



15 IHRM Congress 23



1. ULUSLARARASI
İNSAN 2023
KAYNAKLARI
YÖNETİMİ KONGRESİ

TAM METİN KİTABI

1. ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ
TAM METİN KİTABI
14-15 EKİM 2023
KAYSERİ

© Her hakkı saklıdır.

Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz, depolanamaz.

Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir

Düzenleyen

Kayseri Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

Eser Adı

1. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi Tam Metin Kitabı

Derleyen

Onur ÇATALTEPE

Mustafa Ahmet HAMURCU

ISBN

978-605-71798-2-1

Elektronik Yayın Formatı

PDF

İnternet Adresi

uiky-kongresi.kayseri.edu.tr

2023

KONGRE DESTEKÇİLERİ



[yatas][®]
GRUP

ERKUT

DENK
MAKİNE

TEKNOFORM
Bağlantı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.



ÖNSÖZ

Değerli katılımcılar

Türkiye’de ilk kez gerçekleştirilen Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi (IHRM), temelleri 1978 yılına dayanan ve köklü bir geleneğe sahip olan Kayseri Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilmiştir.

Her yıl insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında hem ulusal hem de uluslararası düzeyde birçok değerli bilimsel çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmaların İKY özelinde incelenebileceği ve tartışılabileceği bir platform olan Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi (UİKY), İKY alanında uluslararası bir kongre olması açısından insan kaynakları alanında çalışan bilim insanları için büyük önem taşımış ve ilgi görmüştür.

Farklı ülke ve sektörlerden insan kaynakları uygulama ve fonksiyonlarını içeren birçok çalışmanın sunulduğu 1.UİKY (IHRM) Kongresi, çok sayıda akademisyene farklı üniversitelerden meslektaşları ile ortak çalışmalar üretme fırsatı sunmuş, yeni akademisyenlerin meslektaşları ile tanışmasına, akademisyen ruhunu ve disiplinini kazanmasına katkı sağlamıştır.

Gerçekleştirilen ve İKY alanında ülkemizde ilk uluslararası kongre olan IHRM’nin düzenlenmesinde emeği geçen tüm takım arkadaşlarıma, desteklerini esirgemeyen kongre danışma kurulu üyelerine, bildiri değerlendirme sürecinde özveri ile görev alan hakemlerimize, sunmuş oldukları bildirilerle ve dinleyici olarak katılan tüm konuklarımıza, oturum başkanı olarak katkı sağlayan tüm hocalarımıza ve gerek online gerekse yüz yüze sunumları ile kongreye destek veren tüm katılımcılara şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca kongremize sponsor olarak destek veren Erciyes Anadolu Holding, Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü, Kayseri Sanayi Odası, Kayseri Büyükşehir Belediyesi, Melikgazi Belediyesi, Talas Belediyesi, Kayseri Erciyes A.Ş., Yataş Grup, Erkut İnşaat, Denk Makine, Teknoform A.Ş. ve son olarak Akform Levha’ya çok teşekkür ediyorum.

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi’nin daha uzun yıllar başarıyla gerçekleştirilmesi ümidiyle hepinizi saygılarımla selamlıyorum.

Prof. Dr. Ebru AYKAN

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı

ONUR KURULU

Gökmen ÇİÇEK

Kayseri Valisi

Dr. Memduh BÜYÜKKILIÇ

Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanı

Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA

Kayseri Üniversitesi Rektörü

Mustafa YALÇIN

Talas Belediye Başkanı



DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Ebru AYKAN	Kayseri Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Gonen İlkar DÜNDAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. İlhan EGE	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Emel ESEN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal İYEM	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa TÜMER	Doğu Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Recep VARÇIN	Ankara Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ	Gümüşhane Üniversitesi
Doç. Dr. Ece KUZULU	İzmir Demokrasi Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ	Alanya Alâeddin Keykubat Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin YILMAZ	Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Pelin VARDARLIER	İstanbul Medipol Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin BAYKAN	Yakındoğu Üniversitesi

BİLİM KURULU

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Küskü AKDOĞAN	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Levent ALTINAY	Oxford Brookes University
Prof. Dr. Belgin AYDINTAN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Tom BAUM	University of Strathclyde Glasgow (Birleşik Krallık)
Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serban Andreea CLAUDIA	Bucharest Üniversitesi (Romanya)
Prof. Dr. Cihan ÇOBANOĞLU	University of South Florida
Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	Kayseri Üniversitesi
Prof. Dr. Susanne DURST	Reykjavik University (İzlanda)
Prof. Dr. Yüksek EKİNCİ	University of Portsmouth
Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan GÜRİSOY	Washington State University (Amerika)
Prof. Dr. Erdal GÜRYAY	İlim Üniversitesi (Kıbrıs)
Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın KESER	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ	University of Central Florida
Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Maurizio POMPELLA	Siena Üniversitesi (İtalya)
Prof. Dr. Ercan SARIKAYA	University of South Carolina
Prof. Dr. Liza Alili SULEJMANI	Uluslararası Balkan Üniversitesi

Prof. Dr. Reyhan Ayten WOLFF

Giresun Üniversitesi

Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Esin ERTEMSİR

Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Murteza HASANOĞLU

The Academy Of Public Administration Under
The President Of The Republic Of Azerbaijan

Doç. Dr. Dinmuhamed KELESBAYEV

Ahmet Yesevi Üniversitesi (Kazakistan)

Doç. Dr. Serdar SERDAROĞLU

Uluslararası Balkan Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJIMUDINOVA

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi

Dr. Elnur ALİYEV

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi



DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Oğuz ÖCAL	Kongre Dönem Başkanı- Kayseri Üniversitesi
Prof. Dr. Ebru AYKAN	Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı- Kayseri Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin HARMANCI	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim DURAK	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru SÖNMEZ KARAPINAR	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi GÜL KARAKUŞ	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi
Arş. Gör. Hande KARAKOÇ	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi
Onur ÇATALTEPE	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi
Mustafa Ahmet HAMURCU	Düzenleme Kurulu Üyesi- Kayseri Üniversitesi



1.ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONGRESİ

KONGRE PROGRAMI

14 Ekim 2023

09:00-09:30	Kongre Kayıt			
09:30-09:45 UBF Konferans Salonu	Açış Oturumu	Açış Konuşması	Prof. Dr. Ebru AYKAN Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı	
09:45-10:15	Açış Müziği			
10:15-10:30	Ara			
10:30-12:15 Konferans Salonu	Açış Paneli	Keynote Speakers Programı	Prof. Dr. Susanne DURST Knowledge Risk Management (KRM) – What is it about and why does it matter in the age of generative AI?	
			Dr. Cesar CARRION Digital Skills Related to Artificial Intelligence and Digital Transformation	
12:15-13:30	Öğle Arası			
Oturlar				
13.30-14.30	1. Oturum (Yüz yüze)	2. Oturum (Yüz yüze)	3. Oturum (Online- İng.)	4. Oturum (Online-İng.)
14:30-14:50	Ara			
14:50-15:50	5. Oturum (Yüz yüze)	6. Oturum (Yüz yüze)	7. Oturum (Online)	8. Oturum (Online)
15:50-16:10	Ara			
16:10-17:10	9. Oturum (Yüz yüze)	10. Oturum (Yüz yüze)	11. Oturum (Online)	12. Oturum (Online)
17:10-17:30	Ara			
17:30-18.00	Kapanış Konuşmaları Teşekkür Belgelerinin / Plaketlerin Takdimi Devir Teslim Töreni			
18:00-21:30	Gala Yemeği			

*Oturum programları aşağıda listelenmiştir.

OTURUM 1 (YÜZ YÜZE)		
Oturum Başkanı: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR		
Oturum Konusu: Güncel Konular		
Saat: 13:30-14:30		
Salon: UBF Konferans Salonu		
1.	Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU Gözde Nur TÜRİDİ	Yetenek Yönetimi Bağlamında Elde Tutma ile İlgili Metaforik Kavramların Analizi
2.	Doktora Öğr. Salih ÖZDEMİR Doç. Dr. Neslihan DEMİREL Prof. Dr. Tuncay ÇELİK	Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesinde Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki
3.	Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR Arş. Gör. Muhammed Yusuf ERTEK	Kariyer Yönetiminde Liyakat Uygulaması Olarak Değerlendirme Merkezleri: Özel Sektör Üzerinden Bir Uygulama
4.	Öğr. Gör. Hüseyin Özgür EROL Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM	Güncel İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarında Yetenek Yönetimi: Biyometrik Analizlerle Gelecekteki Saha Araştırmaları İçin Yeni Yönelimler
5.	Doç. Dr. Esin ERTEMSİR	İK Analitiği Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma

OTURUM 2 (YÜZ YÜZE)		
Oturum Başkanı: Prof. Dr. Tuncay YILMAZ		
Oturum Konusu: Çalışma İlişkileri		
Saat: 13:30-14:30		
Salon: İKY Z08		
1.	Öğr. Gör. Dr. Kemal YAVUZ	Yargıtay Kararları Işığında Atipik Çalışma İlişkilerinde Bağımlılık Olgusunun İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Mevzuatı Kapsamında Değerlendirilmesi
2.	Sümeyya KUŞ GÜRBEY	Kayseri' de Temininde Güçlük Çekilen Meslekler ve Bu Mesleklerde İşgücü Yetiştirme Durumu
3.	Arş. Gör. Nesrin KAPLAN	İKY Mezunları İçin İş Fırsatları: Kariyer.Net Üzerine Bir İnceleme
4.	YL. Öğr. Rukiye BAŞKAYA Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR YL. Öğr. Mert KARACAN	Evden Çalışmanın Bireyin Sosyalleşmesi Üzerindeki Etkileri
5.	Doç. Dr. Seyhan ÖZDEMİR Dr. Ebru DEMİREL	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kirli İş İlişkisi Üzerine Bir İnceleme

OTURUM 3 (ONLINE İNGİLİZCE)		
Oturum Başkanı: Doç. Dr. Esra KÂHYA ÖZYİRMİDOKUZ		
Oturum Konusu: İK SÜREÇLERİ		
Saat: 13:30-14:30		Toplantı No: 2558 900 2997
Katılım Linki: https://kayseri.webex.com/kayseri-tr/j.php?MTID=m0e4517181db7054719a49a18f933a596		Oturum Şifresi: 46Cs4SEMTGd
1.	Rima Mammadova	Current State Of Human Resource Management at Private Heis in Azerbaijan
2.	Pjereta AGALLIU	Analysis Of Legal and Practical Aspects of the Vetting Process
3.	Marat Jumanazarov	Turkey, Russia and China are the Main Pillars of The New Eastern Civilization. And the Central Asia is Center of the New Civilization
	Bolotbek Batilov	
4.	Nevriye Simge ÖZGÜLEÇ	Effects of Covid-19 on National Human Resources Policies and Analysis of Transformations in Human Resources Strategies
5.	Yodgarova Muslima	Crisis Management and Human Resource Management: A Comprehensive Approach
6..	Teodora Franich	HR management and sustainable development
7.	Doktora Öğr. Buket KILIÇ	A Systematic Review Study on the Concept of Human ResourcesAnalytics
	Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	

OTURUM 4 (ONLINE İNGİLİZCE)		
Oturum Başkanı: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ		
Oturum Konusu: ÖRGÜTSEL KONULAR		
Saat: 13:30-14:30		Toplantı No: 2556 802 9155
Katılım Linki: https://kayseri.webex.com/kayseri-tr/j.php?MTID=m1b31d474b0c28efc86f92abba75afdee		Oturum Şifresi: qHWVQ7qhS25
1.	Mr Abdul Wadood	The Dynamic Relationship Between Leadership Styles and Employees Ocb; The Mediatlional Role of Trust in Leaders
	Dr Naveed Saif	
	Miss Amelia Rubin	
	Mr. Abner Rubi	
2.	Zaryab Fatima	Community Dynamics in Co-Working Spaces: A Grounded Theory Approach
	Zahra Zulfiqar	
	Nida Riaz	
	Dr. Umair Ahmed	
	Rahat Fatima	
3.	Blerina GJERAZI	Fostering Workplace Harmony: Promoting Constructive Employee Communication
4.	Vilma Tubutienè	Assessing The Efficiency Of Performance Appraisal System Of Public Servants: Multiplicity Aspects
5.	Ramazan Özkan YILDIZ	Exploring The Impact of Crew Wellbeing on Maritime Safety
6.	Dr. Sunitha V Ganieger	Addressing The Prevalence and Attitude Towards Gender Stereotyping in Management and Decision Making in An Organizational Set Up
	Ms. Sharadambi G	
7.	Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	The Relationship between the Power of Human Resource Management Systems and Voice Behavior

OTURUM 5 (YÜZ YÜZE)

Oturum Başkanı: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Oturum Konusu: Dijital İKY

Saat: 14:50-15:50

Salon: UBF Konferans Salonu

1.	Dr. Canan YILMAZ	İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşmenin Ayak Sesleri: İK Yöneticilerinin İKY 4.0 Algısı
2.	Dr. Gözde KATIRCIOĞLU	İK Süreçlerinin Dijitalleşmesi Koşullarında Performans Değerlendirmesi İçin Bir Veri Madenciliği Uygulaması
	Prof. Dr. Emel KIZILKAYA AYDOĞAN	
	Doç. Dr. Yılmaz DELİCE	
3	Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL	Dijital Oyunlar ve Temel Motivasyon Kaynakları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma
	Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL	
4	Dr. Öğr. Üyesi Gülçin EROKSAL ÜLGER	İşe Alımda Yapay Zekâ Kullanımı
5.	YL. Öğr. Anıl BEREKET	Bilişim ve Yazılım Sektöründe İstihdam ve Mesleki Yeterlilik Uygulamaları İletişim Teknolojileri

OTURUM 6 (YÜZ YÜZE)

Oturum Başkanı: Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR

Oturum Konusu: İKY'de Nitel Çalışmalar

Saat: 14:50-15:50

Salon: İKY Z08

1.	Doktora Öğr. Merve ERTÜRK	Yönetim Alanındaki Psikolojik İyi Oluş Makalelerinin Vosviewer Kullanılarak Bibliyometrik Analizi
2.	Prof. Dr. Ebru AYKAN	Mütevazi Liderlik: Sistemik Literatür Taraması
	Öğr. Gör. Sermed DOĞAN	
3	Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA	Cam Metaforu Bağlamında Kariyer Engelleri: Bibliyometrik Bir Analiz
	Doç. Dr. Esra AYDIN GÖKTEPE	
	Öğr. Gör. Hilal YILDIZ	
4	Doktora Öğr. Onur ÇATALTEPE	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Yapılan SSCI Makalelerinin Bibliyometrik Analizi
	Doç. Dr. Yasemin HARMANCI	
5.	Arş. Gör. Hande KARAKOÇ	Türkiye'de Turizm Sektöründe 2013-2023 Yılları Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar: Bibliyometrik Bir Analiz
	Doç. Dr. İbrahim DURAK	

OTURUM 7 (ONLINE)		
Oturum Başkanı: Doç. Dr. Esin ERTEMŞİR		
Oturum Konusu: GÜNCEL ÇALIŞMALAR I		
Saat: 14:50-15:50		Toplantı No: 2553 227 0112
Katılım Linki: https://kayseri.webex.com/kayseri-tr/j.php?MTID=m54c5baff4ce2c606603dcc1011770814		Oturum Şifresi: Q8HrFDjDQ83
1.	Kübra Nur ŞAHİN	İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşümün Kamu Sektörüne Etkisi
2.	Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman YILDIZ	PIPRECIA Yöntemi ile Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Önceliklendirilmesi
3.	Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN	Gitmek Mi Zor Kalmak Mı?
	Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER	
	Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR	
4.	Selin MALKAYA	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulayıcıları Perspektifinden Endüstri 4.0: Nitel Bir Araştırma
	Doç. Dr. Ece KUZULU	
5.	Doç. Dr. Fulya ZARALI	G7 Ülkelerinin Küresel Yetenek Rekabetçiliğinin Kritik-Mairca Yöntemiyle Değerlendirilmesi
6.	Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman YILDIZ	LBWA Yöntemi Kullanılarak Kurumsal Bağlılığı Artıran Faaliyetlerin Sıralanması

OTURUM 8 (ONLINE)		
Oturum Başkanı: Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM		
Oturum Konusu: GÜNCEL ÇALIŞMALAR II		
Saat: 14:50-15:50		Toplantı No: 2551 442 2264
Katılım Linki: https://kayseri.webex.com/kayseri-tr/j.php?MTID=m3470ce9179d6e0bbe884fbdf27fd4248		Oturum Şifresi: z326Can3Mdh
1.	Dr. Öğr. Üyesi Selma BÜYÜKKANTARCI TOLGAY	Türkiye'de İnsan Kaynakları Yatırımları ve Sürdürülebilir Büyüme Arasındaki İlişki
2.	Prof. Dr. Fuat MAN	Sosyal Teorinin İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları İçin Sunduğu Olanaklar: Norbert Elias ve “Uygarlık Süreci”
3.	Dr. Ayşegül ELMİN	İnsan Kaynakları Yönetiminde Popüler Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi
	Dr. Tuğba ULAŞTIRAN	
4.	Doktora Öğr. Halide YARAR	Covid-19'un “İş-Yaşam Dengesi” Çalışmalarına Etkisinin İçerik Analiziyle İncelenmesi
	Prof. Dr. Altan DOĞAN	
5.	Prof. Dr. Şuayyip ÇALIŞ	Standardizasyon ve Profesyonelleşme: ISO'nun İKY Standartları Üzerine Bir Değerlendirme
	Dr. Öğr. Üyesi Şule AYDIN TURAN	
	Dr. Öğr. Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ	
6.	Hülya HANÇERKIRAN	İnsan Kaynaklarında Kişisel Verilerin Korunması

OTURUM 9 (YÜZ YÜZE)

Oturum Başkanı: Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ		
Oturum Konusu: İKY Fonksiyonları		
Saat: 16:10-17:10		
Salon: UBF Konferans Salonu		
1.	Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR Öğr. Gör. Müzeyyen Bilge ÇIRAGÖZ	İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İnsan Kaynakları Planlaması: Özel Sektörde İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Nitel Bir Çalışma
2.	Prof. Dr. Ebru AYKAN YL. Öğr. Tuğçe SOYMAZLUMO	İşletmelerde Ücret ve Hizmet İçi Eğitim Sistemlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerine Etkisi: Kayseri'de Bir Alan Çalışması
3.	Prof. Dr. Ebru AYKAN YL. Öğr. Buse Yıldız KOÇER	İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Çalışan Performansını Etkisi Üzerine Kayseri İlinde Bir Araştırma
4.	Doktora Öğr. Nimet ELMACIOĞLU Doç. Dr. Neslihan DEMİREL Prof. Dr. Oğuz ÖCAL	Dematel Yöntemi ile Lojistik Sektöründe Personel Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin Değerlendirilmesi
5.	YL. Öğr. Ayşe DUZ Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ	Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

OTURUM 10 (YÜZ YÜZE)

Oturum Başkanı: Prof. Dr. İlhan EGE		
Oturum Konusu: İKY'de Örgütsel Çalışmalar		
Salon: İKY Z08		
Saat: 16:10-17:10		
1.	YL. Öğr. Betül AKSOYLU Prof. Dr. Ebru AYKAN	Şefkat Yorgunluğunun İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi
2.	Prof. Dr. İlhan EGE	İnsan Kaynakları (İK) Dönüşümü: İK'da Yapay Zekâ Uygulamaları
3.	YL. Öğr. Tuğba MARAŞLI Doç. Dr. Ebru SÖNMEZ KARAPINAR	İş Güvencesizliğinin İşgörenotivasyonu ve Performansına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma
4.	Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA Öğr. Gör. Burcu YILDIZ Doktora Öğr. Semra ERENER ÖZALÇIN Doktora Öğr. Hakan ÖZTÜRK	İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi

OTURUM 11 (ONLINE)		
Oturum Başkanı: Doç. Dr. Seyhan ÖZDEMİR		
Oturum Konusu: İKY FONKSİYONLARI		
Saat: 16:10-17:10		Toplantı No: 2558 723 5400
Katılım Linki: https://kayseri.webex.com/kayseri-tr/j.php?MTID=mba37c8d7d83c1da8bae8428cc5119d8d		Oturum Şifresi: 3mUxqnaNF75
1.	Öğr. Gör. Hacer ORUN KAVAK	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmelerin Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Son Gelişmeler Üzerine Teorik Bir İnceleme
2.	Dr. Ertuğrul YAZAR	Çalışan Deneyimi Dezavantajlı Grupların İnsan Kaynakları Yönetimi
3	YL. Öğr. Gülsenem Aleassa	Farklı Çalışma Stillerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi
	Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT	
4	Beste UZUN	Örgütsel Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Üretim Sektörü Üzerine Bir Araştırma
	Doç. Dr. Ece KUZULU	
5.	Dr. Öğr. Üyesi Gözde Morgül	Proaktif Kişilik ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Moderatör Rolü
	Prof. Dr. Mine Afacan Fındıklı	

OTURUM 12 (ONLINE)		
Oturum Başkanı: Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU		
Oturum Konusu: ÖRGÜTSEL ÇALIŞMALAR		
Saat: 16:10-17:10		Toplantı No: 2551 758 8650
Katılım Linki: https://kayseri.webex.com/kayseri-tr/j.php?MTID=m0c1c4c8d4a7bd45f778fed4f960e52ca		Oturum Şifresi: m7hYPhCWu36
1.	Öğr. Gör. Dr. Gülşah VURAL ÖZKAN	Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarının Geliştirilmesinde Kapsayıcı Liderliğin Rolü
2.	Prof. Dr. Ebru AYKAN	Anlık Mesajlaşma Uygulaması WhatsApp'ın İş Performansına
	Doktora Öğr. Mehmet ERGEÇ	Etkisi: Havacılık Alanında Bir Uygulama
3.	YL. Öğr. Çağla TANRIVERDİ	Çalışan Sesinin Oluşturulması: Kimya Sektöründe Örgütsel Bir Uygulama
	Öğr. Gör. Dr. Gülşah Vural ÖZKAN	
4.	Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU	Endüstri İlişkileri İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yönetime Duyulan Güvenin Rolü: Nevşehir'de Kamu Çalışanları Örneği
	YL. Öğr. Sena Nur DOĞAN	
5.	Tuğba SEKİTAŞ	İş İlişkilerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Kamu Sektörü Üzerine Nitel Bir Çalışma
	Doç. Dr. Ece KUZULU	

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ONUR KURULU	ii
DANIŞMA KURULU	iii
BİLİM KURULU	iv
DÜZENLEME KURULU	vi
KONGRE PROGRAMI	vii
YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ELDE TUTMAYA İLİŞKİN METAFORİK KAVRAMLARIN İNCELENMESİ	1
YARATICI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE KAPSAYICI LİDERLİĞİN ROLÜ	19
KARİYER ENGELLERİNE CAM METAFORU BAĞLAMINDA BAKIŞ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ	31
A DATA MINING APPLICATION FOR PERFORMANCE EVALUATION UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF HR PROCESSES	45
GÜNCEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA YETENEK YÖNETİMİ: BİYOMETRİK ANALİZ İLE GELECEKTEKİ SAHA ARAŞTIRMALARI İÇİN YENİ YÖNELİMLER.....	57
THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED EMPLOYABILITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PROACTIVE PERSONALITY AND JOB PERFORMANCE	73
ESNEK ÇALIŞMA ŞEKLİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	82
KAYSERİ'DE TEMİNİNDE GÜÇLÜK ÇEKİLEN MESLEKLER VE BU MESLEKLERDE İŞGÜCÜ YETİŞTİRME DURUMU.....	95
OCCUPATIONS WITH DIFFICULTY IN SUPPLY IN KAYSERİ AND THE STATUS OF WORKFORCE TRAINING IN THESE OCCUPATIONS	96
EXPLORING THE IMPACT OF CREW WELLBEING ON MARITIME SAFETY	107
ŞEFKAT YORGUNLUĞUNUN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ	119
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİME GÜVENİN ROLÜ: NEVŞEHİR'DEKİ KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ.....	128
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İLİ UYGULAMA	136
ESTABLISHING EMPLOYEE VOICE IN AN ORGANIZATION IN THE CHEMICAL INDUSTRY	145

YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ELDE TUTMAYA İLİŞKİN METAFORİK KAVRAMLARIN İNCELENMESİ

Muharrem Aksu (a)*, Gözde Nur Türidi (b)

*Sorumlu yazar

(a) Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, muharremaksu@sdu.edu.tr, 0000-0001-5164-2458

(b) Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, yl2230247202@ogr.sdu.edu.tr, 0000-0003-1765-5997

Özet

Günümüz iş dünyasında yetenek yönetiminin firmaların başarısında kilit rol oynadığı bilinmektedir. Firmalar, nitelikli personeli kendilerine çekerek ve elde tutarak rekabet avantajında bir adım önde olmak istemektedirler. Özellikle yetenek yönetiminin boyutlarından biri olan çalışanı elde tutma, firmaların rekabet avantajı açısından benzersiz, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz bir yeteneğin istihdamının önemini göstermektedir. Firmaya değer katan bu yetenekli çalışanlar da firmalar tarafından çeşitli elde tutma yöntemleri ile elde tutulmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada yetenek yönetimi bağlamında çalışanı elde tutmaya yönelik özellikle yabancı literatür ve uygulamada yer alan çeşitli metaforlar ele alınmıştır. Bu metaforlar arasında firmaların yetenekli çalışanları cezbetme amacıyla verdikleri ücret ya da ikramiyeleri betimleyen Altın Merhaba (Golden Hello); firmaların devredilme, birleşme, yeniden yapılanma ya da kritik bir üretim dönemi gibi hayati bir dönemde, yetenekli çalışanları firmada tutmak için normal ücretin dışında verilen elde tutma ikramiyesini tanımlayan Elde Tutma İkramiyesi (Retention Bonus); firmaların belirli çalışanların belirli bir süre firmada kalmaları için verdikleri ücret ve yan hakları içeren Altın Kelepçe (Golden Handcuff); firmaların devredilmesi ya da birleşmesi sonucu yöneticilerin görevden ayrılması durumunda verilen tazminatı ifade eden Altın Paraşüt (Golden Parachute); çalışanın kendi isteği dışında işten çıkarılması ya da emekliliği durumunda önemli bir kıdem tazminatı sağlayan Altın Tokalaşma (Golden Handshake); bir çalışanı gönüllü olarak erken emekli olmaya teşvik eden bir uygulama olan Altın Çizme (Golden Boot); bir firmanın devralma ya da birleşmesi sonrasında devralan firmanın satın aldığı firmanın yöneticisine sunduğu bir tazminat olan Altın Can Yeleği (Golden Life Jacket); nitelikli çalışanları firmaya çekme ve firmayı çekici kılmaya amaçlı olarak ünlü bir kişiyi işe alıp firmada tutmayı amaçlayan Mıknatıs Çalışan (Magnet Hire) ve rakip firmada çalışan yetenekleri firmaya çekmek için uygulanan Yetenek Avcılığı (Talent Poaching) gibi çeşitli metaforik uygulamalar mevcuttur. Adı geçen metaforik yöntemlerle firmalar çalışanları firmada tutmaya çalışmaktadır. Yetenek yönetimi bağlamında kullanılan bu metaforik kavramların zenginliği, aynı zamanda firmaların elde tutmaya ne kadar önem verdiğini de göstermektedir. Aynı zamanda bu metaforik uygulamaların özünde çalışanlara ücret ve yan haklar gibi maddi teşviklerin bulunması, günümüzde çalışanları elde tutmada parasal teşviklerin en önemli unsurlardan biri olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Metafor, Yetenek Yönetimi, Elde Tutma.

Giriş

Dijitalleşme, siber fiziksel sistemler, yapay zekâ ve sosyal medya platformlarının güçlenmesiyle ilişkilendirilen endüstri 4.0 çağında firmaların, rekabet etme ve sektör içinde ayakta kalabilmeleri güçleşmektedir. Hızla gelişen ve tüm çalışma alanlarına etki eden teknolojik gelişmelerin sonucunda mavi yakalı işlere robotların, beyaz yakalı işlere ise yapay zekanın dahil edildiği günümüz iş dünyasında teknik beceriler kadar yumuşak becerilerin de önem kazandığı görülmektedir. Mesleki ve teknik bilgi birikimlerinin başarıya ulaşma konusunda yeterli olmadığı günümüz iş dünyasında firmalar son yirmi yılda yumuşak becerilerin yönetimini de içeren yetenek yönetimi daha fazla önem vermeye başlamıştır.

Firmaların başarıyı yakalamaları ve uzun vadede bu başarıyı korumaları için yetenek yönetimi önem arz etmektedir. Yetenek yönetimi yetenekli çalışanı tespit etme, firmaya çekme, katılımını sağlama, elde tutma ve geliştirme gibi temel fonksiyonlarından oluşmaktadır. Yetenek yönetiminin her bir fonksiyonu, süreci bütüncül bir hale getirerek firmaların fark yaratma ve rekabet etme güçlerinin artmasına katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları alanında işe alım, seçim ve yerleştirme süreciyle son bulmayan ve çalışanın istihdam sürekliliğinin sağlanmasını da gerektiren yetenek yönetimi, genel olarak firmanın özel olarak ise çalışanın başarıyı yakalamasında ve bu başarının artırılarak firmanın sürekli gelişip büyümesinde kritik bir başarı faktörü haline gelmiştir.

İş dünyasında yetenek yönetiminin tüm boyutlarıyla firmalar açısından rekabet avantajının temel faktörü ve örgütsel yaratıcılığın en önemli dinamiklerinden biri olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da firmalar çeşitli elde tutma yöntem ve teknikleriyle yeteneklerin istihdamında sürekliliği sağlamak istemektedirler. Firmaların rekabet üstünlüğü sağlama adına çalışanların elde tutabilmesi, firmaların işgücü piyasasında çeşitli stratejileri kullanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu stratejiler vasıtasıyla yetenekli çalışanların firmada kalmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Her firma en yetenekli adayları çekmek ve elinde tutmak istemektedir. Rekabetin yüksek olduğu iş piyasasında firmalar, kilit pozisyonlarda bulunan yeteneklerin elde tutulmasına yönelik stratejilerini çeşitli metaforik adlandırmalara sahip uygulamalarla yapmaktadırlar.

Bu bağlamda çalışmada, çalışanları elde tutmaya ilişkin uygulanan stratejilerin metaforik olarak ele alınması amaçlanmıştır. Buna ilişkin olarak da çalışmada, altın kelepçe, altın paraşüt, altın tokalaşma, altın merhaba (altın imza), altın çizme, altın can yeleği, elde tutma ikramiyesi, müknatısı işe alma ve yetenek avcılığı gibi kavramların uygulamada kullanımlarının çerçevesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu uygulamalar özellikle Batılı ülkelerde oldukça yaygın iken Türkiye’de bu yönde eğilim daha yeni başlamaktadır (Erdoğan, 2017). Dolayısıyla ilgili metaforların açıklanması uygulayıcılara faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu amaca bağlı olarak çalışmada yer alan metaforik kavramlara ilişkin yazın taraması yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın yöntemi, literatür taramaya dayanmaktadır. Araştırmanın yöntemi olan kaynak ve belgeleri inceleyerek veri toplamaya dayalı olan literatür tarama, araştırma probleminin seçilerek anlaşılmasına ve araştırmanın tarihsel bir perspektife oturtulmasına yardımcı olmaktadır (Karasar, 1994).

Elde Tutmaya İlişkin Metaforik Kavramlar

Altın Kelepçe

Altın kelepçe (Golden Handcuffss) kelimesi, 1976 yılında John Steinbeck’in San Francisco’yu altın kelepçe olarak betimlemesiyle ortaya çıkmıştır. Daha sonrasında kavram, yetenekli çalışanların belirli bir süre boyunca

firmada kalmalarını sağlamaya yönelik çeşitli teşvik ve faydaları içeren bir uygulama olarak kullanılmaya başlanmıştır. Altın kelepçe ikramiyesi (tazminatı), bir firmanın başarısı için hayati önem taşıyan, benzersiz becerilere sahip ve ikamesi zor olan kilit pozisyonlarda bulunan yetenekli çalışanlara verilmektedir. Yetenekli çalışanları firmada tutmanın bir yolu olarak çalışanlara sunulan bir tür finansal teşvik olan altın kelepçeyle firmanın işgücü istihdamı ile ilgili maliyetleri en aza indirmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla kavramın anlamı, bir çalışanın finansal olarak işverene bağlı olduğu ve işten ayrılması halinde kaybedeceği önemli finansal faydalar nedeniyle firmadan ayrılma ihtimalinin düşük olabileceğini gösteren metaforik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Kavram, çalışanın işten ayrılması durumunda büyük bir tazminatı ya da gelecekte elde edeceği faydaları kaybedeceği için işine devam etmek zorunda kalması ya da metaforik olarak kelepçelenmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple çalışanların kendilerini bağlanmış ya da kilitlenmiş hissetmeleri nedeniyle altın kelepçe kavramı, olumsuz bir çağrışıma da içermektedir (Wellner, 2000; Bhatta, 2005; Kenton, 2021; Amir, 2022; Global Shares, 2022; Reaume, 2023; Wann, 2023).

Altın kelepçeler genellikle benzersiz bir yeteneğe ya da beceriye sahip çalışanlar için ya da belirli bir yetenek ve beceriye yönelik talebin arzı aştığı durumlarda daha fazla kullanılmaktadır. Altın kelepçeler her ne kadar maliyetli olsa da personel devir maliyeti, çalışanın sağladığı faydanın maliyetini aştığında daha çok tercih edilmektedir. Bunun yanında altın kelepçe kapsamında verilen hisse senedi sahipliği gibi performansa bağlı ücret uygulamalarının yüksek performanslı çalışanları firmaya çekeceği belirtilmektedir (Culpepper vd., 2004; Buslepp, 2021).

Özellikle işlerinden ayrılmaması için yetenekli çalışanlara verilen bu faydalar çoğunlukla bilişim, yazılım, hukuk, tıp, finans ve sağlık gibi personel devir hızının yüksek olduğu sektörlerde oldukça yaygındır. Bu teşvikler (altın kelepçeler) arasında aile gezileri, okul ücret ödemeleri, hisse senetleri, yıllık ikramiyeler, belirli bir hizmet yılı sonrasında verilen ikramiyeler, performansa dayalı primler, ek ödemeler, firma arabası, sağlık sigortası ve ek yönetici emeklilik planı gibi faydalar yer almaktadır. Ayrıca çalışana taahhüt edilen bu teşvikler, belirli çalışma süresine ulaşıldığında verilen ya da belirlenen tarihten önce işten ayrılması durumunda geri alınan teşviklerden oluşabilmektedir. Özellikle hisse senedi sahipliği, işe alım ve yetenekli çalışanların devir hızını düşürme açısından en çok tercih edilen finansal uygulamalardan biridir (Wellner, 2000; Sengupta vd., 2007; Buslepp, 2021; Kenton, 2021; Reaume, 2023; Amir, 2022; Wann, 2023).

Kavram, her ne kadar olumsuz bir çağrışım oluştursa da çeşitli faydalar da sağlamaktadır. Bunlardan ilki, yetenekli çalışanların elde tutulmasını sağlamasıdır. Yetenekli çalışanlara sağlanan çeşitli ücret ve yan faydalar, çalışanı elde tutmayı amaçlaması açısından bir elde tutma aracına dönüşmekte ve firmada uzun süre çalışmasını sağlamaktadır. Bu durum özellikle vasıflı çalışanlara talebin yüksek ve yetenek avcılığının yaygın olduğu sektörlerde oldukça önemli hale gelmektedir. İkincisi, firmalar beklentinin üzerinde başarı elde eden ya da yetkinlik açısından donanımlı olan çalışanlarının başarılarını ödüllendirerek firmada kalmalarını sağlama amacıyla altın kelepçeleri finansal bir teşvik olarak kullanabilmektedir. Üçüncüsü, altın kelepçe yeni çalışanları işe almanın maliyetini de azaltmaktadır. Dolayısıyla zaman ve kaynak tasarrufu da sağlamanın yanı sıra eğitim ve geliştirme maliyetlerinin azaltılmasına da katkı sağlamaktadır. Dördüncüsü, hisse senedi pay sahipliği gibi uygulamalar, yeteneklerin bağlılık ve özdeşleşmesine katkı sağlamakta ve işi sahiplenme duygusu ve verimliliklerini artırmaktadır. Sonuncusu, altın kelepçeler katılımı artırarak çalışanları daha stratejik kararlar almaya teşvik edebilmekte ve çalışanların takım ruhu duygusuna sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu faydalara karşın çalışanın firmaya bağlılığının finansal bir kelepçeden kaynaklanması nedeniyle çalışanın firmaya yönelik duygusal bağlılığı

üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu bağlamda çalışanın memnun olmadığı bir işte sadece finansal bir kayıp yaşamamak için çalışmaya devam etmesi hem kendisi hem de firma açısından bir dezavantaj olarak görülmektedir (Wellner, 2000; Sengupta vd., 2007; Kenton, 2021; Indeed Editorial Team, 2022a; Reaume, 2023; Wann, 2023).

Altın Paraşüt

İlk olarak 1961 yılında bir iş sözleşmesiyle ortaya çıkmış (Huo vd., 2021) olan altın paraşüt (Golden Parachute) kavramı, 1980’li yıllarda birleşme ve devralmaların artmasıyla birlikte iş dünyasında yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Bebchuk vd., 2014). Kavram, firmaların devredilmesi ya da birleşmesi durumunda işini kaybeden ya da işine son verilen üst düzey yöneticilere önemli finansal faydalar sağlayan bir tazminat anlaşmasıdır. Devir ya da birleşmeyle ilgili risklerin azaltılması ve paydaşlar açısından sorunsuz bir sürecin sağlanması amacıyla yöneticilere altın paraşüt adı altında bir tazminat verilmektedir. Dolayısıyla işini kaybeden kilit çalışanlar için metaforik olarak yumuşak bir geçiş (iniş) sağlaması nedeniyle altın paraşüt metaforu kullanılmaktadır (Hoops, t.y.; Nussbaum, 2005; Fabel ve Kolmar, 2012; Joshi, 2013; Holcomb, 2019; Buslepp, 2021; Hayes, 2021a; Hayes, 2021b; Borad, 2022; Nanda, 2022; Njogu, 2022; Osiichuk, 2022; The Carta Team, 2023).

Altın paraşüt, temel olarak firma yöneticilerine iş akdinin feshi sonrasında ödenen bir tazminattır. Bu anlaşmalar, “yönetim kontrol değişikliği” olarak da bilinen birleşme ya da düşmanca devralma (hostile-takeover) nedeniyle yöneticilerin işlerinin olumsuz etkilenmesi durumunda belirli bir tazminatı ödeme taahhüdünü içermektedir. Üst düzey yöneticilerin başka bir sebeple görevlerine son verilmesi halinde altın paraşüt uygulamasından ziyade altın tokalaşma yöntemi uygulanmaktadır. Çalışanların kıdemine göre belirlenen kıdem tazminatından farklı olan altın paraşüt, yönetici ile firma arasındaki bireysel müzakereye dayanmaktadır. Bu uygulama, yetenekli yöneticileri işe almak ve elde tutmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Altın paraşüt anlaşmaları teknoloji, perakende, sağlık ve finansal hizmetler gibi birleşme ve devralmaların yaygın olduğu sektörlerde daha çok görülmektedir. Altın paraşütler, nakit ödemeler, hisse senedi seçenekleri, kıdem tazminatı, sağlık sigortası ve emeklilik ikramiyeleri gibi ödeme ve yan hakları içermektedir. Altın paraşüt tazminatları genellikle üst düzey yöneticilerin yıllık maaşlarının iki-üç katı kadar olabilmektedir (Hoops t.y.; Nussbaum, 2005; Belyh, 2019; Holcomb, 2019; Buslepp, 2021; Hayes, 2021a; Hayes, 2021b; Borad, 2022; Nanda, 2022; The Carta Team, 2023).

Altın paraşütün sağladığı faydalardan ilki, en iyi yetenekleri firmaya çekme, işe alma ve elde tutmayı sağlamasıdır. Böylelikle çalışanların rakip bir firmaya gitmeleri engellenmektedir. İkincisi, tazminat garantisi nedeniyle yöneticinin firmanın amacına daha uygun şekilde çalışma olasılığı daha yüksektir. Üçüncüsü, firmanın devralma maliyetini artırarak düşmanca devralmalara karşı korumaktadır. Çünkü yöneticiyle altın paraşüt anlaşmasının bulunması halinde devralan firma, yöneticinin tazminatını ödemesi gerekmektedir. Dördüncüsü, işten çıkarılan yöneticilerin gelecek endişelerini azaltmaktadır. Sözleşmede altın paraşüt hükmünün varlığı birleşme ya da devralma prosedürlerinde iş birliğini daha da kolaylaştırmaktadır. Sözleşmede yer alan altın paraşüt hükmü, dostane bir şekilde işten ayrılmayı sağladığı için işine son verilen yöneticinin firmaya dava açmasını da önlemektedir (Vaidya, t.y; Bhasin, 2019a; Holcomb, 2019; Buslepp, 2021; Hayes, 2021a; Hayes, 2021b; Borad, 2022; Nanda, 2022; Njogu, 2022; Reaume, 2023; The Carta Team, 2023).

Altın paraşütün faydalarının yanı sıra bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Firma yöneticileri yüksek bir tazminat garantisine sahip olmaları nedeniyle düşük performans gösterebilmektedirler. Bu durum da firmanın

kârlılığını etkilemektedir. İkincisi, yetenekli çalışanın etik olmayan bir davranış sergilemesi halinde bile tazminat alması, altın paraşütün başarısızlığın ödülü olarak işlev görmesine sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca bu tazminatın kıdem yılından ziyade bir anlaşmaya dayanması nedeniyle kısa bir süre görev yapan üst düzey bir yönetici oldukça yüksek tazminat alabilmektedir. Bu durum diğer çalışanların kendilerini daha az ayrıcalıklı hissetmesine yol açabilmektedir. Bu bağlamda hem çalışanların hem de firmanın performans ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca altın paraşüt anlaşması sonucu ödenen tazminatın devralma maliyetleriyle karşılaştırıldığında oldukça az olması nedeniyle devralma girişiminin sonucu üzerinde çok az etkisi olduğu öne sürülmektedir. Diğer yandan bazı altın paraşüt tazminatlarının oldukça yüksek olması nedeniyle firmanın finansal durumuna kayda değer bir zarar verme potansiyeline sahiptir. Örneğin, eski Yahoo CEO'su Marissa Mayer, 2016 yılında firma ana faaliyet alanını Verizon'a sattığında 187 milyon dolar tazminat almıştır. Gillette CEO'su Jim Kilts, Procter & Gamble'ın firmayı satın almasının ardından 165 milyon dolarlık altın paraşüt almıştır (Holcomb, t.y; Vaidya, t.y; Belyh, 2019; Bhasin, 2019a; Hayes, 2021; Borad, 2022; Nanda, 2022; Njogu, 2022; The Carta Team, 2023).

Altın Tokalaşma

Altın tokalaşma (Golden Handshake) kelimesi, ilk olarak 1960'lı yılların ortalarında Daily Express'in editörü Fredrick Ellis tarafından kullanılmış, 1990'larda ise iş dünyasında yaygınlaşmıştır. Altın tokalaşma, yöneticilere firmalarından ayrılırken ödenen bir işten ayrılma tazminatı olarak bilinmektedir (Yermack, 2006). Kavram, yöneticinin belirli bir miktar kıdem tazminatı karşılığında iş sözleşmesini erken feshetmeyi kabul ettiği ve firmayla yönetici arasında sonradan yapılan bir anlaşmadır. Ancak çalışana ödenecek tazminatlar iş sözleşmesinin yapılma esnasında da kararlaştırılabilmektedir. Altın tokalaşma, yöneticinin işten çıkarılması, firmanın yeniden yapılanması ya da emeklilik nedeniyle işini kaybetmesi gibi durumlarda tazminat ödenmesini gerektiren bir iş sözleşmesi anlamına gelmektedir. Kısacası kavram, yöneticiye emeklilik ya da fesih durumunda önemli bir kıdem tazminatı sağlayan iş sözleşmesinde yer alan bir maddeyi betimlemektedir. Altın tokalaşmalar, büyük firmalar tarafından sadece üst düzey yöneticilere sunulan ve oldukça yüksek tazminatlardır. Çalışanın işten ayrılması durumunda altın tokalaşma ödemeleri nakit para, hisse senedi ya da sözleşmede belirlenen herhangi bir finansal ödülle yapılabilmektedir (Hahn-Peters, t.y; Bhatta, 2005; Nussbaum, 2005; Medatwal, 2014; Schoeman, 2015; Jiang, 2017; Bhasin, 2019b; Nanda, 2022; Njogu, 2022; Chen, 2023a). Bu finansal tazminat paketlerinin oldukça yaygın ve kazançlı olduğu, firmaların devralma ya da birleşmesi durumunda ödenen altın paraşütlerden daha yüksek meblağlar içerdiği belirtilmektedir. Yapılan bir araştırma, tüm CEO'ların yaklaşık yüzde 80'inin ortalama değeri 4,5 milyon doların üzerinde olan bu tazminattan faydalandığını göstermektedir (Yermack, 2006). General Electric'in eski CEO'su Jack Welch'in 2001'de firmasından ayrıldığında altın tokalaşma kapsamında 417 milyon dolar almıştır (Lohr, 2020).

Altın tokalaşmaya yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin bu tazminat türü, yöneticiyi işten çıkarmanın ortaya çıkarılabileceği yüksek maliyetlerden firmanın korunması olarak değerlendirilmektedir (Almazan ve Suarez, 2003). Loyola ve Portilla (2014) bu uygulamayı, yöneticileri daha yenilikçi olmaya ya da riskli yatırım projeleri seçmeye teşvik etmek için kullanılan bir ödül olarak görmektedir. Bir başka görüş ise, altın

tokalaşmaların yöneticilerin işe ilişkin çabalarını desteklediği ve risk alma yeteneklerini artırdığını ne sürmektedir (Jiang, 2017).

Altın tokalaşma, yöneticinin herhangi bir sorun yaşamadan işten ayrılmasını sağlayan bir teşvik olarak görülmektedir. Bu bağlamda metafor, çalışana ve firmanın imajına zarar vermeyecek şekilde yetenekleri işten çıkarmanın bir yolu olarak görülmektedir. Bu finansal metafor, firmanın çalışanlarını iyi hizmetlerinden dolayı takdir ettiğinin bir onayı olarak da görülmektedir. Ayrıca altın tokalaşma sözleşmeleri, tazminat ek olarak çalışanın işten ayrıldıktan sonra belirli bir süre boyunca rakip bir işletme açmasına ya da rakip bir firmada çalışmasını yasaklayan rekabet etmeme maddelerini de içermektedir. Altın tokalaşma tazminatı esasında üst düzey yöneticilere ödenmektedir. Bunun yanı sıra yönetici olmayan kişilere de bazı durumlarda ödenebilmektedir. Bu durum, altın tokalaşma yerine gümüş tokalaşma olarak adlandırılmaktadır. Ancak gümüş tokalaşmanın teşvikleri altın tokalaşmanın teşviklerinden daha az finansal değere sahiptir (Hahn-Peters, t.y.; Hoops t.y.; Srivastav, t.y; Nussbaum, 2005; Bhasin, 2019b; De La Cruz, 2022; Chen, 2023a).

Bu metaforik uygulamanın çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, tazminatın iş performansıyla alakalı olmaması nedeniyle yöneticinin işini herhangi bir sebeple kaybetmesi durumunda dahi ödenmektedir. İkincisi, çalışanın işten çıkarılması nedeniyle firmaya dava amayacağına ve rekabet etmeme yasağına uyacağına dair bir garantinin sağlanmaktadır. Üçüncüsü, altın tokalaşmanın sağladığı tazminat nedeniyle üst düzey yöneticilerin gelecekleri için güvence görevi görmektedir. Dördüncüsü, yetenekli çalışana erken emeklilik yardımı sağlamaktadır. Sonuncusu, altın tokalaşma rakip firmalardaki yetenekleri çekmek için cazip bir finansal pakettir. Dolayısıyla potansiyel bir adayın alacağı standart ücrete ek faydalar sağlayan bir firmada çalışmayı kabul etme olasılığı daha yüksektir (Hahn-Peters, t.y; Srivastav, t.y; Bhasin, 2019b; Njogu, 2022; Chen, 2023a).

Altın tokalaşmanın olumlu yönlerinin yanı sıra bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yöneticiler firmanın verimliliği ya da karlılığı artmasa da bu dlleri alabilmektedirler. Dolayısıyla çalışanın performansının dikkate alınmaması nedeniyle firma yeterli düzeyde kazanç sağlamayabilir. İkincisi, altın tokalaşmada belirlenen miktarın oldukça yüksek olması nedeniyle yönetici, sırf bu miktarı alabilmek için firmaya zarar veren eylemler karşısında pasif kalabilmektedir. Dolayısıyla bazı yöneticiler ihmal nedeniyle işten çıkarılmaları durumunda bile sözleşmede belirlenen tazminatı alabilmektedir. Örneğin, Meksika Körfezi'nde petrol sızıntısı yaşanması sonrası, BP'nin CEO'su yaklaşık 17 milyon dolarlık emeklilik fonunun yanı sıra 1,5 milyon dolarlık bir yıllık maaşı tutarında altın tokalaşma tazminatı ödenerek görevine son verilmiştir. Üçüncüsü, firmalar altın tokalaşmayı operasyon maliyetlerini düşürme amacıyla bazı çalışanlarını erken emekliliğe yönlendirmek için kullanabilmektedir. Sonuncusu ise, yöneticiler işlerinden ayrıldıktan sonra sözleşmede yer alan rekabet etmeme yasağına bağlı olarak belirli bir süre boyunca rakip bir firmada alışamamaları nedeniyle finansal kayıp yaşayabilmektedirler (Hahn-Peters t.y.; Bhasin, 2019b; Nanda, 2022; Njogu, 2022; Chen, 2023a).

Yukarıda bahsedilen metaforik kavramların bazı farklılıkları bulunmaktadır. Altın tokalaşma, altın kelepçe ve altın paraşüt arasındaki temel farklar, ilgili tazminatların verilme amaçlarına bağlı değişebilmektedir. Altın tokalaşma çalışana firmadan ayrılırken fayda sağlarken, altın kelepçe çalışanın firmada kalması ya da rakip bir firmaya geçmemesi açısından firmaya da fayda sağlamaktadır. Altın paraşüt ise, birleşme ya da devralma nedeniyle iş sözleşmesinin sonlandırılması durumunda çalışana iyi bir tazminat sağlamaktadır. Altın tokalaşma aslında altın paraşütün geliştirilmiş versiyonudur. Altın tokalaşmadaki tazminat, altın paraşüte göre daha makul seviyededir. Altın kelepçe ise altın paraşüt ve altın tokalaşmadan farklı olarak yetenekli çalışanlarının firmadan

ayrılıp rakip firmada çalışması ya da rakip bir işletme açmasına engel olabilmektedir. Ayrıca performansa bağlı olarak da verilebilmektedir (Vaidya, t.y.; Richard ve Buslepp, 2021; Amir, 2022; Borad, 2022).

Altın tokalaşma ve altın paraşüt arasındaki benzerlikler ise, her ikisi de firmanın üst düzey yöneticilerine verilmektedir. Her ikisi de nakit, hisse senedi ya da diğer faydalar şeklinde verilebilmektedir. Ayrıca çalışanları firmaya çekmek için kullanılabilir. Her ikisi de performansa dayalı değildir. Altın tokalaşma, firmaların üst düzey yöneticilerine iş kaybı, işten çıkarılma ya da emeklilik durumunda verilen emeklilik ikramiyesini de içeren bir finansal pakettir. Altın paraşüt ise firmalarda yöneticilere iş kaybı nedeniyle verilen, emekli maaşı ve sosyal yardımları içermeyen bir tazminattır. Bu finansal paket yöneticilere işlerini kaybettiklerinde sunulmaktadır (Hahn-Peters, t.y.; Hoops, t.y.; Jiang, 2017; Belyh, 2019; Hayes, 2021a; Hayes, 2021b; Borad, 2022; Nanda, 2022; Njogu, 2022; Chen, 2023a; The Carta Team, 2023).

Altın Merhaba (İmza İkramiyesi)

Altın merhaba (Golden Hello), yönetici ya da yetenekli bir çalışanın firmadaki işinden ayrılıp rakip bir firmaya geçmesi halinde verilen finansal teşvikleri ifade etmektedir. İmza ikramiyesi olarak da bilinen (Aidt vd., 2018) altın merhaba, başka bir firmada çalışan yetenekleri, rakip firmada çalışmaya ikna etmek için kullanılan bir imza ikramiyesidir. Bu uygulama esasen yeteneğin ilgili firmaya gelmesi için davetkâr bir ikramiyenin verilmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda altın merhaba, beyaz yakalı çalışanlara sunulan tazminat paketleri içinde en yaygın olanlardan biridir (Van Wesep, 2010) ve yetenek avcılığının bir sonucu olarak işlev görmektedir. Altın merhaba, genellikle firmanın başarısı için özel becerilere sahip olduğu öngörülen yöneticilere verilmektedir. Bu ikramiyeler, bir firmanın ilgili çalışanı işe alımda öne geçmek istediği durumlarda da kullanılabilir. Örneğin, bir adaya başka bir firmadan iş teklifi yapılması durumunda diğer bir firma merhaba ikramiyesiyle adayı kendine çekebilir. Dolayısıyla firmaların genellikle rakiplerinden yetenekleri çekmelerine olanak sağlamaktadır. Bu uygulamanın temelinde, rakip firmanın deneyimli ve yetenekli bir çalışanı kaybetmesine karşılık tazminatı veren firmanın aynı kişiyi bünyesine alarak avantaj sağlayacağı inancı yatmaktadır. Bu metaforik uygulamadan beklenen fayda, genellikle yetenekli çalışanın değerinin ve bilgisinin ikramiye maliyetini aşmasıdır. Dolayısıyla bu uygulama, çalışanın sahip olduğu yeteneklerin verilen ikramiyelerden daha değerli ya da yetenekli liderliğin rekabet avantajı elde etmek için önemli olduğuna yönelik bir inancı yansıtmaktadır. Özellikle yeteneğin kıt olduğu günümüzde altın merhaba metaforu, yetenekleri istihdam etmede iyi bir seçenek olarak işlev görebilmektedir (Ladimeji, t.y.; Medatwal, 2014; Xu ve Yang, 2016; Smith, 2021; Kagan, 2022; Chen, 2023b; Fletcher, 2023).

Altın merhaba ikramiyesinin çoğunlukla piyasa riski yüksek olan firmalarda ve özellikle genç yöneticilere verilmektedir (Xu ve Yang, 2016). Bu metaforik uygulama, teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu ve rekabetin daha yoğun yaşandığı teknoloji sektöründe sıklıkla görülmektedir. Altın merhaba ikramiyesi, genellikle büyük firmaların üst düzey çalışanlarına sunulmakla birlikte başka bir çalışanın sektör nişinde kurduğu ilişkilerin değeri için de verilebilmektedir. Örneğin, finans sektöründeki bir firma yatırım ve satış stratejisi konusunda yetenekli bir finans uzmanının bilgi ve tecrübelerinden yararlanma amacıyla bu ikramiyeyi sunabilmektedir. Üst düzey yöneticilere sunulan altın merhaba tazminatları oldukça yüksek tutarlar da olabilmektedir. Örneğin Nokia, Microsoft'un eski yöneticisi Stephen Elop'u CEO pozisyonuna getirmek için 6 milyon dolardan fazla para ödemiştir. Önceki dönemlerde çoğunlukla yıldız sporculara ya da yazılım uzmanlarına sunulan altın merhaba ikramiyesi, Covid-19 sonrasında yetenek kıtlığı nedeniyle spor, finans, medya, hizmet ve eğlence sektörlerinde de

uygulanmaya başlanmıştır. Örneğin, İngiltere’de altın merhaba ikramiyesi sağlık hizmeti, çocuk bakımı ve ağır vasıta sürücüsü gibi meslekler için bin ile on bin sterlin arasında değişmektedir (Ladimeji, t.y; Medatwal 2014; Xu ve Yang, 2016; Smith, 2021; Kagan, 2022; Chen, 2023b; Fletcher, 2023).

İmza ikramiyelerinin verilmesine yönelik literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu uygulama bir firmanın başarısı için kritik becerilere sahip yetenekleri çekme ve elde tutma amacıyla kullanılan bir motivasyon aracı ve bağlılık mekanizması olarak görülmektedir (Van Wesep, 2010). Başka bir yaklaşıma göre ise, yönetsel gücün tezahürü ve yönetim başarısızlığının bir göstergesi olduğu ve bu nedenle uygulamaya şüpheyle yaklaşılması gerektiği öne sürülmektedir (Bebchuk ve Fried, 2004).

Bu metaforik uygulamanın çeşitli faydaları bulunmaktadır. Altın merhabanın sağladığı faydalardan ilki, yöneticinin firmaya değer katmasına yönelik motivasyon aracı olmasıdır. İkincisi, bu uygulama yetenekleri firmaya çekme ve elde tutma süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Üçüncüsü, iş ilanlarında imza ikramiyesinin açıkça belirtilmesinin işi daha çekici hale getirdiği ve dolayısıyla daha fazla adayın başvurmasını sağladığı öne sürülmektedir. Dördüncüsü, çalışanlara işe başlamaları için ikramiye teklif edilmesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Sonuncusu ise bu parasal ödüller, üretkenliği ve katılımı artırabilmektedir (Ladimeji, t.y; Xu ve Yang, 2016; Smith, 2021).

Bu uygulamanın olumsuz yönlerinden ilki, imza ikramiyesinin iş ilanında belirtilmesi nedeniyle firmanın çaresiz görünmesine ve işveren markasının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Ayrıca bu uygulama, ikramiye almamış diğer çalışanların ayrımcılık duygusu yaşamalarına neden olabilmektedir. Aynı zamanda iş ilanlarında belirtilen imza ikramiyeleri, adayları sadece ücret için işe başvurmaya teşvik edebilmektedir. Ayrıca bir aday ya da çalışan, diğerlerine verilen ikramiyeler nedeniyle daha yüksek bir maaş isteyebilmektedir. Bu durum da firmaya daha fazla mali yük getirebilmektedir. Diğer yandan imza ikramiyesi olarak işe başlayan çalışanların sonraki dönemlerde ikramiye alamamaları durumunda kendilerini daha az değerli hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu durum da çalışanın başka bir iş aramasına ve personel devir hızının yükselmesine sebep olabilmektedir (Ladimeji, t.y.; Smith, 2021).

Altın Çizme

Altın çizme (Golden Boot) bir çalışanı gönüllü olarak erken emekli olmaya teşvik eden bir uygulamadır. Bu uygulama çoğunlukla bir çalışanın firma için oldukça maliyetli bir duruma gelmesi durumunda uygulanabilmektedir. Çalışanları erken emekli olmaya ikna etme süreci, genellikle firmaların yüksek maaşlı çalışanlarını daha düşük maaşlı yeni çalışanlarla değiştirmek istediklerinde ya da sadece genel giderlerini azaltmak istediklerinde ortaya çıkmaktadır. Altın çizme uygulaması, firmaların maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olmasının yanı sıra kıdemli ve maliyetli çalışanların yerine daha genç ve daha az maliyetli çalışanları ikame etmenin bir yoludur. Ayrıca bu metaforik yöntem, firmaların birleşme, devralma ya da küçülme gibi zorunlu işten çıkarmanın gerektiği durumlarda da uygulanabilmektedir. Böyle bir uygulamayla firmalar için oldukça maliyetli olan çalışanları zorla işten çıkarma değil onlara deyim yerindeyse altın çizme sunularak gönüllü bir şekilde işten ayrılmaları teşvik edilmektedir. Örneğin ilgili çalışan gönüllü olarak firmadan ayrılmayı kabul etmesi halinde toplu maaş, yıllık sağlık sigortası ve emeklilik planı gibi finansal ve sosyal paketler verilmektedir (Investing Answers, 2020; Fletcher, 2023). Ayrıca, firmalar daha yaşlı (kıdemli) ya da daha üst düzey çalışanları işten çıkarmak için

altın tokalaşma yöntemi kullandığında buna altın itme (Golden Shove) adı verilmektedir (Srivastav, t.y; Investing Answers Expert, 2019).

Altın Can Yeleği

Altın can yeleği (Golden Life Jacket), bir firmanın devralma ya da birleşmesi sonrasında devralan firmanın satın aldığı firmanın yöneticisine sunduğu finansal bir tazminat paketidir. Teklifin amacı, yöneticileri görevlerinde kalmasını sağlamaktır. Bu yönüyle bu uygulama da elde tutma yöntemlerinden biridir. Bu yöntemin faydası, satın alan firmanın yönetim ve işleyişinde hata yapma riskinin azaltılmasına katkı sağlamasıdır. Bu finansal teşvik paketi, hisse senedi opsiyonları, nakit ya da diğer yüksek meblağları içerebilmektedir (Srivastav, t.y.; The Free Dictionary t.y.; Investing Answers Expert, 2019).

Elde Tutma İkramesi

Elde tutma ikramiyesi, bir çalışanın normal maaşının dışında, birleşme ya da devralma gibi önemli bir döngüde ya da kritik bir üretim döneminde kilit bir çalışana işte tutmaya yönelik sunulan bir ödemedir. Bu metaforik yöntem, genellikle bir çalışanın firmadan ayrılma ihtimalinin çok yüksek olduğu dönemlerde uygulanmaktadır. Firmalar örgütsel değişimin zorlu dönemlerinde istikrar sağlanıncaya kadar üst düzey yönetici ya da kilit çalışanların firmada kalmalarını ikna etme amacıyla finansal teşvikler sunabilmektedirler. Firmalar genellikle maaş artışı yerine maaş ikramiyesi sunmayı tercih edebilmektedirler. Özellikle gelecekteki maaşın miktarını belirleyecek olan maaş zammından ziyade bir sefere mahsus olmak üzere elde tutma ikramiyesi ödenebilmektedir. Ayrıca elde tutma ikramiyeleri, örneğin bir proje sırasında değiştirilmesi zor olan teknik yeteneğe sahip çalışanların firmadan ayrılmaması için kullanılabilir. Projeyi alan firma, projeyi sonuna kadar götürebilmek için teknik beceriler açısından ihtiyaç duyduğu ya da performansı iyi olan yetenekleri elde tutmak için bu yöntemi uygulayabilmektedir. Ayrıca, yeni yetenekler edinmiş ya da firmanın faaliyetleri açısından kritik öneme sahip çalışanların yeteneklerini başka bir firmaya götürmemelerini sağlama amacıyla da elde tutma ikramiyeleri sunulabilmektedir. Rekabetin ve yenilikçiliğin yüksek olduğu sektörlerde yetenekli çalışanların rakip firmalara gitme olasılığı oldukça yüksektir. Bu tip durumlarda elde tutma ikramiyesi, çalışanları elde tutmak için oldukça önemli bir araç haline gelmektedir (Bhasin, 2020; Kagan, 2023).

Elde tutma ikramiyesi hem firmalara hem de çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu yöntemin en önemli faydası, çalışanın elde tutulmasına yaptığı katkıdır. Ayrıca firmalar elde tutma ikramiyeleri sunmalarıyla da ün kazanabilmektedirler. Firmaların bu yönde bir şöhrete sahip olmaları, yetenekli adayların çekilmesine ya da başvuru havuzunun genişlemesine katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak, mevcut çalışanlar da elde tutma ikramiyesi alma umuduyla yeteneklerini geliştirme yönünde daha fazla motive olabilmektedirler. Firmalar bu yöntemle yeni bir çalışana işe almanın maliyetine katlanmak yerine, mevcut yeteneğe ikramiyeye vererek daha düşük giderlerle tasarruf yapabilmektedirler. Elde tutma ikramiyeleri çoğunlukla çalışanın ücretinin yaklaşık yüzde 10'u ile yüzde 15'i arasında değişebilmektedir. Ancak uzmanlık bilgisine sahip daha kıdemli çalışanlara ise genellikle daha yüksek elde tutma ikramiyeleri ödenebilmektedir (Bhasin, 2020; Kagan, 2023).

Elde tutma ikramiyesinin sağladığı faydalara karşın bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Elde tutma ikramiyesi, esasen çalışanın sadakatini kazandırmasından ziyade ücretle satın alınan bir hizmetin karşılığı olarak görülmektedir. Elde tutma ikramiyeleri, çalışana elde tutmak için yeterli olmayabilmekte ve çalışana, ikramiyeyi aldıktan sonra firmadan ayrılmak isteyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanın firmaya sadakatinin devam etmesine

yönelik bir garantiyi sağlamamaktadır. Çoğu zaman iyi bir performans gösteren çalışana başka bir firma tarafından finansal olarak daha çekici bir iş teklifi yapılabilmektedir. Eğer çalışanın temel motivasyon kaynağı elde tutma ikramiyesi ise başka bir firmaya kolaylıkla geçebilmektedir. Bazı durumlarda ise, ikramiye alan çalışanlar farklı bir tutum sergileyebilmektedirler. İkramiye alan çalışanların diğerlerine nazaran kendilerini önemli ve yeri doldurulamaz görmeleri, verimliliklerinin düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca bu ikramiyenin verilmediği diğer çalışanlarda değersizlik hissi oluşabilmekte bu durum da onların özgüvenlerine, morallerine ve firmaya bağlılıklarına zarar verebilmektedir (Bhasin, 2020).

Mıknatıs Kişiyi İşe Alma

İşe alım stratejisi olarak kullanılan “magnet hires” (mıknatıs kişiyi işe alma) temel olarak yetenekli adayları firmaya çekmek ve firmayı daha dikkat çekici hale getirme amacıyla ünlü bir kişiyi firmaya almayı ve firmada tutmayı amaçlamaktadır. Mıknatıs kişinin seçiminde genellikle ilgili firmanın sektörüne ya da iş pozisyonuna uygun ve performansı yüksek olan tanınmış kişiler tercih edilmektedir. Bu yöntem, performansı en iyi ya da en ünlü kişiyi cezbederek diğer adayları da firmaya çekme ilkesiyle çalışmaktadır. Bu ilke, mıknatıs kişinin firmaya alınması sonucunda diğer yetenekli adayların firmada çalışma isteğini artırmasıyla ilgilidir. Bu da metaforik olarak mıknatıs etkisinin bir sonucu olarak görülmektedir. Diğer kişileri cezbedecek mıknatıs kişileri işe almayı hedefleyen bu uygulama sadece işe alımla sınırlı değildir. Mıknatıs kişilerin işe alınması diğer yeteneklerin firmaya çekilmesine ve elde tutulmasına katkı sağlayabilmektedir. Mıknatıs kişiler aracılığıyla hem firmaya yönelik iş başvurularında bir artış meydana gelmekte hem de firmanın imajı müşteri gözünde değer kazanabilmektedir. Buna örnek olarak Michael Jordan’ın Nike firmasına katılarak firmanın imajını ve işe alım kabiliyetini olumlu yönde etkilemesidir (Sullivan, 2002).

Mıknatıs kişiyi işe alma stratejisindeki en önemli olgu, bir firmanın normal şartlarda işe alamayacağı yetkinlik sahibi adayları firmaya çekme kapasitesidir. Tanınmış mıknatıs kişiler, kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili pozisyonlarda çalışmak isteyen adayların yanı sıra firmanın diğer alanlarına da performansı yüksek adayların çekilmesine katkı sağlamaktadır. Böylece mıknatıs çalışan, işe alımda birçok avantajı beraberinde getirmesinin yanı sıra deneyim, fikir ve gösterdiği çabayla firmayı daha da ileriye taşıyabileceği ön görülmektedir. Ayrıca mıknatıs kişinin imajı ve sektör bağlantıları nedeniyle firmaya sağlayacağı finansal getirisi, işe alım maliyetinden çok daha yüksek olabilmektedir (Sullivan, 2002).

Diğer yandan mıknatıs kişinin elde tutulmasına yönelik bazı önemli ayrıntılar bulunmaktadır. Mıknatıs kişiler çok fazla iş tercih etmemeleri ya da değiştirmemeleri nedeniyle onların ilgilerini çekebilecek uzun vadeli iş planının oluşturulması ve ortamının sağlanması gereklidir. Aksi halde mıknatıs çalışanın hem işe alınması hem de elde tutulması zorlaşacaktır. Mıknatıs çalışanın özel ilgi görmesi, diğer çalışanların olumsuz bir duygulara sahip olmalarına neden olabilmektedir. Böyle bir durumda diğer çalışanların farklı araçlarla motive edilmesi çalışma ortamı açısından önemlidir. Ayrıca normal bir işe alımda uygulanan teknik ya da süreçlerin mıknatıs kişiye uygulanması, mıknatıs kişiyi işe alma sürecinde etkili olamayabilir. Dolayısıyla bu sürece yönelik yetkinlik sahibi kişilerin görev alması gereklidir. Bu yöntemler vasıtasıyla işe alınacak mıknatıs kişilerin firmayı tercih etmeleri ise firmanın olumlu ve güçlü bir imaja sahip olmasına bağlıdır. Mıknatıs kişinin işe alınmasıyla firmanın olumlu imajının artarak devam etmesi olasıdır (Sullivan, 2002).

Yetenek Avcılığı

Yetenek avcılığı (Talent Poaching), rakip bir firmanın en iyi çalışanlarını agresif bir şekilde işe alma girişim ve eylemleri anlamına gelmektedir. 2010'lu yıllarda ortaya çıkan ve ABD'de yasal bir uygulama olan yetenek avcılığı aynı sektördeki bir firmanın rakip firmaya karşı rekabet avantajı elde etme amacıyla rakip firmanın yetenekli çalışanını kendi bünyesine katma çabasıdır. Yetenek avcılığı, bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip yetenek talebinin çok yüksek olduğu sektörlerde kilit pozisyonlarda çalışan kişilere yönelik olarak daha yaygın yapılmaktadır. Bunun yanında teknik becerilere (kodlama, geliştirme, programlama ve analiz gibi) sahip çalışanlara yönelik olarak da uygulanmaktadır. Yetenek avcılığı özellikle firmanın satış gücünün ürettiği mal ve hizmetlerden ziyade yeteneklere bağlı olması durumunda daha fazla öne çıkmaktadır. Bu uygulamayla gerekli eğitim, beceri ve deneyime sahip yetenekli çalışanlara daha iyi bir ücret ve yan haklar sunularak firmalarından ayrılmaya ve becerilerini yeni bir firmada kullanmaya teşvik edilmektedir (Bussines Jargon, t.y.; Thibodeau, 2018; Nandini vd., 2020; Indeed Editorial Team, 2022b; Eatough, 2023).

Günümüz iş dünyasında özellikle yetenek kıtlığı ve açığı, yetenek avcılığının yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Yasal bir uygulama olan yetenek avcılığı hem üst düzey çalışanları firmaya katılımını amaçlamakta hem de yeteneklerin ücret oranlarının rekabetçi bir düzeyde olmasını sağlamaktadır. Ancak yetenek avcılığı rakip bir firmanın know-how'ını elde etme amacıyla yapılması durumunda hem etik dışı bir durum ortaya çıkmakta hem de adli bir vaka haline gelebilmektedir. Firmaların danışmanlık ya da istihdam büroları vasıtasıyla rakip firmanın yetenekli çalışanıyla belirli bir ücret karşılığı anlaşması, etik bir yöntem olarak kabul görmektedir (Bussines Jargon, t.y.; Thibodeau, 2018; Nandini vd., 2020; Indeed Editorial Team, 2022b; Eatough, 2023).

Literatürde yetenek avcılığına yönelik farklı görüşler mevcuttur. Örneğin Nimisha (2019) yetenek avcılığının kısa vadede yararlı olabileceğini ancak uzun vadede verimli bir istihdam politikası olmayacağını belirtmektedir. Campling (2020), yetenek avcılığının çalışanların farklı çalışma ortamlarında bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine imkân sağlaması nedeniyle hem çalışana hem de firmaya avantaj sağladığını belirtmektedir. Bawden (2016), bu yöntem vasıtasıyla yeteneklerin firmaya çekilmesinin özellikle yeteneği eğitmek için zaman ve kaynak harcayan küçük firmaları daha olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Okafor (2016) ise, yetenek avcılığı yönteminin iş piyasasındaki yetenekli iş gücünün bilgi ve uzmanlığından en iyi şekilde yararlanma çabasını ifade ettiğini öne sürmektedir.

Firmalar, yetenek avcılığını önlemesine yönelik çeşitli stratejiler izlemektedirler. Bunlardan ilki, rekabet etmeme anlaşmasıdır. Çalışanın rakip bir işyeri açmasını ya da rakip bir firmada çalışmasını belirli bir süre engelleyen bu sözleşme, firmaya ilişkin özel bilgilerin korunmasının bir yolu olarak işlev görmektedir. Aynı zamanda bu sözleşme çalışanın firmada belirli bir süre kalmasını sağlama amacı taşımaktadır. Bu yönüyle bir elde tutma aracıdır. İkincisi, çalışan bağlılığının ölçülmesidir. Çalışan bağlılığını düzenli bir biçimde ölçen firmalar, çalışanlarının firmaya yönelik düşünce ve tutumlarını tespit ederek çalışanlarının mevcut sorunlarına yönelik farkındalık sağlayabilmektedirler. Bu doğrultuda firmalar hem çalışanlarının yetenek avcılığına açık olmalarını engellemekte hem de çalışan bağlılığının güçlenmesini sağlamaktadırlar. Üçüncüsü, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik uygulamalardır. Çalışanların düzenli çalışma saatleri, daha iyi bir maaş ve zam yapısı, terfi imkânları, güvenli çalışma koşulları, tanınma ve becerilerini geliştirme fırsatları gibi beklentilerinin karşılanması gereklidir. Dördüncüsü, sağlıklı bir kariyer planlamasının yapılmasıdır. Çalışanlara yönelik kariyer planlaması yapılması ve kariyer yollarının sunulması gereklidir. Böylece çalışanlar, kariyer gelişimleri hakkında bilgi sahibi ya da kariyer gelişimleri konusunda güvence sahibi olmaları durumunda başka bir firmaya geçme konusunda daha

az istekli olacaklardır. Diğer taraftan yedekleme planlaması yapılarak çalışanlara kariyer yolları sunmak onları elde tutmada önemli bir araç olabilmektedir. Beşincisi, iyi bir ücret ve ödül sisteminin planlanmasıdır. Firma oluşturduğu ücret ve ödül planlarıyla çalışanlar firmada çalıştıkları süre boyunca teşvik ve ödül kazanabilmektedirler. Ayrıca çalışanların başarılarının takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve ücret bazında sektör standartlarının sağlanması gereklidir. Bu uygulamalar, çalışanların firmaya bağlılığını ve yaptığı işin firma başarısına katkı sağladığı hissini güçlendirmektedir. Altıncısı, firma kültürünün geliştirilmesidir. Örgüt kültürü, bir firmanın çalışanların iç ve dış paydaşlarla olan ilişkilerinin yanı sıra iş operasyon ve stratejilerini yönlendiren değer ve ilkeleri içermektedir. Olumlu bir firma kültürü, çalışanların daha mutlu hissetmesini sağlayarak daha fazla katılım, sadakat ve üretkenliği artırabilmektedir. Çalışanların firmanın bir parçası olduklarını düşünmeleri ve firmada kalma konusunda motive olmaları için katılıma önem verilmelidir. Yedincisi, etkili bir geribildirim sistemini kurulmasıdır. Zamanında geri bildirim ve performansın gözden geçirilmesi, çalışanların memnuniyet düzeyinin tespit edilmesine yardımcı olabilmektedir. Sekizincisi, mevcut müşteri ilişkilerini korumaya yönelik sözleşme imzalanmasıdır. Rekabet etmeme sözleşmesine benzeyen bu sözleşme, çalışanın ayrıldığı firmanın müşterilerine ulaşmasını engelleme amacı taşıyan bir uygulamadır. Bu sözleşme firmadan ayrılması durumunda çalışanın eski müşterileriyle kurduğu ilişki bağına engellemesi nedeniyle çalışan, mevcut müşteri çevresini koruma amacıyla çalıştığı firmadan ayrılmak istemeyecektir. Dokuzuncusu, çalışanlarla sık sık görüşme yapılmasıdır. Özellikle çalışanlarla görüşmelerin yapılması, günümüzde çalışanları elde tutmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle yeteneklerle yakın bir ilişkinin kurulması ve işe ilişkin sorunların müzakere edilmesine yönelik sistematik toplantıların yapılması, yetenek avcılığı olasılığını en aza indirebilecektir. Bu görüşmeler çalışanların firmaya yönelik tutumlarını ortaya çıkarmada belirleyici bir özelliğe sahiptir. Örneğin görüşmelerde çalışanın iş tatmininin düşük olduğu yönünde bir izlenim oluşması halinde iş yeniden tasarlanarak çalışanın elde tutulması sağlanabilir. Ancak çalışan başka bir firmaya gitmeye karar vermesi halinde ise çalışanın elde tutmaya yönelik olarak uygun çıkış görüşmelerinin de yapılması sağlıklı olacaktır. Sonuncusu ise insan kaynakları departmanlarının çalışanlara yönelik uygulamalarıdır. İnsan kaynakları departmanları çalışanların yaptıkları iş ve görevleri hakkında düzenli denetim ve performans incelemeleri yapmalıdır. Çalışanların tatmin olması, motive edilmesi ve kendilerini memnun hissetmeleri açısından insan kaynaklarına ciddi görevler düşmektedir. Kısacası, yeteneklerin firmaya çekme konusunda vaat edilen tüm hususlar, yeteneklerin işten ayrılmasını engellemek için de yerine getirilmelidir. Sayılan bu uygulamalarla yetenek avcılığı en aza indirilebilir (Eatough, 2018; Nandini vd., 2020; Indeed Editorial Team, 2022b).

Firmalar yeteneklerini kaybetmelerinin sonucu olarak çeşitli olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bunlardan ilki, çalışanın sahip olduğu kritik bilgilerin kaybedilmesidir. Çalışanın rakip firmaya geçmesi halinde çalışanın sahip olduğu bilgi ve deneyim yani entelektüel sermaye de kaybedilmektedir. Özellikle çalışanın sahip olduğu bilgi, firma için kritik bir öneme sahip ise firmaya ciddi zararlar verebilmektedir. İkincisi, sahip olunan bilgilerin yayılma riskidir. Çalışanla eğer gizlilik sözleşmesi imzalanmazsa rakip firmaya geçen çalışan sahip olduğu kritik bilgileri paylaşıyor rakip firmanın sektörde farklılaşmasına ya da rekabet avantajı elde etmesine neden olabilir. Üçüncüsü, domino etkisidir. Rakip firma sadece bir çalışana çekmekle yetinmeyip çalışanın eski meslektaşlarını da firmaya çekerek domino etkisi yaratabilir. Bunu cezbediği kişi vasıtasıyla rakip firmanın çalışma koşullarının daha iyi olduğunu yayararak eski meslektaşlarını da cezbetmeye çalışabilir. Böylelikle rakip firmaya geçen çalışan, ayrıldığı firmadaki yetenekli çalışanları ve adayları yeni çalıştığı firmaya yönlendirebilir.

Sonuncusu ise, tüm bunların olumsuz bir sonucu olarak firmanın rekabet avantajını kaybetme riskidir (Eatough, 2018).

Sonuç

Örgütlerin başarısında kritik önem sahip olan yetenek yönetimi, çalışanları tespit etme, cezbetme, başvuru havuzu oluşturma, işe alma, katılım sağlama ve geliştirme gibi boyutlardan oluşmaktadır. Firmalar son dönemde fark yaratma, inovatif davranma ya da rekabette üstün olma amacıyla yetenek yönetimine daha fazla ağırlık vermektedirler. Ancak yetenek yönetiminin boyutlarından biri olan çalışanı elde tutma ise, firmaların nerdeyse en fazla zorlandıkları aşamadır. Özellikle yetenek kıtlığı ve açığının önemli olduğu günümüzde yeteneği keşfetme, cezbetme ve işe almanın yanı sıra onları elde tutma firmalar için oldukça zorlu bir süreç haline gelebilmektedir. Bu zorluklardan dolayı firmalar, yetenekleri elde tutma amacıyla çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Aynı amaç doğrultusunda, örgütler özellikle insan kaynakları elde tutma ya da işten çıkarmaya ilişkin birçok metaforik yöntem üretmişlerdir. Bu yöntemler, insan kaynakları faaliyetlerine ve örgüt imajına ilişkin memnuniyetsizliği en aza indirmeyi amaçlayan uygulamalardır.

Bu bağlamda çalışmada literatür taramasına dayalı bir yöntemle uygulamada oldukça yoğun bir şekilde kullanılan ve yabancı yazında da çerçeveleri kısmi olarak ele alınmış olan elde tutmaya ilişkin metaforik kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaca bağlı olarak da çalışmada, altın kelepçe, altın paraşüt, altın tokalaşma, altın merhaba (altın imza), altın çizme, elde tutma ikramiyesi, miktatsız işe alma ve yetenek avcılığı gibi kavramların uygulamada kullanımlarının çerçevesi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Ele alınan metaforlara genel bir çerçeveden bakıldığında bu metaforların her biri günümüz iş dünyasında yetenek olgusunun bir firmanın başarısı için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İş dünyasında bu kadar metaforun üretilmesi aynı zamanda elde tutmanın firmalar için ne kadar önemli olduğunu da göstergesidir. Bahsedilen bu metaforik yöntemlerle çalışanlara ödenen oldukça yüksek rakamları içeren ikramiye ve tazminatlar, iş piyasasında ciddi bir yetenek kıtlığının varlığına işaret etmektedir. Yetenek kıtlığının bir göstergesi olarak günümüz firmalarında tüm çalışanların neredeyse en fazla yüzde beşini (Berger ve Berger, 2004; Boštjančič ve Slana, 2018) oluşturan bu yeteneklerin istihdam edilmesinin maliyeti de yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla kıt bir kaynak olan yetenekler, firmalarda oldukça yüksek rakamlarla istihdam edilmektedirler. Diğer taraftan bu durum, yetenek yönetimi sürecinin yönetilmesinde esaslı unsurun ücret olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle yetenekleri elde tutma konusunda ücret, önemli bir motivasyon faktörü olarak işlev görmektedir. Metaforik yöntemlerle verilen oldukça yüksek miktarları içeren tazminat ve ikramiyeler, sektörde değişimi ve başarıyı yakalamayı hedefleyen finansal ödüllerdir. Bu hedef ve kazanımların uzun vadede korunması ise, yeteneğin elde tutulmasına bağlıdır.

İş dünyasında uzun süredir oldukça yaygın bir şekilde uygulanmakta olan metaforik yöntemler Türkiye’de de uygulanmaya başlandığı belirtilmektedir. Ancak ulusal iş dünyasında bu yönde yapılan uygulamaların henüz başlangıç aşamasında olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle büyük firmaların yıllarca oluşturdukları kurumsal birikimlerinin dışarıya aktarılma riskini önleme amacıyla emekli olan ya da ayrılan CEO'lara altın paraşüt ikramiyesi vermeye sıcak baktıkları belirtilmektedir. Bu uygulamanın altında yatan en önemli sebeplerden biri piyasadaki rekabetin oldukça yüksek olmasıdır. Dahası üst düzey yöneticinin işten ayrılması, aynı zamanda know-how, deneyim, firma sırları ve yöneticinin yetenek birikiminin de kaybedilmesidir. Dolayısıyla firmalar için kritik olan yetenekleri elde tutmak ya da başka bir firmaya geçmesini engellemek için bahsedilen yöntemlere doğru bir

eğilimin varlığı görülmektedir. Türkiye’de bu yönde başlayan uygulamalarda yöneticilere verilen meblağların sektör ve çalışma süresine göre değişiklik gösteren ve genelde 6-24 aylık ücretin ödenmesi şeklinde olduğu belirtilmektedir. Ancak firmanın işten çıkarması halinde yöneticiye bir yıllık maaş, ev kirası, çocuk okul parası ve araç kira bedeli gibi finansal paketler ödendiği vurgulanmaktadır. Ayrıca yöneticilerle rekabet etmeme anlaşması da yapılmaktadır (Erdoğan, 2017). Sonuç olarak, piyasada oluşan yoğun değişim ve yetenek kıtlığı, yeteneklere olan ilgiyi daha da artırmaktadır. Bu olgu ise, yeteneklerin elde tutulmasına yönelik yöntem ve stratejilerin her geçen gün gelişeceğini göstermektedir.

Kaynakça

- Aidt, T. S., Alborno, F. ve Gassebner, M. (2018). The golden hello and political transitions. *Journal of Comparative Economics*, 46(1), 157-173.
- Almazan, A. ve Suarez, J. (2003). Entrenchment and severance pay in optimal governance structures. *The Journal of Finance*, 58(2), 519-547.
- Amir, K. (2022). *What are golden handcuffs (explained: all you need to know)*. 05.11.2023 tarihinde <https://incorporated.zone/golden-handcuffs/> adresinden alınmıştır.
- Bawden, J. (2016). *7 Ways to help reduce employee poaching*. 08.09.2023 tarihinde <https://www.americanexpress.com/enus/business/trends-andinsights/articles/employee-poaching-protectyour-team/> adresinden alınmıştır.
- Bebchuk, L. ve Fried, J. (2004). *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bebchuk, L., Cohen A. ve Wang, C. C. Y. (2014). Golden parachutes and the wealth of shareholders. *Journal of Corporate Finance*, 25, 140-154.
- Belyh, A. (2019). *What's a golden parachute (And how it's used in m&a)*. 05.11.2023 tarihinde <https://cleverism.com/whats-a-golden-parachute-and-how-its-used-in-ma/> adresinden alınmıştır.
- Berger, L. A ve Berger, D. R. (2004). *Talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. NY: McGraw-Hill.
- Bhasin, H. (2019a). *Golden parachute: Meaning, examples, advantages, and legality*. 15.08.2023 tarihinde <https://www.marketing91.com/golden-parachute/> adresinden alınmıştır.
- Bhasin, H. (2019b). *What is golden handshake: Examples advantages, and disadvantages*. 15.08.2023 tarihinde <https://www.marketing91.com/what-is-golden-handshake/> adresinden alınmıştır.
- Bhasin, H. (2020). *Retention bonus-definition, steps, advantages, disadvantages*. 15.06.2023 tarihinde <https://www.marketing91.com/retention-bonus/> adresinden alınmıştır.
- Bhatta, G. (2005). *International dictionary of public management and governance*. NY: M.E. Sharpe.
- Borad, S. B. (2022). *Golden parachute: Meaning, advantages, criticism, examples, and more*. 10.09.2023 tarihinde <https://efinancemanagement.com/mergers-and-acquisitions/golden-parachute> adresinden alınmıştır.
- Boštjančič, E. ve Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies-major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontier Psychology*, 9, 1-10.
- Business Jargons. (t.y.). *Talent poaching*. 03.09.2023 tarihinde <https://businessjargons.com/talent-poaching.html> adresinden alınmıştır.
- Buslepp, R. C. (2021). *Golden parachutes vs. golden handcuffs: What is the difference and when should they be used?*. 20.06.2023 tarihinde <https://www.crainsdetroit.com/sponsored-content/golden-parachutes-vs-golden-handcuffs-what-difference-and-when-should-they-be> adresinden alınmıştır.
- Campling, B. (2020). *Poaching employees isn't as evil as it seems*. 05.09.2023 tarihinde <https://blog.recruitee.com/poachingemployees/0> adresinden alınmıştır.
- Chen, J. (2023a). *Golden handshake: Definition, examples, and controversies*. 22.08.2023 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/g/golden-handshake.asp> adresinden alınmıştır.
- Chen, J. (2023b). *Golden hello definition*. 22.08.2023 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/g/goldenhello.asp> adresinden alınmıştır.

- Culpepper, R. A., Gamble, J. E. ve Blubaugh, M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.
- De La Cruz, G. V. (2022). Why you shouldn't feel bad when big bosses are fired. 15.09.2023 tarihinde <https://toughnickel.com/business/Golden-Handshakes-and-Why-You-Shouldnt-Feel-Sorry-for-Big-Bosses-Being-Fired> adresinden alınmıştır.
- Eatough, E. (2023). *What employee poaching is and how to avoid it*. 02.10.2023 tarihinde <https://www.betterup.com/blog/employee-poaching> adresinden alınmıştır.
- Erdoğan, Y. (2017). *Altın veda*. 08.10.2023 tarihinde <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/altin-veda> adresinden alınmıştır.
- Faberl, M. ve Kolmar, M. (2012). Do parachutes discipline managers? An analysis of takeover battles. *International Review of Law and Economics*, 32(2), 1-25.
- Fletcher, J. (2023). *What is a golden hello?*. 20.09.2023 tarihinde <https://www.wise-geek.com/what-is-a-golden-hello.htm> adresinden alınmıştır.
- Global Shares. (2022). *What are golden handcuffs?*. 13.08.2023 tarihinde <https://www.globalshares.com/academy/golden-handcuffs-executive-compensation/> adresinden alınmıştır.
- Hahn-Peters, A. (t.y.) Golden handshake, 07.07.2023 tarihinde <https://www.g2.com/glossary/golden-handshake-definition> adresinden alınmıştır.
- Hayes, A. (2021a). Golden parachute: Meaning, examples, advantages, and legality. 13.08.202 tarihinde <https://www.marketing91.com/golden-parachute/> adresinden alınmıştır.
- Hayes, A. (2021b). *Golden parachute: Definition, examples, controversy*. 13.08.202 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/g/goldenparachute.asp> adresinden alınmıştır.
- Holcomb, J. M. (2019). Golden parachute. *Encyclopedia Britannica*. 06.10.2023 tarihinde <https://www.britannica.com/money/topic/golden-parachute> adresinden alınmıştır.
- Hoops, S. (t.y.). *Golden parachute*. 05.11.2023 tarihinde <https://www.g2.com/glossary/golden-parachute-definition> adresinden alınmıştır.
- Huo, Z., Zhang, J. ve Huang, M. (2021). The motivation and consequences of golden parachute provisions: a case study of TBEA Co., Ltd. *China Journal of Accounting Studies*, 9(1), 54-80.
- Indeed Editorial Team. (2022a). *Golden handcuffs: Definition, types, benefits and examples*. 12.08.2023 tarihinde <https://www.indeed.com/career-advice/pay-salary/golden-handcuff> adresinden alınmıştır.
- Indeed Editorial Team. (2022b). *What is employee poaching?*. 02.10.2023 tarihinde <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/employee-poaching> adresinden alınmıştır.
- Interesting Answers. (2020). *What is a golden boot?*. 13.08.2023 tarihinde <https://investinganswers.com/dictionary/g/golden-boot> adresinden alınmıştır.
- Investing Answers Expert. (2019). *What is a golden life jacket?*. 12.08.2023 tarihinde <https://investinganswers.com/dictionary/g/golden-life-jacket> adresinden alınmıştır.
- Jiang, Y. (2017). Managerial incentives in the presence of golden handshakes. *Finance Research Letters*, 20, 177-183.
- Joshi, P. (2013). Golden parachutes are still very much in style. *New York Times*, 29 June 2013. 09.08.2023 tarihinde <https://www.nytimes.com/2013/06/30/business/golden-parachutes-are-still-very-much-in-style.html> adresinden alınmıştır.

- Kagan, J. (2022). *Signing bonus: Definition, how it works, and taxes*. 14.08.2023 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/s/signing-bonus.asp> adresinden alınmıştır.
- Kagan, J. (2023). *Retention bonus: Definition and How Retention Pay Works*. 14.08.2023 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/r/retention-bonus.asp> adresinden alınmıştır.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26. baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kenton, W. (2021). *What are golden handcuffs? Definition, purpose, and examples*. 14.08.2023 tarihinde <https://www.investopedia.com/terms/g/goldenhandcuffs.asp> adresinden alınmıştır.
- Ladimeji, K. (t.y.). *The 'Golden Hello' is back; will it help you attract talent?*. 14.08.2023 tarihinde <https://www.recruiter.com/recruiting/golden-hellos-are-back-and-bigger-than-ever-should-you-use-them-too/> adresinden alınmıştır.
- Lohr, S. (2020). Jack Welch, G. E. chief who became a business superstar, dies at 84. *The New York Times*. 27.08.2023 tarihinde <https://www.nytimes.com/2020/03/02/business/jack-welch-died.html> adresinden alınmıştır.
- Loyola, G. ve Portilla, Y. (2014). Reward for failure and executive compensation in institutional investors. *Finance Research Letters*, 11(4), 349-361.
- Medatwal, C. (2014). *Golden hello (G-Hi) to golden handshake (G-Bye) - A remark*. 12.08.2023 tarihinde <https://ssrn.com/abstract=2441444> adresinden alınmıştır.
- Nanda, V. (2022). *Difference between golden handshake and golden parachute*. 21.09.2023 tarihinde <https://www.tutorialspoint.com/difference-between-golden-handshake-and-golden-parachute> adresinden alınmıştır.
- Nandini, G., Khatri, B. ve Tyagi, V. (2020). Is talent poaching ethical or unethical?. *Shodh Sanchar Bulletin*, 10(40), 73-79.
- Nimisha, N. (2019). Employee poaching and career advancement: A study on Cusat alumni's. *International Journal of Scientific Research and Review*, 8(2), 235-243.
- Njogu, T. (2022). *Difference between golden handshake and golden parachute. difference between similar terms and objects*. 25.09. 2023 tarihinde <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-golden-handshake-and-golden-parachute/> adresinden alınmıştır.
- Nussbaum, M. (2005). *Golden handshakes and golden parachutes severance packages for corporate executives*. Unpublished master's thesis. The University of British Columbia. Kanada.
- Okafor, L. C. (2016). Employee poaching within the framework of Nigerian work organizations: An exposition. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(5), 42-48.
- Osiichuk, D. (2022). Are there any negative career consequences for executives and directors working in stigmatized industries?. *Argumenta Oeconomica*, 1(48), 101-130.
- Pradnya, J. (2013). *Golden parachutes are still very much in style*. 05.11.2023 tarihinde <https://www.nytimes.com/2013/06/30/business/golden-parachutes-are-still-very-much-in-style.html> adresinden alınmıştır.
- Reaume, A. (2023). *Golden handcuffs in business*. 05.11.2023 <https://seekingalpha.com/article/4490138-golden-handcuffs> adresinden alınmıştır.
- Richardson, R. ve Nejad, A. (1986). Employee share ownership schemes in the UK-an evaluation. *British Journal of Industrial Relations*, 24(2), 233-250.
- Schoeman, C. (2015). *What are golden handshakes really paying for?: Ethics - in the light*. 15.07.2023 tarihinde <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC174223> adresinden alınmıştır.

- Sengupta, S., Whitfield, K. ve McNabb, B. (2007). Employee share ownership and performance: Golden path or golden handcuffs?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1507-1538.
- Smith, L. (2021). *Should new hires be offered 'golden hello' joining bonuses?*, 15.08.2023 tarihinde <https://uk.finance.yahoo.com/news/should-new-hires-be-offered-golden-hello-joining-bonuses-050058319.html> adresinden alınmıştır.
- Srivastav, K. A. (t.y.). *Golden handshake*. 22.08.2023 tarihinde <https://www.wallstreetmojo.com/golden-handshake/> adresinden alınmıştır.
- Sullivan, J. (2002). *Hiring a magnet employee to attract other hires*. 22.08.2023 tarihinde <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/hiring-a-magnet-employee-to-attract-other-hires/> adresinden alınmıştır.
- The Carta Team. (2023). *What is a golden parachute?*. 05.10.2023 tarihinde <https://carta.com/blog/golden-parachute/> adresinden alınmıştır.
- The Free Dictionary. (t.y.). *Golden life jacket*. 20.08.2023 tarihinde <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Golden+Life+Jackets> adresinden alınmıştır.
- Thibodeau, P. (2018). *Employee poaching (talent poaching)*. 02.10.2023 tarihinde <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-poaching-talent-poaching> adresinden alınmıştır.
- Vaidya, D. (t.y.). *Golden parachute*. 22.08.2023 tarihinde <https://www.wallstreetmojo.com/golden-parachute/> adresinden alınmıştır.
- Van Wesep, E. D. (2010). Pay (be)for(e) performance: The signing bonus as an incentive device. *The Review of Financial Studies*, 23(10), 3812-3848.
- Wann, B. (2023). *The meaning of golden handcuffs- how and why to break free*. 16.07.2023 tarihinde <https://benjaminwann.com/blog/the-meaning-of-golden-handcuffs-how-and-why-to-break-free> adresinden alınmıştır.
- Wellner, A. S. (2000). *HR Magazine - October 2000: Golden handcuffs*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1000agn-compensation.aspx> 12.08.2023 tarihinde alınmıştır.
- Xu, J. ve Yang, J. (2016). *Golden hellos: Signing bonuses for new top executives*. 22.08.2023 tarihinde <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/11/07/golden-hellos-signing-bonuses-for-new-top-executives/> adresinden alınmıştır.
- Yermack, D. (2006). Golden handshakes: Rewards for CEOs who leave. *Journal of Accounting and Economics*, 41(3), 237-256.

YARATICI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE KAPSAYICI LİDERLİĞİN ROLÜ

Dr.Gülşah Vural Özkan (a)

(a) İstanbul Bilgi Üniversitesi, Örgütsel Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programları, İstanbul, Türkiye,
gulsahvural@gmail.com, Orcid: 0000-0002-2996-2823

Abstract

Bu çalışmanın temel amacı kapsayıcı liderlik olarak adlandırılan güncel pozitif liderlik tarzının ve boyutlarının çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bununla birlikte, yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesinde bağlamsal faktörlerin önemine dikkat çekmeyi ve kapsayıcı liderliğin Türk kültüründeki etkilerini incelemeyi hedeflemektedir. Araştırmanın değişkenlerini ölçmek için Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen Kapsayıcı Liderlik Ölçeği ve De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Türkçe formları (Vural Özkan, 2016) kullanılmıştır. Çalışma grubunu İstanbul'daki 13 farklı sektörde çalışan 311 beyaz yakalı oluşturmaktadır. Demografik veriler tanımlayıcı istatistiklerle incelenmiş, araştırma hipotezlerini test etmek için Pearson korelasyon analizi ve basit regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çalışma davranışlarının liderlerin kapsayıcılığından etkilendiği tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin üç alt boyutu karşılaştırıldığında, liderin açıklığının yaratıcı iş davranışları üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülürken liderin ulaşılabilirliğinin yenilikçi iş davranışları üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Liderlik, Kapsayıcı Liderlik, Yaratıcı İş Davranışları, Yenilikçi İş Davranışları

Giriş

Figure 1. Çağdaş örgütler rekabet ortamında kendilerine önemli avantajlar sağlayacak yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kavramlara önem vermektedirler. Yaratıcılık ve yenilikçilik örgütler için olduğu kadar araştırmacılar için de önemli bir çalışma alanıdır. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmak için yenilikçi olmaları, rekabetçiliği sürdürebilmeleri için ise yaratıcı ve yenilikçi çalışanları istihdam etmeleri gerekmektedir. Örgütlerin yaşamını sürdürme, büyüme, daha iyi ürün ve hizmet üretme, müşterilerin ihtiyaçlarını giderme gibi amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların yaratıcılık düzeyinin belirlenmesinin yanında çalışanların yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkarılıp ondan yeterince yararlanılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütteki liderler yaratıcı ve yenilikçi çalışanları cesaretlendirmeli ve desteklemeli, çalışanların yaratıcılık kapasitesini ortaya çıkaracak bir örgüt ortamı oluşturabilmelidir. Böylelikle yaratıcı fikirlerin dile getirilmesine ve yaratıcı fikirlerin hayata geçirilerek yenilikçilik yapılmasına fırsat sağlayan bir örgüt ikliminin inşa edilmesi mümkün olabilir.

Figure 1.

Figure 1. Örgütsel verimlilik elde edilmesinde ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında işgücünün yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının yanı sıra pozitif özellik ve tutumlarının da oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle liderin pozitiflik düzeyinin astlarının yaratıcı ve yenilikçi davranışlarına ne düzeyde katkı sağladığının ilginç bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada pozitif liderlik türlerinden kapsayıcı liderliğin çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır; çünkü kapsayıcı lider çalışanları entelektüel olarak teşvik ederek, yenilikçi fikirlerini destekleyerek, yenilikçi yaklaşımları keşfetmeleri için cesaretlendirildikleri psikolojik olarak güvenli bir ortamın oluşturulmasına yardımcı olurlar (Qi, Liu, Wei ve Hu, 2019).

Teorik Çerçeve

Kapsayıcı Liderlik

Figure 1. Kapsayıcı liderlik, Nembhard ve Edmonson tarafından yazına kazandırılmış bir pozitif liderlik türüdür (Nembhard ve Edmonson, 2006). Kapsayıcı lider de destekleyici lider gibi çalışanların ihtiyaçlarını dinler ve astlarına ulaşılabilir olduğunu hissettir (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Kapsayıcı lider, tartışmalara ve kararlara çalışanları olabildiğince dâhil etmek için çaba gösterir. Başka bir deyişle kapsayıcı liderlik davranışları; grup süreçlerini kolaylaştıran, takım üyelerine konularla ilgili açıklık getiren, geri bildirim veren takım koçluğu davranışı ve çalışanlara danışarak onlarla birlikte karar veren, karar verme yetkisini astlarına delege eden katılımcı liderlik yaklaşımı ile yakından ilişkidir. Ancak kapsayıcı liderliği bu yaklaşımlardan ayrıldığı noktalar bulunmaktadır. Buna göre kapsayıcı lider, özellikle statü ve güç farklılıklarından kaynaklanan iletişim sınırlılıkları ile ilgilenir. Diğer çalışanları, statülerini gözetmeksizin görüşlerini ve katılımlarını ifade etmeye davet etmekte ve bu görüşlere saygısını ifade etmektedir. Kapsayıcı lider sosyal olarak daha alt seviyede olmanın zorluğunun farkındadır ve iletişime engel koşulları ortadan kaldırmak için tasarlanan davranışları benimsemektedir (Nembhard ve Edmondson, 2006).

Figure 1. Kapsayıcı liderlik, ilişki liderliğin özel bir türü olarak değerlendirilmektedir. Kapsayıcı liderlik anlayışı, takipçileri ile ilişkilerinde açıklık, ulaşılabilirlik ve müsaitlik sergileyen lideri işaret etmektedir. Buna göre, çalışanlar lidere ulaşabildiklerini ve liderin onların ihtiyaçlarını dinlediğini ve dikkate aldıklarını

hissettiklerini ve algıladıkları düzeyde kapsayıcı liderlikten bahsetmek mümkündür (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Edmondson'a (2004) göre kapsayıcı liderler işgörenlere açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olduğunda, işgörenleri dinlediğinde işgörenler kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmesine yardımcı olurlar. Kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlik algısı ile ilişkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006; Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Araştırma sonuçlarına göre kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010). Kapsayıcı liderlik, doğrudan davet ile çalışanın sesini yükseltmesi için psikolojik güvenlik yaratan lider davranışını tarif eder. Çalışanların katılımının takdir edilmesi de kişilerin katkılarının içtenlikle değer gördüğüne inanmalarına yardım ederek kapsayıcı liderlik davranışının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006).

Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışları

Figure 1. Çok değişik tanımlamaları olmakla beraber olan “bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesine yaratıcılık, yeni bir uygulama ya da yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe uygulanmasına yenilikçilik” denilebilir (Özçer, 2005:13). Araştırmacılar yaratıcılığı yeni ve yararlı fikirlerin üretimi, yeniliği ise bu fikirlerin gerçekleştirilmesi süreci olarak ayırarak tanımlamakta uzlaşmaktadırlar (Özbağ, 2012). Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak hayata geçirilmesi, yenilik ve yenilikçiliğin kaynağını oluşturur (Eren, 1982). Çalışanın yaratıcılığı genellikle yenilikçiliğin başlangıç noktası olarak tanımlanır (Zhou ve George, 2001). Bütün yenilikçilik türleri yaratıcılık ile başlamaktadır. Yeni programların, ürünlerin, hizmetlerin uygulanması iyi bir fikri olan bir kişi ya da grubun varlığına bağlıdır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996). “Yaratıcılık yenilik getiren bir faaliyet; yenilik ise yaratıcılığın görünen somut ve cisimsel sonucudur” (İraz, 2005: 78).

Figure 1. Çalışanların bireysel yenilikçiliğinden bahsetmek için sıklıkla yenilikçi iş davranışları kavramı kullanmıştır (Jafri, 2010). Yenilikçi davranışlar, çalışanların yaratıcılığı ile ilgilidir (De Jong ve Den Hartog, 2007). West ve Farr (1989), yenilikçi iş davranışını çalışanın bir iş rolü, çalışma grubu ya da örgüt bağlamında bilinçli bir şekilde yeni bir fikir, süreç ya da yöntem üretilmesi, tanıtması ve uygulaması olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle yenilikçi davranış, çalışanın örgütün üretkenliğini arttırmak için yeni yollar bulma konusundaki istekliliğidir (Cho ve Lee, 2007).

Figure 1.

Figure 1. Janssen (2000) ile Scott ve Bruce'a (1994) göre yenilikçi iş davranışları “fikir üretme, fikirleri tanıtmaya ve fikirleri uygulama” olarak üç aşama dâhilinde oluşmaktadır. Yenilikçi davranışların fikir üretme aşamasının çalışan yaratıcılığı ile özdeş olduğu kabul edilmektedir. Fikir üretme, yeni ve yararlı fikirlerin geliştirilmesine yönelik davranışları içermektedir. Fikirleri tanıtmaya, bulunan bir fikrin diğerlerine kabul ettirilmesi ile ilgili davranışlarla ilgilidir. Bir çalışanın yeni bir fikir ürettiğinde fikri gerçekleştirecek gerekli gücü sağlayacak ve o fikrin değerli olduğuna ikna olacak arkadaş, destekleyici ya da sponsor bulmak için sosyal etkileşime girmelidir. Fikirleri uygulama ise yeni fikirlerin işte hayata geçirilmesine yönelik davranışları kapsamaktadır.

Figure 1.

Figure 1. Yazında yenilikçi davranışlarla ilgili bir diğer yapı ise yaratıcı davranışlardır. Bununla birlikte yenilikçi iş davranışlarının oluşma sürecinin ilk aşaması yalnızca çalışanın yeni fikir üretmesi ile sınırlandırılmamakta, başka kişiler tarafından üretilen fikirlerin benimsenmesini de içermektedir. Yaratıcı iş davranışları kavramı ise fikir üretme/benimseme aşamasının fikir üretme kısmında yer alan davranışları

tanımlamak için kullanılmaktadır. Yaratıcı iş davranışları çoğu zaman yenilikçi davranışın bir türü olarak kabul edilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). Yaratıcı davranışlar, yenilikçi davranışların başlangıç noktası olarak da ele alınmaktadır (Moghimi ve Subramaniam, 2013).

Figure 1. Bazı çalışmalarda (Zaltman, Duncan ve Holbek, 1973; Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson ve Harrington, 2000; De Jong ve Den Hartog, 2007; Cropley, Kaufman ve Cropley, 2011) yaratıcı ve yenilikçi iş davranışların ortaya çıkışının, iki aşamalı bir süreç olduğu görüşü kabul edilmiştir. Buna göre sürecin ilk aşaması olan fikir üretme yaratıcı davranışları, ikinci aşaması olan fikirleri uygulama ise yenilikçi davranışları ifade etmektedir. Yenilikçi iş davranışları, dört aşamalı bir süreç olarak ele alındığında ise fikir üretme aşamasından önce problemin tanımlanması aşamasının yer aldığı görülmektedir. Bu görüşe göre problemin tanımlanması ve fikir üretme aşamalarındaki davranışlar yaratıcı iş davranışları olarak ele alınmaktadır (Khan, Aslam ve Riaz, 2012; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers ve Stam, 2010). Scott ve Bruce (1994) yenilikçi davranış sürecinin fikir üretme ile başladığını savunmakla birlikte bu aşamanın problemlerin fark edilmesini de kapsadığını belirtmektedir (Scott ve Bruce, 1994). Girişimcilik yazınında (Runco ve Chand, 1994; Basadur, 2004) ise fikir üretme aşamasından önce fırsatların araştırılması evresinin bulunduğu bahsedilmektedir. De Jong ve Den Hartog (2010) da yaratıcı ve yenilikçi iş davranışını dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar “fırsatların araştırılması, fikir üretme, fikirleri savunma ve fikirleri uygulama” olarak isimlendirilmiştir.

Figure 1. Bu çalışmada yaratıcılık ve yenilikçiliğin iş davranışlarının ortaya çıkma sürecinin farklı evreleri olduğu kabul edilmiş, fırsatların araştırılması ve fikir üretme evreleri “yaratıcı iş davranışları”, fikirleri savunma ve fikirleri uygulama evreleri ise “yenilikçi iş davranışları” olarak ele alınmıştır.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, hipotezler, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ele alınacaktır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, kapsayıcı liderlik ile çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu yapının yaratıcı ve yenilikçi davranışları ne düzeyde etkilediğini açığa çıkarılmasıdır. Çalışmada pozitif liderlik tarzlarından kapsayıcı liderliğin ele alınması uygun görülmüştür. Bunun nedeni kapsayıcı liderliğin çalışanlarda psikolojik güvenlik algısı (Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv, 2010) yaratması bakımından yaratıcı ve yenilikçi davranışları ortaya çıkaracağına düşünülmesidir. Kapsayıcı liderlerin çalışanların katılımlarını teşvik edici ve takdir edici özelliğine sahip olmasının çalışanları yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmada cesaretlendireceği öngörülmektedir.

Yaratıcılık ve yenilikçilik işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için kritiktir (McAdam ve Keogh, 2004). Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar neredeyse tüm sektörler (Shalley ve Gilson, 2004) ve tüm örgüt tipleri için gereklidir (Damanpour, 1991). Yenilik yaratmak için yeteneğin yanında gerekli olan isteklilik unsurunun ise hangi örgütsel koşullar altında ortaya çıkabileceğinin saptanması yararlı olacaktır. Kapsayıcı liderliğin yaratıcı ve yenilikçi davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğunun saptanması durumunda pozitif liderliğin rekabet üstünlüğü sağlamada ne kadar önemli olabileceğine dair bir fikir verecektir.

Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmaktadır.

H1:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H1A:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H1B:Liderin müsaitlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H1C:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H2: Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H2A:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H2B:Liderin müsaitlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H2C:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yaratıcı iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H3:Kapsayıcı liderlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H3A:Liderin açıklık düzeyinin yükselmesi çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H3B:Liderin müsaitlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

H3C:Liderin ulaşılabilirlik düzeyinin yükselmesi çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme düzeyini arttırmaktadır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 311 beyaz yakalı işgörenen oluşmaktadır. Çalışma grubunun 137'si (%45.5) kadın, 164'ü (%54.5) ise erkektir. Katılımcıların 174'ü (%58.4) 20-30 yaş arası çalışanlardan, 107'si (%35.8) 31-40 yaş arası çalışanlardan, 18'i (%6) ise 40 yaş üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 11'inin (%3.7) lise, 29'unun (%9.6) yüksekokul, 188'inin (%62.5) üniversite ve 73'ünün (%24.3) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu saptanmıştır. Sektörler incelendiğinde 78 kişinin (%26) enerji, 68 kişinin (%22.7) finans, 54 kişinin (%18) perakende, 38 kişinin (%12.7) havacılık, 16 kişinin (5.3) eğitim, 13 kişinin (%4.3) tekstil, 8 kişinin (%2.7) gıda, 7 kişinin (%2.3) inşaat, 6 kişinin (%2) bilişim, 5 kişinin (%1.7) eğlence, 3 kişinin (%1) otomotiv, 1 kişinin (%0.3) turizm sektörlerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların 63'ünün (%21) yönetilik görevinin olduğu, 237'sinin (%79,9) ise yöneticilik görevinin olmadığı

saptamıştır. 126 çalışanın (%42.6) 5 yıl ve altı, 83 çalışanın (%28) 6-10 yıl, 79 çalışanın (%26.7) 11-20 yıl, 8 çalışanın (%2.7) ise 20 yıl üzeri çalışma kıdemine sahip olduğu görülmüştür.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Figure 1. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu anket, araştırma değişkenlerini ölçmek üzere önceden geliştirilmiş iki adet ölçek ve araştırmacı tarafından üretilmiş bir adet demografik soru formundan oluşmaktadır. Çevrimiçi anket formu internet üzerinden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen kişilere gönderilmiştir. Çevrimiçi formun cevaplanmasında geri dönüş sayısı yeterli bulunmadığından kağıt-kalem formunun uygulanmasına karar verilmiştir. Anketin uygulanmasına onay veren örgütlerin bir kısmına anket posta yoluyla gönderilmiş ve çalışanlar tarafından doldurulan anketler posta yoluyla teslim alınmıştır. İsteyen örgütlere ise anketler elden iletilmiş ve veri toplama çalışması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anket formuna bir kapak mektubu eklenerek araştırmanın gönüllü katılım temelli olduğu, bireysel verilerin gizli tutulacağı ve sadece akademik amaçlar için kullanılacağı belirtilmiştir.

Figure 1.

Figure 1. Araştırmanın tüm verileri SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketi yanıtlayanların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı analizler kullanılmıştır. İlişkilerin saptanması için korelasyon analizi ve basit regresyon analizi yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Figure 1. Kapsayıcı liderliği ölçmek üzere Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv'in (2010) geliştirdiği 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek açıklık (openness), müsaitlik (availability) ve ulaşılabilirlik (accessibility) boyutları değerlendiren sorulardan oluşmaktadır. İfadeler 5'li Likert tipi derecelendirme ile üzerinden yanıtlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Vural Özkan (2016) tarafından yapılmış, Türkçe formun Cronbach Alfa katsayısı .93 olarak saptanmıştır. Ölçekte tersine çevrilmiş madde bulunmamaktadır. Kapsayıcı liderliğin hangi boyutunun hangi madde ile ölçüldüğü aşağıda gösterilmektedir.

Figure 1. Açıklık: Madde 1-3

Figure 1. Müsaitlik: Madde 4-7

Figure 1. Ulaşılabilirlik: Madde 8-9

Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği

Figure 1. Yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri çalışanların kendilerini değerlendirmelerine yönelik ifadeler içermektedir. İfadeler, "hiçbir zaman"dan, "her zaman"a uzanan 5'li Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. 10 sorudan oluşan ölçekteki 2 madde fırsatların araştırılması alt boyutu, 3 madde fikir üretme alt boyutu, 2 madde fikirleri savunma alt boyutu, 3 madde ise fikirleri uygulama alt boyutu kapsamında yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarını ölçmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan geçerlilik analizinde ölçeğin iki alt boyut olarak ele alındığı modelin de geçerli olduğu ortaya koyulmuştur. Buna göre fırsatların araştırılması ve fikir

üretme boyutları birleşerek yaratıcı iş davranışları faktörünü, fikirleri savunma ve fikirleri uygulama boyutları birleşerek ise yenilikçi iş davranışları faktörünü oluşturmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Vural Özkan (2016) tarafından yapılmış, Türkçe formun Cronbach Alfa katsayısı .88 olarak saptanmıştır. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının alt boyutlarını temsil eden soruların numaraları aşağıda yer almaktadır.

Figure 1. Yaratıcı İş Davranışları: Madde 1-5

Figure 1. Yenilikçi İş Davranışları: Madde 6-10

Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, mesleği, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, görevi, çalışma kıdemi hakkında sorular içermektedir.

Bulgular ve Yorumlar

Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt ölçeklerin iç tutarlılık analizi bulguları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Ölçek ve Alt Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Kapsayıcı Liderlik	9	.953
Açıklık	3	.898
Müsaitlik	4	.926
Ulaşılabilirlik	2	.867
Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışları	10	.918
Yaratıcı İş Davranışları	5	.854
Yenilikçi İş Davranışları	5	.885

Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'ne ait Cronbach Alfa katsayısının .953 olduğu görülmüştür. Liderin açıklığını ölçen maddelerinin iç tutarlılık düzeyi .898, müsaitliğini ölçen maddelerin iç tutarlılık düzeyi .926, liderin ulaşılabilirliğini ölçen maddelerin iç tutarlılık düzeyi ise .867 olarak saptanmıştır. Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği'ne ait Cronbach Alfa katsayısının .918 olduğu görülmüştür. Ölçeğin yaratıcı iş davranışlarını ölçen maddelerinin iç tutarlılık düzeyi .854, yenilikçi iş davranışlarını ölçen maddelerin iç tutarlılık düzeyi ise .885 olarak saptanmıştır. Bu değerler ölçeklerin ve alt ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kapsayıcı Liderlik ile Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarının Korelasyon Analizi Bulguları

Değişken	1	2	3	4	5	6
Kapsayıcı Liderlik (1)						
Açıklık (2)	.907**					
Müsaitlik (3)	.966**	.798**				
Ulaşılabilirlik (4)	.894**	.706**	.844**			
Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışları (5)	.273**	.288**	.223**	.285**		
Yaratıcı İş Davranışları (6)	.240**	.268**	.187**	.241**	.915**	
Yenilikçi İş Davranışları (7)	.263**	.269**	.221**	.282**	.955**	.754**

**p<.001

Kapsayıcı liderlik ile yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları ve yenilikçi iş davranışları arasında Cohen’e (1988) göre yaklaşık orta düzeyde ($r=.273$, $p=.000$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları ile ilişkisinin ($r=.263$, $p=.000$) yaratıcı iş davranışları ile ilişkisinden ($r=.240$, $p=.000$) daha güçlü olduğu bulunmuştur. Kapsayıcı liderliğin bileşenleri ile yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının ilişkisine bakıldığında açıklık boyutunun yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları ile ilişkisinin ($r=.288$, $p=.000$) müsaitlik ($r=.223$, $p=.000$) ve ulaşılabilirlik ($r=.285$, $p=.000$) boyutlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları ayrı ayrı incelendiğinde ise açıklık boyutunun yaratıcı iş davranışları ile ilişkisinin ($r=.268$, $p=.000$), ulaşılabilirlik boyutunun ise yenilikçi iş davranışları ile ilişkisinin ($r=.282$, $p=.000$) diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizlerine göre araştırma hipotezlerini test etmenin uygun olduğuna karar verilmiştir.

Regresyon Analizleri

Hipotez 1 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²
Kapsayıcı Liderlik	.273	4.973	.000	24.728	.071
Açıklık	.288	5.266	.000	27.736	.080
Müsaitlik	.223	4.002	.000	16.017	.047
Ulaşılabilirlik	.285	5.226	.000	27.315	.078

Bağımlı Değişken: Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışları

Kapsayıcı liderliğin çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır ($\beta=.273$, $t(309)=4.973$, $p=.000$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik, yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları düzeyindeki varyansı %7.1 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.071$, $F(1,309)=24.728$, $p=.000$). Kapsayıcı liderliğin bileşenlerinin de yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p=.000$) Bununla birlikte çalışanın yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları düzeyindeki varyansın %8'i ($R^2=.080$, $F(1,309)=27.736$, $p=.000$) liderin açıklığı, %4.7'si ($R^2=.047$, $F(1,309)=16.017$, $p=.000$) liderin müsaitliği, %7.8'i ($R^2=.078$, $F(1,309)=27.315$, $p=.000$) ise liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 1 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 2 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin Yaratıcı İş Davranışlarını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R^2
Kapsayıcı Liderlik	.240	4.338	.000	18.818	.055
Açıklık	.268	4.851	.000	23.534	.069
Müsaitlik	.187	3.317	.000	11.001	.032
Ulaşılabilirlik	.241	4.345	.000	18.877	.055

Bağımlı Değişken: Yaratıcı İş Davranışları

Kapsayıcı liderliğin çalışanların yaratıcı iş davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır ($\beta=.240$, $t(308)=4.338$, $p=.000$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik, yaratıcı iş davranışları düzeyindeki varyansı %5.5 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.055$, $F(1,309)=18.818$, $p=.000$). Kapsayıcı liderliğin bileşenlerinin de yaratıcı iş davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p=.000$) Bununla birlikte çalışanın yaratıcı iş davranışları düzeyindeki varyansın %6,9'u ($R^2=.069$, $F(1,308)=23.534$, $p=.000$) liderin açıklığı, %3.2'si ($R^2=.032$, $F(1,308)=11.001$, $p=.000$) liderin müsaitliği, %5.5'i ($R^2=.055$, $F(1,308)=18.877$, $p=.000$) ise liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 2 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Hipotez 3 ve alt hipotezlerini test etmek için gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5. Kapsayıcı Liderlik ve Bileşenlerinin Yenilikçi İş Davranışlarını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R^2
Kapsayıcı Liderlik	0,263	4,776	0,000	22,809	0,066
Açıklık	0,269	4,891	0,000	23,923	0,069
Müsaitlik	0,221	3,968	0,000	15,748	0,046
Ulaşılabilirlik	0,282	5,168	0,000	26,706	0,077

Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışları

Kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır ($\beta=.263$, $t(309)=4.776$, $p=.000$). Bulgulara göre kapsayıcı liderlik, yenilikçi iş davranışları düzeyindeki varyansı %6.6 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=.066$, $F(1,309)=22.809$, $p=.000$). Kapsayıcı liderliğin bileşenlerinin de yenilikçi iş

davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($p=.000$) Bununla birlikte çalışanın yenilikçi iş davranışları düzeyindeki varyansın %6,9'u ($R^2=.069$, $F(1,309)=23.923$, $p=.000$) liderin açıklığı, %4.6'sı ($R^2=.046$, $F(1,309)=15.748$, $p=.000$) liderin müsaitliği, %7.7'si ($R^2=.077$, $F(1,309)=26.706$, $p=.000$) ise liderin ulaşılabilirliği tarafından açıklanmaktadır. Bulgulara göre Hipotez 3 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre kapsayıcı liderliğin yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarını yordadığı görülmektedir. Bununla birlikte kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışlarını, yaratıcı iş davranışlarına göre daha güçlü düzeyde açıkladığı saptanmıştır. Bunun nedeninin yaratıcı davranışların ortaya çıkmasında çalışanın bireysel psikolojik kaynaklarının etkili olması, ancak yenilikçi davranışların oluşması için bireysel kaynaklar kadar uygun örgüt ortamının sağlanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Buna göre, kapsayıcı liderin sağladığı psikolojik güvenlik ortamının çalışanların yaratıcı potansiyellerini davranışa yansıtma kolaylaştırdığı söylenebilir. Kapsayıcı liderliğin açıklık alt boyutu yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında diğer alt boyutlara göre daha etkili olduğu göze çarpmaktadır. Yaratıcı iş davranışlarını en yüksek düzeyde açıklayan alt boyut liderin açıklığı, yenilikçi iş davranışlarını en yüksek düzeyde açıklayan alt boyut ise liderin ulaşılabilirliği olarak saptanmıştır. Çalışanların lidere ulaşabilme ve geri bildirim alabilme konusunda rahat hissetmelerinin, yaratıcı fikirlerini uygulamaya geçirirken aldıkları risk ve hata yapma olasılığı nedeniyle önemli olduğu düşünülebilir.

İleride yapılacak çalışmalarda mavi yakalı çalışanların da kapsama dahil edilmesi düşünülebilir. Çalışmanın yeni örneklerle ve farklı sektörlerde tekrarlanması sonuçların genellenebilirliği açısından önem taşımaktadır. Uygulama ise örgütlerdeki yöneticilerin pozitif liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları planlanabilir. İşe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde pozitif liderlik özellikleri ölçüt olarak kullanılabilir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt ortamını daha destekleyici ve pozitif hale getirmenin önemli olacağını düşündürmektedir. Buna göre liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını dinlemesi, liderlerin astları tarafından ulaşılabilir olması, örgütsel yapının basık hale getirilmesi, örgütte hatalara karşı affedici bir tutumun oluşması, katılımcılığın geliştirilmesi, örgütte pozitif duyguların ve psikolojik güvenliğin egemen olmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında diğer pozitif liderlik türleri ve pozitif örgüt iklimi gibi örgütsel değişkenlerin araştırılması yararlı olabilir. Pozitif liderliğin eğitimle geliştirilebilir olduğu bilgisinden hareketle, çalışanlara ve liderlere ilgili eğitimler verilmeden önce ve verildikten sonra yapılan ölçümlerin karşılaştırıldığı deneysel araştırmaların alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir..

Referanslar

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herro, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Axtell, C. M., Holman D. J., Unswort K. L, Wall, T. D. & Waterson, P. E. ve Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Cho, K. H. & Lee S. H. (2007). Commitment to gender policy, commitment to organization and innovative behavior: Some unexpected linkages in Korea. *International Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1485-1502.
- Cropley, D. H., Kaufman J. C. & Cropley A. J. (2011). Measuring creativity for innovation management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 13-29.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De jong, J. P. J. & Den hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group level lens. In (R. M. Kramer, & K.S. Cook, Eds.). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde yenilik politikası*, İstanbul: Formül Matbaası.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Yayınevi.
- Jafri, H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior a study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Khan, M. J., Aslam, N. & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 17-22.

- Mcadam, R. & Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126-139.
- Moghimi, S. & Subramaniam İ. D. (2013). Employees' creative behavior: the role of organizational climate in malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1-12.
- Nembhard, İ. M. & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 941-966.
- Özbağ, G. K. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2).
- Pieterse, A. N., Van knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Runco, M. A.& Chand, İ. (1994). *Problem finding, problem solving, and creativity*, Norwood: Ablex.
- Scott, S. G. & Bruce R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E. & Gilson I. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15-30.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*, New York: Wiley.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

KARİYER ENGELLERİNE CAM METAFORU BAĞLAMINDA BAKIŞ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Harun Demirkaya(a), Esra AYDIN Göktepe (b), Hilal Yıldız (c)*

*Sorumlu Yazar

(a) Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, Orcid: 0000-0003-0260-7538

(b) Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, Orcid: 0000-0001-7833-448X

(c) Öğr. Gör. İstanbul Arel Üniversitesi, Orcid:0000-0002-4195-6194

Özet

Kariyer yönetiminde kaynakları farklı çok sayıda kariyer engeli bulunmaktadır. Dezavantajlı grupta yer alan kadınlar ise kariyer engellerini erkeklere kıyasla daha fazla yaşamaktadırlar. Kariyer yönetimi yazınında cam tavan, cam uçurum, cam labirent, cam terlik ve cam asansör gibi yeni kavramlar ile kadınların kariyer engelleri tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmanın amacı kariyer engellerini cam metaforu bağlamında ele alarak bibliyometrik bir analiz gerçekleştirmek ve bu konudaki yayınların eğilimlerinin belirlenmesi ile yeni araştırma alanlarını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için ULAKBİM veri tabanında 2003-2023 yılları arasında yayınlanmış olan “cam tavan”, “cam uçurum” ve “cam asansör” konulu yayınların bibliyometrik analizi hedeflenmiştir. Cam terlik ve cam labirent konularında araştırma kısıtlarında yayınlanmış yayın bulunmadığından bu kavramlar analize dahil edilememiştir. ULAKBİM veri tabanına göre cam metaforunu ele alınan toplamda 85 yayın bulunmaktadır. Bu yayınlar yayın türü, yayın yılı, araştırmanın yapıldığı sektör, araştırma yöntemi ve araştırmaya konu değişkenlerle ilişkisi ele alınan diğer kavramlar açısından incelenmiştir. ULAKBİM tabanında yapılan sorgulama sonucu sınırlı sayıda yayında cam metaforunun, liderlik, örgüt kültürü, güç mesafesi, işten ayrılma, örgütsel adalet, örgütsel güven, mobbing, motivasyon ile ilişkisinin ele alındığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan, cam uçurum, cam asansör, bibliyometrik analiz

Giriş

Örgütlerin var olma amaçları gibi bireylerin de işgücü piyasasında yer almasının amaçları vardır. Çalışanlar açısından ücret birincil çalışma amacı ve motivasyonu olmakla birlikte basamaksal mevkilerde yer almak, dikey ve yatay kariyer hareketliliği de doğrudan ya da dolaylı diğer amaçlardır. Kariyer, çalışanların iş-yaşam eğrisi ile paralel olarak yer aldığı mevkiler toplamıdır. Kariyer yolculuğundan içsel ya da dışsal nedenler ile kariyer sorunları yaşanabilmektedir. Kariyer sorunlarından bazılarının nedeni çalışanın cinsiyeti olabilmektedir. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla kariyer engellerinin daha çeşitli ve görünmez olduğu, bu nedenle literatürde kadınların kariyer engellerinin tanımlanması için yeni kariyer engelleri kavramları geliştirilmiştir. Örgüt yönetimi literatüründe kavramlar metaforlar yoluyla da anlatılmaktadır. Kariyer engelleri bireyler için dezavantaj oluşturmakla birlikte bu engeller örgütlerde rekabetçi avantaj sağlayacak kadın işgücünün istihdamını ve bu istihdamın sürdürülebilirliğini engellediği için örgütler için de dezavantaj oluşturabilmektedir. Kadınların yaşadığı kariyer engelleri, engellerin hissedildiği ama görünmez olduğu, kolay kolay ispatlanmadığı vurgusu ile cam metaforu aracılığıyla anlatılmaktadır. Kadınların kariyer engelleri; cam tavan, cam asansör, cam uçurum, cam balon, cam duvar, cam labirent gibi çok sayıda çeşitli cam metaforu ile kavramsallaştırılmıştır. Cam balon, cam duvar ve cam labirent kavramlarına yönelik literatürde çok sınırlı sayıda tanım yer almakta hatta bu kavramların henüz kavram çerçevesini netleştirilmediği belirlenmiştir. Bununla birlikte cam balon, cam duvar ve cam asansör kavramları ile ilgili saha araştırmalarının henüz yapılmamış olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada kadın kariyer engelleri cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramları ile ele alınarak cam metaforu bağlamında analiz edilmiştir. Bu amaçla kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve ULAKBİM veri tabanında 2003-2023 yılları arasında yayınlanmış olan cam tavan, cam uçurum ve cam asansör konulu yayınların bibliyometrik analizi yapılarak, kavramsal analiz ve saha araştırmalarının eksiklikleri tespit edilerek, yeni çalışma alanları belirlenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında kariyer ve kariyer yönetimi kavramları incelenmiş olup, kariyer yönetimi ve cinsiyet ilişkisi ele alınmış, bu bağlamda kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinden cam tavan, cam asansör ve cam uçurum metaforları açıklanmıştır.

Kariyer Kavramı

Kariyer kavramının, yönetim ve insan kaynakları yönetimi literatüründe önemi her geçen gün artmaktadır. Etimolojik açıdan incelendiğinde kariyer kavramının, Fransızca “carrier” sözcüğünden türetilmiş olduğu belirlenmiştir (Bingöl, 2006: 284-285; aktaran Aydın Göktepe, 2016:80). Kariyer kavramının bir çok anlamı bulunsa da genel olarak kariyer; kişinin eğitim, deneyim, beceri ve yeteneklerini kullanarak hiyerarşik olarak

ilerlemesi ve “bireyin zaman içerisinde edindiği iş deneyimleri dizisi” olarak ifade edilmektedir (Arthur, Hall ve Lawrence, 1989: 8).

Bir başka tanımda kariyer, bireyin iş yaşamında başlangıçtan emekliliğe kadar geçirdiği sürede gerek aynı iş yerinde yaptığı işle ilgili terfileri, gerekse de farklı iş yerlerinde farklı işlerde bulunmayı ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 32–33; aktaran Balta Aydın, 2007).

Kariyer kişinin yaşamı boyunca sürecek olan, bireysel ve örgütsel hedeflerle direkt ilişkili olan, sınırlı kontrol altında tutabileceği iş tecrübeleriyle bağlantılı bir süreç olarak da açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:143; aktaran Önder Bulut, 2019).

“Para, saygınlık, başarıma arzusu, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim” kavramları ile vurgulanan kariyer Çakmak Otluoğlu (2018)’nin belirttiği gibi “ kişinin iş yaşamı boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin bir sıralaması” olarak da görülmektedir (Önder Bulut, 2019).

Kariyer tanımlarından yola çıkarak, kariyeri kişinin iş yaşamında edindiği tecrübe, saygınlık, makam ve fırsatlar bütününe basamaksal olarak bütününe ifade eden önemli bir motivasyon aracı olarak tanımlanabilir.

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireyin işe başlaması ve emeklilik dönemine kadar yaşanan çalışma süresindeki kariyer amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejilerin oluşturulması sürecidir. Dolayısıyla süreç, doğru bireyin doğru iş için seçilmesi ile başlar, bireyin tercih edildiği işin bireyin amaçlarına uymaması veya örgüt kültürü ile bireyin beklentilerinin uyuşmadığı durumlarda kariyer yönetimi süreci ilk adımda yara alacaktır.

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması, bu amaçların başarılması için stratejilerin geliştirilmesi; iş ve yaşam deneyimlerine dayalı olarak amaçların yeniden gözden geçirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında yaşam boyu öğrenim sürecidir (Çalık, Ereş, 2006:80).

Kariyer yönetimi süreci bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olarak iki boyutta incelenmektedir. Sürecin etkinliği bu iki boyutun birbiri ile uyumu ile doğrudan ilişkilidir.

Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kendini tanıması ve değerlendirmesi ile kendi bilgi, yetenek, beceri, değer, amaç, ilgi ve istekleri ışığında kariyerini planlaması sürecidir.

Bireysel kariyer planlama süreci aşağıdaki 5 aşamayı içermektedir (Anafarta, 2001: 5); (1) Bireyin, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi (öz- değerlendirme), (2) Kariyer hedef ve amaçlarının saptanması, (3) Örgüt içi ve dışı olanakları araştırarak kariyer yollarının belirlenmesi, (4) Kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programlarının yapılması, (5) Geri bildirim.

Kariyer yönetiminde, doğru işe alım süreci kadar bireyin doğru iş seçiminde bulunmasıdır. Bireyin kendi özdeğerlemesi sonucunda kurum ile ne kadar uyduğunu analiz etmesi, beklenti ve değerlerin ne kadar örtüştüğünü , bireyin kariyer hedeflerine örgütün eşlik edip edemeyeceğini değerlendirmesi gerekmektedir.

Bireysel kariyer yönetiminin odağında, çalışanın kendisi, yaşam alanları, iş alternatifleri ve iş kalitesi yer almaktadır. Bireysel kariyer yönetiminin başarılı olabilmesi, örgütsel kariyer ile uyumlu olmasına bağlıdır (Aydın ve Balta, 2017: 31).

Örgütsel Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi; bütüncül bir şekilde örgüt çalışanlarının gelişmeleri ve bu doğrultuda planlarla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi, işe alma, insan kaynağı seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleriyle bağlantılıdır (Kumudha ve Susan, 2008: 49; Tzabbar vd.,2003: 89, aktaran; Yaprak, Ş., Hotamışlı, M. ve Gerek, M.,2010). Örgütsel kariyer yönetiminin örgüt açısından etkinliğini arttıran en önemli faktör şüphesiz bireysel kariyer yönetimleri ile uyumlu olmasıdır. Ancak bu şekilde bireyin ve örgütün ortak bir amaç etrafında birleşmesi mümkün olabilir. Ayrıca kariyer yönetimi ne örgüt ne de birey için tek bir andan oluşmaz, zaman içerisinde ihtiyaçlar değişiklik gösterebilir, bu sebeple de değişen ihtiyaçlar çerçevesinde değerlendirmelerin yapılması, örgütün kariyer yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti sunması sürecin verimini arttıracaktır. Örgüt ve birey bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini yararlandırarak sürekli bir beraberliği gerçekleştireceklerdir. Bu beraberlik örgüt ve onun tüm üyeleri açısından doğru ve düzgün işler bir biçimde sağlanmış olduğunda bir "Örgütsel Kariyer Yönetimi" gerçekleştirilmiş olduğu söylenebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 104; Atila, 2002: 97)

Kariyer yönetiminin sağlamış olduğu avantajlardan biri de çalışanın motivasyonunun arttırmasıdır, bireyin meslekte ilerleme ihtiyacının karşılanmasının bireyde yarattığı motivasyon artışı ile başarıyı da beraberinde getirmektedir. Örgütsel kariyer yaklaşımında, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlendirilmiş bireysel amaç ve yönelimleri içerik ve felsefe olarak örgütsel amaçlarla bütünleştirilmek ilkesi bulunmaktadır. Örgüt bu uyumu sağladığı ölçüde, özellikle üst pozisyonlara yetkin ve başarılı yöneticiler gönderecektir (Kozak, 2001:90-91).

Kariyer Yönetimi ve Cinsiyet İlişkisi (Hilal ve Esra)

Kariyer yönetimi, bireylerin iş-yaşam eğrilerine paralel olarak meslek hayatlarını planlama, geliştirme ve yönlendirme sürecidir. Bu süreç, kişisel hedeflerin belirlenmesi, eğitim ve deneyim kazanma, iş değiştirme ve terfi gibi aşamaları içermesi nedeniyle kişiye özel yani eşsizdir. Kariyer yönetimi, bireylerin profesyonel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan önemli bir stratejik yaklaşımı ifade eder. Ancak, kariyer yönetiminin her birey için aynı şekilde işlememesi, toplumsal cinsiyet faktörü ile yakından ilişkilidir. Cinsiyet, birçok toplumda hala belirli iş rollerinin ve beklentilerinin biçimlendiricisi olarak görülmektedir. Bu, cinsiyetin, kariyer yönetimi üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Toplumsal cinsiyet, bireylerin yaşam biçimlerini ve kariyer tercihlerini etkileyen normlar ve rollerin bir sonucu olarak doğmuştur. Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet temelli iş bölümü ve cinsiyet temelli kariyer tercihleri sık sık karşımıza çıkmaktadır. Bu cinsiyet temelli ayırım, kadınların ve erkeklerin farklı sektörleri, pozisyonları ve meslekleri tercih etmelerine yol açabilir. Bu durum, kariyerlerin gelişimi ve başarılarının toplumsal cinsiyet ile nasıl etkilendiğini anlamak açısından büyük bir öneme sahiptir. Sonuç olarak toplumsal cinsiyet normları, bireylerin kariyer seçiminden, işyerindeki terfi olanaklarına kadar bir dizi kararı etkiler.

Kariyer yönetimi sürecinde cinsiyetin rolü, günümüzde daha önce hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği konuları, uluslararası düzeyde politika yapımcılar, iş liderleri ve akademisyenler tarafından ele alınan önemli konular arasındadır.

Cinsiyetin, bireylerin kariyer yönetimi süreçlerine olan etkilerini anlamak, sadece bireylerin değil, aynı zamanda iş dünyasının ve toplumun genel dinamiklerini de anlamamıza yardımcı olmaktadır. Kadınlar ve erkekler

arasındaki kariyer yollarındaki farklılıklar, toplumsal cinsiyet normlarının ve cinsiyet temelli ayrımcılığın işyerindeki yansımaları, kariyer ve cinsiyet ilişkisi arasındaki odak noktalarını oluşturmaktadır.

Cam Metaforu Bağlamında Kadın Kariyer Engelleri

Çalışanlar kariyer yolculuklarında zaman zaman engellerle karşılaşabilir, bu engellerin sonunda kariyer durağanlığı, işten ayrılma, verim ve performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi çok sayıda negatif iş tutum ve davranışları sergileyebilmektedirler. Kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştığı cinsiyete dayalı olan kariyer sorunlarının ortak özelliği hissedilen ama gözle görülmeyen ve tanımlanması, ispatlanmasının zor olmasıdır. Bu nedenle terfide fırsat eşitliğinin sağlanmaması, ücret adaletinin olmaması, işe alınma objektifliğinin sağlanmaması, performans tarafsızlığının olmaması, otoritenin kabul edilmemesi gibi çok sayıda sorunla karşılaşmalarına rağmen bu sorunların temelinde kadın kimliklerinin olduğuna yönelik görünür nedenler yerine dolaylı nedenler ile engellenmişlik yaşamaktadırlar. Literatürde kadın kariyer engelleri bu nedenle cam metaforu ile kavramsallaştırılmaktadır.

Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı 1970'li yıllarda yönetim literatüründe ABD'de ortaya çıkmıştır. Kadınların kariyer ilerlemelerine engel teşkil eden, örgütsel önyargılar, kişisel nedenler ve tutumlar gibi görünmeyen engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth,2001;aktaran Ögüt Adem,2014.). Ancak kavramın ilk kullanılışı 1986 yılında yazılı ortamda Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal' ın "İş Yaşamında Kadın" konulu haberinde olmuştur.

Literatürde ilk olarak kadınların yaşadığı kariyer engelleri olarak kullanılsa da günümüzde bu kavram azınlıklar için de kullanılmaktadır.

Cam tavan engelleri bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller olarak üç ana başlık altında incelenebilir. Bireysel faktörlerde kadının kişisel tercih ve algıları örneğin evde daha çok vakit geçirme isteği, önceliğini anneliğe vermesi , seyahat yapmak istememesi gibi etkenler yer almaktadır. Kadın bu ve benzeri sebeplerle de kendisini yöneticiliğe layık görmemekte hatta çoğu zaman aday dahi olmamaktadır. Çoklu rol üstlenme olarak adlandırılan diğer bireysel faktör ise kadının aynı anda işte ve evde üstlendiği rollerin getirdiği sorumlulukların birbirleri ile çatışmasıdır. Kadının üstlendiği annelik rolünün ağır basması kadının çalışma hayatındaki fırsatları yakalayamaması veya bu fırsatları kullanma isteğini erteleme ile sonuçlanabilmektedir. (Karcıoğlu vd., 2014).

Mesleki ayrımcılık yani bazı mesleklerin kadın mesleği, bazı mesleklerin de erkek mesleği olarak görülmesi toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerdendir.

Ayrıca kültürden kültüre değişmekle birlikte kadına toplum içinde dayatılan rollerin de yine toplumsal faktörler altırında değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin dişil toplumlarda çocuk bakım sorumluluğu kadın erkek arasında ortak paylaşılırken eril toplumlarda bu sorumluluğun kadınların sorumluluğu olduğu yansıtılmakta, hatta yasal bazı uygulamalarla da toplumda bu algı yaratılmaktadır.

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan en önemli engeller örgüt yapısı ve rehber eksikliğidir. Örgüt yapısının cinsiyetçi bir yapıya sahip olup olmadığı çoğu örgütte henüz işe alım sürecindeyken dahi kendini göstermektedir. Ayrıca iş yaşamında da kadının sorun yaşayacağı düşünüldükçe bazı görevlere verilmemesi, şehir dışı veya yurt dışı toplantılara gönderilmemesi örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Kadın yöneticilerin kendilerine yol

gösterecek koç veya mentörlere sahip olmamaları ise çalışma hayatlarında yaşadıkları bazı zorlukları aşmalarına yardımcı olmamaktadır.

Cam Asansör Kavramı

Pembe yakalı meslekler olarak kabul edilen hemşirelik, öğretmenlik gibi alanlarda hiyerarşik olarak ilerlemenin, yönetici olma kariyer basamaklarını kadınların "normal bir merdivenden" çıkar gibi erkeklerin ise kadın mesleği olarak kabul edilmesine rağmen bu alanlarda kariyer basamaklarını "camdan bir yürüyen merdiven" veya "cam asansör" kullanıyormuşçasına daha kolay ve daha hızlı bir şekilde yükselmesine cam asansör denilmektedir.

Cam Uçurum Kavramı

Cam uçurum kavramı ilk defa Ryan ve Haslam (2005) tarafından kullanılmıştır, cinsiyet ayrımcılığının cam tavadan sonra gelen ikinci formudur. Cam uçurum kavramı kadınların kriz dönemlerinde veya riskli durumlarda yönetici olarak atanmalarını, başarısızlık durumunda ise bu başarısızlığı cinsiyetlerine dayandırmayı ifade etmektedir. Aynı cam tavan kavramında olduğu gibi cam uçurum kavramı da azınlıklar için de kullanılmaktadır. (Kulich vd., 2014: 85; aktaran Şen H., 2017).

Bu görüşe göre kadınlar başarısız olma pahasına, muhtemelen zayıf bir örgütsel performans durumunda erkeklerden daha fazla tercih edileceklerdir (Cook ve Glass, 2013: 169).

Cam Duvar Kavramı

Cam duvar metaforu, kadınların belirli işlerde veya bölümlerde görev almalarını engelleyen ya da sınırlandıran mesleki ayrımları tanımlamaktadır (Miller vd. 1999: 218).

Cam duvar kavramı kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda yatay (yana doğru) hareketi kısıtlayan ve belirli tür faaliyet/ sektör alanlarında kadını tutan (yatay tabakalaşma) görünmez bir engeli ifade etmektedir (Sabharwal, 2013: 399).

Cam Labirent

Cam labirent kavramını, ilk defa Eagly ve Carli (2007) tanımlamıştır. Cam labirent, dolambaç olarak da ifade edilen bir çıkış yolu bulma ve amaca ulaşma, ya da organizasyonda güce doğru bir yol bulma olarak da düşünülebilir. Harvard Business Review'daki bir makalede böyle bir engelin olmadığını fakat kariyer yolu boyunca kadının karşılaştığı tüm engellerin (cam labirent) kadını uygun pozisyona ulaşmaktan alıkoyduğunu ifade etmektedirler (Forbes.com, 2016; Yıldız,2017:129)

2003-2023 Yılları Arasında Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Kavramlarını İçeren ULAKBİM İndeksli Makalelerin Bibliyometrik Analizi

Rekabetin yoğun olduğu örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi sürecinde özellikle kadınların, sadece cinsiyet odaklı bakış açısı nedeniyle karşılaştıkları kariyer engellerini ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Kadınların hak ettikleri ve örgüt verimliliğini artıracak görevlendirmelerin engellenmiş olması, kadınlar kadar

örgütler açısından da dezavantaj yaratmaktadır. Bu araştırma ile cam metaforu olarak çerçevesi belirlenen kadınların görünmez kariyer engelleri cam tavan, cam uçurum ve cam asansör kavramlarına yönelik literatürde yer alan çalışmalar ele alınmıştır. Bu bağlamdaki çalışmaların incelenmesi sonucunda kadın kariyer yönetiminin hangi bakış açısı ile şekillendiği, kadın ve erkek çalışanların konuya yönelik algılarının ne olduğu, kadın kariyer yönetimi sorunlarının hangi ölçekler yoluyla ele alındığı, kadın kariyer engellerinin hangi değişkenlerle ilişkilerinin ele alındığı belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler ile araştırma konusu bağlamında eksikler belirlenerek, yeni araştırma alanlarına yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, ulusal literatürde Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) dizininde yer alan dergilerde yayınlanmış “cam tavan”, “cam uçurum” ve “cam asansör” konulu yayınların bibliyometrik analizi ile kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları kariyer engellerini cam metaforu bağlamında ele almaktır. Kadınların kariyer engelleri kültürel nedenlerden etkilenmektedir. Bu nedenle bu çalışma Türkiye örneğinde kadın kariyer engellerini ele almak için ulusal yazında yer alan 2003-2023 yılları arasındaki çalışmalar analiz edilmiştir.

Araştırmanın Özgünlüğü

Kadın kariyer engellerini cam metaforu bağlamında ele alan bu çalışma;

- Literatürde cam metaforunu ele alan yayınların sınırlı olması.
- Cam metaforunu ele alan lisansüstü tezlerin ve Web of Science dizinli yayınların bibliyometrik analizinin yapılmış olması fakat sadece ULAKBİM dizinli yayınların henüz bibliyometrik analizinin yapılmamış olması.
- Bibliyometrik analiz çalışmaları literatürdeki boşlukları göstererek araştırmacılara yeni çalışma alanları sunmayı amaçlar, kadın çalışmalarında özellikle kültürel unsurların farklılıklarının göz önünde bulundurulması gerektiğinden ulusal yayınların bibliyometrik analizi ile Türkiye’de kadın kariyer yönetimi çalışmalarına yeni araştırma alanları sunması, nedenleri ile alanın katkı sağlayacak özgünlük kriterleri sağlamaktadır.

Araştırma Soruları

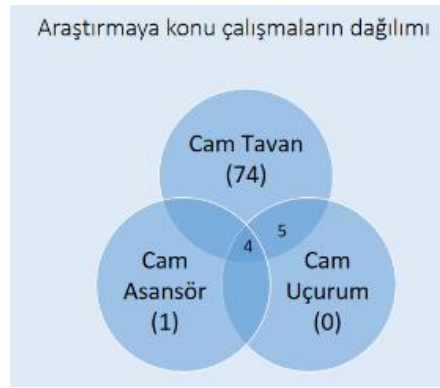
Kadın kariyer engelleri konulu cam tavan, cam uçurum ve cam asansör kavramlarını araştıran çalışmaların incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada aşağıda listelenen sorulara cevaplar aranmıştır;

- Cam tavan, cam uçurum ve cam asansör konulu araştırmaların, yayın dilleri nelerdir?
- Cam tavan, cam uçurum ve cam asansör konulu araştırmalarda kullanılan araştırma yöntemleri nelerdir?
- Cam tavan, cam uçurum ve cam asansör konulu araştırmalar hangi sektörlerde yapılmıştır?
- Cam tavan, cam uçurum ve cam asansör konulu araştırmaların yayın yılı dağılımı nedir?
- Cam tavan, cam uçurum ve cam asansör konulu araştırmaların ele aldığı diğer araştırma değişkenleri nelerdir?

Araştırma Yöntemi

Araştırma sorularına yanıt bulmak için nicel araştırma yöntemlerinden bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, bir araştırma konusuna yönelik gerçekleştirilmiş yayınların belirlenen kriterler açısından sınıflandırılmasını ve sentez yapılmasını sağlayan istatistiksel bir yaklaşımdır (Thelwall, 2008).

Çalışmanın amacı, ulusal literatürde Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) dizininde yer alan dergilerde yayınlanmış “cam tavan”, “cam uçurum” ve “cam asansör” konulu yayınların bibliyometrik analizi ile kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları kariyer engellerini cam metaforu bağlamında ele almaktır. Kadınların kariyer engelleri kültürel nedenlerden etkilenmektedir. Bu nedenle bu çalışma Türkiye örneğinde kadın kariyer engellerini ele almak için ulusal yazında yer alan 2003-2023 yılları arasındaki çalışmalar analiz edilmiştir. Araştırma amacı bağlamında, 2003-2023 yılları arasında Türkçe ve İngilizce yayınlanmış, tam metinlere erişimi açık olan “cam tavan”, “cam uçurum” ve “cam asansör” konulu yayınlar bazı özellikleri açısından sınıflandırılmıştır. Çalışmada makaleler yayın yılı, araştırma yöntemi, örneklem büyüklüğü ve özellikleri, araştırma sektörü açısından incelenmiştir. Araştırmaya konu çalışmaların dağılımı Şekil.1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmaya konu çalışmaların dağılımı

Şekil 1’de de görüldüğü gibi araştırmada “cam tavan” konulu 82 makale, “cam uçurum” konulu 8 makale, “cam asansör” konulu 4 makale bulunmaktadır. Cam tavan konulu 82 makale içerisinde cam uçurum konulu makalelerin bulunduğu, cam tavan konulu makalelerin içince cam uçurum konulu makale bulunduğu belirlenmiştir. Mükerrer yayın olmaması sağlanarak, araştırmada toplam 85 makale incelenmiştir. Araştırmada 85 makale, yazar adı, yayın yılı, yayın dili, araştırma değişkenleri, araştırma yöntemi, örneklem profili ve büyüklüğü, araştırma sektörü, araştırma ölçeği ve araştırma bulguları açısından sınıflandırılarak veriler tablolaştırılmıştır.

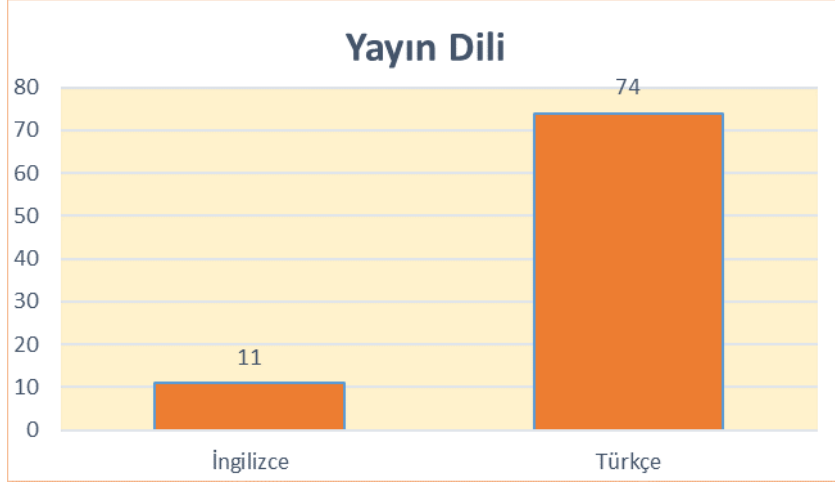
Araştırma Bulguları

2003-2023 yılları arasında Türkçe ve İngilizce yayınlanmış, tam metinlere erişimi açık olan “cam tavan”, “cam uçurum” ve “cam asansör” konulu yayınlar, yayın dili, araştırma yöntemi, araştırma sektörü, araştırma örnekleme büyüklüğü ve yayın dili özellikleri açısından sınıflandırılmıştır.

Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Kavramlarını İçeren ULAKBİM İndeksli Makalelerin Yayın Dili Açısından Dağılımı

Cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını içeren ULAKBİM indeksli makalelerin yayın dili açısından dağılımı inceleniş olup, Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yayın Dili Açısından Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Konulu Çalışmaların Yayın Dili Dağılımı

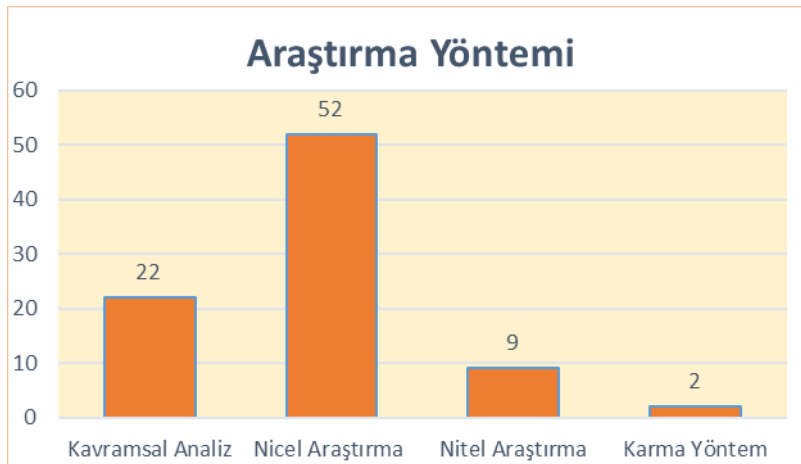


Tablo 1’de verildiği gibi 85 makaleden 11’inin İngilizce, 74’ünü Türkçe dilinde hazırlanmış olduğunu belirlenmişlerdir.

Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Kavramlarını İçeren ULAKBİM İndeksli Makalelerin Araştırma Yöntemi Açısından Dağılımı

Cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını içeren ULAKBİM indeksli makaleler araştırma yöntemi açısından incelendiğinde Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Yöntemi Açısından Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Konulu Çalışmaların Dağılımı

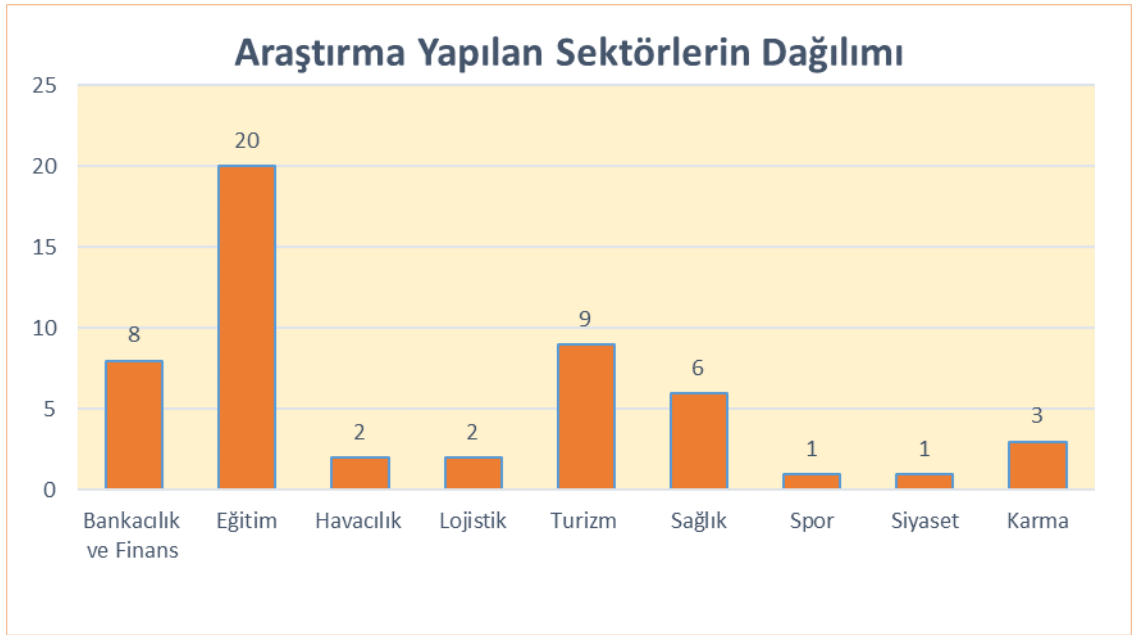


Tablo 2’de verildiği gibi 22 makalenin kavramsal olarak 52’sinin nicel araştırma yöntemleri ile, 9’unun nitel araştırma yöntemleri ile, 2’sinin karma yöntemler ile cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını ele aldığı belirlenmiştir.

Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Kavramlarını İçeren ULAKBİM İndeksli Makalelerin Sektörel Açısından Dağılımı

Cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını içeren ULAKBİM indeksli makaleler araştırma sahalarının sektörel analizi açısından incelendiğinde Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Sektörü Açısından Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Konulu Çalışmaların Dağılımı

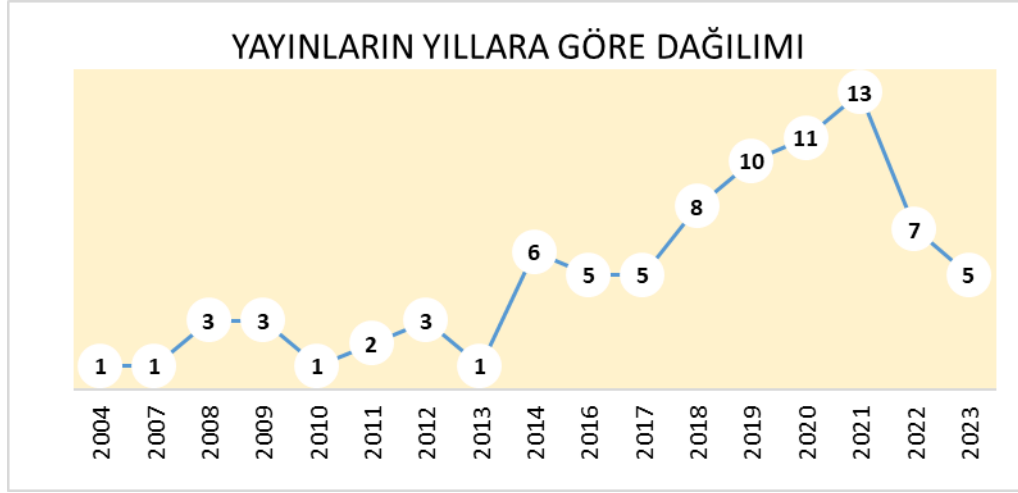


Tablo 3’te verildiği gibi 8 makalenin bankacılık ve finans sektöründe, 20’sinin eğitim sektöründe, 2’sinin havacılık sektöründe, 2’sinin lojistik sektöründe, 9’unun turizm sektöründe, 6’sının sağlık sektöründe cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını ele aldığı belirlenmiştir.

Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Kavramlarını İçeren ULAKBİM İndeksli Makalelerin Yayın Yılı Açısından Dağılımı

Cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını içeren ULAKBİM indeksli makalelerin yayın yılı dağılımları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Konulu Çalışmaların Yayın Yıllarına Göre Dağılımı

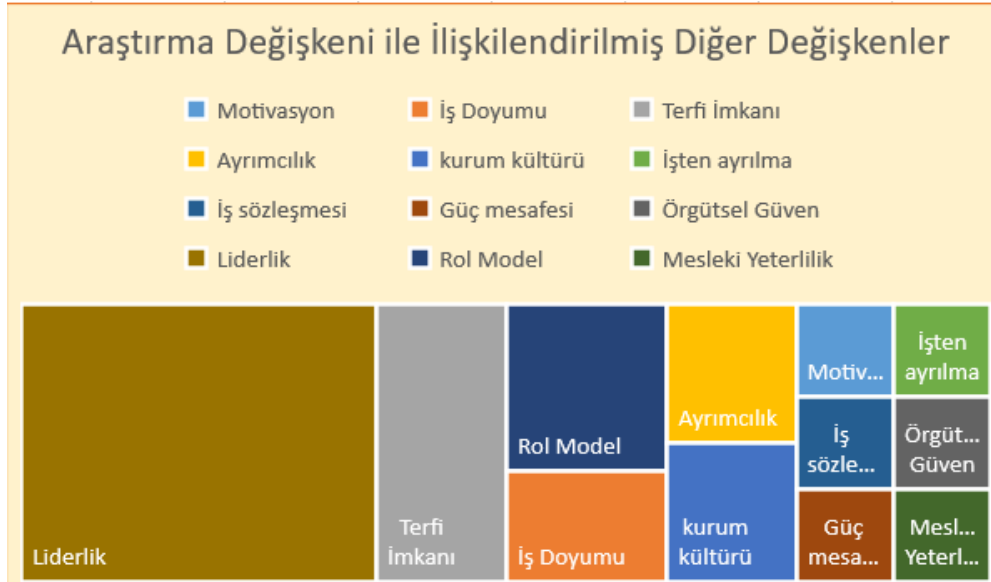


Tablo 4'te görüldüğü gibi yıllara göre çalışma sayısının dağılımının anlamlı bir ivme göstermemektedir.

Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Kavramlarını İçeren ULAKBİM İndeksli Makalelerin İlişkili Diğer Değişkenler Açısından Dağılımı

Cam tavan, cam asansör ve cam uçurum kavramlarını içeren ULAKBİM indeksli makalelerin yayın yılı dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Cam Tavan, Cam Asansör ve Cam Uçurum Konulu Çalışmaların Diğer Araştırma Değişkenleri ile İlişkileri Açısından Dağılımı



Tablo 5’te görüldüğü gibi cam tavan, cam asansör ve cam uçurum konuları en çok liderlik ile ilişkilendirilmiş, ardından terfi imkanları, rol model, ayrımcılık, kurum kültürü, iş sözleşmeleri, güç mesafesi, işten ayrılma, örgütsel güven ve mesleki yeterlilik kavramları ile ilişkisi ele alınmıştır.

Sonuç

Cam metaforu ile kadın kariyer engellerini açıklamayı ve bu konudaki çalışmaların sentezlenmesi ile kadınların kariyer engellerini ele alan çalışmaların eğitim, turizm ve sağlık ağırlıklı olmak üzere sınırlı da olsa havacılık, siyaset ve spor alanında gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Özellikle siyaset, spor, finans, lojistik, yazılım, ulaştırma alanlarında çalışmaların yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Cam metaforu konulu çalışmalarda özellikle cam asansör ve cam uçurum kavramları ile ilgili yeterli sayıda çalışma olmadığı belirlenmiştir. Bu kavramları araştırma değişkeni olarak ele alan yeni çalışmalar yapılması alana katkı sağlayacaktır.

Cam metaforu konulu çalışmalarda “cam tavan algısı ölçeği” nin sektörel bazda çeşitlendirilmesi/geliştirilmesi alana katkı sağlayacaktır. Cam asansör ve cam uçurum ölçeği incelenen çalışmalarda kullanılmamıştır. Bu ölçeklerin de geliştirilmesi alana yenilik sağlayacağı önerilmektedir.

Kavramsal çerçeveyi belirlemeye yönelik çalışmaların kavramları tanımlamakla birlikte cam tavan, cam uçurum ve cam asansör kavramlarının dayandırıldığı teorileri belirlemeye yönelik boşluk bulunmaktadır.

Analiz edilen çalışmaların kadın mesleği olarak kabul edilen eğitim alanında yoğunlaştığı, kadın istihdam oranlarının düşük olduğu alanlarda da bu kavramların ele alınması cam tavan öncüllerinin çeşitlenmesi açısından önemli katkılar sunacağı belirlenmiştir.

Cam tavan algısının kadın çalışanların orta ve üst düzey yönetim seviyesinde bulunan kadın çalışanlarda daha yoğun olduğu görülmüştür.

Cam metaforunun altında incelenebilecek cam yük, cam balon, cam pencere gibi kavramların literatüre kazandırılması ve bu alanlarda araştırmalar yapılması kadınların kariyer yollarında yaşadıkları engellerin tanımlanmasında öncü olacağı belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sorunda aşağıda belirtilen alanlarda çalışma yapılması araştırmacıların öncü olarak tanımlanacağı ve bu alanlardaki çalışmaların kadın kariyer yönetimi sorunlarının çözülmesine katkı sağlayacağı belirlenmiştir;

- Meslek/Sektör özelliklerine yönelik geliştirilmiş cam uçurum, cam tavan, cam asansör ölçekleri geliştirilmesi.
- Kadın istihdamının az olduğu meslek gruplarında/sektörlerde de araştırmaların yapılması.
- Özellikle görüşme tekniği kullanılan çalışmalar için araştırma bulgularının sektöre yönelik yorumlanabilmesi için görüşme sayısı yüksek olan araştırmaların yapılması.
- Cam metaforu kadın çalışanların yükselme eğilimleri ile ilişkilendirilerek yönetici pozisyonları odaklı ele alınmıştır, alana katkı sağlamak için aynı işi yapan kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha düşük ücret alması,

aynı haklara sahip olamamaları, iş-yaşam dengesi sağlama konusunda erkeklere kıyasla dezavantajlı olmak, dışsal-içsel kariyer başarısı gibi konularla da ilişkilendirilerek ele alınması.

- Cam tavan algısının Hofstede'nin kültürel boyutlarından biri olan dişil ve eril toplumlardaki farklılıklarını ölçecek araştırmalar yapılması

- Cam metaforuna ilişkin literatürde daha az değinilen terimlere ilişkin araştırma yapılması ve literature kazandırılmasıdır.

Kaynakça

- Anafarta N. Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 2001.
- Aydın Göktepe, E., Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma, 2017.
- Aydın, B., Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, 2007.
- Bulut, Ö., Sınırsız ve Değişken Kariyer Yönelimlerinin Kariyer Bağlılığı ile İlişkisi: Bir Araştırma , 2019.
- Çalık, T., Ereş, F. (2006). Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Deniz, M., Ünal, A., İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyon Olarak Örgütsel Yönetimi ve Bir Uygulama, 2007.
- Dursun B., İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 6. Baskı, 2006, s. 284-285. 234
- Gürüz, D., Özdemir, G., İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle , MediaCat Yayınları, 4. Baskı, İstanbul 2009, s.184.
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y., ‘‘Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama’’, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2014.
- Kozak, M.A., Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, 2001.
- Kulich, C., Michelle K. Ryan ve S. Alexander Haslam (2014), ‘‘The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to The under Performance of Ethnic Minority Candidates’’, Politics Research Quarterly, 67 (1): 84-95.
- Michael B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, ‘‘Generating New Directions in Career Theory: The Case for A Transdisciplinary Approach’’, Editörler: Michael B. Arthur, Douglas T. Hall ve Barbara S. Lawrence, The Handbook of Career Theory, New York: Cambridge University, 1989, s.8.
- Öğüt, A., Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, 2006.
- Otluoğlu, Ç., Övgü, K., ‘‘Kariyerin Değişen Kuralları’’, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2018.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- Şen, H. , Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları ve Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, 2017.
- Thelwall, M., ‘‘Bibliometrics to Webometrics’’. *Journal of Information Science*, 34(4), 605-621, 2008.
- TZABBAR D., Vardi Y., Baruch Y., ‘‘Organisational Career Management in Israel’’, International Career Management, Vol:8/2, 2003, s.88-90.
- Wilson-Kovacs, Dana M., Ryan M. ve Haslam A. (2006), ‘‘The Glass-Cliff: Women’s Career Paths in the UK Private IT Sector’’, Equal Opportunities International, 25 (8): 674-687.
- WIRTH, Linda, Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management, International Labour Office, Geneva, 2001.
- Yaprak, Ş., Hotamışlı, M., Gerek, M., Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, 2010

**A DATA MINING APPLICATION FOR PERFORMANCE
EVALUATION UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF
HR PROCESSES**

Gözde KATIRCIOĞLU^{1*}, Emel KIZILKAYA AYDOĞAN², Yılmaz DELİCE³

*Gözde KATIRCIOĞLU

¹Dr, Erciyes University, Industrial Engineering, Orcid: 0000-0003-0748-7301

²Prof Dr, Erciyes University, Industrial Engineering, Orcid: 0000-0003-0927-6698

³Ass Prof, Kayseri University, International Trade and Logistics, Orcid: 0000-0002-4654-0526

Abstract

Human resources management is the key to maintaining and developing quality personnel in modern companies. Analysing the human resources data of institutions, identifying problems and determining the strategy provide a significant competitive advantage. With the fourth industrial revolution, also known as Industry 4.0, digitalization also affects human resources management (HRM), which is seen as the basis of corporate business and transactions. The topic of digitalization of human resources management in businesses is increasing day by day. In this field, more and more businesses are investing in human resources management, which increases efficiency and savings with artificial intelligence and data mining methods. Data mining applications are used to make sense of data and transform it into information and to assist organizations in decision-making processes.

The aim of the present study is to examine the impact of digitalization on human resources management practices and to identify trends in this regard. In this context, decision tree and rule extraction algorithms, which are data mining methods, were used. Experiments and comparison studies conducted on real data have revealed that it is quite good at categorizing the available data. The rules obtained enabled the company to have insight into the behaviour of potential employee candidates. The importance of this study is to reveal the positive effects of digitalization and artificial intelligence in the business world on human resources management with the developed technique.

Human resources management (HRM), Data mining, Digitalization, Decision tree.

Introduction

Nowadays, developing technology in computers has replaced all manual work (Cöster, 2016). Digitalization, which is the result of rapidly advancing technological developments, has continued to affect and change the way organizations work. As an important aspect of the digital economy based on data use, digitalization essentially refers to the application of digital technologies to significantly improve business performance indicators such as workforce productivity and customer service, optimize operations or develop new business models. (Vial, 2019). Digital technologies has transformed traditional human resources management (HRM) processes, the structure and functions of HR departments, the activities of relevant personnel and eventually the whole human capital-based value chain. Digital transformation has created many opportunities for companies to adapt to technological transformation. Thus the digital revolution that has taken place in many areas of business organization in recent years has not bypassed the field of HRM (Ulrich and Dulebohn, 2015). With improved HR management, businesses has managed their HR processes more effectively, make better recruitment decisions, predict employees who are considering leaving the job, and make workforce optimization and future planning more effectively. The coronavirus outbreak and the resulting economic crisis have increased the importance of HRM digitalization. In this field, more and more businesses have begun to invest in human resources management that increases efficiency and savings with artificial intelligence and data mining methods. From a scientific perspective, the digitalization process is closely related to business intelligence, digital transformation, data mining (De Haes et al., 2020; Bongiorno et al., 2018) and information management (Mulyana et al., 2021).

Data has become the most important digital asset of companies with the digital transformation process. Digital data could be seen as the first and necessary step towards the digitalization of processes. Data mining is the process of transforming previously unknown, interesting, unusual and potentially useful data in the system into meaningful information (Shen et al., 2007). When the studies on this subject are examined in general; In particular, it has been observed that human resources management and digitalization are less discussed. This present study aims to present a strategy for integrating data mining techniques into the human resources management system. The innovative aspect of the study is to analyze the reasons for leaving the job with data mining methods and present a rule-based decision mechanism to human resources departments. According to personnel data obtained from a production factory, the reasons for dismissal were examined using performance criteria and rule extraction and classification analysis from data mining methods, and a rule-based system was proposed by classifying these reasons. The rules obtained from classification algorithms provide an effective reference and insight for the company's human resources manager to make decisions.

The rest of the paper is organized as follows: Section 2 presents the materials used, data mining, decision tree and decision tree algorithms. Section 3 presents the performance measures used and the findings obtained. Finally, Chapter 4 presents the conclusions of the study.

Materials and Methods

Materials

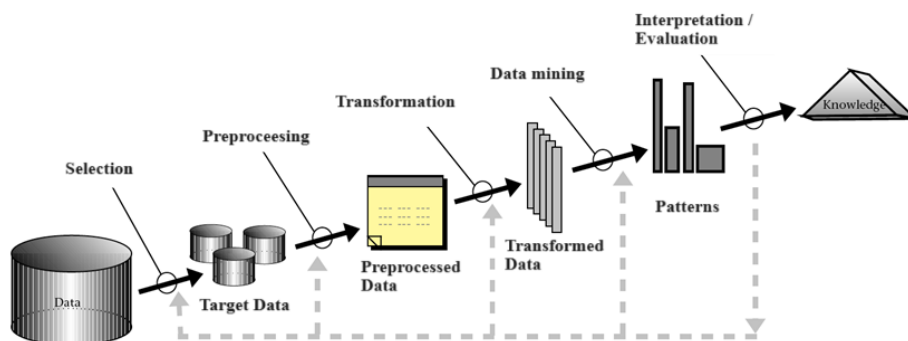
The empirical basis of the study was provided based on data received from a company producing in the industry sector. The data was conducted in January-December 2022. Personnel data includes personnel collar type,

age, educational status, and working hours. Personnel collar types are grouped as blue collar and white collar. The age group was chosen 18-60. Educational status was grouped as primary school, high school, junior college and bachelor/master. Working hours of the personnel are calculated in months. There is information about two thousand personnel.

Reasons for leaving the job determined as output parameters are divided into 6 classes: absenteeism, abuse of trust (such as coming to work drunk, endangering the safety of the job, damaging workplace property, fighting), job termination, resignation, military/marriage and retirement.

Data Mining

Raw information that has not been processed in a digital environment is called data. In the digital transformation process, data has become the most important digital asset of companies. The data produced by computer systems does not have any meaning on its own, but becomes meaningful when processed for a specific purpose. For this reason, techniques that have the ability to process significant amounts of data gain great importance (Kalikov, 2006). Converting and analysing the large sized, unprocessed raw data obtained into meaningful form is possible with data mining techniques (Erdem and Özdağoğlu, 2008). Data mining is a process that uses multiple data analysis tools to reveal hidden information and structures in large databases (Zhou, 2002). In other expression, data mining is the process of transforming previously unknown, interesting, unusual and potentially useful data in the system into meaningful information (Shen, 2007). The purpose of data mining is not to organize the existing data, but to try to provide a different perspective and solution by making meaningful analyses from the existing data set.



Information Discovery Process in Database (Maimon and Rokach, 2005)

The data mining stages are shown in figure 1. The first stage of data mining is selecting the data set to be analysed. Selecting the right data is considered the first step in reaching the right conclusion. After the data is selected, the data is cleaned and combined with data sets from different sources, if any. Finally, it is aimed to obtain useful information by categorizing the relationships between the data (Yıldırım et al., 2017).

Data mining models are basically grouped into 3 groups as Classification and Regression, Clustering and Association Rules. Classification is one of the widely used data mining techniques that separates new samples into predefined classes. Regression is used to estimate continuous values while classification is used to estimate

categorical values. Clustering is a mining technique in which interesting patterns are discovered from the database (Amershi and Conati, 2006). Association Rules are techniques used to find common patterns, associations, correlations and coincidental structures between sets of objects in moving databases (Chen et al., 2005).

Decision Trees

Decision trees are one of the most widely used classification techniques because they are easy to implement, interpret and integrate (Argüden and Erşahin, 2008). Decision trees based on information theory create models that enable easy interpretation of complex and unknown data. The basic structure of a decision tree consists of three basic parts called node, branch and leaf. In this tree structure, nodes represent each feature, while branches and trees are other elements of the tree structure. The top part is called the root, the parts between the roots and leaves are referred to as branches and the last part of the tree is called the leaf (Quinlan, 1993). Stems show the conditions of the features, while leaves reveal the classification results. The final form of the tree could be translated into a series of If-Then-Else rules.

The most important step in creating decision trees is to create the tree structure according to the attribute values of the branching in the tree. There are various approaches developed in the literature to solve this problem. The most important of these are information gain and information gain ratio (Quinlan, 1993), Gini index (Breiman et al., 1984), Towing rule (Breiman et al., 1984) and Chi-Square probability table statistic (Mingers, 1989) approaches. In the information gain and information gain ratio approach, during the creation of the tree, segmentation is made based on the entropy values of each class label in the training data set. This process is repeated recursively until the repetition becomes irrelevant. Considering that a data set consists of several classes as (C1, C2 ,...,Cn) and T represents the class values, the probability of a class is $P_i = (C_i / |T|)$ and the entropy of the classes is;

$$\mathbf{Entropy}(T) = -\sum_{i=1}^n p_i \log_2(p_i) \quad (1)$$

Consider that the data set is divided into subsets as T class values (T1, T2 ,...,Tn) according to the B attribute. The gain to be obtained as a result of dividing T class values by using B attribute values;

$$\mathbf{Gain}(B, T) = \mathbf{Entropy}(T) - \sum_{i=1}^n \frac{|T_i|}{|T|} \mathbf{Entropy}(T_i) \quad (2)$$

The partitioning information is used to determine the value of attribute B for set T.

$$\mathbf{Partitioning\ information}(B) = -\sum_{i=1}^k \frac{|T_i|}{|T|} \log_2\left(\frac{|T_i|}{|T|}\right) \quad (3)$$

The gain rate is calculated as Eq 4.

$$\mathbf{Gain\ rate} = \frac{\mathbf{Gain}(B,T)}{\mathbf{Partitioning\ information}(B)} \quad (4)$$

The decision tree classifier has two phases: the build phase and the pruning phase (Breiman et al., 1984). In the first stage, build phase, a tree is created by dividing the training data set according to the best criterion until the data in each section has the same class label. Data over fitting may occur at this stage (Abdulsalam et al., 2015).

The pruning phase provides a smaller tree size and thus improves the generalization accuracy rate (Kamber and Hand, 2006).

Decision Tree Algorithms

Decision tree algorithms have successful applications in many different fields. The data set obtained for personnel data has been subjected to analysis using random forest, J48, Logistic Model Tree, REPTree, Random tree, Decision Stump and Hoeffding tree. Among these algorithms, The J48 is one of the most well-known and widely used decision tree based algorithms. This algorithm uses information to gain the ratio as the test attribute selection criteria. The information gain of each column in the dataset is divided by the information gain of the class to calculate the gain of each column. For each data set, the feature with the highest information gain rate is selected (Quinlan, 1993). The random tree algorithm has no pruning and creates a tree for a specific number of randomly selected properties at each node. The generated tree is randomly selected from the possible tree set. Each tree set has an equal chance of being tried (Fan et al., 2003). The random forest developed by Breiman is a supervised learning algorithm and performs well at classifying large amounts of data. This algorithm builds the decision tree by randomizing the divide at each node. It contains many single and unpruned decision trees. The class with the maximum value in the decision forest is picked as the final choice (Duggal, 2020). The Hoeffding tree method is a decision tree classification method that may be used successfully on enormous data sets by analysing each data set just once. For the building and evaluation of the decision tree, the method employs the Hoeffding bound (Domingos, 2000). REPTree algorithm is a decision tree classification method that is one of the fast. The algorithm includes the information gain criterion in building the decision tree (Zhao and Zhang, 2008). The Decision Stump algorithm is a decision tree classification method that creates a single level. In the tree created with this algorithm, the root node is directly connected to the leaf nodes (Witten and Frank, 2005). LMT (Logistic Model Trees) algorithm is a decision tree classification method that combines decision tree and logistic regression models. While ordinary decision trees form a piecewise fixed model with leaves, the logistic model tree is a decision tree with a linear regression model whose leaves provide a piecewise linear regression (Landwehr et al., 2005).

Finding and Discussions

Performance Measures

The classification performance of classifiers on a data set is tested through cross-validation. In the present study, 10 fold cross validation was used. With 10 fold cross validation, the data is divided into training and testing data sets. In this present study, the data set is divided into 10 parts. Then one part is the test set and the remaining nine parts are the training set. After the classification process is done, the remaining ten pieces become the test set. The accuracy rate of each piece is calculated, and the classification success is calculated (Ghosh et al., 2015).

There are many different performance evaluation criteria to evaluate the success of decision tree algorithms. The complexity matrix is a summary of the estimated results of a classification process. It provides a summary of correct and incorrect predictions for each class. Four different outputs are obtained as a result of testing the classification model. These outputs (Tan et al., 2006); True Positive (TP): The value predicted as positive is actually positive. True Negative (TN): The negative predicted value is actually negative. False Positive (FP): A

negative predicted value is actually positive. False Negative (FN): When the value predicted as positive is actually negative.

In this present study, accuracy, precision, sensitivity, F measure, kappa statistics and area under the ROC curve were used to evaluate the performance of decision tree algorithms. Accuracy, precision, sensitivity and F-measure formulas in Equations (1)-(4) is given.

$$Accuracy = \frac{TP+TN}{TP+TN+FN+FP} = \frac{\text{number of correctly classified samples}}{\text{total number of samples}} \quad (1)$$

The accuracy of an algorithm is calculated as the percentage of the data set correctly predicted by the algorithm.

$$Precision = \frac{TP}{TP+FP} = \frac{\text{number of correctly classified positive samples}}{\text{number of positively classified samples}} \quad (2)$$

The precision value indicates the number of samples classified as positive.

$$Recall = \frac{TP}{TP+FN} = \frac{\text{number of correctly classified positive samples}}{\text{number of positively classified samples}} \quad (3)$$

The recall value shows the rate at which a system detects positives.

$$F - \text{measure} = \frac{2 * Recall * Precision}{Recall + Precision} \quad (4)$$

The F-measure could be considered as the harmonic precision mean.

The area under the ROC curve is obtained by plotting the change of the TP ratio compared to the FP ratio. The excess area under the curve indicates the success of the diagnostic test. Kappa coefficient is a statistical method that measures the agreement between two observers in evaluating categorical items (Cohen, 1960).

In addition in this present study, Mean absolute error (MAE), Root Mean Square Error (RMSE), Relative Absolute Error (RAE) and Root Relative Squared Error (RRSE) are selected as the evaluation index to determine the error rates of classification algorithms. This formulas in Equations (5)-(8) is given.

$$MAE = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n |y_i - \hat{y}_i| \quad (5)$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2} \quad (6)$$

$$RAE = \frac{\sum_{j=1}^n |y_i - \hat{y}_i|}{\sum_{j=1}^n |y_i - \bar{y}|} \quad (7)$$

$$RRSE = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{j=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (8)$$

The Research Findings

The performance metric values were obtained with random forest, J48, Logistic Model Trees (LMT), REPTree, random tree, Decision Stump, Hoeffding tree classification algorithms. The performance metric values obtained are shown in Table 1.

The obtained results of classification algorithms

	Accuracy	Kappa statistic	MAE	RMSE	RAE	RRSE
Random forest	91,42%	0,879	0,034	0,126	14,17%	36,53%
J48	90,02%	0,858	0,048	0,154	19,94%	44,67%
Logistic Model Tree	89,22%	0,847	0,055	0,161	22,95%	46,57%
REPTree	88,02%	0,829	0,053	0,162	22,10%	47,01%
Random tree	88,02%	0,877	0,053	0,162	22,09%	47,01%
Decision Stump	61,59%	0,381	0,192	0,310	80,49%	89,99%
Hoeffding tree	49,20%	0,271	0,212	0,330	89,11%	95,58%

Table 1 shows that the random tree algorithm achieves the best results (91.42%) in terms of accuracy. For real-world issues, the achieved accuracy is fairly high. The J48 algorithm provides a result of 90% and it is followed by LMT, Rep tree, random tree and decision stump respectively. The Hoeffding tree algorithm provides a result of 49.20%. The Hoeffding tree algorithm gave the lowest result.

Table 2 shows that the results of TP rate, FP rate, precision, recall, F-measure, MCC, ROC area performance metrics obtained for each class of each classification algorithm.

The obtained performance criteria results of classification algorithms for each class

Randomforest							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,967	0,051	0,931	0,967	0,948	0,996	Resignation
	0,883	0,037	0,908	0,883	0,895	0,991	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,771	0,026	0,831	0,771	0,8	0,987	Discontinuity
	0,97	0,004	0,941	0,97	0,955	1,00	Military/Marriage
	0,895	0,004	0,90	0,895	0,895	0,999	Abuse of trust
Weighted Avg	0,914	0,036	0,913	0,914	0,913	0,994	
J48							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,952	0,058	0,921	0,952	0,936	0,992	Resignation
	0,952	0,087	0,817	0,952	0,879	0,972	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,614	0,002	0,977	0,614	0,754	0,959	Discontinuity
	0,939	0,002	0,969	0,939	0,954	1,00	Military/Marriage
	0,789	0,00	1,00	0,789	0,882	0,998	Abuse of trust
Weighted Avg	0,9	0,05	0,909	0,9	0,897	0,983	

LMT							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,928	0,051	0,928	0,928	0,928	0,99	Resignation
	0,959	0,093	0,808	0,959	0,877	0,977	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,629	0,002	0,978	0,629	0,765	0,97	Discontinuity
	0,909	0,009	0,882	0,909	0,896	1,00	Military/Marriage
	0,789	0,002	0,94	0,789	0,857	0,997	Abuse of trust
Weighted Avg	0,892	0,049	0,901	0,892	0,889	0,985	
Reptree							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,962	0,099	0,874	0,962	0,916	0,986	Resignation
	0,903	0,067	0,845	0,903	0,873	0,98	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,614	0,009	0,915	0,614	0,735	0,973	Discontinuity
	0,848	0,004	0,933	0,848	0,889	0,997	Military/Marriage
	0,684	0,002	0,929	0,684	0,788	0,995	Abuse of trust
Weighted Avg	0,88	0,063	0,884	0,88	0,876	0,984	
Randomtree							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,99	0,072	0,908	0,99	0,947	0,996	Resignation
	0,924	0,056	0,87	0,924	0,896	0,991	Termination of employment
	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Pension
	0,657	0,002	0,979	0,657	0,786	0,987	Discontinuity
	0,939	0,002	0,969	0,939	0,954	1,00	Military/Marriage
	0,789	0,00	1,00	0,789	0,882	0,999	Abuse of trust
Weighted Avg	0,914	0,047	0,919	0,914	0,911	0,994	
Decisionstump							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,934	0,511	0,564	0,934	0,703	0,712	Resignation
	0,754	0,122	0,73	0,754	0,742	0,816	Termination of employment
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,67	Pension
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,54	Discontinuity
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,667	Military/Marriage
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,577	Abuse of trust
Weighted Avg	0,616	0,248	-	0,616	-	0,71	
Hoeffding tree							
	TP Rate	FP Rate	Precision	Recall	F-Measure	ROC Area	Class
	0,641	0,376	0,55	0,641	0,592	0,653	Resignation
	0,459	0,136	0,58	0,459	0,512	0,774	Termination of employment
	0,82	0,03	0,61	0,82	0,70	0,98	Pension

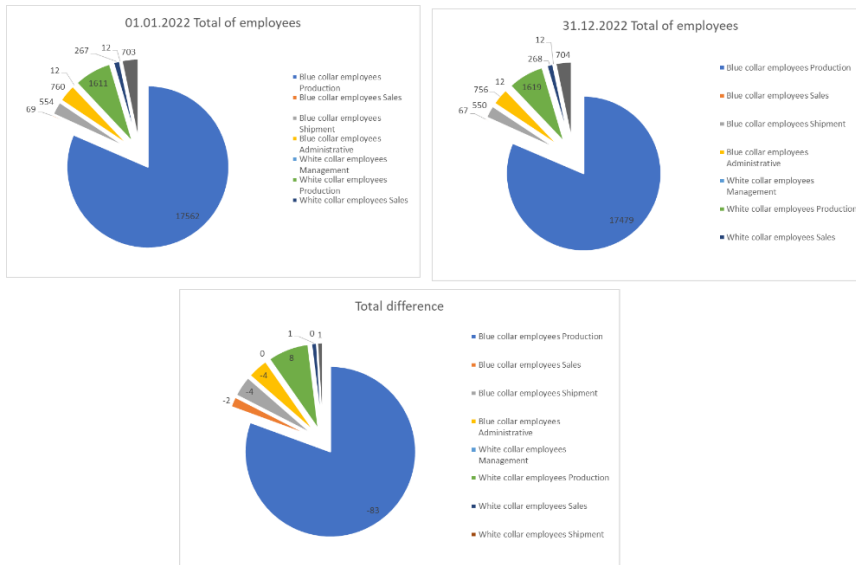
	0,361	0,189	0,237	0,361	0,286	0,689	Discontinuity
	0,008	0,004	0,111	0,008	0,014	0,88	Military/Marriage
	0,00	0,00	-	0,00	-	0,772	Abuse of trust
Weighted Avg	0,492	0,224	-	0,492	-	0,729	

The extracted best rules for the weight of the denim fabric by the proposed algorithm are illustrated in Table 3.

Examples of extracted rules

<p><i>Rule 1:</i> IF (Education= Primary school) and (42<Age<445 and (3.5<= Operation time(months) < 4.5), THEN class Abuse of trust.</p> <p><i>Rule 2:</i> IF (Education= Primary school) and (42<Age<45) and (4.5<= Operation time(months) <6), THEN class is Discontinuity.</p> <p><i>Rule 3:</i> IF (Education= Primary school) and (6< Operation time(months)<7.5) and (18<Age<19), THEN class Military service/marriage.</p> <p><i>Rule 4:</i> IF (Education= High school) and (Operation time(months) < 1.5) and (18<Age<24), THEN class is Termination of employment.</p> <p><i>Rule 5:</i> IF (Education= High school) and (Operation time(months) < 2.5) and (33<Age< 36), THEN class Resignation.</p> <p><i>Rule 6:</i> IF (Education= High school) and (Operation time(months) < 1.5) and (30<Age<33), THEN class is Discontinuity.</p> <p><i>Rule 7:</i> IF (Education= High school) and (1.5< Operation time(months)<2.5) and (18<Age<24), THEN class is Resignation.</p> <p><i>Rule 8:</i> IF (Education=Junior college) and (11.5< Operation time(months) < 22.5) and (Age < 24), THEN class is Resignation.</p> <p><i>Rule 9:</i> IF (Education= Bachelor/Master) and (Operation time(months)< 2.5) and (Age < 36), THEN class is Termination of employment.</p> <p><i>Rule 10:</i> IF (Education= Bachelor/Master) and (17.5< Operation time(months)< 19.5) and (23<Age<24), THEN class is Resignation.</p> <p><i>Rule 11:</i> IF (Education= Junior college) and (36<Age<39) and (Operation time(months) < 4), THEN class is Termination of employment.</p> <p><i>Rule 12:</i> IF (Education= Primary school) and (Age>48) and (32.5<= Operation time(months) <33.5), THEN class is Retirement.</p> <p><i>Rule 13:</i> IF (Education=Primary school) and (1.5< Operation time(months)<11.5) and (48<Age<51), THEN class is Discontinuity.</p> <p><i>Rule 14:</i> IF (Education=Bachelor/Master) and (Operation time(months)>=33.5) and (Age>38), THEN class Retirement.</p> <p><i>Rule 15:</i> IF (Education=Primary school) and (19.5< Operation time(months)< 25) and (Age< 23), THEN class Military service/marriage.</p> <p><i>Rule 16:</i> IF (Education= High school) and (Operation time(months)< 13.5) and (25<=Age< 31), THEN class Abuse of trust.</p> <p><i>Rule 17:</i> IF (Education= Junior college) and (Operation time(months)< 6) and (Age< 25), THEN class is Discontinuity.</p>

Figure 1 shows that personnel turnover results for January-December 2022.



Result of a personnel turnover in January-December 2022

Conclusion

With digitalization in human resources management, it has reduced the burden on administrative staff in the company, minimized bias behaviour in decision-making, and enabled the retention rate of employees in the workplace to be estimated.

In present study aims to examine the impact of digitalization on human resources management practices and to identify trends in this regard. In this context, the reasons for dismissal were examined and these reasons were classified and a rule-based system was proposed. Future studies can also be applied to performance evaluation and recruitment processes. In present study, in addition, decision trees-based classification algorithms were used. In future studies, statistical-based classification (such as Bayesian, regression) or distance-based classification algorithms (such as nearest neighbour) could be used.

References

- Abdulsalam, S. O., Babatunde, A. N., Hambali, M. A., & Babatunde, R. S. (2015). Comparative analysis of decision tree algorithms for predicting undergraduate students' performance in computer programming. *Journal of advances in scientific research & its application (JASRA)*, 2, 79-92.
- Amershi, S., & Conati, C. (2006, June). Automatic recognition of learner groups in exploratory learning environments. In *International conference on intelligent tutoring systems* (pp. 463-472). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Argüden, Y., & Erşahin, B. (2008). *Veri Madenciliği: Veriden Bilgiye. Masraftan Değere*". İstanbul: Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret AŞ.
- Breiman L., Friedman J.H., Olshen R.A. & Stone C.J. (1984). *Classification and Regression Trees*, Monterey, CA: Wadsworth.
- Cohen J.A. (1960). Coefficient of agreement for nominal scales, *Educational and Psychological Measurement*. 20(37-46).
- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). *CIOs and the digital transformation: A new leadership role* (pp. 1-9). Springer International Publishing.
- Van Grembergen, W., & De Haes, S. (2009). *Enterprise governance of information technology: achieving strategic alignment and value*. Springer Publishing Company, Incorporated.
- Domingos, P., & Hulten, G. (2000, August). Mining high-speed data streams. In *Proceedings of the sixth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining* (pp. 71-80).
- Duggal, P., & Shukla, S. (2020, January). Prediction of thyroid disorders using advanced machine learning techniques. In *2020 10th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)* (pp. 670-675). IEEE.
- Erdem, S., & Özdağoğlu, G. (2008). Analyzing of Emergency Data of a Training and Research Hospital in Aegean Region Using Data Mining, *Anadolu University Journal of Science and Technology*, 9(2), 261-270.
- Fan, W., Wang, H., Yu, P. S., & Ma, S. (2003, November). Is random model better? on its accuracy and efficiency. In *Third IEEE International Conference on Data Mining* (pp. 51-58). IEEE.
- Ghosh, A., Guha, T., & Bhar, R. B. (2015). Identification of handloom and powerloom fabrics using proximal support vector machines.
- Han J. & Kamber M. (2006). *Data Mining: Concepts and Techniques*. 2nd. Ed. San Francisco: Morgan Kaufmann, Elsevier Science.
- Kalkov, A., 2(006). *Veri madenciliği ve bir e-ticaret uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara*, 22-38.
- Landwehr, N., Hall, M., & Frank, E. (2005). Logistic model trees. *Machine learning*, 59, 161-205.
- Maimon, O.Z., & Rokach, L. (2005). *Data Mining and Knowledge Discovery Handbook*, Sprenger science Business Media, USA.
- Mingers, J. (1989). An empirical comparison of pruning methods for decision tree induction. *Machine learning*, 4, 227-243.

- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2021). IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review. In Twenty-Seventh Americas' Conference on Information Systems (AMCIS), Digital Innovation and Entrepreneurship, Virtual Conference, August 9-13, 2021 (pp. 1-10). Association for Information Systems (AIS).
- Quinlan, J. R. (1993). Programs for Machine Learning C4. 5.
- Shen, Y., Xing, L., & Peng, Y. (2007, July). Study and application of Web-based data mining in e-business. In Eighth ACIS International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking, and Parallel/Distributed Computing (SNPD 2007) (Vol. 1, pp. 812-816). IEEE.
- Shen, Y. (2007). A formal ontology for data mining: principles, design, and evolution (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- Synnestvedt, M. B., Chen, C., & Holmes, J. H. (2005). CiteSpace II: visualization and knowledge discovery in bibliographic databases. In AMIA annual symposium proceedings (Vol. 2005, p. 724). American Medical Informatics Association.
- Tan, K. C., Yu, Q., & Ang, J. H. (2006). A dual-objective evolutionary algorithm for rules extraction in data mining. *Computational optimization and applications*, 34, 273-294.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Witten, I. H., & Frank, E. (2002). Data mining: practical machine learning tools and techniques with Java implementations. *Acm Sigmod Record*, 31(1), 76-77.
- Yildirim, P., Birant, D., & Alpyildiz, T. (2018). Data mining and machine learning in textile industry. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 8(1), e1228.
- Zhao, Y., & Zhang, Y. (2008). Comparison of decision tree methods for finding active objects. *Advances in Space Research*, 41(12), 1955-1959.

GÜNCEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA YETENEK YÖNETİMİ: BİYOMETRİK ANALİZ İLE GELECEKTEKİ SAHA ARAŞTIRMALARI İÇİN YENİ YÖNELİMLER

Hüseyin Özgür EROL, Ahmet YILDIRIM

Öğr. Gör. Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1212-9285, huseyinerol@isparta.edu.tr

Doç. Dr. Süleyman Demirel Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-1208-071X, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Web of Science veri tabanında yer alan «yetenek yönetimi» kavramına yönelik 2019-2023 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmalarının (bildiri, makale, kitap incelemesi vb. gibi) bibliyometrik özelliklerini inceleyerek yetenek yönetimi kavramının mevcut durumunu izlemek ve ağ analizlerini oluşturmaktır. Ayrıca yetenek yönetimi kavramının mevcut durumuna bakarak gelecekteki araştırmalar için yeni yönler sunmak araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Web of Science veri tabanında “yetenek yönetimi” kavramı başlık sekmesi taranarak elde edilen 416 eser değerlendirilmeye alınarak VOSviewer uygulamasında analiz edilerek ağ haritaları oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre en fazla atıf alan eserin ve yazarın Collings vd., (2019) olduğu görülmüştür. Dahası En çok bağlantılı yazar Hugs Sculion oluken en çok eser üreten araştırmacın Marina Latukha olduğu ağ grafiklerinden anlaşılmıştır. Ayrıca en çok yayın üreten ve atıf yapan derginin IJHRM olması alan araştırmaları için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Eserlerin çoğunluğunda, “yetenek yönetimi, yetenekleri elde tutma ve insan kaynakları yönetimi ile küresel yetenek yönetimi” gibi yazar anahtar kelimelerin kullanıldığı dikkat çekmiştir. Sonuç olarak ise yetenek yönetimi kavramı dijitalleşme, veri bilimi, büyük veri, yetenek analitiği, yapay zeka gibi alan araştırmalarıyla bağlantılı olarak gelişimini sürdürmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, Bibliyometrik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Güncel Gelişmeler

1. GİRİŞ

Yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi veya elde tutulmasının iş dünyası ve küresel ölçekteki şirketlerin karşılaştığı en kritik sorunlardan birini oluşturmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2020). Küreselleşme, teknoloji ile daha geniş sosyo-ekonomik, jeopolitik ve demografik değişimler organizasyonların günümüz iş ortamında benzeri görülmemiş karmaşıklıkların ve zorlukların üstesinden gelmek için yeteneklerin belirlenmesi, çekme, işe alma, geliştirme ve elde tutmaya odaklanma gereksinimini daha da artırmaktadır (Claus, 2019; Reiche, vd., 2019; Higgins, 2013). Örgütlerin değişen ve gelişen bu olgularla küresel bir ölçekte başa çıkabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için çağın gerekleri doğrultusunda insan değerini pro-aktif bir şekilde yönetmelidir. Çünkü Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 gibi köklü değişim ve dönüşümlerin yanında küresel çaptaki salgın hastalıklar (COVID-19 gibi) ile verimliliğin ve daha fazla kazanmanın yolunun makinalardan geçmediğini insan-makine etkileşiminin son derece önemli olduğu düşüncesi bir kez daha gözler önüne serilmiştir. Değişen çalışma koşulları, yeni nesil iş modelleri ve insan odaklılığın giderek daha fazla ön plana çıkması örgütlerin insan kaynakları yönetimi birimlerini daha da önemli hale getirmiştir. Dahası işe alım, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, motivasyon, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve yükselme (Tortop, vd., 2010) gibi farklı fonksiyonlarının yanında yetenek yönetimi uygulamalarının da insan kaynakları yönetiminin odak noktasını oluşturması yönetimi organizasyonel bağlamda kritik bir noktaya getirmektedir. Özellikle dijitalleşmenin de etkisiyle yetenek yönetimi kavramı, veri bilimi, yetenek analitiği, İK analitiği gibi konularla sıkça dile getirilmekte ve böylece hem iş dünyasında hem de akademide kavrama yönelik ilgi giderek artmaktadır (Whysall vd., 2019; Wiblen ve Marle, 2021; Guerra, vd., 2023; Gurusinghe, vd., 2021). Bu durumda insan kaynakları yönetimi pro-aktifliğini ve güncelliğini koruyabilmesi ve/veya sürdürebilmesi için yetenek yönetimi faaliyetlerini efektif bir şekilde uygulamalıdır. Rekabet avantajı sağlamada; yeni yeteneklerin keşfedilmesi, işe alınması, içerideki ve yeni işe alınan insan değerinin eğitilmesi, kariyer gelişimlerinin sağlanması ile performanslarının optimum hale getirilmesi için yetenek geliştirme ve bu yeteneklerden en verimli şekilde yararlanılması işletmeleri yetenek savaşlarına yöneltmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi örgütlere rekabet avantajı sağlamak için insan değerinden stratejik olarak tam manasıyla yararlanmalı ve bu doğrultuda iş faaliyetlerini, süreçlerini ve iş modellerini hızlı ve derinlemesine dönüştürerek uluslararası nitelikte bir yetenek yönetimi ile içerideki ve dışarıdaki insan değerinin yetkinliklerini ve becerilerini iyi bir şekilde analiz etmelidir. Sonuç olarak örgütlerin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin örgütte çekilmesi veya elde tutulması rekabet avantajı sağlamak ve böylece iyi bir yetenek yönetimi ile elde tutulan yetenekler örgüt için büyük farklar yaratabilmektedir.

Buradan hareketle bu çalışmada, güncel insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetiminin mevcut durumunu belirlemek için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak literatür incelenmiş ve böylece gelecekteki alan araştırmaları için yeni yönler ortaya konmuştur. Bu hususta 2019-2023 yılları arasında yetenek yönetimi kavramı ile ilgili Web of Science veri tabanında yayınlanmış eserlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın ikinci bölümünde yetenek yönetimi literatürüne, üçüncü ve dördüncü bölümünde araştırma yöntemine ve bulgulara yer verilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Tarihsel süreç içerisinde “yetenek yönetimi” kavramına yönelik farklı tanımlamalar ortaya konmuştur. Bu farklı tanımlamaların varlığı yetenek yönetimi literatüründe konunun kavramsal sınırlarına ilişkin bir dereceye kadar tartışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılar örneğin; Ashton ve Morton, (2005,

s.30) yetenek yönetiminin "... tek bir tutarlı veya kısa tanımının olmadığını" belirtmektedirler. Buna karşın, Lawis ve Heckman, (2006) yetenek yönetimi kavramı çerçevesinde üç ana düşünce belirtmektedirler. Birincisi insan kaynakları yönetimi anlayışı yetene yetenek yönetimi anlayışının oluşturulmasıyla, ikincisi çalışan ihtiyacının projelendirilmesi ve çalışanların buldukları pozisyonlar boyunca ilerleyişinin yönetilmesine odaklanan yetenek havuzlarının oluşturulmasıdır. Son olarak ise yetenekli çalışanların yönetilmesine odaklanılması durumudur (Lawis ve Heckman, 2006, s.140). Yetenek yönetimi tanımı kapsamında ortaya konan bu üç yaklaşıma Collings ve Mellahi (2009, s.305), İK yapısının yetenek yönetimi kapsamında ele alınması ve bazı fonksiyonlarının aynen yetenek yönetimi çerçevesinde kullanılarak sınırlı kalmasına ve bu durumun stratejik İK anlayışının ötesine geçemeyeceğine vurgu yapmakla birlikte çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışan pozisyonları çerçevesinde oluşturulacak yetenek havuzlarının yetenek yönetimi ile İKY arasındaki farkı oluşturacağını belirtmektedirler. Dahası yetenekli çalışanlara odaklanan bir yetenek yönetimi anlayışının var olduğu durumlarda tüm pozisyonlar için en iyi performansı gösteren çalışanlarla doldurmanın firmanın ne tam manasıyla arzu edilebilir ne de bu durumun organizasyon yapısı için uygun bir durum olmadığı yönünde eleştiriler getirmiştir (Collings ve Mellahi, 2009, s.305). Diğer bir ifadeyle yetenek yönetimi organizasyon içerisindeki bütün çalışanlara uygulanırsa bu durumun geleneksel İK yönetiminden farkının olmayacağı durumudur. Ayrıca Collings vd., (2019) bu konuya daha da açıklık getirerek küresel çapta gerçekleştirilen bir yetenek yönetiminin bazı rutinlerinin olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda çok uluslu şirketlerin yetenek yönetimi ve performans konuları kapsamında küresel yetenek yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve çok uluslu şirketlerin stratejisi üzerine gerçekleştirilen çalışmalardan yola çıkarak çok uluslu şirketlerin ve bireysel düzeydeki performans arasındaki bağlantıyı açıklayan teorik bir çerçeve sunmaktadırlar ve bu bağlamda önemli pozisyonların yetenek yönetimi, küresel bir yetenek havuzu ve farklılaştırılmış bir İK mimarisinin oluşturulması ve bunun bir rutine bağlanması gerektiğini önermişlerdir. Literatürdeki bu tartışmalara bakarak yetenek yönetiminin tam anlamıyla nasıl tanımlanabileceği konusunda hala ortak bir anlayışın şekillenmediği görülmektedir (Sparrow, vd., 2014). Bu tartışmaların odağının ise yetenek yönetimi tüm çalışanlara mı yoksa yüksek potansiyellere sahip verim ve/veya performans gösteren çalışanlara mı uygulanması gerektiği yönündedir (Thunnissen, 2016, s.59).

Yetenek yönetimi tanımından ziyade uygulamaları literatürde ortak bir anlayışa sahiptir (Harsch ve Festing, 2020, s.45). Bu anlayışın yetenek yönetiminin yetenekleri çekmek, seçilmesini, geliştirilmesini ve elde tutulmasını sağlamak yönünde olduğu görülmektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2020, s.457; Vaiman ve Collings, 2015; Björkman, vd., 2013). Diğer bir ifadeyle yetenek yönetimi, yetenek keşfi yapmak, işe almak, elde tutmak ve yetenekleri geliştirme süreçlerine odaklanan İK fonksiyonu çerçevesinde uygulamalarını şekillendiren bir anlayıştır (Al Ariss, 2014). İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmelerin ilerlemelerin daha net bir şekilde gerçekleşmesi ve küreselleşme süreci etkilerinin varlığı yetenek yönetimi tanımlarında şekillenmesini sağlamıştır. Yetenek yönetimi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajına farklı katkılar bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesi, bu kilit pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyele sahip yetkin çalışanlardan oluşan yetenek havuzlarının oluşturulması ve bu yüksek yeteneğe sahip olunması gereken rollerin yerine getirilmesi için yeteneklerin geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçlerdir (Collings ve Mellahi, 2009, s.304). Dahası yetenek yönetiminin sadece istihdamı değil diğer bir ifadeyle yetenekleri çekmek, seçmek yetenek havuzları oluşturmak ve elde tutmanın da ötesinde işin doğasını ve yapılandırılmasını da içeren çalışma uygulamalarını ve dolayısıyla birlikte çalışmanın nasıl olduğunda dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Thunnissen, vd., 2013). Bu açıdan bakıldığında yetenek yönetiminin örgüt performansına katkı sağlaması bakımından yetenek yönetiminin uzun

vadeli hedefleri, İK ve örgüt stratejileri ve kurum kültürüyle uyumlu olması ve dolayısıyla stratejik bir eğilimle karakterize edilmesi gerekmektedir (Stah, vd., 2012; Latukha, vd., 2022). Bu nedenle literatürdeki bir çok araştırmacı yetenek yönetiminin bağlamının bilinmesi gerektiğine ve bunun önemine vurgu yapmaktadır (Gallardo-Gallardo vd., 2020; Meyers vd., 2020; Sparrow, vd., 2019). Bununla birlikte, küreselleşen ve yoğun bir dijitalleşme ve göç akışının olduğu günümüz dünyasında yetenekleri şekillendirmenin zorluklarını karşılama doğrultusunda, yetenek yönetimi sistemleri ile örgütsel etkinlik/etkililik ve performans arasındaki ilişkiye ışık tutmak için ek araştırmalara ihtiyaç vardır (Sparrow, vd., 2014). Her ne kadar literatürdeki araştırmacılar küreselleşme ve yetenek yönetimi ve örgüt performansı üzerine etkisi (Collings vd., 2019; Latukha, vd., 2022), yetenek göçü, nesil farkı ve yetenek yönetimi ilişkisi (Latukha vd., 2022b; Latukha vd., 2019) ve Endüstri 4.0, dijitalleşme, teknolojik yenilikler ve yetenek yönetimi bağlamının keşfedilmesi (Wiblen ve Marle, 2021; Sivathanu ve Pilla, 2020; Whysall vd., 2019) yönünde çalışmaların varlığı yetenek yönetiminin gelişimine ve bağlamının genişletilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın bir sonraki bölümünde ise yetenek yönetimi kavramı çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmaların nasıl gerçekleştirildiği ile yazarların, kaynakların metinlerin anahtar kelimelerin bibliyometrik eşleşmelerinden yararlanarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Web of Science veri tabanında yer alan “yetenek yönetimi” kavramına yönelik 2019-2023 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmaların (bildiri, makale, kitap, kitap bölümü, raporlar, kitap incelemesi, editör notu, inceleme ve not) bibliyometrik özelliklerini inceleyerek yetenek yönetimi kavramına yönelik mevcut durumu izlemek ve ağ analizlerini oluşturmak çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın bir diğer alt amacı ise yetenek yönetimi kavramının mevcut durumuna bakarak gelecekteki alan araştırmaları için yeni yönler sunmaktır. Çalışmanın bu amaçları doğrultusunda araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Web of Science veri tabanında yetenek yönetimi kavramına yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda yazarların ortak çalışmalar gerçekleştirme sıklığı nedir ve bu ortak yazarlık ağ grafiği nasıl oluşmaktadır?
- Yetenek yönetimi kavramına yönelik en çok atıf alan yazar veya yazarlar kimlerdir ve bu yazarların aldıkları atıf sayısına göre ağ analizleri nasıl gerçekleşmektedir?
- WOS'ta yetenek yönetimi kavramına yönelik gerçekleştirilen çalışmaların bibliyometrik eşleşmesinde en çok hangi eser ve/veya eserler atıf almıştır ve bu eserlerin ağ grafikleri nasıl şekillenmektedir?
- Web of Science veri tabanında yetenek yönetimi kavramı kapsamında gerçekleştirilen çalışmalarda en çok ortak atıf alan yazarlar hangileridir ve bu yazarların ağ grafikleri nasıldır?
- Yetenek yönetimi kavramına yönelik gerçekleştirilen çalışmaların yazar anahtar kelimeleri nelerdir ve bu kelimelerin ağ analizleri nasıl şekillenmektedir?
- Web of Science da yer alan yetenek yönetimi çalışmalarının yayınlandığı kaynaklar (dergiler) hangileridir. Ve bu kaynakların (dergilerin) aldıkları atıf ve eser sayısını gösteren ağ grafikleri nasıl şekillenmektedir?

3.2. Araştırma Kapsamı ve Yöntemi

Web of Science veri tabanında başlık sekmesi altında “yetenek yönetimi” kavramı taratılmış ve 2019-2023 yılları arasında 416 (347 makale, 29 kitap bölümü, 24 bildiri kitabı, 7 kitap incelemesi, 2 kitap, 7 editör notu)

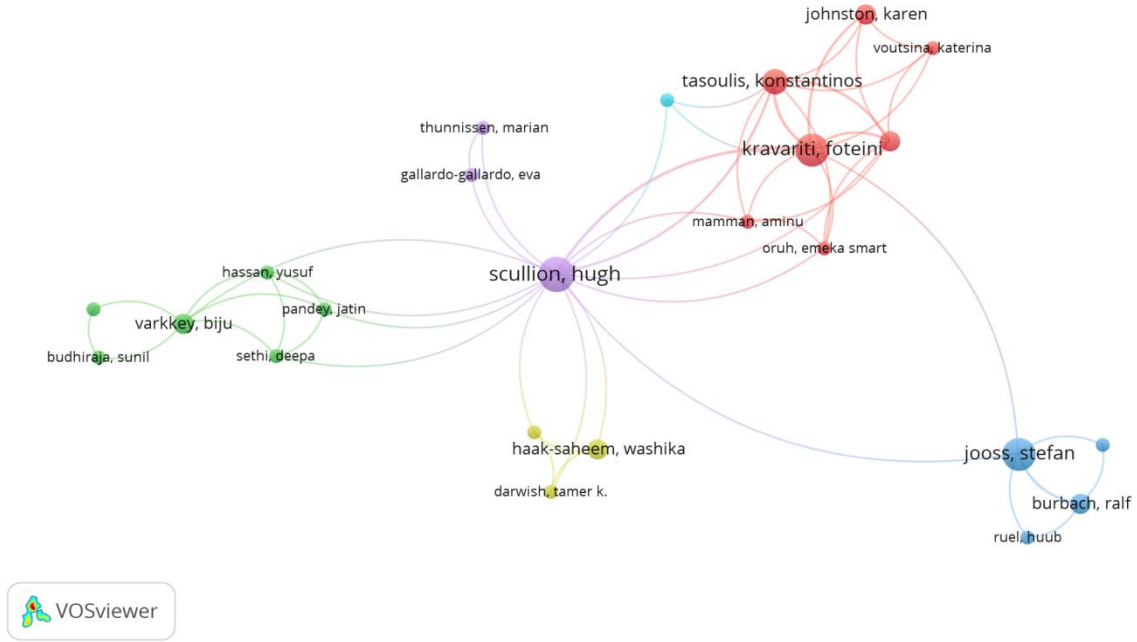
kaynağa ulaşılmıştır. Kaynakların çoğunluğunu ise makaleler (347) oluşturmaktadır. Kavramın temel araştırma alanlarını; yönetim, işletme, endüstri ilişkileri, turizm, ekonomi, işletme ekonomisi, sosyal bilimler, eğitim bilimleri, kamu yönetimi ve diğer alanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmada bibliyometrik analiz yöntemi benimsenmiştir. Bibliyometri; çeşitli yayın araçlarını kullanan bir tür nicel analizdir. Araştırmacılar eserlerde yer alan yazar, yayının kaynağı (yayınlandığı dergi), ülke, kuruluş vb. gibi verilerden yararlanarak ağ analizleri oluşturarak çeşitli görselleştirmelerden yararlanabilir. Dahası bu tür bibliyometrik ağları analiz etmek ve görselleştirmek için birçok farklı yöntem, bibliyometrik analiz yapan araştırmacılar tarafından incelenmiş ve geliştirilmiştir (Börner vd., 2003; Milojević, 2014; Van Eck ve Waltman, 2014; Zhao ve Strotmann, 2015). Bu tür ağları incelemek için oluşturulan haritalama ve kümeleme teknikleri ağın yapısına ilişkin (Belirli bir bilimsel alandaki ana konular veya ana araştırma alanları nelerdir?, Bu konular veya alanlar birbirleriyle nasıl ilişkilidir? ve Belirli bir bilimsel alan zaman içinde nasıl gelişmiştir?) bilgileri sağlamaktadır (Waltman vd., 2010, s.629). Ağ analizleri sonucu oluşan haritaların içerisinde yer alan maddelerin birbirleri ile bağlantısı ve ilişkileri bulunmaktadır (Çevik Ünlü ve Alp, 2019, s.180). Bu bağlamda her bağlantı sayısal olarak bir değer ile gösterilmekte ve bir bağlantı kuvveri bulunmakla birlikte bu kuvvetin diğer bağlantılardan yüksek olması o bağlantının güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. İfade edilen bu bağlantı kuvveri, halkalar içindeki iki farklı olgunun (yazar, kaynak, ülke vb. gibi bibliyometrik veriler) ortak sahip olduğu atıfların sayısı anlamına gelmektedir (Perianes-Rodriguez vd., 2016).

Ağ analizlerinde kullanılacak veriler WOS (Web of Science), Scopus ve Google Scholar gibi veri tabanlarından sağlanmaktadır. Bu veri tabanları araştırma konuları ve araştırmacılar için çeşitli faydalar sağlamaktadır (Falagas vd., 2008). Örneğin Scopus incelenen diğer iki veri tabanından daha fazla sayıda dergiyi indekslerken Web of Science içerdiği açık erişimli makalelere ilişkin herhangi bir veri sağlamamaktadır. Dahası Scopus, Web Of Science ve Google Scholar çoğu bilimsel alanı kapsayan veri tabanlarıyken, Web of Science diğerlerinden farklı olarak daha kapsamlıdır, çünkü indekslenmiş ve arşivlenmiş kayıtları 1900'lü yıllara kadar dayanmaktadır. Ayrıca, her bir arama motoru araştırmacılara, dökümanların özetleri, anahtar kelimeleri, yayımlandıkları dergiler, yazarlar vb. gibi bibliyometrik verileri filtreleme, listeye kaydetme ve/veya dışa aktarma imkanı sunmaktadır ve özelleştirilmiş bir indirme opsiyonu sağlamaktadır (Falagas vd., 2008; Bar-Ilan, 2010). Bu ve benzeri gibi araştırmacılara pek çok fayda sağlayan veri tabanları içerisinde ve daha çok sosyal bilimler merkezinde dergi indeksleyen Web of Science farklı parametrelerde histogram ve sıralama oluşturabildiğinden ve bu özellik diğer veri tabanlarından daha güçlü olduğu düşünüldüğünden araştırmada WOS veri tabanı tercih edilmiştir. Bu bağlamda WOS veri tabanındaki indekslenen dergilerde bulunan yayınları incelemek amacıyla 15 Eylül 2023 tarihinde çevrimiçi tarama yapılarak 416 adet dökümana ilişkin veriler elde edilmiştir. Kaynaklardan veriler araştırılırken “yetenek yönetimi” anahtar sözcüğü Web of Science veri tabanına yazılarak 2019-2023 yılları arasında “başlık” sekmesine göre arama gerçekleştirilmiştir. Bu veriler içerisinde; kaynak, yayın yılları, doküman türleri, yazar, kaç yayına atıf yapıldığı, kaç yayın tarafından atıf aldığı araştırma alanları, yayıncıların ülkeleri ve benzeri gibi bilgiler yer almaktadır. Araştırma sürecinde elde edilen veriler VOSviewer bibliyometrik yazılım programı ile analiz edilmiştir. Temel olarak bibliyometrik verileri analiz etmek için geliştirilen program literatürdeki evrimleri, ilişkileri ve yeni kavramları keşfetmek için araştırmacılara kolaylık sağlamasının yanında görselleştirme, haritalama ve çok boyutlu analiz imkanı sağlamaktadır. Ayrıca yazılım programı görsel sunumun yüksek olması araştırmacılara sağladığı diğer önemli bir avantajdır (Sinkovics, 2016). Bu doğrultuda yararlanılan VOSviewer programı ile ağ haritaları oluşturularak araştırma alanları, doküman çeşitleri, yayın yılları, yazarların

atıf analizleri, dökümanların birbirleri ile olan bibliyometrik eşleşmeleri, araştırma kaynakları, anahtar kelimelerin ağ grafikleri arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

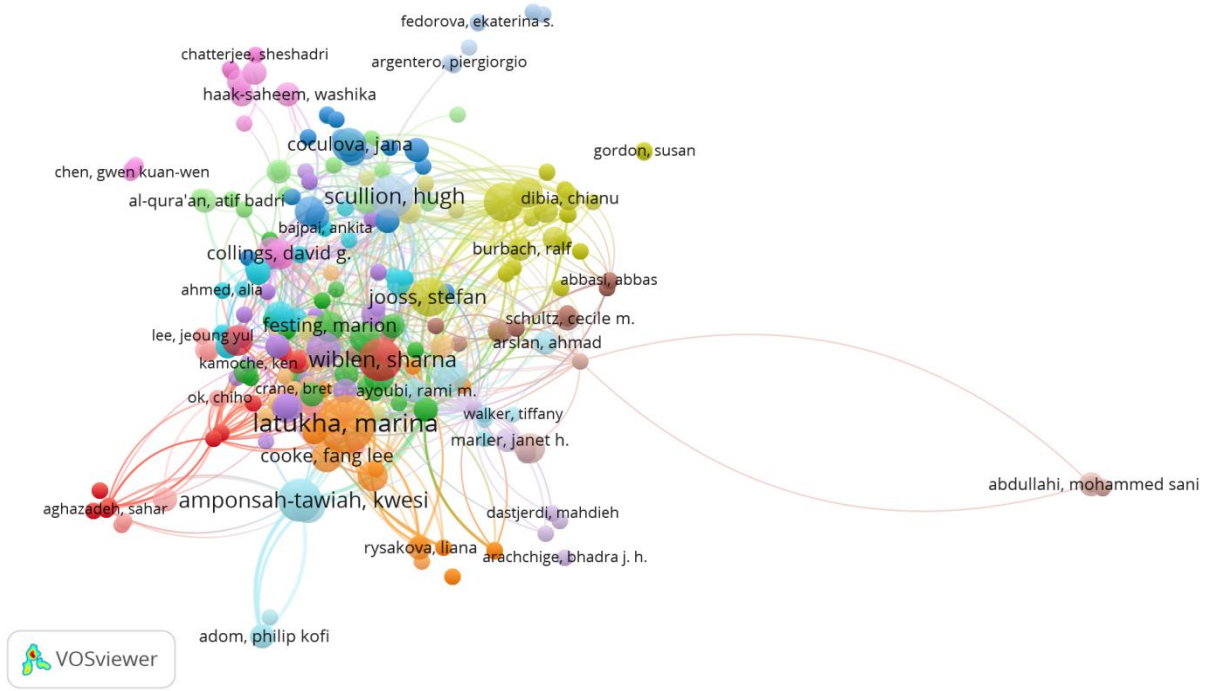
4. BULGULAR

4.1. Ortak Yazarlık Analizi



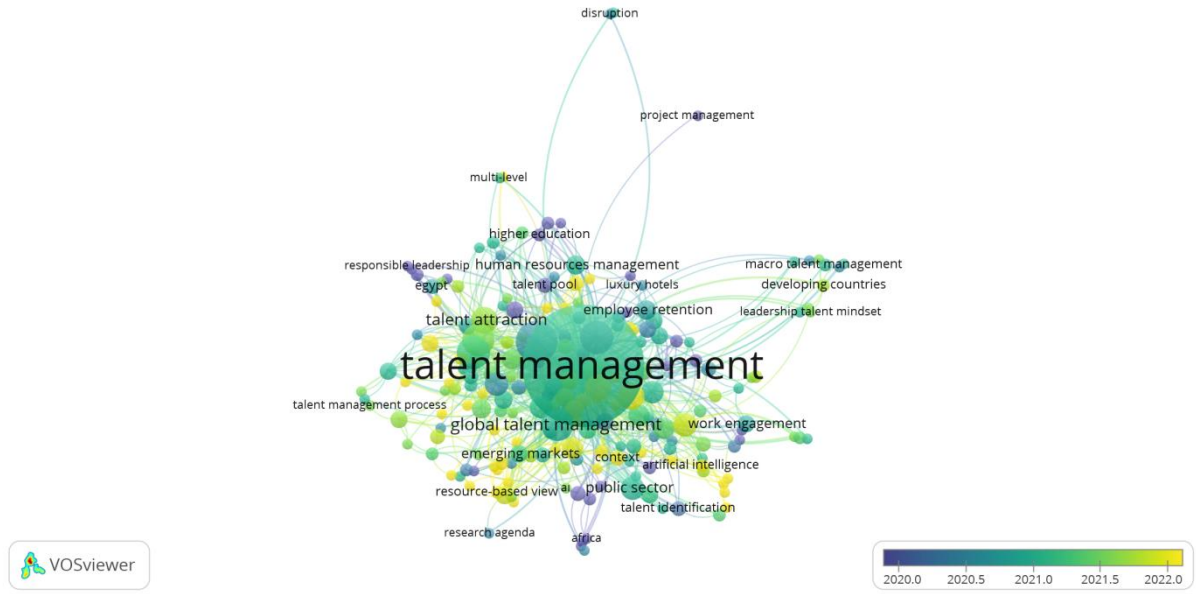
Yazarların ortak yazarlık analizine göre, en fazla bağlantılı ve iş birliği yapan yazarları tespit etmek üzere en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri belirlenerek ağ haritası oluşturulmuştur. Aralarında en yüksek bağlantı bulunan isimler arasında yapılan analiz 6 kümeden oluşmakta, 24 isim ve toplam 54 bağlantı görülmektedir. Kümedeki en bağlantılı 24 yazar içerisinde yer alan Hugh Scullion'un toplam 16 birim bağlantısı bulunmaktadır. En çok atıf alan yazarların (146 atıf ile David G. Collings, 143 atıf ile Wayne F. Cascio ve 129 atıf ile Kamel Mellahi) en bağlantılı yazarlar olmadığı ayrıca görülmektedir. Dahası en çok eser üreten yazarlara bakıldığında ise (11 eser ile Marina Latukha, 8 eser ile Celia Lee) en bağlantılı yazarlar arasında yer almadıkları görülmektedir.

4. 2. Yazarların Atıf Analizi



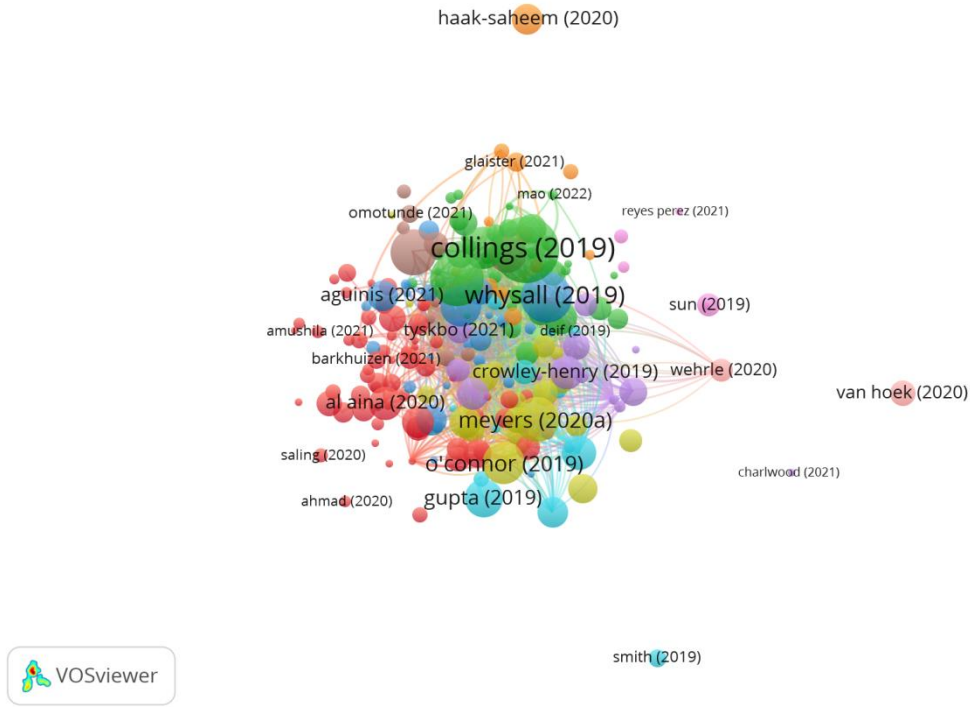
Atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 424 birim üzerinden yapılan analizde toplamda 17 küme, 3691 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 4311 olarak tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar 146 atıf ile David G. Collings, 143 atıf ile Wayne F. Cascio ve 129 atıf ile Kamel Mellahi olmuştur. En çok atıf alan bu üç yazarın, toplam bağlantı gücü açısından ilk üçte yer almadığı da ayrıca dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır.

4. 3. Anahtar Sözcük Analizi



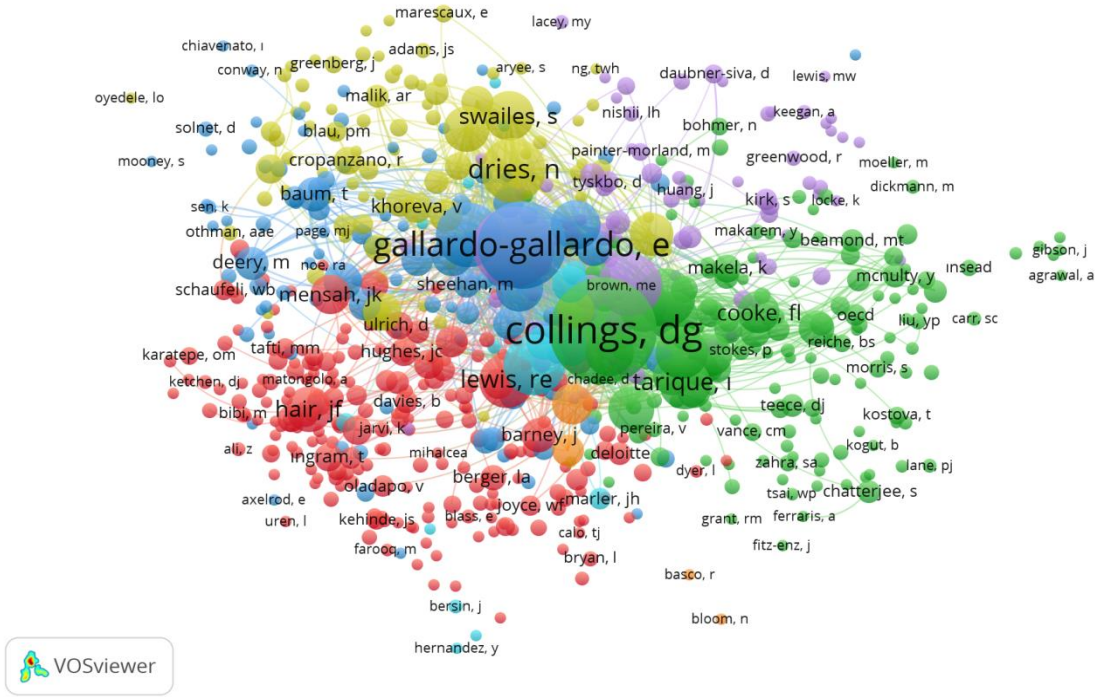
Yetenek Yönetimi ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar sözcüklere bakıldığında 255 tekrar ile Yetenek Yönetimi, 31 tekrar ile Yetenek, 19 tekrar ile Yetenekleri Elde Tutma ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 18 tekrar ile Küresel Yetenek Yönetimi ile Yetenek Gelişimi ifadeleri başı çekmektedir. Ayrıca 13 tekrar ile Yetenek Elde Etme ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları ve 12 tekrar ile COVID-19 ifadeleri de en sık kullanılan anahtar sözcükler arasında yer almaktadır. En fazla 2 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 202 gözlem birimi ile yapılan analiz neticesinde toplam 19 küme, 836 bağlantı ve 1283 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. Dahası aralarında bağlantı bulunan diğer anahtar sözcüklere bakıldığında en az tekrar eden kelimelerin 5 tekrar ile dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, yetenek kazanımı ile performans değerlendirme olduğu görülmektedir. Ayrıca en çok 2 kez tekrar eden yetenek analitiği, İK analitiği ve işten ayrılma niyeti gibi ifadelerin anahtar sözcüklerde kullanıldığı dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır. Son olarak, araştırma sürecinde farklı bir analiz gerçekleştirildiğinde, en fazla 1 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 1113 gözlem birimine bakıldığında ise big data (büyük veri), veri bilimi, yapay zeka, dijitalleşme vb. gibi ifadelerin yetenek yönetimi alan araştırmalarında yer almaya başladığı gözlenen diğer bulgular arasında yer almaktadır.

4. 4. Metinlerin Bibliyometrik Eşleme Analizi



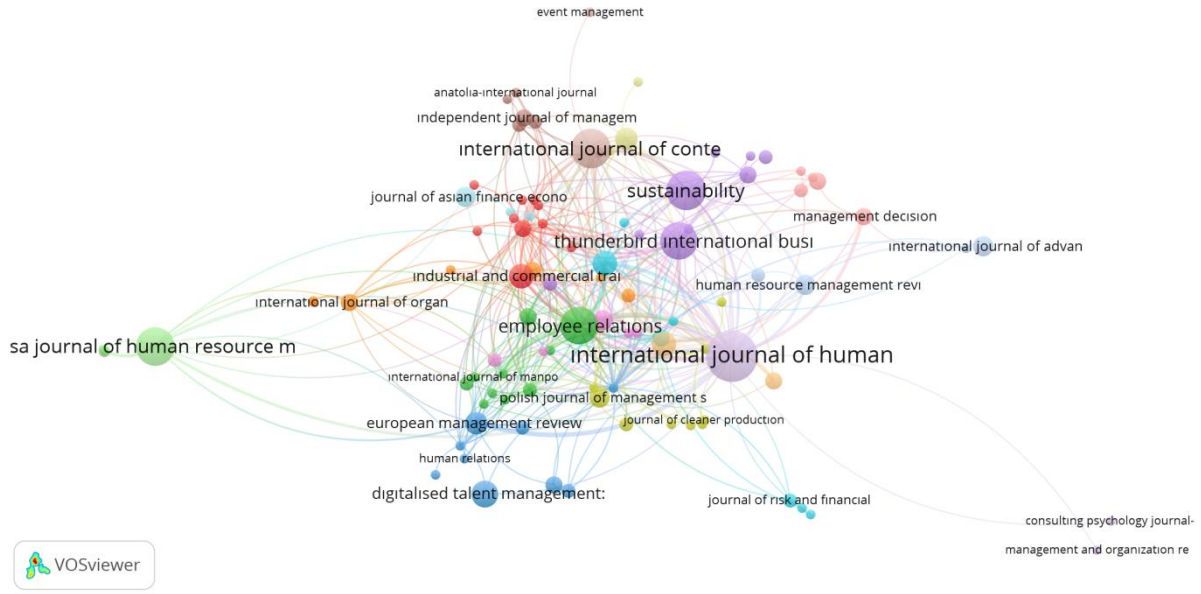
Bibliyografik eşleşme, birbirinden bağımsız iki kaynak tarafından alıntılanmış ortak bir esere atıf yapılması durumunu ifade eder. En az 2 atıf almış olmak kriteri ile seçilen ve aralarında bağlantı bulunan 207 birim eser ile yapılan analize göre 11 küme, 14178 bağlantı ve 51835 toplam bağlantı gücü elde edilmiştir. En fazla bibliyografik eşleşme olan yayımlar 126 alıntı ile Collings (2019), 83 alıntı ile Gallardo-gallardo (2020) ve 77 alıntı ile Whysall (2019) olmuştur. toplam bağlantı gücünün en yüksek olduğu eserler ise Alijbour (2022), Dalal (2023) ve Makarem (2019) olmuştur.

4. 5. Yazarların Ortak Atıf Analizi



Bir yayında atıf yapılan farklı kaynaklar co-citation (ortak atıf) olarak adlandırılır. Atıf sayısı minimum 5 seçilerek 692 birim üzerinden yapılan analize göre toplamda 7 küme, 68566 bağlantı ve 231440 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla ortak atıf yapılan yazarlar; Collings (433), Gallardo-gallardo (295), Thunnissen (255) olarak analiz sonuçlarından tespit edilmiştir.

4. 6. Yetenek Yönetimi Kavramına Yönelik Kaynak Atıf Analizi



Web of science veri tabanındaki yetenek yönetimi kavramına yönelik son 5 yıl içerisinde yapılan 416 eserin minimum 1 kez kullanılması ve 1 kez atıf yapılması şartı konularak toplam 99 kaynağa ve 17 kümede yer aldığı analiz verilerinden belirlenmiştir. 99 kaynağa (dergiye) ait yayın sayıları, atıfları ve diğer dergilerle olan eşleşme bağlantıları hesaplanmış toplamda 375 bağlantı olduğu ve toplam bağlantı gücünün 564 olduğu şekil 6'daki gibi görselleştirilmiştir. Kaynaklar (dergiler) arası ilişkiye bakıldığında; görseldeki yeşil, mor ve mavi renklerin kaynakların birbiri ile bağlantısı olan oldukça geniş bir ağ yapısını oluşturduğu, 375 bağlantınının 49'unun International Journal of Human Resource Management' a ve 32'sinin de Journal of Employee Relations' a ait olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, International Journal of Human Resource Management'ın hem yayın sayısı (25 yayın) hem de aldığı atıf sayısı (335) bakımından en yüksek rakamlara sahip olduğu bulgulardan anlaşılmıştır. Ayrıca en çok yayın yapan ve atıf alan diğer üç derginin ise sırasıyla; ikinci sırada yer alan, International Journal of Contemporary Hospitality Management (15 Yayın ve 209 Atıf), üçüncü sırada yer alan, Sustainability (15 Yayın ve 111 Atıf) ve dördüncü sırada yer alan, SA Journal of Human Resource Management (14 yayın ve 30 atıf) şeklinde gerçekleştiği analiz sonuçlarında tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında Web of Science veri tabanındaki yetenek yönetimi kapsamında gerçekleştirilen yayınlar, yazarlar, kaynaklar(dergiler), yayınların bibliyometrik eşleşmesi, yayındaki yazar anahtar kelimeleri ve yapılan atıfların bilgisi bakımından bibliyometrik analiz yöntemleri ile incelenmiş analiz edilmiş ve de ağ analizleri yardımı ile görselleştirilmiştir. Bibliyometrik verileri görselleştirmek amacıyla VOSviewer yazılımı kullanılmıştır. Bu doğrultuda yazarların atıf analizi, ortak yazarlık ilişkisi, metinlerin bibliyometrik eşleşmesi, kaynaklar, anahtar kelimelerin eşleşmeleri ve yazarların ortak yazarlık ilişkisi analiz edilerek görselleştirilmiştir.

Araştırma çerçevesinde WOS veri tabanında 2019-2023 yılları arasındaki yayınlarda yer alan yetenek yönetimi ile ilgili eserlerin bibliyometrik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, belgelerin büyük bir

çoğunluğunun (374 adet) makaleden oluştuğu gözlenmiş ve kavramın temel araştırma alanının, yönetim, işletme, endüstri ilişkileri, turizm, ekonomi, işletme ekonomisi, sosyal bilimler, eğitim bilimleri, kamu yönetimi ve benzeri gibi alanlarda gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Küresel yetenek yönetimi ve çok uluslu şirketlerin performansı konularına değinen Collings vd.,'nin (2019) çalışmasının en çok atıf alan yazarlar ve eser olması bakımından yetenek yönetimi konusunda çalışacak araştırmacılara temel olması düşünülmektedir. Çünkü araştırmacılar çalışmalarında çok uluslu şirketlerin küresel yetenek yönetimi ve performans konuları çerçevesinde küresel yetenek yönetimi, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve çok uluslu şirketlerin stratejileri üzerine son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalara dayanarak çok düzeyli bir perspektif sunmaktadırlar. Bu bağlamda çok uluslu şirketlerde yetenek yönetiminin bağlı şirket ve bireysel performans düzeyi arasındaki bağlantıyı açıklayan teorik bir çerçeve geliştirdikleri görülmüştür. Küresel yetenek yönetiminin merkezinde, önemli pozisyonlar, küresel yetenek havuzları ve farklılaşmış bir İK mimarisi oluşturulması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu üç kritik noktanın çok uluslu şirketlerin sürdürülebilir bir performans sağlamasında, etkileşimin, karşılıklı bağlantıların ve bağımlılığın önemini vurgulamaktadır. Dahası örgüt performansına önemli katkı/lar sağlayan kilit pozisyonların belirlenmesinde fayda sağlayacağı ve bahsi konu olan bu üç rutinin bireysel düzeydeki insan sermayesinin performansını örgütsel düzeye çıkartarak başarısızlığı önlemede bir araç olarak kullanılabilmesine değinmektedir. Ayrıca araştırmada yetenek yönetimi çerçevesinde 2019-2023 yılları arasında en çok yayın yapan araştırmacının "Marina Latukha" olduğu tespit edilmiştir araştırmacı; cinsiyete dayalı yetenek göçü, beyin göçü ve küresel göç kavramlarının yetenek yönetimi ile ilişkisini araştırmıştır (Latukha vd., 2022b; Latukha, vd., 2022c; Latukha, vd., 2022d; Latukha vd., 2019). Dahası araştırmacı, yetenek yönetiminin, kuşak çeşitliliğinin yetenek yönetimindeki temel belirleyicileri (Latukha, vd., 2022e) ile örgüt becerileri ve firma performansı konuları kapsamında kavramların ilişkisine odaklanan çalışmalara da yer vermiştir (Latukha, vd., 2022). Ayrıca COVID-19 ile yetenek yönetimin dönüşümüne dikkat çeken araştırmacı (Latukha, 2020), çok uluslu şirketlerde yetenek yönetiminin nasıl gerçekleştiği üzerine de çalışmalar yürütmüştür (Latukha, vd., 2022f). En çok eser üreten ve en çok bağlantılı olan yazarlarında yetenek yönetimi alanında çalışmalar gerçekleştirecek araştırmacılara yol göstermesi açısından temel oluşturacağı düşünülmektedir. En çok bibliyometrik eşleşme alan eserlerin; Collings vd., (2019), Gallardo-Gallardo vd., (2020), Whysall vd., (2019) olduğu araştırma bulgularında görülmüştür. Bununla birlikte dergilerin bibliyometrik eşleşmesine göre yetenek yönetimi literatüründe en çok yayına ve atıfa sahip olan International Journal of Human Resource Management dergisi olduğu ve derginin bu alanda önemli bir yere sahip olduğu elde edilen bulgulardan anlaşılmıştır. Bu derginin yetenek yönetimi alanındaki çalışmalara önem vermesi, çalışmalara yol gösterisi nitelikte olacaktır.

Araştırma kapsamında ortaya konan bulgulardan ve anahtar kelimelerin ağ analizlerinden yola çıkarak gelecekteki alan araştırmaları:

- Dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, İK analitiği, büyük veri, veri bilimi, yapay zeka vb. gibi güncel Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 kaynaklı ortaya çıkan kavramların «yetenek yönetiminin» geleceğini

nasıl şekillendireceği, deneyimleneceği ve/veya etkilerinin nasıl olacağı üzerine çalışmalar gerçekleştirilebilir.

- Mikro açıdan örgütlerin yetenek kazanımı, elde tutulması ve kilit işlerde tunover oranının düşürülmesinin yetenek analitiği yönetimi ile sağlanmasının farkındalığı ve örgüt performansı üzerine etkisi çerçevesinde araştırmalar,
- Makro açıdan ise uluslararası bir yetenek yönetiminin ülkelerin yetenek ihtiyacını karşılayıp karşılamadığının incelenmesinin yanı sıra çeşitli nedenlerle göç eden bireylerinde ülke ekonomisine katkıda bulunmasını sağlamak için yetenek yönetiminin nasıl geliştirilebileceği incelenebilir.

Sonuç olarak, bu öneriler doğrultusunda yetenek yönetimi kavramının alanı genişletilebilir, bağlamının daha iyi anlaşılması sağlanarak stratejik insan kaynakları yönetimine ve stratejik örgüt yönetime hizmet eden yenilikçi bir yönetim anlayışı geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. . *Journal of World Business*, 49(2) , 173-179.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*, 4(5), 28-31.
- Bar-Ilan, J. (2010). Citations to the “Introduction to informetrics” indexed by WOS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 82(3) , 495-506.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Börner, K., Chen, C., & Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. . *Annual review of information science and technology*, 37(1), 179-255.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. . *Journal of management*, 45(2) , 540-566.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4) , 304-313.
- Çevik Ünlü, B., & Alp, G. (2019). Yetenek yönetiminin bibliyometrik haritalama ile incelenmesi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 6(3), 176-190.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, web of science, and Google scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB journal*, 22(2) , 338-342.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J., & Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195-221.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Higgins, J. M. (2013). The fourth singularity and the future of jobs. *World Future Review*, 5(1), 11-23.
- Latukha, M. (2020). The need for new talent management agenda. *Covid-19 and international business: Change of era*, 148.
- Latukha, M., Soyiri, J., Shagalkina, M., & Rysakova, L. (2019). From expatriation to global migration: The role of talent management practices in talent migration to Ghana. . *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 7(4) , 325-345.
- Latukha, M., Kriklivetc, A., & Podgainyi, F. (2022b). Generation diverse talent management practices: Main determinants and its influence on firm performance. *Journal of East-West Business*, 28(4), 291-322.

- Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 379-392.
- Latukha, M., Michailova, S., Ott, D. L., Khasieva, D., & Kostyuk, D. (2022c). Gender, talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 850-869.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E., & Strogetskaia, E. (2022d). From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets. . *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2226-2255.
- Latukha, M., Kriklivets, A., & Podgainyi, F. (2022e). Generation diverse talent management practices: Main determinants and its influence on firm performance. *Journal of East-West Business*, 28(4), 291-322.
- Latukha, M., Zhang, Y., Panibratov, A., Arzhanykh, K., & Rysakova, L. (2022f). Talent management practices for firms' absorptive capacity in a host country: A study of the Chinese diaspora in Russia. . *critical perspectives on international business*, 19(2), 181-205.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. . *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- . Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Milojević, S. (2014). Network analysis and indicators. In *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 57-82). Cham: Springer International Publishing.
- Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L., & Van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of informetrics*, 10(4), 1178-1195.
- Reiche, B. S., Lee, Y. T., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359-383.
- Sinkovics, N. (2016). Enhancing the foundations for theorising through bibliometric mapping. . *International Marketing Review*, 33(3), 327-350.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2020). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 457-473.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). Strategic talent management: Future directions. In P. Sparrow, H. Scullion, & I. Tarique (Eds.), *Strategic talent management: Contemporary issues in international context* (pp. 278–302). Cambridge: Cambridge.
- Sparrow, P., Vaiman, V., Schuler, R., & Collings, D. (2019). Introduction: Macro talent management in developed markets: Foundations for a developing field. P. S. In V. Vaiman içinde, *Macro talent management: A global perspective on managing talent in developed markets* (pp. 1–16). (s. 1-16). New York, : NY: Routledge.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.

- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Ozer, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Human Resources Management. Ankara: Nobel Yaygın Dağıtım.*
- Vaiman, V., & Collings, D. G. (2015). Global talent management. In D. G. Collings, G. T. Wood, & P. M. Caligiuri (Eds.), *The Routledge companion to international human resource management* (pp. 210–225). New York, NY: Routledge.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285-320). Cham: Springer International Publishing.
- Waltman, L., Van Eck, N. J., & Noyons, E. C. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of informetrics*, 4(4), 629-635.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 38(2), 118-129.
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *The International Journal of human resource management*, 32(12), 2592-2621.
- Zhao, D., & Strotmann, A. (2015). *Analysis and visualization of citation networks*. Morgan & Claypool Publishers.

**THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED EMPLOYABILITY IN
THE RELATIONSHIP BETWEEN PROACTIVE PERSONALITY AND
JOB PERFORMANCE**

Gözde Morgül*, Mine Afacan Fındıklı

*Corresponding author

(a) Istanbul Beykent University, Turkey, İstanbul, gozdemorgul@beykent.edu.tr, Orcid: 0000-0002-9276-9727

(b) İstinye University, Turkey, İstanbul, mine.findikli@istiye.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1021-6641

Abstract

The contemporary business life has a dynamism characterized by constant change and uncertainty. Being successful in the business world is possible not only by adapting to the current situation, but also by anticipating changes and coming to the forefront by producing solutions. In such dynamic and uncertain business environments, organizations require employees to exhibit a proactive and change-oriented attitude and are expected to increase their individual job performance.

Considering the importance of the dyadic relationship from the perspective of the employee and the organization, there is a need to investigate the mechanisms that will explore and keep the dyadic relationship strong. In this context, within the framework of the basic assumptions of the resource conservation theory (COR), it is thought that employees' perception of themselves as employable, that is, making a positive evaluation considering their potential for finding and maintaining a job both in the workplace and in the labor market, may affect the relationship between proactive personality and job performance.

Therefore, the main purpose of the research is related to how employees' perception of employability regulates the relationship between proactive personality and job performance. The research was conducted by snowball sampling with a sample size of 386 people working in Istanbul banking sector and the data obtained were analyzed with SPSS. The current findings suggest that proactive personality positively affects job performance and perceived employability plays a moderating role in this relationship.

Proactive Personality, Job Performance, Perceived Employability, Conservation of Resources Theory

Introduction

Figure 1. Technological advancements, globalization, and rapid changes in market dynamics create new opportunities and challenges in every sector of the business world. In this context, success in the business world is not only about adapting to the current situation but also about anticipating changes and generating innovative solutions (Crant, 2000).

Figure 1. Proactive individuals tend to foresee, take initiative, solve problems, and take action on their own. They often come up with solutions independently and swiftly resolve unexpected situations, ensuring the continuity of workflow without disruption (Fugate, Kinicki, and Ashforth, 2004). In this context, it is expected that employees with proactive personality traits will have high job performance (Tunca, Meral, and Murat, 2018; Hu et al., 2021).

Figure 1. However, research investigating the relationship between proactive personality and job performance yields varying findings. The studies conducted are explained based on the fundamental assumptions of the conservation of resources theory (Hobfoll, 1969) (Wei et al., 2021). Some studies argue that proactive personality serves as an individual resource and therefore can positively influence job performance (Bergeron, Schroeder, and Martinez, 2014; Li et al., 2017; Tunca, Meral, and Murat, 2018). According to the assumption of resource depletion, excessive effort, intense focus on tasks requiring high attention, and taking high risks by employees will deplete individual resources, potentially negatively affecting job performance (Sun et al., 2020). Furthermore, although there are few studies regulating this relationship, no research questioning the role of perceived employability has been encountered within these studies. In this context, researchers emphasize the need to expand the perceived employability literature (Hahn and Kim, 2018).

Figure 1. In light of the current information, the primary objective of the research is to investigate whether proactive personality positively influences job performance by generating resources or negatively affects job performance by depleting resources. Additionally, the study aims to explore the role of perceived employability, believed to impact this dyadic relationship.

Figure 1.

Conceptual Framework

The Relationship between Proactive Personality and Job Performance

Rapid developments in information and communication technologies are swiftly transforming businesses and their operational methods. The uncertainties and competition arising within the business during this process necessitate employees to be more proactive in managing job-related situations (Strauss and Parker, 2014). Proactive personality is characterized by an inclination towards influencing and/or transforming situations in one's surroundings (Bateman and Crant, 1993). Individuals with proactive personality take positive initiatives, are enterprising, take initiative, and act independently (Crant, Hu, and Jiang, 2016; Sharon et al., 2010; Fuller and Marler, 2009). Proactive personality, associated with the ability to initiate action, is future-oriented and change-focused in its behavioral nature (Grant & Ashford, 2008; Sharon et al., 2010). Therefore, it is argued that it positively influences job performance (Strauss et al., 2015). Indeed, the Conservation of Resources (COR) theory explains the relationship through the principle of resource gain. Employees with individual resources like proactive

personality are expected to demonstrate a tendency to exhibit positive behavior to obtain more resources such as status and salary increases (Hobfoll, 2001).

H1: Proactive personality has a positive and significant impact on job performance.

Moderator Role of Perceived Employability in the Relationship between Proactive Personality and Job Performance

The concept of proactivity, which can be approached within the framework of the Conservation of Resources (COR) theory, assists the employee in generating solutions to problems encountered in work processes and taking action more swiftly in fulfilling tasks. It is a personal resource that contributes to being future-oriented and change-focused in the workplace (Sharon et al., 2010). In this context, it is observed to be one of the precursors in achieving positive job outcomes for both the individual and the organization, and it is considered as one of the positive triggers for job performance (Strauss and Parker, 2015; Varela et al., 2019). Employees with proactive personality are defined as individuals who systematically set goal-oriented strategies in the workplace, shaping their work behaviors on a daily basis with a target-oriented perspective (Sharon et al., 2010). Their goal-oriented approach and the regulation of their behaviors towards setting goals enable them to prepare roadmaps for taking action.

Perceived employability refers to the employee's positive personal assessment of their ability to find a job in the labor market based on their knowledge, skills, and competencies, and the belief that they can sustain their current job and be in demand outside (Berntson and Marklund, 2007). From this perspective, the employee's perception of themselves as employable, in other words, their positive assessment of themselves considering opportunities in the labor market or possibilities in the workplace, has the capacity to influence the relationship between their exhibited work behaviors and job performance through their proactive personality. In other words, the employee's perception of themselves as employable in terms of new career opportunities they can achieve in the workplace will moderate the dyadic relationship (Pool et al., 2014).

H2: Perceived employability moderates the relationship between proactive personality and job performance.

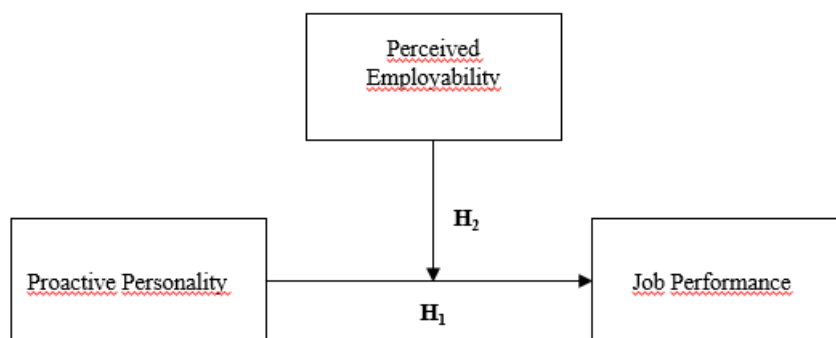


Figure 1. The Research Model

Research Methodology

Sample and procedure

The research was conducted between February and July 2022. The banking sector was selected as the sample for data collection. The banking sector, with its services and products becoming increasingly personalized due to the impact of information technologies, creates a work environment that requires employees to develop their competencies. In the sector, the ability to respond quickly to customers, generate rapid solutions to their problems, and flexibility are important in terms of employability (Antonacopoulou, 2000). Given that proactive personality traits are considered to be one of the attitudes that can meet these expectations, the focus of the study was on employees in the banking sector. SPSS statistical package program was used for the statistical analysis of the data. In the study conducted with a sample of 386 individuals working in the banking sector in Istanbul through snowball sampling, demographic characteristics of the participants were examined as descriptive statistics.

Data Collection Tools

Proactive Personality Scale: A single-dimension, 6-item "Proactive Behavior" scale, developed by Bateman and Crant (1993) and frequently used in the field, was employed.

Job Performance: To assess employee job performance, the performance scale developed by Kirkman and Rosen (1999), later adapted by Sigler and Pearson (2000), was used.

Perceived Employability: The "Perceived Employability" scale, developed by Griffeth et al. (2005) and consisting of six statements, was used. All items in the mentioned scales were rated on a 5-point Likert scale (1-Strongly Disagree to 5-Strongly Agree).

Results

Socio-Demographic Findings

		FREKANS
GENDER	Man	257
	Woman	129
	Total	386
EDUCATION	Under Graduate	22
	Graduate	178
	Post Graduate	145
	Phd	41
	Total	386
WORKING TIME	10	34
	7-9	54
	4-6	74
	1-3	125
	1 or less	89
	Total	376
AGE: 33,29 ± 9,76		

Factor Analysis

Table 1. Factor Analysis

	Proactive Personality	Perceived Employability	Job Performance
Self worth	3,772	4.368	3.062
Disclosure Rate	%62,875	%75.334	%76.552
Factor Loading Range	0,831 -0,722	0,925-0,783	0,966- 0,803
Kaiser-Meyer-Olkin	0.878	0.883	0.804
Bartlett Test of Sphericity Chi square	1483,876	2189.499	1333.843
sd	15	15	6
p value	0.000	0.000	0.000
Cronbach's Alpha	0,910	0,939	0,922
**p<0.01, *p<0.05			

The proactive personality scale consists of 6 statements and one dimension, the job performance scale consists of 4 statements and one dimension, and the perceived employability scale consists of 6 statements and one dimension. As a result of the analyses, the KMO value of the proactive personality scale was 0.878 and according to the results of the Bartlett Sphericity Test, $\chi^2 = 1483.876$ ($p < 0.000$). <0.000), the KMO value of the perceived employability scale was found to be 0.883 and according to the Bartlett Test of Sphericity, $\chi^2=2173.656$ ($p<0.000$). According to these values, it was determined that all variables were suitable for factor analysis.

Descriptive Statistics

Table 2. Descriptive Statistics and Correlation Values

	N	Mean \pm SD	Spearman's	Proactive Personality	Job Performance	Perceived Employability
			rho			
Proactive Personality	386	3,66 \pm 1,00	r	1,000	0,422	0,358
			p		0,000*	0,000*
Job Performance	386	4,21 \pm 0,72	r		1,000	0,283
			p			0,000*
Perceived Employability	386	3,42 \pm 0,73	r			1,000
			p			

Table 2 show that there is a statistically significant ($p<0.05$) moderate positive correlation ($0.40<r<0.59$) ($r= 0.422$) between proactive personality and job performance. There is also a statistically significant ($p<0.05$) weak positive correlation ($0.20<r<0.39$) ($r= 0.358$) between proactive personality and perceived employability. Similarly, a statistically significant ($p<0.05$) weak positive correlation ($0.20<r<0.39$) ($r= 0.283$) was found between job performance and perceived employability.

Aiken and West (1991) suggest that in analyses involving moderator variables, the variables should be entered into the analysis with their standardized values, and the results should be interpreted using the unstandardized beta values instead of β . In this context, first, the variables were standardized, and regression models were sequentially constructed.

Table 3. Analysis Results Regarding the Moderating Effect of Perceived Employability on the Relationship between Proactive Personality and Job Performance

Variable		Model 1	Model 2	Model 3
Independent variable				
Proactive Personality	H₁	0.599*** (14.019)	0.446*** (9.171)	0.370*** (7.716)
Moderator variable				
Perceived Employability			0.286*** (5.798)	0.153** (2.947)
Interaction				
Proactive Personality x Perceived Employability	H₂			-0.200*** (-6.168)
	R²	0.346	0.401	0.457
	ΔR²	-	0.055***	0.056***
	F Model	196.545***	123.722***	103.421***
S:386 Dependent variable: Job performance *p < 0.05, **p < 0.01 ***p < 0.001				

When we examine the values in Table 3, it is revealed that the proactive personality trait positively and significantly affects job performance ($\beta = .599$, $p < 0.01$), supporting Hypothesis 1. Additionally, in the second stage of the analysis, perceived employability ($\beta = .286$, $p < 0.01$) and proactive personality ($\beta = .446$, $p < 0.01$) were found to positively and significantly influence job performance. In the third stage, it was observed that the interaction between proactive personality and perceived employability negatively and significantly affected job performance ($\beta = -.200$, $p < 0.01$). Furthermore, when examining the change statistics, it was observed that the inclusion of perceived employability in the second stage of the analysis led to a change in R^2 value (.055), indicating an increase in explanatory power. In the third stage, the inclusion of the interaction variable also led to a change in R^2 value (.056), indicating an increase in explanatory power. The results indicate that perceived employability has a moderating effect on the relationship between proactive personality trait and job performance, supporting Hypothesis 2.

Additionally, in Figure 2, we can argue that it can be stated that the positive effect of those with low perceived employability on job performance is statistically significant ($B = 0.407$, $t = 11.616$, $p < 0.05$, 95% CI = [0.338 – 0.476]). Similarly, those with average perceived employability have a statistically significant positive effect on job performance ($B = 0.263$, $t = 7.796$, $p < 0.05$, 95% CI = [0.197 – 0.330]). Lastly, those with high perceived employability also have a statistically significant positive effect on job performance ($\beta = 0.1204$, $t = 2.631$, $p < 0.05$, 95% CI = [0.030 – 0.210]).

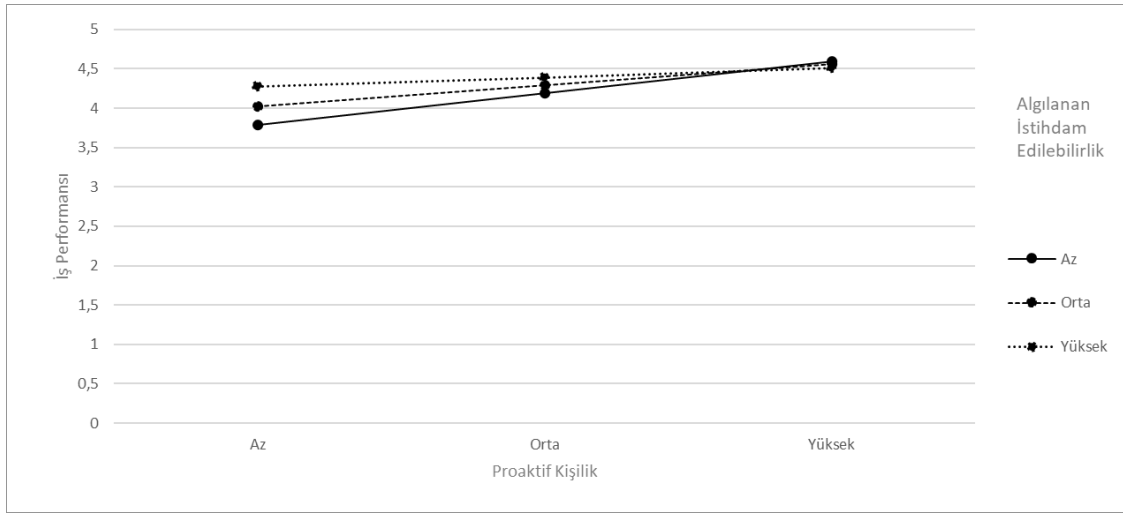


Figure 2. Effect graph of the interactions of proactive personality and perceived employability levels on job performance

Conclusion

Businesses and employees operate under complex, dynamic and unpredictable conditions. In order to cope with these changing environments and remain competitive, it is necessary for both businesses and employees to exhibit a proactive and change-oriented attitude (Madera et al., 2017).

Responding to the basic assumptions of resource conservation theory, previous research result differences, and the call to research gap, the moderating effect of perceived employability on the proactive personality and job performance relationship was questioned. As a result of the analysis, it was found that proactive personality has a positive effect on job performance and perceived employability has a moderating role in this relationship. Therefore, the result of the research supports the results of other research that concluded that proactive personality is based on the assumption of gaining new resources instead of resource loss and that it positively affects business performance (Li et al., 2017; Tunca, Meral, and Murat, 2018; Bakker, Tims, and Derks, 2012).). Individuals tend to use their existing resources to gain or protect new resources. Employees are aware that they can have a number of benefits with good job performance, such as promotion, financial rewards, developing good relationships with managers, and being more valuable and self-confident (Cheng, Li and Fox, 2007; Niati, Siregar and Prayoga, 2021).

Another finding of the research is that perceived employability has a moderating role in the relationship between proactive personality and job performance. An employee with a sense of employability is goal and performance oriented and can take proactive steps to seize new opportunities. This allows proactive personality to be reflected more effectively in work performance (Crant, Hu and Jiang, 2016). In other words, as employees' employability perception increases, the relationship between proactive personality and job performance will strengthen. As a matter of fact, research supports the positive effects of perceived employability, especially in the field of work and career (Forrier and Sels, 2003; Blokker et al. 2019). In future research, it is thought that it would

be useful to measure job performance objectively, question the moderating role of organizational commitment in the model, and study different samples.

References

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491-508.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21, 279–292. doi:10.1080/02678370701659215
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D., & Martinez, H. A. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more?. *Journal of Business and Psychology*, 29, 71-86.
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184.
- Cheng, E. W., Li, H., & Fox, P. (2007). Job performance dimensions for improving final project outcomes. *Journal of construction engineering and management*, 133(8), 592-599.
- Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2016). Proactive personality: A twenty-year review. *Proactivity at work*, 211-243.
- Davison, A. (2006). *Secularism and modernity in Turkey*. (T. Birkan, Trans.) Istanbul: İletişim Publications.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Forrier, A. and Sels, L. 2003. The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3: 102–124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 329-345.
- Güner, Ç. Ö. L. (2008). Effects of Perceived Empowerment on Employee Performance. *Doğuş University Journal* 9(1), 35-46.
- Hahn, H. J., & Kim, S. (2018). An empirical study on the relationship between perceived employability and employee performance. *Human Resource Development International*, 21(2), 74-90.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hsiao, C. H., & Wang, F. J. (2020). Proactive personality and job performance of athletic coaches: organizational citizenship behavior as mediator. *Palgrave Communications*, 6(1), 1-8.

- Hu, X., Zhao, R., Gao, J., Li, J., Yan, P., Yan, X., ... & Li, X. (2021). Relationship between proactive personality and job performance of Chinese nurses: the mediating role of competency and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 533293.
- Kirkman, B. L. Rosen, B., (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, s. 58-74.
- Matejevic, M., & Jovanovic, D. (2011). The functionality of families with children with special needs from the systemic perspective. *Philosophy, Sociology, Psychology and History*, 10(1), 57-66.
- Meriç, C. (2009). Bu ülke. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55
- Pool, L. D., Qualter, P. & Sewell, P. J. (2014). Exploring the factor structure of the CareerEDGE employability development profile. *Education and Training*, 56, 303–313. doi:10.1108/ET-01 2013-0009
- Sharon, K. P.; Uta Bindl; Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, 36(4), 827-856. *Journal of Management*,
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 50-71.
- Strauss, K., Griffin, M. A.; Parker, S.K. & Mason, C.M. (2015) Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 30 (63), 63-72. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9334-5>
- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- Spitzmuller, M., Sin, H. P., Howe, M., & Fatimah, S. (2015). Investigating the uniqueness and usefulness of proactive personality in organizational research: A meta-analytic review. *Human Performance*, 28(4), 351-379.
- Tunca, S., Meral, E. L. Ç. İ., & Murat, G. (2018). The effect of proactive personality structure and innovative behavior on task performance. *Adnan Menderes University Social Sciences Institute Journal*, 5(1), 325-335.
- Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Organizational psychology*. İstanbul: Alfa Current Publications
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603417>
- Wei, Z., Li, C. J., Li, F., & Chen, T. (2021). How proactive personality affects psychological strain and job performance: The moderating role of leader–member exchange. *Personality and Individual Differences*, 179, 110910.

IHRM 2023

1st International Human Resources Management Congress

ESNEK ÇALIŞMA ŞEKLİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Gülsenem ALEASSA

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İKY Bölümü YL Öğrencisi

gulsenem.sisko@ogr.sakarya.edu.tr, *Orcid ID: 0000-0002-9582-5309*

Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İKY Bölümü

burcin@sakarya.edu.tr, *Orcid ID: 0000-0002-7787-1221*

ÖZET

Covid-19 pandemisi hayatın her alanında değişikliklere sebep olurken, çalışma hayatında da birtakım değişikliklere yol açmıştır. Bunlardan biri işletmelerde alışıla gelmiş olan ofisten çalışma şeklinin yerini, evden çalışma ya da haftanın belirli günleri ofisten çalışma, diğer günleri ise evden çalışma olarak adlandırılan esnek çalışma şekli almıştır. Bu çalışmanın amacı, esnek çalışmanın, çalışanların görev ve bağlamsal performansına etkisini tespit edebilmektir. İstanbul, Ankara, Kocaeli, Sakarya illerindeki 77 beyaz yakalı çalışana online anket formu aracılığıyla çalışmaya katılmıştır. Bunlardan 56'sının esnek çalıştığı tespit edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulguların, ilerleyen dönemlerde konu ile ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutacağı ve ilgili alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, esnek çalışma, çalışan performansı, görev performansı, bağlamsal performansı

GİRİŞ

Küresel bir salgın olarak kabul edilen Covid-19 pandemisi, dünya genelinde ekonomileri ve sosyal hayatı olumsuz etkilemiştir. Çalışma hayatında da birtakım değişikliklere yol açan salgın, işletmelerde alışla gelmişin dışına çıkılarak çalışma yöntem ve tekniklerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Bu kapsamda işletmelerde, çalışanları ve iş yapma şekilleri dikkate alındığında ortaya çıkan en önemli farklılık, ofisten çalışma biçiminin yerini, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma olarak nitelenen yeni çalışma modellerinin alması olmuştur. Çalışanların evde çalışarak sağlıklarını riske atmadan iş yapabilmeleri sağlayan bu çalışma şekli, çalışma hayatında önemli dönüşümlerden biri oluşturmuş ve geniş kapsamlı toplu uzaktan çalışma deneyimine zemin hazırlamıştır.

Esnek çalışma modelleri, çalışanlara özel ve iş yaşamlarının gereksinimlerine en uygun çalışma düzenini seçme fırsatı sunmaktadır (Radonić ve diğ., 2021). Bu uygulamalar, çalışanların zamanları üzerinde söz sahibi olabilmelerini, kontrol yetkisinin ellerinde olabilmesine ve zamanlarını en doğru şekilde kullanabilmelerini sağlar. Böylelikle çalışanların iş-yaşam arasında meydana gelebilecek çatışmalar önlenmekte, çalışanların sağlığı, motivasyonu, performansı ve verimliliği ciddi ölçüde etkilenmektedir. Esnekliğin hem fizyolojik hem psikolojik boyutuyla bireyleri etkilemekte olan bu süreç, çalışanların örgütsel bağlılığıyla da yakından ilişkili olarak işverenlerin karlılığına katkı sağlayabilmektedir (Avcı ve Yavuz,2020). Esneklik ve üretkenlik kavramlarının birbirine bağlı olduğu tespit edilen birçok çalışmada, esnek çalışmanın seyahat ve diğer işletme masraflarını azalttığı, devamsızlığı düşürerek, çalışanların işletmeye olan sadakatinin arttığı ve maliyet tasarrufu sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Dede ve Türkmen,2019). Sonuç itibariyle; esnek çalışma modellerinin işletmeler için çok yönlü olduğu anlaşılmıştır.

Gelecekteki işlerin daha hibrit olması muhtemel olduğundan, böyle bir işyeri modelinin çalışanların işle ilgili sonuçlarını nasıl etkilediğini anlamak, yeni bir çalışma çağına geçiş sırasında her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Hibrit iş yeri modelinin (tele çalışma ve esnek çalışma) çalışanların iş performansı üzerinde bildirilen etkisi, yararlıdan zararlıya ve hiç etkisize kadar değişen tutarsızlıklar göstermiştir (Naqshbandi ve diğ., 2023).

İnsan kaynakları yönetiminin mevcut endişeleri ele alma yollarından bazıları, esnek çalışma düzenlemelerini benimsemektir. İş dünyasında ortaya çıkan sorunlar ve ayrıca çeşitli devlet üniversitelerinin performansını etkileyen mevcut Covid 19 salgını nedeniyle, çalışanların performansına ulaşılması isteniyorsa, çalışanların kişisel yaşamları ve iş sorumlulukları arasında denge kurmaları beklenmektedir. Çalışan performansı, üretkenliği artırdığı için bu küresel çağda önemlidir (UNICEF, 2019).

Son yıllarda esnek çalışma modeli ile performans ilişkisini inceleyen araştırmaların sayısının giderek artış gösterdiği görülmektedir (Galanti ve diğ., 2021; Davidescu ve diğ., 2022; Nilsen ve Solber, 2022; Bindu ve Pranathi, 2022; Naqshbandi ve diğ., 2023; Putri ve diğ., 2023; Tenderis ve Kazdal, 2023). Ulusal literatür incelendiğinde Covid-19 süreci ile günümüzde önemi artan esnek çalışma modelinin çalışan performansı üzerindeki etkisini konu alan nicel bir araştırma bulunmadığı gözlemlenmiştir. Araştırma, esnek çalışma ve çalışan performansı kapsamında yapılmış ilk nicel araştırma niteliğini taşımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI VE MODELLERİ

Esnek çalışma uygulamaları, çalışanlara özel ve profesyonel yaşamlarının gereksinimlerine en uygun çalışma düzenini seçme olanağı sağlamaktadır. Bu düzenlemeler, kurumsal hedeflere ulaşmak için hayati önem

taşıyan yetenekli profesyonelleri çekmeyi ve elde tutmayı amaçlayan insan kaynakları stratejilerinin bir parçasını oluşturur (Peters ve diğ., 2016). Esnekliğin tanımı ele alındığında; değişime karşı uyum sağlama ve tepki verme yeteneğini ifade eder (Rodgers,2007:2). Türk Dil Kurumu'na göre "esnek olma durumu, bir gözlemci ya da gözlem aracının değişen durumlara, çeşitli koşullara uyabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> erişim: 07.07.2023). Stich (2020:1)'a göre esnek çalışma, çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tanımı artırarak işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olur.

Groen ve diğ., (2018) esnek çalışma uygulamalarının aynı sorumluluk ve gereksinimlere sahip olan çalışanların aynı ya da benzer örgütsel faaliyetleri farklı zamanlarda ve/veya farklı yerlerde gerçekleştirmesi sonucunda oluştuğunu ifade eder.

Esnek çalışma, iş paylaşımı, uzaktan çalışma/uzaktan çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftaları/programları, yıllık olarak düzenlenmiş saatler/saat bankacılığı, kademeli emeklilik, izinler ve ücretli izinler ve azaltılmış saatler/yarı zamanlı programlar gibi çeşitli esnek çalışma ortamı türleri vardır (Bhusan ve Sar, 2020).

Esnek çalışma modelleri bir yandan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkan çalışma hayatının gereksinimlerini karşılarken, diğer bir yandan da çalışanın iş ve aile dengesini kurmasına yardımcı olmaktadır (Dede ve Türkmen,2019: 2022).

Palumbo (2020) tarafından yürütülen bir araştırma, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanlara daha fazla iş kontrolü ve özerklik sağladığını, iş-yaşam dengesini desteklediğini ve daha yüksek üretkenliğe katkıda bulunduğunu kabul etti. İş yaşam dengesi kurma konusunda en çok zorlanarlardan biri olan kadınlar için esnek çalışma modelleri iyi bir fırsat oluşturmaktadır. Esnek süreli işlerde çalışan kadınların çocuk sahibi olmaları veya çocuklarına zaman ayırabilmeleri de kolaylaşmaktadır. Konuyu gençler açısından ele alacak olursak da esnek çalışma biçimleri (örneğin yarı zamanlı çalışma) çalışma hayatına girebilmelerine olanak sağlayacağı gibi emeklilerin de iş hayatından kopmamalarını sağlamaktadır.

2.1.1. HİBRİT ÇALIŞMA

2019 Koronavirüs hastalığının (COVID-19) patlak vermesinin ve ardından gelen sosyal mesafe kısıtlamalarının ardından dünya çapındaki kuruluşlar, iş sürekliliğini sağlamak için hibrit çalışma modelini uygulanabilir bir düzenleme olarak benimsedi (McKinsey ve Company, 2021). İş yeri için esneklik sağlayan hibrit çalışması uygulamaları en genel tanımı ile çalışanların evden veya ofisten çalışabilmesi veya haftanın belirli günleri evden/uzaktan, diğer günleri ise ofisten çalışma şeklidir (Grzegorzcyk ve diğ., 2021). Hibrit bir işyeri modelini kavramsallaştırmanın birçok yolu olsa da mevcut çalışma, onu "tele çalışma" ve "esnek çalışma"nın hem benimsenmesi hem de kullanılabilirliği olarak kavramsallaştırarak Radonic ve arkadaşlarının (2021) yaklaşımını takip ediyor.

Hibrit çalışmanın en büyük avantajlarından biri de esnekliktir. Esneklik, çalışanlara seçim hakkı sunmaktadır. En yaygın kullanılan hibrit çalışma modelleri, uzaktan çalışma öncelikli model ve ara sıra ofis çalışması modelidir (Lenka, 2021). Uzaktan çalışma öncelikli uygulamalarda, uzaktan çalışmaya öncelik verilir ve ofise gitme ihtiyacı duyulduğunda ayda bir ya da iki kez ofise gidilebilmektedir. Ofis alanı fiziksel olarak mevcut olacaktır ve herhangi bir çalışan kullanmak isterse kullanabilmektedir. Uzaktan çalışma öncelikli modelinde, çalışanların birbiriyle görüşebilmektedir. Yönetim bazen, birbirine yakın yerde yaşayan çalışanların iş birliği yapabileceği ve birlikte çalışabileceği belirli etkinlikler düzenleyebilir. Bununla birlikte pek çok işletme şu anda uzaktan çalışma modelini hala kabul etmemiştir. Hâlâ çalışanın haftada iki veya üç kez ofiste fiziksel olarak

bulunmasının organizasyon için gerekli olduğunu düşünmektedir. Ara sıra ofis modelinde, zaman zaman ofiste çalışılması gerektiği için sadece işletmenin bulunduğu ilde yaşayanlar için mümkün olacaktır. Ayrıca yöneticiler ve üst yönetim de ara sıra ofiste çalışmaktadır. Ofise gelemeyen çalışanlar uzaktan çalışabilmektedir. Bu imkân verilmiş olsa da uzaktan çalışan kişiler, kendilerini güvensiz hissedebilir ve kendilerini ikinci plana atılmış gibi düşünebilmektedir. Yönetim bu konuyu ele almalı ve çalışanların bu duygulara kapılmaması için gereken önlemleri almalıdır. Diğer bir model olan öncelikli ofis, uzaktan çalışmaya izin verilen modelde, önce uzaktan çalışma ve ara sıra ofis kombinasyonunu kullanmaktadır. Ayrıca işletmeler çoğunlukla çevrimdışı ve bazen de uzaktan çalışmaktadır.

2.1.2. UZAKTAN ÇALIŞMA

Uzaktan çalışma, tele-çalışma gibi farklı isimlerle de ifade edilen evden çalışma sistemi; son yıllarda tüm dünyada araştırmacılar tarafından çalışılan bir konu haline gelmiştir. Ancak COVID-19 salgını, bu çalışmalarını daha önemli hale getirmiştir. Birçok işletme tarafından hastalığın bulaşıcılığını önlemek amacıyla kullanılan evden çalışma sistemi, yeni bir iş modeli olarak ele alınmıştır (Mustajab ve diğ., 2020; akt., Güzel ve Aydın, 2021:129). Bu çalışma modeli çalışanlara işlerini nerede yapacaklarına karar verme özerkliği sağlar (Spivack ve Miloseviç, 2018).

Uzaktan çalışma, esnek çalışma ortamlarının vazgeçilmez bir unsurudur ve çalışanlar, kişisel durum veya örneğin iş-yaşam dengesi gibi kişisel teşvikler nedeniyle bunu tercih edebilir. Ayrıca işverenler, bütçe nedenleriyle veya çalışanların kuruma bağlılığını artırmak için uzaktan çalışmayı da tercih edebilirler. Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bilişim sektörü, bankacılık, sigortacılık, eğitim vb. alanlarda uzaktan çalışma kullanımının yıllardır yaygınlaştığı söylenebilir (Dockery ve Bawa, 2020 akt., Şirin, 2022:47).

Uzaktan çalışma; evde çalışma ve tele çalışma kavramlarını içerisine alan bir üst kavram olarak kullanılmıştır (Şakar ve Şahin, 2021:251). Geleneksel anlamda işin büyük ölçüde işçinin el emeğine dayanarak gerçekleştirildiği işleri konu alan sözleşmeler evde çalışma olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte zaman içerisinde değişen ve gelişen koşullarla birlikte mimarlık, mühendislik, avukatlık gibi el emeği yerine bilgiye dayalı işlerde de bu istihdam şekli mümkün hâle gelmiştir (Kılıç, 2020: 806).

Esnek çalışma modellerinden olan uzaktan/evden çalışma modeli dijital çağda özellikle X, Y ve Z kuşaklarının kendilerinden daha yaşlı kuşaklara göre kişisel nedenlerle, kendi motivasyon artışları ve iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların zamanlarını esnek kullanmaları, yolda geçen zamandan tasarruf edilmesi gibi nedenlerle tercih edilirken, işletme sahibi tarafından ise işyeri maliyetlerini azaltmak, maddi kazanç elde etmek, enerji tasarrufu sağlamak, çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak amacıyla tercih edilmektedir (Göktepe, 2020: 634; Kıcı, 2019: 178).

2020'de COVID-19 pandemisi, dünya çapında yüz milyonlarca insanın evden çalışmaya başlaması ile iş dünyasında uzaktan çalışmaya dönüşümü hızlandırmıştır. Ancak bazı ülkelerin diğerlerinden daha fazla uzaktan çalışma uyguladığı görülmektedir. Nomura Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan çalışmanın sonucunda, en yüksek uzaktan çalışma oranının Çin'de (%75), ardından ABD ve İtalya (%61), Birleşik Krallık (%55), İsveç (%52), Almanya (%50), Güney Kore (%37) ve Japonya (%31) olduğunu ortaya koymuştur (Mori, 2021 : 4-5).

Yapılan araştırmalar, uzaktan çalışma ve esnek çalışma modelinin çalışanlara daha fazla iş kontrolü ve herhangi bir zamanda herhangi bir yerde çalışma özgürlüğü sağlayabileceğini ve bunun da üretkenliklerini arttırabileceğini belirtmiştir (Casper ve Harris, 2008; Gajendran ve diğ., 2015; Sekhar ve Patwardhan, 2021).

Birçok endüstri, uzaktan çalışmanın veya esnek çalışma saatlerinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını görmüştür. Raišienė ve arkadaşları (2020), uzaktan çalışmanın, coğrafi konumları ve saat dilimleri ne olursa olsun profesyonelleri işe almayı mümkün kılarak insan sermayesi yaratma için daha büyük bir potansiyel oluşturduğu sonucuna varmıştır.

2.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bireyin belirli miktarda çabasının ardından ortaya çıkan başarı düzeyi olarak tanımlanan çalışan performansı, örgütün hedeflediği ve çalışanları aracılığıyla elde ettiği amaçları ve sonuçları ifade eder (Ngowi, 2014:6). Bir başka tanıma göre iş performansı; çalışanların, ihtiyaçlarını karşılamak ve istediklerini elde etmek amacıyla iş yerinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi için zaman ve çaba harcamasıdır. Sunulan zaman zarfında çalışan görev ve sorumluluklarını gerçekleştirirken harcadığı zaman ve çabanın sonucu pozitif ise iş performans düzeyi güçlü, negatif ise iş performansı düzeyi zayıf olmaktadır. Kısacası, iş performans düzeyinin artış algısı görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır (Yavuzkılıç, 2020).

Çalışan performansı iş bilgisi, işin niteliği ve niceliği, azim, güvenilirlik, harcanan zaman ve maliyetler dâhil olmak üzere bir dizi unsurdan oluşur (Arfeas, 2018:1). Çalışan performansı deneyim ve yetenek gibi bireysel özelliklerden, geri bildirim ve iş güvenliği sonuçlarından, çalışma ortamından ve eğitimden etkilenir (Davidescu ve diğ., 2022).

Çalışan performansı alan yazında farklı alt başlıklarda ele alınabilmektedir. Bunlardan biri (Adlan ve Tayoush (2020)'un normatif, fiili, kollektif ve bireysel performans ayrımı, diğeri ise performansın boyutlara ayrıştırılmasında temel oluşturan Borman ve Motowidlo (1993)'nun görev performansı ve bağlamsal performans ayrımıdır. Performansın boyutlara göre ayrıştırılmasında temel oluşturan görev ve bağlamsal performans ayrımı, ilerleyen yıllarda performans kavramını temel alan pek çok araştırmacı için de kaynak oluşturmuştur (Karabat, 2017).

2.2.1. GÖREV PERFORMANSI

İşletmeler sahip oldukları çevresel kaynakları süreç sonunda ürün ve hizmete dönüştürür. Girdi ve çıktı arasındaki bu döngüyü sürdürmek için zaman zaman daha fazla çevresel kaynağa gereksinim duyulmaktadır. Bu anlayış Borman ve Motowidlo (1993) performans ile ilgili çalışmasında dayanak noktasını oluşturmaktadır. Araştırmacılar bu döngünün temelinde iki faktörün yer aldığını açıklamaktadır: ham kaynakların işlemde geçerek ürün şekline dönüşmesi ve işletmenin temel yeteneğinin varlığı ve içeriği. İşletmedeki pek çok faaliyet ham kaynakların ürünlere ya da bu teknik çekirdeğin tamamlayıcı parçalara dönüştürme adımlarını içerir. Borman ve Motowidlo (1993:72)'ya göre teknik çekirdeğe doğrudan katkıda bulunan faaliyetler görev performansı olarak adlandırılmaktadır (Karabat, 2017).

Görev performansı, işin gerektirdiği teknik temele yönelik katkı sağlayan ve işin resmi bir parçası olan kişilerin, görevin gerektirdiği planı gerçekleştirme üzerine kurulmuş bir çalışma sürecidir. Görevin unsurları, kendisine bağlı olan hedefler, planlar ve etkinliğin değerlendirilme ölçüsüdür. Bir görevin başarıya ulaşmasının en önemli kriteri bu göreve uygun olduğu düşünülerek bir araya getirilmiş kişilerden oluşan bir ekibin varlığıdır (Aslan ve Doğan, 2020:297).

2.2.2. BAĞLAMSAL PERFORMANS

Bağlamsal performans, örgütteki bütün çalışmalara katkı sağlayabilen, görev tanımında bulunması gerekli olmayan ancak örgütün psikolojik ve sosyal ortamına yararları olan gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Onay, 2011). Bağlamsal faaliyetleri gönüllülük, devamlılık, yardımlaşma, iş birliği ve kurallara uyma gibi özellikler olarak ele alınabilir.

Bağlamsal performans faktörleri teknik temelin faaliyeti için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyecek performans bileşenlerini temsil eder. Azimli ve dürüst bir şekilde davranma, yapılan işte ekstra çaba sunma, formel olarak çalışanın yaptığı işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştirme, diğer çalışanlara yardım etme ve onlarla birlikte çalışma gibi faaliyetleri içerir (Dorsey ve diğ., 2010; Organ ve diğ., 2011; akt. Karabat, 2017).

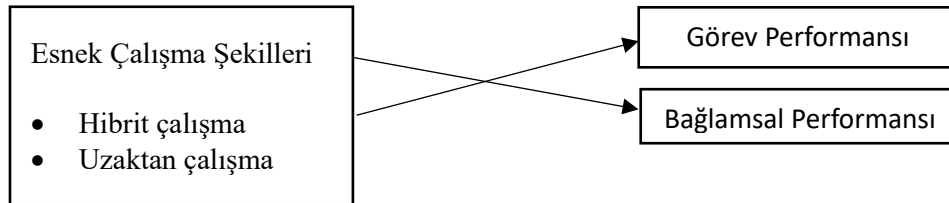
Van Scotter ve Motowidlo (1996: 529), bağlamsal performansa daha zengin bir yapı kazandırmaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda, bağlamsal performans (1) kişilerarası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır: Kişilerarası kolaylaştırıcılık; çalışma arkadaşlarının performanslarını da destekleyen, anlayışlı, müşterek çalışmaya yatkın, yardımsever eylemlerden oluşmaktadır. İşe adanma ise içsel bir disiplin ile örülmüş ve motive olmuş bir şekilde; çok çalışma, inisiyatif alma ve belirlenen hedeflere ulaşma anlamında kuralları takip etme çerçevesinde ele alınabilecek çalışan eylemlerini içermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı

Araştırmamızın sorusu “esnek çalışma şekilleri ile çalışanların görev ve bağlamsal performansı arasında istatistiki düzeyde anlamlı bir ilişki var mıdır?” Araştırmamızın amacı ise pandemi sonrası daha da yaygınlaşmaya başlayan hibrit çalışma sistemi başta olmak üzere farklı çalışma şekilleri ile çalışanların görev ve bağlamsal performansı arasındaki olası ilişkiyi tespit edip bunun nedenlerinin ne olabileceğini irdelemek, eğer böyle bir ilişki var ise görev ve bağlamsal performansın hangi grupta yüksek olduğunu yani uzaktan ve hibrit çalışan gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu amaca yönelik araştırma modeli şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın modeli

3.2. Araştırma Hipotezleri

H1: Beyaz yakalı çalışanların görevsel performans alguları esnek çalışma şekillerine göre farklılaşmaktadır.

H2: Beyaz yakalı çalışanların bağlamsal performans alguları esnek çalışma şekillerine göre farklılaşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçme Araçları

Araştırmanın örneklemini, İstanbul, Ankara ve Kocaeli'deki 56 beyaz yakalı çalışanı kapsamaktadır. Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmamızın ilk bölümünde katılımcılara ait oldukları yaş grubu, cinsiyetleri, kıdemleri, iş hayatında bulunma süreleri, yaşadıkları şehir, çalışma şekilleri ve ne kadar süredir bu çalışma şeklinde faaliyet gösterdikleri sorulmuştur. İkinci bölümde ise Esnek Çalışma Ölçeği (EÇÖ), (Albion, 2004) tarafından çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine tutumlarını ve bu düzenlemeler ile ilgili kanılarını tespit etmek amacıyla geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İki farklı versiyon halinde geliştirilen ölçeğin bu araştırmada 10 maddeden oluşan birinci versiyonu kullanılmıştır. Albion (2004) bu versiyonun %53 geçerliğe sahip olduğunu bildirmiştir. EÇÖ, iş – yaşam dengesi (4 madde) ve engeller (6 madde) olmak üzere iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Engeller alt boyutundaki 6 madde esnek çalışma düzenlemelerinin kariyer gelişimi ve iş ilişkileri üzerinde çeşitli engeller ortaya çıkardığını belirtir biçimde olumsuz anlamlıdır ve analiz aşamasında ters kodlama yapılmaktadır. Üçüncü bölümde görev performansı ölçeği ilk önce Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş olup daha sonra Sigler ve Person (2000) tarafından kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi Çöl (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bağlamsal performans için Fox ve Spector (2011)'un geliştirdiği 20 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği içerisinden bağlamsal performans boyutunu ifade eden ve seçilmiş 10 madde sorulmuştur. İş performansı ölçeğinin rol içi performans ve rol dışı performans boyutlarından oluşan yapısı Çelebi (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Görev performansı ve bağlamsal performansın ölçümünde 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

3.4. Bulgular

Bulgular kısmında anketlerden elde edilen verilerden yararlanılarak; “Güvenirlilik”, “Frekans”, “T-testi” analizleri ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

3.4.1. Güvenirlilik Analizi

Tablo 1: Esnek Çalışma ve İş Performansı Ölçekleri için Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Tablo 1: Esnek Çalışma ve İş Performansı Ölçekleri için Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Boyut Güvenirlilik	Ölçek Güvenirlilik
Esnek Çalışma	İş yaşam dengesi	0,866	
	Engeller	0,631	0,768
İş Performansı	Görevsel performans	0,865	
	Baglamsal performans	0,789	0,839

Tablo 1'e göre ölçekle rait boyutlarla ilgili güvenilirlik katsayılarının; "Esnek Çalışma Ölçeği" için ($\alpha=0,768$) ve "İş Performansı Ölçeği" için ($\alpha=0,839$) "oldukça güvenilir" çıktığı görülmektedir.

2.Frekans Analizi

Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	44	57,1
	Erkek	33	42,9
Yaş	20-30 yaş	43	55,8
	31-40 yaş	28	36,4
	41-50 yaş	6	7,8
Medeni Durum	Evli	37	48,1
	Bekar	40	51,9
Mezuniyet	Önlisans (MYO)	7	9,1
	Lisans	58	75,3
	Lisansüstü	12	15,6
Toplam Kıdem	1 yıldan az	3	3,9
	1-5 yıldan az	37	48,1
	5-10 yıldan az	17	22,1
	10-15 yıldan az	14	18,2
	15-20 yıldan az	3	3,9
	20 yıl ve üzeri	3	3,9
Çalışma şekli	Ofisten çalışma	21	27,3
	Hibrit çalışma	35	45,5
	Uzaktan çalışma	21	27,3

3. T Testleri

Tablo 3: *Esnek çalışma şekillerinin görev performansına etkisinin bağımsız t-testi sonuçları*

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t	t testi	
						sd	p
Görev Performansı	Hibrit Çalışma	35	4,15	,64	-1,003	54	,321
	Uzaktan Çalışma	21	4,32	,49	-1,071	50,62	,289

Tablo 3 incelendiğinde esnek çalışma şekilleri görev performansı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$).

Tablo 4: *Esnek çalışma şekillerinin bağlamsal performansına etkisinin bağımsız t-testi sonuçları*

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t	t testi	
						sd	p
Görev Performansı	Hibrit Çalışma	35	4,14	,51	-1,047	54	,300
	Uzaktan Çalışma	21	4,27	,35	-1,149	52,95	,256

Tablo 4 incelendiğinde esnek çalışma şekilleri bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre beyaz yakalı çalışanların esnek çalışma biçimlerinin bireysel performans algıları üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Bu durum sonraki çalışmalarda diğer demografik özelliklerin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkilerini incelememiz gerektiği sonucunu göstermektedir.

Gelecek dönemlerde bu çalışma beyaz yakalı çalışanlar dışında mavi yakalı çalışanlara ve yönetici gruplarına da uygulanabilir. Sektörel ayırım yapılması farklı sonuçlara ulaşmamıza neden olabilir. Ayrıca çalışanların performans algıları yerine onların performanslarını tespit eden farklı değerlendirici grupları değerlendirmeye katılması yeni araştırmalar açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.
- Adlan, S. ve Tayoush, A. (2020). *The effect of leadership styles on managerial worker performance*. (Unpublished Master's Thesis). Muhammad al-Siddiq bin Yahya Jijel University.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. DOI: 10.21076/vizyoner.638479
- Bindu, P. H., & Pranathi, T. (2022). Study on employee perceptions and performance levels in hybrid work force model. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, Volume XIV, Issue VI, 2334-2339
- Bhusan, B., & Sar, A. K. (2020). Critically analysing the concept of workplace flexibility and how it impacts employee and organizational performance: A case of the retail industry in India. *Eurasian Chemical Communications*, 2(9), 1001-1010.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.M. (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", in Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 71.
- Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109.
- Chung, H. (2020). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521-545.
- Çelebi, M. A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel-dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performansa etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi üniversitelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66658/1042932>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A. ve Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- implications for sustainable human resource management, *Sustainability*. 12(15), 1-53. doi: 10.3390/su12156086.
- Dede, N. P., & Türkmen, F. (2019). Yaşam doyumu ve esnek çalışma üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 2015-2041.
- Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Research Brief COVID-19*, 1-5.

- DORSEY, W. M., McDermitt, C. S., Bucholtz, F. ve Parent, M. G. (2010), Design and performance of frequency selective surface with integrated photodiodes for photonic calibration of phased array antennas, *IEEE Transactions on Antennas and Propagation*, 58(8), 2588-2593.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2011). Organizational citizenship behavior checklist (OCB-C). Retrieved from <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/OCB-Cdevelopment.doc>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426-432.
- Göktepe, E., A. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları; Covid-19 pandemi araştırması, *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenwerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good Citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution.
- Güzel, D., & Aydın, G. (2021). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: Banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 128-133.
- Karabat, B. Ç. (2017). Örgütlerde Performans Yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Kılıç, G. (2020). Uzaktan çalışmanın bir türü olarak tele çalışma ve evden çalışmadan farkı. *Terazi Hukuk Dergisi*, 15(164), 805-819.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kırcı, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.

- Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.
- McKinsey and Company (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. available at: www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/whatexecutives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#/ (Erişim Tarihi: 12.08.2023).
- Mori, T. (2021). *The Coronavirus Pandemic and the Increase of Teleworking in Eight Countries*. Nomura Research Institute. https://www.nri.com/en/knowledge/report/1st/2021/cc/0216_1 (Erişim Tarihi: 20.10.2023).
- [Naqshbandi](#), M. M., Kabir, İ., Ishak, N. A. & Islam, M. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace, *The Learning Organization*, <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Nilsen, C. S., & Solberg, H. (2022). *Adaptive leadership in hybrid work models-an investigation of how adaptive leadership relates to information sharing and team performance in hybrid work* (Master's thesis). Handelshøyskolen BI.
- Ngowi, P. A. (2014). *Assessment of Employees Performance in Commercial Banks in Tanzania: A Case of Stanbic Bank Tanzania Limited* (Doctoral dissertation). The Open University of Tanzania.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Onur, Ü. N. L. Ü., & Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Organ DW, Podsakoff PM, Podsakoff NP. 2011. Expanding the criterion domain to include organizational citizenship behavior: implications for employee selection. See Zedeck 2011, pp. 281–323
- Putri, T., Syafitri, U. D., & Sukmawati, A. (2023). The role of human resource risk on employee performance in the hybrid workforce era. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 9(2), 386-386.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Peters, P., Ligthart, P.E., Bardoel, A. and Poutsma, E., 2016. 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, [e-journal] 27(21), pp.2582-2603. doi: 10.1080/09585192.2016.1232294.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. and Stachová, K., (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, [e-journal] 12(13), 5332. doi:10.3390/su12135332.

- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Rodgers, G. (2007). Labour market flexibility and decent work. *Desa Working Paper*, (47), 1-9.
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221-1238.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Subramaniam, G., Ramachandran, J., Putit, L., & Shariff, S. H. (2021). Exploring Malaysian academics' perception on working from home (WFH) as a flexible working arrangement during Covid-19 pandemic. *SMART Journal of Business Management Studies*, 17(2), 54-64.
- Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived location autonomy and work environment choice: The mediating influence of intrinsic motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325-348.
- Şakar, M., & Şahin, D. E. (2021). Esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma ve uzaktan çalışanların sigortalılığı. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 11(2), 249-267.
- Şirin, B. (2022). *Çalışanların dijital teknolojiye ilişkin tutumlarının, uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma biçimlerine yönelik algılarına etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolü.* (Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi.
- Tavşancıl, E. (2006). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı
- Tenderis, A., & Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11.
- UNICEF 2019 on Guidance for employers on flexible work arrangements, childcare support and other good workplace practices in the context of COVID-19.
- VAN SCOTTER, James R. and Stephan J. MOTOWIDLO; (1996), Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 81,525-53
- Yavuzkılıç, S. (2020). *Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi.

KAYSERİ'DE TEMİNİNDE GÜÇLÜK ÇEKİLEN MESLEKLER VE BU MESLEKLERDE İŞGÜCÜ YETİŞTİRME DURUMU

Sümeyya KUŞ GÜRBEY

İş ve Meslek Danışmanı, Kayseri Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü, Kayseri, smyygrby@gmail.com, 0000-0003-4966-3991

ÖZET

İşgücü piyasasının dinamik yapısının analizi, piyasa ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde ortaya koyan, bilimsel bir yöntemle dayanılarak hazırlanmış işgücü piyasası araştırmalarıyla mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda 2012 yılında itibaren Türkiye İş Kurumu tarafından Türkiye genelinde merkez ve taşrada İşgücü Piyasası Araştırması (İPA) yapılmaktadır. Çalışmanın amacı ise Kayseri Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen İPA raporlarını istihdam açısından “Temininde Güçlük Çekilen Meslekler” bazında inceleyerek, Kayseri ilinde işyerlerinin son beş yılda temin etmekte zorluk çektiği meslekleri ve nedenlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Kayseri Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından 2018-2022 yılları arasında hazırlanan son beş İPA raporu ile mesleki eğitim veren kurumların eğitim modülleri ve meslek liselerinin programları incelenmiştir. Buna göre Kayseri ilinde son 5 yılda eleman temininde zorluk yaşanan meslekler arasında Mobilya Döşeme İşçisi, Argon Kaynakçısı (Tığ Kaynakçısı) ve İplik Eğirme Operatörü (Ring, Vater/ Vargel) meslekinin ön plana çıktığı görülmüştür. Çalışmada hayat boyu öğrenme kapsamında açılan kurslarda ve Meslek liselerinde verilen mesleki eğitimler; temininde güçlük çekilen Mobilya Döşeme İşçisi, Argon Kaynakçısı (Tığ Kaynakçısı) ve İplik Eğirme Operatörü (Ring, Vater/ Vargel) mesleklerinde, işgücü yetiştirmeleri açısından incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucu Kayseri ilinde, temininde güçlük çekilen mesleklerde işgücünü yetiştirmeye yönelik mesleki eğitimlerin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunun yanında ilgili mesleklerde eğitim aldıkları halde, çeşitli nedenlerle bu meslekleri icra etmek istemeyen bireylerin yine bu alanlarda eleman temininde sıkıntı yaşanmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda bireylerin bu mesleklerde çalışmak istememelerinin altında yatan nedenler; insan kaynakları yöneticileri tarafından; ücret, çalışma ortamları, emek yoğun çalışma gibi çok boyutlu olarak araştırılması gereken bir alan olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşgücü piyasası raporları, mesleki eğitim, temininde güçlük çekilen meslekler

OCCUPATIONS WITH DIFFICULTY IN SUPPLY IN KAYSERI AND THE STATUS OF WORKFORCE TRAINING IN THESE OCCUPATIONS

Sümeyya KUŞ GÜRBEY

Job and Vocational Counselor, Kayseri Provincial Directorate of Labor and Employment Agency, Kayseri,
smyygrby@gmail.com, 0000-0003-4966-3991

1. Giriş

İşgücü piyasası; işgücü arzı ile işgücü talebi arasındaki karşılıklı etkileşim nedeniyle dinamik yapıya sahip mekanizmalar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Etöz ve Çabuk 1999: 34).

İşgücü piyasalarında belirlenen istihdam ilişkileri yaşamdaki en temel ilişkilerden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle yasalarla düzenlenmiştir. İşgücü piyasasının organizasyonu ve işleyişi, birçok toplumsal ve ekonomik sorunu, politika ve programları doğru olarak anlamamız ve değerlendirmemiz için önem taşımaktadır. İşgücü piyasası analizi ile ekonominin en önemli kaynağı olan işgücü; mesleklere, firmalara ve bölgelere dağıtılmaktadır. Hem bireyler hem de toplum, işgücü piyasasının nasıl çalıştığı ile yakından ilgilidir. Gerekli durumlarda yöneticiler işgücü arzını veya talebini etkileyen politikaları yapılan analizlere göre uygulamaya koymaktadırlar (Tansel 2012: 19).

Ülkeler, mezunların işgücü piyasasına geçişini kolaylaştırmak için hem eğitim sistemlerinde hem de iş gücü piyasalarında iyileştirmeler yapmaktadır. Mesleki eğitimin doğrudan iş piyasaları ile ilişkili yapısı bu geçişte ayrı öneme sahip olmasını sağlamaktadır. Birçok ülke mesleki eğitim sistemlerini yapılandırırken işgücü piyasası ile ilişkilerini çeşitli şekillerde kurmaktadır (Lopez-Mayan ve Nicodemo, 2013; OECD, 1998).

Örneğin; Almanya gibi mesleki eğitimi istihdam mantığı ile kurgulayan ülkelerde ise mesleki eğitimin işgücü piyasası ile bağları oldukça güçlü, ancak yükseköğretim ile bağları görece zayıftır. OECD ülkeleri arasında yapılan çalışmalar, mesleki eğitimin istihdam mantığı ile kurgulandığı ülkelerde yükseköğrenime devam etmeyen öğrencilerin istihdamının önemli ölçüde arttığını göstermektedir (OECD, 1998). Buna göre mesleki eğitimin istihdam edilebilirlik açısından yükseköğretimden daha etkili olduğu düşünülebilir.

Türkiye’de mesleki eğitimler faaliyetleri kamu kurumları, özel kurumlar ve Sivil Toplum Kuruluşları (STK) gibi birden fazla kurum eliyle gerçekleştirilmektedir. Özel sektörde mesleki eğitim tüzel ya da gerçek kişiler adı altında açılan mesleki eğitim kursları, kariyer merkezleri veya özel işyerlerinin bünyesinde verilmektedir. Kamuda mesleki eğitim veren kurumların başında MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlar, Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)’na bağlı Meslek Yüksek Okulları (MYO) ile İŞKUR gelmektedir. Bu kurumlardan mesleki eğitim alarak ilgili bir meslekte yeterli kazanan bireyler daha kısa sürede işgücü

piyasasına katılmak ve tam zamanlı olarak istihdam edilmek istemektedirler. Mesleki eğitim süreçlerinin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı, verimliliğinin artırılmasına ilişkin uygulamalar ve mezunlarının istihdamına yönelik devlet teşviklerinin sahaya yansımaları; ancak işgücü piyasasından alınacak geri bildirimlerle ölçülebilir. İşgücü piyasasının aktörleri arasında esasen piyasaya yön veren ise sektör ve işletmelerin ihtiyaçlarıdır (Kuş Gürbey, Cam ve Arslan). Bu noktada verilen mesleki eğitimlerin işgücü piyasasının talepleri ile ilişkili olması da önem arz etmektedir. İşgücü piyasasının beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmadan belirlenen modüller ile yapılan mesleki eğitimler; bir tarafta eğitimini aldığı meslekte istihdam edilme şansı bulamayan bireyler; diğer tarafta aradığı meslekte işgücünü temin edemeyen işyerlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda yapılan işgücü piyasa araştırma raporlarının mesleki eğitim modüllerinin belirlenmesinde dikkate alınacak faktörlerin başında geldiği düşünülmektedir.

2012 yılında itibaren Türkiye İş Kurumu tarafından Türkiye genelinde il bazlı İşgücü Piyasası Araştırması (İPA) yapılmaktadır. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 617'nci maddesinin b fıkrası uyarınca; "İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayımlamak, İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve bu Kurulun çalışmalarını koordine etmek, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak." görevlerini ifa etmektedir. Bu bağlamda İşgücü Piyasası Araştırma Raporu (İPA) işgücü piyasasının eğilimlerine ışık tutmak üzere gerçekleştirilen araştırma sonuçlarını içermektedir. İPA işverenler, çalışanlar ve işsizler arasındaki ilişki ve bağlantıları tespit edip analize tabi tutarak il düzeyinde aktif istihdam politikalarının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. İşgücü Piyasası Araştırması'ndan elde edilen bilgiler doğrultusunda, işyeri özellikleri, çalışan sayıları, açık işleri, geleceğin meslekleri, istihdam beklentileri ve temininde güçlük çekilen meslekler bağlamında derlenen veriler ile işgücünün talep yapısı hakkında bilgi ihtiyacı karşılanmaktadır.

Araştırmaya konu olan Kayseri ili İç Anadolu Bölgesinde yer alan, konumu itibari ile bölgenin önemli bir noktasında bulunan ve gelişmekte olan bir ildir. Özellikle son yıllarda ortaya konulan politikalar ile bölgesel olarak gelişmişlik düzeyini artırmış, gündün güne büyüyen sanayi alanları ile başta mobilya olmak üzere birçok sanayi kolunda bölgenin lokomotif konumuna gelmiş bir il olmuştur. Bölgelerin kalkınma ve sosyo ekonomik göstergeleri bulunmuş oldukları gelişmişlik düzeylerini ortaya koyarken, yapılan ve ileride yapılacak olan yatırımları da yönlendirmektedir. Kayseri ili Kalkınma Bakanlığı'nın 2017 yılında yayınladığı "İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Araştırması" sıralamasında Türkiye genelinde 81 il içerisinde 17'nci sırada yer almıştır (Kalkınma Bakanlığı 2017).

Diğer illerde olduğu gibi Kayseri'de de işgücü piyasasına eleman temin etmek amacıyla MEB'e bağlı okullarda verilen eğitimlerin yanında kamu kurumları, belediyeler ve çeşitli özel kurumlar tarafından mesleki eğitim kursları verilmektedir. Mesleki eğitim veren kamu kurumlarının başında MEB bünyesinde hizmet veren Meslek Liseleri, Halk Eğitim Merkezleri ve İŞKUR gelmektedir. Kayseri sınırları içinde eğitim faaliyetleri yürüten 56 meslek lisesi; 16 Halk Eğitim Merkezi ve İŞKUR düzenledikleri mesleki eğitim kursları ile işgücüne meslek sahibi elemanlar kazandırmaktadır. İŞKUR aktif işgücü hizmetleri kapsamında meslek edindirmeye yönelik eğitim vermekle yükümlü kurumların başında gelmektedir. İŞKUR düzenlediği meslek edindirme kursları (MEK) ve İşbaşı Eğitim Programları (İEP) ile birçok alanda mesleki eğitim vermektedir. MEK kapsamında verilen eğitimler İl İstihdam Yürütme Kurulu'nun görüş ve önerileri dikkate alınarak belirlemekte; İEP ise işverenleri talep ettikleri meslekler doğrultusunda işyerlerinde işin başında mesleğin öğretilmesi sağlanarak gerçekleştirilmektedir.

Buna karşın Kayseri İŞKUR tarafından açıklanan İPA raporlarına göre bu ilde her yıl temininde güçlük çekilen mesleklerin varlığı dikkat çekmektedir.

1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı Kayseri Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen İPA sonuçlarının “Temininde Güçlük Çekilen Meslekler (TGM)” bazında incelenerek, Kayseri ilinde işyerlerinin son beş yılda personel temin etmekte zorluk çektiği meslekleri ve nedenlerini ortaya koymaktır. Bunun yanında çalışma kapsamında Kayseri’de mesleki eğitim veren bazı kurumların bu mesleklerde işgücü yetiştirme durumları da belirlenecektir. Çalışma ile istihdamda en önemli denge olarak görülen işgücü arz-talep dengesi bu meslekler bazında incelenecektir. İşgücü piyasasında eleman temin etmekte güçlük çekilmesine neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlayacak doğru aktif işgücü politikaları üretilip, mevcut açık işler için talep edilen beceri ve tecrübeye sahip bireyler sağlandığında işgücü talep ve arzı dengelenmiş olacaktır. Çalışma neticesinde ulaşılan sonuçların Kayseri’de mesleki eğitim veren kurumların eğitim modüllerinin belirlenmesinde rehber olması umulmaktadır. Çalışma ile belirlenen işgücü piyasasında aranan işgücünün yetiştirilmesinin; işsizliğin azaltılmasına önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

Çalışma nitel araştırma kapsamında doküman incelemesi ile yürütülmüştür. Çalışmanın amacı doğrultusunda Kayseri Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından 2018-2022 yıllarında hazırlanmış olan beş İPA raporu ile mesleki eğitim veren kurumların eğitim modülleri ve meslek liselerinin programları doküman incelemesine tabi tutulmuştur.

Bu kapsamda Kayseri Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü tarafından 2018-2022 yılları arasında hazırlanan beş İPA raporu TGM bazında incelenmiş ve son 5 yılda TGM’lerden en çok tekrar eden 3 meslek belirlenmiştir. Mesleklerin belirlenmesinin ardından, yine 2018-2022 yılları arasında, Kayseri’deki Halk Eğitim Merkezleri ve İŞKUR tarafından verilen mesleki kurslar ve mesleki eğitim veren liselerin programları; belirlenen mesleklerde işgücü yetiştirmeleri noktasında incelenmiştir.

3. Bulgular

3.1. Kayseri İşgücü Piyasası Araştırma Sonuçları

Çalışma kapsamında 2018-2022 yılları arasında Kayseri ilinde gerçekleştirilmiş olan İşgücü Piyasası Araştırma raporları incelenmiştir. İPA verileri Kayseri İŞKUR’da görevli kamu personellerinin ilde bulunan işveren veya işveren temsilcileri ile birebir görüşmeleri neticesinde, işveren/işveren temsilcilerinin İPA formlarında yer alan soruları cevaplamaları sağlanarak toplanmıştır. Son 5 yılın Kayseri İPA verileri İŞKUR’da görevli personellerin 2018 yılında 1672; 2019 yılında 1540; 2020 yılında 1467; 2021 yılında 1378 ve 2022 yılında ise 1693 firma yetkilisi ile yaptıkları görüşmeler neticesinde toplanmıştır.

Tablo1. Kayseri İPA verilerine göre 2018-2022 yılları arasında Temininde Güçlük Çekilen ilk 10 meslek.

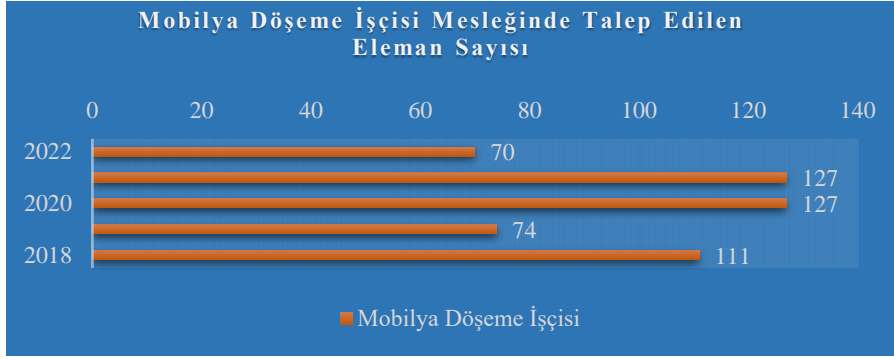
Sıra	2018	2019	2020	2021	2022
1.	Mobilya Döşeme İşçisi	Mobilya Döşeme İşçisi	Mobilyacı	Mobilya Döşeme İşçisi	Seramik İmal İşçisi
2.	Argon Kaynakçısı (Tıg Kaynakçısı)	Argon Kaynakçısı (Tıg Kaynakçısı)	Mobilya Döşeme İşçisi	Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi	İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel)
3.	Terzi	Satış Danışmanı / Uzmanı	Argon Kaynakçısı (Tıg Kaynakçısı)	Argon Kaynakçısı (Tıg Kaynakçısı)	Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi
4.	Elektrikçi (Genel)	Seramik İmal İşçisi	Vater Makinası Operatörü	İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel)	Argon Kaynakçısı (Tıg Kaynakçısı)
5.	Elektrik Teknikeri	Terzi	Beden İşçisi (Genel)	Ahşap Mobilya İmalatçısı	Mobilya Döşeme İşçisi
6.	Şoför-Yük Taşıma	Kaynakçı (Oksijen Ve Elektrik)	Kaynakçı (Oksijen Ve Elektrik)	Düz Dikiş Makineci	Beden İşçisi (Genel)
7.	Satış Danışmanı / Uzmanı	Makine Bakımcı	Makine Bakımcı	Beden İşçisi (Genel)	Terzi
8.	Kaynakçı (Oksijen Ve Elektrik)	Mobilyacı	Ahşap Mobilya İmalat Ustası	Tekstüre İplik Üretim Makinesi Operatörü	Fast Food Hazırlayıcısı- Hamburger, Tost, Sandviç vb.
9.	Punta Kaynak Makinesi İşçisi	Pres Tezgâhı Operatörü (Kesim)	Çelik Kaynakçısı	Su Ürünleri İşlemecisi	Perakende Satış Elemanı (Tezgâhtar)
10.	Diğer	Fırıncı Ustası- Unlu Mamuller	İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel)	Diğer Döşemeciler Ve İlgili İşçiler	Kaynakçı (Oksijen Ve Elektrik)

URL-1: <https://media.iskur.gov.tr/45178/kayseri.pdf>

3.2.Temininde Güçlük Çekilen Mesleklerde Talep Edilen Eleman Sayılarındaki Değişim

3.2.1. Mobilya Döşeme İşçisi Mesleğinde Eleman Talebi

İPA raporlarında yer alan TGM listesinde son 5 yılda ilk 10 meslek içinde her sene yer almış olan Mobilya Döşeme İşçisi mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayılarının yıllara göre değişimi Şekil1. de verilmiştir.



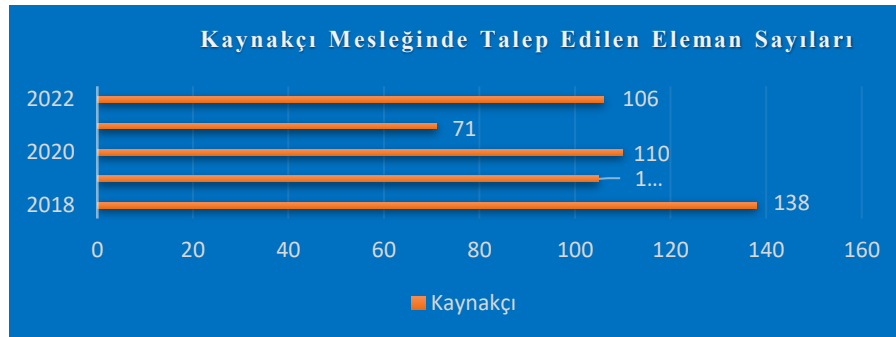
Şekil 1. Mobilya Döşeme İşçisi mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayısının yıllara göre değişimi

(İŞKUR' un 2018-2022 yıllarına ilişkin yayınladığı İPA verileri kullanılmıştır.)

Mobilya Döşeme Mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayısının yıllara göre değiştiği görülmektedir. 2021 ve 2022 yıllarında bu meslekte eleman sayısının diğer yıllara göre en üst seviyede olmuştur.

3.2.2. Kaynakçı Mesleğinde Eleman Talebi

İPA raporlarında yer alan TGM listesinde son 5 yılda ilk 10 meslek içinde her sene yer almış olan Kaynakçı mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayılarının yıllara göre değişimi Şekil 2. de verilmiştir



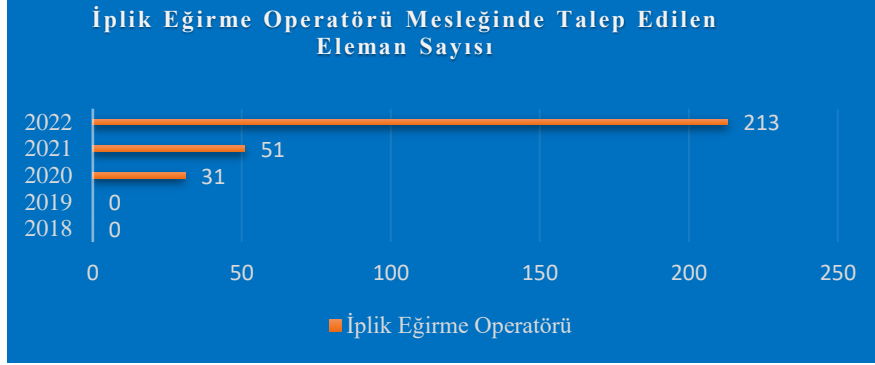
Şekil 2. Kaynakçı mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayısının yıllara göre değişimi

(İŞKUR' un 2018-2022 yıllarına ilişkin yayınladığı İPA verileri kullanılmıştır.)

Kaynakçı mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayısının yıllara göre değiştiği görülmektedir. Bu meslekte eleman talebinin 2018 yılında en üst seviyede olduğu; yıllar geçtikçe genel manada azaldığı görülmektedir.

3.2.3.İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel) Mesleğinde Eleman Talebi

İPA raporlarında yer alan TGM listesinde son 5 yılda ilk 10 meslek içinde son üç yılda yer almış olan İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel) mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayılarının yıllara göre değişimi Şekil 3. de verilmiştir.



Şekil 3. İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel) mesleğinde ihtiyaç duyulan eleman sayısının yıllara göre değişimi

(İŞKUR' un 2018-2022 yıllarına ilişkin yayınladığı İPA verileri kullanılmıştır.)

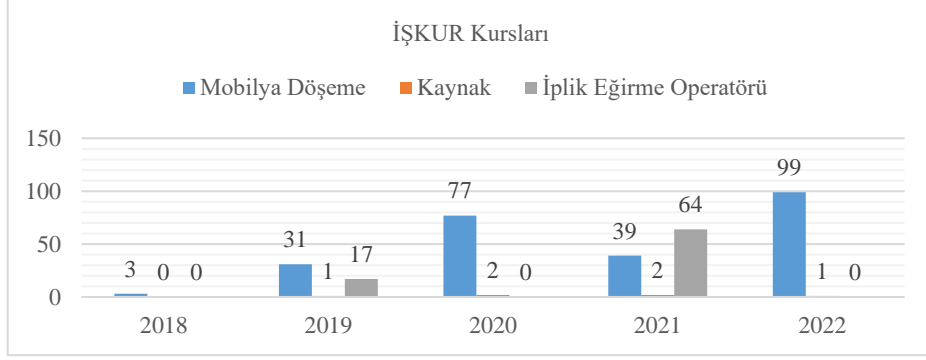
İPA sonuçlarına göre Kayseri'de 2020 yılından itibaren İplik Eğirme Operatörü (Ring/Vater/Vargel) mesleğinde eleman temin etme noktasında zorluk yaşanmaya başladığı görülmüştür. Bu meslekte ihtiyaç duyulan ve temin edilemeyen eleman sayısı yıllara göre artış göstermiş; 2022 yılında en üst seviyesine ulaşmıştır.

3.3. Kayseri' de Mesleki Eğitim Veren Kurumlar ve Programlar

Çalışmada geçmişten günümüze mesleki eğitim noktasında aktif rol almış olan İŞKUR, Halk Eğitim Merkezleri ve mesleki eğitim veren liselerin vermiş olduğu kurs ve eğitim modülleri incelenmiştir.

3.3.1. Kayseri Çalışma ve İş Kurumu Tarafından Açılan Kurslar

Çalışma kapsamında Kayseri İŞKUR'un aktif İşgücü programları kapsamında 2018-2022 yılları arasında açmış olduğu mesleki eğitim programları (MEK, İEP)ve katılımcı sayıları incelenmiştir. TGM'e ilişkin verilen eğitimler Şekil 4.'te sunulmuştur.



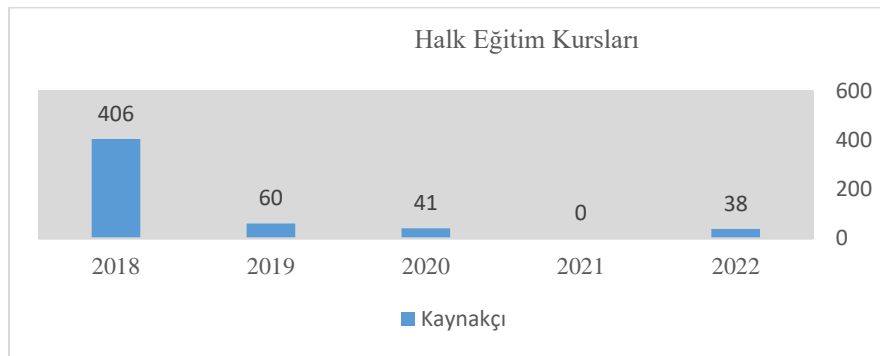
Şekil 4. 2018-2022 yılları arasında İŞKUR tarafından açılan mesleki eğitim kursları

(URL2-<https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/aktif-iscucu-programlari/mesleki-egitim-kurslari>)

Şekil 4. 'den görüldüğü üzere İŞKUR 2018-2022 yılları arasında Mobilya Döşeme İşçisi mesleğine kurs açmıştır. İlgili meslekte 2018 yılında 3; 2019 yılında 31; 2020 yılında 77; 2021 yılında 39 ve 2022 yılında 99 kişiye mesleki eğitim verilmiştir. Kaynakçı mesleğinde 2019-2022 yılları arasında kurslar açıldığı görülmektedir. Buna göre İŞKUR Kayseri'de 2019 yılında 1; 2020 yılında 2; 2021 yılında 2 ve 2022 yılında 1 kişiye Kaynakçı mesleğinde İEP kapsamında mesleki eğitim kursu düzenlemiştir. İŞKUR İplik Eğirme Operatörü mesleğinde ise 2019 yılında 17 kişiye İEP kapsamında; 2021 yılında 64 kişiye MEK kapsamında mesleki eğitim kursu düzenlemiştir.

3.3.2. Halk Eğitim Merkezleri Tarafından Açılan Kurslar

Çalışmada Halk Eğitim Merkezleri tarafından 2018-2022 yılları arasında verilmiş olduğu eğitimler TGM açısından incelenmiştir. Elde edilen veriler Şekil 5.' te sunulmuştur.



Şekil 5. 2018-2022 yılları arasında Halk Eğitim Merkezleri tarafından açılan kurslar

(URL3-<https://kayseri.meb.gov.tr/www/hayat-boyu-ogrenme-subemudurlugu/icerik/130,%20halke%C4%9Fitim.>)

Şekil 5'ten de anlaşılacağı üzere Kayseri'de bulunan Halk Eğitim Merkezleri tarafından yalnızca Kaynakçı mesleğinde kurslar açılmıştır. Buna göre Eğitim Merkezleri tarafından Kaynakçı mesleğinde Halk 2018 yılında 406; 2019 yılında 60, 2020 yılında 41 ve 2022 yılında 38 kişiye eğitim verilmiştir.

3.3.3. Mesleki Eğitim Veren Liseler

Kayseri'de mesleki eğitim veren liseler öğretim yaptıkları programlar ve hali hazırda son sınıfta öğrenim gören öğrenciler, gelecek dönem işgücü piyasasına sunacakları işgücü sayısı açısından incelenmiştir.

Tablo 2. Kayseri'deki meslek liselerin Kaynakçı, Mobilya Döşeme İşçisi ve İplik Eğirme Operatörü alanında eğitim veren program ve öğrenci sayısı

Bölüm	Bölüm Sayısı	Son sınıfta Eğitim Gören Öğrenci Sayısı
Mobilya ve İç Mekan Tasarımı	12	96
Kaynak	6	46
İplik Üretim Teknolojisi	2	17

Kayseri'de mesleki eğitim veren 56 liseden yalnızca 12'sinde Mobilya ve İç Mekan Tasarımı, 6'sında Kaynak ve 2'sinde İplik Üretim Teknolojisi dalları bulunmaktadır. Bu bölümlerde hali hazırda son sınıflarda öğrenim gören öğrenci sayıları ise; Mobilya ve İç Mekan Tasarım dalında 96; Kaynak bölümünde 46 ve İplik Üretim Teknolojisi bölümünde 17'dir.

4. Sonuç ve Tartışma

Çalışma kapsamında ilk olarak Kayseri Çalışma ve İş Kurumu tarafından 2018-2022 yılları arasında gerçekleştirilen İPA sonuçları incelenmiştir. İPA raporlarında sunulan Temininde Güçlük Çekilen ilk 10 meslek arasında Mobilya Döşeme İşçisi, Kaynakçı ve İplik Eğirme Operatörü mesleklerinin çoğunlukla yer almış olduğu görülmüştür. Gelişmiş iki büyük sanayi bölgesine sahip ve Türkiye'nin mobilya lokomotifini olan Kayseri ilinde mobilya alanında sürekli eleman ihtiyacı olması beklenen bir durumdur. Bunun yanında gelişmiş sanayi kollarında çoğunda iş alanı olan kaynakçı mesleğinde de eleman talebinin olması yine olağandır. Bu sonuçlar arasında en dikkat çeken son üç yıl boyunca şehirde İplik Eğirme Operatörü mesleğinde eleman talebinin hızla artmasıdır. Bu alanda işgücüne yönelik talebin artması Kayseri sanayisinde tekstil sektörün gelişmeye başladığının da bir göstergesi olabilir. Bu artışın diğer bir nedeni ise daha öncesinde "Beden İşçisi" olarak ifade edilen mesleğin, artık Türk Meslekler Sözlüğündeki karşılığı ile ifade edilmiş olmasıdır.

Kayseri ilinde mesleki eğitimden sorumlu çok sayıda okul ve kurum bulunmasına rağmen bu üç meslekte hemen her yıl eleman ihtiyacı temininde güçlük çekiliyor olunması; işgücü piyasasına yönelik işgücü yetiştirilmesi açısından insan kaynaklarının planlaması noktasında bir sorun olarak görülmektedir. Kayseri ilinde İPA raporlarında yer alan temininde güçlük çekilme nedenlerine bakıldığında ilk sırada "Gerekli mesleki beceriye / niteliğe sahip eleman bulunamaması" yer almaktadır. Eleman temininde güçlük çekilme nedenlerini ortadan kaldırmaya yarayacak doğru aktif işgücü politikaları üretilip, mevcut açık işler için talep edilen beceri ve tecrübeye sahip bireyler sağlandığında işgücü talep ve arzı dengelenmiş olacaktır. Bu noktadan hareketle Kayseri'de mesleki

eğitim veren kurumların başında gelen İŞKUR, Halk Eğitim Merkezleri ve mesleki eğitim veren liseler Mobilya Döşeme İşçisi, Kaynakçı ve İplik Eğirme Operatörü mesleklerinde verdikleri eğitimler açasından incelenmiştir.

Çalışma bulgularında Kayseri İŞKUR' un 2018-2022 yıllar arasında açağı meslek kursları sunulmuştur. Mobilya Döşeme İşçisi mesleğinde temininde güçlük çekilen eleman sayısı ile İŞKUR'un bu meslekte verdiği eğitimler ile yetiőtirdiđi iőtücü, yıl bazında kıyaslandığında 2018 -2021 yılları arasında ilgili meslekte eğitim verilen bireylerin sayısının, talep edilen sayının çok altında kaldığı görölmektedir. İŞKUR'un 2022 yılında bu meslekte verdiği eğitimle yetiőtirdiđi iőtücü ilk defa talep edilenin üzerinde olmuştur. Benzer karőtılaőtırma Kaynakçı mesleğinde yapılmış ve bu meslekte düzenlenen kurslarda yetiőtirilen iőtücünün, her yıl talep edilen sayının çok altında kaldığı görölmektedir. İplik Eğirme Operatörü mesleğinde talep edilen eleman sayısı ile bu alanda İŞKUR kursları ile yetiőtirilen iőtücü sayısı karőtılaőtırmasında yine benzer bir sonuç karőtımıza çıkmaktadır. İlgili meslekte yetiőtirilen iőtücü sayısı toplamda talep edilen eleman sayının çok altında kalmaktadır. Özellikle 2022 yılında İplik Eğirme Operatörü Mesleğinde elemana duyulan ihtiyacın hızla artmıő olmasına rağmen bu yıl içerisinde ilgili meslekte İŞKUR tarafından kurs düzenlenmemiőt olması dikkat çekmektedir.

Bu noktada ilde istihdamın artması ve ilgili mesleklerde eleman temin etme güçlüğünün azaltılması noktasında mesleki eğitim kurslarının belirlenmesinde İPA sonuçlarının dikkate alınmasının gerekli ve önemli olduğu düşünölmektedir. Bunun yanında İPA kapsamında görüşleri alınan işverenlerin, ilgili mesleklerde eleman temin etmek noktasında sıkıntı yaőadıklarını ifade etmiőt olmalarına rağmen, bu mesleklerde yeteri sayıda İEP talep etmiőt olmamaları da dikkat çeken bulgular arasında olmuştur. Bu durum işverenlerin İEP hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadığı düşünöncesini doğurmaktadır.

Halk Eğitim Merkezleri MEB' in Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne bağlı olarak yaygın eğitim kapsamında birçok alanda mesleki eğitim vermektelerler. Bu merkezlerin verebileceği eğitim modölleri Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğünce belirlenmekte olup; Halk Eğitim Merkezleri düzenleyecekleri kurslarını çıktıkları duyurular neticesinde aldıkları taleplere göre belirlenmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda Kayseri ilinde bulunan Halk Eğitim Merkezleri'nde verilen eğitimler Mobilya Döşeme İşçisi, Kaynakçı ve İplik Eğirme Operatörü mesleklerine yönelik eğitim verme durumları açasından incelenmiştir. Merkezlerin 2018-2022 yılları arasında açağı kurslar incelenmiőt ve ilgili mesleklerden yalnızca Kaynakçı mesleğinde kurs düzenlendiği görölmüőtür. 2018 yılında açılan kursta 406 kiőtise Kaynakçılık eğitimi verilirken bu sayı yıllara göre giderek azalmıőtir. 2021 yılında bu meslekte kurs açmayan kurum, 2022 yılında 38 kiőtise Kaynakçı mesleğinde yeniden kurs düzenlemiştir. Halk eğitim merkezlerinde yetiőtirilen Kaynakçı mesleğinde yetiőtirilen iőtücü, 2018 yılı dışında, iőverenlerce talep edilen sayının altında kalmıőtir. Halk Eğitim Merkezi yetkileri ile yapılan görüşmelerde, verilecek mesleki eğitim kurs türünün belirlenmesinde merkezlerin bulunduğu çevre halkının taleplerinin dikkate alındığı bilgisine ulaőtılmıőtir. İőtücünün istihdamına ve iőverenin ihtiyacına yönelik belirlenerek açılması önemli olan mesleki eğitim kursları, vatandaşların talepleri doğrultusunda belirlenmektedir. Mesleki eğitimin faydalanmak isteyen bireylerin, iőtücü piyasasının ihtiyacı olan ve istihdam edilebilirliği yüksek meslekler hakkında yeterli bilgiye sahibi olmaması kurs programlarının çeőidinin az sayıda olmasına ve kursiyer sayısının düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır. Bu durum iş arayan açasından iőtisizliđe; eleman temininde güçlük yaşayan işveren açasından değerlendirildiğinde ise tam rekabet piyasasının tam olarak sağlanamadığı iőtücü

piyasasında özellikle 20 ve üzeri çalışanı bulunan ve geliştirmekte olan firmaları, marka değeri yüksek ve güçlü kurumsal yapıdaki firmalar karşısında dezavantajlı konuma düşürmektedir.

Halk Eğitim Merkezleri'nin açtığı kurs türlerini vatandaşların talepleri doğrultusunda belirlediği dikkate alındığında, araştırmaya konu olan Mobilya Döşeme İşçisi ve İplik Eğirme Operatörü mesleklerinde kurs talep edilmemesinin altında yatan bilgisizliğin yanında farklı nedenlerin de olduğu düşünülmektedir. Mesleklerin istihdam edilebilirlik durumları bilindiği halde bu alanlarda mesleki eğitim almak istemeyen, hatta bu mesleklere sahip bulunduğu halde, bu alanlarda çalışmayı tercih etmeyen bireylerin varlığı insan kaynakları açısından çok boyutlu olarak araştırılması gereken bir durumdur. İlgili mesleklere sahip oldukları halde çalışma şartları, ücret, özlük hakları noktasında istediklerini alamadıkları gerekçesi ile bireylerin bu mesleklerde çalışmak istememeleri işgücü piyasasında ilgili mesleklerde eleman temin etmekte sıkıntı yaşanmasına neden olmaktadır. Bu noktada işverenler çalışanlarına sundukları çalışma ortamı, ücret ve özlük hakları noktasında iyileştirme yapmalarının gerekliliği görülmektedir.

Çalışma kapsamında Kayseri ilinde mesleki eğitim veren liselerin programları Mobilya Döşeme İşçisi, Kaynakçı ve İplik Eğirme Operatörü mesleklerine yönelik eğitim verme durumları açısından incelenmiştir. Buna göre Kayseri ilinde mesleki eğitim veren 56 okul olmasına karşın bunların yalnızca 12'sinde mobilya alanında eğitim verilmektedir. Bu okullarda mobilya alanında eğitim Mobilya ve İç Mekan Tasarımı Alanı altında Üretim Teknolojisi Dalı'nda verilmektedir. Bu dal atında verilen eğitim tamamen okulun sahip olduğu malzeme, teçhizatın yanında alan hocasının sahip olduğu beceriye ve yeterliğe göre belirlenmektedir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde ilde mesleki eğitim veren liselerin özellikle mobilya döşeme mesleğinde eleman yetiştirme noktasında yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bu noktada Kayseri'de mobilya döşeme alanında eleman ihtiyacının karşılanmasında; mobilya döşeme eğitimi vermek üzere gerekli tüm teçhizat ve donanıma sahip; bu alanda beceri ve yeterliliği olan öğretmenlerin görev aldığı tematik okulların açılmasının gerekli olduğu düşüncesi oluşmuştur. Bunu yanında Mesleki eğitim veren liselerin Mobilya ve İç Mekan tasarımı alanında görev yapan öğretmenlere, seminer dönemlerinde, mobilya döşeme alanında beceri kazanmalarını destekleyecek eğitimler verilmesinin; öğrencilerin bu alanda mesleki beceri kazanarak mezun olmaları noktasında oldukça etkili olacak bir uygulama olarak düşünülmektedir.

Mesleki eğitim veren liselerin çalışmaya konu olan Kaynakçı mesleğinde eleman yetiştirilmek üzere 56 okuldan yalnızca 6'sında ilgili bölüm açıldığı görülmektedir. 2018-2022 arası İPA raporlarında her yıl temininde güçlük çekilen mesleklerden gösterilen Kaynakçı mesleğinde eleman yetiştirilmesi noktasında okulların yetersiz kaldığı görülmektedir. Aynı durum İplik Eğirme Operatörü mesleği için de geçerlidir. Kayseri'de mesleki eğitim veren yalnızca 2 okulda İplik Üretim Teknolojisi Alanı altında, yine öğretmenlerin yeterliklerine dayalı olarak, İplik Eğirme Operatörü mesleğinde eleman yetiştirilmektedir. Çalışma kapsamında Kayseri'de mesleki eğitim veren okulların yine Kayseri işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu elemanı yetiştirme noktasında yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu noktada bu okulların program içeriklerinin belirlenmesinden sorumlu olan MEB'in İŞKUR tarafından gerçekleştirilen İPA raporlarını dikkate alması gerektiği düşünülmektedir. İŞKUR tarafından gerçekleştirilen İPA verileri dikkate alınarak düzenlenen mesleki eğitim kurs ve programları; bölgedeki işgücü piyasasının gelişmesini ve genişlemesini, istihdamın artmasını ve işsizliğin azalmasını sağlamakta önemli rol oynamaktadır. İPA, bölgedeki lider sektörler, geliştirmekte olan sektörler ve de yeni endüstri ürünlerinin üretimine

dayalı sektörlerinin eleman ihtiyacı ve temini noktasında, işgücü piyasasındaki misyonunu göz ardı edilemeyecek bir konumda tutmaktadır.

Yapılan araştırmada sonuç olarak belirtilen veriler ışığında ilin işgücü piyasasında Mobilya Döşeme İşçisi, Kaynakçı ve İplik Eğirme Operatörü mesleklerinde sürekli ve yoğun bir şekilde talebin olduğu ve karşılanamadığı; mesleki eğitim veren okul ve kurumların da ilgili mesleklerde işgücü arzı noktasında yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunun yanında İPA raporlarında TGM’de her yıl benzer mesleklerin yer alması; başkaca sektörlerin piyasada gelişmemiş olması olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan işgücünün istihdam edilebilirliği yüksek meslekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayışı yine farklı mesleklerdeki eleman ihtiyacının düşük seviyede kalmasına neden olduğu da düşünülmektedir.

Bölgenin ihtiyaç yoğun mesleklerde personel açığının karşılanması ve farklı mesleklerde eleman yetiştirilmesi; İPA sonuçlarının titizlik ile incelenerek düzenlenecek olan kurs ve programlarla sağlanabilecektir. İstihdam edilebilirliği yüksek mesleklerde açılacak kursların çeşitli yollardan ilan edilip, geniş kitlelere duyurularak kurslara katılımların artırılması sağlanmalıdır. Kurumlarda bu eğitimleri verecek eğitimcilerin yetiştirilmesi noktasında da ilgili mesleklerde eğitici eğitimi programlarının düzenlenmesi önem arz etmektedir.

Kaynakça

Etöz, Z. Ve Çubuk N., (1999), Bölgesel İşgücü İzleme Kaynakları, İŞKUR, Siyasal Yayıncılık, Ankara

Kalkınma Bakanlığı, 2017. https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege_adresinden_01.10.2023 tarihinde erişilmiştir.

Kuş Gürbey, S. Cam, E. ve Arslan, B. (2022) . "Meslek Lisesi Mezunlarının İstihdamı Üzerine İşverenlerin Görüşleri: Mobilya Sektöründe Bir İnceleme." *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Online)* , vol.24, no.3, pp.1545-1576.

Lopez-Mayan, Cristina ve Lopez-Mayan, Cristina ve Nicodemo, Catia, Mesleki Eğitimden İşe Geçiş: İspanya'dan Kanıtlar (11 Eylül 2013). SSRN'de mevcuttur: <https://ssrn.com/abstract=2383417> veya <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2383417>

OECD. (1998). Employment outlook 1998. Paris: OECD Publishing.

Tansel A. (2012) 2050'ye Doğru Nüfus Bilim ve Yönetim: İşgücü Piyasasına Bakış, TÜSİAD-T/2012 11/536, İstanbul,

URL-1: <https://media.iskur.gov.tr/45178/kayseri.pdf>

URL2: <https://www.iskur.gov.tr/is-arayan/aktif-iscucu-programlari/mesleki-egitim-kurslari>.

URL-3: <https://kayseri.meb.gov.tr/www/hayat-boyu-ogrenme-sube-mudurlugu/icerik/130.%20halke%C4%9Fitim>

EXPLORING THE IMPACT OF CREW WELLBEING ON MARITIME SAFETY

Ramazan Özkan YILDIZ

Introduction

Crew wellbeing has a significant impact on maritime safety, and it is crucial to prioritize crew wellbeing for several reasons. Firstly, the crew factor is a critical determinant of the safety risk in maritime navigation (Zhang et al., 2022). The behavior and condition of the crew directly affect the safety of the vessel and its operations. Therefore, ensuring the wellbeing of the crew is essential to minimize the risk of accidents and maintain a safe maritime environment (Hjellvik and Sætrevik, 2020). One aspect of crew wellbeing that has gained attention in recent times is the impact of the COVID-19 pandemic on the maritime industry. The pandemic has presented numerous challenges for the industry, including concerns for the health and safety protection of the crew and the provision of necessary resources (Sackey et al., 2022). The outbreak of COVID-19 on ships has highlighted the importance of implementing measures to protect the crew and prevent the spread of the virus (Boviatsis, 2022).

The wellbeing of the crew is crucial not only for their own health but also for preventing disruptions in the global commodity supply system (Sackey et al., 2022). Furthermore, crew wellbeing is closely linked to crew performance and behavior, which in turn affects maritime safety. Studies have identified various human factors that contribute to ship accidents, including poor crew interaction, crew fatigue, drugs and alcoholism, unsafe vessel speed, and faulty crew judgment. Fatigue, in particular, has been identified as a significant risk factor for accidents in the maritime industry. Therefore, ensuring the wellbeing of the crew, including adequate rest and fatigue management, is essential for maintaining their alertness and decision-making abilities, ultimately enhancing maritime safety (Oluseye and Ogunseye, 2016).

In addition to the direct impact on safety, crew wellbeing also has implications for the overall performance and efficiency of maritime operations. Research has shown that crew members' behavior and safety practices can be indicators of the level of safety on vessels (Hjellvik and Sætrevik, 2020). Improving crew wellbeing and creating a positive safety culture can lead to better safety outcomes and performance (Fenstad et al., 2016). Moreover, the mental health of the crew members can significantly impact their job satisfaction and retention. Addressing the mental health needs of the crew can contribute to their overall wellbeing and job satisfaction, leading to increased productivity and reduced turnover rates (Foo et al., 2022).

In light of all this information, the aim of this study is to examine the impact of crew wellbeing and its components on maritime safety from two different perspectives. By obtaining the opinions of both crew representatives and ship-owner company authorities, an attempt has been made to understand the influence of crew wellbeing on maritime safety through the similarities and differences between these two approaches. Interviews were conducted with 15 ship officers and 15 human resources officials from 15 different ship-owner companies,

and the obtained data were analyzed through qualitative content analysis. In order to achieve the intended goals, the study was directed by research questions given below:

- Research question 1: What are the major challenges experienced onboard in terms of crew wellbeing?
- Research question 2: What measures need to be taken to address these challenges?
- Research question 3: How do the factors under crew wellbeing influence the maritime safety concept at sea?

Conceptual Background

Maritime Safety

Maritime safety involves the strategies and actions taken to guarantee the safeguarding of human life, assets, and the natural surroundings within the shipping sector (Praetorius and Lützhöft, 2011). It includes several elements, including accident prevention, risk reduction, and compliance with international rules and standards (Formela et al., 2019). Maritime safety is crucial in the context of global commerce and trade for several reasons.

The shipping industry is of utmost importance in worldwide commerce and trade due to its significant role in facilitating the bulk of international trade via maritime transportation. Maintaining maritime safety is crucial for facilitating the uninterrupted transportation of products and commodities worldwide, since any disturbance or mishap in the maritime industry may result in substantial economic repercussions (Wang et al., 2020). Maritime accidents may result in disruptions to the transportation of commodities, harm to cargo, and financial setbacks for enterprises engaged in global commerce. By giving top priority to marine safety, the sector can reduce the likelihood of dangers and interruptions, thereby enabling smooth and dependable worldwide commerce (Gurning and Cahoon, 2011).

Furthermore, ensuring maritime safety is crucial for safeguarding human lives and averting nautical mishaps (Dominguez-Péry et al., 2021). The maritime industry comprises a range of activities, including shipping, fishing, offshore operations, and cruise tourism, which expose humans to possible dangers and hazards (Chen and Tang, 2019). To reduce the frequency of accidents and safeguard the lives of crew members, passengers, and others engaged in maritime activities, the industry should adopt effective safety measures, including comprehensive training, regular equipment maintenance, and strict adherence to safety protocols (Fenstad et al., 2016). Given the possible ramifications of marine accidents, such as fatalities, injuries, and ecological contamination, it is crucial to prioritize this matter.

Moreover, the preservation of the marine environment is intricately connected to the maintenance of maritime safety. The maritime industry has a substantial influence on the marine environment, and implementing safety measures may effectively mitigate or reduce environmental pollution and harm (Dupont et al., 2020). Examples of critical elements in marine safety that support environmental sustainability include the appropriate management and conveyance of dangerous substances, the avoidance of oil leakage, and the mitigation of ship emissions. By giving priority to maritime safety, the sector can reduce its environmental impact and help protect marine ecosystems.

To sustain the image and integrity of the maritime industry, it is crucial to prioritize maritime safety. The industry functions within a worldwide framework and occurrences of accidents or safety violations may have extensive repercussions on its reputation and public opinion (Praetorius and Lützhöft, 2011). By giving top priority to safety and following international regulations and standards, the industry can show its dedication to responsible

and sustainable practices. This will improve its reputation and ensure the trust of stakeholders, such as customers, investors, and regulatory authorities (Fenstad et al., 2016).

Crew Wellbeing

Crew wellbeing encompasses the holistic state of physical, mental, and emotional health and contentment of persons employed in a particular sector or vocation, such as the maritime business (Sackey et al., 2022). It includes several facets, such as physical well-being, psychological well-being, equilibrium between work and personal life, contentment with one's employment, and social assistance (Attwood et al., 2018). The wellbeing of the crew is crucial since it has a direct impact on the crew members' performance, productivity, and safety, as well as the overall success and sustainability of the industry or organization they are employed in (Pike et al., 2021).

One of the key reasons why crew wellbeing is important is its impact on the performance and productivity of the crew members. When crew members are physically and mentally healthy, they are more likely to perform their duties effectively and efficiently, leading to improved operational outcomes (Sackey et al., 2022). For example, in the maritime industry, crewmembers who are well-rested, physically fit, and mentally alert are better able to handle the demands and challenges of their work, such as long working hours, physically demanding tasks, and emergency situations (Pike et al., 2021). On the other hand, crew members who are fatigued, stressed, or experiencing poor mental health may be more prone to errors, accidents, and reduced productivity (Sackey et al., 2022).

The significance of crew wellbeing lies in its influence on the performance and productivity of the crew members. Optimal physical and mental well-being among crew members enhances their ability to carry out their responsibilities with effectiveness and efficiency, resulting in enhanced operational results (Sackey et al., 2022). In the maritime business, crewmembers who are well rested, in good physical condition, and mentally sharp are more capable of managing the requirements and difficulties of their job, such as extended working hours, physically strenuous duties, and emergency scenarios (Pike et al., 2021). In contrast, crew members who are weary, agitated, or suffering from poor mental health are more susceptible to making mistakes, encountering accidents, and having decreased productivity (Sackey et al., 2022).

In addition, the wellbeing of the crew is vital in guaranteeing the safety and protection of both the crew members themselves and the people, goods, and surroundings under their care. In the maritime sector, crew personnel who possess good physical and mental health are more capable of effectively managing emergency scenarios, adhering to safety procedures, and making prudent choices to avert accidents and reduce risks (Sackey et al., 2022; Sackey et al., 2021). In contrast, crew members who are facing physical or mental health problems may be more prone to accidents, injuries, or poor decision-making, leading to severe repercussions for both the crew, the vessel, and the marine ecosystem (Sackey et al., 2021).

Additionally, the wellbeing of the crew is crucial when considering ethical and social responsibilities. Employers are obligated to guarantee the well-being of their workers and should give priority to their welfare in order to provide equitable and compassionate working circumstances (Progoulaki and Theotokas, 2016). This includes facilitating healthcare accessibility, advocating for a harmonious equilibrium between work and personal life, tackling concerns related to harassment and discrimination, and cultivating a work environment that is both supportive and inclusive (Pike et al., 2021; Progoulaki and Theotokas, 2016). Organizations may highlight their

dedication to employee welfare and foster a favorable and enduring work atmosphere by giving priority to crew wellness (Pike et al., 2021).

The wellbeing of the crew comprises the overall physical, mental, and emotional health and contentment of persons employed in a certain sector or vocation. The significance of crew management lies in its direct influence on the performance, productivity, safety, and job happiness of crew members, as well as the overall success and sustainability of the industry or organization they are employed by. Emphasizing the importance of crew wellbeing is essential for achieving peak performance, maintaining safety, and enhancing work satisfaction. It also plays a key role in recruiting and keeping highly trained crew members. Employers have an ethical and social obligation to create a work environment that is supportive, inclusive, and conducive to the wellness of their workers.

Materials and Method

Research Approach

The research process was conducted in line with the phenomenological research design. The phenomenological method aims to uncover distinctive personal perspectives of expert individuals regarding their experiences, witnessed situations, and observations throughout their professional lives from the researcher's standpoint (Bloor and Wood, 2006: 128). Interviews were conducted in accordance with the phenomenological research design to analyze and interpret the phenomena occurring and evolving around the individual being interviewed and their surroundings (Sığrı, 2018: 186).

Through interviews, researchers can examine individuals' opinions, emotions, perceptions, and realities related to a specific topic orally. The ultimate goal of the interview method is to obtain high-quality data about the research subject (Sığrı, 2018: 237). Structured interviews are conducted in a standardized manner, where all participants are asked predetermined open-ended questions in the same order. The strengths of structured interviews lie in producing consistent data and enabling the comparison of participants' responses (Savin-Baden and Howell Major, 2013).

Validity in the interview method is ensured through pilot interviews conducted with subject experts. Various steps such as determining the research framework, creating the data collection tool, developing the interview guide, and posing questions to participants should be carried out sequentially. After the interviews are conducted and transcribed, the data undergo qualitative content analysis.

Data Collection and Sampling

The data were obtained through online, structured interviews, and the data collection tool was organized around questions derived from the current literature on crew wellbeing and maritime safety concepts. To address reliability concerns, the interview form was critically analyzed by five academics from various institutions (including a Professor and an Associate Professor from Dokuz Eylul University, an Assistant Professor from Bursa Technical University, an Assistant Professor from Bandırma Onyedi Eylul University and finally an Assistant Professor from Ankara Science University). This group of academics examined whether the questions were comprehensive enough to collect appropriate and targeted data. To test the validity of the data collection tool, the interview form was administered to two authorized personnel working in the HR departments of ship-owner

companies. The interviews were repeated one week later to see if similar responses were obtained. The consistency in responses proved the necessary validity of the data collection form.

Purposeful sampling method is commonly used in qualitative research to identify and select samples with comprehensive knowledge about the relevant phenomenon to efficiently utilize limited resources. In purposeful sampling, criteria such as expertise, competence, knowledge, as well as willingness and suitability for participation, are crucial (Palinkas, et al., 2015: 534). For our study, 15 HR executives from 15 different ship-owner companies and 15 ship officers from same companies were selected as the research sample through purposeful sampling, considering their active involvement, expertise, and dominance in the field. Hence, the final sample includes 30 experts from 15 different companies in Turkish shipping industry. The selected companies have well-established human resources (HR) departments and claimed that they actively implement crew wellbeing programs.

The data were collected between September and October 2023. The research was primarily conducted online via remote internet methods. The interviews lasted an average of 45 minutes. The interviews could not be recorded due to participants' privacy concerns. Therefore, participant responses were transcribed verbatim by the interviewer.

Analysis Process

A deductive approach has been adopted for the overall analysis process and coding. This approach allows participants' personal opinions and tendencies to be translated into results independently of the researcher's views. The coding process was conducted according to the coding paradigm proposed by Corbin and Strauss (1990). Following this paradigm, the process begins with open coding before consolidating axial codes. Subsequently, categories are established through selective coding. During the coding process, initial codes were generated by repeatedly reading the texts. These codes, emerging from the use of interview questions as umbrella categories, were then grouped under categories based on their relationships with each other. These resultant categories were later interpreted using language that readers could easily understand in the subsequent phase.

The impact of crew wellbeing on the maritime safety factor has been examined from two distinct perspectives, and interpretations and generalizations have been drawn based on the similarities between these two different viewpoints. Initially, opinions were gathered from 15 ship officers, serving as representatives of the crew. Subsequently, views were collected from 15 human resources executives of ship-owner companies. The obtained data underwent content analysis, where codes were identified under fundamental categories. The aspects represented by these codes were interpreted based on code frequencies. The most frequently recurring codes were identified, and the significance attributed to these aspects by the participants was analyzed.

Findings

The findings obtained from the perspective of the ship's crew have been categorized into five fundamental themes: working conditions, social relationships, communication facilities, job security and career opportunities, and finally, personal life and physical well-being.

Working Conditions

Under the category of working conditions, the most frequently recurring aspects, as per code frequencies, are identified as "Challenging Working Conditions" and "Regular Working and Rest Hours." The demanding working conditions at sea can lead to physical and mental fatigue among the crew. Long shifts, heavy physical

tasks, and the constant need for alertness can make it difficult for the crew to maintain focus. Fatigued or stressed crew members might make erroneous decisions and their ability to respond effectively in emergency situations could be compromised. This situation can seriously jeopardize maritime safety.

Fatigued or stressed crew members might make erroneous decisions during the vessel's navigation or maneuvers in ports, leading to conflicts, collisions, or safety issues associated with other vessels. Having regular working and rest hours ensures that the crew remains rested and alert. A well-rested crew can make quicker and more accurate decisions during emergencies and unforeseen circumstances. Irregular working hours can disrupt sleep patterns. Insufficient sleep can lead to lack of concentration, slow reaction times, and even accidents during sleep. This poses a significant risk to safety. Irregular working hours can also hinder proper maintenance and repair of the vessel and lead to delayed detection of equipment failures. This adversely affects emergency response processes and jeopardizes safety. Ultimately, regular working hours and rest periods preserve the crew's physical and mental well-being. A healthy and well-rested crew can be much more effective in ensuring the safe navigation and operations of the vessel. Therefore, improving working conditions in the maritime industry is of critical importance in ensuring the crew operates safely.

Social Relationships

In the category of social relationships, the most frequently recurring and highly regarded aspects identified by participants are "Strong Friendships and Cooperation" and "Good Communication and Mutual Respect." Strong friendships and cooperation among the crew members are of critical importance for a safe ship operation. Robust friendships and cooperation facilitate more effective teamwork during emergencies or challenging operations. Crew members who trust each other can make faster and more accurate decisions, implement safety measures more effectively, and coordinate emergency interventions cohesively. A positive atmosphere of good communication and mutual respect creates a conducive work environment on the ship. This atmosphere is characterized by open communication channels, transparency, and honesty. Good communication and a respectful environment enhance trust among the crew, fostering positive working relationships and contributing to the reduction of erroneous decisions and unsafe situations.

Good communication and strong friendships translate to more effective teamwork during emergency interventions and ship operations. Quick responses and accurate decisions are critical for the safety of the vessel. Mutual respect and open communication allow team members to express their ideas clearly, enabling better decision-making as everyone's perspective is considered. Misunderstandings and erroneous decisions are reduced. Strong social relationships enhance trust among the crew. A sense of trust enables calmer and more effective responses during emergencies or challenging operations. In sum, strong social relationships and good communication contribute to maritime safety by making ship operations safer and more successful. These factors strengthen teamwork on board, reduce erroneous decisions, and provide a secure working environment. This, in turn, enhances the safety of both the vessel and the crew.

Communication Facilities

According to the responses provided by the participants, "Unlimited Internet Access" is the most emphasized and valued aspect in this category. Unlimited internet access on ships enables the crew to communicate with their families, loved ones, and the outside world. This reduces social isolation on the ship, enhances psychological well-being, and contributes to the emotional balance of the crew. When the crew can communicate

regularly with their families, they become emotionally more stable and focused. This enhances their coping skills and facilitates dealing with challenging situations.

A good internet connection allows ship personnel to stay updated on weather conditions, sea conditions, and current events. This information is critical for determining safe routes and taking appropriate safety measures. Quick and effective communication during emergencies ensures the rapid implementation of safety measures. Additionally, instant information about emergencies on the ship can be obtained, enabling the crew to respond swiftly. In summary, unlimited internet access and effective communication contribute to maritime safety, making ship operations safer and more successful. These factors enhance the emotional stability of the crew, provide access to real-time information, and support fast and efficient communication during emergencies. This, in turn, increases the safety of both the vessel and the crew, ensuring safer ship operations.

Job Security and Career Opportunities

According to the responses provided by the participants, "Job Security at Sea" is the most emphasized and valued aspect in this category. Job security for those working at sea is crucial for obtaining a stable income and supporting their families. Additionally, the availability of career opportunities in the maritime sector is significant, as it offers the chance to gain experience and advance in one's career. Job security enhances the morale and motivation of the crew. The sense of confidence that comes with having a stable job makes employees more willing and dedicated. This encourages more careful and safe work practices in ship operations.

Having good job security allows the crew to make long-term plans. Economic stability enables employees to comfortably plan for their future, allowing them to focus on their work and operate safely. Job security provides the opportunity to gain experience. Crew members working in long-term positions develop in-depth knowledge and skills related to ship operations. This supports safe practices because experienced personnel can anticipate potential issues and generate effective solutions. These factors support the safe operation of the crew as stable and experienced personnel ensure safer ship operations. Additionally, the presence of career opportunities enables staff to enhance their skills and specialize, influencing the safety of operations positively.

Personal Life and Physical Well-being

According to the responses provided by the participants, "Challenges in Personal Life and Physical Fatigue" is the most emphasized and valued aspect in the category of personal life and physical well-being. Employees in the maritime sector may face challenges in their personal lives due to long voyages and challenging working conditions. Additionally, physical fatigue is a significant concern in this category because the intense work pace and shift work can impact the physical health of the personnel. Physical fatigue and challenges in personal life can affect the mental and physical preparedness of the crew. A tired mind and body can lead to errors and carelessness during operations. Personnel in good physical and mental condition can handle emergencies more effectively.

Based on the responses obtained from 15 human resources officials working in ship-owner companies, the main categories identified are the function of crew wellbeing, factors influencing crew wellbeing, recommendations to enhance crew wellbeing, and the impact of crew wellbeing on maritime safety.

Function of Crew Wellbeing

In the category of the function of crew wellbeing, the most reiterated and significant aspect identified by the participants is the enhancement of the crew's physical and psychological health and motivation. The physical and mental health of the crew is directly related to ship safety. A tired, stressed, or physically weak crew can

adversely affect their decision-making abilities, levels of attention, and response processes. This can lead to errors in critical operations such as ship management, maneuvers, and emergency responses.

Moreover, a highly motivated crew will be more careful, dedicated, and attentive to the safety of the ship. Good wellbeing helps the crew intervene with ship equipment accurately and safely, enhances their communication skills, and increases their resilience against long working hours. Therefore, crew welfare is a fundamental component of maritime safety because a healthy, highly motivated crew will be more effective and reliable in ensuring the safety of both the vessel and the crew.

Factors Influencing Crew Wellbeing

In the category of factors influencing crew wellbeing, the most emphasized and crucial aspect highlighted by the participants is the crew's physical and mental health. The relationship between this factor and maritime safety is highly critical. The physical health of the crew holds fundamental importance for ship safety. A physically healthy crew can effectively intervene with ship equipment, handle emergencies, and conduct safe maneuvers. For instance, their ability to carry heavy objects or perform evacuation procedures during emergencies depends on their physical health.

Mental health is equally significant. A crew under stress or with compromised mental health may lose their ability to make correct decisions, experience communication gaps, and cause disharmony within the ship. If not adhered to properly, these situations can lead to accidents in ship management, maneuvers, and safety protocols. From this perspective, the crew's physical and mental health plays a critical role in maritime safety. A healthy and motivated crew will be more attentive and effective in ensuring the ship's operation and safety. Therefore, safeguarding the crew's physical and mental health stands as a pivotal factor in enhancing maritime safety.

Recommendations to Enhance Crew Wellbeing

In the category of "Recommendations to Enhance Crew Wellbeing," the most frequently emphasized and crucial aspect highlighted by the participants is regular training and simulations. The direct relationship of this recommendation with maritime safety is quite evident. Regular training and simulations ensure that the crew understands and implements ship safety protocols correctly. This enables them to make quick and accurate decisions during emergency interventions. For instance, training sessions covering scenarios like fire extinguishing, evacuation procedures, or emergency medical interventions prepare the crew for such events.

Furthermore, simulations mimic real-life scenarios, allowing the crew to practice how to respond during crisis moments. Such training and simulations enhance the crew's knowledge and experience, enabling them to better grasp safety procedures and make correct decisions. Therefore, regular training and simulations enhance maritime safety by preparing the crew effectively. A trained and knowledgeable crew can manage emergencies more efficiently, prevent accidents, and implement necessary safety measures more effectively. This ultimately enhances maritime safety, helping minimize accidents.

The Impact of Crew Wellbeing on Maritime Safety

In this category, the most frequently reiterated and emphasized aspect by the participants is the impact of the crew's physical and mental health on safety. This aspect is directly related to maritime safety. The physical and mental health of the crew directly affects ship safety. A crew member being tired, stressed, or physically weak can

lead to errors and accidents during the operation of the ship. Moreover, it is known that a stressed crew can lead to focus issues and safety gaps such as communication deficiencies.

The physical health of the crew particularly affects their ability to handle emergencies. Unhealthy eating habits or physical discomforts can decrease working capacity and weaken emergency interventions. In such cases, it can be more challenging for the crew to make the quick and accurate decisions necessary for ship safety. Additionally, the mental health of the crew is crucial. Stress, anxiety, or other psychological issues can adversely affect the crew's decision-making abilities and response times. This situation can lead to errors and safety gaps during emergency interventions. Therefore, focusing on the crew's physical and mental health is of critical importance to enhance maritime safety. A crew that is healthy and feeling well can be more effective and vigilant for ship safety, respond quickly and accurately to emergencies, and this is a fundamental factor in ensuring maritime safety.

Discussion

The findings obtained from the research indicate that crew representatives and human resources officials from the ship-owner companies share similar fundamental views regarding the effects of crew welfare on maritime safety. Both groups have emphasized that physical and mental health has a direct impact on ship safety. They agree that a tired, stressed, or physically weak crew can lead to errors and accidents in the operation of the ship. There is a common understanding that factors such as adequate rest periods, regular sleep patterns, and stress management can help the crew manage these situations. Additionally, both groups emphasize the critical importance of teamwork and open communication among the crew for maritime safety. They agree that a stressed crew can lose decision-making abilities and lead to safety gaps such as lack of communication. Therefore, strengthening teamwork and effectively managing stress play an important role in enhancing crew welfare.

Among the differences, crew representatives specifically emphasize concerns about personal life challenges and physical/mental fatigue, highlighting that these challenges can disrupt teamwork and lead to errors due to distraction. This indicates that human resources officials generally have a more general and business-focused perspective. In conclusion, both groups are aware of the critical role of crew welfare in maritime safety. Preserving physical and mental health, ensuring adequate rest periods, stress management, and effective communication are fundamental elements shaping the safety culture in the maritime industry. Enhancing crew welfare is a significant step that strengthens maritime safety, and the measures taken in this regard are vital to prevent accidents and ensure safety at sea.

The findings of our study also align with existing literature that underscores the intricate connection between crew well-being and maritime safety. Studies have demonstrated that crew members experiencing fatigue, stress, or nutritional deficiencies are prone to impaired decision-making, potentially leading to accidents. Stress, in particular, can diminish focus and contribute to safety gaps such as communication deficiencies, emphasizing the need for a holistic approach to crew well-being.

Factors influencing crew well-being encompass a wide array of elements, from working conditions to social relationships, internet access, job security, and career opportunities. Regulatory measures, such as regulating working hours and enhancing team communication, have been identified as pivotal strategies to enhance crew well-being and, consequently, maritime safety. Recommendations put forth in the literature, such as regulating rest

periods, promoting psychological support services, and improving nutrition standards, further emphasize the multifaceted approach necessary to address crew well-being comprehensively.

The broader maritime literature landscape amplifies our findings. The impact of the COVID-19 pandemic on marine professionals has underscored the importance of mental health support (Foo et al., 2022). The integration of self-report measures and the role of attitudes in safety outcomes have been extensively explored, offering valuable insights into predictive frameworks (Hjellvik and Sætrevik, 2020). Organizational and regulatory factors continue to shape shipboard safety, highlighting the need for comprehensive safety protocols (Fenstad et al., 2016). Studies focusing on the human factor, predictive modeling using machine learning techniques, and explorations into autonomous shipping underscore the industry's continuous efforts to innovate and enhance safety protocols (Nosov et al., 2018; Zhang et al., 2022; Tsvetkova and Hellström, 2022).

In conclusion, our study aligns with current literature in highlighting the centrality of crew well-being in maritime safety. By addressing physical and mental health concerns, enhancing teamwork, and implementing effective stress management strategies, the maritime industry can significantly reinforce its safety culture. The amalgamation of our findings with the broader literature landscape emphasizes the multidimensional nature of crew well-being and underscores the imperative of a holistic approach to maritime safety.

Conclusion

This study delves into the intricate relationship between crew well-being and maritime safety, shedding light on a crucial yet often underestimated aspect of the industry. Through a comprehensive analysis of the challenges faced by maritime professionals, our research highlights the multifaceted nature of crew well-being, emphasizing its pivotal role in ensuring safe maritime operations. The uniqueness of our study lies in its holistic approach, encompassing factors such as working conditions, stress management, and the impact of external factors on crew physical and mental health.

Our research significantly contributes to the existing literature by providing nuanced insights into the direct correlation between crew well-being and safety outcomes. By bridging the gap between theoretical knowledge and practical implications, our study offers actionable recommendations for industry stakeholders to enhance crew well-being and, consequently, maritime safety. The identification of specific factors influencing crew well-being, coupled with evidence-based strategies for improvement, enriches the current discourse on maritime safety.

However, it is important to acknowledge the limitations of our study. While we have provided a comprehensive overview, the scope of our research is not exhaustive. Further in-depth studies can explore specific sub-sectors within the maritime industry, considering regional variations and cultural influences. Additionally, the dynamic nature of the industry necessitates continuous research efforts to adapt strategies and policies to evolving challenges.

In light of our findings, we propose several avenues for future research. Firstly, there is a need for longitudinal studies to assess the long-term effectiveness of implemented well-being initiatives. Secondly, exploring the integration of emerging technologies, such as artificial intelligence and wearable devices, in monitoring and enhancing crew well-being could be a promising area. Moreover, comparative studies across different maritime cultures and regulatory frameworks can provide valuable insights into best practices.

In summary, our study not only emphasizes the critical role of crew well-being in maritime safety but also provides a foundation for future research and policy development. By addressing the identified challenges and building upon the proposed strategies, the maritime industry can create a safer, more supportive environment for

its workforce. This, in turn, will not only safeguard the well-being of maritime professionals but also enhance the overall safety culture within the industry, ensuring a sustainable and secure maritime future.

References

- Attwood, S., Penney, T., O’Leary, R., Klahn, C., & Kelly, B. (2018). Measuring wellbeing in a healthcare setting: A qualitative study of staff and service user perspectives. *Applied Research in Quality of Life*, 15(1), 127-145. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9664-6>
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. Sage, California.
- Boviatsis, M. (2022). Implementation of aggregated response plan to effectively protect crew health and safety and prevent the spread of COVID-19 pandemic aboard ships. *Transactions on Maritime Science*, 11(2). <https://doi.org/10.7225/toms.v11.n02.020>
- Dominguez-Péry, C., Vuddaraju, L., Corbett-Etchevers, I., & Tassabehji, R. (2021). Reducing maritime accidents in ships by tackling human error: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Shipping and Trade*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00098-y>
- Dupont, C., Gourmelon, F., Meur-Ferec, C., Herpers, F., & Visage, C. (2020). Exploring uses of maritime surveillance data for marine spatial planning: A review of scientific literature. *Marine Policy*, 117, 103930. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.103930>
- Fenstad, J., Dahl, Ø., & Kongsvik, T. (2016). Shipboard safety: Exploring organizational and regulatory factors. *Maritime Policy & Management*, 43(5), 552-568. <https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1154993>
- Foo, R., Tan, K. H., & Yuen, K. F. (2022). Maritime resilience during the COVID-19 pandemic: Impacts and solutions. *Continuity and Resilience Review*, 4(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/crr-09-2021-0031>
- Formela, K., Neumann, T., & Weintrit, A. (2019). Overview of definitions of maritime safety, safety at sea, navigational safety, and safety in general. *Transnav the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 13(2), 285-290. <https://doi.org/10.12716/1001.13.02.03>
- Gurning, R., & Cahoon, S. (2011). Analysis of multi-mitigation scenarios on maritime disruptions. *Maritime Policy & Management*, 38(3), 251-268. <https://doi.org/10.1080/03088839.2011.572701>
- Hjellvik, L. R., & Sætrevik, B. (2020). Can survey measures predict key performance indicators of safety? Confirmatory and exploratory analyses of the association between self-report and safety outcomes in the maritime industry. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00976>
- Hummels, D., Lugovskyy, V., & Skiba, A. (2009). The trade reducing effects of market power in international shipping. *Journal of Development Economics*, 89(1), 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2008.05.001>
- Nosov, P., Ben, A., Matejchuk, V., & Safonov, M. (2019). Identification of “human error” negative manifestation in maritime transport. *Radio Electronics Computer Science Control*, 0(4). <https://doi.org/10.15588/1607-3274-2018-4-20>

- Oluseye, O., & Ogunseye, O. O. (2016). Human factors as determinants of marine accidents in maritime companies in Nigeria. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 18(4), 1-11. <https://doi.org/10.9734/bjesbs/2016/29548>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed-method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Pike, K., Wadsworth, E., Honebon, S., Broadhurst, E., Zhao, M., & Zhang, P. (2021). Gender in the maritime space: How can the experiences of women seafarers working in the UK shipping industry be improved? *Journal of Navigation*, 74(6), 1238-1251. <https://doi.org/10.1017/s0373463321000473>
- Praetorius, G. and Lützhöft, M. (2011). "Safety is everywhere"-the constituents of maritime safety. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55(1), 1798-1802. <https://doi.org/10.1177/1071181311551373>
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2016). Managing culturally diverse maritime human resources as a shipping company's core competency. *Maritime Policy and Management*, 43(7), 860-873. <https://doi.org/10.1080/03088839.2016.1173734>
- Sackey, A., Sackey, A., John, B., & Lee-Duah, R. (2021). A look into "outlining the challenges of COVID-19 health crises in Africa's maritime industry: the case of maritime operations in marine warranty surveying practice": Discussing 'three pillar challenge'. *Journal of Clinical Images and Medical Case Reports*, 2(6). <https://doi.org/10.52768/2766-7820/1429>
- Sackey, A. D., Tchouangeup, B., Lomotey, B., Lamptey, B., Lee, R. O., Sackey, A. D., ... & Wood, E. E. (2022). Outlining the challenges of the COVID-19 pandemic on Africa's maritime industry: the case of marine and seafaring professionals. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 9(1), 71-100. <https://doi.org/10.21742/ijswpm.2022.9.1.05>
- Savin-Baden, M., & Howell Major, C. (2013). *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*. Routledge, New York.
- Sıgıri, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta, İstanbul.
- Tsvetkova, A., & Hellström, M. (2022). Creating value through autonomous shipping: An ecosystem perspective. *Maritime Economics & Logistics*, 24(2), 255-277. <https://doi.org/10.1057/s41278-022-00216-y>
- Zhang, C., Xiong, Z., & Lin, C. (2022). Fusing XGBoost and SHAP models for maritime accident prediction and causality interpretability analysis. *Journal of Marine Science and Engineering*, 10(8), 1154. <https://doi.org/10.3390/jmse1008115>

ŞEFKAT YORGUNLUĞUNUN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

Betül AKSOYLU (a), Prof. Dr. Ebru AYKAN (b)

*Betül AKSOYLU

(a) Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi 15 Temmuz Yerleşkesi Talas, Kayseri, Türkiye,
4034430049@kayseri.edu.tr, 0000-0001-8870-2995

(b) Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi 15 Temmuz Yerleşkesi Talas, Kayseri, Türkiye,
ebruaykan@kayseri.edu.tr, 0000-0003-3537-5235

ÖZET

Bu çalışmada kronik hastalığı olan bireylere bakım veren ve bir başkasının travmasını dolaylı yoldan yaşayarak travmatize olan sağlık çalışanlarının yaşadığı şefkat yorgunluğu kavramı ve şefkat yorgunluğunun, çalışan psikolojisinde yaygın olarak incelenen iki kavram olan iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Araştırmanın evrenini sağlık çalışanları oluştururken, örneklemini Kayseri ilinin Melikgazi ilçesinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kuruluşlarının acil servis, psikiyatri, travmatoloji, hematoloji ve onkoloji gibi bölümlerde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi) belirlemeyi hedefleyen sorular, diğer bölümlerde ise 5 düzeyli Likert tipi puanlama kullanılarak “Şefkat Yorgunluğu Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Yaşam Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Literatürde şefkat yorgunluğu, iş tatmini ve yaşam tatmini kavramlarını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken; şefkat yorgunluğu ile iş tatmini ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Şefkat yorgunluğu, iş tatmini, yaşam tatmini

1. Giriş

Günümüzde toplumlarda yaşanan çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik değişimler çalışanların günlük yaşamlarını etkilerken örgütlerin de birçok sorun ile karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Özellikle kişisel, sosyal ve mesleki açıdan kaynaklanan yorgunluk, stres, tükenmişlik ve bunun sonucunda ortaya çıkan işten duyulan tatminsizlik bireylerin iş yaşamlarında başa çıkmaları gereken en önemli sorunları haline gelmektedir. Bireyin iş ve sosyal yaşamı üzerinde fiziksel, zihinsel ve duygusal baskı oluşturan yorgunluk kavramı oldukça yaygın bir şekilde araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışmada kronik hastalığı olan bireylere bakım veren ve bir başkasının travmasını dolaylı yoldan yaşayarak travmatize olan sağlık çalışanlarının yaşadığı şefkat yorgunluğu kavramından ve bunun sonucunda şefkat yorgunluğunun bireylerin iş tatmini ve yaşam tatminine etkisinden bahsedilecektir.

2. Literatür Özeti

Şefkat yorgunluğu kavramı ilk olarak 1990 yılında McCann ve Pearlmann tarafından, “travmatik deneyimlerin kişilerin mantık duygusunda, psikolojik ihtiyaçlarında, sosyal ilişkilerde ve duygusal bellekte önemli bozulmalara neden olabilen deneyimleri” olarak açıklanmaktadır (McCann & Pearlman, 1990, ss. 131-149). Şefkat yorgunluğu, "compassion fatigue" ifadesi ile 1992 yılında yayımlanan bir hemşirelik dergisinde, hemşire Joinson tarafından, acil serviste çalışan hemşireler için kullanılmıştır (Joinson, 1992, s. 116). Ulusal literatürde bu kavram "şefkat yorgunluğu", "merhamet yorgunluğu" ve "eşduyum yorgunluğu" gibi farklı şekillerde görülebilmektedir.

Hiçdurmaz ve İnci (2015, 296) şefkat yorgunluğunu sağlık çalışanlarının bakım gerektiren hasta ve yaralı kişilere verdikleri sağlık hizmetinin sonunda sağlıklarına kavuşamayacaklarını bilerek hizmet vermelerinin sonucunda geliştiğini ileri sürmektedirler ve uzun süreli bakıma vurgu yapmaktadırlar.

Lahad (2000, 273-293)'a göre ise şefkat yorgunluğu, bireylerin yaşadığı hastalıklar ve travmalar nedeniyle travma yaşayan bireyi tedavi etme ve iletişim kurmanın sonucunda sağlık çalışanında ortaya çıkan belirtilerdir. Bu belirtilerin sonucunda fiziksel ve zihinsel tükenme, duygusal geri çekilme gibi sonuçlar görülebilmekte ve şefkat yorgunluğu olarak tanımlanabilmektedir.

İş tatmini kavramı çalışan psikolojisinde yaygın biçimde kullanılan bir kavramdır. Bu kavram literatürde “iş tatmini”, “iş doyumunu” ya da “kariyer tatmini” gibi şekillerde görülebilmektedir. Genel olarak çalışanın işine karşı olumlu tutumları işinden memnuniyeti ya da iş tatmini olarak ifade edilirken; işine karşı olumsuz tutumları işinden memnun olmama ya da iş tatminsizliği olarak açıklanmaktadır. İş tatmini, iş şartlarını ya da işten elde edilen sonuçları bireyin kendine göre değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normları, değerleri, beklentilerine ve işin koşullarına ilişkin geliştirdiği tepkilerden oluşmaktadır (Schneider & Snyder, 1975, s. 31). Miner'a göre iş tatmini, bireyin işi ve iş yeri hakkındaki genel duygu ve düşüncelerinin sonucunda bireyin işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Miner, 1992, s. 116). Luthans 'a göre (1995, 3) iş tatmininin üç önemli özelliği bulunmaktadır: Duygusal yönü ağır basıyorsa iş tatmini görülemez, sadece hissedilebilir. İş tatmini, işin niteliği ile çalışanların beklentilerinin ne derece uyumlu olduğuyla ilgilidir. İş tatmini aynı zamanda iş tatmininin boyutları olan (Luthans, 1992, s. 126) elde edilen ücret, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikaları ve iş arkadaşları gibi değişkenleri de içerir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere iş tatmini işe ilişkin pozitif ve negatif tutumların tamamıdır ve çalışanların işlerinden tatmin olma düzeyi birçok değişkene bağlı olabilmektedir. Barutçugil (2004, 389) iş tatminini “bir çalışanın yaptığı işin ve edindiği sonuçların beklentileri, ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüşüp örtüşmediğini fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak açıklamaktadır. Bireyin iş tatmininin

yüksek olması durumunda, işine yönelik pozitif bir tutumu olduğu ifade edilmektedir. İşinden tatmin sağlayan bireylerin işini sevdiğikleri ve yaptıkları işe daha çok saygı duydukları söylenebilmektedir (Özpehlivan, 2018, s. 45).

Yaşam tatmini kavramı ilk kez 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya atılmıştır (Yiğit, vd., 2011, s. 3). Yaşam tatmini kişinin belirli bir durum karşısında değil, kendi yaşamının tamamından tatmin duymasıdır. Bu bakış açısıyla yaşam tatmini, kişinin kendi yaşam kalitesini sübjektif olarak değerlendirmesidir (Myers & Diener, 1995, s. 10). Sübjektif olmasının nedeni ise araştırmalarda insanlara basit bir şekilde hayatlarının bütününden tatmin olup olmadıkları sorulmaktadır. Diener'e göre (1999, 276) yaşam tatmini, bir kişinin kendi yaşamını bütünsel olarak değerlendirmesinin bir yansıması ve kişinin yaşamdan beklentilerinin mevcut durumu ile kıyaslanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yiğit, vd., 2011, s. 4). Yaşam kalitesi ise iyi bir fiziksel durum, sağlık, samimiyet, güvenlik, mutluluk ve kişinin içinde yaşadığı toplumda aidiyet duygularını içeren sübjektif ve objektif unsurların birleşiminden oluşmaktadır (Veenhoven, 2000, ss. 1-39). Kısaca, yaşam tatmini kişinin yaşam kalitesini bütünsel olarak incelediğinde elde ettiği pozitif değerdir. Aynı zamanda zihnin bilişsel, kalıcı ve kapsamlı bir durumu olarak tanımlanabilmektedir (Bekmezci & Mert, 2018, s. 168). Yaşam tatmini genel olarak bireyin yaşamının bütünü ve bu yaşamın çeşitli boyutlarını içerir. Yaşam tatmini denildiğinde bireyin belirli bir duruma ilişkin tatmini değil genel olarak tüm yaşamındaki tatmini anlaşılır (Özdevecioğlu, 2003, ss. 90-97). Yaşam tatmini bireyin kendi yaşamını değerlendirmesini ya da yargısını göstermektedir. Yaşam tatmininin belirlenmesinde iş tatmininin de büyük bir öneme sahip olduğu tespit edilmiştir (Akın, 2008). Dolayısıyla yaşam tatmini örgütsel davranış açısından da önemli bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir.

3. Hipotezlerin Kurulumu

Stamm (2002) kronik hastalarla çalışmanın şefkat yorgunluğu gibi olumsuz sonuçlarının yanında diğer insanlara yardım edebilmekten duyulan iş tatmini gibi olumlu sonuçlarının da olabileceğini söylemiştir. Ancak şefkat yorgunluğunun artışı halinde çalışanın stres kaynaklarına ilişkin algılarının da artması ile birlikte iş tatmini azalmaktadır. Bu sebeple şefkat yorgunluğu ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (McCann & Pearlman, 1990; Hamilton, 2008; Boyle, 2011; Hablemitoğlu ve Özmete, 2012; Mathieu, 2012; Hiçdurmaz ve İnci, 2015; Uslu & Buldukoğlu, 2017; Kılıç, 2018).

H1: Şefkat yorgunluğu ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Şefkat yorgunluğu yaşayan bireylerin sosyal ve aile yaşamı üzerindeki etkileri ise literatürde yeterince yer edinmemiş olsa dahi şefkat yorgunluğunun zihinsel tükenme, psikolojik açıdan bireyin duygusal olarak kendisini ailesinden, iş arkadaşlarından ve hastalardan uzak tutmak istemesi ya da yaşamı için geriye hiç şefkati ve hevesinin kalmadığını hissetmesi, yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrıları gibi fiziksel ve psikolojik belirtileri itibarıyla bireyin yaşam tatmini üzerinde negatif yönlü bir ilişkide olduğu söylenebilmektedir (Akın, 2008; Hiçdurmaz & Arı İnci, 2015).

H2: Şefkat yorgunluğu ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

Yüksek düzeydeki iş tatmini yaşam tatminini, yüksek düzeydeki yaşam tatmini de iş tatmininin oluşmasını sağladığı için bireylerin yaşam tatmini ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (Glenn vd., 1977; Mottaz, 1987; Loscocco ve Roschelle, 1991; Luthans, 1992; Luthans, 1995; Miner, 1992; Myers & Diener, 1995; Diener vd., 1999; Oshagbemi, 2000; Veenhoven, 2000; Dockery, 2003; Ahn, 2005; Garcia-Bernal vd., 2005; Dikmen, 1995; Özdevecioğlu, 2003; Barutçugil, 2004; Solmuş, 2004; Akın, 2008; Eğinli, 2009; Yiğit vd., 2011;

Hablemitoğlu & Özmete, 2012; Keçecioğlu & Ertürk, 2012; Bekmezci & Mert, 2018; Özpehlivan, 2018; Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2019; Tekke, 2019).

H3: İş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4: Şefkat yorgunluğu iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H5: Şefkat yorgunluğu yaşam tatminini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H6: Çalışanların iş tatmini yaşam tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

4. Yöntem

Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile incelenmiştir. Kayseri ilinin Melikgazi ilçesinde faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kuruluşlarının acil servis, psikiyatri, travmatoloji, hematoloji ve onkoloji gibi bölümlerde çalışan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. 231'i kadın, 91'i erkekten oluşan 322 sağlık çalışanı katılımcıdan veri toplanmıştır. Kullanılan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi) belirlemeyi hedefleyen dört soru, diğer bölümlerde ise 5 düzeyli Likert tipi puanlama kullanılarak "Şefkat Yorgunluğu Ölçeği, Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Yaşam Tatmini Ölçeği" olmak üzere üç boyuta ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Şefkat Yorgunluğu Ölçeği: Adams ve arkadaşları tarafından 2007 yılında Ulusal Sosyal Hizmetler Derneği'ne üye olan sosyal çalışmacıların şefkat yorgunluklarını belirlemek amacıyla geliştirilen, 13 cümleden oluşan, 5 düzeyli Likert tipi bir ölçektir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği: İş tatmininde, ölçme aracı olarak Weis, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış 20 maddelik ifadelerden oluşan 'Minnesota İş tatmini Ölçeği' anketi kullanılmıştır.

Yaşam Tatmin Ölçeği: Diener, Emmons, Larsen ve Griffin tarafından 1985 yılında yaşam tatminini incelemek amacıyla geliştirilen geçerli ve güvenilir olan 5 maddeden oluşan Yaşam Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

5. Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket formlarının uygulanması sonucunda, katılımcıların cevapları ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Tablo 1. de örneklem grubunun cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyleri özetlenmiştir. Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının kişisel ve demografik özellikleri incelendiğinde; %71,7'sinin kadın, %28,3'ünün erkek; %62,4'ünün evli, %37,6'sının bekar; %2,8'inin ilköğretim, %2,8'inin ortaöğretim, %14,6'sının lise, %29,5'inin ön lisans, %30,7'sinin lisans ve %19,6'sının yüksek lisans mezunu olduğu öğrenilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	%71,7
	Erkek	%28,3
Medeni Durum	Evli	%62,4
	Bekar	%37,6
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	%2,8
	Ortaöğretim	%2,8
	Lise	%14,6
	Ön Lisans	%29,5
	Lisans	%30,7
	Yüksek Lisans	%19,6

Tablo 2. de ise araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2. de özetlenmiştir. Tabloya göre, şefkat yorgunluğu ile iş tatmini ve yaşam tatmini arasında ilişki bulunmadığı tespit edilmiş ve H1 ve H2 hipotezinin doğrulanamadığı belirlenmiştir. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r=0,643$; $p=0,000$) olduğu ve H3 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Ölçek Adı		Şefkat	İş Tatmini	Yaşam
		Yorgunluğu		Tatmini
Şefkat Yorgunluğu	PearsonCorrelation	1	0,22	-,042
	Sig. (2-tailed)		,691	,450
	N	321	317	320
İş Tatmini	PearsonCorrelation	,022	1	,643**
	Sig. (2-tailed)	,691		,000
	N	317	318	317
Yaşam Tatmini	PearsonCorrelation	-,042	,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,450	,000	
	N	320	317	321

Şefkat yorgunluğunun iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik H4 ve H5 hipotezleri bu değişkenler arasında ilişkinin bulunmaması nedeni ile reddedilmiştir. H6 da iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki

etkisini tespit etmek için R Square değerine bakılmış ve yaşam tatminindeki %41'lik değişimin iş tatminine bağlı olduğu tespit edilmiş ve H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643	,414	,412	,67017

a. Predictors: (Constant), iş tatmini

Tablo 4: Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	99,818	1	99,818	222,252	,000
Residual	141,474	315	,449		
Total	241,292	316			

a. Dependent Variable: Yaşam tatmini

b. Predictors: (Constant), iş tatmini

Tablo 5: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	1	Sig.
1 (Constant)	,807	,149		5,425	,000
İş tatmini	,662	,044	,643	14,908	,000

a. Dependent Variable: Yaşam tatmini

6. Sonuç

Araştırmada, şefkat yorgunluğunun, çalışanların iş ve yaşam tatminleri arasındaki ilişkilerini saptamak amaçlanmaktadır. Araştırma bulgularında şefkat yorgunluğunun iş ve yaşam tatminini ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum Hablemitoğlu ve Özmete'nin (2012) bulgularını desteklemektedir. Genel olarak bakıldığında bireyin iş yaşamında gerçekleşen olumlu veya olumsuz olayların, genel yaşam tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Hatta bireyin iş yaşamındaki çalışma tarzının bireyin

iş dışı yaşamındaki davranış ve yaşam biçimini etkilediği söylenebilmektedir. Şefkat yorgunluğunun iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma, farklı ve daha geniş örneklemelere ve sektörlere uygulanarak daha farklı bulgular elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ahn, N. (2005). Factors affecting life satisfaction among spanish workers: Relative importance of wage and other factors, ss. 1-21.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(25), 141-170.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bekmezci, M. & Mert, İ.S. (2018). Yaşam tatmini ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8).
- Boyle, D. (2011). Countering compassion fatigue: a requisite nursing agenda. *Online J IssuesNursing*, 16(1), 2.
- Bride, B. E., Radey, M., & Figley, C. R. (2007). Measuring compassion fatigue. *Clinical social work journal*, 35(3), 155-163.
- Çolak, B., Şişmanlar, Ş. G., Karakaya, I., Etller, N., & Bİçer, Ü. (2012). Çocuk cinsel istismarı olgularını değerlendiren meslek gruplarında dolaylı travmatizasyon. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 13(1).
- Diener, Ed, Eunkook M., Lucas, R.E. & Smith, H.L. (1999). Subjective well - being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), ss. 276- 302.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03).
- Dockery, A. M. (2003). Happiness, life satisfaction and the role of work: Evidence from two Australian surveys,ss. 77-95. School of Economics and Finance, Curtin University of Technology.
- Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 3. ss. 35-52.
- Figley, C.R. (1995). *Compassion Fatigue*. New York.Brunner-Routledge.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M., & Rivera-Torres P. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences, *Women In ManagementReview*, 20(4), s. 286.
- Glenn, N.D., Taylor R.D. & Weaver C.N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate multi-study, *Journal Of Applied Psychology*, 62(2), ss. 190-193.
- Hablemitoğlu, Ş. & Özmete, E. (2012). Sosyal çalışmacıların iş yaşamı kalitesi: Şefkat yorgunluğu, tükenmişlik, stres kaynakları, iş tatmini ve kariyer olanakları. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi* 1(1), ss. 171-213.

- Hamilton, M. (2008). Compassion fatigue: what school counsellors should know about secondary traumatic stress. *The Alberta Counsellor*, ss. 9-21.
- Hiçdurmaz, D. & Figen Arı İnci. (2015). Eşduyum yorgunluğu: Tanımı, nedenleri ve önlenmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*.
- Joinson, C. (1992). Coping with compassion fatigue. *Nursing*, 22 (4), 116-118.
- Keçecioglu, T. & Ertürk, E. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, ss. 39-52.
- Kılıç, S. (2018). Devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde travmatik stres belirtileri, mesleki tatmin, tükenmişlik ve eşduyum yorgunluğunun incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Lahad, M. (2000). Darkness over the abyss: Supervising crisis intervention teams following disaster. *Traumatology*, ss. 273-293.
- Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of vocational behavior*, 39(2), 182-225.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*, 6. Baskı, New York McGraw Hill
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*, 7. Baskı, New York, McGraw Hill.
- Mathieu, F. (2012). Compassion fatigue. In encyclopedia of trauma: An interdisciplinary guide. Sage Publications. ss. 137-140.
- McCann, L. & Pearlman, L.A. (1990). Vicarious traumatization: a framework for understanding the psychological effects of working with victims. *Journal of Trauma Stress*, ss. 131-149.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. McGraw-Hill Book Company.
- Mottaz, C.J. (1987). Age and work satisfaction, *Work And Occupations*, sayı. 14, ss. 389-408.
- Myers, D.G. & Diener, Ed. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), ss. 10- 19.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), ss. 213–226.
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1, 90-97.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2).
- Paşamehmetoğlu, A. & Yeloğlu, H.O. (2019). Motivasyon. Ü. Sığırı & S. Gürbüz (ed.), *Örgütsel Davranış* (5. baskı, ss. 138-174). İstanbul.

- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of applied psychology*, 60(3), s. 318.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Stamm, B. H. (2002). Measuring compassion satisfaction as well as fatigue: developmental history of the compassion satisfaction and fatigue test. In *Treating Compassion Fatigue*. ss. 107-119. New York. Brunner-Routledge.
- Uslu, E. & Buldukoğlu, K. (2017). Psikiyatri hemşireliğinde şefkat yorgunluğu: Sistemantik derleme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*.
- Uslu, Y. & Korkmaz, F. D. (2016). Yoğun bakımda hemşirenin hissi tarafı “şefkat” ve bakım. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*, 20(2), 108-115.
- Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life: Ordering concepts and measures of the good life, *Journal of Happiness Studies* , 1, ss. 1- 39.
- Yılmaz, G. (2016). Onkoloji hemşirelerinin eşduyum yorgunluğu, iş doyumunu, tükenmişlik ve travma sonrası gelişim düzeylerine psikoeğitimin etkisi. [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Yiğit, R., Dilmaç, B. & Deniz, M.E. (2011). İş ve yaşam doyumunu: Konya Emniyet Müdürlüğü alan araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), ss. 1- 18.
- Yoder, E. A. (2010). Compassion fatigue in nurses. *Applied nursing research*, 23(4), 191-197

**ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİME GÜVENİN ROLÜ:
NEVŞEHİR'DEKİ KAMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Korhan Karacaoğlu (a) *, Sena Nur Doğan (b)

*Sorumlu Yazar

(a) Prof. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, N.Şehir, Türkiye, kkaracaoğlu@nevsehir.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-0577-231X

(b) Yüksek Lisans Öğr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, SBE, N.Şehir, Türkiye, snadgn96@icloud.com, ORCID ID: [0000-0003-1090-2270](https://orcid.org/0000-0003-1090-2270)

Özet

Literatürde sendikaların çalışanların iş çıktıları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olup olmadığı konusunda tartışmalar devam etmektedir. Bu sorunun cevabı, sendikaların örgütün yönetimiyle muhalif ya da işbirlikçi bir ilişkisinin olup olmamasına bağlı olabilir. Bu çalışmada sendika etkililiğine ilişkin değişkenlerden biri olan ve çalışanların sendikalarının yönetimle ilişkilerinin ne kadar yapıcı olduğunu gösteren endüstri ilişkileri iklimi (endüstriyel ilişkiler iklimi) kavramının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha spesifik olarak, çalışanların sendikalarının yönetimle yapıcı bir ilişkiye sahip olmasının bunun yönetime güven yoluyla performanslarını destekleyip desteklemediği araştırılmıştır. Bu araştırma, sendikaların çalışanların iş performansını nasıl etkilediğine dair araştırmacıların bakış açısını geliştirerek ve çalışanların endüstriyel ilişkiler iklimine ilişkin algılarının iş performanslarını nasıl etkilediğini açıklayarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın verileri, son dönemde kamu sektöründe çeşitli nedenlerle sendikalaşma oranının artması nedeniyle Nevşehir'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 416 kamu çalışanından toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre endüstri ilişkileri ikliminin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve yönetime güvenin endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Endüstri İlişkileri İklimi, Çalışan Performansı, Çalışana Güven

1. LİTERATÜR DEĞERLENDİRME

Endüstri ilişkileri iklimi, örgütsel iklimin bir alt kümesidir ve çalışanların, sendika temsilcilerinin ve yönetimin işyerinde birbirleriyle işbirliği içinde etkileşimde bulunma derecesini ifade eder (Kersley vd., 2006). Başka bir deyişle, belirli bir organizasyondaki sendika-yönetim ilişkilerinin kalitesini tasvir etmektedir (Dastmalchian, vd, 1989; Pyman, vd, 2010). Endüstriyel ilişkiler iklimi bir organizasyonun farklı üyeleri arasındaki etkileşime bağlı olduğundan, organizasyon içindeki bireylerin endüstriyel ilişkiler iklimine ilişkin farklı algılara sahip olmaları muhtemeldir (Pyman vd, 2010).

Endüstri ilişkileri iklimine ilişkin olumlu algılara sahip çalışanların, yönetim ile sendika arasındaki ilişkiyi saygılı, uyumlu ve işbirlikçi olarak algılamaları muhtemeldir (Snape ve Redman, 2012). Bir şekilde bu ilişki, araştırmacıları endüstriyel ilişkiler ortamının çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelemeye teşvik etmiştir (Deery vd, 1994; Deery vd, 1999; Lee, 2004). Örneğin, araştırmacılar endüstriyel ilişkiler iklimi ile çalışanların örgütsel bağlılığı (Deery vd, 1994; Deery vd, 1999; Lee, 2004) ve devamsızlık vakaları (Deery vd., 1999) arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca sendika ve yönetim arasındaki işbirlikçi endüstriyel ilişkiler ortamının örgütsel düzeyde üretkenlik ve devamsızlık gibi örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair kanıtlar da vardır (Deery ve Iverson, 2005; Holland, vd., 2011; Pyman vd., 2010).

Deery ve Iverson (2005) işbirlikçi endüstriyel ilişkilerin büyük çok uluslu bir bankanın şubeleri arasında daha yüksek üretkenliğe ve gelişmiş müşteri hizmetlerine yol açtığını bulmuştur. Endüstriyel ilişkiler ikliminin örgütsel düzeydeki etkilerini, bunun işyerindeki çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar (Newman vd. 2019) bugüne kadar, sınırlı ilgi görülmüştür.

Yönetime güven konusu araştırmacılar tarafından bireysel ve kurumsal işleyiş için giderek daha fazla gerekli görülmektedir (Searle vd. 2011). Searle ve Dietz (2012) tarafından da vurgulandığı gibi güven, istihdam ilişkisinde kaliteli ilişkiler, işbirliği ve istikrarın temelini oluşturmaktadır.

Yönetime olan güvenin çalışanların hem rol içi hem de rol dışı performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair giderek artan kanıtlar vardır (Dirks ve Ferrin, 2002; Ferrin ve Dirks, 2003; Holland vd., 2017; Innocenti, vd., 2011; Tyler, 2003). Bu tür bulgulara dayanarak Boxall ve Purcell (2016), insan kaynakları yönetimi perspektifinden, üst yönetimin, güvenin çalışanların tutumları üzerindeki etkisini ve onların organizasyona daha sonraki katkılarının göz ardı edilmemesi gerektiğini savunmaktadır.

Yukarıdaki ilişkilerden yola çıkılarak, yönetime duyulan güvenin, olumlu endüstriyel ilişkiler ikliminin bulunduğu bir ortamda çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemesine yol açacağı ileri sürülebilir.

Sosyal mübadele teorisinden yola çıkarak, çalışanların yönetim ile sendika arasındaki ilişkinin saygılı, uyumlu ve işbirlikçi (olumlu bir endüstriyel ilişkiler iklimi) olduğunu algıladığında, muhtemelen yönetime daha

yüksek düzeyde güven geliştirerek buna karşılık vereceği, bunun da onları daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemeye motive edeceği iddia edilebilir (Holland vd., 2011).

2. AMPİRİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın Amacı: Nevşehir'deki MEB'e bağlı kamu çalışanlarının algıladıkları endüstri ilişkileri algısının onların çalışma performansı üzerindeki etkisinde yönetime olan güven algılarının aracılık rolünün bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır.

Örneklem: Çalışma MEB'e bağlı 416 kamu çalışanından anket tekniği ile toplanan verilerin AMOS ve SPSS PROCESS makro ile analiz edilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Ölçekler:

Endüstri ilişkileri iklimi Dastmalchian vd. (1989) tarafından geliştirilen 6 maddelik 5'li likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Örnek «Sendika ve yönetim birlikte hareket ederek, burayı çalışmak için daha iyi bir yer haline getirmeye çalışır.»

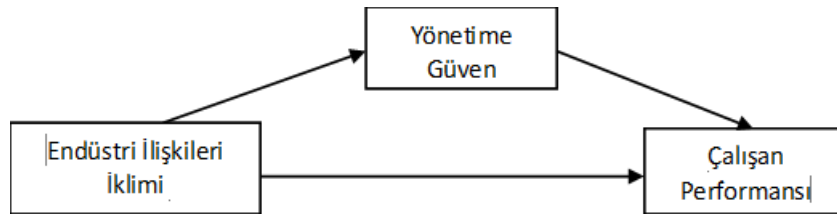
Çalışan Performansı, Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 madde ile ölçülmüştür. Örnek «Meslektaşlarım görevlerini tam ve zamanında yerine getirir.»

Yönetime Güven ise Yang and Mossholder'dan (2010) alınan 10 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örneğin «Yönetim, sorumluluklarını eksiksiz şekilde yerine getireceği konusunda güvenirim.»

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri

Model	X ² /df	RMSEA	GFI	CFI	AGFI	NFI	SRMR
Endüstri ilişkileri iklimi Ölçeği	1,429	0,036	0,995	0,995	0,995	0,95	0,0115
Çalışan Performansı Ölçeği	0,474	0,001	0,99	0,99	0,913	0,99	0,0025
Yönetime Güven Ölçeği	2,913	0,076	0,95	0,98	0,908	0,98	0,0168
İyi / Kabul Edilebilir Uyum	≤ 3	≤ .08	≥ .90	≥ .90	≥ .85	≥ .90	≤ .10

Yukarıdaki Tablo 1'de bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin AMOS ile yapılan geçerlik sonuçlarına dair uyum iyiliği istatistikleri yer almaktadır. Sonuçlar kullanılan ölçeklerin geçerli ölçekler olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1'deki araştırma modelinde endüstri ilişkileri iklimi; bağımsız, çalışan performansı bağımlı ve yönetime güven ise aracı değişkendir.

Araştırmanın Hipotezleri:

H1: Endüstri İlişkileri İklimi Çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Endüstri İlişkileri İklimi yönetime güveni olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Yönetime Güven Çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Yönetime Güven endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Bulgular:

Araştırma sonuçlarına göre çalışan performansı ortalaması 3,99 ile yüksek, yönetime güven 4,09 ile olumlu ve endüstri ilişkileri iklimine dair algısı ise 3,32 ile orta düzeyde bulunmuştur.

Korelasyonlar:

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3
1.Çalışan Performansı	1		
2. Yönetime Güven	,586**	1	
3 Endüstri İlişkileri İklimi	,312**	,412**	1

Tablo 2'deki korelasyon ilişkilerini gösteren sonuçlara göre Endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönde nispeten zayıf bir ilişki olduğu, endüstri ilişkileri iklimi ile yönetime güven arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunduğu ve son olarak yönetime güven ile çalışan performansı arasında da pozitif yönde yine orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hipotez Testi Sonuçları:

Tablo 3: Endüstri İlişkileri İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
Ana Model Özeti	Eİİ→ÇP	.2841	.0425	6.6828	.0000	.2005	.3677
R	R ²	F	Sd1		Sd2		p
.3120	.0974	44.6604	1.0000		414.000		.0000

Yukarıdaki sonuçlara göre endüstriyel ilişki ikliminin çalışan performansını etkilediğini ileri süren araştırma modeli (F=44.6604 ve p. 0.00) anlamlıdır. R2 değeri 0,0974'tür. Bu sonuç çalışan performansındaki 0,0974 oranındaki varyansın endüstri ilişkileri iklimi tarafından açıklandığını gösterir. Buna göre «Endüstri İlişkileri İklimi Çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.» şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 4: Endüstri İlişkileri İkliminin Yönetime Güven Üzerindeki Etkisi

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
Ana	Eİİ→YG	.4047	.0440	9.1981	.0000	.3182	.4911
Model Özet							
R	R ²	F	Sd1		Sd2		p
.4119	.1697	84.6043	1.0000		414.000		.0000

Yukarıdaki Tablo 4'te yer alan sonuçlara göre endüstri ilişkileri ikliminin yönetime güveni etkilediğini iddia eden model bir bütün olarak (F=84.6043 ve p. 0.00) anlamlı çıkmıştır. R2 değeri 0,1697'dir. Bu sonuç yönetime oluşan güvenin 0,1697'lik kısmının endüstri ilişkileri ikliminden kaynaklandığını göstermektedir. Ulaşılan bu bulgulara göre «Endüstri İlişkileri İklimi yönetime güveni olumlu yönde etkilemektedir.» şeklindeki H2 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 5: Yönetime Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
Ana	YG→ÇP	.5111	.0404	12.6646	.0000	.4318	.5904
Model Özet							
R	R ²	F	Sd1		Sd2		p
.5915	.3499	111.1236	1.0000		414.000		.0000

Yukarıdaki Tablo 5'deki sonuçlara göre yönetime güvenin çalışan performansını etkilediği yönündeki regresyon modeli (F=111.1236 ve p. 0.00) ile anlamlıdır. Çalışan performansındaki değişimin yaklaşık %35'i yönetime güvenden kaynaklanmaktadır. Buna göre «Yönetime Güven Çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.» şeklindeki H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 6: Endüstri İlişkileri İklimi ile Çalışan Performansı İlişkisinde Yönetime Güvenin Aracılık Rolü

Etkiler	İlişki	Kat sayısı	Standart hata	t değeri	p	LLCI	ULCI
Ana Etkiler	Toplam Etki Eİİ→ÇP	.2841	.0425	6.6828	.0000	.2005	.3677
	Doğrudan Etki Eİİ→ÇP	.0773	.0396	1.9497	.0519	-.0006	.1552
Dolaylı Etki	Dolaylı Etki Eİİ→YG→ÇP	.2068	.1112	1.0056	.0000	.1437	.2803
Model Özet							
R	R ²	F	Sd1	Sd2			p
.5915	.3499	111.1236	1.0000	414.000			.0000

Tablo 6'daki sonuçlar değerlendirildiğinde kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak (F=111.1236 ve p. 0.00) anlamlı olduğu görülecektir. Her ne kadar endüstriyel ilişki ikliminin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi (p. 0.519 ve katsayısı 0.0773) güven aralığının alt (-0.006) ve üst değerleri (0.1552) arasında sıfırı kapsar şekilde bulunmuş olsa da yönetime güven aracılığı ile çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisi katsayı 0.2068 ile güven aralığının alt değeri 0.1437 ile üst değeri olan 0.2803 arasında ve sıfırı kapsamadığından anlamlı bulunmuştur. Endüstri ilişkileri iklimi çalışan performansı ilişkisinde yönetime güvenin devreye girmesi ile çalışan

performansının daha da arttığından söz edilebilir. Dolayısıyla «Yönetime Güven endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.» şeklindeki H4 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Giderek sendikalaşma oranının arttığı kamu çalışanlarının önemli bir kesimini oluşturan MEB'e bağlı Nevşehir ilindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada; sendika, yönetim ve çalışanların ortaklaşa katkı vererek oluşturdukları endüstri ilişkileri ikliminin çalışanların performanslarına etkisi ve bu etkide çalışanın yönetime duyduğu güvenin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu araştırma ile ilgili literatüre bazı katkılarda bulunmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, çalışanların endüstriyel ilişkiler ortamına ve sendika etkinliğine ilişkin algılarının işyerindeki performansı etkileyip etkilemediğinin incelenmesi için Deery ve Iverson, (2005) gibi araştırmacıların çağrularına yanıt vererek ampirik bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışma, aynı zamanda çalışanların endüstriyel ilişkiler ortamına ve sendika etkinliğine ilişkin algılamalarının neden daha yüksek performans düzeylerine yol açtığını açıklayarak da literatüre önemli bir teorik katkı yapmayı da hedeflemektedir.

Elde edilen sonuçlar çalışanların endüstri ilişkileri iklimine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu, çalışan performansı ve yönetime güvenin ise olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum özellikle endüstri ilişkileri iklimine ilişkin algının olumlu şekilde algılanmaması bakımından önemlidir. Bu noktada başta kamu çalışanlarına yönelik sendikaların bahse konu iklime yönelik algıyı pozitif yöne dönüştürme konusunda çalışan ve yönetim ile işbirliği halinde daha fazla gayret göstermesi gerektiği şeklinde anlaşılabilir. Ayrıca endüstri ilişkileri ikliminin ve yönetime güvenin çalışan performansına etkisinin olumlu yönde olduğu araştırma ile elde edilen bulgulardandır. Bu kapsamda yönetime güven endüstri ilişkileri ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde performansla olumlu yönde etki edecek şekilde aracılık rolü oynamaktadır. Ulaşılan bu bulgular ilgili literatürdeki Holland vd.'nin (2011) ve Newman vd.'nin (2019) yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Bu çalışma Nevşehir özelinde memur sendikaları özelinde gerçekleştirilmiştir. Başka illerden ve daha geniş örneklem kesimleri ile yapılacak çalışmalar ile bu araştırmanın bulguları karşılaştırılarak genellenebilirlik bakımından daha tutarlı sonuçlara varılabilir. Ayrıca işçi sendikalarının egemen olduğu özel sektör işletmelerinde de bu ve benzeri çalışmalar yapılarak elde edilecek çalışmalar bu çalışmaların bulguları ile karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. (1989). Industrial relations climate: Testing a construct. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 21–32
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58, 588–609.
- Deery, S., Iverson, R. D., & Erwin, P. (1994). Predicting organizational and union commitment: The effect of industrial relations climate. *British Journal of Industrial Relations*, 32(4), 581–597.
- Deery, S., Iverson, R. D., & Erwin, P. (1999). Industrial relations climate, attendance behaviour, and the role of trade unions. *British Journal of Industrial Relations*, 37, 533–558
- Dirks, K., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18–31
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915–929.
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95–111.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303–317.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). *Inside the workplace: Findings from the 2004 workplace employment relations survey (WERS)*. London, England: Routledge
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lee, J. (2004). Company and union commitment: Evidence from an adversarial industrial relations climate at a Korean auto plant. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1463–1480
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35–44.
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J., & Cooper, B. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 460–480
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J., & Cooper, B. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 460–480.

- Searle, R., & Dietz, G. (2012). Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333–342
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092.
- Sigler, T.H. & Pearson, C.M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Tyler, T. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556–568.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İLİ UYGULAMA

Buse KOÇER (a), Prof. Dr. Ebru AYKAN (b)

*Buse KOÇER

(a) Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi 15 Temmuz Yerleşkesi Talas, Kayseri, Türkiye,
22403443004@kayseri.edu.tr, 0009-0004-5419-6763

(b) Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi 15 Temmuz Yerleşkesi Talas, Kayseri, Türkiye,
ebruaykan@kayseri.edu.tr, 0000-0003-3537-5235

ÖZET

Kanuni bir gereklilik olarak uygulanan İş sağlığı ve Güvenliği (İSG) uygulamaları işletmelerin önemli örgütsel çıktılarını etkilemektedir. İş kazalarından çalışanların verimliliği, performansı gibi birçok tutum ve davranışı etkileyen İSG uygulamaları son yıllarda literatürde çalışılmaya başlamıştır. Bu çalışmada, özel bir işletmede iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma Kayseri ilinde faaliyet gösteren mobilya imalatı yapan bir işletmede üretim personelleri üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın evreni işletmede görev yapan 320 üretim personeli oluşturmuş ve bu çalışanlardan 312'sine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmış olup SPSS programı ile oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların performansları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışan performansı

1. Giriş

İnsanlar hayatlarını idam ettirebilmek için çalışmak mecburiyetindedir ve bu çalışmayı sağlıklı ve güvenilir bir ortamda yapmak istemektedir. İSG Uygulamaları da bu hakkı güvence altına alma çabalarını içermektedir. Yasal bir hak olmakla beraber aynı zamanda İSG en temel hak olan yaşam hakkından doğduğundan dolayı insani bir haktır. Bunların yanı sıra işyerinde İSG uygulamalarının sağlanması personellere yaşam hakkının sağlamanın dışında başka faydalar da sağlayacağı alan ile ilgili yapılan çalışmalarda yer almaktadır. Yapılan bu çalışmada İSG uygulamalarının çalışan performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın giriş, araştırmanın amacı, önemi, araştırmada kullanılan tanımlara yer verilirken; daha sonra literatür özeti ve hipotezler oluşturulmuş ardından çalışmanın yöntemi açıklanmış ve bulgulara yer verilmiş ve sonuç kısmı oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen bulguların özellikle mavi yaka çalışanlar olmak üzere tüm çalışanlara faydalı olması ve İSG uygulamalarının etkin bir şekilde sağlanması ile çalışan performansının etkileneceği ve bunun firmalar, sektörler hatta ülkeler için bir strateji olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Literatür Özeti

Söz konusu başlıklar ile ilgili yapılan çalışmaları irdelendiğinde, 2012 yılında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun yayınlanması ile gündeme gelen, çalışmaların 2012 yılından bugüne yoğunlaştığı fakat buna rağmen yapılan çalışmaların sınırlı kaldığı bilinmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları bireylerin çalışma hayatındaki ortaya çıkabilecek fizyolojik ve psikolojik olumsuz durumların çalışan sağlığına zarar vermemesi adına yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı; yalnızca hastalık veya sakatlık durumunun olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali şeklinde ifade etmektedir (Kavgacı & Çiçek, 2019, s. 310). İş sağlığı çalışanların iş görme süreleri içerisinde kullanacakları araç ve gereçlerden ortaya çıkabilecek risklerin önlenmesini ve oluşmaması için tedbir alınmasını, en aza düşürülmesini hedef alan ve bu hedefleri gerçekleştirmek için iş görme ortamının sağlık belirleyicilerini göz önünde bulundurarak, iş görme ortamında sağlığın zedelenmemesini hedefleyen bir bilim dalı olup çalışanın iş ortamında huzurlu işlerini yerine getirebilmesi için sağlanan çeşitli çalışmaları içermektedir (Horozoğlu, 2017, s. 266). İş sağlığı kavramı temel olarak gerçekleşebilme olasılığı olan kazalar ve hastalıklarından koruyucu önlemleri kapsayan bir anlam taşımaktadır. Koruyucu tedbirleri alma konusunda ise esas yükümlülük işverene yüklenmektedir (Kavgacı ve Çelik, 2016, s. 266). Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği kavramı 2012 yılında yayımlanan 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanununda, işyerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar olarak ifade edilmektedir (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012, s. 1).

Performans, çalışanın ya da grubun, birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak ifade edilebilmektedir (Kavgacı & Çiçek, 2019, s. 315). İK fonksiyonlarından olan çalışan performans değerlendirmesi firmanın hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gösterilen tüm uğraşların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Firma içerisinde performanstan söz edilince bundan iki şey anlaşılmalıdır (Atakan, 2009, s. 26): Firmanın faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi, personellerin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Çalışan performansı; örgütün gerçekleştirmeyi istediği hedef ve amaçlar doğrultusunda, kişinin veya örgütün kendisi için tespit edilen hedefleri ve kriterleri ne derece gerçekleştirebildiğinin göstergesidir (Taşlıyan & Hırlak, 2016, s. 95). Bireyin yeteneği, eğitim düzeyi, kişilik

özellikleri, firma yönetim ve çalışan politikası, çalışma koşulları, organizasyon içi insan ilişkileri, personel ödüllendirmeleri ve geri bildirim verilmesi gibi unsurların çalışan performansını etkilediği bildirilmektedir (Diktaş, 2018, s. 45). Performans değerlendirme ile çalışan verilerine ulaşılır, veriler ile bir personelin belirli bir zaman içerisinde kendisinden beklenen görevi yerine getirmek şartıyla alınan verilerdir (Kavgacı ve Çelik, 2016, s. 310). Bu veriler ile performans değerlendirme standartları oluşturulur. Belirlenen standartlarla çalışan performans değerlendirmesi yapan yönetici kıyaslama ve ölçme şeklinde çalışanın işindeki performansının değerlendirilmesi süreci ya da çalışanın işini yaparken ki başarısı, işteki tutumu ve davranışları, ahlaki tutumu ve özelliklerini ayıran ve bütünleyen, çalışanın işletmenin başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Eraslan & Algün, 2005, s. 95).

Literatür incelendiğinde İSG uygulamaları ve çalışanları performansları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu gösteren çalışmalar (Kakkos ve arkadaşları (2010); Yusuf ve diğ. (2012); Ajala (2012); Nagaş, (2015); Iheanacho, Maryjoan ve Tom (2016); Çelik ve Güzel (2019); Taşdemir (2019)) görülmektedir. Yani etkin İSG uygulamaları arttıkça çalışanların performanslarının da arttığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada aşağıdaki hipotezler varsayılmıştır.

H1: İş yerindeki iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: İş sağlığı ve güvenliği konusunda alınanyönetmelik önlemlerin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği kriterlerine göre çalışması, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bilinç düzeyinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H5: İş sağlığı ve güvenliği eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H6: İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanlar arasında iletişimin, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Yöntem

Araştırma örnekleme yöntemi ile incelenmiştir. Kayseri ilinin Melikgazi ilçesinde faaliyet gösteren özel imalat kuruluşunda çalışan mavi yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. 312 katılımcıdan veri toplanmıştır. Kullanılan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi) belirlemeyi hedefleyen beş soru, diğer bölümlerde ise 5 düzeyli Likert tipi puanlama kullanılarak Üngüren ve Koç 2015 yılında oluşturduğu 30 soruluk İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Ölçeği adlı ölçek kullanılmış ve geçerlilik ve güvenilirliğini aynı çalışma üzerinde belirtmişlerdir. Daha sonraki 4 soruluk kısım Kirkman ve Rosen 1999 yılında çalışan performansını ölçmek amacıyla oluşturulan Çalışan Performansı Ölçeği adlı ölçek kullanılmıştır. Sigler ve Pearson tarafından 2000 yılındaki çalışmalarında ve Taşdemir 2019 yılında yapmış olduğu doktora tezinde (Taşdemir, 2019, s. 79),

Kirkman ve Rosen' in Çalışan Performansı Ölçeği adlı ölçeği kullanmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Çöl tarafından 2008 yılında yapmış olduğu çalışmasında (Çöl, 2008, s. 41) kanıtlanmıştır.

Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anket formlarının uygulanması sonucunda, katılımcıların cevapları ile elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Tablo 1. de örneklem grubun cinsiyet, medeni durum ve öğretim düzeyleri özetlenmiştir. Araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının kişisel ve demografik özellikleri incelendiğinde; %24,4'ünün kadın, %75,6'sının erkek; %49'unun evli, %51'inin bekar; %22,4'ünün ilköğretim, %45,5'inin lise, %16,3'ünün ön lisans, %12,9'unun lisans ve %2,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu öğrenilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	%24,4
	Erkek	%75,6
Medeni Durum	Evli	%49
	Bekar	%51
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	%22,4
	Lise	%45,5
	Ön Lisans	%16,3
	Lisans	%12,9
	Yüksek Lisans	%2,9

Tablo 2. de ise araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2. de özetlenmiştir. Tabloya göre iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutları olan; önlem, kriter, bilinç, iletişim, eğitim ve çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı yönde etki olduğu gözlemlenmiştir. Tüm değişkenler arasında pozitif korelasyon saptanmıştır.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

	<u>Önlem</u>	<u>Kriter</u>	<u>Bilinç</u>	<u>Eğitim</u>	<u>İletişim</u>	<u>Algılanan Performans</u>	<u>İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları</u>
Önlem	1	,708**	,871**	,667**	,897**	,683**	,943**
Kriter	,708**	1	,737**	,657**	,715**	,520**	,826**
Bilinç	,871**	,737**	1	,713**	,891**	,700**	,955**
Eğitim	,667**	,657**	,713**	1	,694**	,626**	,789**
İletişim	,897**	,715**	,891**	,694**	1	,659**	,945**
Algılanan Performans	,683**	,520**	,700**	,626**	,659**	1	,714**
İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları	,943**	,826**	,955**	,789**	,945**	,714**	1

**p<0,01

Tabloya bakıldığında H1 hipotezinde yer alan iş yerindeki iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır, hipotezi iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları (p=0,714**) ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki gözlenmiş ve H1 hipotezi Kabul edilmiştir.

Tablo 3: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		Sig.	R Square
	B	Std. Error	Beta	1		
1 (Constant)	2,181	,148		14,721	,000	,467
Önlem	3,268	,198	,683	16,474	,000	

R²=,467 P<0.05

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutu olan önlem faktörünün çalışan performansında meydana gelen değişimin % 46,7'sini (R²=0,467) açıklamaktadır. Analiz sonucunda istatistiksel olarak önlem faktörünün çalışan performansında pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş (beta= 0,683) ve bu doğrultuda H2: İş sağlığı ve güvenliği konusunda almanyönetmelik önlemlerin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		Sig.	R Square
	B	Std. Error	Beta	1		
1 (Constant)	2,605	,187		13,947	,000	,271
Kriter	2,473	,231	,520	10,725	,000	

R²=,271 P<0.05

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutu olan kriter faktörünün çalışan performansında meydana gelen değişimin %27,1'ini (R²=0,271) açıklamaktadır. Analiz sonucunda istatistiksel olarak kriter faktörünün çalışan performansında pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş (beta= 0,520) ve bu doğrultuda H3: Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği kriterlerine göre çalışması, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		Sig.	R Square
	B	Std. Error	Beta	1		
1 (Constant)	2,244	,138		16,265	,000	,490
Bilinç	3,202	,186	,700	17,258	,000	

R²=,490 P<0.05

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutu olan bilinç faktörünün çalışan performansında meydana gelen değişimin % 49,0'ını (R²=0,490) açıklamaktadır. Analiz sonucunda istatistiksel olarak bilinç faktörünün çalışan performansında pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş (beta= 0,700) ve bu doğrultuda H4: Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bilinç düzeyinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		Sig.	R Square
	B	Std. Error	Beta	1		
1 (Constant)	1,255	,273		5,295	,000	,392
Eğitim	4,103	,290	,626	14,133	,000	

R²=,392 P<0.05

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutu olan eğitim faktörünün çalışan performansında meydana gelen değişimin %39,2'sini ($R^2=0,392$) açıklamaktadır. Analiz sonucunda istatistiksel olarak eğitim faktörünün çalışan performansında pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ($\beta=0,626$) ve bu doğrultuda H_5 : İş sağlığı ve güvenliği eğitim uygulamaları, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients		Sig.	R Square
	B	Std. Error	Beta	1		
1 (Constant)	2,145	,160		13,379	,000	,432
İletişim	2,188	,142	,659	15,427	,000	

$R^2=,432$ $P<0.05$

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

a. Dependent Variable: çalışan performansı

İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutu olan iletişim faktörünün çalışan performansında meydana gelen değişimin % 43,2'sini ($R^2=0,432$) açıklamaktadır. Analiz sonucunda istatistiksel olarak iletişim faktörünün çalışan performansında pozitif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ($\beta=0,659$) ve bu doğrultuda H_6 : İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanlar arasında iletişimin, çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç

Firmalar için önemli kaynaklardan biri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin birçok fonksiyonu bulunmaktadır. Bu araştırma çalışmasının amacı insan kaynaklarının fonksiyonlarından olan iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansına etkilerini kayseri ili için araştırıp ortaya koymaktır. Bu çalışma verileri kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösgeren mavi yakalı çalışana yapılmıştır. Daha geniş bir ifade ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutları olan “iş sağlığı ve güvenliği konusunda yönetsel tedbirler ve önlemler” (önlem), “çalışanların iş sağlığı ve güvenliği kriterlerine uygun verilen görevleri yerine getirmesi (kriter)”, “çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda farkında olma ve bilinç seviyeleri (bilinç)”, “iş sağlığı ve güvenliği eğitim faaliyetleri (eğitim)”, “iş sağlığı ve güvenliği konusunda yönetim ve çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği (iletişim)) çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiş, bu ilişkinin çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlenmiştir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışan performansı ile ilişkisini ortaya koymak için kolerasyon analizi yapılmış ve anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelenmiş ve her bir alt faktörün çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

nı istatistiksel olarak hangi düzeyde açıkladığını ve etki düzeyini belirlemek için basit regresyon analizi

Çalışma hem çalışan performansı hem de İSG literatürüne katkı sağlamakta ve iş dünyasındaki işveren, yönetici ve çalışanlara İSG uygulamalarının içeriklerini düzenlemesi konusunda ışık tutucu sonuçlar ortaya koymaktadır. İşletmelerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına önem vererek hem kanuni olarak yükümlüklerini yerine getirmiş olacak hem de çalışanların algılanan performanslarını arttırmaktadır. Ülkemizde

2012 yılı ile kanuni zorunluluk olan iş sağlığı ve güvenliği kanununda işletmelerin bilgilendirilmesi ve yapılan çalışmaların artırılması, desteklenmesi çalışanların insan hayatına uygun işlerde ve şartlar sağlanarak çalışmalarını ek olarak çalıştıkları yerin ve çalışma koşullarının öneminin gözlemlenebilir bulgularla belirleneceği için araştırmacıların ve işverenlerin bu konuda çalışmalarının desteklemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Atakan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 26.
- Baloğlu, S., Akpınar, T., Batur, N., & Çakmakkaya, B. Y. (2018). Bireylerin Çalışma Performanslarının İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları ile Artırılması. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 97-39.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Siyasal Kitapevi. Bond, F. W., & Bunce. (2003). The Role of Acceptance and Job Control In Mental Health, Job Satisfaction, And Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, 1057.
- Burri JR, G. J., & Helander, M. G. (1991). A Field Study of Productivity Improvements in The Manufacturing of Circuit Boards. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 207.
- Çelik, S., & Güzel, D. (2020). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ve İş Disiplininin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Örneği. *Turkish Studies - Social Sciences*.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Balıkesir: Doğu Üniversitesi Dergisi*.
- Diktaş, G. (2018). Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'Daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *T.C. maltepe üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 45.
- E.M., A. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *The African Symposium*, 141.
- Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*.
- Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 271-275.
- Horozoğlu, K. (2017). İş Kazalarının İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Analizi. *Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- I., A. E. (2011). Effective Safety and Health Management Policy for Improved Performance Of Organizations in Africa. *International Journal of Business and Management*, 159-165.
- İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu, 6331 (6 20, 2012).

- Kakkos, Trivellas, & Fillipou. (2010). Exploring The Link Between Job Motivation, Work Stress and Job Satisfaction. A Case Study In The Banking Industry. Proceedings Of The 7th ICESAL, 28-29.
- Kavgacı, Y., & Çiçek, H. (2019). Kamu Hastanelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarının Çalışanların İş Performansına Etkisi: Burdur İli Örneği. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Kılıkış, İ., & Demir, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maryjoan, I., & Tom. (2016). Effects of Industrial Safety and Health On Employees' Job Performance In Selected Cement Companies In Cross River State, Nigeria. International Journal of Business and Management Review, 49-56.
- Nagaş, A. (2015). Sivil Havacılık Sektöründe İş Sağlığı Ve Güvenliği Önlemlerinin Performansa Etkisi: Havalimanı Çalışanları Örneği. 90.
- Shikdar, A. A., & Sawaqed, N. M. (2003). Worker Productivity, And Occupational Health and Safety Issues In Selected Industries. Computers & Industrial Engineering, 563-572.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. Journal of, 27-52.
- Suchman. (1960). A Conceptual Analysis of the Accident Phenomenon. Social Problems, 241-253.
- Taşdemir, D. Ç. (2019). İş Sağlığı Ve Güvenliğinin İşgören Performansına Etkileri ve İş Doyumunun Aracılık Rolü. 70.
- Taşdemir, D. Ç. (2019). İş Sağlığı Ve Güvenliğinin İşgören Performansına Etkileri ve İş Doyumunun Aracılık Rolü. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 93.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. Kırgızistan: uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.
- Toklu, A. T. (2016). Çalışanlarda İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İşe Yabancılaşma Ve İş Performansına Olan Etkisinin İncelenmesi. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihiçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. Meslek Yüksekokulları Elektronik Dergisi, 35-36.
- Üngören, E., & Koç, T. S. (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Performans Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Sosyal Güvenlik Dergisi, 124-144.
- Yusuf, Eliyana, & Sari. (2012). The Influence of Occupational Safety and Health On Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables. American Journal of Economics, 136-140.

**ESTABLISHING EMPLOYEE VOICE IN AN ORGANIZATION IN THE
CHEMICAL INDUSTRY**

Çağla Tanrıverdi (a), Dr.Gülşah Vural Özkan (b)

(a) İstanbul Bilgi Üniversitesi, Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı, İstanbul, Türkiye, cagladone@gmail.com

(b) İstanbul Bilgi Üniversitesi, Örgütsel Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programları, İstanbul, Türkiye, gulsahvural@gmail.com, Orcid: 0000-0002-2996-2823

Abstract

Employee voice is a crucial part of organizational success and allows employees to share their ideas, suggestions, and concerns. At the same time, it is of great importance in achieving the company's business goals. In this study, it is desired to create systems in which the employees of an international chemical company that acquired 3 different Turkish companies in Turkey in the last 3 years will be included. In this process, which set out to create a participatory corporate culture, the project started with one-on-one interviews with the managers. After these meetings, workshops were designed by coming together in groups with all company employees and they were asked to create projects in these workshops. Many creative project ideas emerged and the "Hayal Et Olsun" suggestion system project was designed with the focus group. A project where employees can share their ideas and the winning ideas are rewarded was designed and shared with all employees. After the Project presentation to the employees, a survey was conducted and many positive feedbacks were received from all employees.

1. Literature Review

1.1 Employee Voice

It is thought that the concept of employee voice was first introduced by Hirschman in 1970. Hirschman discussed the concept of employee voice scientifically in his book *Exit, Voice, and Loyalty*. Here, Hirschman stated that employees have three different attitudes toward their organizations. In employees in voice behavior, when employees encounter any problem in their environment or work, they clearly tell their colleagues or managers. In other words, employees in voice behavior tell their managers or friends about their constructive and improvement ideas and suggestions without hesitation. In the case of exit, employees do not take any action regarding the problems they face and do not voice them. In such a situation, they even consider leaving their jobs or tend to deliberately disrupt their work. In the case of loyalty, the employee when faced with a problem or about the place when she/he is dissatisfied, she/he does not tell anyone about it and expects it to improve on its own (Hirschman, 1970).

Rusbult and colleagues (1988) have also included efforts to improve the working conditions of employees within the scope of the concept of Employee Voice. They define it as taking action to solve voice-related issues, generating solutions, discussing problems with colleagues or managers, seeking help from professional organizations such as unions, or reporting issues to work constructively towards improvement. Likewise, Van Dyne and LePine (1998) have defined voice as "promotive behavior that emphasizes the expression of constructive challenge needed to improve rather than merely criticize. Voice is making innovative suggestions for change and recommending modifications to standard procedures even when others disagree" (p.109). According to these researchers, voice means presenting suggestions that focus on producing constructive and remedial solutions rather than criticizing the existing situation or problem. That is, offering advice to solve problems and improve procedures, even if others disagree.

According to McCabe & Lewin (1992) voice is seen as valuable information to alert management to potential problems and make the necessary changes for survival. According to Van Dyne, Ang and Botero (2003) it is expressing knowledge, ideas, and approaches to improvements at work, not hiding them (p.1360). According to Premeaux and Bedeian (2003) "expressing one's perspectives or beliefs regarding work-related subjects, which encompass evaluating the actions or ideas of others, proposing or required modifications, and presenting alternative methods or diverse rationale for tackling job-related matters." (p.1538)

Detert and Burris (2007) defined voice as "the voluntary sharing of information aimed at enhancing the effectiveness of the organization, directed towards an individual within the organization who is perceived to have the authority to take action, even if such information challenges and disrupts the existing norms and power dynamics of the organization. It refers to verbal communication that aims to facilitate improvement and is targeted at a specific individual with decision-making power within the relevant organization" (p.869-870). Tangirala and Ramanujam's (2008b) definition is "the articulation of dissenting yet constructive viewpoints, apprehensions, or concepts pertaining to work-related matters by employees" (p.1189).

Employee Voice is a term that has been widely used in the academic literature in the fields of human resources and industrial relations in recent years (Beardwell, 1998; Sako, 1998; Benson 2000 & Roche, 2000).

Employee voice contains two elements. The first is the expression by the employees to the management of their complaints in a work-related context, especially when such complaints are serious enough to warrant the filing of formal grievances. The second involves the participation of employees in the decision-making processes of business organizations. (McCabe & Lewin, 1992).

The concept of employee voice has been researched and defined in detail by many researchers. If we look at the definition made by Morrison (2011) “voice”; is the sharing of constructive ideas that can contribute to the development and change of the organization with their manager or colleagues (p.375) Employee voice has been defined as “providing workers as a group with a means of communicating with management” (Freeman and Medoff, 1984, p. 8) and “the ability to have meaningful input into decisions” (Budd, 2004, p.23).

1.2. Different Approaches to Employee Voice

Dundon defines employee voice in four different ways: individual dissatisfaction, collective organization, contribution to management decision-making, and mutuality and cooperative relations. In the definition of individual dissatisfaction, voice means that the employee informs her manager about a specific issue that she is not satisfied with. In the definition of collective organization, voice means providing resistance in the relationship with the environment by providing a balancing power for the management. In the definition of contribution to management decision-making, voice means participation in management's decisions in order to increase operational efficiency. Finally, in the definition of mutuality and cooperative relations, voice means behavior that aims to make the existence of the organization sustainable depending on employee-employer solidarity (Dundon, Wilkinson, Marchington, ve Ackers, 2004: 1152).

a. Hirschman’s Approach: In this situation, its objective is to confront a particular challenge or concern with leadership, manifesting through the utilization of a formal grievance process or an employee reporting mechanism. This aligns with Hirschman's perspective on the concept of voice.

Table 1. Hirschman’s Approach to Employee Voice

Voice as	Purpose and articulation of voice	Mechanisms and practices for voice	Range of outcomes
Expression of personal dissatisfaction.	To address an issue with leadership or mitigate the decline in relationships.	Reporting a concern to a supervisor. Formal process for addressing complaints . Speak-up program.	Exit – loyalty.

b. Freeman and Medoff’s Approach: A second aspect involves the representation of a unified entity, where voice acts as a balancing force against management, primarily through the establishment of labor unions and the practice of collective bargaining. This aligns closely with the viewpoint put forth by Freeman and Medoff.

Table 2. Freeman and Medoff’s Approach to Employee Voice

Voice as	Purpose and articulation of voice	Mechanisms and practices for voice	Range of outcomes
-----------------	--	---	--------------------------

The collective representation of an organization.	To offer an opposing and balancing force against management.	Union recognition. Collective bargaining. Industrial action.	Partnership Derecognition
---	--	--	------------------------------

c. High Involvement/High Commitment Approach: (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998): The third aspect involves voice as a means of actively contributing to management's decision-making processes. The focus here is on enhancing work organization and overall efficiency, potentially through the implementation of quality circles or fostering a culture of teamwork. This perspective on voice is apparent in the literature on high involvement and high commitment practices. I used this concept in my study.

Table 3. Freeman and Medoff's Approach to Employee Voice

Voice as	Purpose and articulation of voice	Mechanisms and practices for voice	Range of outcomes
Contribution to management decision-making.	To seek improvements in work organization, quality, and productivity.	Upward problem-solving groups. Quality circles. Suggestion schemes. Attitude surveys. Self-managed teams.	Identity-commitment. Disillusionment – apathy. Improved performance.

d. Guest and Peccei's Approach: Fourthly, voice can be regarded as a manifestation of reciprocity, where collaboration is perceived as ensuring the sustained success of both the organization and its workforce. The partnership model outlined by Guest and Peccei (2001) fits with this perspective.

Table 4. Guest and Peccei's Approach to Employee Voice

Voice as	Purpose and articulation of voice	Mechanisms and practices for voice	Range of outcomes
Displaying a sense of mutual understanding and fostering collaborative relationships.	To attain sustainable success for both the organization and its workforce.	Partnership agreements. Joint consultative committees. Work councils.	Significant influence over management decisions. Marginalisation and sweetheart deals.

1.3. Types of Employee Voice

Maynes and Possakadoff (2014) divided the voices in the organizational structure into four as constructive voice, supportive voice, defensive voice and destructive voice. They characterize constructive voice as the voluntary articulation of ideas, insights, or viewpoints aimed at bringing about beneficial changes within the organizational work environment. Constructive voice manifestations may encompass proposals for the novel or enhanced approaches; methods to rectify issues with current work practices, procedures, and the like; or resolutions to previously identified problems. Supportive voice is described as the voluntary expression of support

for worthwhile work-related policies, programs, objectives, procedures, and so on, or speaking out in defense of these same things when they are being unfairly criticized. Representative behaviors include expressing support for valuable work practices or defending valid organizational policies that coworkers are criticizing. Defensive voice is described as the voluntary act of expressing resistance towards altering an organization's policies, procedures, programs, and practices, even in cases where the suggested changes hold value or are necessary. Illustrative behaviors may involve persistently debating against modifying work methodologies or vocally opposing revisions to established operating procedures. Destructive voice is defined as the voluntary act of conveying harmful, derogatory, or demeaning opinions concerning work policies, practices, procedures, and similar aspects. Illustrative behaviors consist of speaking negatively about organizational policies, making derogatory remarks about work-related initiatives, and harshly criticizing the organization's operational approaches.

2. Method

2.1. Definition of the Problem

This company is a fast-growing company in Turkey. It has acquired 3 different Turkish companies in the last 3 years. Every company has its own internal culture. The general manager of the company wants these companies to be integrated not only commercially or systemically, but also culturally integration.

In order to create a common culture workshops were held with department leaders. These workshops were held on company values, company vision, communication, and leadership. In these workshops, topics related to getting the ideas of the employees for the development of the company were discussed. All leaders agreed that employees must share their ideas. They needed a constructive voice from the employees. In an environment where the ideas of the employees are not valued, the motivation of the employees will be negatively affected. Some employees can express their opinions openly, but some employees may abstain from this issue. There is no structured model for a platform where every employee can share their ideas. The findings from the one-on-one interviews with the senior managers and the workshops we held throughout the company matched. I see the lack of employee voice and lack of participative decision-making as a problem regarding the overall workplace culture that is desired to be created. So I diagnosed that this is the problem. If we establish this system this can help to improve organizational performance, employee engagement, and overall workplace culture.

2.2. Aim of the Project

Developing a project that will ensure that the views of employees are included in the processes within the cultural integration of the newly acquired companies in a 100% foreign capital company that grew quickly. Establishing a formal suggestion and feedback system and encouraging employees to share their ideas and feedback.

2.3. Participants and Data Gathering

As Human Resources Department who is responsible for the coordination of design, implementation, and follow-up of the project, we had one-on-one interviews with the directors of the companies. We asked them to describe their dream company. Workshops were held with all employees on shared values, leadership, and communication. In these workshops, it was decided to create projects to make the company a better company. All employees worked in 12 mixed teams from different departments and submitted 37 project ideas. Evaluated on the basis of how much they are in line with company strategy, reflecting company values & contributing to company

performance (turnover, profitability, satisfaction scores, employee loyalty, reputation, etc.) By the votes of all managers, 3 projects are asked to develop detailed project plans.

A focus group was formed and named as Project Design Team consisting of volunteers from among employees. The focus group is responsible for designing the project. This team consists of 8 people, 5 women, and 3 men. Participants consist of people of the following seniority and age from 5 different departments.

Table 5. Project Design Team’s Demographic Characteristics

Age	Seniority	Department
40	12 years, 3 months	Communication
41	4 years, 11 months	Sales
48	1 year, 4 months	Warehouse
26	1 year, 3 months	Laboratory
36	1 year	Sales
31	5 years	Sales
46	18 years, 8 months	Sales
32	1 year, 9 months	Import

After making the project presentation to all employees, they were involved in the process by answering open-ended survey questions about the design of the project. The survey was sent to a total of 150 employees via Microsoft Forms. A total of 64 people from the different departments, age ranges and seniority participated in the survey we conducted.

Table 6. Survey Participants’ Demographic Characteristics

Age	Frequency
20-30	5
31-40	36
41-50	16
51 and above	7
Seniority	Frequency
Below 6 months	8
6-12 months	16
1-3 years	15
3-5 years	13
Above 5 years	12
Department	Frequency
Sales	29
Supply Chain	21
Finance	7
Management	4
Human Resources	2
Information Technology	1

2.4. Measurement Tools

2.4.1. Interview

When we look at the organizational structure of the company, there are roles under the general manager. We can define these roles as the senior management team. In the sales department, there are different units such as food, industrial chemicals, and pharmaceuticals. There are different directors managing these units. We also have departments that provide common services to all companies. These departments are Supply Chain and Finance. At the beginning of the project, one on one interviews were held with the company's senior management. The following questions were asked:

- Can you describe your dream company? Work environment, applications, etc.
- What are the differences between your dream company and ours? Which topics do you think need improvement?
- How would you describe the differences between our existing companies in the growing structure with new acquisitions? What are the strengths and weaknesses of the companies? What are the cultural differences between our companies?
- What is the feedback from your teams on these issues?
- What would be your contribution to reaching the company of your dreams in a growing structure? What would you like to change?

2.4.2 Workshops

After interviews with directors workshops were held with all employees. In this workshop, we gave information about the company's vision and values, worked on communication, and listened to the employees' feedback and comments. At the beginning of this workshop, the general manager shared the company's vision, goals, and 2025 strategy. She talked about the cultural transformation and the importance of the contribution of the employees. After that, since values are of great importance in company culture, we studied values in a session. we talked about the values of the company. We asked them to think about their personal values. Which values are important to them, what values underlie their behavior, what values make up their decision-making processes, we asked them to think about them and take notes. We asked them If you were to write a sentence that would express their most important value in a big square and everyone would see it, which sentence would you write? Groups of 5 people thought about their own values and shared examples. In the end, each group shared the value statements of the people within them. In this way, they internalized the concept of value in daily life a little more. We thought it would be easier for them to understand company values this way. Then we moved on to the company values section. In this session, we asked the employees to share how they individually applied these company values in their work.

After these exercises, we asked the employees what improvements should be made to make the company an ideal company, and what projects do you think we need. All employees shared their opinions on this issue. Our aim was to involve the employees in this process, to get their ideas, and to plan this process together. In these workshops, it was decided to create projects to improve the company. In this workshop, we asked the employees to prepare their project proposals as a group and send them to us. All employees worked in 12 mixed teams from different departments and submitted 37 project ideas. We paid attention to the fact that the teams consisted of experienced and new employees. Evaluated on the basis of how much they are in line with company strategy,

reflecting company values & contributing to company performance (turnover, profitability, satisfaction scores, employee loyalty, reputation, etc.) By the votes of all managers, 3 projects are asked to develop detailed project plans.

2.4.3 Focus Group:

A focus group consisting of volunteers was formed to develop this project. The group decided on project plan timeline as below:

- **Planning Stage (2 Weeks):** This phase involves identifying the objectives of the Suggestion & Feedback System, identifying key participants, and developing a project plan. **Design and Development Stage (3 Weeks):** In this phase, the Suggestion & Feedback System is designed and developed, development of Suggestions & Feedback tools and forms.
- **Implementation Stage (2 Weeks):** This phase involves the launch of the Suggestion & Feedback System, including communication and training for employees and leaders, and the rollout of the Suggestion & Feedback tools and forms.
- **Monitoring and Evaluation Stage (Ongoing):** This phase involves tracking the Suggestion & Feedback System's performance, identifying areas for improvement, and making adjustments to the system as needed.

The intended benefits of this project were determined by the group such as increasing the creativity of company employees, making dreams come true, increasing employee motivation and sense of belonging, ideas contributing to the business volume, profitability, and reputation of the company, and enhancement of company culture. The general framework of the project was determined by the focus group. ‘‘Hayal Et Olsun’’ project was introduced to all employees on the online platform. In this presentation, the purpose and objectives of this project were shared as follows.

- Evaluating shared dreams every 3 months and choosing 3 dreams
- Work on mini-teams for all selected dreams
- Selection of 9 dreams for the first year and at least 12 for the following years and starting projects to be realized
- Every dream comes true within a maximum of 1 year
- Tracking, reporting, and notification of projects planned and shared with the employees as below:
- Review follow-up meetings with the mini-project teams of the "Hayal et olsun" project team on a monthly basis
- Town Hall information about the status of the projects in a 3-month period
- Sharing photos and information about the process on boards
- News about the project will be created on Interact, Yammer, and LinkedIn social media accounts.

2.4.4. Survey

After the presentation of the project, we received very good reactions from the employees during the online meeting. While designing within the group, we had disagreements on some issues, such as the evaluation period of the projects or whether to use a board. Therefore, we wanted to ask these questions to the employees with a survey. We wanted to involve them in the process by asking the following questions about the design of the project.

and we also wanted to know the opinions of the employees about this project. For this we asked an open-ended questions.

- In which periods would you prefer your suggestions to be evaluated?
- On which platform would you prefer to share your suggestions?
- How do you prefer successful projects to be rewarded?
- Would you like to take a project-based role in the ‘‘Hayal Et Olsun ‘‘ team in the future?
- What is the department you work in?
- What is your age?
- What is your seniority in the organization?

2.5. Findings

2.5.1. Interview Findings

All the managers interviewed are experienced managers in their own fields and also have experience in different companies. These people manage very big teams through their managers and leaders. There are also newly acquired company employees in their teams. They can analyze the differences between teams well. These directors have a big role in integration.

Each of them is interviewed for a minimum of 1 hour. In the interviews, they mentioned that the employee approach in their teams is different. They especially mentioned that the employees from the newly acquired company tend to do what they are told more and do not share their opinions. They said that they needed encouragement in this regard as they had not been in the decision-making process before. Directors wanted to hear more about employees.

Managers think that it is necessary to create a common culture. They think that there should be a structure in which employees in this culture are involved in decision-making processes. One of our sales directors said that she asked an employee from her team for his opinion on an issue, but the manager decided on this issue in the employee's current company, and the employee was surprised to be asked about it. In other words, the employee is not used to being included in the decisions in the old company culture (the Turkish company acquired by Azelis). The employee does not think that such a mechanism is possible. There is a profile that is used to only managers making decisions and the director is surprised when she asks employees’ opinions while making a decision. During the interview, she said, "I want the team to be encouraged in this regard”

The supply chain director also works on the system integration side in the acquisition of the company. There is a computer system change on the customer service side of the company purchased. The comments of the system users are very important during this change. The director mentioned that he did not get enough comments from the employees on this issue. She thinks that the employees cannot express their opinions freely. This is just because she thinks that there is a deficiency in not only working conditions etc. but also in developing business processes. She said that the comments/suggestions of the employees regarding system development are very valuable, but we had difficulties in this regard. Below, the common themes driven from the interviews are given.

Table 7. Interview Findings

Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Sales Director	Sales Director	Sales Director	Finance Director	Supply Chain Director
Age 46	Age 46	Age 39	Age 40	Age 43
Seniority 2 years	Seniority 18 years	Seniority 11 years	Seniority 2,5 years	Seniority 12 years
“My dream company is a company that values its employees and cares about ideas”	”I dream of an environment where employees can express their ideas without hesitation”	“ If we want to create a common culture, we must involve teams in the processes”	’We are trying to create a common culture in companies with different cultures. We must ensure that our employees are more participatory”	“I would like to create an environment where everyone on the team can express themselves freely. This should be the priority of the management during the integration period. In this way, our efficiency will also increase.”

2.5.2. Workshop Findings

We tried to create an environment where everyone can express themselves in the workshops. Both from the notes I took when we asked what subjects our company needs to develop in order to be the ideal company and in the topics shared as a project proposal, similar project proposals came from many teams. Below are some examples from the teams:

- *“In order not to miss new ideas that may occur within the organization, to establish a suggestion tracking system and to reward the people who give suggestions.”*
- *“To create a platform where ideas can be shared easily by attracting everyone within the company to innovation”*
- *“Establishment of a creativity factory within the company with the project where the creative ideas and dreams of the employees are constantly realized and the ideas of each member of the team are valued.”*
- *“Suggestion system establishing an efficient and pleasant work environment directly affects the performance of employees. For this reason, the contribution of the employees to the development and goals of the company they work for, and the fulfillment of their ideas and dreams will increase loyalty and organizational efficiency.”*
- *“Improving internal processes and practices, reducing costs and generating financial gain by looking at it from a different perspective with the suggestion system”*

These demands from the teams also matched the expectations of the directors. Employees also wanted an environment where they could share their opinions and suggestions. These recommendations showed that the team tended to constructively voice employees. This topic fits the High Involvement/High Commitment Literature approach. Because the employees thought that they would contribute to the efficiency of the company with the

suggestion system. Although there may be varying academic viewpoints on the notions of employee voice and silence, Van Dyne, Ang, and Botero (2003, p. 1363) offer a significant interpretation. They define employee voice as the deliberate act of expressing work-related ideas, information, and opinions, while employee silence is defined as the intentional withholding of work-related ideas, information, and opinions. I have observed that employees in this workshop are not in a silent position.

2.5.3. Survey Findings

A total of 64 people participated in the survey we conducted. According to survey findings, 38 people asked to be evaluated in the recommended 3-month period, 17 people monthly, and 9 people 6 months. That's why we decided to make an evaluation every 3 months. 33 people wanted the suggestions to be collected both in the digital environment and from the board. 2 people only wanted the board to be used. Therefore, it was decided to use both a board and a digital platform. 42 people demanded that successful projects be rewarded with gift cards. 18 people chose a reward determined by the company. We chose a gift card because most of the participants preferred a gift card. Employees were asked whether they would like to work on a project-based basis in the "Hayal et olsun" project team in the future. 26 people wanted to take part in this team on a project basis. The high number showed that the project attracted attention among the employees.

2.6. Current Reactions and Feedback from the Company

After the project was presented to the employees, we asked the employees for their feedback about the project in the survey we organized. 18 employees gave feedback about the project. It is understood from the comments that it has a good effect on the employees.

- *“It will increase efficiency in business processes. It is definitely beneficial.”*
- *“I'm looking forward to the first project :)”*
- *“Those who do not have dreams and goals are those who have forgotten how to enjoy life. It will be good for all of us to take action and take steps for our expectations. If man did not dream, he would remain in the dark. :)”*
- *“It seems like a project that I believe can take great action in a short time.”*
- *“Imagination is a very broad concept, I think that the boundaries should be drawn well in this project :) Otherwise, when people see that their proposals are not realized, they will still be disappointed and will give up on presenting ideas that can be implemented”*
- *“Thank you for opening such a space for us in a rush where we were made to forget to dream :)”*
- *“Thanks to everyone who has contributed efforts”*
- *“Good idea. Hoping it can be implemented and effective”*
- *“I think it will be an effective method for expressing feelings and thoughts easily and for evaluating total demands.”*

2.7. Follow-up Measure Plans and Additional Interventions

2.7.1. Regularly Tracking the Suggestion & Feedback System's Performance:

In order to ensure the reliability of this project, it is necessary to regularly check whether the system works well or not. It is very important to return to the people who give suggestions in a timely manner. It may take a certain amount of time to implement the suggestions received. The department that will make this development should give priority to this issue. These issues should be followed, since not implementing the suggestions due to workload will reduce the trust in the system. If it is determined that the number of suggestions received has decreased, action should be taken immediately to understand the reason.

2.7.2. Identifying Areas for Improvement

Employees can be asked for feedback on the implementation performance of the project at various times. In this way, development areas can be determined and action can be taken. This would be the right method to prepare a survey to detect this. In this survey, both the current situation assessment can be asked and if they have different suggestions for the future, they can be asked to share them.

2.7.3. Making Adjustments to the System as Needed

In certain periods, it may be necessary to systematically review the decisions taken while installing the system. For example, a gift voucher is given to reward the accepted suggestions. This may change over time. In the survey we conducted, most of the employees requested that the suggestions be evaluated every 3 months, but this may change over time. The system can be updated to keep up with the times. After the development areas are determined by asking the employees, action should be taken to adjust the system.

2.7.4. Employee Voice Development Measurement

When the suggestion system usage time increases since the use of the system, whether the employee voice has developed or not in the organization will be measured. For this measurement, the scale developed for employee voice by Van Dyne and Le Pine (1998) will be used. This scale consists of 6 items. The questions of this scale are as follows:

1. This particular co-worker develops and makes recommendations concerning issues that affect this workgroup.
2. This particular co-worker speaks up and encourages others in this group to get involved in issues that affect the group
3. This particular co-worker communicates his/her opinions about work issues to others in this group even if his/her opinion is different and others in the group disagree with him/her
4. This particular co-worker keeps well informed about issues where his/her opinion might be useful to this workgroup
5. This particular co-worker gets involved in issues that affect the quality of work life here in this group
6. This particular co-worker speaks up in this group with ideas for new projects or changes in procedures.

3. Discussion

The aim of this project was to develop a project that would include the views of employees in the processes within the scope of the cultural integration of newly acquired companies in a company that grew rapidly with new acquisitions. It was to create a formal suggestion and feedback system and encourage employees to share their ideas and feedback.

As expected of the company's general manager, studies on cultural transformation were being carried out. The HR department was explaining this global company to the newly acquired company employees, systems were coordinating the processes. While doing these studies, I realized that there are differences in self-expression among employees. In this process, I organized one-on-one interviews to get the comments of the senior management. Senior management also made similar statements in these interviews. It was thought that there was a lack of constructive employee voice. When I asked them what their dream company was, they said they wanted to create an environment where everyone could express themselves freely and participate in decision processes. According to the research management openness is related to employee voice. (Detert, J.R., & Burris, E.R. 2007) If the manager is showing openness behavior, employee voice increases. In the interviews I made, I saw that our managers were open to this. They wanted to encourage their employees to share their ideas. 'We must involve teams in the processes,' said one of the managers. According to my interview findings, senior managers think that if employees share their ideas and become participants in the decision processes, the productivity of the company will also be positively affected. According to high involvement/high commitment literature (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998), the goal of employee voice relates to improvements in work organization and productivity more generally. I also used this operational definition in this project.

After the one-on-one interviews, workshops were held in which all employees would be involved. Our aim was to involve the employees in this process, to get their ideas, and to plan this process together. According to research people who perceive themselves as expressing their ideas and suggestions are more likely to engage in their work. (Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013)). Employee engagement is also very important for the company, an essential part of cultural transformation. For this reason, we divided all the employees into 12 groups and asked them to share the issues they wanted to improve in the growing company. 37 different project proposals were received from all groups. Among the suggestions received were improvements on the commercial side. 4 different groups proposed projects for the implementation of the suggestion system. This situation told us that employees want an environment where they can share their ideas and participate in decisions in this way.

A voluntary focus group was formed to design this project. The group determined its own work plan. They planned the steps of the "Hayal Et Olsun" project together with online or face-to-face meetings. After the 2-week planning process and 3-week design process were completed, the "Hayal Et Olsun" project was presented to the employees in an online meeting.

There was discussion among themselves about whether there should be limitations on the suggestions. It was thought that drawing a certain framework could discourage employees. therefore it was decided not to set any limits. There were also issues within the focus group that the members did not agree with. One of them was the evaluation period of the proposals. There was a group that thought that making an evaluation once a month would be a problem in terms of the sustainability of the system. because there will be some members of the focus group in the proposal evaluation committee. There was a concern about whether we could spare time every month due

to the busy workload. The other group thought that when someone made a suggestion, they would like to hear the result immediately. There were also differences of opinion on rewarding the given suggestion. Some people thought that gift cards should be a defined gift. Before the implementation process, it was decided to take the opinions of the employees on these subjects. In the questionnaire sent to the employees, their preferences on such issues were asked as well as their opinions on this project.

3.1. Practical Implications

When we look at the feedback we received from the employees in the survey we prepared after the project presentation, employees seem happy because this system has been installed and they want a platform where they can share their ideas. It will be good for managers to encourage their employees to share their suggestions. It is a new phenomenon to be in the decision-making processes, especially for people who have worked for a Turkish company for many years and have just started working in a foreign-owned company.

The support of the top management to the "Hayal Et Olsun" project is very important. It is meant to reward only successful projects, but thanking everyone who gave suggestions will encourage them to submit suggestions again.

3.2. Limitations and Future Research

Some of the official channels used in organizations are suggestion systems, grievance procedures, quality circles, workers' councils, ombudsman services, and open-door policies. These mechanisms provide a formal, institutionalized channel for employee voice and are often designed to protect against retaliation (Bender & Sloane, 1998; Krefting & Powers, 1998; Spencer, 1986). However, in some cases, these formal mechanisms may simply be ritual setups and employees perceive them as ineffective (Boroff & Lewin, 1997; Elger & Smith, 1998). In case the suggestion system is not operated effectively, this may be a risk. For example, not evaluating the suggestions in a timely manner or evaluating them incorrectly may reduce the trust in this system. The motivation of the person whose suggestion is evaluated negatively may deteriorate and there may be a risk of not wanting to give suggestions again. Employees may lose interest over time. Depending on the workload or the size of the project, there may be delays in the completion of the projects. This may reduce the enthusiasm of the employees to give suggestions.

Employee voice is a very broad concept. The suggestion system is a very important system for employees to have their voices heard and for employees to be involved in decision-making processes. It can also be supported by other mechanisms. In this sense, managerial behavior is also very important. Managers may need to encourage their employees more. Open-door policies also need to be developed. An employee representation system can also be established.

References

- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170
- Guest, D. E., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699-718.
- Kowtha, R., Landau, J., & Beng, C. H. (2001). The culture of voice: Exploring the relationship between employee voice and organizational culture. In *Academy of Management Conference*, Washington, DC.
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human relations*, 63(3), 395-418
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, 83(6), 853.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, 99(1), 87.
- McCabe, D. M., & Lewin, D. (1992). Employee voice: A human resource management perspective. *California Management Review*, 34(3), 112-123.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. (2019). Evolution, separation and convergence of employee voice concept. *Employee voice at work*, 3-21.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice?. *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.

Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. *The handbook of research on employee voice: Participation and involvement in the workplace*, 1-16.