini daha olumlu algılamaya eğilimine girmektedir.

Sosyal karşılaştırma ölçeğinden elde edilen puan ile çalışma süresi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (p<0.05). Bu kapsamda, çalışma süresi arttıkça sosyal karşılaştırma ölçeğinden alınan puan artmaktadır.

Sosyal karşılaştırma ölçeğinden elde edilen puan ile öğrenilmiş güçlülük ölçeğinden elde edilen puan arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (p<0.05). Sosyal karşılaştırma ölçeğinin puanı arttıkça öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin puanı da artmaktadır.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Hastanelerin, yüksek düzeyde stres içeren iş ortamları olduğu bilinmektedir. Bu stresin kaynakları;

kesintisiz hizmet verme zorunluluğu, buna bağlı olarak vardiya ve nöbetler, bazı durumlarda ölüm kalım çizgisindeki kişilere müdahalede saniyeler düzeyinde zamanla yarışılması, ağrı ve acı çeken kişilerin ortamda oluşturdukları üzüntülü atmosfer, bazı kişilerin tüm müdahalelere rağmen ağır sakatlıkları veya ölümle sonuçlanan tıbbi gidişatı gibi konulardır. Bu gibi olumsuzluklarla hastane personelinin başa çıkması için bir takım yollar oluşturulmuştur. Bu başa çıkma yollarının bir kısmı kişisel beceri ve arayışlardan, bir kısmı örgüt kültürünün ortak ve doğal çıktısı, bir kısmı ise eğitim ve beceri geliştirme ürünüdür.

Literatürde, sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük süreçlerini etkileyen faktörler arasında “yaş” ve “iş deneyimi” sayılmaktadır. Konunun daha geniş çerçevede ele alınması için medeni durum, öğrenim durumu ve hastanelerin statüsünün de ele alındığı bu çalışmada, literatürle de uyumlu olarak yalnızca yaş ve iş deneyiminin bu becerilerin kullanımını etkilediği yönünde bilimsel kanıtlar elde edilmiştir. Diğer faktörlerin etkisini gösterecek kanıtlar ise elde edilememiştir. “Karşılıklı etkileşim” (interaction - interaksiyon), aynı sonuca etki eden birden çok faktörün aynı zamanda birbirleriyle etkileşim içinde buldukları karmaşık ilişki yumağını işaret eden bir kavramdır. Böyle bir durumda, sonuç üzerinde hangi faktörün ne derece etkili olduğu noktası belirsiz kalmaktadır. Bu

çalışmada “yaş” ve “mesleki deneyim” arasında, karşılıklı etkileşim şeklinde bir ilişki bulunmuştur. Ancak, yaş değişkeninin tek başına veya deneyimin tek başına ne derece etkili olduğu konusu belirsiz kalmaktadır.

Hastane yöneticilerinin, doktorlara kıyasla sosyal karşılaştırma sürecinde kendilerini daha olumlu bir şekilde algıladıkları gözlenmiştir. Doktorların yöneticilere kıyasla, fakülte eğitiminden itibaren tüm mesleki yaşamları boyunca daha bağımsız ve zor şartlarda uzun saatler çalışma zorunluluğu ve özel yaşama ayırdıkları vaktin az olmasının bu noktada etkili olabileceği düşünülmektedir.

Sosyal karşılaştırmanın, öğrenilmiş güçlülük üzerinde etkili olması beklenen bir durumdur. Bu ilişki kapsamında, kişilerin çalışma ortamında zorluk ve stres yaşadıklarında daha fazla kendileriyle, diğer çalışanların durumlarını karşılaştırdıkları, konularını belirlemeye çalıştıkları ve yaşadıkları sorunları bu şekilde belirledikten sonra çözüm arayışlarına girmektedirler. Öğrenilmiş güçlülük ise, yine aynı kaygı ve istekten kaynaklanan çabaların bir şekilde işten memnuniyet ve kendini motive olmuş hissetme noktasında ortaya çıktığı görülmektedir.

İş stresi (work stress), örgütsel stres (organizational stress) ve mesleki stres (occupational stress, job stress) ile benzer anlamda kullanılmaktadır. İş stresi, çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığını, verimliliğini ve etkinliğini etkileyen, personel ve örgüte çeşitli maliyetler yaratabilecek önemli bir konudur. İş stresi, çalışanların tek başlarına başa çıkabilecekleri bir süreç değildir. Çalışanlar özel yaşamlarındaki stresi iş yaşamlarına taşıyabilir, iş stresini de özel yaşamlarına taşıyabilmektedirler. İş stresi, sadece çalışanları değil hem örgütü ilgilendirmekte, hem de kişisel ve örgütsel çözümler gerektirmektedir.

Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük konularının başarılı bir şekilde, stres yönetimi konusunda örgüte ve yönetime önemli katkılar getirebileceği düşünülmektedir. Stres, günümüzün tanımlanması çok kolay olmayan karmaşık kavramlarından biri olmakla birlikte, genellikle birey ve çevresi bağlamında ele alınmaktadır. Bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, bireyin gerilim, baskı altında bulunması ve organizmanın çevreye uyum sağlama çabası sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal karşılaştırmalar bazı zamanlarda stresle baş etme mekanizmaları olarak da görülmürler. Yapılan araştırmalarda, stresle başa çıkmanın iki ana yolu olduğu görülmüştür. Bunlardan birincisi; duyguların ve olumsuz stresin denetimi olarak açıklanan, “duygulara yönelik başa çıkma” (emotion-focused coping); ikincisi ise, olumsuz strese neden olan problemin yönetim ve kontrolü olan “probleme yönelik başa çıkma” (problem-

focused coping) yöntemidir. Karşılaşılan olayın birey tarafından değerlendiriliş tarzına uygun olarak, hangi stratejinin kullanılacağı göreceli olarak değişmektedir (Folkman, 1984: 4).

Sosyal karşılaştırmalar, problem ve duygu-odaklı stresle baş etme stratejilerinin her ikisiyle de ilişkilidir (DeVellis vd., 1990: 1-18). Olumsuz sosyal karşılaştırma “duygu-odaklı baş etmeye” temel oluştururken, stresle “aktif baş etme” durumu ise genellikle pozitif sosyal karşılaştırmanın ardından belirmektedir. Buna rağmen, Tennen ve arkadaşlarının (2000: 443-483) işaret ettiği gibi, baş etme ve sosyal karşılaştırma gibi uyum ve adaptasyona yardım eden başlıca mekanizmalar, uygulanma şekline bağlı olarak değişmektedir. Stresle baş etme, çabaya dayalı stratejik bir süreç olarak tanımlanırken; sosyal karşılaştırma ise bazen otomatik olarak gerçek bir referans noktası dahi olmadan yapılır. Bu yüzden, her türden sosyal karşılaştırmadan kaynaklanan değişik yorumlar, motivasyonlar ve değişik baş etme stratejilerinin kullanımı için temel oluşturmaktadır.

Sosyal karşılaştırma teorisi, kişisel ve örgütsel performansın iyileştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Kişi kendi yeterliliğini; görev performansını, diğer kişinin performansı ile olan ilişkisini saptayarak ortaya çıkarır. Diğer kişinin görev performansı, ilgili kişiyi iki açıdan ilgilendirmektedir. Bunun birincisi, kişinin kendi görev performansında ne derece başarılı olduğudur. İkincisi ise, kişinin diğer kişiye göre, görev performansında ne derece başarılı olduğudur (Wilke, 1994: 26). Bu ayrım ayrıca, “görev” ve “grup” temelli sınıflandırma olarak adlandırılmaktadır. Buna göre; kişinin kendi görev davranışı ile ilgili bilgi veya kişinin görev performansını diğer kişinin görev performansı ile olan ilişkisi hakkındaki bilgi, sosyal karşılaştırmada kullanılabilir (Thibaut, 1956: 115-129). Bu kapsamda yönetimin, çalışanlarına bu bilgileri zamanında ve doğru olarak sağlaması hayati önem taşımaktadır.

Sosyal karşılaştırma teorisi ile birlikte “kendini değerlendirme” konusu, kişisel ve örgütsel performans ile yakından ilişkilidir. Kişisel ve örgütsel performansı ortaya çıkarma sürecinde yönün; sosyallikten kaçınma veya sosyal kolaylaştırmaya mı gideceği konusunda temel belirleyici etken, sağlıklı bir şekilde karşılaştırmaların yapılmasıdır. Değerlendirme (evaluation) yapılabilmesi için öncelikle katılımcının kendi özelliklerini bilmesi ve karşılaştırma yapacağı kişi veya değer standardın net olarak bilmesi gerekmektedir. Bu standart doğrudan verilme de, bazı durumlarda kişinin geçmişteki tecrübeleriyle ortaya konabilir niteliktedir. Eğer kişi, böyle bir deneyime sahip değilse, kişi kendi özelliklerini nesnel veya öznel

(sosyal) bir kritere göre karşılaştırma yapabilir (Harkins, 1987: 184).

Sosyal karşılaştırma sürecinin, kültürden kültüre farklı işleyeceği belirgindir. Kültür, eylem planlarıyla bağlantılı yaşantı kategorilerinden oluşmaktadır. Bu kültürel yapılar, sosyal karşılaştırmayı tamamen belirlemese de etkileyebilir. Bir kültürel ögenin anlamı, onun, öğelerin benzer tipleri ile olan karşıtlık ilişkisiyle ve olması gereken durumuyla tanımlanmaktadır. Bu özellik, kültür ve sosyal karşılaştırma kavramlarının iç içe geçmişliğini vurgulamaktadır (Bock, 2001: 328). Bu kapsamda örgüt yönetimi kültürel farklılıkların farkına varmayı sağlayacak "kültürel farkındalık" (cultural awareness) sağlamayı hedeflemelidir.

Sosyal karşılaştırma ve öğrenilmiş güçlülük bağlamında literatürdeki çalışmalar genellikle öğrencilerle veya hastane hizmetlerinden yararlanan hasta, yaşlı ve engellilerle yapılmış olmakla birlikte, hastane çalışanları bazında herhangi bir bilgiye ulaşamamıştır. Sonuç olarak, sosyal karşılaştırmının ve öğrenilmiş güçlülüğün stresle başa çıkmada hastane çalışanları tarafından önemli bir araç olarak kullanılabileceği belirgindir.

KAYNAKÇA

- Akgün, S.; Ciarrochi, J. (2003). "Learned Resourcefulness Moderates the Relationship Between Academic Stress and Academic Performance", **Educational Psychology**, June 2003, C: 23, S:3, s.287-295.
- Akgün, S. (2004). "The Effects of Situation and Learned Resourcefulness on Coping Responses", **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol. 32 Issue 5, s.441-448.
- Antonovsky, A. (1987). **Unravelling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well**, San Francisco: Jossey-Bass.USA.
- Ben-Zur, H. (2005). "Optimism, Social Comparisons, and Coping with Vision Loss in Israel", **Journal of Visual Impairment & Blindness**, Mar 2005, C: 99, S: 3, s.151-164.
- Bock, Philip K. (2001). **İnsan Davranışının Kültürel Temelleri**, (Çev.: N. Serpil Altuntek), İstanbul: İmge Kitabevi, s.328.
- Brewer, M.B.; Weber, J.G. (1994). "Self-Evaluation Effects of Interpersonal Versus Intergroup Social Comparison", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:66 S:2, s.268-275.
- Brown, R. (2000). **Group Processes: Dynamics Within and Between Groups**, Blackwell Pub., USA.
- Brown, J.D.; Novick, N.J.; Lord, K.A.; Richards, J.M. (1992). "When Gulliver Travels: Social Context, Psychological Closeness, and Self-Appraisals", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:62, s.717-727.
- DeVellis, R. F.; Holt, K.; Renner, B. R.; Blalock, S. J.; Blanchard, L. W.; Cook, H. L.; Klotz, M. L.; Mikow, V.; Harring, K. (1990). "The Relationship of Social Comparison to Rheumatoid Arthritis Symptoms and Affect", **Basic and Applied Social Psychology**, C:11, s.1-18.
- Festinger, L. (1954). "A Theory of Social Comparison Processes", **Human Relations**, C:7, s.117-140.
- Folkman, Susan (1984). "Personal Control, Stress and Coping Processes: A Theoretical Analysis", **Journal of Personality and Social Psychology**, S:46, s.4.
- Folkman, S.; R. S. Lazarus (1985). "If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of College Examination", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:48, S:1.
- Folkman, S.; C. Schefer; R. S. Lazarus. "Cognitive Processes as Mediators of Stress and Coping", V. Hamilton; D. M. Warburton (eds.) **Human Stress and Cognition**, Chichester: John Wiley and Sons, 1979.
- French, David; Sutton, Stephen; Marteau, Theresa; Kinmonth, Ann Louise (2004). "The Impact of Personal and Social Comparison Information About Health Risk", **British Journal of Health Psychology**, May2004, Vol. 9 Issue 2, s.187-200.
- Harkins, Stephen G.; Szymanski, Kate. "Social Loafing and Social Facilitation" (içinde) **Group Processes and Intergroup Relations**. (eds.) Clyde Hendrick. Sage Publications, 1987, s.184.
- Hemphill, K. J.; Lehman, D. R. (1991). "Social Comparisons and their Affective Consequences: The Importance of Comparison Dimension and Individual Difference Variables", **Journal of Social and Clinical Psychology**, C:10, s.372-394.
- Hilton, D. J.; Smith, R. H.; Alicke, M. D. (1988). "Knowledge-Based Information Acquisition: Norms and the Functions of Consensus Information", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:55, S:4, s.530-540.
- Irving, L. M. (1990). "Mirror Images: Effects of the Standard of Beauty on the Self and Body-Esteem of Women Exhibiting Varying Levels of Bulimic Symptoms", **Journal of Social and Clinical Psychology**, C:9, s.230-242.

- Katz, R.C.; Singh, N.N. (1986). "Reflections on the Ex-Smoker: Some Findings on Successful Quitters", **Journal of Behavioral Medicine**, C: 9, s.191-202.
- Kennett, J. (1994). "Employment Counselling: Going Beyond the Basics", M. Van Norman (eds.) **20th National Consultation on Career Development**, Toronto: University of Toronto Career Centre.
- Kulik, C. T.; Ambrose, M. L. (1992). "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", **Academy of Management Review**, C:17, S:2, s.212-237.
- Lockwood, P.; Kunda, Z. (1997). "Superstars and Me: Predicting the Impact of Role Models on the Self", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:73, S:1, s.91-103.
- Major, B.; Testa, M.; Bylsma, W.H. (1991). "Responses to Upward and Downward Social Comparisons: The Impact of Esteem-Relevance and Perceived Control", Suls and T.A. Wills (eds.), **Social Comparison: Contemporary Theory and Research**, Hillsdale, NJ: Erlbaum., s.237-260.
- Martin, M. C.; Kennedy, P. F. (1993). "Advertising and Social Comparison: Consequences for Female Preadolescents and Adolescents", **Psychology and Marketing**, C:10, s.513-530.
- Morse, S.; Gergen, K. J. (1970). "Social Comparison, Self-Consistency, and the Concept of Self", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:16, S:1, s.148-156.
- Pelham, B.W.; Wachsmuth, J.O. (1995). "The Waxing and Waning of the Social Self: Assimilation and Contrast in Social Comparison", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:69, s.825-838.
- Rosenbaum, M. (1980). "A Schedule for Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings", **Behavior Therapy**, C:11, s.109-121.
- Rosenbaum, M. (1983). "Learned Resourcefulness as a Behavioral Repertoire for the Self-Regulation of Internal Events: Issues and Speculations", M. Rosenbaum, C. M. Frank; Y. Jaffe (Eds.), **Perspectives on Behavior Therapy in the Eighties**, New York: Springer, s.54-73.
- Rosenbaum, M.; Ben-Ari, K. (1985). "Learned Helplessness and Learned Resourcefulness: Effects of Noncontingent Success and Failure on Individuals Differing in Self-Control Skills", **Journal of Personality and Social Psychology**, C: 48, s.198-215.
- Rosenbaum, M.; Ben-Aft Smira, K. (1986). "Cognitive and Personality Factors in the Delay of Gratification of Hemodialysis Patients", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:51, s.357-364.
- Rosenbaum, M. (1990). "The Role of Learned Resourcefulness in the Self-Control of Health Behavior". (içinde) **Learned Resourcefulness**, Rosenbaum (eds.), New York: Springer. S:3, s.30.
- Smith, Heather (2004). "Group Membership and Everyday Social Comparison Experiences", **European Journal of Social Psychology**, May/Jun2004, Vol. 34, Issue 3, s.297-308.
- Strang, L.; Smith, M.D.; Rogers, C.M. (1978). "Social Comparison, Multiple Reference Groups, and the Self-Concepts of Academically Handicapped Children Before and After Mainstreaming", **Journal of Educational Psychology**, C:70, S:4, s.487-497.
- Şahin, Nesrin Hisli; Durak, A. (1995). "Stresle Başa Çıkma Tazları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri için Uyarlanması", **Türk Psikoloji Dergisi**, Ankara: C:10, S:34, s.86-113.
- Tennen, H.; McKee, T. E.; Affleck, G. (2000). "Social Comparison Processes in Health and Illness" (içinde) J. Suls; L. Wheeler (eds.) **Handbook of Social Comparison: Theory and Research**, New York: Kluwer Academic, s. 443-483.
- Thibaut, J.W. ; Strickland, L.H. (1956). "Psychological Set and Social Conformity", **Journal of Personality**, 25, s.115-129.
- Van der Zee, K.; Buunk, B.; Sanderman, R.; Botke, G.; Bergh, F. V. D. (2000). "Social Comparison and Coping with Cancer Treatment", **Personality and Individual Differences**, C:28, s.17-34.
- Wheeler, L.; Miyake, K. (1992). "Social Comparison in Everyday Life", **Journal of Personality and Social Psychology**, C:62, s.760-773.
- Wilke, Henk A.M.; Meertens, Roel W. (1994). **Group Performance**. Routledge, London, s.26.
- Zanna, M.P. (1995). **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Pres, C:25, s.45-67.
- Anonim: (Editör: Işık Savaşır, Nesrin Hisli Şahin): Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme Sık Kullanılan Ölçekler, Özyurt Matbacılık, Ankara 1997, s.86-113.

TÜRKİYE VE ALMANYA'DAKİ İŞLETMELERDE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Arş. Grv. Fulya AYDINLI

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Bu çalışmada; esnek çalışma modellerinin, Türkiye ve Almanya'daki işletmelerde ne derece uygulama alanı bulduğu araştırılmakta ve iki ülke işletmeleri, bu modelleri uygulama düzeyleri açısından karşılaştırılmaktadır. Çalışmamızın amacı, her iki ülke işletmelerinde esnek çalışma modellerinin ne düzeyde uygulandığını belirlemek ve ülkemiz işletmelerinin, bu konuda gelişmiş yasal düzenlemelere sahip olan ve uygulamada da önemli derecede yol katetmiş olan Almanya'daki işletmelere göre hangi noktada olduklarını ve eksikliklerini belirlemek, bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Konuya ilişkin olarak CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004–2005 verilerinden hareketle tasarlanan araştırmamız, söz konusu araştırmaya katılan 33 ülkeden Türkiye ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeleri (toplam 518 işletmeyi) kapsamaktadır. Araştırmamızın amaçları doğrultusunda geliştirilen 12 hipotez, ki-kare analizi aracılığıyla test edilmiş ve sonuç olarak iki ülke işletmelerinde 12 esnek çalışma modelinin tamamının uygulama düzeylerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık; iki ülkedeki yasal çerçeve doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmış ve ülkemiz işletmelerine önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Esnek / Alternatif Çalışma Modelleri / Düzenleri, Çalışma Hayatında Esneklik, Almanya.

A COMPARATIVE RESEARCH ABOUT FLEXIBLE WORKING MODELS IN COMPANIES IN TURKEY AND GERMANY

In this study, the extent of flexible working models in companies in Turkey and Germany is researched and the extent of these models in the two countries is compared. The aims of the study are to determine the use of these models in the two countries, to determine the requirements of the companies in Turkey and to evaluate in which phase they can be compared to the companies in Germany as a country which has extensive experience in the application of flexible working models and has comprehensive regulations related to these models. In this way it is also aimed to assist the Turkish companies to effectively use these models. The research, which is designed with the database of the CRANET-G International Strategic Human Resource Management Research 2004–2005, includes the companies in Turkey and Germany of the 33 participating countries (totally 518 companies). 12 hypotheses, which have been developed according to the aims of the research, are tested via chi-square analysis and it is determined that the extent of all the 12 flexible working models differ in the two countries. The differences are then evaluated due to the legal framework in the two countries and some suggestions are presented for the companies in Turkey.

Key Words: Flexible Working Models / Patterns, Flexibility in Working Life, Germany.

GİRİŞ

Son 30 yılda yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, dünya genelinde çalışma hayatı üzerinde etkili olmakta ve bu doğrultuda geleneksel olarak benimsenen istihdam biçimlerine alternatif yeni istihdam biçimleri ve çalışma modelleri giderek yaygın hale gelmektedir. “Esnek/alternatif çalışma modelleri/düzenleri” olarak adlandırılan bu çalışma modelleri, ilk olarak 1970’li yıllardan itibaren Avrupa ülkelerinde benimsenmeye başlanmış ve buradan diğer ülkelere yayılmıştır. Nitekim Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi, 23 Kasım 1993 tarihli toplantısında - uygulamadaki ihtiyaçlara uyumlu olacak şekilde- 93/104/EC sayılı İş Süreleri ile İlgili Yönerge’yi kabul etmiştir (Tuncay, 1999, s:72, Centel, 1999, s:26). AB’ye üye olan ülkelerin de, takip eden üç yıl içerisinde ulusal mevzuatlarını bu yönergeye uyumlu hale getirmeleri öngörülmüştür (Centel, 1999, s:26).

Çalışmamızın konusunu oluşturan esnek çalışma modellerinin özellikle Almanya’da özel bir yeri olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Nitekim esnek çalışma modellerinin ilk uygulandığı, 1967 yılında Federal Almanya’da “Messerschmitt-Bolkow-Blohm” işletmesinde gerçekleşmiştir (Uyargil, 1984, s:111, Yavuz, 1999, s:89). Konuya ilişkin literatür incelendiğinde de Almanya’da esnek çalışma modellerine verilen özel önemin sıklıkla vurgulandığı ve bu ülkedeki uygulamaların birçok çalışmada örnek olarak gösterildiği dikkati çekmektedir (Bknz. Tuncay, 1999, s:76, Centel, 1999, s:28, Ertürk, 2000, s:225, Prinz, 2006, s:190; Ertör, 2005, s:75). Ayrıca Alman çalışma mevzuatında esnek çalışma modellerine ilişkin ayrıntılı düzenlemelerin öteden beri var olması da bu gözlemi destekler niteliktedir. Nitekim Almanya’da 1 Temmuz 1994 tarihinde yürürlüğe giren İş Süreleri Kanunu’nda, Alman sanayinin çıkarları ve Alman ekonomisinin küresel rekabet gücünün artırılması amacıyla çok çeşitli esnek çalışma modelleri öngörülmektedir (Centel, 1999, s:28, Gümüş, 2005, s:53).

Türkiye’deki durum değerlendirildiğinde; esnek çalışma modellerinin son yıllarda ülkemiz işletmelerinde de yaygın biçimde görüldüğü ve konuya ilişkin düzenlemelerin çalışma mevzuatımıza aktarılma çabalarının gözlemlendiği ifade edilebilir. Diğer yandan ülkemizde esnek çalışma modellerinin uygulanmasının, esnek çalışmaya ilişkin düzenlemelerin oldukça önünde gittiği görülmektedir (Başkan, 1999, s:44). Diğer bir ifadeyle, ülkemizde esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeler, uygulamadaki duruma göre yetersiz kalmaktadır. Nitekim ülkemizde 2003 yılına kadar yürürlükte bulunan 1475 sayılı İş Kanunu’ndaki istihdama ilişkin hükümler, tam gün çalışmayı ifade

eden klasik istihdam biçimini esas aldığından dolayı, yakın zamana kadar yasal mevzuatımız, esneklik içeren atipik iş ilişkilerinin kurulmasına olanak vermemekteydi (Centel, 1999, s:30). 4857 sayılı İş Kanunu ise esneklik yönelimli bazı düzenlemeler içererek (Acar, Aydınli ve Yıldırım, 2005, s:13-16, Gümüş, 2005, s:61) esnek çalışma modellerinin uygulanmasına da olanak vermektedir. Bu doğrultuda ülkemizdeki yasal mevzuatın işçi açısından güvenli bir istihdam ve iş ilişkisinden, daha serbest ama daha az güvenli bir istihdam ve iş ilişkisine doğru bir değişim içine girdiği ifade edilebilir (Işık, 2003, s:107). Diğer yandan, 4857 sayılı İş Kanunumuz esnek çalışma modellerine ilişkin bazı düzenlemeler içerse de, bu düzenlemelerin yetersizliğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır (Bknz. Ertör, 2005, s: 77).

Bu doğrultuda çalışmamızda öncelikle esnek çalışma modellerine yol açan gelişmeler ve esnek çalışma modelleri teorik açıdan ele alınmaktadır. Çalışmada daha sonra esnek çalışma modellerinin ülkemiz işletmelerinde ve Almanya’daki işletmelerde ne derece uygulama alanı bulduğu, karşılaştırmalı bir saha araştırmasıyla ortaya konmaya çalışılmaktadır.

1. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİNE YOL AÇAN GELİŞMELER

Çalışma hayatında esneklik, özellikle Avrupa’da 1973 yılında yaşanan petrol krizi sonrasında gündeme gelmeye başlayan bir konudur (Centel, 1999, s:25). Yaşanan ekonomik kriz ve durgunluk, bağımlı olarak tam süreli ve belirsiz süreli çalışmanın, işverenler tarafından sorgulanmasına neden olmuş ve bu çalışma biçimlerine alternatif olacak yeni istihdam biçimlerinin, diğer bir deyişle esnek çalışma modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Ekin, 1999, s:11). Bu doğrultuda esnek çalışma modelleri, ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve ayakta kalmaları için bir çare olarak görülmeye başlanmıştır (Sabancı, 1999, s:4). Dolayısıyla Avrupa’da 1970’li yılların ortalarından itibaren, çalışma hayatında belirsiz süreli istihdamdan esnek çalışma modellerine doğru bir geçiş söz konusu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda esnek çalışma modelleri, işten çıkarmalara bir alternatif (Ekin, 1999, s:8, Sabancı, 1999, s:4) ve iş yaratma politikalarının bir parçası olarak işsizliğe çare (Başkan, 1999, s:35, Ekin, 1999, s:8, Aktekin, 2006, s:105) olarak da değerlendirilmektedir.

Yaşanan ekonomik krizler yanında işgücünün yapısında ve davranışlarında gerçekleşen değişim de (Centel, 1999, s:26, Ekin, 1999, s:12), esnek çalışma modellerinin benimsenmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Daha spesifik olarak, kadınların

işgücüne geçmişe kıyasla daha fazla katılması ve genel olarak yüksek tahsil gören çalışanların beklentilerinin artması (Tuncay, 1999, s:67, Başkan, 1999, s:37, Ekin, 1999, s:12) esnek çalışma modellerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Nitekim kısmî zamanlı çalışma ve geçici çalışma gibi esnek çalışma modellerinden en fazla kadınlar ve gençler yararlanmaktadır (Ekin, 1999, s:12, Tuncay, 1999, s:69, Kenar, 2002).

Esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasına, son yıllarda üretim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve ekonominin hizmet sektörlerine kayması da olanak vermektedir (Aktay, 1999, s:54, Işık, 2003, s:108, Başkan, 1999, s:37, Ekin, 1999, s:12).

Yukarıda açıklanan gelişmeler kısaca özetlenecek olursa; esnek çalışma modellerinin işverenler açısından ekonomik krizler doğrultusunda maliyet odaklı bir yaklaşımla, işçiler açısından ise serbestiyet, daha fazla boş zaman ve iş-yaşam dengesinin sağlanması (Uyargil, 1984, s:111) nedenleriyle benimsendiği, teknolojik gelişmelerin ise her iki tarafın çıkarları açısından da uygun olan (Başkan, 1999, s:44) bu modellerin uygulanmasına zemin hazırladığı ifade edilebilir. Bu gelişmelerden hareketle çalışma hayatında yaygın olarak uygulanan esnek çalışma modelleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Çalışmamızda esnek çalışma modelleri; hafta sonu çalışma, vardiyalı çalışma, fazla mesai, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, kısmî zamanlı çalışma, iş paylaşımı, esnek çalışma saatleri, geçici çalışma, sabit / belirli süreli sözleşmeler, evde çalışma, tele-çalışma ve sıkıştırılmış iş haftası başlıkları altında ele alınmaktadır.

Hafta Sonu Çalışma

Klasik istihdam biçimlerine göre işçilere verilen hafta tatilinin hemen her ülkede kural olarak Pazar günü olduğu (McCann, 2005, s:38) bilinmektedir. Fakat özellikle perakende, gıda, turizm gibi alanlarda işyerlerinin Pazar günleri de faaliyetlerini sürdürmeleri günümüzde bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu doğrultuda “hafta sonu çalışması”, esnek çalışma modelleri kapsamında (Işık, 2003, s:110, Demircioğlu ve Engin, 2002, s:74) ele alınmaktadır.

Hafta sonu çalışmayı mümkün kılan yasal düzenlemeler, genellikle “7 günlük zaman dilimi içinde kesintisiz en az 24 saat hafta tatili verilmesi” gibi şekillerde ifade edilmektedir. Nitekim Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (UÇÖ / ILO) 14 sayılı Haftalık Dinlenme (Endüstri) ve 106 sayılı Haftalık Dinlenme (Ticaret ve Ofisler) Sözleşmeleri de haftada en az 24 saatlik dinlenmeyi öngörmektedir (McCann, 2005,

s:33). 4857 sayılı İş Kanunumuzun 46. maddesinde de hafta tatili bu şekilde öngörülmektedir.

Almanya’da İş Süreleri Kanunu, Pazar günleri çalışmayı tabu olmaktan çıkartarak (Centel, 1999, s:29) bir haftalık zaman diliminde 24 saatlik dinlenme süresi esasını kabul etmiştir (İş Süreleri Kanunu, M.10). Diğer yandan kanun, işçileri gözeterek bir yıl içinde en az 15 Pazar günü dinlenme verilmesi kuralını koymuştur (İş Süreleri Kanunu, M.11). Hafta sonu çalışma konusundaki uygulamalar incelendiğinde; Alman Ekonomi Enstitüsü’nün (resmi) kayıtlarına göre, 1999 yılında Almanya’da çalışanların % 11,7’sinin düzenli olarak Pazar günleri çalıştığı görülmektedir (Prinz, 2006, s:192).

Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma

En geleneksel esnek çalışma modeli (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:57, Aktay, 1999, s:53) olarak kabul edilen “vardiyalı çalışma” veya diğer adıyla “postalar halinde çalışma”, hizmet ve üretim süreçlerinin 24 saat boyunca kesintisiz sürmesi gereken sağlık, turizm ve telekomünikasyon (Centel, 1999, s:27) gibi alanlarda kullanılmaktadır (Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997, s:138).

Vardiyalı çalışmada işçinin günlük normal iş süresini aşan çalışma süresi, iki veya daha fazla işçi arasında birbirini takip eden başlangıç ve bitiş saatleri ile bölünmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:57). Diğer bir ifadeyle vardiyalı çalışmada en az iki çalışan, bir plân doğrultusunda düzenli olarak nöbet değiştirerek aynı görevi yerine getirmektedir (Prinz, 2006, s:192).

4857 sayılı İş Kanunumuz vardiyalı çalışmayı mümkün kılan bir nitelik taşımaktadır. Nitekim kanunun 69. maddesinde gece çalışmasına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. İlgili maddede; “gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, bir çalışma haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci çalışma haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle postalar”ın sıraya konması öngörülmektedir.

Almanya’da ise 1994 yılında yürürlüğe giren İş Süreleri Kanunu’nun 6. maddesi, gece çalışmasını ve vardiyalı çalışmayı mümkün kılmaktadır. Alman Ekonomi Enstitüsü’nün (resmi) kayıtlarına göre, 1999 yılında Almanya’da çalışanların % 10,7’si düzenli olarak vardiyalı çalışmıştır (Prinz, 2006, s:192).

Fazla Çalışma

“Fazla çalışma” veya uygulamadaki adıyla “fazla mesai”, yasal ya da bireysel olarak işyerinde geçerli olan çalışma süresinin, o süreye denk düşen miktarda para ile veya boş zaman ile dengelenerek aşılmasıdır (Prinz, 2006, s:192).

Fazla çalışma uygulaması, işyerinde yerine getirilmesi gereken üretim veya hizmetteki dalgalanmaları, yeni personel alımına ihtiyaç duymadan karşılamayı sağlayan bir esnek çalışma modelidir.

Fazla çalışma, bir yandan niteliği itibarıyla bir esnek çalışma modeli oluşturmakta, diğer yandan fazla çalışmaya ilişkin yasal mevzuatta bulunan kısıtlamaların da daha esnek hale getirilmesi söz konusu olmaktadır. Nitekim 4857 sayılı İş Kanunu'nda fazla çalışmaya ilişkin olarak 1475 sayılı İş Kanunu'nda yer alan "en fazla günde 3 saat ve yılda 90 gün" sınırlaması yerine, "yılda en çok 270 saat" şeklinde daha esnek bir ölçü getirilmiştir (*Acar, Aydınlı ve Yıldırım, 2005, s:14*).

Fazla çalışma konusundaki uluslararası düzenlemeler incelendiğinde; ILO'nun 1 no.lu Çalışma Saatleri (Endüstri) Sözleşmesi, 30 no.lu Çalışma Saatleri (Ticaret ve Ofisler) Sözleşmesi ve 116 no.lu Çalışma Saatlerinin Azaltılmasına İlişkin Tavsiye Raporu'nda fazla çalışmaya ilişkin düzenlemelerin yer aldığı görülmektedir (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm> <http://www.ilo.org>, *McCann, 2005, s:13*).

Alman çalışma mevzuatına göre; 6 ay veya 24 haftalık dönem içinde ortalama çalışma süresi günde 8 saati geçmiyorsa, 8 saatlik bir işgününde, işçilere günde iki saat fazla çalışma yaptırmak mümkündür (İş Süreleri Kanunu, M.3). Almanya'da uygulamadaki durum incelendiğinde; 2002 yılında her çalışanın, toplu iş sözleşmeleriyle belirlenen çalışma sürelerini aşacak şekilde ortalama 100 saat fazla çalışma yaptığı görülmektedir (*Prinz, 2006, s:192*).

Fazla çalışmanın esneklik sağlama avantajının yanında, istihdam politikası ve işçi sağlığı konularında (*Güzel, 2000, s:218*) olumsuz sonuçlar yaratabileceği ve konuya ilişkin yasal sınırlamaların fazla gevşetilmesinin sakıncalı olabileceği de dikkate alınmalıdır.

Yıllık Çalışma Saatleri Sözleşmesi

"Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi"; yıllık olarak azami bir süre belirlenen süre doğrultusunda, bu azami süreyi geçmemek üzere işçinin yıl içinde daha az veya daha fazla çalışmasını sağlamaktadır (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:54*).

"Seneleştirme" veya "esnek sene modeli" olarak adlandırılan bu modelde; çalışanların günlük, haftalık veya aylık çalışma süreleri belirli olmamakta ve bu süre, değişen iş ve üretim hacmine göre farklılaşmaktadır (*Yavuz, 1999, s:93*). Dolayısıyla bu tip sözleşmeler, yılın belirli dönemlerinde periyodik olarak iş hacminin azaldığı veya arttığı işyerlerinde kullanılmaktadır (*Özgener, 2005, s:62*).

Türkiye ve Almanya'nın çalışma mevzuatlarında yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, spesifik olarak düzenlenmemiş olmakla birlikte, mevzuatlarda esnek

sene modelinin uygulanmasını engelleyecek bir düzenleme de bulunmamaktadır. Ayrıca çalışmamızda kısmî zamanlı çalışmanın özel bir şekli olarak ele aldığımız çağrı üzerine çalışma; hafta, ay veya yıl üzerinden belirli bir süre çalışmayı esas alan ve temel prensibi iş hacminin azalması veya artması halinde işgücüne duyulan ihtiyacı karşılamak üzere başvurulmuş bir esnek çalışma modeli olduğundan dolayı çağrı üzerine çalışmaya yönelik düzenlemelerin yıllık çalışma saatleri sözleşmesi yapılmasına olanak verdiği ifade edilebilir. Çünkü hem yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalışma, hem de çağrı üzerine çalışma, belirli bir dönemde (yıl, ay, hafta) asgari veya azami bir süre saptanarak ihtiyaç duyulduğunda işçinin davet edilerek çalıştırılması prensibine dayanmaktadır. Dolayısıyla her iki ülkede de çağrı üzerine çalışmaya ilişkin yapılan düzenlemeler, yıllık çalışma saatleri sözleşmelerinin yapılmasına da olanak vermektedir.

Uygulamadaki durum incelendiğinde ise, genel olarak esnek çalışma modellerinden öteden beri yoğun biçimde yararlanmakta olan Almanya'da, yıllık çalışma saatleri sözleşmelerinin 1980'lerin başında en az 12 işletmede 1000 işçiyi kapsayacak şekilde uygulandığı görülmektedir (*Yavuz, 1999, s:93*).

Kısmî Zamanlı Çalışma

En yaygın biçimde uygulanan esnek çalışma modeli (*Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997, s:137*) olarak bilinen "kısmî zamanlı çalışma", kısaca "haftalık normal çalışma süresinden daha az süreli çalışma"yı ifade etmektedir. Kısmî zamanlı çalışmada işçi ve işveren tarafları kendi aralarında anlaşarak yasal düzenleme uyarınca normal çalışma süresinden az olan bir çalışma süresi belirlemektedir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, kısmî zamanlı çalışmanın süreklilik arz eden (*Zengingönül, 2003, s:163*), düzenli bir çalışma (*Özgener, 2005, s:66*) olmasıdır. Kısmî zamanlı çalışma, bu özelliğiyle geçici çalışma gibi uygulamalardan farklılık arz etmektedir.

Kısmî zamanlı çalışmaya ilişkin uluslararası düzenlemeler incelendiğinde, 24 Haziran 1994 tarihli ve 175 sayılı ILO Sözleşmesi'nin kısmî zamanlı çalışmaya ilişkin olduğu görülmektedir (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>). Buna göre kısmî zamanlı çalışan işçi, normal çalışma saatleri karşılaştırılabilir nitelikte olan tam zamanlı çalışan işçiye oranla daha az olan işçi demektir (*Tuncay, 1999, s:71*).

Kısmî zamanlı çalışma konusunda Almanya'daki düzenlemeler incelendiğinde, bu düzenlemelerin çok daha eskiye dayandığı dikkati çekmektedir. Almanya'da kısmî zamanlı çalışmaya ilişkin ilk tanım, 1985 yılında kabul edilen Çalışmayı Geliştirme Kanunu'nda yapılmıştır. Buna göre, bir işçi, işyerinde kendisi ile

karşılaştırılabilir bir işte tam gün çalışan işçilerin normal haftalık çalışma süresinden daha az bir süre ile çalışıyorsa, bu işçi kısmî zamanlı iş ilişkisi ile çalıştırılmaktadır (Ertürk, 2000, s:235).

4857 sayılı İş Kanunumuzda da 1475 sayılı eski İş Kanunu'ndan farklı ve yukarıdaki tanımlamalarla uyumlu olarak kısmî zamanlı iş sözleşmesi tanımına yer verilmektedir. Buna göre; "işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme, kısmî süreli iş sözleşmesidir." (4857 sayılı İş Kanunu, M.13). İlgili maddenin gerekçesine göre, "önemli ölçüde" ibaresi yasal olarak azami 45 saat olan yasal haftalık çalışma süresinin 2/3'ünü (Acar, Aydın ve Yıldırım, 2005, s:13) ifade etmekte, yani ülkemizde kısmî zamanlı çalışma, haftada 30 saate kadar yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Bu noktada; 30 saatin kısmî zamanlı olarak kabul edilen çalışmaların üst sınırı olduğu, bu sürenin işyerinde tam zamanlı çalışan işçinin çalışma süresine göre değişebileceği de dikkate alınmalıdır (Çağlar, 2005, s:198).

Çeşitli ülkelerin kısmî zamanlı çalışma tanımlamaları ve konuya ilişkin uygulamaları farklılık göstermektedir (Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997, s:138). Örneğin Almanya, İrlanda, Lüksemburg ve Hollanda gibi Avrupa ülkelerinde haftalık 38 saate kadar yapılan çalışmalar, kısmî zamanlı çalışma olarak tanımlanmaktadır (Aktay, 1999, s:60).

Diğer yandan kısmî zamanlı çalışmanın özel bir şekli olan "çağrı üzerine çalışma", işçinin belirli bir zaman diliminde toplam ne kadar süre ile çalışacağıın saat olarak (Özgener, 2005, s:68) işveren tarafından (Prinz, 2006, s:193) belirlendiği bir esnek çalışma modelidir. Çağrı üzerine çalışmada işçi, işverenin ihtiyaç halinde kendisini çağırmasıyla çalışmaktadır. Almanya'da "kapasiteye bağlı değişken iş süresi" (kapovaz) olarak adlandırılan (Özgener, 2005, s:68) çağrı üzerine çalışma, Alman İstihdamı Teşvik Kanunu (Tuncay, 1999, s:77) ve Kısmî Süreli ve Belirli Süreli Çalışma Kanunu'nda (Prinz, 2006, s:193) düzenlenmiştir. Uygulamadaki durum değerlendirildiğinde Almanya'da çağrı üzerine çalışmanın, öteden beri uygulandığı görülmektedir. Nitekim 1986 yılında Almanya'da kısmî zamanlı çalışanların % 10'unun (yaklaşık 1,4 milyon çalışan) çağrı üzerine çalıştığı ifade edilmektedir (Özgener, 2005, s:68). Diğer yandan, 1998 yılında Almanya'da çalışanların % 16,6'sını kısmî zamanlı çalışanlar oluşturmaktadır (Jung, 2001).

Çağrı üzerine çalışma konusu, ülkemizde ise ilk kez 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmiştir. Kanunun 14. maddesinde; haftalık çalışma süresinin kararlaştırılmadığı durumlarda 20 saatlik bir alt sınır öngörülmektedir.

İş Paylaşımı

Kısmî zamanlı çalışmanın özel bir şeklini oluşturan "iş paylaşımı" ya da diğer adıyla "çalışma yerini paylaşma" (Prinz, 2006, s:193); bir işi en az iki işçinin paylaşmasını ifade etmektedir (Özgener, 2005, s:67). İş paylaşımında söz konusu işçiler, önceden hazırlanan bir çalışma zamanı plânına göre (Prinz, 2006, s:193) aynı çalışma yerinde nöbetleşe olarak aynı işi yerine getirmektedirler. Böylelikle iş, çalışma süresi içinde kesintisiz olarak sürdürülmektedir (Özgener, 2005, s:67).

4857 sayılı İş Kanunu'nda iş paylaşımı konusu spesifik olarak düzenlenmemekle birlikte, bu uygulamayı engelleyecek bir düzenleme de bulunmamaktadır.

İş paylaşımı konusu Almanya'da Kısmî Süreli ve Belirli Süreli İş Sözleşmelerine İlişkin Kanun ile düzenlenmiştir. Buna göre; çalışanın işte bulunmadığı zamanlardaki organizasyon riskleri, sadece işverene yüklenmektedir. Bu sebeple, Almanya'da iş paylaşımının diğer esnek çalışma modellerine kıyasla daha az yaygın olduğu ifade edilmektedir (Prinz, 2006, s:193).

Esnek Çalışma Saatleri

Son yıllarda çeşitli ülkelerin çalışma mevzuatlarında haftalık çalışma sürelerinin azaltılmasına yönelik düzenlemeler yapıldığı dikkati çekmektedir (McCann, 2005, s:5-6). Diğer yandan günümüzde çalışma süresinin azaltılmasından ziyade, esnekleştirilmesinin daha önemli hale geldiği ifade edilebilir (Yavuz, 1997).

Çalışanların tamamının aynı saatte işe başlayıp aynı saatte işlerine son vermelerine alternatif oluşturan "esnek çalışma saatleri" uygulaması; işçilerin, günlük çalışma süresi ile işe başlama ve işe son verme zamanlarını kendilerinin belirlemelerine olanak veren (Uyargil, 1984, s:112, Yavuz, 1999, s:91) bir esnek çalışma modelidir.

Bu modelde; tüm çalışanların iş başında olması gereken "temel / çekirdek zaman"a (Uyargil, 1984, s:112) ek olarak, çalışanların çalışıp çalışmamakta serbest oldukları (Yavuz, 1999, s:92) "esnek çalışma saatleri" bulunmaktadır.

Alman mevzuatında günlük normal çalışma süresinin azami 8 saat olması öngörülmektedir. Bu süre; Almanya'da 6 ay veya 24 haftalık bir zaman diliminde günlük ortalama 8 saati aşmamak üzere yapılacak denkleştirmeye 10 saate kadar yükseltilebilmektedir (İş Süreleri Kanunu, M.3). Ülkemiz mevzuatında ise haftada en fazla 45 saat olan çalışma süresinin haftanın

çalışılan günlerine eşit olarak paylaşılması veya tarafların anlaşmasıyla günde 11 saati aşmayacak şekilde dağıtılması öngörülmektedir. Ülkemizde haftalık çalışma süresinin, iki aylık zaman diliminde normal haftalık çalışma süresini aşmaması gerekmektedir (4857 sayılı İş Kanunu, M.63). İki ülkede de çalışma sürelerine ilişkin olarak var olan bu düzenlemeler, esnek çalışma sürelerinin uygulanmasına engel teşkil etmemektedir.

Esnek çalışma süreleri uygulaması, esnek çalışma modellerinin öteden beri uygulanmakta olan bir çeşidini oluşturmaktadır. Nitekim, Almanya’da 1967 yılında ilk kez uygulanan esnek çalışma modeli, esnek çalışma süreleridir. 1980 yılında Almanya ve İsviçre’de işgücünün % 40-45’inin, İngiltere ve ABD’de ise işgücünün % 8’inin esnek çalışma saatleri ile çalıştığı ifade edilmektedir (Yavuz, 1997).

2.8. Geçici Çalışma

“Geçici çalışma”, “mevsimlik çalışma” ve “geçici/ödünç iş ilişkisi” olarak iki kısımda ele alınabilecek bir esnek çalışma modelidir.

“Mevsimlik çalışma”, geleneksel olarak mevsimlik işlerde (Tuncay, 1999, 2003), üretim/hizmet ihtiyacının senenin belirli dönemlerinde yoğunlaşması doğrultusunda işverenin geçici olarak işçi istihdam etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla mevsimlik çalışma, özellikle tarım ve turizm gibi alanlarda yoğun olarak kullanılmaktadır. Mevsimlik çalışmada işçi ve işveren arasında genellikle belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılmaktadır.

Geçici çalışmanın diğer bir şeklini oluşturan “geçici/ödünç iş ilişkisi” ise kısaca, bir işverenin işçisini başka bir işverene, belirli veya belirsiz süreyle geçici olarak vermesini ifade etmektedir.

Geçici iş ilişkisinde, üçlü bir hukuki ilişki bulunmaktadır. Burada taraflar; ödünç veren işveren, ödünç alan işveren ve işçidir. Geçici çalışma, özellikle özel istihdam büroları aracılığıyla hayat bulan bir esnek çalışma modelidir (Tuncay, 2003). Diğer bir ifadeyle; ödünç veren, genellikle özel bir istihdam bürosu olmaktadır.

Geçici iş ilişkisinde işçiler, ödünç alan işveren ile değil, ödünç veren işveren, diğer bir deyişle taşeron firma / özel istihdam bürosu ile belirli süreli iş sözleşmesi yapmakta, ödünç veren işveren de ödünç alan işverenle sözleşme yapmaktadır (Kenar, 2002).

Geçici iş ilişkisi konusundaki uluslararası düzenlemeler incelendiğinde; 19 Haziran 1997 tarihli ve 181 sayılı ILO Sözleşmesi’nin geçici işçi sağlayan özel istihdam bürolarına ilişkin düzenlemeler içerdiği ve böylelikle bu sözleşmeyle geçici çalışmanın yasal zemine oturtulduğu görülmektedir (<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>).

Ayrıca AB’nin 91/383 ve 96/71 sayılı Konsey Yönergeleri de geçici işçilerin sağlık ve güvenliklerinin geliştirilmesine ilişkindir (Tuncay, 2003, TİSK, 2003, s:52).

Almanya’da geçici iş ilişkisi, ilk kez 1960’lı yıllarda İsviçreli bir ödünç çalışma bürosu tarafından uygulanmıştır. Bu ülkede geçici çalışmanın yasal çerçevesini, 3 Şubat 1995 tarihli Profesyonel Amaçlı Ödünç İş İlişkisinin Düzenlenmesine Dair Kanun oluşturmaktadır. Bu kanun, kısaca geçici işçilerin korunmasını, büroların yasa dışı faaliyet göstermelerinin engellenmesini ve büroların denetlenmesini amaçlamaktadır.

Almanya’da işçilerin ödünç verilme süresine ilişkin bir kısıtlama olup olmadığı incelendiğinde; 1972 yılından bu yana 1985, 1994 ve 1997 yıllarında yapılan düzenlemelerle işçilerin ödünç verilmesindeki azami sürenin 1972 yılında 1 ay olarak belirlendiği ve adı geçen yıllarda kademeli olarak 12 aya kadar yükseltildiği görülmektedir. Bu azami süre, 2002 yılında 24 aya yükseltilmiş, 2004 yılında ise 2003 yılı sonuna kadar bağitlanan sözleşmelerde 24 aylık süre sınırlamasına devam edilmesi, ancak 2003 yılı sonrasında bu konudaki sınırlamaya son verilmesi hükme bağlanmıştır. Sonuç olarak Almanya’da mevcut durumda geçici iş ilişkisi, belirsiz süreli olarak kurulabilmektedir (Hekimler, 2004).

Ülkemizde özel istihdam bürolarının varlığı ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal zemine kavuşturulmuş bulunmaktadır (M.90). Ayrıca özel istihdam bürolarının kurulması, seçme, izin verme, yenileme ve denetim esasları gibi konular 25 Haziran 2003 tarihli ve 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu’nda da düzenlenmiş bulunmaktadır (Kutal, 2004, s:130). Ülkemizde geçici iş ilişkisi konusu da, ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal zemine kavuşturulmuş bulunmaktadır. Kanunun 7. maddesinde geçici iş ilişkisi tanımlanmakta, işverenlerin yükümlülükleri ve ilişkinin şekil şartları açıklanmaktadır. Buna göre; ülkemizde geçici iş ilişkisi, sadece belirli bir süre için (6 ay veya en fazla iki kez 6’şar aylık uzatmalarla olmak üzere en fazla 18 ay) yapılabilmektedir. Diğer bir ifadeyle ülkemizde geçici iş ilişkisi, en fazla 18 aylık belirli bir süre için kurulabilmektedir.

2.9. Sabit/Belirli Süreli Sözleşmeler

“Belirli süreli çalışma”, iş sözleşmesinin sona ereceği zamanın açıkça kararlaştırıldığı veya belirli bir tarihe veya bir işin sona ermesine / belirli bir hizmetin görülmesine bağlandığı durumlarda söz konusu olan bir esnek çalışma modelidir (Tuncay, 1999, s:68). Aslında belirli süreli iş sözleşmeleri yeni bir istihdam türü olarak değerlendirilmeyebilir. 1980’li yıllarda yaşanan ekonomik krizler sonucunda işsizliğin artması, bu tip

sözleşmelerin bir esnek çalışma modeli olarak yeniden ele alınmasına neden olmuştur (Tuncay, 1999, s:69).

Belirli süreli çalışma, birçok ülkenin çalışma mevzuatında belirli koşullarla sınırlandırılmıştır (Ekin, 1999, s:12). Diğer bir ifadeyle, belirli süreli çalışma çoğu ülkede yasal koruma altında uygulanmakta ve bu tip sözleşmeler istisna olarak kabul edilmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:19, Tuncay, 1999, s:69). Çünkü belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçiler; iş güvencesi, kıdem tazminatı gibi işçinin yararına olan bazı uygulamaların kapsamı dışında tutulmaktadır.

AB düzeyinde belirli süreli iş sözleşmesinin ilk tanımı, 25 Haziran 1991 tarih ve 91/383/EEC sayılı Belirli Süreli İş İlişkisi veya Geçici İş İlişkisi ile Çalışan İşçilerin İş Sağlığı ve Güvenliğinin İyileştirilmesinin Teşvikine Yönelik Tedbirlere İlişkin Konsey Yönergesi'nde yapılmıştır. Belirli süreli iş sözleşmelerinin yapılmasının objektif bir nedene bağlanması, AB düzeyinde ilk kez bu yönergeyle olmuştur (Aktekin, 2006, s:102).

AB düzeyindeki sosyal taraflar 18 Mart 1999 tarihinde "Belirli Süreli İş Sözleşmesi Hakkında Çerçeve Anlaşma"yı imzalamışlar ve bu anlaşma 28 Haziran 1999 tarih ve 99/70/EC sayılı Konsey Yönergesi ile üye devletler bakımından bağlayıcı hale getirilmiştir. Bu yönergede belirli süreli sözleşmeyle çalışan işçilere karşı ayrımcılığa ve zincirleme belirli süreli iş sözleşmelerinin kötüye kullanımına karşı önlemler yer almaktadır (Aktekin, 2006, s:101).

AB'nin düzenlemelerine uyumlu olarak Almanya'da 1 Ocak 2001 tarihinde yürürlüğe giren Kısmî Çalışma ve Belirli Süreli İş Sözleşmelerine İlişkin Kanun ile belirli süreli iş sözleşmesi yapılması; geçici işgücüne ihtiyaç duyulması, işin niteliği, işçiye bağlı nedenlerin gerektirmesi, mesleki eğitim, deneme amaçlı iş ilişkileri gibi meşru bir nedenin bulunmasına bağlanmıştır (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:21).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 11. maddesinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesi tanımlamaları yapılmıştır. Kanunun 11. maddesine göre; belirli süreli iş sözleşmeleri; "esaslı bir neden olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) yapılamaz"makta ve "aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edil"mektedir. Kanunun 12. maddesinde ise; belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilere ayrımcılık yapılmasını önleyen düzenlemeler yer almaktadır. Buna göre belirli süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, sadece iş sözleşmesinin belirli süreli olmasından dolayı belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulmamaktadır (4857 sayılı İş Kanunu, M.12/I). Ayrıca ülkemizde 15 Mayıs 2004 tarihinde çıkartılan Geçici veya Belirli Süreli İşlerde İş Sağlığı ve Güvenliği Hakkındaki Yönetmelik ile belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışan işçilerin sağlık ve

güvenliklerinin işyerinde çalışan diğer işçilerle aynı düzeyde korunması hedeflenmektedir (Çelik, 2005, s:84).

2.10. Evde Çalışma

"Evde çalışma" ya da diğer adıyla "eve iş verme" (Engin, 2000, s:270); işgörenin bir işveren veya bir aracı için evde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereği bir mal veya hizmet üretmesini (Özgener, 2005, s:65) ifade etmektedir.

Evde çalışma, özellikle tekstil alanında (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:27) ve el sanatlarının yapıldığı işlerde geleneksel olarak başvurulan bir alternatif çalışma modelidir. Evde çalışma, geleneksel uygulama alanlarını günümüzde de korumakla birlikte, son yıllarda bu esnek çalışma modelinin kullanımının hem sektör, hem de uygulama alanı olarak genişlediği dikkati çekmektedir.

Günümüzde özellikle çeviri, programlama, muhasebe defteri tutma ve reklâmcılık (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:27) gibi alanlarda evde çalışma yaygın olarak benimsenmektedir. Dolayısıyla geleneksel olarak düşük nitelikli işlerde yararlanılmakta olan evde çalışmanın, bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte yüksek nitelikli işlerde de yararlanılan bir esnek çalışma modeli haline geldiği ifade edilebilir. Nitekim 2006 yılında İngiltere'de 123 ev çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre, geleneksel ve düşük nitelik gerektiren işlerde evde çalışma, ağırlıklı olarak kadın çalışanlar tarafından uygulanmakta ve bu durumda evde çalışmanın en temel motivi, evde çalışmanın aileye yönelik ihtiyaçların giderilmesine olanak sağlaması olmaktadır. Diğer yandan, profesyonel ve yüksek nitelik gerektiren işlerde ise ağırlıklı olarak erkekler evde çalışmakta, bu durumda ücretler nispeten daha yüksek olmakta ve temel motiv, bireyin esneklik ihtiyacının sağlanması olmaktadır (Moore, 2006, s:10).

Evde çalışmada kişisel bağımlılık unsurunun belirlenmesi genellikle zor olmaktadır. Bağımlılık unsuru belirlenemediğinde işgören, işçi sıfatını edinmemekte ve iş hukuku mevzuatının tamamen dışında kalmaktadır (Engin, 2000, s:270). İşverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan yönetim hakkına dayanarak verdiği talimatlarla işin yürütümünü ve işçinin çalışma şeklini düzenlemesiyle ortaya çıkan (Engin, 2000, s:271) kişisel bağımlılık, tipik iş sözleşmesinin aksine ev iş sözleşmesinde söz konusu olmamakta, bu tip sözleşmelerde ekonomik bağımlılık söz konusu olmaktadır (Engin, 2000, s:286).

Evde çalışanlara, yapılan işin niteliğinin gereği olarak tüm dünyada ve Türkiye'de parça başına ücret ödenmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:28, Aktay, 1999, s:58). Bu uygulamada genellikle işveren, işi

yapılması için gerekli olan malzemeleri sağlamakta ve çalışan da gerekli üretim veya hizmeti yerine getirmektedir (Aktay, 1999, s:58). İşin düzenlenmesi konusu değerlendirildiğinde, işverenin işin yerine getirilmesini düzenlemesi olanağı bulunmadığı, sadece işin başlangıç ve bitiş süresini belirleme olanağı bulunduğu görülmektedir (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:28).

Evde çalışmanın işveren açısından en önemli yararı, işyerine ilişkin sabit maliyetleri azaltmasıdır (Demircioğlu ve Engin, 2002, s:28). Diğer yandan konu işçiler açısından değerlendirildiğinde; evde çalışmanın, iş-yaşam dengesinin kurulması bağlamında ele alındığı ve uygulamanın yaşam kalitesini arttırmaya katkısının vurgulandığı görülmektedir (Moore, 2006, s:5). Nitekim evde çalışma, işçilere boş zaman ve serbestiyet gibi faydalar sağlamanın yanında, ulaşım sorununu da ortadan kaldırmaktadır (Özgener, 2005, s:65). Diğer yandan evde çalışmanın; iş ve aile sorumluluklarının sınırlarının iyi çizilememesi (Moore, 2006, s:6) ve sosyal izolasyon (Özgener, 2005, s:65) gibi bazı sakıncaları da dikkati çekmektedir.

Konuya ilişkin uluslararası düzenlemeler incelendiğinde 20 Haziran 1996 tarihli ve 177 sayılı ILO Sözleşmesi'nin evde çalışmaya ilişkin olduğu ve evde çalışanları koruyan bazı düzenlemeler içerdiği görülmektedir (ILO Home Work Convention, 1996). Sözleşme, evde çalışmanın ulusal politikalarla da özendirilmesini öngörmektedir (M.5).

4857 sayılı İş Kanunumuzda evde çalışmaya yönelik bir düzenleme bulunmamaktadır ve Türkiye ILO'nun ilgili sözleşmesini henüz onaylamamıştır.

Almanya'da ise ilk olarak 1951 yılında yürürlüğe giren Evde Çalışma Kanunu, son olarak 1997 yılında yenilenmiş (Jung, 2001) ve evde çalışmaya ilişkin hukuki ilişkiler, büyük ölçüde hizmet akdine yaklaştırılmıştır (Aktay, 1999, s:58). Almanya Ulusal Nüfus Bürosu'nun verilerine göre; 2000 yılında Almanya'da bağımlı çalışanların % 2,1'i temel olarak, yani haftalık çalışma saatlerinin en az yarısında evde çalışmaktadır. Bunun yanında, bağımlı çalışanların % 5,7'si de bazen, yani haftada bir günden az olmak üzere evde çalışmaktadır (Kleemann, 2003, s:4).

2.11. Tele-Çalışma (Tele-Working)

İletişim teknolojisindeki gelişmelerin olanak verdiği (Özgener, 2005, s:63) "tele-çalışma", evde çalışmanın modern bir şekli olarak görülebilir (Aktay, 1999, s:59). Fakat tele-çalışmada işçinin sadece evde çalışması değil, belirlenen başka bir yerde / ofiste de çalışması (Özçelik, 1995, s:105) mümkündür.

Uluslararası Çalışma Örgütü, 1990 yılında tele-çalışmayı, "işyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin

bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli" olarak tanımlamıştır (Zengingönül, 2003, s:165). AB de tele-çalışmayı benzer şekilde tanımlamaktadır.

Tele-çalışma da evde çalışma gibi işçinin işverenle bağımlılık ilişkisinin zayıf olduğu (Aktay, 1999, s:59) bir çalışma modelidir. Tele-çalışmada; işçinin işini yapması için gereken donanım, işçinin evine veya işini yerine getireceği yere kurulmakta ve yapılan iş, ağ sistemi aracılığıyla gerekli yere aktarılmaktadır (Aktay, 1999, s:59). Son birkaç yıldaki teknolojik gelişmeler doğrultusunda kablosuz bilgisayar ağlarının ve diğer kablosuz iletişim araçlarının varlığı değerlendirildiğinde, işçinin sabit bir yerden tele-çalışma yapmasının artık şart olmadığı, bu şekilde tele-çalışmanın daha da esnek bir şekle büründüğü ifade edilebilir. Bazı kaynaklarda bu çeşit tele-çalışmanın, "mobil tele-çalışma" (Kleemann, 2003, s:2) olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Tele-çalışmanın mobil olabilme özelliği değerlendirildiğinde, işçiye en az evde çalışma kadar serbestiyet sağladığı ifade edilebilir.

AB düzeyinde tele-çalışmaya ilişkin düzenlemeler, 16 Temmuz 2002 tarihinde işçi, işveren ve girişimci konfederasyon ve dernekleri ile yapılan Çerçeve Anlaşma'da yer almaktadır. Anlaşma, üye ülkelere tele-çalışmayı özendiren bir nitelik taşımaktadır (Zengingönül, 2003, s:166).

Almanya'nın çalışma mevzuatında tele-çalışmaya ilişkin spesifik bir düzenleme bulunmamakta, fakat tele-çalışma konusunda işyeri düzeyinde anlaşmalar yapıldığı görülmektedir (<http://www.einclusion.eu.org/ShowCase.asp?CaseTitleID=1001&CaseID=2576&MenuID=189>).

Uygulamadaki durum incelendiğinde Almanya Ulusal Nüfus Bürosu'nun verilerine göre; 2000 yılında Almanya'da bağımlı çalışanların % 1,4'ünün tele-çalışma yaptığı görülmektedir (Kleemann, 2003, s:4). Ulusal çalışma mevzuatımızda ise, tele-çalışmaya ilişkin herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

2.12. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış / Esnek) İş Haftası

"Sıkıştırılmış iş haftası", çalışma sürelerinin klasik olarak 5 veya 6 güne değil, daha az işgününe sıkıştırılmak suretiyle uygulanmasını ifade etmektedir (Gümüş, 2005, s:56). Bu uygulamada çalışma süreleri azaltılmadan (Özgener, 2005, s:62), daha az sayıda işgününe dağıtılmaktadır (Gümüş, 2005, s:56). Sıkıştırılmış iş haftası, geleneksel çalışma haftası uygulamasından bir sapma niteliğindedir (Gümüş, 2005, s:56).

Sıkıştırılmış iş haftası uygulamasının hem işçiler, hem de işverenler açısından yararları bulunmaktadır. İşçiler, sıkıştırılmış iş uygulaması sayesinde serbest zamanlarını kesintisiz kullanma imkânı bulmakta ve

daha az işe gidip gelmektedirler. İşverenler ise, sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması sayesinde; işletmenin cari giderlerini azaltmakta, tamir ve bakımları daha rahat yaptırabilmekte ve üretim miktarını piyasadaki duruma ve siparişlere göre ayarlayabilme imkânı bulmaktadırlar (Gümüüş, 2005, s:56). Diğer yandan günlük çalışma sürelerinin çok uzun olması, işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından eleştirilere konu olmaktadır (Özgener, 2005, s:62).

4857 sayılı İş Kanunu'nda haftalık iş süresinin, haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünmesi zorunluluğu kaldırılmış ve denkleştirme esas alınmıştır. Kanunun 63. maddesinde; tarafların anlaşmasıyla haftalık normal çalışma süresinin haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşuluyla farklı şekilde dağıtılabilmesi ifade edilmektedir. Aynı maddeye göre; "iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz" maddesindedir. Dolayısıyla bu madde, ülkemizde sıkıştırılmış iş haftasının uygulanmasına olanak vermektedir.

Benzer şekilde Almanya'da İş Süreleri Kanunu'nun 3. maddesine göre; 6 ay veya 24 haftalık bir zaman diliminde günlük ortalama 8 saati aşmamak üzere, günlük çalışma süresi 10 saate kadar yükseltilebilir. Dolayısıyla Alman çalışma mevzuatı da ülkemizde olduğu gibi, sıkıştırılmış iş haftası konusunda spesifik bir düzenleme içermemekte, fakat mevcut düzenlemeleriyle sıkıştırılmış iş haftası uygulamasını mümkün kılmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Esnek çalışma modelleri, hem insan kaynakları yönetiminin ilgi odağı olan çalışma hayatındaki insana bakışın farklılaşması, hem de iş hayatının ihtiyaçlarının değişmesi sunucunda ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Esnek çalışma modelleri, işletmelerin genel ya da işletme ekonomisinden kaynaklanan çeşitli durumlar karşısında (mevsimsel dalgalanmalar, siparişlerdeki değişim v.b) işletmelerin rahat nefes alabilmeleri için zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. Ayrıca esnek çalışma modelleri, çalışanlar için de meslek, iş ve aile yaşamının uyumu ve bireysel yaşamın planlanmasını kolaylaştıran modellerdir (Prinz, 2006, s:190).

Ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nda esnek çalışma modellerine ilişkin çeşitli düzenlemeler yer almaktadır (Bkz. 4857 sayılı İş Kanunu, M.7-11-13-14-41-46-63). Yeni İş Kanunumuz ile, daha önce yürürlükte olan 1475 sayılı İş Kanunu'nda bulunmayan esnek çalışma modellerine ilişkin pek çok husus, yasal bir zemine oturtulmuştur. Bu kanun uygulanmaya başladıktan sonra, ülkemizdeki işletmelerde çalışanların esnek çalışma modelleriyle istihdamının ne derece uygulama alanı bulduğunu, bu

konudaki yasal düzenlemelerin ne derece hayata geçirildiğini belirlemek amaçlanmıştır ve konuyla ilgili bir araştırma tasarlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada esnek çalışma modellerinin ayrıntılı olarak yasal çerçevesinin çizildiği ve önemli ölçüde uygulama alanı bulduğu Almanya'daki işletmelerle, ülkemizdeki işletmelerin bu açıdan karşılaştırılması amaçlanmıştır.

Bu çalışma, esnek çalışma modellerinin ülkemiz işletmelerinde uygulanma düzeyinin belirlenmesi ve bu konuda önemli ölçüde yol katetmiş olan Almanya'daki işletmelere göre hangi noktada olduğumuzun saptanarak, eksiklerimizin görülmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından önem taşımaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ (KAPSAMI)

Bu araştırma CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004-2005 verilerinden hareketle yapılmıştır. Çalışmamız; CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004-2005 kapsamındaki, araştırmaya veri sağlayan 33 ülkeden, Türkiye ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeleri (toplam 518 işletme) kapsamaktadır.

Araştırmanın Türkiye örneklemini, ülkemizdeki sanayii odası istatistiklerinde yer alan ilk 500 büyük işletme ve ikinci 500 büyük işletme ile İMKB'ye kayıtlı olan ve yukarıda sözü edilen 1000 işletme arasında yer almayan 150 işletme oluşturmaktadır. Sonuç olarak araştırma kapsamında Türkiye'den 1150 işletme yer almış ve anketler bu işletmelerin hepsine gönderilmiştir. Ancak cevaplanarak geri gelen ve geçerli olan anket sayısı 171 adet olduğu için, araştırma için yapılan analizlere 171 işletme dâhil edilmiştir. Almanya'da ise araştırma kapsamında 100'den fazla çalışını bulunan 4000 işletme bulunmaktadır. Almanya'da araştırma kapsamında bulunan söz konusu 4000 işletmeye gönderilen anketler içerisinde cevaplanarak geri gelen ve geçerli olan anketlerin sayısı 347'dir. Dolayısıyla araştırmamızdaki yanıtlayıcı işletmelerin sayısı, Türkiye'den 171 ve Almanya'dan 347 işletme olmak üzere toplam 518'dir.

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada, Türkiye'deki ve Almanya'daki işletmelerde esnek çalışma biçimlerinin uygulanma düzeyleri belirlenerek iki ülkedeki işletmeler bu açıdan karşılaştırılmıştır. Yani bu çalışma, bazı değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Tanımlayıcı araştırmalarda asıl amaç, konuyla ilgili tanımlar yapabilmektir. Bu haliyle araştırmamızın modeli, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların, değişkenlerin ve de değişkenler arasındaki

ilişkinin tanımlandığı durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma modeline uymaktadır (*Kurtuluş, 2004, s:252*).

6. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI ve VARSAYIMLARI

Araştırmamıza CRANET- G grubundan Türkiye ve Almanya verileri dâhil edilmiştir. CRANET-G grubu içinde yer alan 42, ancak bu araştırmaya veri sağlayan 33 ülke bulunmaktadır. Fakat araştırmamız; esnek çalışma biçimlerinin uygulanması ve uygulanma oranlarının, tüm bu ülkelerdeki işletmelerle Türkiye'deki işletmeleri karşılaştırmanın güçlüğü nedeniyle, esnek çalışma biçimlerinin yaygın olarak kullanıldığı bilinen ve kabul edilen Almanya ile Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmeler arasında yapılan karşılaştırma ile sınırlı tutulmuştur.

Bu araştırmada, iki ülkede esnek çalışma biçimlerinin uygulanma düzeylerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması, bu ülkelerdeki yanıtlayıcı işletmelerin verdiği cevaplarla saptanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle sonuçların iki ülkedeki tüm işletmeler için genellenmesi söz konusu değildir. Her iki ülkede de tüm işletmelere ulaşmanın çok zor, hatta imkânsız olması araştırmamızın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

Esnek çalışma biçimlerini inceleyen bu çalışma, konuyla ilgili CRANET 2004–2005 anketinde yer alan değişkenlerle sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada yanıtlayıcıların soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Bu çalışma ile ilgili diğer bir varsayım ise, kullanılan anketin ve istatistik tekniğin verilere ulaşmada ve değerlendirmede en uygun yol olduğudur.

7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ve VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmamızda veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplamada CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2004–2005 anket formu kullanılmıştır.

Bu çalışmada esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasını ve uygulanma düzeylerini ölçen 12 değişken kullanılmıştır.

Bunlar;

1. Hafta sonu çalışma,
2. Vardiyalı çalışma,
3. Fazla çalışma,
4. Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi,
5. Kısmî zamanlı çalışma,
6. İş paylaşımı,
7. Esnek çalışma saatleri,
8. Geçici çalışma,
9. Sabit / belirli süreli sözleşmeler,
10. Evde çalışma,
11. Tele-çalışma,

12. Sıkıştırılmış iş haftası olarak ifade edilebilir.

Ayrıca bu araştırmada iki ülkedeki işletmelerin, esnek çalışma biçimlerinin uygulanma düzeylerini belirleyen 12 değişkene göre farklılığını belirlemek açısından, bu değişkenlerle ülke değişkeni arasında ilişki aranmış olup kategorik değişken olarak “ülke” değişkeni kullanılmıştır. Böylelikle araştırma, toplam 13 değişken kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada, amaca uygun olarak test edilmek üzere geliştirilmiş hipotezler şu şekilde belirtilebilir:

H1: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, hafta sonu çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H2: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, vardiyalı çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H3: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, fazla çalışmanın uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H4: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H5: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, kısmî zamanlı çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H6: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, iş paylaşımı çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H7: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, esnek çalışma saatlerinin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H8: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, geçici çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H9: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, sabit süreli (belirli süreli) sözleşmelerle çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H10: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, evde çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H11: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, tele-çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

H12: Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerde, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçiminin uygulanma düzeyi açısından anlamlı bir fark vardır.

9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Çalışmamızda verileri analiz etmek için ki-kare bağımsızlık testi (kontenjans tablosu analizi) kullanılmıştır.

Bu analiz, iki veya daha fazla değişken (özellik) esas alınarak sınıflandırılan verileri değerlendirmek ve değişkenler arasındaki ilginin derecesini belirlemek için kullanılmaktadır (*Kurtuluş, 2004, s:314*). Çalışmamızda, esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeylerini gösteren değişkenlerle, ülke değişkeni arasında bir ilginin olup olmadığını saptamak, dolayısıyla esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeylerinin araştırmamızda yer alan iki ülke işletmeleri açısından farklı olup olmadığını görebilmek amacıyla bu analiz uygulanmıştır. Ancak çapraz tablodaki her bir gözenek için hesaplanan teorik frekansların (beklenen değerlerin) değerinin "0" olması ve % 20'den fazlasının "5" in altında olması durumunda, elde edilen sonuçlar güvenilir kabul edilmediğinden (*Kurtuluş, 2004, s:317*), yapılan analizde bu durumda olan tablolardaki bazı şıklar birleştirilerek, yeniden ki-kare analizi uygulanmış ve sonuçlar buna göre yorumlanmıştır.

10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu çalışmada, Türkiye ile Almanya'daki işletmelerde esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve ülke değişkeni ile esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeylerini gösteren değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı ki-kare analizi ile saptanmaya çalışılmıştır. Bir başka ifade ile Türkiye ile Almanya'daki esnek çalışma modellerinin Türk ve Alman işletmelerine göre farklılık arz edip etmediği araştırılmıştır.

Burada ilk olarak, alternatif bir çalışma modeli olarak kabul edilen hafta sonu çalışma uygulamasının Almanya ve Türkiye'deki işletmelerde yaklaşık oranları karşılaştırılmıştır.

Tablo 1'e bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 21'inin, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 26'sının hafta sonu çalışma yapmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerden daha az hafta sonu çalışma yaptıklarıdır (Hafta sonu çalışmayı; Türk işletmelerinin % 74'ü, Alman işletmelerinin % 79'u kullanmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 23'ü, Alman işletmelerinin ise, % 39'u istihdam ettikleri kişilerin % 0-5'ini hafta sonu çalıştırmaktadırlar.

Ayrıca Türk işletmelerinin yaklaşık % 22'si (% 26'dan sonra en yüksek oranda) çalışanlarının % 50'den fazlasına hafta sonu çalışma yaptıklarını, ifade etmişlerdir. Alman işletmelerinin yaklaşık % 12'si (% 39'dan sonra en yüksek oranda) ise, çalışanlarının % 6-10'unu hafta sonu çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Hafta sonu çalışmaya ilişkin yasal düzenlemelerin her iki ülkede de yer alması, bu ülkelerde hafta sonu çalışmaya belirli koşullar dâhilinde imkân tanınmasını sağlamakta ve böylelikle bu çalışma biçimi yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.

Çalışanları hafta sonu istihdam etme oranlarındaki tabloda görülen iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, bir başka ifade ile bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar, Tablo 1a'da yer almaktadır. Bu sonuca bakıldığında, çalışanları hafta sonu istihdam etme oranlarının, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı (anlamlılık düzeyi: 0,001<0,05) gözlenmiş bulunmaktadır. Yani, hafta sonu istihdam uygulama oranlarının ülkeler açısından farklılığı, tesadüflerden kaynaklanmamakta, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık, aslen çapraz tablodaki frekans ve yüzde değerlerinden rahatlıkla tahmin edilebilir düzeydedir.

Tablo 1: Hafta Sonu Çalışma

Ülke	Almanya	Sayı	Hafta sonu çalışma				Toplam	
			Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında		% 21-50 oranında
		73	133	42	26	30	37	341
		% 21,4	% 39,0	% 12,3	% 7,6	% 8,8	% 10,9	% 100,0
	Türkiye	40	36	14	15	16	34	155
		% 25,8	% 23,2	% 9,0	% 9,7	% 10,3	% 21,9	% 100,0
	Toplam	113	169	56	41	46	71	496
		% 22,8	% 34,1	% 11,3	% 8,3	% 9,3	% 14,3	% 100,0

Tablo 1a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	19,666(a)	5	0,001
Olasılık oranı	19,614	5	0,001
Doğrusal ilişki	7,325	1	0,007
N	496		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

Tablo 2'ye bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 26'sının, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 12'sinin vardiyalı çalışma biçimini kullanmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türk işletmelerinin az ya da çok oranda vardiyalı çalışma biçimini Alman işletmelerinden daha fazla kullandıklarıdır (Vardiyalı çalışmayı; Türk işletmelerinin % 88'i, Alman işletmelerinin % 74'ü kullanmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 42'si, Alman işletmelerinin ise yaklaşık % 19'u, istihdam ettikleri kişilerin % 50'den fazlasını vardiyalı olarak çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. Türk işletmelerinin yaklaşık % 20'si (% 42'den sonra en yüksek oranda), çalışanlarının % 21-50'sini vardiyalı olarak çalıştırdıklarını ifade etmişlerdir. Alman işletmelerinin de yaklaşık % 16'sı (% 19'dan sonra en yüksek oranda), çalışanlarının % 0-5'ini vardiyalı olarak çalıştırmaktadır.

Görüldüğü gibi özellikle ülkemizde yanıtlayıcı işletmelerin neredeyse yarıya yakını, çalışanlarının yarısından fazlasını vardiyalı olarak çalıştırmaktadır.

Tablo 2: Vardiyalı Çalışma

Ülke	Almanya	Sayı	Vardiyalı Çalışma					Toplam	
			Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında		% >50 oranında
			89	56	46	31	54	65	341
		% ülke içinde	% 26,1	% 16,4	% 13,5	% 9,1	% 15,8	% 19,1	% 100,0
	Türkiye	Sayı	20	16	15	13	33	69	166
		% ülke içinde	% 12,0	% 9,6	% 9,0	% 7,8	% 19,9	% 41,6	% 100,0
Toplam		Sayı	109	72	61	44	87	134	507
		% ülke içinde	% 21,5	% 14,2	% 12,0	% 8,7	% 17,2	% 26,4	% 100,0

Tablo 2a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	38,375(a)	5	0,000
Olasılık oranı	38,406	5	0,000
Doğrusal ilişki	35,640	1	0,000
N	507		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dır (% 0).

Vardiyalı çalışma sisteminin her iki ülkede de (ülkemizde daha fazla olmakla birlikte) yaygın olarak kullanılıyor olması, bu sistemin en geleneksel esnek çalışma modeli (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:57, Aktay, 1999, s:53*) olmasına bağlanabilir. Ayrıca her iki ülke kanunları da bu çalışma biçiminin kullanımına olanak sağlamaktadır.

Vardiyalı çalışma sistemi, özellikle sanayi işletmelerinde teknolojik donanımın etkin kullanılmasını sağlamaktadır (*Prinz, 2006, s:192*). Dolayısıyla Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, kaynak kullanımının etkinliği açısından vardiyalı çalışma sisteminin daha yaygın kullanımı beklenen bir sonuçtur.

Tablo 2a'da görülen vardiyalı çalışma biçimi oranlarının iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, bir başka deyişle, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Tablo 2a'da bu analizin sonuçları görülmektedir. Tabloya bakıldığında, vardiyalı istihdam modelini kullanma oranlarının Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) gözlenmiş bulunmaktadır. Başka bir ifade ile, vardiyalı çalıştırma biçiminin uygulama oranları, ülkeler açısından farklılığı tesadüflerden kaynaklanmamakta, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık, çapraz tablodaki (bkz. Tablo 2) frekans ve yüzde değerlerinden de tahmin edilebilir.

Tablo 3: Fazla Çalışma

		Fazla çalışma						Toplam	
		Kullandımıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	% >50 oranında		
Ülke	Almanya	Sayı	149	84	30	32	11	24	330
		% ülke içinde	% 45,2	% 25,5	% 9,1	% 9,7	% 3,3	% 7,3	% 100,0
	Türkiye	Sayı	20	41	24	25	23	29	162
		% ülke içinde	% 12,3	% 25,3	% 14,8	% 15,4	% 14,2	% 17,9	% 100,0
Toplam		Sayı	169	125	54	57	34	53	492
		% ülke içinde	% 34,3	% 25,4	% 11,0	% 11,6	% 6,9	% 10,8	% 100,0

Tablo 3'e bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 45'inin, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 12'sinin fazla çalışma yaptırmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, Türk işletmelerinin Alman işletmelerinden daha çok oranda fazla çalışma yaptırdıklarıdır (Türk işletmelerinin % 88'i, Alman işletmelerinin % 55'i fazla çalışma yaptırmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 26'sı, Alman işletmelerinin ise, yaklaşık % 25'i istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azına fazla çalışma yaptırdıklarını belirtmişlerdir. Türk işletmelerinin yaklaşık % 18'i çalışanlarının % 50'den fazlasına fazla çalışma yaptırdıklarını ifade etmişlerdir. Alman işletmelerinin yaklaşık % 10'u ise, çalışanlarının % 11-20'sine fazla çalışma yaptırmaktadır.

Fazla çalışmaların ülkemizde yaygın olduğu bilinmektedir. Esnek çalışma modelleri, genel olarak daha önce ifade edilen diğer yararları yanında, iş-yaşam dengesinin kurulması amacıyla da hizmet etse de, fazla çalışmanın; iş-yaşam dengesinin kurulmasından ziyade, daha çok işverenlerin ekonomik sebeplerle başvurduğu ve işçilerin de ekonomik sebeplerle kabul ettiği bir çalışma modeli olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Ülkemizde genel bir gözlem olarak işçilerin yaptıkları fazla çalışmalara karşılık, serbest zaman seçeneğini kullanmak yerine, fazla çalışma ücretini almayı tercih ettikleri söylenebilir. Bu durum, ülkemizdeki ekonomik koşullarla açıklanabilir. Diğer yandan fazla çalışmalara karşılık olarak serbest zaman kullanma seçeneğinin ülkemizde ancak 2003 yılında kanunlarla mümkün kılınmış olması da, bu durum üzerinde belirli ölçüde

etkili olabilir. Dolayısıyla fazla çalışmalara ilişkin olarak elde edilen bu bulgu, Almanya'da, ekonomik durum itibarıyla iş-yaşam dengesinin ülkemize kıyasla daha fazla ön plana çıktığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Fazla çalışma oranlarındaki iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, yani bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3a'da gösterilmiştir. Tablo 3a'daki sonuçlar bize, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında fazla çalışma biçiminin kullanılmasından anlamlı bir farklılık olduğunu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) göstermektedir. Başka bir ifade ile, fazla çalışma biçimini uygulama oranlarının ülkeler açısından farklılığı, tesadüflerden kaynaklanmamakta, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık bulunmaktadır.

Tablo 3a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	70,327(a)	5	0,000
Olasılık oranı	74,276	5	0,000
Doğrusal ilişki	59,396	1	0,000
N	492		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

Tablo 4: Yıllık Çalışma Saatleri Sözleşmesi

		Yıllık çalışma saatleri sözleşmesi						Toplam	
		Kullandımıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	% >50 oranında		
Ülke	Almanya	Sayı	230	31	15	9	11	31	327
		% ülke içinde	% 70,3	% 9,5	% 4,6	% 2,8	% 3,4	% 9,5	% 100,0
	Türkiye	Sayı	97	2	2	1	6	36	144
		% ülke içinde	% 67,4	% 1,4	% 1,4	% 0,7	% 4,2	% 25,0	% 100,0
Toplam		Sayı	327	33	17	10	17	67	471
		% ülke içinde	% 69,4	% 7,0	% 3,6	% 2,1	% 3,6	% 14,2	% 100,0

Tablo 4’de görüldüğü üzere, Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 70’i, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 67’si yıllık çalışma saatleri çalışma biçimini kullanmamaktadır. Buradan çıkan sonuç, Türk ve Alman işletmelerinin yıllık çalışma saatlerine bağlı çalışma biçimini düşük oranda kullandıklarıdır (Türk işletmelerinin % 33’ü, Alman işletmelerinin ise, % 30’u yıllık çalışma saatlerine bağlı çalışma biçimini kullanmaktadır). Türk işletmelerinin % 25’i ve Alman işletmelerinin ise yaklaşık % 10’u çalışanlarının % 50’den fazlasını yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir. Yine Alman işletmelerinin yaklaşık % 10’u, çalışanlarının % 5 ve daha azını yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Burada elde edilen sonuç, Türkiye’de yıllık çalışma saatleri sözleşmesinin, yasal olarak düzenlenmemiş olmasına rağmen, yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 33’ünde az ya da çok oranda kullanım alanı bulmuş olması nedeniyle dikkat çekicidir. Bu konuda spesifik olarak yasal düzenleme yapılmamış olmasına karşın, herhangi bir yasaklama getirilmemiş olması da, işletmelerin bu çalışma modelini gerektiğinde kullanmasını olanaklı kılmaktadır. Bu durum, Almanya için de geçerlidir. Görüldüğü gibi yıllık çalışma saatleri sözleşmesiyle istihdam, Almanya’da da ülkemizdekine yakın bir oranda (% 30) uygulama alanı bulmaktadır. Nitekim ilgili yazına göre, bu çeşit istihdam Almanya’da 1980’lerin başından bu yana sağlanmaktadır (Yavuz, 1999, s:93).

Tablo 4’de görülen yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile çalışanları istihdam etme oranlarına ilişkin iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını; başka bir deyişle, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmıştır. Tablo 4a’da bu analizin sonuçları görülmektedir. Tabloya bakıldığında;

çalışanları yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile istihdam etme oranlarına göre, Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) görülmektedir. Yani burada da, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi ile istihdam biçimini uygulama oranları arasında ülkeler açısından farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5’e bakıldığında, Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 2’sinin, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 76’sının kısmî zamanlı çalışma biçimini kullanmadıkları görülmektedir. Görüldüğü gibi, Alman işletmelerinde kısmî zamanlı çalışma biçimi, Türk işletmelerinden dikkat çekecek kadar fazla oranda uygulanmaktadır (Türk işletmelerinin % 24’ü, Alman işletmelerinin % 98’i kısmî zamanlı çalışma biçimini kullanmaktadır). Türk işletmelerinin yaklaşık % 20’si, Alman işletmelerinin ise yaklaşık % 43’ü, istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azını kısmî zamanlı çalışma biçimi ile istihdam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Alman işletmelerinin yaklaşık % 26’sı, çalışanlarının % 6 ile 10’unu kısmî zamanlı iş sözleşmesi ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 4a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	31,403(a)	5	0,000
Olasılık oranı	33,823	5	0,000
Doğrusal ilişki	10,577	1	0,001
N	471		

a Beklenen değerlerin “5”in altında olduğu hücre sayısı “1”dir (% 8,3).

Tablo 5: Kısmî Zamanlı Çalışma

Ülke	Almanya	Sayı	Kısmî zamanlı çalışma					Toplam	
			Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında		% >50 oranında
			6	146	88	54	41	7	342
		% ülke içinde	%1,8	%42,7	%25,7	%15,8	%12,0	%2,0	%100,0
	Türkiye	Sayı	113	29	1	2	1	2	148
		% ülke içinde	%76,4	%19,6	%0,7	%1,4	%0,7	%1,4	%100,0
Toplam		Sayı	119	175	89	56	42	9	490
		% ülke içinde	%24,3	%35,7	%18,2	%11,4	%8,6	%1,8	%100,0

Tablo 5a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	322,359 (a)	5	0,000
Olasılık oranı	348,424	5	0,000
Doğrusal ilişki	165,688	1	0,000
N	490		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "1" dir (% 8.3).

Kısmî zamanlı çalışma modelinin kullanım oranlarının iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerde bu denli farklı olması, Almanya'da kısmî zamanlı çalışma konusundaki yasal düzenlemelerin bizden çok daha eskiye dayanmasına bağlanabilir. Bu çalışma modelinin yasal zemine oturtulması Almanya'da 1985 yılında gerçekleştirilirken (*Ertürk, 2000, s:235*), ülkemizde ise bu çalışma biçimi; uygulamada başka kanunlara dayanarak kısmen yer almakla birlikte, iş kanununda kısmî zamanlı çalışmanın düzenlenmesi 2003 yılındaki yasal düzenleme ile olmuştur (Bkz: 4857 sayılı İş Kanunu, M.13). Dolayısıyla hem işçi, hem de işveren tarafları açısından yararlı olan kısmî zamanlı çalışma modelinin ülkemizde zaman içinde daha yaygın hale gelmesi muhtemeldir.

Tablo 5a'da iki ülke arasındaki kısmî zamanlı çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarına ilişkin farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır.

Tabloya bakıldığında, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında, çalışanları kısmî zamanlı çalışma biçimi ile istihdam etme oranlarına göre, anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) gözlenmiş bulunmaktadır. Yani burada da, iki ülkenin işletmelerinde kısmî zamanlı çalışma biçimini uygulama oranları arasındaki farklılık, tesadüflerden kaynaklanmamaktadır.

Tablo 6'ya bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 60'ının, Türkiye'deki

yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 63'ünün iş paylaşımı çalışma biçimini kullanmadıkları görülmektedir. Görüldüğü üzere bu çalışma biçimi, Alman işletmelerinde de, Türk işletmelerinde de çok fazla uygulanmamaktadır (Türk işletmelerinin % 37'ü, Alman işletmelerinin % 40'ı iş paylaşımını kullanmaktadır). Alman işletmelerinin, yaklaşık % 34'ü, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 10'u, istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azını iş paylaşımı çalışma biçimi ile istihdam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Türk işletmelerinin yaklaşık % 9'u çalışanlarının % 50'den fazlasını, yaklaşık % 15'i ise, çalışanlarının % 11-50'sini iş paylaşımı çalışma biçimi ile istihdam ettirdiklerini ifade etmişlerdir.

Burada değişkenin tüm sıklıklarının yer aldığı ilk analizle elde edilen tabloda beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu ve bir hücrede "0" değeri bulunduğu için değişkenin 5. sıklığı (% 21-50), 4. sıklık ile (% 11-20) birleştirilerek analiz, yeniden yapılmıştır. Almanya'da 5. sıklık işaretleyen hiçbir işletme bulunmamakta, Türkiye'de ise oldukça az oranda işletme (yaklaşık % 7) bulunmaktadır.

Türkiye'de iş paylaşımı çalışma modelinin kanunlarımızda spesifik olarak düzenlenmemiş olması nedeniyle, araştırma kapsamındaki işletmelerde kullanım yüzdesi (yaklaşık % 37), dikkat çekecek ölçüde yüksektir. Ancak bu çalışma biçimine ilişkin spesifik bir yasal bir kısıtlama bulunmaması, işletmelerin iş paylaşımını (düşük oranlarda da olsa), çalışanlarını gerektiğinde istihdam ettikleri bir çalışma biçimi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Almanya'da ise, iş paylaşımı çalışma biçiminin yasal bir zemine oturtulmuş olması, bu çalışma biçiminin uygulanmasını kolaylaştırmış bulunmaktadır (*Prinz, 2006, s:193*). Sonuç olarak ülkemizde konuya ilişkin spesifik bir yasal düzenleme bulunmamasına, Almanya'da ise bulunmasına rağmen model, iki ülkede benzer oranlarda uygulama alanı bulmaktadır.

Tablo 6: İş Paylaşımı

		İş paylaşımı					
		Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 ve % 21-50 oranında	% >50 oranında	Toplam
Ülke	Almanya	Sayı	198	113	16	3	331
		% ülke içinde	% 59,8	% 34,1	% 4,8	% 0,9	% 100,0
Türkiye	Sayı	91	14	6	21	13	145
		% ülke içinde	% 62,8	% 9,7	% 4,1	% 14,5	% 100,0
Toplam	Sayı	289	127	22	24	14	476
		% ülke içinde	% 60,7	% 26,7	% 4,6	% 5,0	% 100,0

Tablo 6a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	85,494(a)	4	0,000
Olasılık oranı	85,946	4	0,000
Doğrusal ilişki	28,176	1	0,000
N	476		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "1" dir (% 10).

Tablo 6a'da görülen iki ülke arasındaki iş paylaşımı çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarına ilişkin farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, başka bir ifade ile, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için, ki-kare analizi yapılmıştır. Tablo 6a'da bu analizin sonuçları görülmektedir. Buna göre, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında; işletmelerin, çalışanlarını iş paylaşımı çalışma biçimi ile istihdam etme oranları açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) gözlenmiş bulunmaktadır.

Özetle burada da, iş paylaşımı çalışma biçimini uygulama oranlarındaki ülkeler arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını, iki ülke arasında bu istihdam biçimini uygulama açısından gerçek anlamda farklılık olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7'ye bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık %10'unun, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 78'inin esnek

çalışma saatlerini kullanmadıkları görülmektedir. Görüldüğü üzere, Alman işletmeleri, esnek çalışma saatleri uygulamasını Türk işletmelerine kıyasla dikkat çekici biçimde daha fazla kullanmaktadırlar (Türk işletmelerinin % 12'si, Alman işletmelerinin % 90'ı esnek çalışma saatlerini kullanmaktadır). Alman işletmelerinin yaklaşık % 53'ü, çalışanlarının % 50'den fazlasını, yaklaşık %12'si ise çalışanlarının % 11-20'sini, yine yaklaşık % 12'si de, çalışanlarının % 21-50'sini esnek çalışma zamanına göre istihdam etmektedirler. Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 10'u, istihdam ettikleri kişilerin % 5 ve daha azını esnek çalışma saatlerine göre istihdam ettiklerini belirtmişlerdir.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarının Alman işletmelerinde bu kadar yüksek oranda kullanılmasının nedeni; Almanya'da bu çalışma biçiminin uzun yıllardır (1960'lı yıllardan bu yana) kullanılıyor olması ve esnek çalışma saatlerine ilişkin düzenlemelerin yasal zemin içinde mevcut olmasıdır (Yavuz, 1997). Nitekim daha önce de ifade edildiği gibi esnek çalışma saatleri uygulaması, Almanya'da ilk uygulanan esnek çalışma modelidir. Ülkemizde ise; esnek çalışma saatleri uygulamalarının yasal çerçevesi, ancak 2003 yılında çizilmiştir. Yeni İş Kanunu ile, çalışanların en fazla günde 11 saat çalışmak suretiyle, işletmedeki günlük ortalama çalışma süresinden daha az ve daha fazla çalışmalarına olanak tanınmıştır. Durum böyle olunca, ülkemizdeki işletmelerde bu uygulamanın zaman içinde yaygınlaşmasını beklemek daha uygun olacaktır.

Tablo 7: Esnek Çalışma Saatleri

		Esnek çalışma saatleri						Toplam
Ülke	Almanya	Sayı	Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında	
			35	23	20	40	42	182
		% ülke içinde	% 10,2	% 6,7	% 5,8	% 11,7	% 12,3	% 53,2
	Türkiye	Sayı	113	15	5	6	2	4
		% ülke içinde	% 77,9	% 10,3	% 3,4	% 4,1	% 1,4	% 2,8
Toplam		Sayı	148	38	25	46	44	186
		% ülke içinde	% 30,4	% 7,8	% 5,1	% 9,4	% 9,0	% 38,2

Tablo 7a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	243,841 (a)	5	0,000
Olasılık oranı	264,668	5	0,000
Doğrusal ilişki	223,597	1	0,000
N	487		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

Çalışanların esnek çalışma saatlerine göre istihdam edilme oranlarına ilişkin, Tablo 7’de bulunan iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını, bir başka anlatımla, bu farklılıkların ülke değişkeni ile ilgisini istatistiksel olarak test etmek için ki-kare analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7a’da gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında, çalışanların esnek çalışma saatlerine göre istihdam edilme oranları açısından anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) gözlenmektedir.

Özetle burada da, esnek çalışma saatlerinin işletmelerde uygulanma oranları açısından, iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 8’de görüldüğü üzere; Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 36’sı ve Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 84’ü, çalışanlarını geçici olarak istihdam etmediklerini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi, Alman işletmelerinde geçici istihdam biçimi, Türk işletmelerinden çok fazla uygulanmaktadır (Geçici istihdam; Türk işletmelerinin % 17’si, Alman işletmelerinin % 64’ü kullanmaktadır). Alman işletmelerinin yaklaşık % 47’si, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 8’i, çalışanlarının % 5 ve daha azını geçici olarak istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Alman işletmelerinde çalışanların % 6–10 oranında geçici olarak istihdam eden işletmelerin oranı, yaklaşık % 14 civarındadır.

Geçici çalışmanın uygulanması açısından, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmeler arasındaki bu farkın

nedenini araştırırken, Alman işletmelerinin bu çalışma biçiminden hem mevsimlik işi, hem de ödünç iş ilişkisini anlamış olmalarını gözden uzak tutmamak gerekir. Her iki ülkenin de iş mevzuatının mevsimlik çalışmaya olanak tanımasının yanı sıra, Almanya’da ödünç iş ilişkisi şeklindeki “geçici çalışma modeli” 1995 yılında yasal olarak düzenlenmiş bulunmaktadır (Hekimler, 2004). Dolayısıyla Alman işletmelerinde geçici çalışmanın ülkemizden daha yaygın kullanımını doğal karşılamak gerekir. Ülkemizde ise yanıtlayıcı işletmelerin geçici çalışma ile, sadece ödünç iş ilişkisini anlamış olmaları ihtimali karşısında ve bu husustaki düzenlemenin 2003 yılında yeni İş Kanunu ile uygulamaya konmuş olması nedeniyle söz konusu çalışma biçiminin kullanım oranının düşük olması, beklenen bir durumu yansıtmaktadır (Bkz: 4857 sayılı İş Kanunu, M.7).

Tablo 8a’da ise; çalışanların geçici çalışma biçimi ile istihdam edilme oranlarına ilişkin iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını istatistiksel olarak test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, çalışanlarına geçici çalışma biçimini uygulama oranları açısından Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) görülmektedir.

Özetle burada da, geçici çalışma biçiminin işletmelerde uygulanma oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 8: Geçici Çalışma

		Geçici çalışma					Toplam
Ülke		Kullanılmıyor	% 0–5 oranında	% 6–10 oranında	% 11–20 oranında	% >50 oranında	
Almanya	Sayı	122	158	46	11	1	338
	% ülke içinde	% 36,1	% 46,7	% 13,6	% 3,3	% 0,3	% 100,0
Türkiye	Sayı	122	12	5	6	1	146
	% ülke içinde	% 83,6	% 8,2	% 3,4	% 4,1	% 0,7	% 100,0
Toplam	Sayı	244	170	51	17	2	484
	% ülke içinde	% 50,4	% 35,1	% 10,5	% 3,5	% 0,4	% 100,0

Tablo 8a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	99,277(a)	4	0,000
Olasılık oranı	110,093	4	0,000
Doğrusal ilişki	41,869	1	0,000
N	484		

a Beklenen değerlerin “5”in altında olduğu hücre sayısı “2”dir (% 20).

Tablo 9: Belirli / Sabit Süreli Sözleşmeler

		Belirli / sabit süreli sözleşmeler					Toplam		
		Kullanılmıyor	% 0-5 oranında	% 6-10 oranında	% 11-20 oranında	% 21-50 oranında		% >50 oranında	
Ülke	Almanya	Sayı	11	214	80	23	8	4	340
		% ülke içinde	% 3,2	% 62,9	% 23,5	% 6,8	% 2,4	% 1,2	% 100,0
	Türkiye	Sayı	70	33	11	2	7	21	144
		% ülke içinde	% 48,6	% 22,9	% 7,6	% 1,4	% 4,9	% 14,6	% 100,0
Toplam		Sayı	81	247	91	25	15	25	484
		% ülke içinde	% 16,7	% 51,0	% 18,8	% 5,2	% 3,1	% 5,2	% 100,0

Tablo 9'dan görüldüğü gibi, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 3'ü, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 49'u çalışanların istihdamında belirli (sabit) süreli sözleşmelerini kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Bundan çıkan sonuç, belirli süreli iş sözleşmelerinin Alman işletmelerinde Türk işletmelerinden önemli ölçüde daha yaygın bir kullanıma sahip olduğudur (Belirli süreli sözleşmeleri; Türk işletmelerinin % 52'si, Alman işletmelerinin ise % 97'si kullanmaktadır). Alman işletmelerinin yaklaşık % 63'ü, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 23'ü, çalışanlarının % 5 ve daha azını belirli süreli iş sözleşmeleri ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir.

Alman işletmelerinin yaklaşık % 24'ü, çalışanlarının % 6-10 oranında belirli süreli sözleşmelerle istihdam etmektedir. Ayrıca Türk işletmelerinin yaklaşık % 15'i, çalışanlarının % 50'den fazlasını belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Belirli süreli (sabit süreli) iş sözleşmelerinin, işçinin yararına olan bazı uygulamaları kapsam dışında tutmaları nedeniyle, birçok ülkenin kanunlarında sınırlandırılmış olması, bunların kullanım alanlarını daraltmaktadır (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:19, Tuncay, 1999, s:69*). Ülkemizde belirli süreli iş sözleşmelerinin kullanımı ile ilgili yasal kısıtlama, 2003 yılında yürürlüğe giren yeni İş Kanunu ile getirilmiştir. Daha önce yargı kararları ile sağlanan bu kısıtlama, işçi ve işverenin uyuşmazlığa düşmesi sonucunda sağlanabildiği için, yaygın bir uygulama alanı bulamamıştır. Ancak araştırmamızın sonuçları bize, bu modeli yaklaşık % 51 oranında kullanan yanıtlayıcı işletmelerin önemli bir yüzdesinin (yaklaşık % 23) çalışanlarının % 5 ve daha azını belirli süreli sözleşmelerle istihdam ettiklerini göstermektedir. Almanya'da ise, bu konudaki yasal düzenleme 2001 tarihinde yapılmıştır (*Demircioğlu ve Engin, 2002, s:21*). Burada modelin kullanımı oldukça yüksek oranda görülmesine rağmen, modeli kullanan işletmelerin büyük çoğunluğunun (yaklaşık % 66) çalışanlarının % 5 ve daha azını bu sözleşme ile istihdam etmeleri, bu

Tablo 9a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	212,706 (a)	5	0,000
Olasılık oranı	206,932	5	0,000
Doğrusal ilişki	,801	1	0,371
N	484		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "1" dir (% 8,3).

modelin koşullar gerektirdiği takdirde uygulandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 9a'da ise, iki ülke arasındaki belirli süreli sözleşmelerin kullanım oranlarındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, işletmelerin, çalışanlarını sabit süreli sözleşmeler ile istihdam etme oranları açısından Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) görülmektedir.

Sonuç olarak burada da, sabit süreli sözleşmeler ile istihdamın işletmelerde uygulanma oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 10'a bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 86'sının, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 94'ünün evde çalışma istihdam türünü kullanmadıkları görülmektedir. Buradan çıkan sonuç, evde çalışma biçiminin gerek Türk, gerekse Alman işletmelerinde çok az uygulandığıdır (Türk işletmelerinin % 6'sı, Alman işletmelerinin ise, % 14'ü evde çalışma yaptırmaktadır). Ayrıca evde çalışma biçimini uygulayan gerek Türkiye'deki gerekse Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin çalışanlarının oldukça az bir kesimini (genelde % 0-5 oranında) bu şekilde istihdam ettikleri saptanmış bulunmaktadır.

Yapılan ilk analizde elde edilen ve ilgili değişkenin tüm sıklıklarının yer aldığı tabloda, beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm

hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu için değişkenin 3. şıkkı (% 6–10) ve 6. şıkkı (% 50'den fazla), 2. şık ile (% 0–5) birleştirilerek yeniden analiz yapılmıştır. Almanya'da ve Türkiye'de ise 3. şıkta (Almanya: % 1,2; Türkiye: % 0,7) ve 6. şıkta (Almanya: % 0,3; Türkiye: % 0,7) yönelme oranı yok denecek kadar azdır.

İki ülkede de bu değişkende 4. ve 5. şıkları işaretleyen hiçbir işletme bulunmadığı için, bu şıklar elde edilen ilk çapraz tabloda da yer almamıştır.

Ülkemizde evde çalışmanın hemen hemen hiç kullanılmaması, bu istihdam modeline dair yasal bir düzenlemenin bulunmamasına ve evde çalışanları koruyucu bazı düzenlemeleri içeren ILO sözleşmesinin onaylanmamış olmasına bağlanabilir. Bu durumda evde çalışanlar işçi sıfatına sahip olamadığı ve iş mevzuatı dışında kaldığı için bu çalışma biçiminin yaygın olarak kullanımını beklemek yanlış olacaktır. Almanya'da ise, evde çalışma biçimi ile ilgili yasal düzenlemenin bulunması, çok fazla olmasa da bu istihdam şeklinin tek başına ya da diğer istihdam biçimleriyle birlikte

kullanımına olanak vermektedir. Diğer yandan Almanya'da konuya ilişkin ilk yasal düzenlemelerin 1950'li yıllarda yapıldığı göz önüne alındığında, evde çalışmanın Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin oldukça az bir kısmında (% 14) uygulama alanı bulmuş olması dikkat çekicidir. Nitekim araştırmamızın sonuçlarına göre evde çalışma, incelediğimiz 12 esnek çalışma modeli içerisinde Almanya'da en az uygulanan esnek çalışma modelidir.

Tablo 10a'da evde çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarındaki iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, çalışanların evde çalışma biçimi ile istihdam edilme oranlarına göre, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,014 < 0,05$) görülmektedir. Yani burada da, evde çalışma biçimini uygulama oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı saptanmış bulunmaktadır.

Tablo 10: Evde Çalışma

Ülke	Almanya	Sayı	Evde çalışma		Toplam
			Kullanılmıyor	% 0–5 ve daha fazla oranda	
			291	47	338
		% ülke içinde	% 86,1	% 13,9	% 100,0
	Türkiye	Sayı	138	9	147
		% ülke içinde	% 93,9	% 6,1	% 100,0
Toplam		Sayı	429	56	485
		% ülke içinde	% 88,5	% 11,5	% 100,0

Tablo 10a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)	Kesin anlamlılık düzeyi (2-yönlü)	Kesin anlamlılık düzeyi (1-yönlü)
Pearson Ki-kare	6,076(b)	1	0,014		
Düzeltilmiş Ki-kare (Yates Ki-kare testi)(a)	5,338	1	0,021		
Olasılık oranı	6,749	1	0,009		
Fisher kesin test				0,013	0,008
Doğrusal ilişki	6,063	1	0,014		
N	485				

a Yalnızca 2*2'lik tablo için hesaplanır.

b Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

Tablo 11: Tele-çalışma

		Tele-çalışma			Toplam	
Ülke	Almanya	Sayı	Kullanılmıyor	% 0-5 oranında		% 6-10 ve daha fazla oranda
		Sayı	193	129	20	342
		% ülke içinde	% 56,4	% 37,7	% 5,8	% 100,0
	Türkiye	Sayı	143	2	1	146
		% ülke içinde	% 97,9	% 1,4	% 0,7	% 100,0
Toplam		Sayı	336	131	21	488
		% ülke içinde	% 68,9	% 26,8	% 4,3	% 100,0

Tablo 11’de görüldüğü gibi, Almanya’daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 56’sı, Türkiye’deki yanıtlayıcı işletmelerin ise yaklaşık % 98’i tele-çalışma biçimi ile eleman istihdam etmediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar bize, tele-çalışma biçiminin Türk işletmeleri tarafından yok denecek kadar az kullanıldığını (yaklaşık % 2 oranında), Alman işletmelerinde ise yaklaşık % 44 oranında kullanıldığını göstermektedir.

Alman işletmelerinin yaklaşık % 38’i, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 1’i, çalışanlarının % 5 ve daha azını tele-çalışma biçimi ile istihdam ettiklerini ifade etmişlerdir.

Değişken tüm sıklıklarının yer aldığı ilk analizle elde edilen da beklenen değerleri (teorik frekansları) “5” den küçük olan hücre sayısı tüm hücrelerin % 20’den fazlasını oluşturduğu ve üç hücrede “0” değeri bulunduğu için değişkenin 4. sıklığı (% 11–20), 5. sıklığı (% 21–50) ve 6. sıklığı (% 50’den fazla), 3. sıklık (% 6–10) ile birleştirilerek yeniden analiz yapılmıştır.

Almanya’da ve Türkiye’de ise 4. sıklık (Almanya: % 1,2; Türkiye: % 0); 5. sıklık (Almanya: % 1,5; Türkiye: % 0) ve 6. sıklık (Almanya: % 1,2; Türkiye: % 0,7) yönelme oranı yok denecek kadar azdır.

Evde çalışmanın daha gelişmiş şekli ve daha farklı olarak görülen tele-çalışma ile ilgili Alman çalışma hukukunda spesifik bir düzenleme bulunmamasına

karşın, işyeri düzeyinde anlaşmalar yapılması imkânı olması, bu çalışma modelinin Alman işletmelerinde kullanımını kolaylaştırmaktadır (Aktay, 1999, s:58). Ülkemizde ise, bu evde çalışmada olduğu gibi, bu çalışma biçimi ile ilgili yasal düzenlemenin mevcut olmaması modelin kullanım alanını kısıtlamaktadır.

Tablo 11a’da, tele-çalışma biçimi ile çalışanları istihdam etme oranlarında iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Bu tabloya göre; işletmelerin, çalışanlarını tele-çalışma biçimi ile istihdam etme oranları açısından, Türkiye’deki ve Almanya’daki yanıtlayıcı işletmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: 0,000<0,05) görülmektedir. Sonuç olarak, burada da, tele-çalışma biçimini uygulama oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı söylenebilir.

Tablo 11a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	82,309(a)	2	0,000
Olasılık oranı	108,459	2	0,000
Doğrusal ilişki	70,644	1	0,000
N	488		

a Beklenen değerlerin “5” in altında olduğu hücre sayısı “0”dır (% 0).

Tablo 12: Sıkıştırılmış İş Haftası

		Sıkıştırılmış iş haftası			Toplam	
Ülke	Almanya	Sayı	Kullanılmıyor	% 0-5 oranında		% 6-10 oranında
		Sayı	244	81	14	339
		% ülke içinde	% 72,0	% 23,9	% 4,1	% 100,0
	Türkiye	Sayı	132	9	4	145
		% ülke içinde	% 91,0	% 6,2	% 2,8	% 100,0
Toplam		Sayı	376	90	18	484
		% ülke içinde	% 77,7	% 18,6	% 3,7	% 100,0

Tablo 12'ye bakıldığında, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin yaklaşık % 72'sinin, Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin ise % 91'inin sıkıştırılmış iş haftası istihdam türünü kullanmadıkları görülmektedir. Bundan çıkan sonuç, bu tür istihdamın (Türkiye'ye kıyasla daha fazla kullanılmakla birlikte) gerek Almanya'da, gerek Türkiye'de oldukça az uygulandığıdır (Türk işletmelerinin % 9'u, Alman işletmelerinin ise % 28'i kullanıyor).

Alman işletmelerinin yaklaşık % 24'ü, Türk işletmelerinin ise yaklaşık % 6'sı, çalışanlarının % 5 ve daha azını sıkıştırılmış iş haftası istihdam biçimi ile çalıştırdıklarını belirtmişlerdir.

Burada da değişkenin tüm sınıklarının yer aldığı ilk analizle elde edilen tabloda beklenen değerleri (teorik frekansları) "5" den küçük olan hücre sayısı tüm hücrelerin % 20'den fazlasını oluşturduğu ve iki hücrede "0" değeri bulunduğu için değişkenin 4. sıklığı (% 11-20), 5. sıklığı (% 21-50) ve 6. sıklığı (% 50'den fazla), 3. sıklık (% 6-10) ile birleştirilerek yeniden analiz yapılmıştır.

Almanya'daki ve Türkiye'deki yanıtlayıcı işletmelerin 4. sıklığa (Almanya: % 0,6; Türkiye: % 0); 5. sıklığa (Almanya: % 0,3; Türkiye: % 0,7) ve 6. sıklığa (Almanya: % 0; Türkiye: % 1,4) yönelme oranları yok denecek kadar azdır.

Alman iş mevzuatında sıkıştırılmış iş haftası ile ilgili spesifik bir düzenleme olmamasına karşın, mevcut düzenlemelerle sıkıştırılmış iş haftasının uygulanabilir olması, Alman işletmelerinde bu modelin uygulanma oranını arttırmaktadır. Ancak ülkemizde de yeni iş kanunu, (tarafaların aralarında anlaşmak suretiyle) günde azami 11 saatlik çalışmaya izin vererek, sıkıştırılmış iş haftası uygulamasına olanak tanımakla (4857 sayılı İş Kanunu, M.63) birlikte, yasal düzenlemenin 2003 yılından beri uygulamada olması ve çalışanların yeni kanun hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları gibi hususlara bağlı olarak Türk işletmelerinde bu çalışma biçiminin oldukça az oranda uygulandığı görülmektedir.

Tablo 12a'da çalışanları sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimi ile istihdam etme oranlarında iki ülke arasındaki farklı sonuçların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan ki-kare analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında, Türkiye'deki ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeler arasında çalışanların sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimi ile istihdam edilme oranlarına göre, anlamlı bir farklılık olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,000 < 0,05$) görülmektedir. Sonuç olarak, burada da, sıkıştırılmış iş haftası çalışma biçimini uygulama oranları açısından iki ülke arasındaki farklılığın tesadüflerden kaynaklanmadığı ifade edilebilir.

Tablo 12a: Ki-kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık düzeyi (2-yönlü)
Pearson Ki-kare	22,347(a)	2	0,000
Olasılık oranı	26,020	2	0,000
Doğrusal ilişki	15,846	1	0,000
N	484		

a Beklenen değerlerin "5" in altında olduğu hücre sayısı "0" dir (% 0).

SONUÇ

CRANET-G Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması kapsamında bulunan Türkiye ve Almanya'daki yanıtlayıcı işletmeleri, esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyi açısından karşılaştıran bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, iki ülkede araştırma kapsamındaki işletmelerin esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyleri açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmaya ilişkin çarpıcı sonuçlar şöyle özetlenebilir: Ülkemizde en çok kullanılan esnek çalışma modeli vardiyalı çalışma olup, bunu fazla çalışma, hafta sonu çalışma ve belirli süreli sözleşme ile çalışma modelleri izlemektedir. Bu modellerin bazı görüşlere göre "esnek" sayılmayan çalışma biçimleri olduğu söylenebilir. Ülkemiz işletmelerinin en az kullandığı esnek çalışma modeli ise, tele-çalışma olup bunu; evde çalışma, sıkıştırılmış iş haftası ve geçici çalışma modelleri takip etmektedir.

Almanya'da ise; en çok kullanılan esnek çalışma modeli, kısmî zamanlı çalışma olup bunu; belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışma, esnek çalışma saatleri ve hafta sonu çalışma izlemektedir. Almanya'da en az kullanılan esnek çalışma modeli ise, evde çalışma olup bu modeli; sıkıştırılmış iş haftası, yıllık çalışma saatleri sözleşmesi, iş paylaşımı ve tele-çalışma izlemektedir.

Özellikle esnek çalışma saatleri, kısmî zamanlı çalışma, tele-çalışma gibi esnek çalışma modellerinden, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin ülkemiz işletmelerinden çok daha fazlasının yararlanmakta olduğu görülmektedir. Almanya'da yaygın biçimde uygulama alanı bulan bu modellerin iş-yaşam dengesinin kurulması açısından özellikle işçilerin hayat kalitesini yükseltme potansiyeli olan modeller oldukları dikkati çekmektedir.

Özellikle kadın ve genç işgücünün ihtiyaçlarına uyumlu olan kısmî zamanlı çalışma modelinin, 2003 yılında yasal zemine oturtulması doğrultusunda ilerleyen yıllarda ülkemizde yaygınlaşması beklenmektedir. Günümüzde nitelikli işgücünün beklentilerinin artması ve kadınların işgücü içindeki artan payı değerlendirildiğinde işletmelerin kısmî zamanlı çalışmadan ihtiyaçları doğrultusunda daha fazla

yararlanmaları hem işçi hem de işveren taraflarının çıkarları açısından uygun olacaktır.

Benzer şekilde esnek çalışma saatleri uygulaması da ülkemizde Almanya'ya göre çok az işletmede uygulanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin ülkemizde bu derece düşük düzeyde uygulanmasının sebebi, işverenlerin ve ilgili İK uzman / yöneticilerinin esnek çalışma saatlerine ilişkin sistemi kurma konusunda bilgi sahibi olmamaları veya bu uygulamayı karmaşık bulmaları olabilir. Ayrıca Hofstede'nin ulusal kültürlerle ilişkin olarak yaptığı araştırmaya göre (Hofstede, 1991, s:87) güç mesafesi yüksek olan ülkemizde, çalışanların işe başlama ve işten ayrılma saatlerini belirleme serbestiyetini, yöneticilerin disiplin ve otoriteleri açısından sakıncalı ve gereksiz buluyor olmaları da mümkündür. Diğer yandan çalışanlara serbestiyet sağlayan esnek çalışma saatleri uygulamasının Almanya'daki işletmelerdeki yaygınlığı, Almanya'da güç mesafesinin düşük olmasıyla uyumlu bir sonuçtur.

Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelere kıyasla ülkemizdeki yanıtlayıcı işletmelerin çok az bir kısmı tarafından uygulanan diğer bir model, tele-çalışmadır. Bu sonuç, bize ülkemiz işletmelerinin teknolojinin sağladığı imkânları çok yönlü olarak değerlendirmediklerini düşündürmektedir.

Genel olarak bakıldığında; Türkiye'de "esnek çalışma" deyince ilk akla gelen (kısmî zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri, tele-çalışma ve evde çalışma gibi) modellerden ziyade "esnekliği" düşük ve belki de tartışmalı denebilecek geleneksel çalışma yöntemlerinin (hafta sonu çalışma, fazla çalışma v.b.) nispeten daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Bunda, diğer faktörler yanında ülkemizdeki işgücü piyasası koşullarının ve bu bağlamda yüksek işsizliğin de etkili olması söz konusudur.

Araştırma sonuçlarına ilişkin olarak genel bir değerlendirme olarak; esnek çalışma modellerine ilişkin yasal çerçevenin, yasa koyucu tarafından daha spesifik olarak ortaya konması ve işletmelerin de bu düzenlemeleri daha yakından takip ederek ihtiyaçları doğrultusunda uygulamaya geçirmeleri, ülkemizin global rekabet gücünün artırılması ve işçi ve işveren taraflarının çıkarları açısından uygun görülmektedir.

Son olarak incelenen esnek çalışma modellerinin uygulanma düzeyleri ülke ayrımı olmaksızın genel olarak değerlendirildiğinde; özellikle belirli süreli sözleşmelerin her iki ülkede de yoğun biçimde kullanıldığı dikkati çekmektedir. Dolayısıyla işverenlerin, kanunların elverdiği ölçüde belirsiz süreli çalışmadan belirli süreli çalışmaya doğru geçme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Diğer yandan evde çalışmanın, her iki ülkede de yanıtlayıcı işletmelerin (ülkemizde daha az olmak üzere) çok azı tarafından uygulandığı görülmektedir. Nitekim evde çalışma, iki ülkedeki yanıtlayıcı işletmelerin de diğer esnek çalışma

modellerine kıyasla en az uyguladıkları modeldir. Evde çalışmanın ülkemizde çok az işletme tarafından kullanılması beklenen bir sonuç olsa da, Almanya'daki yanıtlayıcı işletmelerin oldukça azının (% 14'ünün) evde çalışma yaptırması, şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A.C., AYDINLI, F. ve YILDIRIM, O., Kasım 2005, "4857 sayılı İş Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:34, S:2, s:7-29.
- AKTAY, A.N., Temmuz 1999, "İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:53-61.
- AKTEKİN, Ş., Nisan 2006, "Belirli Süreli İş Sözleşmesinde Objektif Neden Kavramı ve AB Uygulamaları", *Sicil*, İş Hukuku Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:11, S:42, s.100-105.
- BAŞKAN, R., Temmuz 1999, "Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım.", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:33-46.
- BREWSTER, C., MAYNE, L. ve TREGASKIS, O., 1997, "Flexible Working in Europe", *Journal of World Business*, Vol:32, No:2, s:133-151.
- CENTEL, T., Temmuz 1999, "Esneklik Uygulamaları ve Türkiye", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:25-32.
- ÇAĞLAR, S., Eylül 2005, "Haftanın 4 Günü, Günde 9 Saat Çalışan İşçinin Çalışması Kısmî Süreli Çalışma mıdır?", *Yaklaşım*, Yıl:13, S:153, s.197-200.
- ÇELİK, N., Ağustos 2005, *İş Hukuku Dersleri*, Yenilenmiş 18. Bası, İstanbul, Beta Basım.
- DEMİRCİOĞLU, A.M. ve ENGİN M., 2002, *Dünyada ve Türkiye'de Esnek Çalışma*, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:2002-52, İstanbul, Mega Ajans.
- DERELİ, T., "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/?avc=arc_viewphp&ex=224&pg=m, Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2006.
- EKİN, N., Temmuz 1999, "Esneklik Çağı...", *Mercek*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:6-14.
- ENGİN, E.M., Nisan 2000, "Türk İş Hukukunda Evde Çalışma", *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C:5, S:3, s:269-287.

- ERTÖR, S., Nisan 2005, “*Esnek Çalışmanın Sanayi İçin Önemi ve Almanya’dan Örnekler*”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:10, S:38, s:75-77.
- ERTÜRK, Ş., Nisan 2000, “*Türk İş Hukukunda Evde Çalışma*”, **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:5, S:3, s:225-247.
- GÜMÜŞ, M., Nisan 2005, “*Çalışma Yaşamımızda Yeni Bir Dönem: Esnek Çalışma Sürelerine Geçişte Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Çalışma*”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:10, S:38, s:51-62.
- GÜZEL, A., Nisan 2000, “*İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik*”, **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:5, S:3, s:203-221.
- HEKİMLER, A., Nisan 2004, “*Federal Almanya’da Profesyonel Ödünç İş İlişisinin Yasal Çerçevesi*”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Tarafından Yayınlanan Aylık Dergi,(Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=941&id=54, Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2006.
- HOFSTEDTE, G., 1991, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, London, McGraw-Hill.
- İŞİK, R., Ekim 2003, “*‘Esneklik’ Üzerine Bir Not*”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:8, S:32, s.107-111.
- JUNG, L., April 2001, “National Labour Law Profile: Federal Republic of Germany”, (Çevrimiçi) <http://www.ilo.org/dyn/natlex>, Erişim Tarihi: 25 Nisan 2004.
- KENAR, N., Mart 2002, “*Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı ve Yapılması Gerekenler*”, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Tarafından Yayınlanan Aylık Dergi, (Çevrimiçi) http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=4828&id=29, Erişim Tarihi: 17 Eylül 2005.
- KLEEMANN, F., 23-26 April 2003, “*Telehomework: On the Temporal, Spatial and Social Disembedding of Work and Its Consequences-Inferences from the German Case*”, Paper Presented at the EMTEL Conference “**New Media and Everyday Life in Europe**”, London, (Çevrimiçi) <http://www.lse.ac.uk/collections/EMTEL/Conference/papers/kleemann.pdf>, Erişim Tarihi: 2 Temmuz 2006.
- KURTULUŞ, K., 2004, **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, Literatür Kitabevi, Literatür Yayınları: 114.
- KUTAL, G., 2004, “*Türkiye’de İstihdam Politikaları, Esneklik ve Yeni İstihdam Türleri*”, **AB-Türkiye & Endüstri İlişkileri** içinde, Ed. Alpay Hekimler, İstanbul, Beta Basım Yayım, s.121-136.
- MCCANN, D., 2005, **Working Time Laws: A Global Perspective (Findings from the ILO’s Conditions of Work and Employment Database)**, Geneva, International Labour Organization.
- MOORE, J., 2006, “*Homeworking and Work-Life Balance: Does It Add to Quality of Life?*”, **Revue Européenne de Psychologie Appliquée**, Vol:56, s:5-13.
- ÖZÇELİK, A.O., Nisan 1995, “*Esnek Çalışma*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:1, s:97-108.
- ÖZGENER, Ş., Eylül 2005, “*Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”, **TODAİE Amme İdaresi Dergisi**, C:38, S:3, s:51-79.
- PRINZ, T., Mart 2006, “*Almanya’da Esnek Çalışma Süresi Modelleri*”, Çev. Zülfü Dicleli, **Sicil**, İş Hukuku Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:11, S:41, s.190-194.
- SABANCI, S., Temmuz 1999, “*Esnek Çalışma*”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:4-5.
- TUNCAY, A.C., Temmuz 1999, “*Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri*”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:67-82.
- UYARGİL, C., Kasım 1984, “*Modern Örgüt Yaşamında Esnek Çalışma Saatleri*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C:13, S:2, s.110-118.
- YAVUZ, A., Temmuz 1999, “*Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri*”, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:4, S:15, s:88-95.
- ZENGİNGÖNÜL, O., 2003, “*Sosyal Politika – Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:5, S:4, s.157-171.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)**, İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları, Yayın No:231, Ankara, Mayıs 2003.
- İş Kanunu**, Kanun No:4857, 10 Haziran 2003 tarih ve 25134 sayılı Resmi Gazete.

“İstihdam Yaratılmasında Geçici Çalışma Türleri ve Özel İstihdam Bürolarının Rolü”, Haziran 2003, **İşveren**, Türkiye İşveren Sendikaları Tarafından Yayınlanan Aylık Dergi, Can Tuncay’ın Seminer Notları, Ankara Bilkent Oteli.

(Çevrimiçi)

<http://www.ilo.org/ilolex/english/convdsp1.htm>, Erişim Tarihi:1 Haziran 2006.

(Çevrimiçi)

<http://www.einclusioneu.org/ShowCase.asp?CaseTitleID=1001&CaseID=2576&MenuID=189>, Erişim Tarihi:1 Haziran 2006.