

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL GELİŞMELER ÇALIŞTAYI

TAM METİN BİLDİRİ KİTABI

İKGEÇ 2020

Editörler

Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR

Arş. Gör. Muhammed Yusuf ERTEK

Arş. Gör. Nesrin KAPLAN

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz. Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir.

Düzenleyen

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
İKY ve Liderlik Anabilim Dalı

Eser Adı

İnsan Kaynakları Yönetiminde
Güncel Gelişmeler Çalıştayı
Tam Metin Bildiri Kitabı

Derleyen

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
Araştırma Görevlileri

ISBN

978-625-00-9623-9

Elektronik Yayın Formatı

PDF

İnternet Adresi

www.ikgec.com

ISPARTA

2021

İÇİNDEKİLER

BİLGİ ÇAĞI VE DİJİTALLEŞME SONRASI YENİ İSTİHDAM(SIZLIK) ALANLARI	1
COVID-19 KÜRESEL SALGINI SÜRECİNDE İŞ İLANLARINDA VE İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN YENİ YETKİNLİKLER ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ	10
ÇALIŞANLARIN YAKALARINDA YENİ RENKLER: YEŞİL YAKALILAR; İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME	22
DENİZLİ'DE COVID-19 KRİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE KÜRESEL SALGINDA (COVID19) GELİŞTİRİLEN STRATEJİLER	34
GELECEK İNSAN KAYNAĞI PERSPEKTİFİNİN OLUŞTURULMASINDA LİDERLİK EĞİTİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ: BİR ÇALIŞMA*	41
KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU KAPSAMINDA UNUTULMA HAKKI.....	55
KURUMSAL YENİLENMENİN KURUM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	61
KOÇLUK, MENTORLUK VE BEYİN AVCILIĞI İNSAN KAYNAKALRI YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM MI?	71
KOÇLUK VE MENTORLUK UYGULAMALARININ ÖRGÜTLERE KATKISI	78
KÜRESEL SALGIN DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA; İŞÇİ KONFEDERASYONLARININ TEPKİLERİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME	82
MOBBİNG İLE MÜCADELEDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ VE ÖNEMİ	88
TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ; KURUM İÇİ FARKLILIK ALGISI	97
TÜRKİYE'DE LİDERİN DEĞİŞEN ROLÜ; OKULLARDA YÖNETİCİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINDAKİ YENİ YAKLAŞIMLARI	108

BİLGİ ÇAĞI VE DİJİTALLEŞME SONRASI YENİ İSTİHDAM(SIZLIK) ALANLARI**INFORMATION AGE AND POST-DIGITALIZATION NEW EMPLOYMENT
(UNEMPLOYMENT) AREAS**Havva BENK¹**ÖZET**

Küresel anlamda bilgi, iletişim, teknoloji, ekonomi, sanayi, sağlık ve daha birçok alanda hızlı bir şekilde değişiklikler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz bu yüzyılda bilgi, üretim faktörü olarak kabul edilmekte hatta sürdürülebilir rekabet faktörü olarak görülmektedir. Bilgi üretim ve tüketim hızı artmakta, bu sürece uyum sağlayabilen sektörler diğerlerine göre büyük farkla gelişebilmektedirler. Bilginin gelişim sürecine bağlı olarak dijital anlamda da değişiklikler yaşanmaktadır. Dijitalleşen veriler sayesinde bilgilerin erişilebilirliği, yorumlanabilirliği ve paylaşılabirliği artmaktadır. Dijitalleşme birçok alanda yeniliklere, verimlilik artışına, yeni teknolojilerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Dijital teknolojiler iş yaşamına ve günlük hayata entegre olarak yaşamımızın büyük bir parçasını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı bilgi çağı ve dijitalleşmenin etkilerine bağlı olarak istihdam alanlarının ve mesleklerin nasıl etkilendiğini ortaya koyabilmektir. Dijitalleşmeye bağlı olarak var olan mesleklerden bazılarının önemini kaybedeceği ve dönüşeceği, aynı şekilde yeni istihdam alanlarının ve mesleklerin ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Anahtar sözcükler: *Bilgi çağı, Dijitalleşme, İstihdam, Meslek***ABSTRACT**

There are rapid changes and transformations in information, communication, technology, economy, industry, health and many other fields in globally signification. In this century, which is called the information age, knowledge is accepted as a production factor and even sustainable competitive factor. The speed of knowledge production and consumption is increasing, and sectors that can adapt to this process can develop by a large difference compared to others. Digital changes are also experienced depending on the development process of information. Digitalized data increases the accessibility, interpretability and shareability of information. Digitalization contributes to innovations, productivity increases and emergence of new technologies in many fields. Digital technologies form a big part of our lives as integrated into business life and daily life. The aim of this study is to reveal how employment areas and jobs are affected depending on the effects of information age and digitalization. It has been stated that some of the existing professions linked to digitalization will lose their importance and transform, and in the same way new employment areas and professions will emerge.

Keywords: *Information Age, Digitalization, Employment, Job*

¹ Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, havvabenk@hotmail.com

GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve teknoloji oldukça dikkat çekici bir aşamdadır. Bilgi çağı toplumları olarak bilgiye erişen, dönüştüren ve uygulayan toplumlar ekonomi, teknoloji ve rekabet avantajı gibi birçok alanda önde ilerlemektedirler. Bilgi çağı, dijitalleşme ve Endüstri 4.0 teknolojileri günümüzde birbirini besleyen bir döngü içinde birlikte çalışmaktadır. Elde edilen bilgilerin işlenmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması ile yeni teknolojik gelişmelere katkı sağlamaktadır. Bunun yanında dijitalleşme süreçleri yenilenmekte ve gelişmektedir. Robot teknolojileri, nesnelerin interneti, yapay zekâ, sanal gerçeklik, bulut altyapısı, makine öğrenme ve derin öğrenme gibi birçok akıllı teknolojinin üretim sektörüne uygulanması ile üretimin otomasyonlaşması çalışanların istihdamında sorunlara yol açmaktadır.

Bilgi artışındaki değişim ve artan hıza bağlı olarak toplumsal yaşamda ve iş yaşamında da değişiklikler görülmektedir. Sürekli gelişerek değişen dünya üzerinde dijital bağlantılı cihaz ve teknolojilerin gelişmesi nedeniyle her an birbirine bağlı cihazlar ve sistemler gelişmektedir. Bu sebeple şirketlerin ve kurumların mevcut durumları ile iş süreçlerini dijital ortamlara taşıyabilmeleri için stratejiler geliştirerek değişime ayak uydurmaları gereklidir. Bu değişime adaptasyon sürecinde en güçlü şirket ya da kurumlar değil, daha hızlı ayak uydurabilenler daha kazançlı çıkacak ve hayatta kalabileceklerdir. Dijitalleşen dünyada şirketler çalışanlar açısından da istihdam edilebilirlik, iş süreçlerinin dönüşümünde çalışanlar açısından gerekli olan koşulların sağlanması sonucu rekabet avantajını kaybetmeden varlığını sürdürecektir.

Dijitalleşme, çalışanların sahip olduğu güncel teknik bilgi ve becerilerin yanında bilişsel ve yaratıcı düşünme, problem çözebilme, teknolojik bilgiye sahip olma gerekliliği getirmektedir. Bu durum sürekli gelişmeye dayalı özelliklere sahip olmayı gerektirmekte ve istihdam edilebilirlik açısından bireylere avantaj sağlamaktadır. Teknoloji ve dijitalleşme ile kas gücüne dayalı ve orta seviye teknik bilgiye dayalı becerilere olan ihtiyaç azalmaktadır. Bu açıdan dijitalleşme çalışanların işlerini kaybetmelerine neden olur iken diğer taraftan yeni mesleklerin doğmasına ve yeni iş imkanlarının ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Bilgi çağı beraberinde dijital anlamda da büyük değişiklikler getirmiş, birçok sektörde teknoloji yoğun üretime geçilmiştir. Dijital dönüşüm sonrası birçok mesleğin yerini teknolojik aletlere ve robotlara bırakacağı öngörülmektedir. Bu sebeple kaybolma riski en yüksek olan mesleklerin dijital dönüşüme en uygun meslekler olduğu düşünülmektedir. Ayrıca dijital dönüşüme bağlı olarak teknoloji ve bilişim yoğunluklu, bilgisayar tabanlı birçok mesleğin ortaya çıkması ihtimali de öngörülmektedir.

Bu çalışmada bilgi çağı ve dijitalleşme sonrası ortaya çıkan teknolojilere dayalı olarak istihdam alanlarının ve mesleklerin nasıl etkileneceğini ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Öncelikle bilgi çağı ve dijitalleşme kavramları literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Daha sonra bilgi çağı, dijitalleşme ve ortaya çıkan teknolojilere bağlı olarak istihdam alanlarının ve mesleklerin nasıl etkileneceği incelenmiştir. Dijitalleşmeye bağlı olarak var olan mesleklerden bazılarının önemini kaybedeceği ve dönüşeceği, aynı şekilde yeni istihdam alanlarının ve mesleklerin ortaya çıkacağı ifade edilmiştir.

BİLGİ ÇAĞI VE DİJİTALLEŞME

Bilgi kavramı, karmaşık bir yapıya sahip olduğu için çalışılan konuya, alana, içeriğe ve bakış açısına bağlı çeşitli biçimlerde anlamlandırılmakta ve tanımlanabilmektedir. Bilgi; biçimlendirme, şekillendirme, enformasyon ve haber verme anlamlarında kullanılmaktadır (Selvi, 2012: 193). Bilgi araştırmaya ve öğrenmeye dayalı, gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek olarak ifade edilmektedir. Sosyal olaylarda karşılaştığımız eylemleri anlamamızı ve kavramamızı sağlayan işaretlerdir. Bilgi, ölçülebilen, gözlemlenebilen, hesaplanabilen ve belirli bir süreç sonunda elde edilen verilerdir (Kevük, 2006: 323).

Bilgi, her gün yeniden üretilen ve tükenmeyen bir kaynaktır. Her türlü sosyal ve ekonomik faaliyette temel faktör haline gelmiştir. Günümüz dünyasına bakıldığında hızlı ve kesintisiz bir şekilde paylaşılarak, uluslararası ölçekte değer yaratmaktadır. Ekonomik büyüme açısından itici bir güç ve rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynaktır (Kaynak ve Yaylalı, 2009: 50) Bilgi araç olmaktan

çıkması, üretim alanında temel güç haline gelmiştir. Bilgi pazarlaması ve yeni bilgi üretmek ile ilgili alanlarda çalışanlar için daha çok istihdam imkânı sağlamıştır (Barutçu ve Akatay, 2000: 189-190).

Tarım ve sanayi toplumlarının biriktirerek günümüze kadar getirdiği bilginin somut bir yansıması olarak ifade edilen bilgi toplumu, bilgiyi üreten ve işleyen toplumlardır (Coşkun Değirmen vd., 2016: 104-105). Bilgi toplumu teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik ve siyasal alanlarda bilginin kullanılması sonucu meydana gelen değişimin kanıtıdır. Sanayi toplumlarındaki makine ve sermayenin yerini bilgi toplumunda bilişim teknolojileri, bilgi ve veri blokları almıştır. Toplumda yeni bir form oluşturan bilginin üretilmesi, saklanması, geliştirilmesi ve paylaşılması için teknolojinin gerekliliği inkâr edilemez bir gerçektir (Yeşilorman ve Koç, 2013: 118).

Bilgi iletişim teknolojileri, bilginin dijital olarak algılanması, dijital ortamlarda saklanması, görüntülenmesi ve gerektiğinde tekrar kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca bilgilerin dijital ortamda bir noktadan başka bir noktaya kolaylıkla ve oldukça hızlı bir şekilde gönderilmesini sağlamaktadır. Bilgi iletişim teknolojileri günümüz bilgi toplumlarının temelini oluşturan, ayakta tutan ve devamlılığını sağlayan dinamiklerin başında gelmektedir. Bu teknolojilerin en dikkat çekici araçlarından biri olan internet kullanımının, günlük yaşamda etkin hale gelmesi ile küresel anlamda hızlı bir devrim başlamış ve bilgi patlaması yaşanmıştır (Coşkun Değirmen, 2016: 108). Ülkeler açısından en önemli üstünlük ekonomiden ziyade bilgi yoğunluğuna sahip olmak olarak düşünülmektedir. Bilgi çağının gereği olarak, bilgi akış hızını yakalamak ve doğru algılayıp kullanmak bir beceri haline gelmiştir. Bilgi üretimi ve dağıtım sürecini yakalayarak, bu süreci dönüştüren ülkeler aynı zamanda teknoloji ürettiği için ekonomik yönden de gelişmektedirler (Ortaş, 2018: 228).

Bilginin mekân ve zaman boyutu tanımadan dolaştığı günümüz bilgi çağında bilgiye erişim her yerden ve her anda sağlanabilmektedir (Ata, 2006: 3). Bilgi toplumu ile bilgi çağı kavramları iç içe geçmiş durumdadır ve birbirini etkilemektedir. Bilgi çağında teknoloji bilgi temelli olarak şekillenmektedir (Yılmaz, 2016: 367).

Dijitalleşme; verilerin, metinlerin ve görüntülerin tek bir alt yapıya bağlı olarak aktarılabilmesini, saklanabilmesini, toplanabilmesini ve görüntülenebilmesini sağlayan bir olgudur. Yazılı, sözel ve basılı halde bulunan kaynakların bilgisayarlar tarafından algılanabilir hale dönüştürülmesidir (Aktaş, 2014: 59). Dijitalleşme ile hayatımızda meydana gelen değişiklikler dijitalleşmenin matematiksel karşılığı olan 0 ve 1 kodlarına dönüştürülmektedir (Yayla, 2015: 48). Bilgisayarlar aracılığıyla bilgilerin saklanabilir, kullanılabilir ve iletilir hale getirilmesidir. Tüm olası toplumsal ve bireysel faaliyetlerde dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanılması olarak da belirtilmektedir (Atmaca ve Karaçay, 2020: 263).

Dijital çağ zamana ve mekâna bağlılık kavramını ortadan kaldırmıştır. Endüstri modelleri değişime uğramış, sistem-insan etkileşimine dayalı olan birçok alanda bilişim yenilikler ve değişiklikler yaşanmıştır. Robotlar, yapay zekâ teknolojileri, endüstriyel sanayi, sensörler, bulut bilişim, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik gibi internet teknolojilerinde yaşanan devasa gelişmeler ve tüm bu teknolojilerin birleşmesi dünyayı farklı bir dönüşüm eşğine taşımaktadır. Günümüz dijital dünyası tüm bu teknolojileri uygulamaya ve kullanmaya başlamıştır (Ersöz ve Özmen, 2020: 171).

Dünya üzerindeki kaynakların tüketiminin hızla artması sonucu kaynakların tükenme ihtimali ve çevresel kaygıların artması ülkeler açısından sürdürülebilir, verimli ve etkin çalışma yöntemlerinin aranmasına yol açmıştır. Bu sebeple de siber fiziksel sistemler, internet kullanımı ve nesnelerin interneti kavramlarının sıklıkla kullanılmaya başlandığı Dördüncü Sanayi Devrimi başlamıştır (Dulay Yangın, 2020: 1213). Endüstri 4.0 kavramı ilk kez Almanya'nın Hannover fuarında kullanılmıştır. Yaygın ve aktif internet bağlantısı kullanarak, güçlü sensörler ve yapay zekâyla makine öğrenmesini tanımlayan, dinamik veri işlemeye dayalı, dijital sistemlerle işleyen bir devrimdir (Aydemir, 2018: 255). Endüstri 4.0 ve yapay zekâ yaklaşımının bir araya gelerek uygulanması sonucu üretim süreci dijitalleşmektedir. Bu süreçte üretimi hızlandırmak ve verimlilik artışı sağlamak amaçlanmaktadır (Ortaş, 2018: 224). Büyük veri ve analiz, robotlar, nesnelerin interneti, bulut bilişim, siber güvenlik, siber fiziksel sistemler, 3D yazıcılar, simülasyon, akıllı fabrikalar, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, dikey ve yatay sistem entegrasyonu, dijital platformlar, dijital ekonomi gibi unsurları gelişimin ve değişimin katalizörü olarak sayılmaktadır (Dulay Yangın, 2020: 1213).

Endüstri 4.0 teknolojileri ve nesnelerin internetinden yararlanılarak insan gücü ve emeğinin üretimden çekilmesi, hatasız ve sürekli çalışabilecek robotların yerine getirilmesi hedeflenmektedir (Aydemir, 2018: 259). Dijital dönüşüm sadece üretim sürecini değiştirmemekte aynı zamanda

bilgisayar ve internet kullanımına bağlı sosyal medya, yapay zekâ, büyük veri gibi dijital teknolojilerin kullanımını da yaygınlaştırmaktadır (Klein, 2020: 25).

Dijital dönüşümün sonucu olarak yapay zekâ teknolojisinin makinelerde kullanılması toplumsal yaşamda ve iş yaşamında yeniliklere ve değişikliklere sebep olmaktadır. Bilgi çağı ve dijital teknolojilerdeki gelişmeler yeni iş imkanları ve meslekleri ortaya çıkarmaktadır. Mesleklerin değişimi ve çeşitlenmesi tek kariyer hedefini ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar açısından değişen dünyaya ayak uydurabilmek amacıyla, bireysel becerilerin geliştirilmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Dijital dönüşüme bağlı olarak çalışma modelleri de değişime uğramaktadır ve çalışanların bu yeni çalışma modellerine uyum sağlamak amacıyla sürekli kendini geliştirmeye dikkat etmesi gerekmektedir (Ünal, 2012: 300).

DİJİTALLEŞMENİN İSTİHDAMA ETKİSİ

Bireylerin yaşamının merkezinde yer alan ve yaşamın sürekliliğini sağlayan çalışma yaşamı, küreselleşmenin ve teknolojinin gelişmesiyle başka bir boyuta taşınmıştır. Nesnelerin interneti, bulut bilişim, arttırılmış gerçeklik ve yapay zekâ gibi kavramların hızla teknolojiyi dönüştürmesi, yaşama ve çalışma biçimlerinin de kabuk değiştirerek değişmesine ve dönüşmesine yol açmıştır. Üretim verilerinin toplanması ve yapılan analizler sonucu ileride daha verimli ve etkin iş modellerinin ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Örgütlerin günümüzde de kullandığı bu teknolojilerin daha da yaygınlaşması sonucunda bazı iş alanlarının tamamen ortadan kalkacağı, bilinmeyen ve farklı iş olanaklarının ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Dijital çağın gerekliliği olarak, çalışanların çalışma modelleri ile bilgi ve becerileri de değişime uğramış, teknoloji kullanım becerileri yüksek kişiler ile çalışma tercihi zorunluluk haline gelmiştir (Ersöz ve Özmen, 2020: 172).

Beden ve kas gücüne dayalı olarak yapılan birçok meslek dalı, dijitalleşmeye bağlı teknolojilerin etkisi ile robotlar tarafından kolaylıkla yapılabileceğinden yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadır. Dijital dönüşümden bilgisayar temelli ve otomasyon olasılığı yüksek olan mesleklerin en çok etkileneceği düşünülmektedir (Gökalp vd., 2019: 207). Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan insanlar açısından bu durum olumsuz değerlendirilmektedir. Robotlar ve yapay zekâ teknolojileri tarafından birçok işin otomatik yapabilecek olması, mavi yakalı ve beyaz yakalı işgücü talebinde düşüş yaşanacağını düşündürmektedir (Aydemir, 2018: 260). Dijital platformlar üzerinden yapılacak olan işe alımlarda yeni mesleklerin ortaya çıkması beklenmektedir. Doktorluk, avukatlık, hakimlik, öğretmenlik gibi meslek gruplarında yapay zekâ teknolojilerinin yer alacağı öngörülmektedir (Dulay Yangın, 2020: 1214).

Endüstri 4.0 teknolojilerinin temeli dijitaldir ve üretim sürecinde kullanılan teknolojiye bağlı robotik sistemlerin istihdam yapısını değiştirmesi beklenmektedir. Bu sebeple düşük vasıflara sahip meslekler kaybolma riski taşırken, yeni ortaya çıkacak mesleklerin de robotik sistemlerle ilgili özel yeteneklere sahip meslekler olması öngörülmektedir (Saniuk vd., 2020). Hem hizmet hem de sanayi sektöründe kendini tekrarlayan işler ilk kaybolacak işler arasında yer almaktadır. Çalışan niteliklerinde yaratıcılık, eleştirel düşünme ve karmaşık problem çözme yetisine sahip olmaya öncelik verileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların değişikliklere uyum sağlayabilmeleri için makinelerin sahip olamayacağı becerilerini geliştirmeye ve iyileştirmeye zorlanacağı belirtilmektedir (Heinrich, 2018).

Dijitalleşme, otomasyon, robot teknolojilerinin kullanılması ile istihdamın ve işlerin geleceği konusunda endişeler ortaya çıkmaktadır. Otomasyon teknolojilerinin kullanımı yüksek teknik bilgiye sahip çalışanlara olan talebi arttıracaktır. Bu durumda orta seviye teknik bilgiye sahip çalışanların işlerini kaybedeceği yönündeki endişelere neden olmaktadır. Teknolojiye dayalı ortaya çıkan yeni çalışma alanlarının yanında düşük vasıflara sahip işkolları da ortaya çıkacaktır. Verilen eğitimler sonucu diğer sektörlerle geçme becerilerini geliştirememiş çalışanların bu alanlarda istihdam edilebilir hale getirilebileceği düşünülmektedir. Dijitalleşme ve otomasyon iş öldürücü olarak nitelendirilmektedir. Robotların emeği ikame edeceği düşünülse de yapılan araştırmalar bu düşüncenin aksine emeği tamamlayacağını göstermektedir. Ayrıca emeği tamamlarken iş kalitesini arttıracak ve yeni görevlerini yerine getiren çalışanların ücretlerini de yükseltebileceği öngörülmektedir. (IFR, 2018)

World Economic Forum'un İşlerin Geleceği 2018 raporunda, 2018-2022 dönemi sektörler genelinde incelenmiştir. Rutin işleri kapsayan orta vasıflı mesleklerin yeni teknolojilere ve bu süreçte ortaya çıkacak otomasyona bağlı olarak önemini kaybedeceği belirtilmiştir (WEF, 2018). Bu meslekler;

- Veri Giriş Görevlileri
- Muhasebe, Defter Tutma ve Bordro Memurları
- İdari ve Yönetici Sekreterleri
- Fabrika ve Montaj İşçileri
- Müşteri Hizmetleri Çalışanları
- Muhasebeciler ve Denetçiler
- Malzeme Kaydı ve Stok Tutma Görevlileri
- Genel Müdürler ve Operasyon Yöneticileri
- Posta Hizmetleri Memurları
- Kasiyer ve Bilet Görevlileri
- Mekanik ve Makine Tamircileri
- Pazarlamacılar
- Elektronik ve Telekomünikasyon Kurulumcuları
- Banka Vezneleri ve İlgili Memurlar
- Satış ve Satın Alma Temsilcileri ve Komisyoncuları
- İstatistiksel Araştırma, Finans ve Sigorta Çalışanları
- Avukatlar
- Kapıdan Kapiya Satış Çalışanları, Gazete Satıcıları ve Sokak Satıcıları olarak belirtilmiştir.

Sener ve Elevli (2017) tarafından aklımıza gelen her branşın dijitalleşerek yeni bir iş kolu haline gelebileceğini belirtilmiştir. Endüstri 4.0 teknolojilerinin özelleşmesi ile yeni iş kolları olarak; bilişim sistemleri ve nesnelerin interneti çözüm üreticisi endüstriyel yazılım programcısı, endüstriyel veri analiz uzmanı, robot koordinatörü/programcısı/tamircisi, akıllı şehirler planlayıcılar, üretim teknolojileri uzmanı, ürün tasarımcı ve üreticiler olarak belirtilmiştir.

Nano-teknoloji, genetik ve bio teknoloji, dijitalleşme ve sanallaşma ile ilgili her konu ve alanda, bulut bilişim, nesnelerin interneti, veri madenciliği ve analistliği, yapay zekâ ve robotik teknolojiler, giyilebilir teknolojiler, hologram teknolojiler, artırılmış gerçeklik, kripto paralar, insansız araçlar, üç-dört boyutlu görüntüleme/baskı/çizim teknolojileri, uzay ve havacılık teknolojileri alanlarına işsizliğin uğramayacağı ve bu alanlarda yeni mesleklerin ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Tarhan, 2018: 14).

YÖK (2019) "Geleceğin Meslekleri Çalışmaları" adlı çalışmasında, şu anda dünyada yer alan işlerin %90'ının bilişim teknolojileri tarafından gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Dijital dönüşümün Avrupa ülkelerinde son iki yılda 2 milyon yeni iş sahası yarattığı ve 2005'ten günümüze kadar ülkelerarası veri aktarımının 45 kat arttığı belirtilmiştir. Bütün bu gelişmelere bakıldığında geleceğin meslekleri bilgisayar bilimleri üzerinde domine edilmektedir. Geleceğin meslekleri, STEM+A alanında gelişmektedir. Bu alanlar fen (science), teknoloji (technology), mühendislik (engineering), matematik (mathematics) disiplinlerinin birbiriyle bağlantılı ele alındığı yaklaşım olan STEM'e son dönemde bir de 'sanat (art)' eklenerek STEM+A akımı ortaya çıkmaktadır. Dünyanın teknoloji, dijitalleşme ve otomasyon ile şekillenmesine bağlı olarak bütün ülkelerin sosyal ve endüstriyel hayatı hızlı bir şekilde dönüşmektedir. Bu dönüşümün günümüzün meslek tanımları değiştireceği ve geleceğin yeni mesleklerini ortaya çıkaracağı öngörülmektedir. Günümüz mesleklerinden hangilerinin kaybolacağı ya da robotlar tarafından yapılacağı, ne gibi yeni mesleklerin ortaya çıkabileceği düşüncesiyle tahminler yapılmaktadır. Ayrıca gelecek yıllar içerisinde, günümüzde önemli olan meslek ve program başlıklarının belki de birkaç yıl sonra çekiciliğini ve önemini kaybedebileceği öngörülmektedir. YÖK, mühendislik ve fen bilimleri, sağlık bilimleri ve sosyal bilimler alanında ortaya çıkabilecek istihdam alanlarını ve meslek alanlarını belirtmiştir. Mühendislik ve fen bilimleri raporuna göre; nesnelerin interneti, siber fiziksel sistemler, yatay ve dikey entegrasyon, sanal gerçeklik, büyük veri analizi, 3D çizim-lazer kesim, biyomedikal cihaz teknikleri ve robotik alanlarında yeni istidam olanaklarının ortaya çıkacağını belirtilmiştir. Bu alanlarda ortaya çıkacak mesleklere, yapay zekâ-makine-kalite kontrol elemanı, yapay zekâ mühendisliği, yazılım mühendisliği, veri tabanı yöneticiliği, bilgisayarlı CNS makine operatörlüğü, güneş enerji sistemi teknik personeli, nanoteknoloji uzmanı, robot kaynak operatörü, fonksiyonel malzeme mühendisliği, dijital muhasebe ve dijital tarım örneklerini vermiştir. Sağlık bilimleri

raporuna göre; sağlık alanında otomasyon, yapay zekâ, robotik uygulamalar, algoritmalar ve nesnelerin interneti gibi teknolojik gelişmeler mesleklerin yapısını değiştirmiştir. Sağlık alanında geleceğin mesleklerini yönlendirmede ilaç sanayi ve biyoteknoloji, tıbbi cihaz sanayi ve sağlıkta bilişim teknolojileri olarak üç temel başlık dikkat çekici olarak belirtilmiştir. Bu başlıklar altında ortaya çıkabilecek alanlar ve meslekler örneklendirilmiştir. İlaç sanayi ve biyoteknoloji için; kök hücre ve gen tedavileri, radyofarmasi, üç boyutlu modelleme ve biyoyazılım, organik organ tasarımı gösterilmiştir. Tıbbi cihaz sanayi için; sağlıkta robot teknolojileri, dijital implant tasarımı, nanotıp ve nanomalzemeler, sağlıkta geridönüşüm ve sağlık teknolojileri belirtilmiştir. Sağlıkta bilişim teknolojileri için; bireyselleştirilmiş tıp/ beslenme, geriyatrik diş hekimliği, sağlıkta veri bilim ve yapay zekâ, iklim değişikliği ve sağlık, klinik araştırmalar, klinik biyoinformatik, uzaktan sağlık mühendisliği, tıbbi çizim ve tasarım, sağlık muhabirliği, sağlık işletmeciliği, tıbbi tanıtım ve pazarlama, askeri sağlık hizmetleri, göçmen sağlığı olarak belirtilmiştir. Sosyal bilimler raporunda, STEM+A eğitmenliği, dijital dönüşüm yönetimi, dijital ekonomi, nöro ekonomi gibi öneriler verilmiştir. Disiplinler arası geçişkenliği sağlayacak bağlantılara dayalı esnek eğitim programları oluşturulması, bireysel yeteneklerin gelişmesini sağlayacak kişiselleştirilmiş eğitim uygulamaları ve gelişen teknolojilere hâkim bireyler yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

McKinsey Company Türkiye (2020) tarafından hazırlanan raporda; yapay zekâ, otomasyon ve dijital teknolojiler ile ortaya çıkan verimlilik artışının etkisi farklı sektörler ve meslekler açısından incelenmiştir. Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin benimsenmesinin ülke ekonomisinin büyümesinde ve güçlenmesinde önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Bu amaçla, işgücü ve dijital dönüşüme bağlı fırsatların ve zorlukların iyi tahmin edilmesi ve işgücünün dönüşüme hazırlanması gerektiği konusuna dikkat çekilmiştir. Dünya genelindeki mevcut teknolojilere bakılarak işlerin %50'sinin otomasyonla yapılmaya uygun olduğu, Türkiye'de ise mesleklerin sadece %2'sinin tamamen otomasyonunun mümkün olduğu belirtilmiştir. Günümüz teknolojilerine bakılarak her 10 meslekten 6 tanesinin %30 oranında otomasyona uygun aktiviteleri bulunduğu açıklanmıştır. İnsanlarla iletişimin gerektiği, insan yönetimi ve uzmanlığı gereken iş alanlarında otomasyonun daha zor olduğu ifade edilmiştir. Yapay zekâ, dijital teknolojilerin ve otomasyonun birçok sektörde işleri dönüştüreceği ve yeni iş sahaları yaratacağı düşünülmektedir. Hazırlanan raporda, 2030 yılına kadar yapay zekâ, otomasyon ve dijital teknolojilerin meydana getireceği ekonomik ve sosyal değişikliklerin 3,1 milyon iş artışı yaratma potansiyeli olduğu öngörülmüştür. Ayrıca teknoloji ile ilgili alanlarda yeni ortaya çıkacak 1,8 milyon iş yaratılabileceği öngörülmüştür. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek için Türkiye'deki 21,1 milyon işgücünün, günümüzde çalıştığı mesleğe devam ederken, teknolojiden yararlanarak yeteneklerini geliştirmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca işgücüne yeni katılacak 7,7 milyon çalışanın güncel yetkinliklere sahip olması ve teknolojik yenilikler açısından donanımlı olması gerektiği belirtilmiştir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun "Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy" araştırmasında geleceğin yükselen meslekleri ve ihtiyaç duyulacak yetkinliklerine dair sonuçlara yer verilmiştir. Satış, pazarlama ve içerik, bakım ekonomisi, mühendislik ve bulut bilişim, insan ve kültür, ürün geliştirme, yeşil ekonomi, veri ve yapay zekâ başlıklarında araştırma yapılmıştır. Bu araştırma alanlarında ortaya çıkacak büyümenin en yüksek bakım ekonomisinde, en düşük yeşil ekonomide gerçekleşeceği belirtilmiştir. Geleceğin mesleklerinde dijitalleşme ile birlikte insan faktörlerine olan talebinde artacağı belirtilmiştir. Yapay zekâ uzmanlığı, veri bilimciliği, müşteri başarısı uzmanlığı, tam donanımlı mühendislik alanlarında istihdamın yüksek olacağı belirtilmiştir. Sosyal medya asistanlığı, atık biyogaz üretim sistemi teknisyenliği, rüzgâr türbini servis teknisyenliği ve yeşil pazarlamacılığı mesleklerinde istihdamın düşük olacağı açıklanmıştır (WEF, 2020).

Deakin Üniversitesi (2019) tarafından yayınlanan "100 Jobs of The Future" raporunda işler ve meslekler; teknolojik işler, insan işleri, işletme ve hukuk işleri, çevre işleri, kentsel işler, tarım işleri, uzay işleri, sağlık işleri, uygulamalı işler ile veri işleri olarak kategorize edilmiş ve iş tanımları yapılmıştır. Bu raporda günümüzde var olan fakat öneminin daha fazla artacağı ve gelecekte ortaya çıkacağı düşünülen yüz meslek listelenmiştir. Geleceğin meslekleri olarak düşünülenler ayrıca belirtilmiştir.

Otomasyon Anormallik Analisti: Yapay zekâdan kaynaklı sorunlarda davranışların çözümünü yapmak, insanların ihtiyaçları doğrultusunda algoritmalara ince ayar yapma ve yanlış sonuçlara neden olan veri girişlerini geri almada uzmanlaşmış kişilerdir.

Dijital İmplant Tasarımcısı: İnsanların sağlıklarını ve yaşamlarını iyileştirmek için gerekli olan parçaların tasarlanmasıdır. Vücut sistemini tanıyarak sağlık göstergelerinin iyileştirilmesini sağlayan cihazlar ve duyarları arttıran cihazlar gibi ürünlerin geliştirilmesi mesleğidir.

Yapay Zekâ Eğitmeni: İnsanlara yapay zekâdan nasıl en iyi şekilde yararlanabileceklerini, nasıl kullanacaklarını öğrenmede yardımcı olacaklardır.

Gerçek-Sanal Transfer Mağazası Yöneticisi: İnsanlar sanal ve arttırılmış gerçeklikte daha çok zaman geçirdikçe, gerçek hayatta sahip oldukları nesnelerin sanal versiyonlarını ya da sanal gerçeklikte karşılaştıkları şeylerin fiziksel versiyonlarını elde etmek isteyeceklerdir. Gerçek-sanal transfer mağazası yöneticisi, sanal gerçeklikteki nesnelerin 3D baskı ve gelişmiş teknolojik yöntemlerle fiziksel versiyonlarının üretilmesini sağlayacaktır. Aynı şekilde fiziksel gerçeklikte olan nesnelerinde tarama tasarım gibi yöntemlerle sanal versiyonlarını oluşturacaktır.

Sürdürülebilir Enerji Çözümleri Mühendisi: İklimden ve çevreden ödün vermeden hem günümüzde var olan hem de gelecekteki enerji kaynaklarını geliştirmek, sürdürülebilirliğini sağlamak, yenilenebilir enerji kaynaklarını yönetmek ve enerji verimliliğini sağlamak amacıyla güvenli sistemler tasarlayacaklardır.

Nanomedikal Mühendisi: Nanopartiküllerin kullanıldığı kişiselleştirilmiş tıbbi tedavilerin tasarlamasını ve planlamasını yapar. Virüslerin ve kanser hücrelerini tespit etmek amacıyla vücudun hastalıklı kısımlarının görüntülerini elde etmek için nano ürünler üretilmesidir.

Sanal Asistan Kişilik Tasarımcısı: Sanal asistanların kullanıcı memnuniyetini arttırmak amacıyla yeniden programlama işleminin yapılmasıdır.

Robot Tamircisi: Robotların ve otonom araçların sorunsuz çalışmasını sağlamak için bakımını, donanımlarının düzeltmelerini ve yazılım güncellemelerini yapacaktır.

Geleceğin yüz mesleği raporundan bazı mesleklere yer verilmiştir. Bilginin paylaşılması ve kullanılmasına bağlı her geçen gün daha yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması, teknolojinin hızla gelişmesine, otomasyonun ve dijitalleşmenin artmasına katkı sağlamaktadır. Durdurulamayan bu hıza bağlı günümüzde tahmin edilen ve gelecek için öngörülen istihdam alanları ile mesleklerin aynı hızla kaybolması ihtimali hatta bambaşka alanların ortaya çıkması ihtimali vardır.

SONUÇ

Bilgi çağı, dijitalleşme ve Endüstri 4.0 ile yaşanan dönüşümlerin, insanlar, sektörler, toplumlar ve ülkeler üzerinde farklı etkileri ortaya çıkaracağı öngörülmektedir. Yaşanan teknolojik değişimler ve gelişimler oldukça hızlı gerçekleşmektedir. Yapay zekâ, otomasyon, nesnelerin interneti, akıllı fabrikalar, akıllı ürünler, insan işlerini yapabilecek kapasite geliştirilen robotlar aslında insan hayatını kolaylaştırması açısından oldukça etkilidir. Aynı şekilde insan hayatındaki değişimi tetiklemesi, insana duyulan ihtiyacı azaltması, insanların iş hayatında değişiklikler oluşturması ve yaptıkları işleri devralmaları açısından da ürkütücü olmaktadır. Sürekli gelişen teknoloji var olan mesleklerin yapısında ve yapılışında değişikliklere neden olurken aynı zamanda yeni mesleklerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Yeni ortaya çıkacak mesleklerde özellikle teknoloji konusunda uzmanlık, bilgisayar, yazılım, bilişim alanlarında yetkinlikler aranacaktır. Bireylerin kendilerini sürekli geliştirmeleri, yaşam boyu öğrenme amacını edinerek sürekli istihdam edilebilir kalmaya çalışmaları ve gelişen teknolojiye ayak uydurmaları gerekmektedir.

Dijital dönüşüme bağlı gelişen teknolojilere uyum sağlanması ile birlikte, mühendislik ve bilgisayar tabanlı mesleklerdeki istihdamın artacağı öngörülmektedir. Orta vasıflı teknik bilgiye sahip işgücü gerekli eğitim ve uygulamalarla geliştirilmelidir. Yeni ortaya çıkacak alanlarında istihdam edilebilir hale getirilmelidir. Ayrıca dijital teknolojilerin etkisine ayak uydurmak amacıyla, tüm işgücünün yeteneklerini ve becerilerini geliştirmesine yönelik strateji ve politikalar oluşturulmalıdır. Dijital dönüşümle ortaya çıkacak işgücü kaybına karşı önlemler geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

Aktaş, C., (2014). QR Kodlar ve İletişim Teknolojisinin Hibritleşmesi. İstanbul: Kalkedon.

- Ata, N. (2006). *"Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik"*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Atmaca, Y. ve Karaçay, F. (2020). *"Türkiye'deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim"*, International Journal of Management and Administration, 4 (8), ss. 260-280.
- Aydemir, H. (2018). *"Sanayi 4.0 ve Türkiye Ekonomisi Açısından Etkileri"*, Sosyoekonomi, 26 (36), ss. 253-261.
- Barutçu, E. ve Akatay, A. (2000). *"Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik"*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 1 (4), ss. 189-202.
- Coşkun Değirmen, G. vd., (2016). *"Bilgi Toplumu ve Dijital Uçurum Unsurlarının Ülkelerin Gayri Safi Milli Hasıla'sına Göre Yorumlanması: Bir Durum Saptaması"*, İNİF E-Dergi, 1 (2), ss. 102-118.
- Dulay Yangin, D. (2020). *"Endüstri 4.0, Dijitalleşme ve İş Hukukunun Geleceği-Dijital Platformların Ortaya Çıkardığı Hukuki İlişkiler Çerçevesinde Değerlendirilmesi"*, İstanbul Hukuk Mecmuası, 78 (3), ss. 1209-1237.
- Ersöz, B. ve Özmen, M. (2020). *"Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri"*, AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi, 11 (42), ss. 170-179.
- Gökalp, E. vd., (2019). *"Dijital Dönüşümün Etkisinde Verimli İstihdam Yönetimi: Yol Haritası Önerisi"*, Verimlilik Dergisi, (3), ss. 201-222.
- Heinrich, M. (2018). *"Industry 4.0: How it Will Affect Employment And What Skills Will Be Required to Match The Requirements of the Market"*, Aarhus Business Academy.
- Kaynak, S. ve Yaylalı, M. (2009). *"Bilgi Toplumu Geçiş Sürecinde Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisi İndeksi Modeli ile Türkiye Üzerine Bir Uygulama"*, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 27 (2), ss. 49-68.
- Keçuk, S. (2006). *"Bilgi Ekonomisi"*, Journal of Yasar University, 1 (4), ss. 319-350.
- Klein, M. (2020). *"İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Etmenleri"*, Journal of Business in The Digital Age, 3 (1), ss. 24-35.
- Ortaş, İ. (2018). *"Bilgi ve İletişim Çağında Bilimsel Bilgiye Erişimin Önemi ve Türkiye'nin Bilgiye Erişim Potansiyeli"*, Türk Kütüphaneciliği, 32 (3), ss. 223-232.
- Saniuk, S. vd., (2020). *"Social Expectations and Market Changes in The Context of Developing The Industry 4.0 Concept"*, Sustainability, 12 (1362).
- Selvi, Ö. (2012). *"Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler"*, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, (3), ss. 191-214.
- Sener, S. ve Elevli, B. (2017). *"Endüstri 4.0'da Yeni İş Kolları ve Yüksek Öğrenim"*, Mühendis Beyinler Dergisi, 1 (2), ss. 25-37.
- Tarhan, U. (2018). *"Geleceğin Meslekleri İçin Fütürist Bakışla Uzgörü Şart!"*, İşveren Dergisi, 56 (4), ss. 12-14.
- Ünal, M. (2012). *"Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik"*, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 32 (1), ss. 297-310.
- Yayla, O. T. (2015). *"Dijitalleşme Çağında Eşitsizlik ve Ayrımcılık"*, Liberal Düşünce Dergisi, (79), ss. 43-53.
- Yeşilorman, M. ve Koç, F. (2014). *"Bilgi Toplumu Teknolojik Temelleri Üzerine Eleştirel Bir Bakış"*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24 (1), ss. 117-133.
- Yılmaz, A. N. (2016). *"Girişimcilik Küreselleşme İlişkisi ve AB Uygulamaları"*, s. 361-384, (Ed.) Çatı, K. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi, İstanbul: Nobel.
- International Federation of Robotics (IFR). The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs.
https://ifr.org/downloads/papers/IFR_The_Impact_of_Robots_on_Employment_Positioning_Paper_updated_version_2018.pdf Erişim Tarihi: 10.01.2021.

- Mc Kinsey Company Turkey, İşimizin Geleceği Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü. https://www.mckinsey.com/tr/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Turkey/Our%20Insights/Future%20of%20Work%20Turkey/Isimizin-Gelecegi-McKinsey-Turkiye-Raporu_Ocak-2020.pdf, Erişim Tarihi: 18.01.2021.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Geleceğin Meslekleri Çalışmaları. https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2019/gelecegin_meslekleri_calismalari.pdf Erişim Tarihi: 12.01.2021.
- World Economic Forum (WEF). Future of Jobs 2018. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf Erişim Tarihi: 10.01.2021.
- World Economic Forum (WEF). Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf Erişim Tarihi: 16.01.2021.
- 100 Jobs of The Future, <https://100jobsofthefuture.com/report/100jobsofthefuturereport-SCREEN.pdf>, Erişim Tarihi: 22.01.2021.

COVID-19 KÜRESEL SALGINI SÜRECİNDE İŞ İLANLARINDA VE İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN YENİ YETKİNLİKLER ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

EXAMINING THE CHANGES IN JOB POSTINGS AND RECRUITMENT PROCESSES IN THE FRAMEWORK OF NEW COMPETENCIES DURING THE COVID-19 GLOBAL EPIDEMIC

Duygu Aksu¹
Beyza Karakoç²

ÖZET

Küresel salgın döneminde yaşanan ekonomik sıkıntılar ve yeni doğan ihtiyaçlar işten çıkarma ve işe alım süreçlerini de etkileyerek insan kaynakları yönetimini değişim ve anlam arayışına sürüklemiştir. Klasik çalışma yöntemleri yerini uzaktan çalışma yöntemine bırakmış ve tüm süreçlere dijitalleşme hâkim olmuştur. İşe alım süreçlerinde yaşanan değişimler işe alım kriterlerini ve kişilerde aranan yetkinlikleri de değiştirmiştir. X ve Y kuşaklarının yönetiminde aranan yetkinlikler bu süreçte değişime uğramış ve Z kuşağının içinde yaşadığı dijitalleşmeye yönelik yetkinlikler ön plana çıkmıştır. Bu bilgiler dahilinde çalışmanın amacı Covid-19 küresel salgınında iş ilanlarında ve işe alım süreçlerinde yaşanan değişimleri yeni yetkinlikler çerçevesinde analiz etmektedir. Çalışma Türkiye’de ilk Covid-19 vakasının görüldüğü tarih itibari ile geçen süre zarfında 2020 Mart-Aralık ayları arası Kariyer.Net ve Memurlar.Net platformlarında yer alan özel sektör iş ilanlarının incelenmesini kapsamaktadır. Çalışmada küresel salgın sürecinde yayınlanan iş ilanlarının ve işe alım süreçlerinin incelenmesi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Kariyer.Net ve Memurlar.Net sitelerinde yer alan 20 özel sektör ilanı MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile nitel olarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Küresel Salgın, Dijital Dönüşüm, Kuşakların Yönetimi ve Yeni Yetkinlikler

ABSTRACT

The economic difficulties that had arisen during the global epidemic and the new needs had affected the processes of dismissal and recruitment, which had led to changes and the search for meaning in the management of human resources. Classical working methods leave room for a remote way of working, and they control the digitalization of all processes. Changes in the procurement process have also changed the recruitment criteria and competencies sought by people. In this regard, the powers to manage generations X and Y. The purpose of the study in this information is to analyze changes in business announcements and recruitment processes in the global Covid-19 epidemic within the framework of new competencies. The work includes exploring private sector announcements on the Kariyer.Net and Memurlar.Net platforms between March and December Covid-19 when the first case of 2020 was recorded in Turkey. The study uses a content analysis method to examine job advertisements and recruitment processes published during the global epidemic. 20 private sector ads on Kariyer.Net and Memurlar.Net are analyzed by MAXQDA 2020 Analytics Pro.

Keywords: Covid-19, Global Epidemic, Digital Transformation, Generation Management and New Competencies

1 Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, duygaksu@gmail.com, Isparta, Orcid: 0000-0002-8603-9074

2 Yüksek Lisans Öğrencisi, Bursa Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, beyzakarakoc.bk@gmail.com, Bursa, Orcid: 0000-0002-7746-2292

GİRİŞ

Covid-19 2019 yılının son gününde Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkarak birkaç ay içerisinde tüm dünyaya hızlı bir şekilde yayılmıştır. Yayılımın beklenmedik bir hızla gerçekleşmesi Covid-19'un küresel salgın olarak ilan edilmesine sebep olmuştur. 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından ilan edilen pandemi değişiminin adeta bir habercisi olmuştur. Sağlıktan spora eğitilden ekonomiye kadar pek çok alan küresel salgından olumsuz olarak etkilenmiş ve hala 2021 yılının ilk aylarında etki azalmaksızın devam etmektedir.

Küresel salgın ile normal düzen terkedilmek zorunda kalmış ve yeni normal olarak adlandırılan hayata bazı yeni kavramlar girmiştir. En sık kullanılan ve ısrarla tekrar edilen yeni kavramlar maske, sosyal mesafe ve hijyendir. Bu kavramlar her alanda sık kullanılmakla beraber yeni şartların ve ihtiyaçların oluşmasına da sebep olmuştur. Dünya çapında her alanda küresel salgının ve yeni kavramların etkili olması ile uzaktan, evden, online ve dijital kelimeleri birçok alana entegre olmuştur. Yeni normalde günlük konuşma dilinde ve akademik yazımda artık uzaktan eğitim, dijital bankacılık, online alışveriş ve evden çalışma sıklıkla kullanılmaya başlamıştır.

Araştırmanın konusu ve amacı bakımından önem taşıyan uzaktan çalışma kavramının her sektöre girmesi sebebiyle işe alım süreçlerinde, işe alım kriterlerinde, çalışma şartlarında ve iş tanımlarında değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışmanın amacı işe alım süreçlerinde yaşanan bu değişimlerin yeni yetkinlikler çerçevesinde incelenerek analiz etmektir. Küresel salgın sürecinde özellikle üç kurala (maske, mesafe ve hijyen) dikkat edilmek zorunda olması örgütlerin, çalışanların ve iş arayanların uzaktan/evden çalışma yöntemine mecbur bırakmıştır. Uzaktan çalışmanın tercihten ziyade bir zorunluluk haline gelmesi dijital yetenekleri ön plana çıkarmıştır. Bu sebeple dijital yetkinlikleri olan, program bilen ve öğrenebilen bireylere bu süreçte ihtiyaç ve talep artmıştır. Dijitalleşmeye olan ihtiyaç ve talep sebebi ile küresel salgında ekonomi kötüye gitse bile büyüyen dijitalleşme, yapay zekâ ve teknoloji şirketleri olmuştur. İşe alım süreçlerinde yaşanan değişimler işe alım kriterlerini ve kişilerde aranan yetkinlikleri de değiştirmiştir. Kişisel, yönetsel ve mesleki yetkinliklere küresel salgın sürecinde yeni yetkinlikler eklenmiştir. X ve Y kuşaklarının yönetiminde aranan yetkinlikler bu süreçte değişime uğramış ve Z kuşağının içinde yaşadığı dijitalleşmeye yönelik yetkinlikler ön plana çıkmıştır. Dijitalleşen iş hayatında insan kaynakları yönetimi yeni yetkinlikler olarak programlama, web tasarımı, kodlama, ileri teknoloji kullanımı, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklık, program bilme ve öğrenebilme yeteneklerine ihtiyaç duymaya başlamıştır.

X-Y-Z KUŞAKLARI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kuşak kavramı ile ilgili çalışmalar 1830-1840 yılları arasında ilk kez Auguste Comte tarafından başlatılmıştır (Demirkaya vd., 2015: 187). Aynı zaman aralığında doğmuş kişileri kapsayan kuşak ayrımı yapılan bu çalışma da X, Y ve Z kuşakları özellikleri ile ele alınmıştır.

1965-1980 X Kuşağı ve Özellikleri

1965-1980 yılları arasını kapsayan X kuşağında doğan insanlar zeki ve yaratıcı bir nesil olarak nitelendirilmiştir (Wiratno vd., 2019: 79). Bu kuşakta bireyler politik görüşleri daha net ve topluma duyarlı bir tavrıdadır. Ayrıca bu kuşak iş hayatında çalıştıkları kuruma sadıktır (Güneş ve Göksel, 2017: 812). X kuşağında yer alan bireyler erken yaşta sorumluluk aldıkları için iş hayatlarında da yönetilmeyi sevmezler (Aydın ve Başol, 2014: 3). İlk kez 1977'de kullanılmaya başlayan kişisel bilgisayarların X kuşağı dönemi gençliğini kapsamı bu kuşağının teknolojik gelişmelerin alt yapısının oluşturulmaya başlandığı dönemde doğduklarını göstermektedir (Ekşili vd., 2014: 3). Bu sebeple X kuşağının teknolojik gelişmelere tam anlamı ile hâkim olduğu ve dijitalleşmeyi benimsedikleri çok fazla beklenmemektedir.

1981-2000 Y Kuşağı ve Özellikleri

Y kuşağı 1981-2000 yılları arasında doğan kişileri kapsamaktadır. Bu kuşakta bireyler girişimci özelliklere sahip, özgürlüklerine düşkün ve kendi isteklerini ön planda tutmaktadırlar (Kavalcı ve Ünal, 2016: 1036). Y kuşağında çalışma hayatındaki alışkanlıklar kendinden önceki X kuşağından farklılıklar göstermektedir. Y kuşağı çalışma hayatında sadakat duyguları gelişmemiş, yönetilmeyi kabullenmekte zorlanan ve yönetici güçlere karşı koyan özelliklere sahiptir (Uslu ve Kedikli, 2016: 525). Y kuşağında en önemli farkı ve özelliği teknolojiye olan bağlılıklarıdır. Bu kuşak teknolojinin kullanımı ile başlayan sosyal ağ oluşumu tarafından gözetilmeye açık bir kuşaktır (Ustakara ve Türkoğlu, 2015: 948). X kuşağından sonra teknolojide meydana gelen yenilikler ve değişiklik Y kuşağı

jenerasyonunda olduğu için bu kuşağın teknolojiyi ve dijitalleşmeyi benimsemesi, özümsemesi ve bağlılıkları daha net anlaşılmaktadır.

2000 ve Sonrası Z Kuşağı ve Özellikleri

2000 ve sonrasında doğan bireyleri kapsayan Z kuşağında en belirgin özelliği teknolojinin yaşamlarının ayrılmaz bir bütünü oluşturmalarıdır. Bu kuşağın kapsadığı dönemde artık akıllı telefonlar, tabletler ve kişisel bilgisayarlar gibi birçok teknolojik alet bireylerin yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Tuncer ve Tuncer, 2016: 215). Z kuşağında bireyler aceleci, bilgiye aç, özgüveni fazla yüksek, aynı anda birkaç işi yapabilen, yaratıcılığa ve özgürlüğe son derece önem veren, bilgiyi hızla işleyebilen ve analitik düşünebilen karakteristik özelliklere sahiptirler (Yücebalkan ve Aksu, 2018: 7). Z kuşağında, diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında hem karakteristik özellikleri hem iş hayatındaki tutumları üzerinde asıl belirleyici unsur teknoloji olmuştur. Aşağıda yer alan tabloda üç kuşağın genel özellikleri sınıflandırılarak görselleştirilmiştir.

Tablo 1. X, Y ve Z Kuşağının Genel Özellikleri

X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
Sadakat duygusu gelişmiş	Sadakat duygusu az gelişmiş	Sadakat duygusu değişken
Otoriteye saygı duyan	Otoriteyi kabullenemeyen	Otoriteyi önemsiz gören
Toplumsal duyarlılığı gelişmiş	Bağımsızlık duygusu yüksek olan	Özgürlüklerine düşkün
Yetinmeyi bilen	Bireyselliği ön plana koyan	Bireyselliği ön plana koyan
Teknolojiyle ilişkisi düşük	Teknolojiyle büyüyen	Teknoloji ile her alanda iç içe
İşyeri politikalarına sıcak bakmayan	Övülmeye ve beğenilmeye önem veren	Yaratıcı ve uyumlu olan
Kendisine verilen birden fazla görevi aynı anda yürütebilen	İş yerinde eğlenerek çalışmayı seven	Zorlayıcı sosyal ve ekonomik sorunlara karşı duyarlı ve çözümleyici
İş ortamında eşit iş yükünü savunan	Uzun süreli aynı iş yerinde çalışamayan	Elde edilen bilgiyi hızla işleyen
Proje yapmaya karşı daha istekli	Kısa vadeli hedefler koyarak ilerlemek isteyen	Yönlendirilmek için başkasına ihtiyaç duymayan
Yapılan işin yeterliliğini çıktısına göre değerlendiren	Kabiliyetlerine güvenen	Zekâ seviyesinde üstünlük

Kaynak: Aydın ve Başol, 2014: 5, Çetin ve Karalar, 2016: 163 ve Düzgün, 2020: 226.

Tablo 1’de X, Y ve Z kuşaklarının karakter özellikleri ve iş hayatındaki özelliklerine yer verilmiştir. X kuşağında yer alan bireyler sadakat konusunda değişken tavırlar sergilemelerine rağmen diğer kuşaklara göre sadakat duyguları daha gelişmiştir. Ayrıca X kuşağı otoriteye ve topluma daha duyarlı ve esnek yaklaşan, var olan imkanları kolayca benimseyen ve teknolojik gelişmelere yakın olmayan bireylerden oluşmaktadır. X kuşağında bireyler iş hayatlarında katı politikalara sıcak bakmayan, fazla iş yükünü kolayca yürütebilen, iş ortamında eşitliği savunan ve yapılan iş çıktısını değerli gören bir yapıya sahiptir.

Tabloda Y kuşağının karakteristik özelliklerine bakıldığında sadakat duyguları daha az gelişmiş, ben merkezliyetçi kafa yapısına sahip, bağımsızlıklarına düşkün, her türlü otoriteye karşı başkaldıran ve teknoloji ile iç içe olan bir yapıdadırlar. Ayrıca Y kuşağı iş hayatlarında egoistlik davranışlar sergileyen, eğlenceyi iş yerlerine de taşımak isteyen, aynı kurumlarda uzun süreli çalışma istekleri olmayan, kısa vadeli hedefler ile ilerleyen ve yeteneklerine son derece güvenen tavırlar içerisindedir.

Son olarak tabloda yer alan Z kuşağı sadakat duyguları isteklerinin karşılanmasına göre değişkenlik gösteren, herkesi eşit gördükleri dünya da otoriteyi gereksiz bulan, özgürlüklerine ve bireysel çıkarlarına önem veren, teknolojiyi hayatının merkezine koyan karakteristik özelliklere sahiptirler. Z kuşağı iş yaşamlarında son derece yaratıcı yönleri ön planda olan, sorunlara karşı çözümleyici, bilgiyi teknoloji kullanımı sayesinde hızla işleyen, herhangi bir iş otoritesine ya da yönlendirilmeye ihtiyaç duymayan, zekâ seviyesi diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha üstün olan özelliklere sahiptir.

DİJİTAL ÇAĞDA KUŞAKLARIN DÖNÜŞÜMÜ VE YENİ YETKİNLİKLERİN ROLÜ

X kuşağının temellerini attığı teknoloji kavramı kuşaklar arası gelişime ve değişime sebep olan en temel unsur olmuştur. Bugüne en yakın olan Z kuşağı hayatı ve hayatlarını dijital çağ olarak nitelendirilen bir noktaya taşımıştır. Gelineen noktada Endüstri 4.0 olarak adlandırılan makineler arası iletişim ve senkronize çalışma sistemlerinin kullanımından bahsetmektedir (Akgün, 2018: 78). Yaşanan bu dönüşüm sadece günlük hayat da değil aynı zamanda iş hayatında insan kaynakları yönetiminde de dönüşüm ve değişim kapılarını aralamıştır. Teknolojinin günlük hayata girmesi ile iş hayatında da çalışma koşulları, iş yapma biçimleri, işe alım süreçleri de dahil başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere birçok alanda değişen koşullara uyum süreci başlamıştır (Bayarçelik, 2020: 60). İnsan hayatında değişime tek sebep olan unsur teknolojik gelişmeler değildir. 2019 yılının sonlarında Çin’de ortaya çıkan Covid-19 virüsü zamanla küresel bir salgın haline dönüşmüştür.

Tüm dünyanın Covid-19 küresel salgınının etkisi altına girmesi ile insanlar karantina hayatına geçiş yapmış ve buna bağlı olarak gündelik hayatın yanı sıra iş hayatında da çeşitli dönüşümlerin yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Bu dönemde insan kaynaklarında dijitalleşmeye gidilmiş; online iletişim ağları ile çalışanlar desteklenmiş, evden çalışma sistemine geçilmiş, çalışma faaliyetleri dijital ortamlara aktarılmıştır (Akbaş ve Çelen, 2020: 2751). Bu durum firmalar üzerinde de evden çalışmayı destekleyici dijital bilgi sistemi ve yazılım sağlama zorunluluğu getirmiştir. Evden çalışmanın mümkün olmadığı sektörlerde ise koruyucu ekipman giyinme, esnek çalışma saatleri, kurum içi sosyal mesafe ve kullanım alanı düzenleme zorunlu hale gelmiştir (Vnoučková, 2020: 19). Yaşanan Covid-19 küresel salgını işe alım süreçlerinde de etkili olarak iş başvurularının dijital ortama taşınması, video mülakat yöntemine geçilmesi, yapay zekâ kullanılarak oluşturulan sohbet robotlarının (chatbotlar) işe alım mülakatlarını dijital platformda yönetmeleri gibi birçok yeniliği çalışma hayatına dahil etmiştir (Akduman, 2019: 30-32).

Yaşanan değişim sadece insan kaynaklarının yönetimi açısından değil aynı zamanda işe alımda aranan yetkinlikler üzerinde de etkili olmuştur. Yaşanan dijital dönüşüm ve Covid-19 pandemisinin etkileri ile birlikte işe alımda yeni yetkinlikler aranmaya başlanmıştır. Artık işe alımda aranan özellikler kodlama yetenekleri, modelleme ve programlama bilgisi, istatistiksel yöntemler ve veri madenciliği bilgisi gibi teknolojik ve dijital yetkinlikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Jerma vd., 2019: 6). İşe alım süreçlerinin dijitalleşmesinin yanı sıra işe alımda aranan yetkinliklerde kişisel, yönetsel ve mesleki yetkinliklerin yanına dijital yetkinliklerin aranmaya ve tercih edilmeye başladığı yönünde yeni bir trend ortaya çıkmıştır.

KÜRESEL SALGIN SÜRECİNDE İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM VE YENİ YETKİNLİKLERİN ORTAYA ÇIKIŞI

İşe alma süreci, insan kaynağına yönelik olarak maliyetli ve geleceğe dönük bir yatırımdır. İşe alma süreçlerinin adımları ve hedefleri örgütlerin vizyonu, politikası ve kararları hakkında bilgi vermektedir. Covid-19 küresel salgını örgütlerin işe alım sürecinde ve kararlarında değişikliklere neden olmuştur. Gelişmekte olan şehir ve örgütler iş piyasası konusunda küresel salgından ayrıca etkilenmiş ve işsizliğin yüksek olduğu yerlerde işe alım süreçleri durma noktasına gelmiştir (Campello, Kankanhalli ve Muthukrishnan, 2020: 1-6). Gelişmiş şehir ve örgütlerde ise işe alım süreçleri küresel salgında yeni kriterler, yeni yetkinlikler ve yeni çalışma yöntemleri çerçevesinde değişerek şekillenmiştir.

McFarland ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan araştırma küresel salgında değişen işe alım süreçleriyle birlikte aynı zamanda iş başvurularında ve iş arama davranışlarında da değişimler yaşandığını ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, küresel salgının başladığı aylardan itibaren uzaktan (evden) çalışma fırsatı sunan kuruluşların ilanları yüz yüze iş imkânı sunan kuruluşlara kıyasla daha fazla tercih edilmiştir. Bulaş riski, sosyal mesafe, hijyen ve sağlık durumları dikkate alındığında Covid-19’dan korunmak için iş başvurularında ve iş arama davranışlarında yeni çalışma yöntemlerine daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır.

Pandemi ilanından sonra işe alım süreçlerinde yaşanan değişimler ve yeni dinamikler risklerle birlikte avantajları da beraberinde getirmiştir. Yeni yetkinliklerin ortaya çıkması yeni istihdam alanlarının oluşmasını sağlamıştır. Özellikle birçok kişinin işini kaybetmesi ya da işini kaybetme riski yaşaması çeşitli açılardan değişikliklerin iş arayanlar tarafından değerlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. Değişen ihtiyaçlar, yeni fikirlere sahip bireyleri ve değişime uyum sağlamakta sorun yaşamayan

çalışanları ön plana çıkarmıştır. Küresel salgınından sonra her alanda hızla yaşanan dijital dönüşüm, işe başvuru yapmadan önce mutlaka özgeçmişlerin güncellenmesini ve yeni yetkinliklerin eklenmesini gerekli kılmıştır (McDonald, 2021: 16). Dijital yetkinliklerin geliştirilmesi ve alana uygun olarak kullanılması gereken programların bilinmesi iş ilanlarında en sık tekrar eden yetkinlikler arasında yer almaktadır (Pather vd., 2020: 285). Küresel salgın döneminde yaşanan değişimlere direnç göstermek yerine değişime uyum sağlayarak dijitalleşme yönünde yetkinliklerin geliştirilmesi ve yeni yetkinliklerin kazanılması gerekmektedir.

KÜRESEL SALGIN SÜRECİNDE İŞ İLANLARINDA VE İŞE ALIM SÜREÇLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN YENİ YETKİNLİKLER ÇERÇEVESİNDE NİTEL BİR ANALİZİ

Çalışmanın bu başlığı altında Covid-19 küresel salgını sürecinde iş ilanlarında ve işe alım süreçlerinde yaşanan değişimlerin nitel olarak analizi yapılmıştır. Araştırma sonrasında elde edilen bulgularının analizine yer verilmeden önce araştırmanın amacı, yöntemi, evreni, örnekleme, kapsamı, sınırlılıkları ve önemine dair detaylı bilgiye yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, Covid-19 küresel salgınında insan kaynakları yönetiminde güncel gelişmeleri inceleyerek iş ilanlarında ve işe alım süreçlerinde yaşanan değişimleri yeni yetkinlikler çerçevesinde analiz etmektir. Çalışmada küresel salgın sürecinde yayınlanan iş ilanlarının ve işe alım süreçlerinin incelenmesi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın yönteminde ihtiyaç duyulan veriye Kariyer.net ve Memurlar.net üzerinden erişilmiştir. Veri kaynaklarından alınan iş ilanları MAXQDA 2020 Analytics Pro programı ile nitel olarak analiz edilmiştir. Analiz edilen iş ilanlarda en sık tekrar eden ve işe alınacak kişilerde en çok aranan yetkinlikler program aracılığıyla kelime bulutu ve kod frekans tablosu ile görselleştirilerek sunulmuştur.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini küresel salgın sürecinde dijital olarak yayınlanan özel sektör iş ilanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Kariyer.Net ve Memurlar.Net sitelerinde 2020 Mart-Aralık ayları arasında dijital olarak yayınlanan 20 özel sektör ilanı oluşturmaktadır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de ilk Covid-19 vakasının görüldüğü tarih itibari ile geçen süre zarfında 2020 Mart-Aralık ayları arası Kariyer.Net ve Memurlar.Net platformlarında dijital olarak yayınlanan özel sektör iş ilanlarının incelenmesini kapsamaktadır. Mart ayı öncesi ve kamu sektörü ilanları çalışmanın sınırları dışında tutulmuş ve araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmanın Önemi

Küresel salgının dünya çapında her alanda etkili olması ve uzaktan çalışma kavramının her sektöre girmesi sebebiyle işe alım süreçlerinde meydana gelen değişiklikler ve bu değişikliklerin analiz edilerek derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Konunun çalışılmamış olması, özgünlüğü ve işe alım süreçlerinin nitel olarak incelenip iş başvurusu yapacaklara ve diğer çalışmalara tavsiyede bulunulması çalışmanın önemini oluşturmakla beraber literatür boşluğunu doldurması bakımından araştırma güncel, özgün ve önemlidir.

Araştırmanın Bulgularının Analizi

Araştırmanın analiz edilmesinde kullanılan veriye Kariyer.Net ve Memurlar.Net üzerinden erişilmiştir. Türkiye’de Covid-19 vakasının ilk görüldüğü 2020 Mart ayı ile yılın son ayı olan Aralık ayı arasında yayınlanan 20 özel sektör iş ilanı araştırmanın analizinde örneklem olarak seçilmiştir. Her ay için iki ilan belirlenmiş ve seçilen ilanların hepsi aşağıda yer alan tablo da aylar, ilanın alındığı site adı ve ilanın başlığına yer verilerek gösterilmiştir.

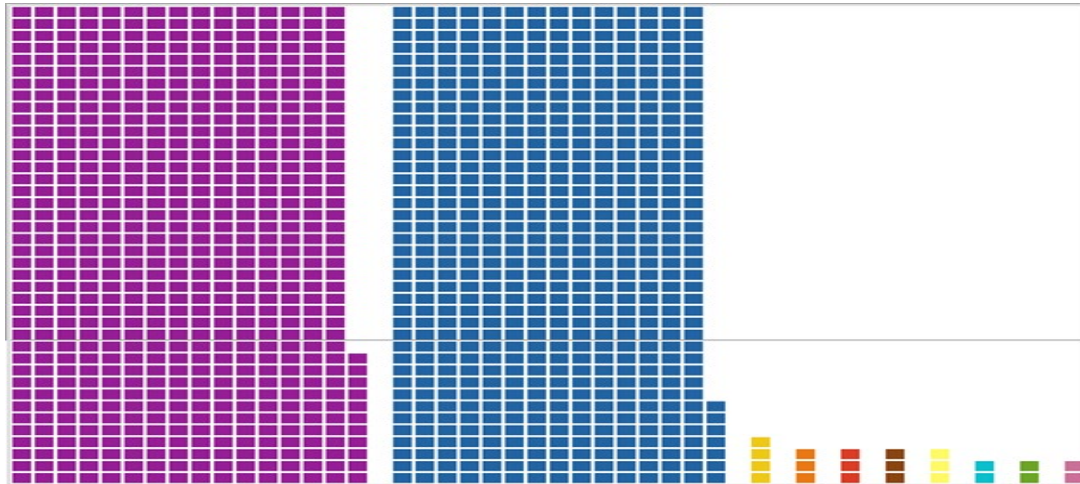
Tablo 2. 2020 Mart-Aralık Ayları Arası Yayınlanan İş İlanları

AYLAR	Kariyer.Net	Memurlar.Net
Mart	Dijital Proje Yöneticisi (Analist)	Türk Kızılayı Personel Alım İlanı
Nisan	Bilgi Teknolojileri Yöneticisi-Dijital Projeler	Crossref Teknik Destek Alımı
Mayıs	Uluslararası Dijital Pazarlama Satış Sorumlusu	Chomar Antivirus Yazılım Bilgisayar Mühendisi Alımı
Haziran	Dijital Performans Uzmanı	Ankara Sincan Simya Kurs Merkezi Öğretmen Alımı
Temmuz	Dijital Bankacılık Müşteri Temsilcisi	Bahçeşehir Koleji Çeşitli Branşlarda Öğretmen Alımı
Ağustos	Sigorta Uzmanı	Pınar Eğitim Kurumları Elektrik Teknisyeni Alımı
Eylül	Sosyal Medya Sorumlusu	English Time Dil Okulları Rehber Öğretmen Alımı
Ekim	Tıbbi Ürün Eğitim ve Satış Temsilcisi	Pınar Koleji Bilgi İşlem Elemanı Alımı
Kasım	İnsan Kaynakları Uzmanı	PolyAnalytik Personel Alımı
Aralık	Dijital Pazarlama ve E-Ticaret Uzmanı	Bilişim Teknolojileri, Yazılım ve Robotik Eğitmeni Alımı

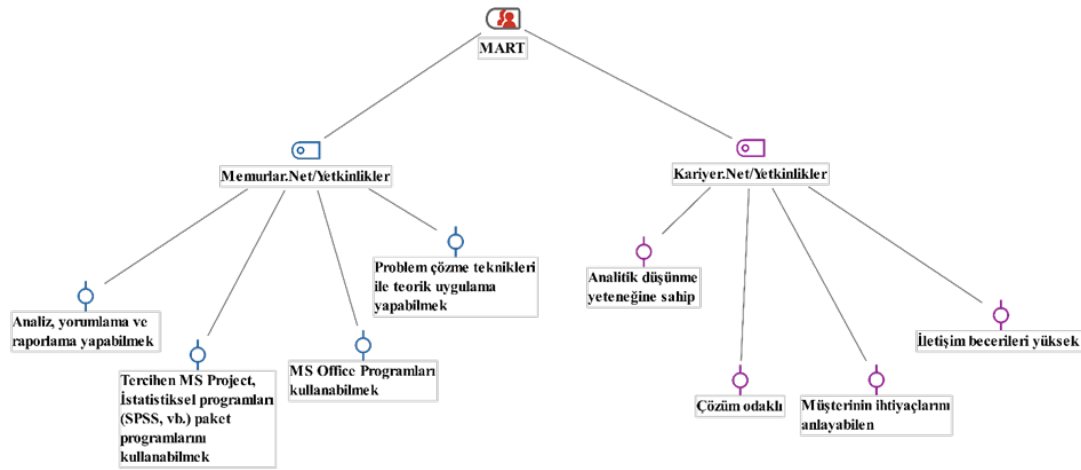
Kaynak: Kariyer.Net, 2021 ve Memurlar.Net, 2021.

Yukarıda yer alan tabloda 2020 Mart-Aralık ayları arası yayınlanan iş ilanlarına yer verilmiştir. Memurlar.Net sitesinde yer alan ilanlar daha dar kapsamlı olarak yayınlanırken Kariyer.Net sitesi üzerinde yayınlanan ilanların daha spesifik ve ayrıntılı olduğu görülmektedir. Tabloda sadece iş ilanlarının başlıklarına yer verilmiştir. İlan başlıklarından anlaşıldığı üzere dijital yetkinliklere olan talep ve ihtiyaç artmıştır. Artık birçok alanda dijitalleşme, bilgi teknolojileri ve analiz odaklı yetkinliklere sahip bireyler aranmaktadır.

Araştırmada analiz edilmek için kullanılan iş ilanlarının içeriği ve aranan yetkinlikler belge formunda hazırlanmıştır. MAXQDA 2020 Analytics Pro programına, hazırlanan iş ilanları belge formatında Word programından içe aktar özelliği kullanılarak yüklenmiştir. Kod sistemi sayfasında 20 özel sektör iş ilanında yetkinlikler ve aranan özellikler arasında ilişkisi kurulmak istenen kodlar kodlanmış ve toplam kod sistemi sayfasına 138 adet kod girilmiştir. Gerekli kodlamaların yapılmasından sonra veriler metin portresi, kod alt kod bölümler modeli, sözcük frekansı, etkileşimli kelime ağacı ve kelime bulutu özelliği kullanılarak betimsel, karşılaştırmalı ve ilişkisel olarak (Aksu, 2019: 106) analiz edilmiştir. Analiz sonrasında elde edilen bulgular aşağıdaki gibi görselleştirilerek sunulmuştur.

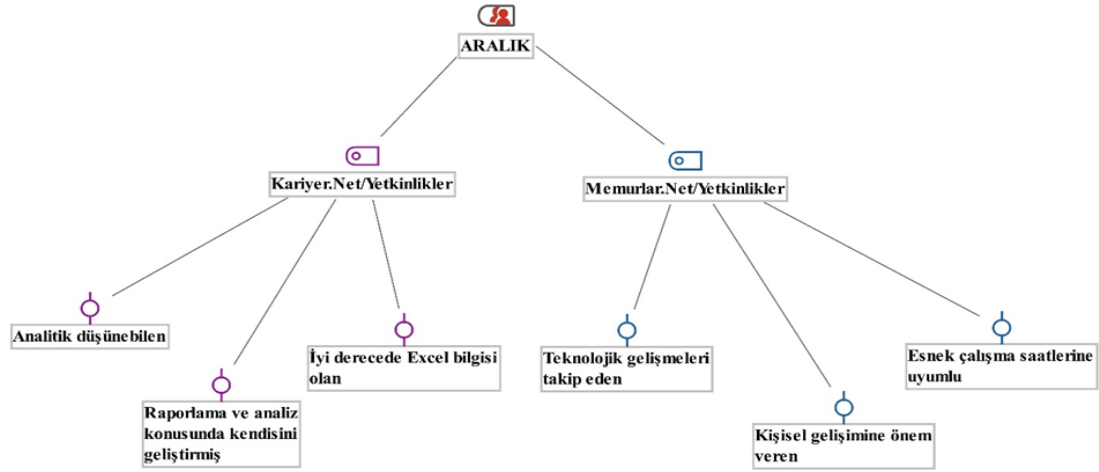
**Şekil 1. İş İlanları Kodlarının Metin Portresi**

Yukarıda yer alan şekil de iş ilanları kodlarının metin portresine yer verilmiştir. Metin portresinde yer alan mor renk Kariyer.Net sitesi üzerinden yayınlanan ilanlarda aranan özellikleri ve yetkinlikleri simgelemektedir. Koyu mavi renk ise Memurlar.Net sitesi üzerinden yayınlanan ilanlarda aranan özellikleri ve yetkinlikleri simgelemektedir. Şekil 1’de Kariyer.Net sitesinde yayınlanan iş ilanlarında Memurlar.Net sitesine göre daha fazla yetkinlik arandığı anlaşılmaktadır. Boyut olarak daha küçük olan metin portreleri ayları simgelemektedir. Sırası ile sarı haziran ayını, turuncu temmuz ayını, kırmızı ağustos ayını, kahverengi kasım ayını, açık sarı aralık ayını, turkuaz nisan ayını, yeşil mayıs ayını ve pembe eylül ayını temsil eden kodlardır. Ay olarak aranan yetkinlikler değerlendirildiği zaman en çok haziran ayında yayınlanan ilanlarda yeni yetkinlikler aranmıştır.



Şekil 2. Mart Ayı İş İlanlarının Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

Şekil 2’de mart ayı iş ilanlarının kod alt kod bölümler modeline yer verilmiştir. Bu model sayesinde mart ayında yayınlanan her iki sitede yer alan ilanın içeriği ve aranan yetkinlikler görsel olarak görülebilmektedir. Memurlar.Net sitesinde mart ayında yayınlanan ilanda aranan yetkinlikler; analiz, yorumlama ve raporlama yapabilmek, Microsoft Office programlarını kullanabilmek, problem çözme teknikleri ile teorik uygulama yapabilmek ve alan için gerekli olan paket programları kullanabilmektir. Kariyer.Net sitesinde yer alan iş ilanında aranan yetkinlikler ise; analitik düşünme yeteneğine sahip olmak, çözüm odaklı, müşteri ihtiyaçlarını anlayabilme ve iletişim becerilerinin yüksek olmasıdır. Her iki sitede yer alan ilanlarda aranan yetkinlikle bakıldığında zaman zaman yeni yetkinliklerin iş ilanlarına eklendiği görülmektedir. Küresel salgın bir kriz olarak değerlendirilirse yorumlama yapmak ya da çözüm odaklı olmak kriz yönetimi açısından yeni yetkinlik olarak ortaya çıkmaktadır. Dijital yetkinlikler arasında yer alan program bilme, kullanabilme ve analiz yapabilme artık tüm alanlara ve iş kollarına entegre olan yetkinlikler arasında sayılmaktadır. Bu analizde Covid-19’un çıktığı ilk ay ele alınmıştı diğer analizde yılın son ayı olan aralık ayının analizine yer verilmiştir.



Şekil 3. Aralık Ayı İş İlanlarının Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli

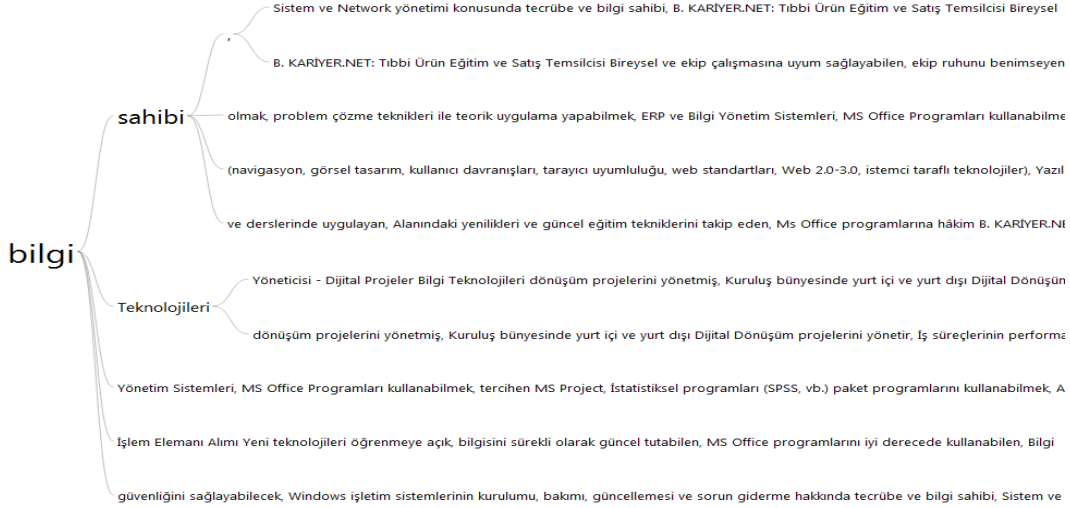
Şekil 3'te aralık ayı iş ilanlarının kod alt kod bölümler modeline yer verilmiştir. Aralık ayında Kariyer.Net sitesinde yer alan iş ilanında aranan yetkinlikler; analitik düşünme, raporlama ve analiz yeteneği ve iyi derece Microsoft Office programları arasında yer alan Excel bilgisi olarak sıralanmıştır. Memurlar.Net sitesinde yer alan iş ilanında aranan yetkinlikler; teknolojik gelişmeleri takip etme, kişisel gelişime önem verme ve esnek çalışma saatlerine uyumlu olma özellikleridir. Aranan yetkinlikler yeni yetkinlikler çerçevesinde dijitalleşme odaklı değişmektedir. Aşağıda yer alan tabloda tüm ilanlarda en sık tekrar eden yetkinliklere yer verilmiştir.

Tablo 3. En Sık Tekrar Eden Yetkinliklerin Sözcük Frekans ve Derecelerinin Gösterimi

Sözcük	Frekans	%	Derece
Bilgi	10	2,51	1
Dijital	10	2,51	1
Ms	7	1,76	2
Office	7	1,76	2
İletişim	6	1,51	3
Eğitim	5	1,26	4
Bilgisayar	4	1,01	5
Çeşitli	4	1,01	5
Ekip	4	1,01	5
Etkin	4	1,01	5
Güncel	4	1,01	5
Takip	4	1,01	5
Teknolojileri	4	1,01	5
Web	4	1,01	5
Yazılım	4	1,01	5

Yukarıda yer alan tabloda iş ilanlarda en sık tekrar eden yetkinliklerin sözcük frekans ve derecelerinin gösterimine yer verilmiştir. Tabloda en sık tekrar eden ve küresel salgın boyunca en çok aranan yetkinlikleri tanımlamada kullanılan kelimeler yer almaktadır. Kelime frekansı, yüzdesi ve derecesinden de anlaşılacağı üzere iş ilanlarında en sık tekrar eden kelime bilgi ve dijital kelimeleridir. Bu kelimeleri ikinci sırada Microsoft Office programı takip etmektedir. İş ilanlarında

Office programlarını çok iyi derecede kullanabilmek çok fazla tekrar etmektedir. Diğer sık tekrar eden kelimelere bakıldığı zaman bilgisayar, web, yazılım ve teknoloji kelimelerinin ve bu kelimelerle kurulan cümlelerde aranan yetkinliklerin oldukça sık karşılaşıldığı anlaşılmaktadır. En sık tekrar eden kelimelerin başında bilgi kelimesi geldiği için bir sonraki analizde bu kelimeye yer verilmiştir.



Şekil 4. Bilgi Kelimesine İlişkin Etkileşimli Kelime Ağacı

Şekil 4'te bilgi kelimesine ilişkin etkileşimli kelime ağacına yer verilmiştir. Analiz bilgi kelimesi ile kurulan cümlelerin görsel olarak sunulmasına imkân sağlamaktadır. Bilgi kelimesiyle yapılan kombinasyonlara bakıldığında bilgi sahibi, bilgi teknolojileri, bilgi işletim elemanı, bilgi güvenliği ve bilgi yönetim sistemleri kelime gruplarının çıktığı görülmektedir. Bilgi kelimesi aynı zamanda en sık tekrar eden ve frekans değeri en yüksek olan kelime olarak sözcük frekans tablosunda da yer almaktadır. Bu iki analiz dijitalleşme yönünde küresel salgın sürecinde iş ilanlarında ve işe alım süreçlerinde değişikliklerin bilgi teknolojileri odaklı değiştiğini göstermektedir. Artık klasik olarak iş ilanlarında lise mezunu, üniversite mezunu, İngilizce bilen vs. yetkinlikler aranmamakta ve ilanlarda yer bile verilmemektedir. Bireylerde bu özelliklerin zaten var olduğu varsayılarak dijital odaklı yeni yetkinlikler aranmaktadır.



Şekil 5. Araştırma Bulgularının Sözcük Sıklığını Gösteren Kelime Bulutu

Şekil 5'te araştırma bulgularının sözcük sıklığını gösteren kelime bulutuna yer verilmiştir. 2020 Mart-Aralık ayları arasında örneklem dahilinde yer alan iki sitede yayınlanan ilanlarda yazan kelimeler ve aranan yetkinliklerin sonucunda kelime bulutu analizi görsel olarak sunulmuştur. Kelime bulutunda anlamsız olan kelimeler (ve, sayı, çok, iyi vb.) hariç listesine eklenip çıkarıldıktan sonra frekans değeri yüksek olup sık tekrar eden kelimeler buluta eklenmiştir. Şekilde yer alan görselde diğer kelimelere göre daha büyük puntolu olan kelimeler ilanlarda en sık tekrar eden kelimelerdir. En sık tekrar eden görselin ortasında yer alan dijital kelimesi ilanlarda en çok yer alan kelimedir. Kelime bulutunda dijital, kariyer, teknoloji, web, program, analiz, teknik, medya, iletişim, güncel ve yazılım kelimelerinin çıktığı görülmektedir. Bu analiz iş ilanlarında sık olarak bu kelimeler ile aranan yetkinliklerin ön plana çıktığını göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel salgın ile her alanda değişimler ve dönüşümler yaşanmaya başlamıştır. Bu çalışma küresel salgın sürecinde iş ilanlarında ve işe alma süreçlerinde yaşanan değişimleri konu edinmiştir. Küresel salgın dijitalleşme, uzaktan, evden, online, yapay zekâ ve bilgi kelimelerini günlük hayata ve çalışma hayatına entegre etmiş durumdadır. Klasik işe alım süreçleri ve yönetsel, mesleki ve kişisel yetkinlikler bu süreçte yeterli kalmamış ve ihtiyaçları karşılayamamıştır. Pandemi bir kriz olarak değerlendirildiği zaman Covid-19 ile mücadele etmek aslında bir kriz yönetimidir ve kriz yönetiminde stratejik olarak ilerlemek önemlidir.

Ekonominin, eğitimin ve sağlığın ciddi hasarlar aldığı küresel salgın sürecinde özellikle iş hayatında bugüne kadar rastlanmamış değişimler gözlenmiştir. Toplu işten çıkarmalar, iflaslar, ekonomik çöküşler ve küçülmeye gitmeler bu süreçte ekonominin aldığı ciddi hasarlar arasında sayılmaktadır. Yıllardır uğraşılan ve değişime direnç ile karşılık bulan dijitalleşme hareketi ise küresel salgında mecburi olarak hızlanmış ve geçiş sağlanmak zorunda kalınmıştır. Artık uzaktan çalışma, uzaktan eğitim, online alışveriş ve dijital iş sektörleri hayatın vazgeçilmezi haline gelmiştir. İş hayatına uzaktan kelimesinin girmesi ile tüm süreçlerde bir dönüşüm yaşanmıştır. Uzaktan çalışmaya imkân sağlayan yöntemler ve araçlar kullanılmaya başlanmış ve her ev ofis olmak zorunda kalmıştır. Bu süreçten çalışanların etkilendiği kadar yeni iş arayanlar ile iş verenlerde etkilenmiştir. Araştırmanın amacı ise küresel salgın sürecinde iş ilanlarında ve işe alım süreçlerinde yaşanan değişimleri inceleyerek analiz etmektir. Değişimin analiz edilmesi için içerik analizi yöntemi kullanılmış ve 20 özel sektör ilanı nitel olarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular iş ilanlarının ve işe alım süreçlerinin küresel salgından etkilenerek değiştiğini ve değişmek zorunda kaldığını göstermiştir. Uzaktan çalışma yöntemi aynı zamanda uzaktan çalışmayı bilen, dijitalleşmeye uyum sağlayan, teknoloji kullanımına hâkim ve bu alandaki gelişmeleri takip eden bireylere olan ihtiyaca işaret etmiştir. Bu yöndeki talep ve ihtiyaçlar iş ilanlarına da yansımıştır. İşe alımda aranan kriterler yeni ve dijital yetkinlikler çerçevesinde değişmiştir. Çalışmada incelenen özel sektör ilanlarında en sık aranan yetkinliklerin; analitik düşünme yeteneğine sahip olan, raporlama ve analiz konusunda yetkin, Microsoft Office programlarını iyi-çok iyi derecede kullanabilen, teknolojik gelişmeleri takip eden, esnek çalışma saatlerine uyumlu, problem çözebilen, çözüm odaklı ve yüksek iletişim becerisi olduğu analiz edilmiştir. Küresel salgın ile artık bilgi teknolojileri, dijital yetkinlikler, program bilme, analiz yapabilme, analitik düşünebilme, bilgi güvenliği, veri analizi, web tasarım ve kodlama daha önemli hale gelmiştir.

İş başvurusu yapacak bireylere özgeçmişlerini yukarıda belirtilen yeni yetkinlikler çerçevesinde güncellemeleri önerilmektedir. Dijital çağda yeniliklere direnen değil değişime ve dönüşüme hızla ayak uyduran bireyler tercih sebebi olmaktadır. Kişisel, yönetsel ve mesleki yetkinlikler ne kadar önemli olsa da artık yeterli olmamaktadır. Bu yetkinliklerin üzerine yenileri eklenmeli ve yeni yetkinlikler dijital ve teknoloji odaklı olarak şekillenmelidir. Bundan sonraki çalışmalara ise küresel salgın sürecinde çalışanların bu süreçten nasıl etkilendiği, uzaktan çalışıp iş yaparken hangi alanlarda zorlanıp hangi alanlarda eksik kaldıklarına yönelik olarak araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaşı, T.A. ve Çelen, O. (2020). "İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri", *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (30), ss. 2710-2759.
- Akduman, G. (2019). "Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal ve Uygulama Örnekleriyle Değerlendirilmesi", *International Journal of Arts and Social Studies*, 2 (3), ss. 24-44.
- Akgün, B. (2018). "Endüstri 4.0 Yol Haritasının Bugünden Netleştirenler Kazanacak", *Platin Dergisi*, 20(1), ss. 78-85.
- Aksu, D. (2019). "Kurumsal Politikanın İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Isparta İli PTT Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Analiz" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aydın, Ç.G., Başol, O. (2014). "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?", *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4 (4), ss. 1-15.
- Bayarçelik, E.B. (2020). *Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Campello, M., Kankanhalli, G., ve Muthukrishnan, P. (2020). "Corporate Hiring Under Covid-19: Labor Market Concentration, Downskilling, and Income Inequality", *NBER Working Paper No. 27208*, ss. 1-44.
- Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), ss. 157-197.
- Demirkaya, H., Akdemir A., Karaman E. ve Atan Ö. (2015). "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), ss. 186-204.
- Düzgün, A. (2020). "Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), ss. 218-241.
- Ekşili, N., Ünal, Z. ve Batur, H.Z. (2014). "İş Yaşamında X Kuşağı Yöneticilerin Algılama Farklılıklarından Kaynaklanan Performans Değerlemeleri Üzerine Bir Araştırma", *International Conference in Economics*, 1-9.
- Güneş, G. ve Göksel, A. (2017). "Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), ss. 807-828.
- Jerman, A., Bach, M.P. ve Aleksic, A. (2019). "Transformation Towards Smart Factory System: Examining New Job Profiles And Competencies", *Systems Research and Behavioral Science*, 37 (2), ss. 388-402.
- Kavalcı, K. ve Ünal, S. (2016). "Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), ss. 1033-1050.
- McDonald, P. (2021). "Career Changes During The Pandemic", *Strategic Finance*, 102(7), ss.16-17.
- McFarland, L. A., Reeves, S., Porr, W. B., ve Ployhart, R. E. (2020). "Impact of the COVID-19 Pandemic on Job Search Behavior: An Event Transition Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 105(11), ss. 1207-1217.
- Pather, N., Blyth, P., Chapman, J.A., Dayal, M.R., Flack, N.A.M.S., Fogg, Q.A., ... Lazarus, M.D. (2020). "Forced Disruption of Anatomy Education in Australia and New Zealand: An Acute Response to the Covid-19 Pandemic", *Anatomical Sciences Education*, 13(3), ss. 284-297.
- Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", *İş ve İnsan Dergisi*, Ekim, 2 (2), ss. 137-146.
- Tuncer, A.İ. ve Tuncer, M.U. (2016). "Eğlence Reklamlarının Viral Uygulamaları ve Z Kuşağı Üzerinden Bir Değerlendirme", *TRT Akademi*, 1 (1), ss. 210-229.

- Uslu, D.Y. ve Kedikli, E. (2016). "İnovasyon ve Yaratıcılık Faaliyetlerinin Gerçekleşmesi İçin Çalışma Ortamlarının Geliştirilmesi ve Kuşakların Önemi: Y Kuşağı", 1st. International Black Sea Business Administration Symposium (Proceeding Book), ss. 522-530.
- Ustakara, F. ve Türkoğlu, E. (2015). "Y Kuşağının Bir Gözetim Mekanizması Olarak Sosyal Ağlar Üzerine Algısı: Gaziantep Üniversitesi Araştırması", International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10 (10), ss. 939-958.
- Vnoučková L. (2020). "Impact Of Covid-19 On Human Resource Management", Revista Latino-americana de Investigación Social, 3(1), ss. 18-21.
- Wiratno, B., Trisno, R., Lianto, F. ve Priyomarsono, N.W. (2019). "Shopping Centre Evolution İn Jakarta Due To Changes Of Generation Xyz Consumerism Behaviour", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 439, ss. 76-82.
- Yücebalkan, B. ve Aksu, B. (2018). "Geleceğin İş Gücü Olarak Z Kuşağının Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumları", Sosyal Bilimlerde Güncel Akademik Çalışmalar, 1, ss. 1-20.

ÇALIŞANLARIN YAKALARINDA YENİ RENKLER: YEŞİL YAKALILAR; İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

NEW COLORS ON THE COLLAR OF EMPLOYEES: GREEN COLLARS; AN EVALUATION IN TERMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Merve ERTÜRK¹

ÖZET

Çalışma hayatındaki işlerin her birisi çeşitli sebepler doğrultusunda birbirinden ayrılmakta ve bu işleri ifa eden çalışanlar da “yaka” kavramı altında toplanmaktadır. Çalışmada kavramsal çerçevede teorik bir inceleme yapılarak, yakaların farklı renkler almasının nedenleri, yakalardan birisi olan yeşil yakalıların önemi ve yeşil insan kaynakları yönetiminin açıklanması amaçlanmıştır. İlk olarak mavi ve beyaz yakalar, devamında bu yakalar dışındaki yakalar ve özellikleri ele alınmıştır. Çalışmanın odak noktasını ise, farklılaşan renklerle birlikte yeşil yakalıları ve yeşil yakalı işlerin ortaya çıkardığı yeşil insan kaynakları yönetimi oluşturmuştur. Yeşil yakalıların insan hayatı için ne kadar önemli olduğu ve gelecek nesillere daha yaşanılabilir bir dünya bırakmak için yeşil yakalı işlerin ve yeşil yakalı çalışan sayısının artırılması gerektiği ve tüm bunlar için de insan kaynaklarının gerekliliği ve önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yaka, Yeşil Yaka, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi*

ABSTRACT

Each of the jobs in working life is separated from each other for various reasons and the employees performing these jobs are gathered under the concept of "collar". The aim of the study is to explain the reasons for the different colors of collars, the importance of green collars and green human resources management by making a theoretical analysis in the conceptual framework. First, the blue and white collars, then the other collars and their features are discussed. The focus of the study is the green human resources management created by green-collar and green-collar jobs with different colors. It has been tried to reveal how important green-collar workers are for human life and the need to increase the number of green-collar jobs and green-collar employees in order to leave a more livable world to future generations, and the necessity and importance of human resources for all these.

Keywords: *Collar, Green Collar, Human Resources Management, Green Human Resources Management*

¹ Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, merveturk.mrv@gmail.com

GİRİŞ

Bir iş yerindeki çalışanlar uzun zamandan beri belli kategoriler altında toplanmaktadır. İnsan kaynakları açısından istihdam edilen kişilerin niteliklerine uygun şekilde tanımlama ve sınıflandırma yapılması her açıdan önemli ve gerekli görülmüştür. Bu bağlamda çalışanlar için yapılan tanımlamada da yaka kavramı kullanılmıştır. Amaç sadece benzer niteliğe sahip çalışan grubu oluşturmak ve çalışanların ait olduğu çalışma yerinin anlaşılmasını sağlamaktır (Baltalar, 2019). Öncelikle çalışanlar arasındaki bu ayrım mavi ve beyaz yakalı olarak ortaya çıkmış daha sonra ilerleyen yıllarda bilgisayar ve bilgisayarlı sistemlerin kullanılmaya başlanması ile farklı renkler ortaya çıkmıştır. Her geçen gün değişen, gelişen ve farklılaşan pazar yapısı, teknolojinin hızla gelişmesi, hizmet sektöründeki hızlı gelişme mavi ve beyaz yakalı çalışan işçi grubu dışında farklı farklı yeni yaka renklerini ortaya çıkarmıştır (Eriş vd., 2020: 260). Böylece yeşil, altın, gri, pembe, sarı, kırmızı, turuncu, siyah, sanal, yeni yaka şeklinde birçok yeni yaka sınıflandırması oluşmuştur. Yaka renkleri değişse bile herkes özünde işçi kabul edilmektedir. İnsanları belli kriterler altında gruplara ayırmak yönetmek ve yönlendirmek açısından daha kolay bir yol olarak kabul edilmiştir.

Çalışmada öncelikle literatürde bulunan yeşil insan kaynakları yönetimini konusunda yapılan çalışmalardan bazılarının yer verilmiştir. Yaka kavramında ilk sınıflandırma zamanın şartlarına göre mavi ve beyaz yaka olarak yapıldığı için klasik çalışma yakalarından bahsedilmiştir. Devamında klasik yakalar dışında kalan yakalar nelerdir? Ne gibi özellikleri sayesinde bu renklere bürünmüşlerdir? Şeklinde soruların cevabı için alternatif yaka renkleri ele alınmıştır. Daha sonra odak nokta olan yeşil yakalıların gelişimi ve yönetimi için önemli bir konumda bulunan yeşil insan kaynakları yönetimi incelenmiştir. Yeşil yakalıların ortaya çıkardığı yeşil insan kaynakları yönetiminin ne olduğu ve sistemin işleminde uygulanan işe alım, performans yönetimi, eğitim, ücretlendirme ve çalışan ilişkileri gibi süreçlerin nasıl işlediği ve yönetildiği üzerinde durulmuştur. Yazın taraması sonucunda, mavi ve beyaz yakalı çalışanların küçük değişmelerle başka yakalara geçtiği ve bununla birlikte yeşil işlerin hem işveren hem de çalışan açısından daha çok tercih edildiği görülmüştür. Her yakanın kendine has özellikleri olsa dahi yeşil yakalıların sürdürülebilirlik açısından daha önemli bir konumda yer almaktadır. Yeşil işlerin ve yeşil yakalı çalışanların her geçen gün önemi arttığı için yeşil insan kaynakları yönetimine de gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Ulusal ve uluslararası düzeyde yeşil insan kaynakları yönetimi hakkında yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

Renwick vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada, insan kaynakları ile ilgili literatür gözden geçirilmiş ve yeşil insan kaynakları yönetimi süreci için 1988-2008 yılları arasındaki akademik kaynaklar analiz edilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetiminde işe alımdan işten çıkışa kadar geçen tüm süreçleri sınıflandırmak ve insan kaynakları süreçlerinin yeşil insan kaynakları politikalarının uygulamaya dönüştürülmesinde oynadığı rolü araştırılmıştır.

Ercoskun (2010) tarafından yapılan çalışmada, yeşil yakalıları ve yeşil ekonomiye katkıları araştırılmıştır. Yeşil yakalı mesleklerin alanları, yeşil yakalıların önemi, avantajları, engelleri ve çevresel istihdamın başarı göstergeleri saptanmaya çalışılmıştır. Ulusal düzeydeki rakamlarla Türkiye’de yaklaşık yarım milyona yakın kişinin yeşil yakalı olarak kabul edilebileceği, on bine yakın firmanın ve sivil toplum kuruluşlarının çevre dostu uygulamaların yanında olması ile ekonomi ve işsizliğin gelecekte olumlu etkilenebileceği üzerinde durulmuştur.

Ahmad (2015) tarafından yapılan çalışmada, bir organizasyon içindeki insan kaynakları yönetiminin çevreyi yönetme amacı üzerine oluşan yeşil insan kaynakları yönetimi konusuna odaklanılmıştır. Yeşil işler, yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Literatür ışığında şirketlerin insan kaynakları politikalarını geliştirerek çevresel yönetim programlarını destekleme girişimleri ve yeşil insan kaynakları yönetimi politikalarını nasıl geliştirdikleri ele alınmıştır.

Hosain and Rahman (2016) tarafından yapılan çalışmada, yeşil insan kaynakları kavramı ele alınmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi işlevleri, uygulamaları incelenmiştir. Firmaların yeşil konuları ve uygulamaları düzenli bir şekilde insan kaynakları faaliyetlerine entegre etmesinin örgütsel performansı iyileştireceği ve rekabet avantajları sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Uslu ve Kedikli (2017) tarafından yapılan çalışmada, sürdürülebilirlik, yeşil insan kaynakları ele alınmış ve işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki strateji ve hedefleri için yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulanmıştır. Sürdürülebilirliğin tam bir şekilde gerçekleşebilmesinde yeşil politika ve uygulamalarının, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde düzenli olarak yer alması gerektiği belirtilmiştir.

Ren vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetimi incelenmiş ve ilerisi için yönlendirmeler yapılmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimini literatür üzerinden incelenmiş ve değerlendirilmiştir. 2008 ve 2017 yılları arasında yayınlanan 42 makale incelenmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili veriler sayesinde yeşil insan kaynakları yönetimi literatürü ortaya çıkartılmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetiminin birkaç olası öncülü, olasılıkları vurgulanmış ve düzenlenmiştir.

Basu (2019) tarafından yapılan çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetiminin ticari kuruluşlar üzerindeki etkisi ülkeler arası bir değerlendirme ile ele alınmıştır. Değerlendirmeye Hindistan, İtalya, ABD ve Avustralya ülkelerinde yapılan çalışmalar alınmıştır. Yapılan araştırmada dünyanın farklı bölgelerindeki kuruluşların çevreyi korumaya yönelik olarak yeşil insan kaynaklarını benimsediği görülmüştür. Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çeşitli sektörlere fayda sağladığı belirtilmiştir.

Çekirdekoğlu (2019) tarafından yapılan çalışmada, altı tane işletmenin yıllık olarak yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve web siteleri üzerinden nitel araştırma şeklinde bir içerik analizi yapılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk açısından yeşil insan kaynaklarının boyutlarının anlaşılabilmesi için sektörel farklılıklar tespit edilmiştir. İşletmelerin tümünde yeşil ücret ve ödüllendirme dışında bazı yeşil insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü gözlenmiştir.

Oncer (2019) tarafından yapılan çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetiminin ele alınarak önemi ortaya koyulmaya çalışılmış ve sistem içerisinde yer alan işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, çalışan ilişkileri ve iş-yaşam dengesi süreçlerinin işleyiş yapısı teorik bir şekilde incelenmiştir.

Öselmiş (2020) tarafından yapılan çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetimi için detaylı bir kaynak taraması yapılmış ve devamında yeşil insan kaynakları uygulamalarından oluşan 28 maddelik bir ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. İzmir, Aydın, Denizli ve Muğla illerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 279 kişiye anket uygulanmıştır. Çıkan güvenilir sonuçlar yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin uygulamalarda kullanılabileceğini göstermiştir.

Yavuz (2020) tarafından yapılan çalışmada, yeşil insan kaynakları kapsamında yeşil yakalı mesleklerin neler olduğu ve bu meslekler için sahip olunması gereken özellikler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. İş arama sitelerindeki yeşil yakalı iş ilanları incelenmiş ve iş ilanlarında aranan yetkinlikler ve özellikler üzerinden bir içerik analizi yapılmıştır. Çevrenin korunması ve iyileştirilmesi hakkındaki konulara hâkim olunması tüm yeşil iş pozisyonları için önemli görülen yetkinlikler olarak bulunmuştur.

KLASİK ÇALIŞMA YAKALARI (MAVİ VE BEYAZ YAKA)

Her dönemle birlikte çalışma hayatında döneme özgü değişiklikler yaşanmaktadır. Sürekli gelişme gösteren teknoloji ve değişen çalışma şekilleri nedeniyle çalışanlar aralarında birtakım sınıflandırmalar yapılmıştır. Sanayi toplumunda yaygın olarak vasıfsız mavi yakalılar tercih edilirken, teknolojik gelişmelerle birlikte sanayi toplumunun son dönemlerinde mavi yakalılarla birlikte beyaz yakalılar da artış göstermiştir.

Mavi yakalı çalışanlar beden gücüyle, belli bir sürede bir ücret karşılığında çalışan işçilerden oluşmaktadır. İşletmede, arazide, sahada zihin gücünden daha çok beden gücüyle üretim yapan çalışanlardır. Ücretlendirmeleri sadece maaş değil, bunun yanında parça başına, saatliğine ya da yevmiyesine göre ücretlendirme şekilleri bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre üretim bandında yer alan ustabaşı, vardiya amiri, postabaşı gibi çalışanlar mavi yakalı olarak adlandırılmamaktadır (Bayhan, 2016).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde beyaz yakalı üzerine net bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Her gün değişen dünya ile birlikte beyaz yakalıların kimler olduğuna dair kesin bir tanı koyulamamıştır. En yaygın olarak ele alınan beyaz yakalı, beyin gücünü kullanan ve eğitim

seviyesi olan çalışanlar şeklinde karşınıza çıkmaktadır. Genel bir tanımlama ile beyaz yakalılar, fiziksel güçleri yerine zihinsel güçlerini kullanan; genellikle belli bir çerçevede otoriteye yakın ya da otorite sahibi olan; belli bir eğitimi olan çalışanlar şeklinde kabul edilmektedir. Bu tanımlama ile birlikte beyaz yakalılar genel olarak iki ana grup altında toplanabilir. Bu grupta teknik ve teknik olmayan işleri yapan beyaz yakalılar şeklindedir. Adından da anlaşılacağı gibi teknik beyaz yakalılar, teknik uzmanlık gerektiren işleri yapan mühendis, tasarımcı, mimar, şehir plancısı, teknisyen gibi çalışanları kapsamaktadır. Teknik olmayan işleri yapan beyaz yakalılar ise, rutin büro işlerini yapan büro elemanı, yönetim, finans, ticaret, basın-yayın, hukuk, sağlık, pazarlama, eğitim, reklam gibi alanlardaki işleri yapan çalışanlardan oluşmaktadır (Erdayı, 2012: 77-78).

Beyaz yakanın tanım sorunu ele almak için yapılan ilk büyük incelemenin sahibi Alman sosyolog Emil Lederer olmuştur. Geleneksel olarak beyaz yakalı şeklinde sınıflandırılan mesleklerin heterojen yapısının farkında ve bu nedenle beyaz yakalı bir çalışanı bir takım 'pozitif' kriter çerçevesinde tanımlamanın imkânsız olduğunu düşünmüştür (Lederer, 1912). Beyaz yakalı çalışanın tanımlanması için kullanılan işlevsel yaklaşım çalışanın çok farklı ve birçok yönden daha tatmin edici şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşımda da en önemli temsilci Fritz Cronera'dır. Çalışmalarında erken dönem Alman sosyolog Richard Woldt'un fikirlerini örnek alarak, beyaz yakalı çalışmanın "entelektüel", "eğitilmiş" ve "yüksek statü sahibi" gibi kavramlarla ifade edilmesine karşı çıkmıştır (Cronera, 1954). Bunun yerine analizinde temel olarak işin içeriğinin 'nesnel' yönlerine yönelmiş ve tanımlamada farklı işlevleri kullanmıştır. Beyaz yakalı çalışanlar olarak, genel idari, siyasi-yasal işlerle ilgilenen, sağlık-refah meslekleri, eğitim-öğretim meslekleri, mali meslekleri, yazışma ve veri işleme mesleklerini yapanları yönetim sınıfı olarak gruplamıştır. Deneyisel, istatistiksel ve kavramsal meslekleri, mal üretimi, bakım çalışması, gene bakım ve sanatsal çalışmalar yapan meslekleri de tasarım, analiz ve planlama sınıfı altında toplamıştır (Bain ve Price, 1972: 331).

Mavi yakalı ile beyaz yakalı arasında genel farklar ve eşit olan haklar bulunmaktadır. En temel fark iş gücü kaynağı noktasındadır ve mavi yakalı beden gücü kullanırken, beyaz yakalı zihin gücünü kullanmaktadır. Mavi yakalılar işçi sınıfı şeklinde, beyaz yakalılar ise ofis çalışanı şeklinde tabir edilmektedir. Yaka renklerinin belirlenmesinde de yine çalışma ortamı etkili olmuştur. Çalışma sahasında beden gücü ile çalışacak olan çalışanın giysilerinin çabuk kirleneceği düşüncesi ile bu çalışan grubunun üniforma renkleri mavi, ofiste temiz çalışma ortamında yer alan çalışan grubun rengi ise beyaz olarak belirlenmiştir. Ücretlendirmeler de mavi yakalılar için haftalık, saatlik ya da aylık şeklinde olurken; beyaz yakalılar için aydan aya maaş şeklinde belirlenmiştir. Tabi ki, alınan maaşlarda da beyaz yakalıların maaşları mavi yakalıların maaşlarından düşük olmaktadır. Beyaz yakalılar için kıyafet kulları varken, mavi yakalılar giyim konusunda daha rahattırlar. Kanun gereği haftalık çalışma süresi her iki yakalı çalışanlar için 45 saattir ve 66 saatten fazla olamaz. Her iki grup çalışan da fazla mesai ücretlerini almaktadır. Kanun önünde her iki grup da eşit ve sendikaya bağlı olarak çalışabilmektedir (Çalık, 2016).

Yeni neslin daha çok beyaz yakalı plaza çalışanı olduğu düşünülse de yeni nesil mavi yakalı çalışan grup da bulunmaktadır. Beyaz yakalıları mavi yakalıları geçmiş durumda ve farklı olarak memnuniyet durumları ele alındığına önceden mavi yakalıların memnuniyet durumu beyaz yakalılarından yüksek iken son dönemlerde denge sağlanmış hatta bazen tersine bile dönmüştür. Mavi yakalıların beklentileri üzerine GFK Türkiye'nin yapmış olduğu araştırmalar sonucunda mavi yakalıların en memnuniyetsiz olduğu alanlar ortaya koyulmuştur. Bunlar içerisinde, ücret ve sosyal olanaklar, tanınma ve takdir edilme, kişisel mesleki gelişim, performans, şirket yönetimi, bilgi akışı, iletişim iş birliği, çalışma ortamı gibi konular ön plana çıkmaktadır. Ağırlıklı olarak beyaz yakalıların beklentileri gibi algılanan bu konular artık mavi yakalıların da talepleri içerisine girer olmuştur (Demiral, 2020).

YENİ YAKA RENKLERİ

Sanayileşme ile birlikte başlayan ve mavi yakalı-beyaz yakalı olarak ayrılan çalışanlar özellikle 1950'li yılların sonunda ve 1960'lı yılların başında Üçüncü Sanayi Devrimi ile bilgi iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasının etkisiyle farklı etkenlerle renk değiştirmeye başlamıştır. Değişen ve gelişen ekonomi ve teknoloji sayesinde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan grupları dışında yeşil, altın, pembe, gri, sarı, kırmızı, turuncu, siyah, açık, yeni, sanal yaka ve yakasız çalışan gibi yeni yaka renkleri ortaya çıkmıştır (Eriş vd., 2020: 260).

Yeşil Yaka

Yaşam ilerledikçe kaynakların azalmasıyla beraber sürdürülebilirlik kavramı her sektör için önemli bir konu olmuştur. Çalışma hayatında da yeşil işler, “kirli endüstrilerin” etkisini azaltan ve öncelikle belirlenen sürdürülebilirlik önlemlerini ele almak için üzerinde durulan işlere kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. En basit tanımı ile de mevcut duruma göre çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmaya yardımcı olan işler şeklinde kabul edilmektedir (Annandale vd., 2004: 81). Bu sürdürülebilirlik çalışmaları ile birlikte “yeşil yaka” adı verilen bir çalışma grubu ortaya çıkmıştır. Temel anlamda insanlığın karşılaştığı çevresel tehditleri önleme amacı olan işlerde çalışan kişiler “yeşil yakalıları” olarak ifade edilmektedir (Baykan, 2009). Yeşil işlerin sekiz önemli sektörde istihdam artırıcı etkisi olacağı düşünülmektedir. Çevrenin korunması ve kaynakların sürdürülebilirliği açısından yakından ilişkili olan bu sektörlerin; tarım, ormancılık, balıkçılık, yenilenebilir enerji, geri dönüşüm, inşaat, kaynak odaklı üretim ve taşımacılık şeklinde sıralanabileceği ve ileride 15-20 milyonluk bir ek iş olanağı sunacağı düşünülmektedir (Satır Reyhan ve Duygu, 2015: 21). Yeşil yakalı mesleklerle pek çok örnek gösterilebilmektedir. Yenilenebilir enerji danışmanlığı- mühendisliği, rüzgâr enerjisi uzmanlığı-teknikerliği, yeşil pazarlama danışmanlığı, yeşil insan kaynakları uzmanlığı, karbon satış uzmanlığı verilebilecek örnekler arasında bulunmaktadır. Örnekler; organik tarım mühendisliği, çevre ve enerji hukuku uzmanlığı, doğal yaşam koçluğu, ekolojik turizm danışmanlığı, çevre mühendisliği, atık su ve içilebilir su uzmanlığı gibi çoğaltılabilmektedir. (Sungur, 2011: 154).

Altın Yaka

İnsanların dünya üzerindeki yaşam boyunca sosyo-ekonomik gelişme sürecinde önce ilkel toplumlar, sonra tarım toplumu ve devamında endüstri toplumu ortaya çıkmıştır. Son olarak da endüstri toplumundan şu andaki bilgi toplumuna geçilmiştir (Aktan ve Tunç 1998: 119). Bilgi toplumunda rekabet koşullarının iyice artması nedeniyle zihin gücünü ve bilgisinin kullanan beyaz yakalıları bir yerde yetersiz kalmıştır. Bilgi toplumunda yeni ihtiyaçların doğması ile birlikte bilgiyi üretmekten analize kadar her aşamada kullanabilen yeni bir çalışma grubu olan bilgi işçileri yani altın yakalıları ortaya çıkmıştır (Eriş vd., 2020: 264).

Altın yaka kavramı, eğitilmiş ve yüksek nitelikteki çalışan grubunu beyaz yakalılarından ayırmak adına ilk kez Kelley (1985) tarafından kullanılmıştır. Kelley’e göre iş hayatında problem çözebilen, yaratıcı olan, zekâ gerektiren bir takım karmaşık ve rutin dışı görevleri yerine getirebilen bilgi işçileri şirketler için çok önemli konuma gelmişlerdir. Bu bilgi işçileri hem aldıkları yüksek ücretler nedeniyle hem de yüksek niteliklileri sayesinde karlılığa pozitif etkileri olması dolayısıyla altın yakalı olarak isimlendirilmişlerdir (Roe, 2001: 32-33). Altın yakalıları aslında, eğitim seviyesi yüksek, vasıflı üst düzey beyaz yakalıları olarak görülmektedir. Bu yaka altında toplananların en önemli özellikleri, mevcut ileri teknoloji ürünü olan iletişim olanaklarını ve bilgisayar başta olmak üzere ileri teknoloji araçlarını kullanabilmeleridir (Coşkun, 2007).

Pembe Yaka

1940’larda erkeklerin II. Dünya Savaşı’na gitmesi ile kadınlar erkeklerin geride bıraktığı işleri devralmışlardır. Hemşirelerin, ebelerin, sekreterlerin, telefon operatörlerinin, ev hizmetlilerinin %90 ve daha fazlasını kadınlar oluşturmuştur. Bu işlerin yanında temizlikçiler, giyim üreticileri, tütün üreticileri, garsonlar, ofis işçileri de pembe yakalı işçiler arasında yer almıştır (Wood, 2020). Pembe yakalı işler kadınların işgücüne daha fazla dahil olmasıyla 1970’li ve 1980’li yıllarda daha da yaygın hale gelmiş gelmiştir (McQuerrey, 2018). Günümüzde kadınların yoğun bir şekilde yer aldığı meslekler arasında tıbbi asistanlar, saç stilistleri, diyetisyenler ve beslenme uzmanları, pratisyen ve hemşireler ile öğretmenler bulunmaktadır (Wood, 2020). Artık tüm bu işler cinsiyet ayrımı yapmadan erkekler tarafından da yerine getirilmektedir.

Gri Yaka

Gri yakalıları, işletmelerin üretim bandında ya da teknik bölümlerinde çalışan mavi yakalıları arasında yetiştirmiştir. Zaman içinde işleri deneyimlemiş ve belli eğitimleri olan ustabaşı, vardiya şefi şeklinde nitelendirilen kişilerdir. Yapılan işin teknik özelliklerini, yanında çalışan insanları, iş sürecinde ortaya çıkabilecek hataları bilen, emek yoğun çalışan ve yaş aralığı orta yaş sınırına gelmiş bir işletme için en değerli çalışanlardır. Gri yakalı çalışanlar mühendislik ya da benzeri teknik eğitimleri almamışlardır fakat çalışma alanına mühendisler kadar hâkim yapıdadırlar. Gri yakalı çalışanlar yıllardır aynı iş yerinde çalıştıkları için genellikle patronların en güvendiği eleman, mavi yakalıların gizli liderleri şeklinde nitelendirilebilir (Okay, 2017).

Sarı Yaka

Yeni dönemde insanların sevdiği şeyleri işlerine dönüştürmesi ve kariyerlerinde mutluluk ve tatmin sağlayacak alışılmadık alanlara ve yaratıcı arayışlara daha fazla yöneldikleri görülmektedir. Bu tür kariyerler de sarı yakalı işler şeklinde yeni bir etiket almışlardır. Son birkaç yılda yeni kariyer alanlarının açılması bu alanda gelişmelere yardımcı olmuştur. Kazançlı kariyer alanları olarak görülen tıp, mühendislik, hukuk seçenekleri günümüzde değişerek hem finansal anlamda hem de yaratıcılıkların gerçekleştirilmesinde yardımcı yeni bir alan açılmıştır. Çevrimiçi oyun, yazarlık, eğlence, şarap tadımı, sinema, fotoğrafçılık, editörlük gibi alanlar sarı yakalıların işleri arasına girmektedir (Garg, 2017).

Kırmızı Yaka

Kırmızı yakalı çalışanlar her türlü devlet memurunu ifade etmektedir (Baliç, 2020: 210). Devletin kamu tüzel kişilerinin ve kamu iktisadi teşebbüslerinin genel idare esasları gözetilerek yürütülmesi gereken hizmetler asli ve devamlı görevliler yani memurlar tarafından yerine getirilmektedir. Memurların her türlü nitelik, atama, ödev ve görevleri, hakları ve borçları, aylık ve ödenek ile birlikte her türlü özlük hakları kanunlar tarafından düzenlenmektedir (Bucaktepe, 2014: 463-465)

Siyah Yaka

Madencilik ve petrol sondajı gibi işlerde veya genellikle “kirli iş” olarak adlandırılan el emeği gereken işlerde çalışan işçileri ifade etmektedir (Hrinasia, 2019). Aynı zamanda yasadışı mesleklerle uğraşan kişileri tanımlamak için de kullanılmaktadır (Kaya, 2018).

Açık Yaka

Açık yakalı çalışanlar; internet üzerinden, evlerinde çalışan ya da kendi işini kuran ve işleten girişimci kişileri ifade etmektedir. Yaşam boyu girişimciler, ev çalışanları, küçültülmüş işçiler, evde kalan ebeveynler, evde oturan engelli insanlar, lisansüstü öğrenciler ve emekliler bu işleri yapmaktadır. Kendi işlerinin patronu olma düşüncesi ile esnek saatlerde çalışan ve sevdikleri işi yapan çalışanlardan oluşmaktadır (Bubenik, 2019; Vaughn, 2001).

Yeni Yaka

Yeni yakalı işçi terimini IBM CEO’su Ginni Rometty ortaya atmıştır. Yeni yaka işleri, üniversite eğitimi gerektirmeyen fakat ciddi ölçüde beceri gerektiren işler olarak nitelendirilmektedir. Bu işçilerin dört yıllık üniversitelerden almış oldukları bir diplomaları yoktur fakat, toplum kolejleri, meslek okulları, eğitim kampları, sertifika programları, teknik lise eğitimleri sayesinde eğitilmişlerdir. Yeni yaka işler sıralamasının en başında kodlama becerisi gerektiren yönetim teknolojisi işleri yer almaktadır. Bunlar, siber güvenlik, veri bilimi, yapay zekâ gibi yeni işlerden oluşmaktadır (Özgenç, 2018). Büyük ölçekli dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni yaka işler en fazla bilgi teknolojisi, üretim ve sağlık hizmetleri sektörlerinde yer almaktadır (All Things Talent, 2019).

Sanal-Metal Yaka

Fiziksel ve sanal görevleri gerçekleştiren robotları nitelemektedir (Econominal, 2019). Teknolojide Kadın Derneği Başkanı Zehra Öney bir araştırmadan örnek vererek; 2020 yılında 130 milyon yeni işin ortaya çıkacağını ve bu işlerin 70 milyonun robotlar tarafından, geriye kalan 60 milyonunun da yeni teknolojiler hakkında bilgi ve yetenek sahibi insanlar tarafından yerine getirileceğini belirtmiştir (Turan, 2020).

Yakasız Çalışan

Finansal bir kazanç gütmeyen bunun yerine çalışarak tutku ve kişisel gelişimlerini artıran sanatçılar ve diğer işçilerdir. Bu çalışanlar bir ödeme almadan gönüllü olarak çalışmaktadır (Smitham, 2019).

Turuncu Yaka

Mahkumların giydiği turuncu kıyafetlerden ötürü hapisane işçileri turuncu yakalı işçiler olarak nitelendirilmiştir (Kaya, 2018).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN YEŞİL YAKALILAR

Çevresel sürdürülebilirlik farkındalıkların artması ve bu yönde düzenlemeler ve uygulamalar yapılması çevre dostu olan yeşil işleri ortaya çıkarmıştır. Yeşil işler, çevresel kaliteyi koruma ve onarma amacı bulunan yerel işlerdir (Durning, 1999). İnsanların çevreye verdiği zararları en aza indirecek, sürdürülebilir temiz enerjiyi kullanacak pek çok iş ve meslek grubu bulunmaktadır. İş ve meslek gruplarının çevresel kaliteyi koruyor olması tek başına yeşil iş oldukları anlamına da gelmemektedir. Çevreci olması kesin koşul olmakla birlikte ayrıca düzgün, verimli çalışma ortamı sunan, çalışan ve ailesinin geçinmesine yetecek kadar gelir sağlayan, işçiye ve işçi haklarına saygılı olan işlerdir (ILO, 2013: 23).

Yeşil işlerde çalışan işçi grubu da yeşil yakalı çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Yeşil yakalı mesleklerin gelişmesini sağlayan üç neden yer almaktadır. İlk neden olarak teknolojik gelişmeler sayesinde yenilenebilir enerji teknolojilerinin ucuzlaması gösterilebilmektedir. Bu sayede fosil yakıtların yerine artık yenilenebilir enerji ikame edilebilecektir. Rüzgâr, güneş ve hidrojen enerjisi gibi temiz kaynaklar geleceğin piyasalarında baskın olacaktır. İkinci neden olarak, verimli yenilenebilir enerji teknolojilerinin ekonomik olması etkili olmaktadır. Enerji fiyatları ve ekonomik durum tüketici kesimin yatırım ve eğilimlerini etkilemektedir. Fiyatları yüksek olan fosil yakıtlar fosil yakıtlar karşısında yenilenebilir verimli enerji ve teknolojileri bir seçenek olarak yer almaktadır. Son nedeni ise, enerji politikaları oluşturmaktadır. Uzun dönemli enerji politikaları ile işletmelerde yeşil enerji ve teknolojilerine yatırım yapılması olası görülmektedir (Cleary and Kopicki, 2009). Tüm bu gelişmeler yeşil işleri, yeşil yakalıları nitelik ve nicelik bakımından geliştirmektedir.

Yeşil iş ve yeşil yakalı çalışanlar doğrultusunda ortaya çıkan yeşil politikaları benimseyen işletmeler insan kaynaklarını bu doğrultuda güncellemişlerdir. İnsan kaynaklarını yeşil insan kaynakları stratejileri, felsefesi ve uygulamaları yönünde uyumlu hale getirmişlerdir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sürdürülebilirliği teşvik etmek amacıyla insan kaynakları yönetimi politikalarını kullanmaları şeklinde ifade edilmektedir (Mandip, 2012). Yeşil politikalara süreçlerinde yer veren işletmelerde insan kaynakları departmanı, çevresel politikaları ve politikaların uygulanmasına yönelik olarak çalışanları ve yöneticileri yönlendirmektedir (Supriya, 2017). İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetleri olan iş tanımı ve analizinin, işçi seçme ve işe alımının, eğitimlerin, performans yönetimlerinin ve ücretlendirmelerin “yeşilleşmesi” yeşil insan kaynakları olarak kabul edilmektedir (Jabbour vd., 2010).

Firmaların yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini benimsemeleri ve o çerçevede işletmelerini yönetebilmeleri için birçok nedeni vardır. Öncelikle içinde bulunulan dünyanın, doğal ortam ve çevreyle birlikte doğal kaynakların korunması bu nedenlerin en başında yer almaktadır. Kaynakları en iyi şekilde kullanılmak israfın önlenmesini sağlamaktadır. Sağlıklı ve insan yaşamına ve onuruna yakışır çalışma ortamı yaratmak, işçilerin moralini ve verimini yükseltmekte, işe bağlılığı ve devamlılığı arttırmaktadır. Yeşil politikaları benimseyen işletmeler içerisinde bulundukları rekabet yarışında rakiplerinden bir adım öne geçmekte, şirket için bir imaj sağlamakta ve maliyet avantajı yakalamaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi sayesinde çalışanlar çevreye duyarlı, çevre dostu iyi birer insana dönüşmekte ve bu yolda kendilerini geliştirmektedir. Kaliteli bir yönetim ve büyümenin sağlanabilmesi için yenilikçi fikirler ve projeler üretilmesinde yardımcı olmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016: 56-57).

İşletmelerin yeşil uygulamalara geçebilmesi için gerçekleştirmesi gereken yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları; yeşil işe alım, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret yönetimi, yeşil çalışan ilişkileri şeklinde sıralanabilmektedir.

Yeşil İşe Alım: Yeşil işe alım; sürdürülebilirliğin, çevre sisteminin ve çevre korumanın ve sürdürülebilir çevre kavramının anlamalarını bilen ve gerçekleştirme becerilerine sahip yetenekli adayların seçilmesi ve işe alınması sürecidir (Ullah, 2017). İşletmelerin yeşil işe alım sürecini uygulamadan önce insan kaynakları planlaması esnasında iş analizi süreçlerinde yeşil düşünce ve uygulamayı iş tanımlarına eklemiş olmaları gerekmektedir. Adaylar yeşil işe alım sürecinde çevre yönetim sistemlerine uygun bilgi ve becerilere göre değerlendirilecektir (Ahmad, 2015: 5). Aynı zamanda yeşil işe alım, kâğıt kullanmadan çevre üzerinde en az etkili olacak şekilde işe alım sürecini de ifade etmektedir (Holtom vd., 2008). Yeşil işe alım faaliyetleri arasında, iş veren ve iş arayan için bir iş portalının kurulması, özgeçmişlerin taranması, adaylar ile telefon görüşmeleri, online mülakat ve elektronik işe alım yazılımlarının kullanılması sayılabilmektedir. Yeşil işe alım faaliyetleri sonucu yaşanabilecek dezavantajlar, aranan vasıf düzeyinden düşük seviyedeki ve ciddi iş arama niyeti

olmayan adayların süreç içinde yer almasıyla birlikte insan kaynakları çalışanlarına ek külfet oluşturması şeklinde gösterilmektedir. Bunun yanında yeşil işe alımın potansiyel avantajları ise, insan kaynakları departmanı direkt olarak işe alımı gerçekleştirdiği için aracılık masraflarında düşüş, işveren işin olumlu tanıtım, kâğıt ve işlem maliyetlerinde düşüş, aday deneyiminde ve mülakat performanslarında artış ile otomasyondan kaynaklı etik seçim kabiliyetindeki artışlar şeklinde sayılabilmektedir (Diana, 2016: 22).

Yeşil Eğitim ve Geliştirme: Eğitim ve geliştirme, yoğun rekabet ortamında firmaların çalışanlarına gerekli becerileri sağladıkları insan kaynakları stratejisinin önemli bir unsurudur. Organizasyonların verimliliği ve çalışanların katılımının artmasına yardımcı olacak yeşil eğitim ve gelişim faaliyetleri yerine getirilmektedir. Çevresel performansın başarılı olabilmesi için çalışanlara bu konularda eğitimler verilmekte, yeşil takımlar kurulmakta ve alandaki çalışanların güçlendirilmesi sağlanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014: 82). Firmalar tarafından yeşil insan kaynaklarının da uygulanabilmesi, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile öğrenmeleri ve kabul etmelerinden geçmektedir (Renwick vd., 2008: 8). Eğitim, öğrenme ve geliştirme süreci için yapılabilecek her türlü program çalışanların yeşil yönetim becerilerini arttırmalarını sağlayacaktır. Güvenlik, enerji verimliliği, atık yönetimi ve her türlü geri dönüşüm gibi konular yeşil eğitimin temel taşlarını oluşturmaktadır. Tüm bunlar için kullanılacak kitap, makale, broşür gibi kaynaklar kâğıt kullanımını azaltmak için çevrimiçi şekilde kullanılmalıdır (Hosain and Rahman, 2016: 57). Yeşil eğitim ve geliştirme sayesinde çalışanların çevre duyarlılığı konusunda becerileri, bilgileri ve tutumları geliştirilmektedir. Eğitimler çalışanların çevresel problemleri çözmelerini ve organizasyonlar içerisinde çevre bilincinin yayılmasını sağlayan çalışma yöntemleri konusunda verilmektedir. Çalışanların yaşanan değişimlere uyum sağlamalarını ve sorunlar karşısında problem çözme becerilerini de arttırmaktadır (Zoogah, 2011: 130-131).

Yeşil eğitim ve gelişimde; enerji tasarrufu sağlayamayan, atık ve geri dönüşümü iyi yönetemeyen ve yeşil becerileri geliştiremeyen doğal olarak çevreyi kirleten sanayi kuruluşlarında işlerini kaybeden işçiler de ele alınmaktadır. İşlerinden olan çalışanların yeniden eğitilmesi, geleceğe yeşil yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla bir iş düzeninin oluşturulması ve yeşil yönetim hakkında özel eğitim verilmesi gibi faaliyetler yeşil eğitim ve gelişime örnek olarak verilmektedir. Aynı zamanda işletmelerin her departmanında kişisel mülkiyeti arttırma ve kişisel eylemde bulunma konularında motive ve teşvik etmek için genel farkındalık ve özel eğitimler üreten yeşil ekipler tasarlanabilmektedir (Renwick vd., 2008 ve 2013).

Yeşil Performans Yönetimi: Performans yönetimi, çalışanların kurumsal hedefleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için mesleki becerilerinin geliştirildiği ve yönlendirildiği süreçtir. Yeşil performans yönetimi ise çevresel kaygılar, çevresel sorumluluklar ve şirketin politikaları ile ilgili konuları içermektedir. Çalışanların performans değerlendirmeleri sayesinde çalışanlar için faydalı geri bildirimler yapılabilmekte ve firmaların çevresel faaliyetlerinin iyileştirilmesi desteklenmektedir (Ahmad, 2015). Çalışan kesimin çevre yönetimi sürecindeki performanslarını ele alan sitem için kullanılmaktadır (Jabbour vd., 2008). İşletmelerin yeşil performans yönetimi sistemlerini geliştirebilmeleri için; ölçülebilir bir dizi performans göstergesinin geliştirmesi, işletmenin çevresel hedef ve yeşil girişimlerinin tüm çalışanlarla açık bir şekilde paylaşılması, işletmedeki yöneticilerin beklentilerini açıkça belirtmesi, kilit nokta olan performans göstergelerinin açık bir şekilde belirlenmesi, yeşil hedefleri tutturana çalışanların ödüllendirilmesi takip edilmesi gereken yollar olarak bilinmektedir (Dumont, 2015).

Yeşil Ücretlendirme ve Ödüllendirme: Ücret, bir işletmede çalışanların çalışmaları sonucu aldıkları en temel ayni ya da nakdi değer olarak tanımlanmaktadır. Ücret ve ödüllendirme faaliyetlerinin işletmelerde finansal konulara ve karlılığa etkileri oldukça önemli bulunmaktadır. Çalışanlar da ücreti güçlü bir motivasyon kaynağı olarak görmektedir. İşletmeler için finansal sürdürülebilirliğin yanında çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması da önemli bir amaç olmuştur (Çetin ve Özcan, 2014: 173). Firmalarda uygulanan ücret ve ödül sistemi yeşil faaliyetleri destekler nitelik göstermelidir. Çalışanların kurumsal çevre yönetimi girişimleri konusundaki motivasyonlarını arttırmak için yeşil ödül yönetimi iyi bir araçtır. Yeşil ödül yönetimi uygulamaları arasında maddi temelli, maddi temelli olmayan, motivasyon temelli olumlu ödüller, herkes için yeşil yönetim/vatandaşlık kazanma kişisel ödülü, kariyer kazanımları sonucu yeşil girişimlere katılımı ve yeşil vergi indirimleri sayesinde yeşil ödeme/ödül sistemlerinin kullanılması sayılabilmektedir (Renwick vd., 2008).

Yeşil Çalışan İlişkileri: İnsan kaynakları yönetiminin işçi ve işveren arasında dostane ilişkiler kurmasıyla ilgilenen alanı çalışan ilişkileridir. Bir işletmedeki çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların motivasyonları ve moralleri üzerinden verimliliklerini etkilemektedir. Temelde çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve yetkilendirme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Ahmad, 2015). İşletmelerde gerçekleştirilen çalışan güçlendirme faaliyetleri ve çalışan katılımı; çalışanlarda mevcut olan saklı bilgilerin süreç içinde kullanılabilmesi açısından, çevresel yönetim ile güçlendirilmiş çalışanların kendi önerilerini sunmaları, aktif olmaları ve çevresel yönetim altında oluşturulabilecek gelişmeleri destekleyecek bir örgüt kültürü meydana gelmesi açısından oldukça önemli görülmektedir (Renwick vd., 2013: 7). Yeşil uygulamalarda çalışan katılımı, çalışanların bireysel amaçları, motivasyonları ve algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleri ile uyumlu hale getirmektedir. Bu sayede başarılı bir yeşil yönetim uygulaması sağlanabilmektedir. Çalışan ilişkileri, üst kademelerden alt kademelere kadar işletmede yer alan tüm çalışanların yeşil faaliyetlere dahil olduğu ve fikirlerini sunabildiği bir süreç şeklinde belirlenmektedir (Deepika and Karpagam, 2016).

Tüm bu yeşil işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans yönetimi, yeşil ödüllendirme ve yeşil çalışan ilişkileri gibi yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletmelerde uygulanması, işçilerin işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçen her dönemde maliyetleri düşürmektedir. Bunun yanında örgüt içerisinde bağlılığı, çalışan katılımını, kaliteyi, verimlilik ve karlılığı da arttırmaktadır. İşletmeler için bir marka imajı sağlamakta ve işletmelerin rekabet avantajı yakalamalarına yardımcı olmaktadır. Daha birçok katkısı olan bu yeşil insan kaynakları yönetiminin işletmelere uygulanması aşamasında yaşanacak zorluklar da mevcuttur. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarında her çalışanın motivasyonu eşit düzeyde değildir. İnsan kaynaklarını yeşillendirme kültürü süreci olarak zaman alan bir süreçtir. Süreç için başlangıçta yapılan büyük yatırımların geri dönüşü beklenen düzeyde olmayabilir. Çalışanların sürdürülebilirlik ve çevresel performans konusundaki davranışlarını değerlendirmek ve kısa sürede yeşil bir dönüşüm yaşamak kolay bir süreç değildir. Yeşil çalışma yapısı, çalışma süreci, çevreci araçların temini, çevreci lider seçimi ve yetiştirilmesi ve çevreci çalışan grubunun oluşturulması insan kaynakları yöneticileri için ortaya çıkan diğer zorlukları oluşturmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016: 57).

SONUÇ

Yaşanan her dönem kendisi ile birlikte her alanda değişimler meydana getirmiştir. Değişen dünya düzeni, teknoloji ve ihtiyaçlar her şeyde olduğu gibi yapılan işleri de çeşitlendirmiştir. İlk zamanlar ortaya koyulan mavi ve beyaz yakalı işler değişikliklere uğrayarak farklı yeni renklere dönüşmüşlerdir. Ortaya yeşil, altın, pembe, gri, siyah, kırmızı, turuncu gibi birçok yaka rengi ve sektör sınıflandırması çıkmıştır. Hızla gelişen ve değişen dünya şartlarında işe, işçiye ve tabi yaka sınıflandırmalarına daha yenilerinin eklenmesi aşikâr olacaktır. Yine tüm dünyada yaşanan küreselleşme ile ortaya çıkan çevresel sorunlar da etkin çevresel yönetimi öncelik haline getirmiştir. Doğayı ve çevreyi temiz tutmak, gelecek nesillere bir emanet devretmek bir sosyal sorumluluk halini almıştır. Bilinçli olan tüketiciler, çalışanlar ve firmalar tarafından yeşil yönetimi benimseyen işletmelerin daha çok tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Yeşil yönetimi benimseyen firmaların da insan kaynakları ile çevresel sorunları iyileştirecek ve düzelterek uygulamaları birleştirmesi gerekmektedir. Tüm bu nedenlerle yeşil iş ve yeşil yakalı çalışanlara diğer yakalı çalışanlar içerisinde bir tık daha dikkat çekilmesi gerektiği görülmektedir. Daha yaşanılabilir bir dünya bırakmak için işletmelerin işçi alımından, ürün üretimi, pazarlanması, ödemelerin yapılmasına kadar her alanda çevresel sürdürülebilirliğin önemle takip edilmesi gerekmektedir. Bu yöndeki tüm çalışmalar da yeşil insan kaynakları tarafından yönetilmektedir. Yeşil stratejileri olan işletmeler ile yeşil işlerde çalışacak çalışanların tespiti, değerlendirmesi ve işe alımı başta olmak üzere, bunların çevre güvenliği, enerji verimliliği ve her türlü geri dönüşüm için eğitilmeleri, işlerindeki performans durumları, performanslarına göre ücretlendirilmeleri ve ödüllendirilmeleri ile birlikte işin içerisinde daha fazla yer almalarına kadar her alanda yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulanmaktadır. İşletmelerin çevresel duyarlılığı gözeterek sürdürülebilirlik ve verimlilik sağlayabilmelerinin yolu insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, bu yeşil süreçleri ve pratikleri benimsemelerinden geçmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S., (2015), Green Human Resource Management: Policies and Practices, Cogent Business & Management. c.2. s.1 ss:1-13.
- Aktan, C. C. ve Tunç, M. (1998), Bilgi Toplumu ve Türkiye, Yeni Türkiye Derg, 4(19), 118- 133.
- All Things Talent, 2019, Are You Prepared To Handle The 'New Collar' Workforce? Here's The Deal! <https://allthingstalent.org/2019/01/11/new-collar-workforce/>, Erişim Tarihi: 23.11.2020.
- Annandale, D., Morrison-Saunders, A. & Duxbury, L., (2004), Regional Sustainability Initiatives: The Growth of Green Jobs in Australia, Local Environment, Cilt 9:1, ss: 81-87.
- Bain, G.S ve Price, R., (1972), Who is a White-Collar Employee?, British Journal of Industrial Relations, Cilt: 10 (3), ss: 325-339.
- Baliç, B., Gemlik, N., ve Arslanoğlu, A., (2020), Dijital yakalı Sağlık Çalışanlarının İş yaşamından Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, ss: 209-216.
- Baltalar, H., (2019), Yaka Renginizi Nasıl Alırdınız? <http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=182> Erişim Tarihi: 21.11.2020.
- Basu, M., (2019), Green HRM: A Study on the New Era Global Management Practices, Available at SSRN 3641465.
- Bayhan, A., (2016), Beyaz ve Mavi Yaka Nedir? Farkları Nelerdir? <https://paratic.com/beyaz-ve-mavi-yaka-nedir-farklari-nelerdir/>, Erişim Tarihi: 11.11.2020.
- Baykan B. G., (2009), Dünyada ve Türkiye'de Yeşil Yakalılar, Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi.
- Bubenik, S., (2019), New-Collar Workers- Who Are They And How Are They Contributing To Our Labor Shortage?, <https://www.forbes.com/sites/scholleybubenik/2019/01/24/new-collar-workers-who-are-they-and-how-are-they-contributing-to-our-labor-shortage/?sh=290e56dc2c2f> Erişim tarihi: 23.11.2020.
- Bucaktepe, A., (2014), Devlet Memurluğu ve Memurların Değerlendirilmesi Üzerine Düşünceler, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 18(3), ss: 459-490.
- Cleary, J., and A. Kopicki, (2009), Preparing the Workforce for a 'Green Jobs' Economy- Research Brief. John J. Heldrich Center for Workforce Development, ss:1-12.
- Coşkun, E., (2007), Bilgi Çağının Altın Yakalıları, [www.hurriyet.com](https://www.hurriyet.com.tr/bilgi-caginin-altin-yakalilari-7582698) <https://www.hurriyet.com.tr/bilgi-caginin-altin-yakalilari-7582698> Erişim Tarihi: 21.11.2020.
- Croner, F. (1954), Die Angestellten in der Modernen Gesellschaft, Cilt: 2(11), Frankfurt/Wien.
- Çalık, Ç., (2016), İş Yaşamına Giriş: Nedir Bu Beyaz ve Mavi Yaka Dedikleri? <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/is-yasamina-giris-nedir-bu-beyaz-ve-mavi-yaka-dedikleri/> (Erişim Tarihi: 11.11.2020).
- Çekirdekoğlu, Y., (2019), Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin, C., ve Dinç Özcan E., (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1-190.
- Deepika, R., & Karpagam, V., (2016), A Study on Green HRM Practices in an Organisation, International Journal of Applied Research, C.2, S.8, ss: 426-429.
- Demiral, E., (2020), Mavi Yakalı Beklentilerini Anlamak, Adisa, <https://adisa.com.tr/blog/mavi-yakali-beklentilerini-anlamak/> (Erişim Tarihi: 11.11. 2020).
- Diana, A. C., (2016), A Study on Effectiveness of Green Recruitment Practices Among HR Executives of IT Sector. IOSR Journal of Business and Management. 8-11.

- Dumont, J., (2015), Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes, University of South Australia, Australia.
- Durning, A., (1999), Green Collar Jobs: Working in the North West, Northwest Environment Watch Pub.,Washingto
- Econominnal (2019), Yaka Rengine Göre Çalışanların Tanımlanması <https://econominnal.org/yaka-rengine-gore-calisanlarin-tanimlanmasi/> Erişim Tarihi: 21.11.2020.
- Ercoşkun, Ö., Y., (2010), Yeşil Yakalı Kavramı ve Türkiye'deki Yeşil Yakalılar, Çağdaş Yerel Yönetimler, 19(3), ss: 25-48.
- Erdayı, A. U. (2012), Beyaz Yakalıların Tanımlanması Üzerine, İŞ-GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:14(3), ss.65-80, İstanbul.
- Eriş, E., D., Özmen, Ö., N., T., ve Bayam, B., Y. (2020), Mavi-Beyaz Yaka Dönemi Bitti mi? İş Yaşamında Alternatif Yaka Renkleri Üzerine Bir Değerlendirme, Journal of Yasar University, 15/58, ss. 259-269.
- Garg, B., (2017), "Milliennials turn to yellow collar jobs" <https://www.tribuneindia.com/news/archive/jobs-careers/millennials-turn-to-yellow-collar-jobs-401099> Erişim Tarihi: 23.11.2020.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. ve Eberly, M.B., (2008) Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture Into the Future, The Academy of Management Annals, 2, ss: 231-274.
- Hosain S., ve Rahman S., (2016), Green Human Resource Management: A Theoretical Overview, IOSR Journal of Business and Management, 18 (6), ss: 54-59.
- Hrinasia, (2019), Which Colour of Collar Are You Wearing?, <https://www.hrinasia.com/general/%EF%BB%BFwhich-colour-of-collar-are-you-wearing/> Erişim Tarihi: 24.11.2020.
- ILO (2013), Sustainable Development, Decent Work and Green Jobs, International Labour Conference, 102nd session, Report V, Genova, https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/102/reports/reports-submitted/WCMS_207370/lang-en/index.htm, Erişim Tarihi: 27.11.2020.
- Jabbour, C. J. C., and Santos, F. C. A. (2008), Relationships Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model, Journal of Cleaner Production, 16(1) ss: 51-58.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., and Nagano, M. S. (2010), Contributions of HRM Throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 21(7), ss:1049-1089.
- Kaya, A., (2018), Yaka Renkleri ve Anlamları (Beyaz, Mavi ve Altın Yaka), [https://www.tech-worm.com/yaka-renkleri-ve-anlamlari-beyaz-mavi-ve-altin-yaka/#:~:text=Kara%20\(Siyah\)%20Yaka%3A%20Madencilik,%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan%20i%C5%9F%C3%A7i%20s%C4%B1n%C4%B1f%C4%B1n%C4%B1n%20bir%20%C3%BCyesidir](https://www.tech-worm.com/yaka-renkleri-ve-anlamlari-beyaz-mavi-ve-altin-yaka/#:~:text=Kara%20(Siyah)%20Yaka%3A%20Madencilik,%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fan%20i%C5%9F%C3%A7i%20s%C4%B1n%C4%B1f%C4%B1n%C4%B1n%20bir%20%C3%BCyesidir) Erişim Tarihi: 21.11.2020.
- Kelley, R.E., (1985), The Gold-Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the Workforce, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Lederer, E., (1912), Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung, J. C. B. Mohr P. Siebeck, Tübingen.
- Mandip, G., (2012), Green HRM: People Management Commitment To Environmental Sustainability, Research Journal of Recent Sciences, 1, ss: 244-252.
- McQuerrey, L., (2018), What Is The Meaning of Pink Collar Job? <https://work.chron.com/list-gender-specific-jobs-males-27203.html>, Erişim Tarihi: 21.11.2020.
- Okay, H., (2017), Gri Yakalılar, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/gri-yakalilar/371825> Erişim Tarihi: 21.11.2020.

- Oncer, A., Z., (2019), Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme, İş ve İnsan Dergisi, 6(2), ss: 199-208.
- Öselmiş, M., (2020), Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Literatür Taraması ve Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Özgenç, A., (2018), Yeni Yaka İşler, <https://www.capital.com.tr/yazarlar/ali-ozgenc/yedni-yaka-isler> Erişim Tarihi: 26.11.2020.
- Ren, S., Tang, G., ve Jackson, S., (2018), Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions, Asia Pacific Journal of Management, Springer, vol. 35(3), ss: 769-803.
- Renwick, D., Redman, T., and Maguire S., (2008), Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda, University of Sheffield Management School Discussion Paper, C.1. S.1 ss: 1-46.
- Renwick, D., Redman, T., and Maguire, S., (2013), Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, 15(1), ss: 1-14
- Roe, M.A., (2001), Cultivating the Gold-Collar Worker, Harvard Business Review, 79(5).
- Satır Reyhan, A., ve Duygu, E., (2015), Çevre Politikalarında Yeni Bir Yaklaşım: Yeşil İşler ve Yeşil İstihdam, Memleket Siyaset Yönetimi (MSY), 10 (23), ss:21-39.
- Smitham, E., (2019), Pink Collar vs. Blue Collar vs. White Collar Jobs: Definition and Examples, <https://www.typingadventure.com/pink-collar-vs-blue-collar-vs-white-collar-jobs/>, Erişim Tarihi: 24.11.2020.
- Sungur, Z., (2011), Türkiye’de Yeşil Yakalı Mesleklerin Gelişiminde Güncel Eğilimler, International Conference On Eurasian Economies, ss: 154- 159.
- Supriya, G., K., (2017), Environmental Sustainability With Special Refference to Green HRM, International Journal of Advanced Research in Engineering & Management, 3(9), ss:41-44.
- Ullah, M., (2017), Integrating Environmental Sustainability Into Human Resource Management: A Comprehensive Review on Green Human Resource Management, Maghreb Review of Economic and Management, C.4, S.1 ss. 6-22.
- Uslu, Y. D., ve Kedikli, E., (2017), Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52(3), ss:66-81.
- Turan, M., (2020), “AI ve Robot Teknolojileri, ‘Metal Yakalılar’ Çalışan Sınıfını Ortaya Çıkardı”, <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/ai-ve-robot-teknolojileri-metal-yakalilar-calisan-sinifini-ortaya-cikardi-/2036056>, Erişim Tarihi: 21.12.2020.
- Vaughn, S., (2001), It’s Home Suite Home for Brave Entrepreneurs, Los Angeles Time, <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2001-may-20-wp-188-story.html>, Erişim Tarihi: 24.11.2020.
- Wood, M., (2020), How Pink Collar Jobs Have Changed Since 1940, <https://www.fundera.com/blog/pink-collar-jobs>, Erişim Tarihi: 21.11.2020.
- Yavuz, N., (2020), Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İş Yetkinliklerinin İçerik Analizi Yöntemi ile Değerlendirilmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (3), ss: 2669-2681.
- Zoogah, D., B., (2011), The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach, German Journal of Human Resource Management, 25(2), ss: 117-139.

DENİZLİ'DE COVID-19 KRİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ, ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE KÜRESEL SALGINDA (COVID19) GELİŞTİRİLEN STRATEJİLER

THE IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN DENİZLİ, SOLUTION SUGGESTIONS AND STRATEGIES DEVELOPED IN THE GLOBAL OUTBREAK (COVID19)

Necla DOĞAN¹

ÖZET

Yeni koronavirüs COVID-19'un neden olduğu dramatik değişiklikler, dünya çapındaki şirketler üzerinde benzeri görülmemiş etkilere neden olmuştur ve insan kaynakları yönetimini derinden etkilemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insanları stresle başa çıkmak ve uzaktan çalışmaya devam etmek için yöneterek, belirsiz ve öngörülemeyen gelecekte yol almaya yardımcı olmaktadır. Ancak İnsan kaynakları yönetimi bu süreçte, pandemik kilitlemenin neden olduğu işten çıkarmalar ve personelin azaltılmasıyla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Küresel pandeminin (Covid-19) ekonomik etkisi, dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını içermektedir. Şirketlerinde çalışanlarının işlere erişimini sağlamak için dijital platformlarını aktive etmesi ve kullanması gerekmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, pandemik kilitlemenin neden olduğu dramatik değişiklikler durumunda şirkete ve çalışanlara yol göstermeye yardımcı olmada önemli bir role sahiptir. Çalışmamızda, Covid-19'un yayılmasını önlemeyi amaçlayan düzenlemelerin işten çıkarmaların artması veya personelin azalması nedeni ile iş süreci sürekliliğini hangi seviyede etkilediğine, Denizli'deki şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimi açısından karşılaştıkları zorlukların büyüklüğüne ve bu süreçte hangi değişikliklerin başlatılmayı beklediğine değineceğiz. Özellikle salgın sonrasındaki dönem için şirketlerin İnsan Kaynakları olarak strateji geliştirip geliştirmediklerini aktaracağız.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları, Uzaktan Çalışma, İş-Yaşam Dengesi, Pandemi, Dijitalleşme*

ABSTRACT

The dramatic changes caused by the new coronavirus COVID-19 have had unprecedented effects on companies around the world and have profoundly impacted human resource management. Human resource management helps navigate the uncertain and unpredictable future by managing people to cope with stress and continue working remotely. However, human resources management has to deal with layoffs and staff reduction caused by pandemic deadlock in this process. The economic impact of the global pandemic (Covid-19) includes the acceleration of digitalization processes. Their company needs to activate and use digital platforms to enable employees to access jobs. Human Resources Management has an important role in helping to guide the company and employees in case of dramatic changes caused by a pandemic deadlock. In our study, we will mention at what level the regulations aimed at preventing the spread of Covid-19 affect business process continuity due to the increase in layoffs or the decrease in personnel, the magnitude of the difficulties faced by the companies in Denizli in terms of Human Resources Management and what changes are expected to be initiated in this process. We will convey whether companies have developed a strategy as Human Resources, especially for the period after the epidemic.

Keywords: *Human Resources, Telecommuting, Work-Life Balance, Pandemic, Digitalization*

¹ Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, necladogan32@windowslive.com

GİRİŞ

Küresel salgının (COVID-19) ekonomik boyutta yarattığı etkisi çevrimiçi ve dijital olan tüm platformların kullanım hızının artmasını sağlamıştır. Firmalar personellerinin iş ve ilgili süreçlere erişimini sağlamak için çevrimiçi olan platformlara adaptasyonunu hızlandırmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi ve çalışanları ise bu sürecin ve olası krizin neden olduğu tikanıklığı gidermede ve personele yol göstermede önemli bir yere sahiptir. Günümüzde İnsan Kaynaklarının rolü şirket içindeki verimliliklerine dayanarak personelinin tüm ihtiyaçlarına cevap veren ve olası dış krizleri ve gelişimleri takip ederek firmasının ilgili duruma uyum sağlamasına yardımcı olması açısından da önemlidir. Yakın zamanda yaşanan örnekler olası kriz anıyla başa çıkmanın firmalar için ne derece önemli olduğunu göstermiştir. Olası krizle baş eden, uyum süreci hızlı olan, çevik ve krizde fırsat gözeten firmalarda hem personel refahının korunduğu hem de verimliliğin sürdürülebilir hale geldiği görülmektedir.

İnsan Kaynakları yaşanan kriz sonrası hem personelin hem de firmanın ihtiyaçlarını odağında bulundurarak hareket etmeye öncelik vermektedir. Süreç boyunca alınacak tüm kararların firma içi tüm bölümlerce uyumlu olması gerekmektedir. İnsan Kaynaklarının personel nezdinde yönetim desteği alması sürecin daha etkili bir şekilde kontrol altına alınmasını sağlamaktadır.

Araştırma, Denizli’de Covid-19 salgınının İnsan Kaynakları Yöneticilerinin faaliyetlerini nasıl etkilediğini ve şirketlerin krize İKY açısından nasıl tepki verdiğini ortaya çıkarmak ve geliştirilecek stratejileri öngörmek amacıyla hazırlanmıştır. Literatüre göre Denizli’de görüşülen uzmanların pandemi krizinde tüm dünyada olduğu gibi hemen hemen aynı eğilimleri gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada nitel uzman görüşmesi kullanılmıştır. Niteliksel bir çalışma olan bu araştırma, İnsan Kaynakları Yönetiminin karşılaştığı sorunları, geliştirilen stratejileri ortaya çıkararak, bu konunun aslında derinlemesine araştırılmasının da önünü açmıştır. Bulguların geçerliliği, nicel yöntemler veya karma yöntemler kullanılarak artırılabilir. Katılımcıların İnsan Kaynakları işlevlerinden verdikleri yanıtlar önyargı gibi birçok duygudan etkilenmemesi için aynı şirkette çalışan diğer İnsan Kaynakları uzmanları ile de görüşülüp bulguları doğrularak bu yanlışlıklar giderilmeye çalışılmıştır. Uzmanların görüşleri, bilgi ve kişisel deneyimlerine dayanmaktadır. Bu araştırmanın önemi ve değeri geniştir çünkü aynı anda iki farklı yönle bağlantılıdır. Araştırma, bir yandan pandemik covid-19 gibi çalkantılı ve kritik zamanlarda çalışanları yöneten ve elinde tutan farklı şirketlerin İnsan Kaynakları departmanına yardımcı olacaktır. Öte yandan, araştırma pandemilerle ilgili İnsan Kaynakları uygulamaları ve çalışmaları konusunda gelecekteki araştırmacılar için etkili bir temel oluşturacaktır. Araştırmanın birincil verileri çevrimiçi görüşme ve görüntülü konuşma üzerinden toplanmıştır. Araştırmada kullanılan sorular ilgili çalışmanın teorik ve analitik sınırlarını belirlemek üzere kullanılmıştır. Çalışmada kullanılmak üzere, şirket, İnsan Kaynakları Yönetimi ve geleceğe yönelik iyileştirmeler olmak üzere üç soru kullanılmıştır.

Soru 1: Pandemi (Covid-19) sürecinde Denizli’deki şirketlerin ve şirket çalışanlarının karşılaştıkları sorunlar ve engeller nelerdir?

Soru 2: Denizli’deki şirketler İnsan Kaynakları Yönetimi Pandemi (Covid-19) sürecinde nasıl etkilendi ve karşılaştıkları engeller nelerdir? (İş-yaşam dengesi, dijital dönüşüm)

Soru 3: Denizli’deki İnsan Kaynakları Yönetiminin pandemi krizi sonrasında iyileştirmeye açık yönleri nelerdir ve sonrasında geliştirilecek sistem ve politikalar nelerdir?

Literatür Araştırması

Salgın olarak bilinen veba ilk örneğini M.Ö.320’de Filistin’de göstermiştir. İkinci salgın olarak bilinen Antonine vebası (çiçek hastalığı) İtalya’da etkisini göstermiştir. Bu salgının İtalya nüfusunun %50 oranında azalmasına sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Roma İmparatorluğu döneminde Cyprian vebası görülmüştür. Tarihteki ilk pandeminin Justinien zamanında Bizans-Konstantinopolis’te görüldüğü tahmin edilmektedir. Bu salgın, Roma İmparatorluğu’nun çöküşündeki en büyük sebeplerden biri olmuştur ve bu etki uzun yıllar devam etmiştir. Çıkış yerinin Mısır olduğu bilinen salgının, ticaret yolları aracılığı ile Konstantinopolis sonrası İrlanda boyunca yayıldığı tahmin edilmektedir. Salgın kuzeybatı Avrupa hattı boyunca yayılmıştır, fakat oldukça mesafeli yerleşim yerlerine sahip köylülerin bundan çok fazla zarar görmediği bilinmektedir. Bu salgın sonrasında takip eden sonraki 600 sene süresince kayda değer herhangi bir salgına rastlanmamıştır (Alfani ve Murphy, 319).

2019 yılının aralık ayında Çin'in Wuhan yerleşkesinde ortaya çıkan COVID-19 krizi oldukça az bir süre içerisinde Dünya'da iki yüzden fazla ülkeyi etkileyerek 2020 yılının Mayıs ayında 330.000 insanın ölmesine neden olmuştur (Worldometers, 2020). COVID-19 krizi 1918 yılındaki İspanyol gribinin yarattığı tahribattan sonraki en zorlayıcı pandemi olarak değerlendirilmekte ortaya çıkardığı kriz nedeniyle de birtakım özelliklerine göre diğerlerinden ayrılmaktadır. COVID-19 krizi, küreseloluşu, arz ve talepte yıkıcı etkisinin oluşu, orta gelir ve düşük gelir sınıfının olduğu ülkelerde yoğunlaşmaması yönünden diğerlerinden ayrılmaktadır (Fernandes, 2020).

Koronavirüs hastalığı (COVID-19) 2020'nin başından bu yana yaygın aksaklıklara ve kaosa neden olmuştur. Dünyanın her yerinden insanlar bu sürece yavaş yavaş alıştıkça, günlük hayatımızı önemli ölçüde değiştiren bu büyüklükte bir virüs saldırısı yaşamamıştır. Dünyanın birçok yerinde virüs salgınının tekrarlamasıyla ilgili büyük endişeler olsa da virüsün kişisel ve iş yaşammodellerimizden bazılarını değiştirdiği yaygın olarak kabul edilmektedir. Şimdiye kadar, bilgi sistemlerine ve teknolojiye bağımlılığımızın, hükümetin sosyal mesafe önlemlerinin uygulandığı COVID-19 döneminde önemli ölçüde arttığı da oldukça açıktır (Carnavale ve Hatak, 2020, s.116).

Son zamanlarda, Covid-19 salgını İnsan Kaynakları Yöneticileri için zorlu koşullar yaratmıştır. Dünyada salgın nedeniyle yaşanan dramatik değişiklikler bağlamında, kuruluşların değişikliklere yanıt vermesi ve bunlara uyum sağlaması ve buna göre iş gücünü yönetmesi gerekmektedir. COVID-19 salgınının çalışma saatlerinde neden olduğu yıkıcı kayıplar Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), salgının iş dünyası üzerindeki etkilerine ilişkin son değerlendirmesine göre, dünyanın dört bir yanındaki işçiler için işgücü gelirinde "büyük" bir düşüş sağladığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, istihdamdaki düşüşün, önemli politika sonuçlarıyla birlikte, işsizlikten çok hareketsizliğe atfedilebilir olduğuna dikkat çekilmiştir (ILO, 2020).

Dünyanın COVID-19'a tepkisi, firmaların hızlı dönüşümü ile sonuçlanmıştır. Evden çalışmak yeni normal hale gelmiştir. Firma ile müşteri arasındaki ilişkiyi dijitalleştirmekten işveren ile çalışan arasındaki ilişkiyi dijitalleştirmeye oldukça hızlı bir dönüşüm sağlanmıştır. Şirketler otomasyon, dijitalleşme ve inovasyon gibi trendleri hızlı takip ederek ilerlemişlerdir. Şirketler bir dönüm noktasına gelmiş olup COVID-19 sonrası fırsatlardan yararlananlar, durum istikrara kavuştuğunda yeteneklerini korumak ve insanları çekmek için kendilerini iyi bir konumda bulacaklardır. Aksine, değişmeyi başaramayanlar geride bırakılacak, çalışanlarını artan mali sıkıntı risklerine maruz bırakacak, işten çıkarmalar ve kapanmalarla karşı karşıya kalacaklardır (Kirby, 2020).

Veri Toplama

Çalışmada Covid-19 krizinin Denizli'deki şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimine etkisini ortaya çıkarmak için ilgili alanlarda çalışan uzmanların düşünceleri ve eylemsel karşılığını keşfetmeye olanak tanıdığı için açık görüşme yapılması uygun görülmüştür. Uzmanların görüşleri araştırma konusu belirlendikten sonra planlanan hazırlıklar doğrultusunda görüntülü görüşme oturumları yapılarak veriler analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır. Sonrasında ise elde edilen sonuçlarayönelik öneriler sunulmuştur.

Uzman Görüşmesi

Uzmanlar belirlenirken, gerekli bilgi donanımına sahip olma, eylemsel uygulama açısından yetkin olma, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda eğitim ve bilgi deneyimine sahip ve yöneticileri ile doğrudan iletişime geçme konusunda oldukça yetenekli olma gibi kriterler göz önünde bulundurularak ilgili kişilere ulaşılmıştır. Denizli'deki seçilen İnsan Kaynakları Yöneticileri özellikle sektörle ilgili gelişmelere hâkim ve mevcut olan durumun etkilerini gözlemleyebilen kişilerdir.

Araştırmada toplanan veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile görüşme sonrasında uzmanların eklediği ek sorular ile desteklenerek gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularının oluşturulmasında ilgili uzmanların görüşlerinden ve Covid-19 sonrasında nitel araştırmalar konusunda yapılan ilgili çalışmalardan yararlanılmıştır. Uygulama zoom ve whatsapp platformları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 30 dakika sürmüştür ve kişisel verilerin korunması nedeniyle görüşülen kişi, kurum ve video kayıtlarının paylaşılmamasına özen gösterilmiştir.

Çalışmada kullanılan sorular güncel yazın taramasına dayandırılması sebebiyle uzmanlardan alınan cevaplar, çalışmada sorulan soruları kapsayıcı ve açık uçludur. Uzmanlara Covid-19 krizi sırasında ve sonrasında firmaları zorlayıcı faktörler, firmanın ve çalışanların Covid-19 krizinden nasıl

etkilendikleri, İnsan Kaynaklarının süreçteki rolü, stratejileri ve dijitalleşmeye gösterilen direncin olup olmadığı sorulmuştur.

Örnekleme

Çalışmalarda belirlenen konu ve durumlardan oldukça zengin verilere ulaşabilmek ve araştırmanın inanılabilirliği için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Belirlenen örneklem grubunda ilgili çalışmaya katkısı fazla olacağı düşünülen bir alt grup belirlenmektedir (Tashakkori ve Teddlie, 2010). Görüşme yapılacak uzmanlar belirlenirken, firmalardaki ulaşılabilirliği yüksek olması ve belirlenen kriterlere uygun uzman sayısının sınırlı olması faktörleri göz önünde bulundurularak on uzman kişi ile görüşülmesi uygun görülmüştür.

Denizli'deki firmalardan belirlediğimiz toplamda 15 İnsan Kaynakları uzmanına e-posta ve whatsapp üzerinden çevrimiçi video görüşmesi için davetiye gönderilmiştir. İlgili davetiye üzerinden görüşme soru içerikleri kendileri ile paylaşılmıştır. Çalışmaya katılım gösteren kişiler kendi alanlarında oldukça donanımlı ve uzman kişilerdir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Uzmanlardan elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle özetlenip standardize edilmiş ve gerekli karşılaştırmalarla çözümlemesi gerçekleştirilmiştir. Çözümlemesi yapılan konular ve bakış açıları sıralanmış ve farklı temalar bir araya toplanmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Pandeminin Sebep Olduğu İnsan Kaynakları Yönetimindeki Aksaklıklar

Şirketlerin yüz yüze görüşme talep eden müşterilerini bu süreçte beklelttiklerini ve görüşmelerinin çoğunlukla iptal edildiğini, çoğu durumda görüşmelerini çevrimiçi çalışma sistemlerine dönüştürmeyi başardıklarında ise, bazı müşterilerin dijital hizmetleri kabul etmeye hazır olmamaları nedeni ile kriz bitene kadar beklemek zorunda kaldıklarını dile getirmişlerdir. Görüşülen uzmanlar Denizli'deki şirketlerin dijitalleşmeye uyum süreçlerinde de ne kadar zorlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca hiç beklemedikleri bu durumun çalışanlar arasında endişe verici bir tepkiye yol açtığını doğrulayıp, Denizli'deki şirketlerin kriz yönetiminde deneyimsiz olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Denizli ekonomisindeki odak nokta, gelir açısından tekstildir. Bunu diğer sektörler takip etmektedir. Salgın da kısıtlamaların bir sonucu olarak, tekstil ve diğer sektörlerdeki Denizli şirketleri ciddi sorunlarla karşılaşmıştır. Bu sektörlerdeki şirketlerin sadece hayatta kalmaya odaklanmaya çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bu artık bir kâr sorunu olmaktan çıkarak, piyasada ayakta kalmak için bir çabaya dönüşmüştür. Genel olarak, katılımcılar, şirketlerin çalışanlara yönelik tutumları açısından gözlemledikleri üç tür eylemden bahsetmişlerdir: Birincisi bazı şirketler kapatılmış ve bu nedenle tüm çalışanları işten çıkarmıştır. İkincisi birçok şirket ücretsiz izinlere göndererek çalışanlarını elinde tutmaktadır. Üçüncü olarak çalışanlarına maaş vermeye devam eden şirketlerin olduğu fakat bazı şirketler ise sadece kıdemli ve yetenekli personeli maaşlarla tutmayı başardıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca iş sürekliliği açısından birçok durumda sistematik eksikliklerin ve hazırlıksızlıkların olduğu da ortaya çıkmıştır. Hayatı ve iş-yaşam dengesini tamamen etkilediği, birçok firmanın kriz planlarının olmadığı, devletin yazılım alt yapısının yetersiz olduğu, tüm alışılmış yöntemlerin değiştiği, toplantıların çevrimiçi hale geldiği, mülakat görüşmelerinin çevrimiçi hale döndüğü, birçok süreçten vazgeçilmeye de sebep olduğu tarafımıza bildirilmiştir. Ayrıca eğitimler stajyer alımları vb. konulardan vazgeçildiği, sosyal yönlerin azaldığı, iş odaklı çalışmaya başlandığı, her departmanın kendi karantina bölgesi haline getirildiği, şirketin umumi alanlarında düzenlemeler gerçekleştirildiği, dijitalleşme sürecinin ne kadar önemli olduğu ve İnsan Kaynakları çalışanlarının özellikle bu süreçte sağlık çalışanları kadar çalıştığı, ortaya çıkmıştır.

İnsan Kaynaklarının İşgücü Karşısındaki Karşılaştığı Zorluklar

Görüşme sağlanan uzmanlar, pandemi krizinin şirket ve çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilediğini ve şirketlerin kurumsal imajının da çalışanlarına karşı tutumundan önemli oranda etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse bazı şirketlerin çalışanları için sorumluluk almadığı, maaşlarda kesintilerin yapıldığı, ücretsiz izne gönderilmesi gibi eylemlerin

şirkete karşı tutumun değişmesine neden olduğu ve kurumsal imaja da olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir.

Pandemi nedeniyle ekonomik durgunlukla karşı karşıya olan Denizli şirketlerinin yönetimin aldığı kararlar nedeni ile maliyetlerden tasarruf etmeye çalıştığı için, çalışanlara yönelik planlanması gereken eğitim bütçesi kaldırarak ilgili geliştirici faaliyetleri yerine getiremediği ve bu da İKY fonksiyonunun hedeflerine ulaşmasında sorunlara neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Denizli şirketlerinin, çalışan motivasyonunun, elde tutulması, refahının yanı sıra şirketin etkinliği, daha fazla ilerlemesi ve pazardaki nihai başarısı üzerinde etkisi olacak çalışan gelişimi için daha az harcama yapmaya çalıştığı ortaya çıkmıştır.

İnsan Kaynakları uzmanlarına göre asıl zorluk, şirketlerin farklı çalışma yöntemlerine açık olmamaları, yani ofisten veya evden çevrimiçi araçları kullanarak uzaktan bağlantı ile çalışan sistemlere hızla geçmek zorunda kalmasıdır. Denizli'deki görüşülen diğer uzmanların aktardıklarına göre çoğu şirket bu kadar hızlı çevrimiçi çalışmaya adapte olamamıştır ve hazır olmadıkları ortaya çıkmıştır. Her şeyin yeniden kendi seyrine döneceğine inandıkları için virüs krizi geçene kadar operasyonları askıya aldıkları görülmüştür. İKY fonksiyonu teknolojiler konusunda gerekli bilgiye sahip olmadığı için bu süreçte tek başına liderlik edemediği ortaya çıkmıştır. İşten çıkarma, yönetmelikler vb. gibi idari zorluklarla da karşılaştıkları görülmüştür. Örneğin, birçok İK uzmanı İnternet üzerinden eğitim oturumları düzenlemeye istekli değildir ve bu faaliyetleri yüz yüze mümkün olana kadar ertelemişlerdir. Bununla birlikte, bazı şirketler çalışanlarını motive etmek için çevrimiçi konuşma oturumuna hala motivasyonel konuşmacılar davet ettiği ve çalışanlarına çevrimiçi kahve sohbeti etkinlikleri düzenledikleri de görülmektedir.

İK yöneticileri eğitimler ile ilgili zorluklarla karşılaştıklarını ve personelinin virüse yakalanmasından endişe duyduklarını dile getirmişlerdir. Uzmanların belirttiği gibi, uzaktan çalışma döneminde idari iş yükü İK uzmanlarına verilmiştir ve İK uzmanlarının işyerlerine yönelik yeni düzenlemeleri anlamak ve yorumlamak için yapacak ek işlerinin ortaya çıktığı görülmektedir.

İnsan Kaynaklarının Geleceğe Yönelik Stratejileri

Görüşülen uzmanlar, krizin İnsan Kaynakları uzmanları olarak kendilerinin daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkardığını belirlemişler; bu alandaki uzun yıllara dayanan deneyimlerine rağmen, çoğu özellikle kriz yönetiminde beceri ve eğitimden epeyce eksik olduklarını belirtmişlerdir. Uzmanlar, gelecekte rekabet artacağı için işgücünün hala daha fazla beceriye, çok disiplinli eğitime ihtiyacı olduğunu ve işlerin önemli ölçüde dönüşeceğini belirtmektedir. Sonuç olarak, "çalışanlar, dijital satış, dijital kanal geliştirme, dijital hizmetler vb." dâhil olmak üzere dijital ortamda çalışmak için gerekli yetkinliklerin gelişimi hakkında yeni stratejiler düşündüklerini dile getirmiştir. Pazarda büyük bir rekabet olduğunu, şirketlerin ilgili bilgiye sahip, ancak daha da önemlisi özel becerilere sahip, çevreye hızlı uyum sağlayabilen, yeni yetkinliklere hâkim, yeniliklere açık, öğrenme yeteneğine sahip, oldukça gelişmiş insanlara ihtiyacı olduğunu dile getirmişlerdir.

İş gücü kendini geliştirmeye özen göstermeli, şirketler iş sürekliliği planı hazırlamalı, insan kaynaklarını geliştirmeli, iç kaynak ve yeteneklerini açmalı, esnek süreçler oluşturmali, yeni teknolojileri benimsemeli ve iş süreci sürekliliği için senaryolar oluşturmali. Sürdürülebilir olmanın yanı sıra çevik olmanın öneminin ortaya çıktığını da belirtmişlerdir.

Uzmanlar, üst yönetimin ve İKY'nin ortak çalışması ile krizle başa çıkmak için esnek ve uyarlanabilir stratejiler tasarlaması gerektiğini tavsiye etmişlerdir. 'Ya olsaydı' senaryoları geliştirmek, gelecekteki belirsizliklere hazırlıklı olmanın yanı sıra bir şirket için de faydalı olabilmektedir. Bu nedenle, İKY'nin çalışanlarla sık iletişim ve yakın ilişki içinde olması gerekmektedir. İK liderliği çalışanları cesaretlendirdiğinde, onları meşgul ettiğinde, onları güncel tuttuğunda ve fikirlerini dikkate aldığına, şirket krizin getirdiği zorlukların üstesinden daha kolay gelebilecektir.

Uzaktan çalışma artık birçok şirket için kullanılabilir olmakta ve İK uzmanları artık eğitimler ve toplantılar yapmanın veya çevrimiçi işe almanın gerçekten mümkün olduğuna ikna olmuş durumdadırlar. Çalışanların yakın kontrolünün ortadan kalktığı yönetimin çalışanlarına duyduğu güven çerçevesinde kişilerin bağımsız çalışabileceği ortaya çıkmıştır. Ani bir krize karşı çalışanlar açısından uygun kararlar alabilmek için İKY'nin duygusal zekâyı önem vermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

SONUÇ

Karşılaşılan durumun mevcut bir planının olmamasından dolayı dünyanın dört bir yanındaki İnsan Kaynakları yöneticilerinin ve firma yetkililerinin ayak uydurmak için çeşitli stratejiler geliştirdiği görülmektedir. Dijital becerilerin geliştirilmesi, mevcut alt yapıların içinde bulunulan duruma göre güncellenmesi ile bu dönüşümün normal hale gelmesi, kurumsal kültür ve liderlik becerilerinin empatiye odaklanması gerekmektedir.

Covid-19 sonrasında şirketlerde meydana gelen değişimler ve var olan süreçler anlaşılması güç birçok olumsuz ve olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Firmalar, İnsan Kaynakları Yöneticileri ve çalışanlar olası sonuçlara ulaşmak için yeni gerçekliğe, dönüşüme adapte olmaktadır. Dolayısıyla daha hızlı bir uyum süreci için kurum içi iletişime, empatiye daha çok vurgu yapılmalıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi çevrimiçi İnsan Kaynakları süreçlerini devreye sokmalı çalışanları olası krizlere karşı yetenekleri doğrultusunda eğitebilmeli, imkânların değişmesi durumunda gelecekteki olası krizlerde hayatta kalmak için lazım olacak yetkinlikler noktasında firma ve personellerini geliştirme programlarına odaklanmalıdır.

Öte yandan şirketlerde pandemi gibi belirsizliklerin yoğun yaşandığı kriz durumlarında bunlarla daha iyi başa çıkmak için İnsan Kaynaklarını geliştirici faaliyetlere ağırlık vermelidir. İnsan Kaynakları yönetiminin de durgunluk sebebiyle olası maliyetleri azaltmak ve personelini geliştirmek arasındaki dengeyi doğru kurması gerekmektedir. Aksi olması durumunda etkin ve verimli bir süreçten bahsedilememektedir.

Pandeminin ekonomik belirsizliği, birçok işçinin işini kaybetmesine ve işçinin ilk kez standart dışı çalışma modellerine maruz bırakılmasına neden olduğu görülmektedir. Birçok firma, krizin ekonomik etkisine mevcut bütçelerini azaltarak yanıt vermiş, işgücü yönetiminde daha fazla esneklik sağlamak için ise kısmi zamanlı işçi çalıştırılmasını genişlettiği görülmüştür. Esnek çalışanlar işverenleredaha fazla işgücü yönetimi esnekliği sunarken, İK yöneticileri, performans yönetimi sistemlerinin bu çalışanlar için nasıl geçerli olduğunu değerlendirmeleri ve tam zamanlı meslektaşları ile aynı avantajlardan yararlanıp yararlanamayacaklarını belirlemeleri gerekmektedir.

Bazı firmalar pandeminin insani krizini fark etmiş ve çalışanların refahına öncelik vermişken, diğer bazı firmalar ise çalışanları çok az destekleyip onları yüksek riskli koşullarda çalışmaya itmiştir. Özetle firmaların çalışanlarına önce işçi, sonra insan muamelesi yaptığı görülmüştür. Evde çalışan ile sahada çalışan arasındaki eşitsizliklere son verip tüm çalışanlar ekip kültürüne dâhil edilmelidir. Firmalar maliyet tasarrufu önlemleri uygulamasına rağmen çalışanlarını desteklediklerini göstermek için açık ve sık iletişim kurmalıdır. İnsanların her şirket için önemi göz önüne alındığında, şirketlerin ortaya çıkan zorluk sırasında çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermeyi planlamaları gerekmektedir. Bunu bir organizasyonun birbiriyle derinlemesine bağlantılı üç boyutu olarak düşünmek faydalıdır: iş (ne), işgücü (kim) ve işyeri (nerede).

Geçmişte buna benzer krizlerle karşılaştığımızı ve gelecekte bunlarla tekrar yüzleşeceğimizi hatırlamak önemlidir. Buna karşılık olarak hazırlıklı, rasyonel ve hatta fedakâr olmamız gerekmektedir. Bozulma varsa, iyileşme de olacaktır, bu nedenle kriz zamanında nasıl hareket ettiğimiz, uzun vadeli etkimizi de belirleyecektir.

KAYNAKÇA

- Alfai, G., Murphy, T., (2017), Plague and Lethal Epidemics in The Pre-Industrial World, The Journal of Economic History, 77(1), 314-343. <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic-history>.
- Baker, M., (2020), 9 Future of Work Trends Post-COVID-19. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I., (2020), Employee Adjustment and Well-Being in The Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management, Journal of Business Research, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>.
- Deloitte, (2020), COVID-19: Practical Workforce Strategies That Put Your People First. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/practical-workforce-strategies-that-put-your-people-first.html>.

- Deloitte, (2020), Covid-19 Workforce Strategies for Post-COVID Recovery, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/workforce-strategies-for-post-covid-19-recovery.pdf>.
- Fernandes, N., (2020), Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) On The World Economy, Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504.
- International Labour Organization, (2020), COVID-19 Leads to Massive Labour Income Losses Worldwide. https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_755875/lang-en/index.htm.
- Kirby, S., (2020), 5 ways COVID-19 Has Changed Work Force Management, World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of>
- Sheppard, B., (2020, May 18), A Guide to Thriving in The Post-COVID-19 Workplace, Retrieved July 30, 2020, from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>.
- Tashakkori, A., Teddlie, C., (2010), Sage Handbook Of Mixed Methods in Social & Behavioral Research (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

GELECEK İNSAN KAYNAĞI PERSPEKTİFİNİN OLUŞTURULMASINDA LİDERLİK EĞİTİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ: BİR ÇALIŞMA*

THE PLACE AND IMPORTANCE OF LEADERSHIP EDUCATION IN ESTABLISHING THE FUTURE HUMAN RESOURCE PERSPECTIVE: A STUDY*

Betül GÜRDAL¹
Dr. Öğr. Üyesi, Halil İbrahim ÖZMEN²

ÖZET

Bu çalışma ile, liderliğin öğrenilebilir bir çerçeveye sahip olduğu, gelecek insan kaynağını oluşturacak olan bugünün gençlerinin liderlik özelliklerinin erken fark edilmesi ve liderlik eğitimi alarak bu özelliklerinin geliştirilmesine yönelik beklentiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Lider ruhlu veya lider özelliği taşıyan gençlerin tespiti ve bu yönde verilen eğitimler daha yükseköğretime başlamadan ve ileride çalışacakları örgütlere adım atmadan liderliği öğrenmeleri ve bu konu hakkında vakit kaybetmemeleri açısından önemlidir. Eğitim yoluyla aktarılabilen liderlik becerileri bireye zorluklara ve olaylara farklı perspektiften bakabilme, kararlı ve ikna edici olma ve çözüm yolları üretme gibi pek çok beceriyi öğretebilmektedir. Buradan yola çıkarak araştırmada, 4 farklı lise türünde öğrenim gören orta öğretim 11 ve 12.sınıf öğrencilerinin liderlik algıları, düşünceleri ve beklentileri yapılan anket çalışması ile ölçülmüştür.

Anahtar sözcükler: *Liderlik, İnsan Kaynakları, Liderlik Eğitimi*

ABSTRACT

In this study, it has been tried to reveal that leadership has a learnable framework, the early recognition of the leadership traits of today's youth, who will form the future human resource, and the expectations of the development of these characteristics by taking leadership training. With leadership education, it is important to identify young people with a leader spirit and leadership characteristics before starting higher education, and it is also important for them to learn leadership and not to waste time without stepping into the organizations they will work in the future. Leadership skills can be transferred through education and teach individuals many skills such as looking at challenges and events from different perspective, being determined and persuasive and finding solutions to problems. In this research, the leadership perceptions, thoughts, and expectations of the students who is in 11th and 12th grades of the secondary education were measured by a survey study.

Keywords: *Leadership, Human Resources, Leadership Education*

¹ Yüksel Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, yl1830249009@ogr.sdu.edu.tr

² Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, halilozmen@sdu.edu.tr

*Bu çalışma Betül GÜRDAL tarafından hazırlanan "Gelecek İnsan Kaynağı Perspektifinin Oluşturulmasında Liderlik Eğitiminin Yeri ve Önemi: Orta Öğretim Öğrencilerinin Liderlik Algısı ve Beklentisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türemiştir.

GİRİŞ

İnsan toplu halde yaşamayı tercih eden sosyal bir varlıktır. Bu tercih, pragmatist bir şekilde insanların varlıklarını sürdürmesi ile ilişkili olup, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Adler, 2000:43). Geçmişten günümüze kadar birlikte yaşamayı seçen insan, kendini ve içinde bulunduğu grupları koruyup ihtiyaçlarını gidermiştir. Bu yaşam tarzı düzene ve düzenleyiciye olan ihtiyacın doğmasına zemin hazırlamış ve beraberinde liderlik olgusunun oluşmasını sağlamıştır. Bu bağlamda liderlik hem grup üyelerinin yönlendirilmesi gereğinin hem de grup üyelerinden birinin içinde bulunduğu ortamı yönlendirmek istemesinin bir sonucudur da denilebilir (Özmen, 2009:6). Liderlik konusu insanlık tarihinin en eski çağlarına kadar dayansa da bilimsel olarak son yüzyılda incelenmeye başlanmıştır (Coşar, 2011). İnsanların liderden ve liderlikten beklentilerinin her geçen gün artması bu konu hakkında araştırmaların yaygınlaşmasına ve güncelliğini korumasına sebep olmuştur. Liderliğin günümüze kadar pek çok tanımı yapılsa da en genel ifadeyle liderlik, belli şartlar altında grubun hedeflerini gerçekleştirebilmek için başkalarının faaliyetlerini yönlendirme, onları harekete geçirme sürecidir (Deitzer, 1979:196). Bu noktada liderlik akla “Herkes lider olabilir mi?”, “Lider hangi özelliklere sahiptir?” ya da “Liderlik doğuştan mı gelir, yoksa sonradan mı öğrenilir?” gibi soruları getirmiştir. Araştırmacıların bir kısmı liderliğin doğuştan geldiğine inanırken, bir kısmı ise doğuştan gelen özelliklerin sonradan kazanılan eğitimle birleştirilmesi yönündedir. Bennis ve Nanus’a (1985:206) göre, tüm insanlar liderlik potansiyeline sahiptir ve liderlik nadir bulunan bir özellik değildir. Johnson ve Johnson (1982)’a göre de liderlik doğuştan gelen özelliklerin değil, sonradan öğrenilen ve uygulanan becerilerin birleşimidir. Bu doğrultuda liderlik özelliği taşıyan bireyin önceden fark edilmesi, yeteneğine inandırılması ve yeteneğinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler oldukça önemlidir. Ancak, liderlik potansiyeline sahip kişilerde bir gecede lider olamazlar (Barnard, 2015:3). Bunun için bireyin eğitilmesi, var olan yeteneklerinin gelişmesi gerekmektedir.

Günümüzde teknoloji ve bilginin çabuk yayılımı fikir ve beklentilerin de hızlı değişimine sebep olmaktadır. Bundan dolayı bir örgütün liderinden beklediği veya görmek istediği özellikler ile liderin kendi sahip olduğu özellikler arasındaki ayrım her geçen gün artmakta ve değişim göstermektedir. Bu açılan farkın kapatılması ise liderlik eğitimi olarak ön bilgiye sahip olunması ve yeniliklerin yakından takip edilmesi ile mümkündür. Geleceğin insan kaynağını oluşturacak olan bugünün gençlerinin, liderlik eğitimi olarak ileride bulunacakları örgütlere daha etkin ve donanımlı girmeleri liderlik konusunda vakit kaybetmemelerine sebep olacaktır. Dolayısıyla gençlerin erken yaşlarda liderlik eğitimi olarak yetişmesi hem bireysel anlamda hem de ülkelerin gelişmesi ve kalkınmasında önemli rol oynayacaktır.

Bu çalışmada, liderlik davranışının öğrenilebilir bir çerçeveye sahip olduğundan hareketle ülkemizi “Ulusal Vizyon 2023, 2053 ve 2071” hedeflerine ulaştıracak geleceğin insan kaynağı olan orta öğretim öğrencilerinin “ağaç yaş iken eğilir” atasözünden yola çıkarak liderlik algıları ve liderlik becerileri kazandırılmasına yönelik beklentiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmada, 4 farklı lise türünde öğrenim gören 11. ve 12. sınıf öğrencilerinin liderlik düşünceleri anket yöntemi ile ölçülmüştür. Analizler için T-testi, Anova testi ve Faktör Analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları ve yapılan değerlendirme ise son bölümde yer almaktadır.

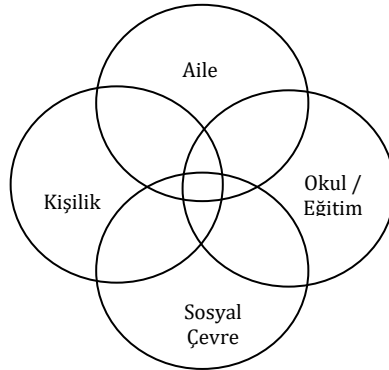
LİDERLİK KAVRAMI VE DOĞASI

Akademik manada liderlik sözcüğü dünya literatürüne 14. yüzyılda girmesine rağmen daha çok son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stogdill, 1974:3). Araştırmacılar ise liderlik tanımını kendi kişisel bakış açılarına ve önemsedikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel,2006:109). Liderlik araştırmalarının 1950’lerden sonra artmaya başlamasıyla liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir: Liderlik belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanları yönetme, ikna etme ve inandırmadır (Davis, 1988:141). Liderlik herhangi bir baskı kurmadan, başkalarının davranışları üzerinde pozitif bir etki oluşturma sürecidir (Kempner, 1976:221). Liderlik, grubu hedeflere varabilme yönünde etkileme yeteneğidir (Robbins, 1996). Peter ve Austin (1985:391)’e göre liderlik; enerjiyi serbest bırakmayı, inşa etmeyi, özgürleştirmeyi ve büyümeyi ifade etmektedir. Her araştırmacının kendi yaşadığı dönem içerisinde liderliği tanımlamaya çalıştığı görülmektedir. Yapılmış olan her tanım liderliğin değişik yönlerini ve boyutlarını ifade ederken her biri farklı yönleri ışık tutmaktadır (Karkın, 2004:44). Tanımların ortak özelliklerinin ise “insan”, “etkileme”, “hedef”, “ikna etme” ve “amaca ulaşma” kavramları üzerine olduğu görülmektedir. Bu kavramlar birbirleriyle yakınlık kurarak bir anlamda liderliği meydana getiren temel bileşenleri oluşturmaktadırlar.

Kavramsal olarak doğanın farklı anlamları ve ifade ediş biçimleri olmasına karşın, “canlı yaratıkların yaşam biçimlerinin kendine özgü olduğunu oluşturan özellikler, nitelikler bütünü, bir şeyin iç zorunluluğu” olarak tanımlandığını ifade edebiliriz (Büyük Larusse, 1986:3262). Sınırları belirli doğal ortamda, kendiliğinden yetişen bitki türlerinin tümünün flora olarak tanımlanmasına bağlı olarak, metaforik bağlamda liderliğin doğal olarak ortaya çıktığı bir doğa düşüncesi bir fikir olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda liderliğin doğasını, içsel doğası (içsel flora) ve dışsal doğası (dışsal flora) olmak üzere 2’ye ayırmak mümkündür. İçsel doğası için sahip olduğu duygusal karakteristik özellikler olan arzu, merak, empati, duygusal zekâ, optimizm ve dürüstlük gibi özellikler sıralanabilir. Locke (1991) ve Kotter (1990), motivasyon, özgüven, zekâ ve dürüstlüğü liderin doğasından getirdiği temel özellikler arasında sıralamışlardır. Liderin dışsal doğasını, yani dış florasını, ise liderin tesirinde kaldığı aile, sosyal çevre, eğitim kurumları, çalışma ortamı vb gibi kendi dışındaki etmenler oluşturmaktadır.

Liderlik Ardalanı

Bireysel anlamda liderliğin ortaya çıkmasında ardaan olarak bahsedilen (Dışsal Flora ve İçsel Flora) faktörler; kişilik, aile, eğitim ve sosyal çevre şeklinde ifade edilebilir. Bu faktörler aynı zamanda kişinin yaşam döngüsü içerisinde içinde bulunduğu ve yapısal olarak bir ürün şeklinde ortaya çıktığı bir sistem olarak da düşünülebilir. Lider de bir insan olduğu için liderlik davranışı ardaan olarak tanımlanan sistemden etkilenmektedir. Liderin ardaanını oluşturan faktörler geçmişinin mevcut zamanına hatta geleceğine olan etkileridir diyebiliriz.



Şekil 1. Liderlik Ardaanı

Liderin art alanı başka bir ifade ile “art yetiştirmesi” olan faktörlerden kişilik tek bir olgu olarak düşünülmemelidir. Kişiliği, karakter, mizaç ve yetenek olgularının özel bir şekilde bütünleşmesi olarak anlamak daha doğru olmaktadır (Zel, 2006:19). Kişilik hakkında yapılan araştırmalara göre bütün psikolojik özelliklerin temelinde bulunan en önemli faktörün kalıtım olduğu belirlenmiştir (Zel, 2006: 12). Buna göre kalıtsal faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Araştırmacılar, kalıtsal özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal özellikler meydana getirdiğini ve yeteneklerin bireylere kalıtım yoluyla aktarıldığını öne süren araştırmalar yapmışlardır (Deary,1993:303). Kişilik özellikleri ve etkin liderlik arasındaki ilişki araştırmacıların ilgisini çekmiş ve bireyin başarılı liderliğinin kişilik özellikleri tarafından belirlendiğini öne süren fikir birliğine varılmıştır (Matthews, Deary ve Whiteman, 2003). Liderin kişilik özelliklerinin grup başarısına etkilerini konu alan başka bir araştırmaya göre; özgüveni yüksek, içten, baskı altında bile duygusal kontrolünü yitirmeyen liderin çalışanlarının performansı, bencil, otoriter ve agresif davranış gösteren liderin çalışanlarının performansından daha yüksek çıktığı belirlenmiştir (Chidester vd, 1991:25-44). Dolayısıyla, liderin kişiliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi büyüktür. Kişilik özelliklerinin liderlik için gerekli olan grup oluşturma, etkinliği artırma, acil durumları idare edebilme, grup üyelerini yönlendirebilme gibi durumlar karşısında etkisi olduğu görülmüştür. Bundan dolayı kişilik özellikleri liderin ortaya çıkışında, farkedilmesinde ve kabulünde önemli bir yere sahiptir. DeneySEL bulgularla ispatlanmamakla birlikte, etkili liderlerin temel kişilik özelliklerinin duygusal istikrarlılık, gücünü kullanma, başarıma arzusu ve girişkenlik olduğu iddia edilmektedir (Stogdill, 1974: 82). Liderin ardaanını oluşturan faktörler kişilikten sonra aile, sosyal çevre ve eğitim şeklinde sıralanabilir. Bireyin ilk tanıştığı sosyal grup aile ve ilk öğretmenleri de

ebeveynleridir. Anne-babalar aile bireyleri ile ilişkilerinde saygı ve sevgiyi önemsedikleri takdirde ya da fazlasıyla otoriter bir davranış sergilediklerinde çocuklarında benzer davranışlar göstereceği bilinmektedir. Bundan dolayı bireyin ailesi ve içinde bulunduğu aile ortamının liderliğine etkisi azımsanamaz. Çünkü, bireyin ilk sosyal deneyimlerini edindiği yerdir aile (Dam, 2008:80). Anne ve babalar çocuklarının ilk liderleri ve liderlik modellerinin oluşumunda ilk örnekleridir (Anderson, 1943). Anne, baba, kardeşler, dedeler, neneler ve diğer aile mensuplarının çocuğa davranışları, söylemleri, yetiştirme tarzları çocuğun benliğinin ve liderlik becerilerinin oluşmasında büyük etkindir (Dağlıoğlu vd.,2007:43). Özellikle anne babanın demokratik davranışlar sergilediği ortamlarda yetişen çocukların daha rahat olduğu, objektif düşündüğü, rasyonel davrandığı ve çevresiyle daha kolay sosyal ilişkiler kurduğu belirlenmiştir (Pervin, 1970:37). Bu anlamda anne ve babaların çocuğa karşı sergilediği olumlu ve olumsuz tutumlar çocuğun liderlik yeteneğinin ve becerilerinin gelişmesini önemli ölçüde etkilemektedir (Güney, 2012:47). Liderin temellerinin atıldığı ortaya çıkışında önemli bir yere sahip olan diğer faktörler ise okul eğitimi ve sosyal çevredir. Eğitim, bireyin kişiliğinin gelişmesine yardımcı olan, onu ilerki yaşama hazırlayan, gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazanmasını sağlayan süreçtir (Tezcan, 1997:4). Okul eğitimi bireyin akademik başarılarına yardımcı olduğu gibi karakter gelişimine ve kendisini keşfetmesine de olanak sağlamaktadır. Zaten okul eğitiminin başlıca amacı bireyin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onu hayata hazırlamaktır. Liderin okul eğitiminin yanında sosyal çevreside liderlik davranışının oluşumunda etkilidir. Kişiliği kalıtmadan sonra en çok etkileyen faktör, içinde yaşanılan toplum ve onun sosyo-kültürel özellikleridir ki idealler ve ilgiler bu çevrede şekillenmektedir (Çetin, Beceren, 2007:114). Sosyal çevre bireyin ilgi, inanç ve değer yargılarının oluşmasını ve şekillenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla sosyal çevresi tarafından uygun görülen davranışları benimseyen liderin düşünce tarzı, eğilimleri ve kişilik özellikleride bu yönde oluşmaktadır. Sonuç olarak; liderlik hem doğuştan hemde çevresel faktörlere bağlı olarak gelişen bir olaydır (Güney, 2011:49). Bu faktörler ise liderlik ardalını olarak tanımlanan yaşamsal döngünün bireyin davranışlarına etkisidir.

Liderin Özellikleri

Günümüzde insanlar, sosyal, siyasal ve kültürel değişimlerin hızlı olmasından dolayı karşılarında başarılı bir yöneticiden ziyade başarılı bir lider görmeyi istemektedirler. Lider olabilmek için ise bazı özelliklere sahip olunması gerektiği bilinmektedir. Steve Jobs “yönetim insanları istemedikleri şeyleri yapmaya ikna etmek, liderlik ise insanlara asla yapamayacaklarını düşündükleri şeyleri yapma konusunda ilham vermekle ilgilidir” derken lider olabilmenin veya lider gibi davranmanın en önemli yanının ilham vermek ve motive etmek olduğunu vurgulamıştır. Motivasyon belirlenmiş hedefe ulaşmadaki itici kuvvet gibidir. Aksi takdirde lideri tarafından motive edilmeyen grup etkin performans göstermediği gibi hedeflenen amaca da ulaşamayacağı bilinmektedir. Geçmişten günümüze liderlik özellikleri konusunda birçok araştırma yapılmış, başarılı ve başarısız liderler karşılaştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlerin belirgin özellikleri saptanarak, etkin liderlerin yetenek ve kişilik özelliklerinin farklı olduğu ortaya konmuştur. Stogdill 1904 ve 1947 yılları arasında 124 çalışma analiz etmiş ve liderin takipçilerinden farklı 5 özelliği olduğunu belirtmiştir (Lunenburg&Ornstein, 1991). Bunlar: kapasite (zekâ, dikkatli olma), başarı (eğitim, bilgi), sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven), katılma (etkinlik, sosyalleşme) ve konum (sosyo-ekonomik durum, popülerite)’dur. 1949 ve 1974 yılları arasında Stogdill’in yaptığı bir diğer araştırmaya göre liderde 163 özellik saptanmıştır. Yukl ise aynı neticeleri tekrardan değerlendirmiştir.

Tablo 1. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uyumda hızlı	Kavramsal Kabiliyet
Azimli, hırslı, başarı eğilimli	Kreatif
İddiacı	Diplomatik, anlayışlı
İşbirlikçi	Güçlü konuşma yeteneği

Karar veren	Grup görevlerinde bilgi sahibi olma
Bağlılık, sadakat	Organize eden
Güçlü etki oluşturma	İkna gücü kuvvetli
Aktif, enerjili	Sosyal becerileri olan
Dirençli	
Özgüvenli	
Stres hoşgörüsü	
Sorumluluk almada gönüllü	

Kaynak: Yukl, G.A., 1989,

Depree (1998:9-9)'ye göre liderin özellikleri şöyledir:

- Dürüstlük, insanlara değer vermek.
- Anlayış ve insan ruhunu anlayıp tanımak.
- İlişkilerde cesaretli olmak.
- Mizah duygusunun olması.
- Entelektüel enerjiye sahip olma, merak duygusu.
- Geleceğe saygı duymak ve bugüne bakmak.

Takipçilerin ise liderlerinde görmek istedikleri özellikler ise şöyledir:

- Tutarlılık ve dürüstlük.
- Karar ve kararlılık.
- Yeterlilik
- Vizyona sahip olma

İNSAN KAYNAĞI PERSPEKTİFİNDEN LİDERLİK EĞİTİMİ

Lider ve liderlik bir örgütün rakiplerinden farklı hareket etmesinde, kendine has bir örgüt kültürü oluşturmada ve başarıya ulaşılmasında etkili olan temel unsurlardır. Liderlik eğitimiyle lider kendini geliştirmekte ve insan kaynaklarını en doğru şekilde yönetmeyi öğrenmektedir. Çünkü, liderliğin kalitesi ve etkinliği yüksek olduğunda çalışan grubun performansı da yüksek olacaktır (Okechukwu, 2017:65). Böylece örgütlerde daha aktif ve yüksek memnuniyete sahip insan kaynağı oluşarak hedeflenen başarıya ulaşılacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü

İnsan kaynakları yönetimi, günümüz organizasyonlarında hayatta kalabilme, sürdürülebilir olma ve piyasa ile rekabet edebilme gibi pek çok konuda önemli rol oynamaktadır (Ehnert, 2008:3). Bir organizasyon için gerekli insan kaynağının sağlanması, yerleştirilmesi ve bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi insan kaynakları yönetiminin amaçlarındandır (Boxall, 2007:50-53). En doğru insanların en doğru pozisyonlara seçilmeleri, yerleştirilmeleri ve organize edilmeleri oldukça önemliken tersi durumlarda işletmeler sıkıntı ve sorunlar yaşayabilmektedirler. Bundan dolayı, insan kaynakları yönetimi bölümlerinin sağlıklı, verimli ve aktif olarak çalışmaları oldukça önemlidir. Çalışanların iş yerlerinde yetenekleri ve ilgileri doğrultusundaki pozisyonlara yerleştirilmeleri organizasyonlara hedeflerine ulaşmada ve rekabet üstünlüğü sağlamada katkı sağlamaktadır (Pfeffer, 1999). Burada insan kaynakları liderine büyük görevler düşmektedir. Çünkü lider, aldığı kararlarla yaptığı faaliyetlerle örgütsel performansı etkileyip, motive ederek olumlu bir şekilde yönlendiren kişidir (Leroy vd. 2018:249). Bu durum, çalışanların işlerine gönülden bağlanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlara takım çalışmasının ve ekip ruhunun önemi konusunda teşvik ederek, onların örgütsel yapının bir parçası olduklarını hissettirmektedir. Koontz vd (1984)'a göre liderler, uğraşmak ve üretmek için bir grubun arkasında durmazlar, ilerlemeyi kolaylaştırmak ve

gruba örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri için ilham vererek kendilerini grubun önüne yerleştirmektedirler. Dolayısıyla liderin insan kaynakları üzerindeki etkisi sadece üretime katkı sağlamak değil, çalışanlara yol göstermek, motive etmek ve yardımcı olmaktır diyebiliriz.

Liderlik Eğitiminin Önemi

Bu başlık altında liderlik eğitimi iş dünyasına yönelik kurumsal düzeyde değil, eğitim sistemi özelinde ele alınmıştır.

Türkiye özelinde eğitim sistemini, değerlendirdiğimizde daha çok öğrencilerin akademik başarısına odaklanıldığı ön plana çıkmaktadır (Sezgin vd., 2016). Öğrencilerin kendilerini ve yeteneklerini tanımları için önlerine çok fazla seçenek sunulmamaktadır. Özellikle ortaöğretim öğrencileri ergenlik dönemine rastlayan bu zamanları sıkıntılı geçirmektedirler. Oysa dinleme becerileri, iletişim, doğruluk ve bazı değerlere sahip olma ergenlikte görülebilecek liderlik özellikleridir (Morris, 1991; Joy, Yang ve Farzanehkia, 2000; Conner ve Strobel, 2007). Wingenbach ve Kahler (1997) ortaöğretim öğrencilerinin gençlik liderliği organizasyonlarında yer alarak karar verme, başkalarıyla geçinme, örgütlenmeyi öğrenme, öz farkındalık ve gruplarla çalışma gibi liderlik becerilerini geliştirme becerisine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu dönemde sahip olunan liderlik özelliklerinin geliştirilmesi hem bireysel hem de toplumsal başarı için önemlidir. Liderlik eğitimi bu anlamda onları hayata, topluma ve geleceğe hazırlayacak bir eğitimidir. Bu nedenle erken dönemde liderlik eğitimi verilmesi faydalı olacaktır. Lise öğrencileri üzerinde Fertman ve Long (1990:391) tarafından yapılan bir araştırmada lise öğrencilerinin kendilerinde liderlik etme kapasitesi ve yeteneği görmedikleri, nasıl lider olunacağına dair de yanlış içinde oldukları ve liderlik mitlerine inandıkları ortaya konmuştur. Bu bağlamda Adair (2009), liderlik eğitiminde daha çok alt kademe ve genç liderlerin yetiştirilmesine odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü genç olmayan veya yaşı ilerlemiş bireyleri eğitmeye çalışmak ve davranış değişikliği yapmalarını beklemek alışkanlıklarından dolayı süreci zorlaştırmış olacaktır. Günümüzün sürekli gelişen ve rekabetçi iş dünyasında organizasyonların başarı veya başarısızlığı etkili liderlerin varlığından etkilenmektedir (Elmuti vd., 2005). Etkili liderlik ise büyüme ve gelişme için temel güçlerden biridir. Etkili liderler doğuştan liderlik kabiliyetine sahip olsalar bile bazı becerilerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bennis ve Nanus (1985:207), öğrenme arzusu taşıyan ve öğrenme bozukluğu olmayan herkesin liderlik rollerini öğrenebileceğini ifade etmektedir. Dolayısı ile, hiçbir zaman doğuştan getirilen özelliklerin tek başına yeterli olmadığı bir gerçektir. Lider olmak her alanda olduğu gibi iyi bir eğitim alındığında gelişebilmekte ve belirli sınırlar içinde kalmamakta genişlemektedir. Yapılan araştırmalarda liderlik özellik ve niteliklerinin doğuştan olup olmadığı veya öğrenilip öğrenilemeyeceği konusu önemli tartışma alanını oluşturmaktadır. Arvey vd. (2006) tarafından erkek ikizlerde liderlik rolleri üzerinde genetik faktörler ve kişilik etkisi araştırılmış, liderlik özelliklerinin %70'inin öğrenilebildiği ve sadece %30'unun doğuştan gelen özelliklerle ilgili olduğu öne sürülmüştür. Her alanda olduğu gibi liderlik alanında da eğitim alınması liderlik becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Çünkü liderlik eğitimi ve gelişimi geleceğin liderlerinin yetişmesi ve iş hayatında başarılı olmaları açısından önemlidir. Profesyonel dünyaya çıkmadan önce eğitim almaları onları her açıdan başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır. Eğitim, liderin çevresiyle daha iyi iletişim kurmasına, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini anlamasına yardımcı olacağı gibi liderlik performansını artırmasına, karar verme becerisini geliştirmesine, vücut dilini kullanmasına, etkin dinleme ve konuşma teknikleri gibi pek çok konuyu öğrenmesinde ve geliştirmesine temel olacaktır. Güney (2012)'ye göre "liderlik bir günde değil günlük olarak gelişen bir süreçtir". Dolayısıyla, liderlik sadece lider olmadan önce değil liderlik süresi boyunca da eğitim almayı, öğrenmeyi gerektirmektedir. Bu konuda araştırmacıların çoğu hayat şartlarındaki değişimin hızıyla liderin sürekli bir öğrenme ve eğitim sürecine katılması gerektiği konusunda hemfikirdirler (Elmuti vd, 2005:1019). Murphy ve Johnson (2011)'e göre bireyin liderlik eğitiminin küçük yaşlardan itibaren takip edilmesi onun ileriki yaşlarda daha vasıflı liderlik becerileri göstermesini sağlayacaktır. Liderlik özelliklerine sahip bireylerin önceden tespit edilmesi ve bu yönde eğitilmesi gelecekte lider ruhlu nesillerin yetişmesi bakımında önem arz etmektedir. Doh, (2003)'a göre liderlik becerileri, fikirleri ikna edici şekilde sunma teknikleri ve daha etkili iletişim kurma becerileri eğitim yoluyla arttırılabilmekte ve stratejik düşünme, liderlik becerileri vaka çalışmaları, canlandırma çalışmaları ve başarılı liderlerle konuşma fırsatı ancak resmi veya örgün eğitimle öğrenilebilmektedir. Liderlik eğitimiyle birey sorunlara çözüm üretmeyi ve başarılı ve başarısız liderleri analiz etmeyi de öğrenmektedir. Bununla birlikte bireylerdeki liderlik eğitiminin ve becerilerinin eksikliği, liderlikten beklenen rollerin, güçlü performansın ve sorumlulukların tam ve etkin bir şekilde yerine getirilmesini azaltmaktadır. Ayrıca, liderlik eğitimi almamış ya da zayıf

liderlik becerilerine sahip olan lider, iletişim problemlerinden çalışan mutsuzluğuna, fikir ayrılıklarına, çalışanların moral düşüklüğüne ve isteksizliğine buna bağlı olarak azalan verimliliğe, girişimcilik azlığına, motivasyon düşüklüğüne ve yönetme sorunlarına kadar gibi pek çok sorunla karşılaşabilmektedir (Kelloway vd.,2004). Bu sorunlarla karşılaşmamak için bireyin en erken yaşta, en erken zamanda liderlik eğitimi alarak hayata atılması hem zaman israfını hem maddi yönden tasarruf etmesini hem de daha uzun süre tecrübelerinden faydalanılmasını sağlayacaktır.

Dünyada ve Türkiye’de Liderlik Eğitimi

Eğitim tüm dünya ülkelerinin insanlarını hedeflediği kalkınmışlık ve refah seviyesine ulaştırmak için çaba sarf ettiği bir sahadır. Çünkü ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınması ancak eğitilmiş insan kaynağı ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, eğitime, bilme ve teknoloji üretmeye her zamankinden daha çok önem verilmelidir (Gedikoğlu, 2005). Liderlik eğitimi de erken yaşlarda bireye kazandırılması gereken bir eğitimidir. Liderlik eğitimiyle ilgili Amerika’dan örnekler verilebilir. Amerikan “Education Unlimited” özel kurumu 4.ve 8.sınıftan 9, 10, 11 ve 12. sınıflar için uyguladığı yaz liderlik programı öğrencileri gelecekte liderlik rolleri kazandırmaya cesaretlendirmeye teşvik eden bir programdır. Program, öğrencilerin sınıfta konuşma yapmalarına, problemleri yaratıcı bir şekilde çözmelerine, iletişim becerilerinin gelişimine yardımcı olmaktadır. Katılımcılar kendilerini liderlik parkuruna nasıl yerleştireceklerini, bir sonraki adımlarının ne olduğuna dair daha net bir vizyona sahip olmayı öğrenmektedirler. Orta öğretim düzeyindeki öğrencilerden haftalık ikna edici ve bilgilendirici bir sunum, akranlarıyla toplantı düzenlemeleri, pratik uygulamalı eğitimler ve profesyonel şekilde öneri ve planlamalar yapıp başkalarıyla iletişim kurmaları istenmektedir (<http://educationunlimited.com>). Amerikan Liderlik Akademisi ise 12 kampüsü bulunan, anasınıfından 12.sınıfa kadar eğitim veren misyonu ile bugünün gençlerini geleceğin liderleri yapmaya hazırlayan bir eğitim kurumudur (alaschools.org). Bu kurum, liderlik programları ile birlikte Stephen R. Covey, Jim Collins ve John Maxwell gibi gelişim uzmanlarının çalışmalarından derlenen bilgilerle haftalık ders ve günlük egzersizlerle liderliği destekleyen bir müfredata sahiptir.

MIT (Massachusetts Institute of Technology)’ye bağlı LTI (Leadership Training Institute) enstitüsünde lise öğrencilerine liderliğin arkasındaki felsefeyi, takım çalışmasının önemini ve özellikle bireyin öz kimliğini anlamayı teşvik eden liderlik dersleri verilmektedir (<http://ocw.mit.edu>). Küreselleşme, uluslararası ortaklıklar, dünyadaki gelişmeler ve çevre sorunları geleceği inşa edecek liderlerin olmasını gerektirmektedir. Bundan dolayı enstitü 7-12.sınıf lise çalışma programı kapsamında MIT’de kurslar sunmaktadır. Dersler hem akademik okula yardımcı hem de akademik olmayan konuları kapsadığı gibi sınıflar öğrenciler için ilgi çekici, eğlenceli ve onlara ilgi duydukları konular hakkında bilgi edinme fırsatı sunacak şekilde düzenlenmiştir. Hatta farklı olarak, LTI müfredatında bilinen ders formatı dışında çılgılık atmaya, koşmaya, düşünmeye ve bireyin kendi yolunu öğrenmeye teşvik eden faaliyetler yapılmaktadır. Bu sayede liderliğin temellerini öğretmeyi ve bireyin farkında olmadığı liderlik yeteneklerini nasıl uygulayacakları öğretilmektedir.

Covey’in “Leader in Me” (İçimdeki Lider) programı 21.yüzyıl liderliğini ve liderlik becerilerini öğretirken aynı zamanda okullarda her çocuğun lider olabileceği düşüncesine dair bir kültür yaratmaktadır (Covey, 2008). Bu model eğitimcilerle ortak çalışarak geliştirilen, öğrencileri liderlik ve yaşam becerileri konusunda hayata hazırlamayı amaçlamaktadır ve Amerika’nın birçok eyaletinde ilköğretim, ortaokul ve lisede kullanılmaktadır. Bu liderlik programı 5 temel paradigmaya dayanır bunlar (leaderinme.org):

- Herkes lider olabilir.
- Herkes bir dehaya sahiptir.
- Değişim önce okul ve sistemin değişimiyle başlar.
- Eğitimciler öğrencilerin liderliğini güçlendirir, kontrol eder ve yönlendirirler.
- Akademik başarıya odaklanılarak insanı geliştirme amaçlanır.

Program öğrencilerde, kritik düşünce, yaratıcılık, öz disiplin, vizyon, iletişim, hedefe ulaşma, farklılıklara değer verme, küresel farkındalık, sosyal-duygusal beceriler, takım çalışması, dinleme

becerileri, zaman yönetimi, problem çözme becerileri, “kendi yönelimli” öğrenme gibi özellikleri geliştirmeyi hedeflemektedir (leaderinme.org).

Ülkemizde liderlik eğitimi üniversitelerde ve kurumsal düzeyde pek çok farklı kurum ve kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyinde liderlik eğitimi ise çok sınırlı bir düzeyde gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda Doğa Koleji bünyesinde gerçekleştirilen t-MBA modeli örnek olarak gösterilebilir. Uzaktan veya örgün olarak gerçekleştirilen ve 2 gün süren eğitimde, akademisyenler ve iş dünyasından yöneticilerin seminerleri ile gerçekleştirilmektedir (Doğa Koleji, 2020).

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın metodolojik özelliklerine ilişkin analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın amacı gelecek insan kaynağını oluşturacak ortaöğretim öğrencilerinin liderlik algıları ve bakış açılarının ölçülerek, erken yaşlarda liderlik eğitimi almalarının önemi ve liderlik becerilerinin kazandırılmasına yönelik öneriler ortaya koymaktır.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın örneklem büyüklüğünü Isparta ilinde bulunan 4 farklı lise olan Mustafa Gürkan Anadolu Lisesi, Gülşehri Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Süleyman Demirel Fen Lisesi ve Özel Ted Koleji'nde 11 ve 12. sınıfta öğrenim gören 187 öğrenci oluşturmaktadır (n=187). Sorular Motivasyon Ölçeği, Niyet Ölçeği, Etkinlik Ölçeği, Çevresel Etki Ölçeği ve Liderlik Davranış Özellikleri Ölçeği kullanılarak toplam 61 sorudan oluşmaktadır. Ölçek verilerinde varyans değerlerinin eşit olup olmadığı (homejenliği) Levene homojenlik testi ile kontrol edilmiştir ve veri setindeki değerlerin homojen olduğu bulunmuştur (p>0,05). Bu sorular için okul grupları arasındaki anlamlılıklar (farklı olup olmadıkları) parametrik çok değişkenli varyans analizi (multivariate ANOVA) ile analiz edilmiş ve 1. hata tipinin azaltılması için de Tukey HSD post-hoc düzeltmesi yapılmıştır. Anket ölçeğinde kullanılan gözlenen ve birbirleriyle korelasyonu olan değişkenlerin daha az sayıdaki gözlenmeyen ve/veya gizli (latent) değişkenlere indirgenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Oluşturulan bu faktörlerin kendi aralarında ne kadar uyumlu olup olmadıkları için Chronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Bütün analizlerde önem seviyesi (significant level), $\alpha=0,05$ olarak alınmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (versiyon 25) ile R 4.0.3 programları kullanılarak elde edilmiştir.

Demografik Bulgular

Araştırmada 11 ve 12. sınıfta öğrenim gören toplam 187 öğrenci (n=187) yer alırken bunların %68,4 (n=128)'ü kız öğrencilerden, %31,6 (n=59)'sı ise erkek öğrenciler oluşturmaktadır. Katılımcıların %64'ü (n=121) Mustafa Gürkan Anadolu Lisesinde, %12,2'si (n=23) Gül Şehri Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde, %11,6'sı (n=22) Süleyman Demirel Fen Lisesinde ve %12,2'si (n=23) ise Özel Ted Kolejinde eğitim almaktadır. Araştırma grubunun eğitim aldıkları bölümler ise sayısal, eşit ağırlık, dil, muhasebe, bilişim ve halkla ilişkilerdir. %63,7 (n=114) ile en fazla öğrencinin sayısal bölümde okuduğu belirlenmiştir. %1,1 (n=2) ile en az öğrenci bilişim ve halkla ilişkiler bölümlerinde eğitim almaktadır. İleride yapmak istedikleri mesleğin ne olduğu konusunda katılımcıların %16,5'i (n=30) mimar veya mühendis olmak istediğini belirtirken ona yakın olarak ikinci sırada %14,8 (n=27) ile doktorluk veya diş hekimliği gelmektedir. En az yapılmak istenen meslekler ise %1,1(n=2) ile pilotluk ve yine aynı oranda %1,1 (n=2) ile astrofiziktir. Katılımcıların baba mesleklerine bakıldığında %24,9 (n=45) ile en fazla esnaflık veya serbest meslek yer alırken, anne mesleğinde ise %68,3 (n=125) ile ev hanımlığı olduğu belirlenmiştir. Baba eğitim düzeyi en fazla oranla %47,6 (n=90) ile ortaöğretim iken, en az %6,9 (n=13) ile lisansüstü eğitimidir. Anne eğitim düzeyi en çok %45,9 (n=84) ile ortaöğretim iken, en az %2,7 (n=5) ile lisansüstü eğitimidir. Katılımcıların gelir düzeyi ise en fazla %41,3 (n=76) ile orta-alt seviyede olduğu belirlenmiştir. Evde yaşayan kişi sayısına bakıldığında ise katılımcıların %66,5'nin (n=125) ailesi 1 ile 4 kişi barındıran çekirdek aileden oluşmaktadır.

Okullar Arası Karşılaştırmaya İlişkin Bulgular

Anket çalışmasında okullar arası karşılaştırmaya ilişkin yapılan analizde 7 soruda anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir. Bulunan değerler Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Okullar Arası Karşılaştırma

Soru	Karşılaştırma	Ortalama Farkı	Standart Sapma	n	P
Kişilik olarak daha çok takip eden birisi olduğum için, liderlik sorumluluklarımı başkalarına devretmek beni mutlu eder	FenL-GülŞ.MTAL	1,346	0,347	$\frac{22}{23}$	0,001
	M.G.AL-GülŞ.MTAL	0,755	0,264	$\frac{121}{23}$	0,025
Başlıca kariyer amacım, organizasyonlardaki insanların başında bulunan lider ve yöneticileri yükseltmektir.	FenL-GülŞ.MTAL	1,333	0,401	$\frac{22}{23}$	0,006
	M.G.AL-GülŞ.MTAL	0,922	0,38	$\frac{121}{23}$	0,016
	GülŞ.MTAL-TedKol.	1,437	0,392	$\frac{23}{23}$	0,002
Ben, bir grup ya da organizasyon için onlar adına kararlar alabilirim	FenL-GülŞ.MTAL	0,987	0,376	$\frac{22}{23}$	0,046
Lise öğretmenlerim benim lider olabilmem için olanak sağlar	M.G.AL-GülŞ.MTAL	0,762	0,284	$\frac{121}{23}$	0,040
Lider karar alırken riske girmekten kaçınmaz	GülŞ.MTAL-TedKol.	0,835	0,284	$\frac{23}{23}$	0,019
Lider yeni projeler üretir	FenL-GülŞ.MTAL	0,619	0,233	$\frac{22}{23}$	0,042
Lider, karar verirken astlarına söz hakkı verir	FenL-M.G.AL	0,443	0,159	$\frac{22}{121}$	0,030

Cinsiyetler Arası Karşılaştırma

Bu karşılaştırmada 4'lü liselilerin oluşturduğu cinsiyet grubunun (kız ve erkek) anket sorularına verdikleri cevaplarda bir farklılığın bulunup bulunmadığı t-bağımsızlık testi ile belirlenmiştir. Test sonucu 5 soruda anlamlılık olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda 4. soru olan “*bir grubu lideri olmak sadece açık ve net avantajları olması durumunda ilgimi çeker*” için katılan öğrenci sayısı n=187’dir. Bu sayının %68’i kız ve %32,6’sı erkektir. Kızların %53’ü ilgimi çekmez derken, %28’i avantajları olması durumunda ilgisini çektiğini belirtmiştir. Erkeklerin ise %28’i ilgimi çekmez derken, %37,2’si avantajları olması durumunda ilgisini çektiğini belirtmiştir. 10. soru olan “*gelecekte lider ya da yönetici olmayı planlıyorum*” için katılan öğrenci sayısı n=185’tir. Kızların %40,1’i lider ya da yönetici olmayı planlamadığını belirtirken, %32,2’si planladığını belirtmiştir. Erkeklerin ise %27,5’i lider ya da yönetici olmayı planlamadığını, %51,7’si ise planladığını belirtmiştir. 38.soru olan “*lider güven vericidir*” için katılan öğrenci sayısı n=182’dir. Kızların %1,5’i lideri güven verici bulmazken, %95,2’si güven verici bulmaktadır. Erkeklerin ise tamamı lideri güven verici bulmaktadır. 48.soru olan “*lider yeniliklere açıktır*” için katılan öğrenci sayısı n=181’dir. Kızların tamamı lideri yeniliklere açık bulmaktadır. Erkeklerin ise %7,3’ü yeniliklere açık bulmazken, %90’ı yeniliklere açık bulmaktadır. 56. soru olan “*lider karar verirken astlarına söz hakkı verir*” için katılan öğrenci sayısı n=180’dir. Kızların tamamı liderin karar verirken astlarına söz hakkı verdiğini düşünmektedir. Erkeklerin ise %3,6’si astlarına söz hakkı vermediğini düşünürken %89’söz hakkı verdiğini düşünmektedir.

Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili değişkenler üzerinden, değişken sayısını azaltıp değişkenler arasındaki ilişkiden faydalanarak yeni ortak yapılar (factors or items) keşfeden bir yöntemdir (Özdamar, 2002). Faktör analizi bir başka ifade ile, Likert tipi anket analizlerinde kullanılan ölçeklere verilen cevapların benzerliklerinin bulunması, farklı ölçek sorularına verilen benzer cevapların bir araya getirilerek yeni bir grup oluşturulması; faktörler veya gizli değişkenler (latent variables) oluşturulmasıdır. Ön varsayım testlerinden olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett faktör analizi öncesinde yapılmıştır. KMO testi örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklamaktadır. Faktör analizinin yapılabilmesi için literatürde KMO değerinin 0,5’ten büyük olması gerektiği bildirilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Field, 2000). KMO değerinin 0,5 küçük olması durumunda örneklem büyüklüğü artırılmalıdır. Barlett testi ise değişkenler arasındaki yeterli bir korelasyonun (association) olup olmadığını gösterirken (0,5 ve yukarısı) sonucun p<0,05

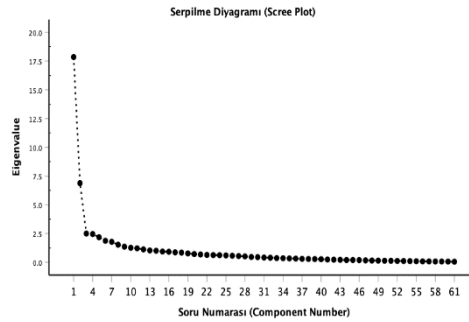
olması gerekmektedir. Bartlett's korelasyon testi -1 ile 1 arasında değişim gösterir. KMO ve Bartlett's test sonuçları aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm	0,862
Bartlett's Küresellik Testi	7314.800
Serbestlik Derecesi (Df)	1830
p (Sig.)	0,000

Keşfedici Faktör (Exploratory Factor) analizinde gruplama (extraction) için seçilen değerlerin Eigenvalues değerleri 1'den daha büyük değerler alınmış (cutoff point) ve 13 adet faktör oluşmuştur. Bu değerler analiz edildiğinde 1. ve 2. maddeler (items) oluşan değişimlerin (varyans) %30,25 ve %10,60'nı oluşturmaktadır (büyük yüzdelik çoğunluğu). 3., 4. ve 5. maddelerin oluşan değerleri ise %5,03, %4,03 ve %3,68'ni oluşturmıştır. Diğer kalan değerler ise (5 ve 13) %2 ve daha az değerlere sahiptir. Faktör analizi için seçilen ez az çıkarım katsayısı 0.4 seçildiğinde 5 adet faktör (items) çıkarılmıştır. Aşağıda Şekil 2. Serpilme Diyagramı Eigenvalues değerlerini göstermektedir.

Şekil 2. Serpilme Diyagramı



Bu değerler (faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4 ve faktör 5) için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılarak oluşan yeni grup üyelerinin (ölçek sorularının) birbirleri ile uyumluluğu (güvenirliği) ölçülmüştür. Cronbach's Alfa değerlerinin güvenirliği 0,7 ile 1,0 arasındaki değerler alınmış ve 0,7 altında bulunan faktörlerin gruplanmalarının güvenirliği zayıf bulunmuştur. Oluşturulan grupların güvenirlik değerleri Faktör 1 için 0,96, Faktör 2 için 0,87, Faktör 3 için 0,89 ve Faktör 4 için 0,86'dır. Faktör 5 ise 0,7 değerinin altında olduğu için zayıf bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kouzes ve Pouzner (1987), liderlik davranışının tecrübe, kişiler ve eğitim ile kazanılabileceğini ifade etmektedir. Tecrübe, en zor yol olarak, deneme ve yanılma ile elde edilmekte olup en yüksek maliyetli olan süreçtir. Lider olduğunu düşündüğümüz kişileri gözlemleyerek, inceleyerek ve rol modeli olarak benimseyerek, başka bir ifade ile onlar gibi olmaya çalışarak liderlik becerileri kazanılabilmektedir. Liderlik eğitimi ise, yapılandırılmış bir çerçevede, kişilere beceri ve yetenek kazandırmayı hedeflemektedir (Martinek ve Hellison, 2009:25-26). Literatürdeki liderlik eğitimi alanındaki çalışmaların daha çok, okul müdürlerinin liderliği ve öğretmen liderliği üzerine olduğu görülmektedir. Yabancı literatürde ise sıklıkla öğrenci liderliği üzerine yapılan çalışmalara rastlanılmaktadır. Hâlbuki gelecek insan kaynağını oluşturacak olan bugünün gençlerinin liderlik

eğitimi üzerine yapılan çalışmaların azlığı ve bu konuda fazla çalışmaya yer verilmemesi bu alanda yapılacak çalışmalara gereksinim duyulduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada, yapılan istatistiksel analizler sonucunda 4 farklı lise türünde öğrenim gören 11 ve 12.sınıf 187 öğrencinin liderliğe bakış açıları ve düşünceleri değerlendirilmiştir. Bu farklı lise türlerinde okuyan öğrencilerin liderlik algıları ve verdikleri cevaplar okul türlerine, anne-baba mesleklerine, cinsiyetlerine ve gelecekte olmak istedikleri meslekler gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Fen lisesi ve Özel Kolejde eğitim alan öğrencilerin daha çok kariyerlerinde ilerleme fikri olduğu görülürken, Meslek Lisesi ve Anadolu Lisesi öğrencilerinin liderlik ve lider olma konusunda daha pozitif düşündükleri gözlemlenmiştir. Meslek ve Anadolu Lisesi öğrencilerinin baba mesleklerine bakıldığında ise daha çok babalarının esnaf veya serbest meslek sahibi oldukları görülmektedir. Esnaflık ve serbest meslek, liderlik gerektiren bir alan olduğu için liderlik düşünen öğrenciler baba mesleğinden etkilenmiştir/etkilenenilmektedir diyebiliriz. Analiz sonuçlarına göre cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda ise erkek öğrencilerin kız öğrencilere oranla daha çok liderlik düşündüğü görülmektedir. Kız öğrencilerin %40'ının gelecekte lider ya da yönetici olmayı planlamadığı, erkeklerin ise %51'inin lider olmayı planladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan toplumda erkek liderlerin ya da erkek egemenliğinin daha fazla olduğu fikrine ulaşılabilir. Bununla birlikte, kız öğrencilerin de lider olabilecekleri konusunda aileleri ve öğretmenleri tarafından cesaretlendirilmeleri, gelecekte bayan liderlerin yetişmesi bakımından önemlidir. Kız öğrencilerin tamamının erkek öğrencilere oranla, liderin karar verirken astlarına söz hakkı verdiğini düşünmesi ve liderin yeniliklere açık olduğunu düşünmesi kız öğrencilerin daha demokratik düşünce tarzını benimsediği sonucuna ulaştırmaktadır.

Şu anda lise eğitimi alan ancak yakın gelecekte insan kaynağına dönüşecek öğrencilerin, iş hayatında donanımlı ve etkin olabilmeleri için liderlik özelliklerinin erken yaşlarda fark edilmesi ve belirlenmesi hem bireysel hem de ülkelerin gelişme ve kalkınması bakımından yararlı olacaktır. VanLinden ve Fertman (1998:7) tarafından yapılan araştırmada, "işverenlerin lider olan gençler ile daha çok ilgilendiğini" ifade edilmektedir. Liderlerin eğitim verilerek yetiştirilmesi geleceğe yapılan bir yatırım olarak görülmelidir. Bu anlamda öğrencilere yönelik liderlik araştırma ve çalışmalarının artırılması gerekmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığının yayınladığı ve "mutlu çocuklar, güçlü Türkiye" sloganı ile başlayan "2023 Eğitim Vizyonu" belgesinde geleceğin liderlerinin, öncülerinin ve uygulayıcılarının bu vizyon ile canlanacak olan eğitim sisteminden yetişeceği belirtilmiştir (MEB, 2018:5). Eğitim vizyonunun devamında Ortaöğretim Hedef 1 temasında ise, "ortaöğretim öğrencilerinin ilgi yetenek ve mizaçlarına uygun esnek modüler bir program ve ders çizelgesi yapısına geçilecek" başlığı altında 7. adım "ortaöğretimde çocukların ilgi, yetenek ve mizaçlarına göre seçmeli ders yapısı oluşturulacaktır" bilgisi yer almaktadır (MEB, 2018). Bireyin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim alması onu gelecekte başarıya götürecektir ve iş memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır. Lider olmak isteyen öğrencilerin erken dönemde liderlik eğitimi almaları, en azından liderliğin temel bilgilerini öğrenmeleri onların gelecekteki iş hayatında etkin olmalarına ve liderliği öğrenme açısından zaman kaybetmemelerine katkı sağlayacaktır. Liderlik eğitimi seçmeli ders kapsamına alındığı takdirde liderlik özellikleri gösteren öğrenciler temel liderlik becerilerini öğrenebileceklerdir. Bunun içinde eğitim kurumlarında ilgi ve yeteneğe dayalı öğrenme ortamları oluşturulması faydalı olacaktır. Özellikle öğretmenlerin aktif öğrenme etkinlikleri düzenlemeleri bireylerin ilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir (George, 1996). Okullarda liderlik özellikleri gösteren öğrencilere okul faaliyetlerinde görev ve sorumluluklar verilmesi, kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar hazırlanması onların gelişimine katkı sağlayacaktır. Takım çalışmalarında ve kulüp çalışmalarında öğrencilerin aktif olarak çalışmaları karar almaya katılım, öneri verme, yeni üyelerle etkileşim kurma, iletişim, etkinlikler organize etme gibi pek çok liderlik becerisi öğrenmelerine zemin hazırlayacaktır. Kitap okumanın her alanda olduğu gibi liderliğe etkisi büyük ölçüdedir. Sözlü zekâyı arttıran kitap okuma, inovasyon ve iletişim becerilerinin gelişmesine yardımcı olduğu gibi muhakeme ve problem çözme becerilerinin gelişimine de olumlu etki eder. Cansoy (2015)'ün yaptığı araştırmaya göre akademik başarısı yüksek öğrencilerde ve çok kitap okuyan öğrencilerde liderlik özellikleri yüksek bulunmuştur. Ayrıca öğrencilerin ilham verici lider hayatları okumaları ya da başarı öyküleri okumaları özgüvenlerinin yükselmesini de sağlayacaktır. Bundan dolayı öğrencilerin kütüphanelere yönlendirilmesi ve kitap okumalarının teşvik edilmesi liderlik gelişimleri için oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2009). Bir Lider Nasıl Yetişir: Etkin Liderliğin Gelişimi için Vazgeçilmez Yedi İlke, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adler, A. (2000), İnsan Tabiatını Tanıma, İşbankası Kültür Ya., Ankara.
- Anderson, W.A. (1943). "The Family and Individual Social Participation", American Sociological Review, 8, 420-424.
- Arvey, R.D., Rotundo, M., Johson, W., Zhang, Z., Mcgue, M. (2006). "The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors", The Leadership Quarterly, 17, 1-20.
- Barnard, J. (2015). Teachers Who Lead The Way. Erişim adresi: <http://www.teacher-who-lead-the-way> (Nisan, 2015).
- Bennis, W., ve Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies For Taking Charge. New York: HarperCollins.
- Boxall P., Purcell, J., ve Wright, P. (2007). The goals of HRM. Oxford Handbook of Human Resource Management, 48-67, Oxford University Press, Oxford.
- Cansoy, R. (2015). "Türkiye'de Ortaöğretim Okullarındaki Öğrencilerin Gençlik Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi", Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Chidester, T.R., Helmrich, R.L., Gregorich, S.R., Geis, C.E. (1991). "Pilot Personality and Crew Coordination", International Journal of Aviation Psychology Vol.1, 25-44
- Conner, J.O., Strobel, K. (2007). "Leadership Development: An Examination of Individual and Programmatic Growth", Journal of Adolescent Research, 22(3), 275-297.
- Coşar, S. (2011). "Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma", Kara Harp Okulları Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Covey, S. (2008). The Leader in Me. New York: FranklinCovey Co.
- Çetin, N., Beceren, E. (2007). "Lider Kişilik: Gandhi". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi, 110-132.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağlıoğlu, H.E., Çakır, F., (2007). "Erken Çocukluk Döneminde Düşünme Becerilerinden Planlama ve Derin Düşünmenin Geliştirilmesi", Eğitim ve Bilim 32(144), 28-35.
- Dam, H. (2008). "Öğrencinin Okul Başarısında Aile Faktörü", Hitit Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi, 75-79.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın). 3.Baskı İstanbul.
- Deary, I. (1993). "Personality Traits Are Alive and Well". The Psychologist, 299-311.
- Deitzer, B., Shilliff K.ve Jucius, M. (1976). Contemporary Management Concepts, Grid Pub., Inc.
- Depree, M. (1998). "Liderlerin Özellikleri", Executive Excellence Yıl:2 Sayı: 13
- Doğa Koleji, (2020), Geleceğin Liderleri, Online T-MBA Liderlik Akademisi Eğitim Kampında Buluştu Erişim Adresi: <https://www.dogakoleji.k12.tr/haberetkinlik/liderlik-akademisi-egitim-kampi-2020> (Ocak, 2021).
- Doğa. (1986), Büyük Laurusse İçinde (Cilt. 7. s. 3262). İstanbul: Milliyet Ya.
- Doh, J.P. (2003). "Can Leadersip Be Taught? Perspectives from Management Educators", Academy of Management Learning and Education, 2(1), pp.54-67.
- Education Unlimited, 2020. Academic & Creative Arts Summer Camps, Erişim Adresi: <http://educationunlimited.com> (9 Şubat 2020)
- Ehnert, I. (2008). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis From a Paradox Perspective. Berlin: Physica-Verlag.
- Elmuti, D., Minnis, W., Abebe, M. (2005). "Does Education Have a Role in Developing Leadership Skills"? Management Decision, 43(7/8), pp.1018-103.

- Fertman, C. I., Long, J. A. (1990). "All Students Are Leaders". *School Counselor*, 37 (5), 391-396.
- George, D. (1996). *Gifted Education: Identification and Provision*, London, David Fulton Publishers.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Johnson, D.W. ve Johnson, F.P. (1982). *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Joy, D.M., Yang, Y., Farzanehkia, F. (2000). "Service Learning Leadership Development for Youths", *Phi Delta Kappan*, 81(9), 678-680.
- Karkın, N. (2004). "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:4455, Ankara
- Kelloway, E.K., Sivanathan, N., Francis, L.ve Barling, J. 2004. "Poor Leadership". In *Handbook of Workplace Stress*, Edited by: Barling, J., Kelloway, E.K. and Frone, M.R. 89-112. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kempner, T. (1976). *A Handbook of Management*, England, Penguin Books Inc.
- Kirkpatric, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48-60.
- Koontz, H., Daniel, C., Wehrich, H. (1984). *Management*, Auckland, McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*, Chapter8-9. New York. Free Press.
- Kouzes, J.M., ve Posner, B.P. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leroy, H. vd. (2018). Managing People in Organizations: Integrating the Study of HRM and Leadership, *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Lider in Me, 2020. Student Success in the 21st Century Erişim Adresi: <http://leaderinme.org> E.T: (10 Şubat 2020)
- Locke, E.A.&Associates (1991). *The Essence of Leadership*. New York, Lexington.
- Lunenburg, F.C., Ornstein, A.C. (1991). *Educational Administration*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Martinek, T., Hellison, D. (2009). *Youth Leadership in Sport and Physical Education*. New York: Palgrave Macmillan.
- Massachusetts Institute of Technology, 2020. Open Course Ware, Erişim Adresi: <http://ocw.mit.edu> (9 Şubat 2020)
- Matthes, G., Deary, J.I., Whiteman, C.M. (2003). *Personality Traits*, Cambridge University Press.
- Meb, (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. Erişim Adresi: 2023vizyonu.meb.gov.tr
- Morris, G.B. (1991). "Perceptions of Leadership Traits: Comparison of Adolescent and Adult School Leaders", *Psychological Reports*, 69(7), 723.
- Murphy, S.E. (2011). Providing a Foundation for Leadership Development. In S.E. Murphy, R.J. Reichard (Eds.), "Early Development and Leadership: Building the Next Generation of Leaders" pp.3-37. New York: Psychology Press/Routledge.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi-2 (çok değişkenli analizler)*, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özmen, H.İ. (2009). "Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi", *Doktora Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pervin, A.L. (1970). *Personality*, New York, John Wiley and Sons Inc,
- Peters, T., Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence*. Fortune, pp.20-32.
- Pfeffer, J. (1999). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. İstanbul: Sabah Ya.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Engle Wood Cliffs NJ, Prentice Hall.

- Sezgin, F., Koşar, D., Koşar, S. ve Er, E. (2016). "Liselerde Akademik Başarısızlık: Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri". İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(1), 95-111. DOI:10.17679/iuefd.17119535
- Stogdill, R. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, Free Press, New York.
- Tezcan, M. (1997). Türk Kişiliği ve Kültür Kişiliği ilişkileri, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayını.
- Van Linden, J. A., Fertman, C. I. (1998). Youth Leadership: A Guide to Understanding Leadership Development in Adolescents. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wingenbach, G.J., Kahler, A.A. (1997). "Self-perceived Youth Leadership and Life Skills of Iowa FF Members. Journal of Agricultural Education , 38, 18-27.
- Yukl, G. (1989). Leadership in Organizations, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik, Ankara, Nobel Yayınları.

KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU KAPSAMINDA UNUTULMA HAKKI

THE RIGHT TO BE FORGOTTEN UNDER THE PERSONAL DATA PROTECTION LAW

Dudu DEMİRALAY¹

ÖZET

Bilinen ilk zamanlardan günümüze kadar kişilerin mahremiyet konusundaki hassasiyeti her geçen gün daha da artmaktadır. İnsanlar kendileriyle ilgili herhangi bir bilginin gizli kalmasını ve üçüncü kişiler tarafından bilinmemesini isteyebilir. Mahremiyet hassasiyeti konusu özellikle teknolojik gelişmelerin artması ile birlikte sıkıntılı bir sürece girmiş bulunmaktadır. Google veya sosyal medya hesapları gibi geniş çaplı ve çok güçlü bir depolama alanına sahip olan bütün internet mecraları zaman zaman kişilerin verilerinin tehlikeye düşmesine sebep olabilmektedir. Buradaki konu sadece bilgilerin tehlikeye düşmesi değildir. Herhangi bir tehlike ile karşı karşıya olunmasa bile insanlar kendileriyle ilgili özel verilerin başkaları tarafından bilinmesini istemeyebilir. Aynı şekilde kendileriyle alakalı yanlış, eksik, alakasız ya da güncelliği olmayan bilgi verilmesi de kişileri rahatsız etmektedir. Bu durumla alakalı olarak Avrupa Birliği'nde ve Amerika'da Unutulma Hakkı ortaya çıkmış ve ilk olarak Google ile İspanyol bir avukat olan Costeja González arasında gerçekleşen bir davada kullanılmıştır. Unutulma Hakkı'nın tarihi resmi olarak çok eskiye dayanmaz. Yakın geçmişte oluşturulmuştur ve ülkeler tarafından dikkatleri üzerine toplayan bir haktır. Türkiye'de ise Unutulma Hakkı ile ilgili Anayasa'da herhangi bir açık düzenleme yoktur. Ancak Anayasa'nın 5. maddesinde devlete yüklenen pozitif bir yükümlülük söz konusudur. Bu pozitif yükümlülük kapsamında devlet bireylere dolaylı olarak da olsa Unutulma Hakkı'nı vermektedir. Anayasa'nın 20. maddesinde bireylere kişisel verilerin korunmasını isteme hakkı verilmiştir. Kişisel Verilerin Korunması Hakkı Unutulma Hakkı'nı direkt olarak kapsamı altına almış olmasa bile, Unutulma Hakkı ile hemen hemen aynı amacı güden bir haktır. Anayasa'da Unutulma Hakkı'nı destekleyen hakların yanında tamamen bu hakka karşı gelebilecek haklar da vardır.

Bu çalışmada ilk olarak Unutulma Hakkı'nın oluşum süreci, insanlara hangi durumlarda ve ne şekilde haklar sağladığı açıklanmıştır. Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Unutulma Hakkı'nın durumu ile ilgili bilgiler verilmiş, devamında ise Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun tarihsel oluşumu ve kişilere sağladığı haklar anlatılmıştır. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile Unutulma Hakkı birbiriyle ilişkilendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Unutulma Hakkı, Kişisel Verilerin Korunması, Verilerin Tehdidi*

ABSTRACT

From the earliest known times to the present, people's sensitivity to privacy has been increasing day by day. People may want any information about themselves to be kept confidential and not known to third parties. The issue of privacy sensitivity has entered a difficult process, especially with the increase in technological developments. All internet channels, such as Google or social media accounts, which have a large and very powerful storage area, can cause personal data to be compromised from time to time. The issue here is not just that information is compromised. Even if there is no danger, people may not want their private data to be known to others. Likewise, giving wrong, incomplete, irrelevant or outdated information about them also disturbs people. Related to this situation, the Right to Be Forgotten emerged in the European Union and the United States and was first used in a lawsuit between Google and Costeja González, a Spanish lawyer. The history of the Right to be Forgotten does not officially go back to ancient times. It was created in the recent past and is a right that has attracted the attention of countries. In Turkey, on the other hand, there is no clear regulation in the Constitution regarding the Right to Be Forgotten. However, there is a positive obligation imposed on the state in Article 5 of the Constitution. Within the scope of this positive

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik, Yüksek Lisans Öğrencisi, dududemiralay@yahoo.com.tr

obligation, the state gives individuals the right to be forgotten, albeit indirectly. Article 20 of the Constitution gives individuals the right to demand the protection of their personal data. Even if the Right to Protection of Personal Data does not directly cover the Right to be Forgotten, it is a right that has almost the same purpose as the Right to be Forgotten. In addition to the rights that support the Right to be Forgotten in the Constitution, there are also rights that can completely oppose this right. In this study, firstly, the formation process of the Right to Be Forgotten, in which situations and in what ways it provides rights to people is explained. Information about the status of the Right to Be Forgotten in the European Union and Turkey is given, and then the historical formation of the Law on the Protection of Personal Data and the rights it provides to individuals are explained. The Law on Protection of Personal Data and the Right to be Forgotten are interrelated.

Keywords: *Right to be Forgotten, Protection of Personal Data, Data Threat*

GİRİŞ

Teknoloji çağının hızla gelişmesiyle birlikte kişisel verilerin korunmasında tehlikeler artmaya başlamıştır. İnternete işlenen her türlü veri süresiz olarak depolanmakta ve paylaşılmaktaydı. Özellikle sosyal medya ve büyük arama motorları bütün verileri kayıt altına almış ve bireyler bu durumdan zarar görmeye başlamıştır. Böylece kişilerin verilerinin tehlikeye düşmemesi ve mağdur olmamaları için kişilere bazı haklar verilmiştir. Bunlardan bir tanesi de unutulma hakkıdır. Resmi olarak ilk Google-İspanya kararında verilen bu hak birçok ülke tarafından da kabul görmüş bir haktır. En basit açıklamasıyla kişiye internette unutulma hakkı verir. Bu hakkı kullanabilmek için bazı şartlar vardır. Dolayısıyla insanlar her durumda bu hakkı kullanamaz. Türkiye’de henüz resmi olarak Anayasada bulunmasa da bu hakkı destekleyen kanunlar mevcuttur. Bunlardan birisi de Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’dur. İleriki aşamalarda bu haklar ve kanunlar açıklanıp ilişkileri ortaya koyulacaktır.

UNUTULMA HAKKI

Anlamı

Unutulma hakkı ele alınmadan önce ilk olarak hak kavramının ne anlama geldiği bilinmelidir. Hak; varlığı hukuksal bir düzene bağlanan kişi özgürlükleridir (Gözler, 2017:40). Diğer bir deyişle hak; bireye herhangi bir konuda kendi iradesiyle karar verme, davranış gösterme yetkisi tanır ve bunu hukuksal bir düzen ile korur (Akyüz Bilge, 2019: 5).

İnternet çağının gelişimiyle birlikte internetin insan ve toplum hayatına olan etkileri de gün geçtikçe artmaktadır. İnternet üzerinden kullanılan bütün uygulama ve arama motorları bütün verileri toplamakta ve kaydetmektedir. Bu verilere kişisel veriler de dahildir. İnternette büyük ölçüde kişisel bilginin bulunmasına Avrupa Adalet Divanının unutulma hakkıyla ilgili kararında da belirtilmiş ve arama motorlarının çok fazla insan hakkında bilgi barındırdığı tespit edilmiştir. Kişisel verilere ulaşılmasında arama motorlarının büyük ölçüde rol oynadığı da bilinmelidir (Yavuz, 2016: 11).

Unutulma hakkı en basit tanımıyla, kişinin, kendisine ait verisinin internet erişiminden kaldırılmasını isteme hakkıdır (Sözüer, 2017: 7). Diğer bir deyişle kişiye ait kendisini rahatsız eden verilerin arama motorlarından geri getirilemeyecek şekilde, tamamen silinmesini isteme hakkıdır. Dijital geçmişin silinmesi olarak da tanımlanabilecek olan unutulma hakkı, Avrupa Birliği Adalet Divanı’nın Google-Costeja González davasında verilen bir karar ile çok önemli yeni bir gündem oluşturmuştur (Karakaş, 2020: 267).

Google- Costeja González Kararı

Avrupa Birliği Üyesi devletlerde unutulma hakkına ilişkin taslak ilk olarak 2012 yılında hazırlanmış ve ilk uygulaması 13 Mayıs 2014 tarihinde Avrupa Birliği Adalet Divanı’nın (ABAD) Google kararı ile uygulanmıştır. Bu karar unutulma hakkıyla alakalı hukuksal bir zemin oluşturması bakımından çok önemli ve tarihi bir karardır (Çelik, 2017: 402).

Söz konusu davanın sebebi İspanyol bir avukat olan Costeja González’in 1998 yılında maddi sıkıntılardan dolayı sosyal sigorta borçlarını ödeyememesi ve bu borçları nedeniyle evinin açık artırmayla satılığa çıkması ile ilgili çıkan haberlerden kaynaklanır (Karakaş, 2020: 267). Bu haberler Katalonya’nın önemli gazetelerinden biri olan La Vanguardia’da konu edilmiştir (Yavuz, 2016: 70). Sonra Gonzalez’in durumu düzelmiş ve 2010 yılında adını Google’da arattığı zaman bu 1998 yılında yapılan haberin konu olduğu iki sonuç çıkmıştır (Karakaş, 2020: 267, 268). Costeja Gonzalez artık durumunun düzeldiği ve haberin kalmasının gereksiz olduğu gerekçesiyle İspanyol Veri Koruma Otoritesine (İVKO) başvurmuş, La Vanguardia gazete, Google İspanya ve Google Inc. şirketi hakkında şikayette bulunmuş ve bu haberin kaldırılmasını istemiştir. İVKO bu talebi, açık artırmaya yüksek talep gelmesi için bu haberin zorunlu olduğu gerekçesiyle gazete için reddetmiş ancak tarihi bir karar ile Google İspanya ve Google Inc. için Google’ın veri koruma hakkı tehlikeye girdiği zaman arama motorunun verilere erişimini engelleme zorunluluğu olduğu gerekçesiyle onaylamıştır. Haberin üzerinden 16 yıl geçmiş olması güncelliğini yitirmiş ve haberin bulunmasının kamunun baskın gelen bir menfaati olmaması sebebiyle söz konusu kişinin haberin kaldırılmasını isteme hakkı olduğuna karar vermiştir (Turhan, 2018: 6).

AB'DE UNUTULMA HAKKI

GDPR (General Data Protection Regulation) Nezdinde

Unutulma hakkı "Google" kararının üzerinden iki yıl geçtikten sonra, 14 Nisan 2016'da onaylanan GDPR ile düzenlenmiş ve açık yasal düzenleme olarak uluslararası yerini almıştır (Sözüer, 2017: 145). GDPR'nin 12. maddesinde unutulma hakkı düzenlenmiştir. Bu madde üç fıkradan oluşmaktadır. Birinci fıkrasında kişisel verilerin kaldırılmasının mümkün olması için hangi durumların gerekli olduğu, ikinci fıkrada kaldırılma talebinden sonraki prosedür ve üçüncü fıkrada da unutulma hakkının kapsam ve sınırları belirlenmiştir. GDPR kabul edildikten sonra bazı ülkelerde unutulma hakkı yasalaştırılmıştır. Bu ülkelere örnek olarak Belçika, Endonezya, İtalya, Japonya verilebilir (Ocak, 2008: 513).

GDPR, KVKK'dan farklı olarak unutulma hakkına açıkça yer vermiş ve tanımlamıştır. Unutulma hakkı talepleri değerlendirilirken, aramada çıkan sonuçların gerçek bir kişiye ait olup olmadığı, kişi çocuk mu değil mi, kamuya mal olmuş bir kişi mi, arama sonuçlarında hassas veriler bulunuyor mu, sonuçlar neticesinde kişiye yönelik bir önyargı oluşuyor mu, içerik basın haklarına uygun mu yayınlanmış, içeriği yayınlayanın yasal bir yetkisi var mı, arama sonuçlarındaki veri bir suçla ilgili mi ve sonuçlarda ulaşılan veriler güncel mi soruları araştırılmalı ve cevaplanmalıdır (Öz Demetoğlu, 2019:67).

ABAD (Avrupa Birliği Adalet Divanı) Kararı

Yönergenin 12. maddesinde başta verilerin eksik ya da yanlış işlenmesi konusu olmak üzere verilerin silinebileceği, anonimleştirilebileceği veya yok edilebileceği durumlar öngörülmüştür. Bu haklar sadece 12. maddenin öngördüğü durumlarda değil aynı zamanda yönergeye aykırı olarak işlenmiş olan veriler için de kullanılabilir. ABAD Google davasında da ilanlara kamunun erişiminde üstün bir menfaatinin kalmadığını ileri sürerek davacının verinin silinmesini talep etme hakkına sahip olduğunu belirtmiştir. Söz konusu davada ABAD başvuruyu kabul etmiş ve davacının verilerinin Google arama motorundan silinmesine karar vererek AB'de unutulma hakkına yol gösterici olacak bir örnek oluşturmuştur (Yılmaz, 2019: 78, 79).

TÜRKİYE'DE UNUTULMA HAKKI

Mevzuatta Unutulma Hakkı

Kanunlarda yeri olmayan ancak içtihatlarla tanınan bu unutulma hakkının Türkiye hukukunda hangi haklar dahilinde bulunduğu tartışma konusu olmaktadır. Unutulma hakkı birden fazla kanun içeriğinde açıkça olmasa da yerini almaktadır. Anayasa, Türk Medeni Kanunu, Adli Sicil Kanunu ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu unutulma hakkı ile ilişkilendirilmektedir (Sözüer, 2017:129).

Unutulma hakkı Anayasa'nın iki maddesiyle bağdaştırılmaktadır. Anayasa'nın 17. maddesinde maddi ve manevi varlığın korunması ve geliştirilmesi hakkı ile, 20. maddesinde özel hayatın gizliliği ve korunması hakkı 'unutulma hakkını destekler niteliktedir. Türk Medeni Kanunu'nda ise kişilik hakkı ile ilişkilidir. Kişi bu hakka sadece bir insan olması sebebiyle sahiptir. Unutulma hakkının bir kişilik hakkı olarak korunması için iki durum söz konusudur: Kamunun erişebileceği herhangi bir alanda geçen konunun ya da olayın aslında özel alanı ilgilendiren bir konu olması ve herkesin bilebileceği bir durumun ya da konunun bireyin kişilik hakları zarar görecektir boyutta hatırlatılıyor olmasıdır (Sözüer, 2017:168).

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Unutulma hakkını içeriğinde ismen bulundurma da 11. maddesinde bazı şartlar dahilinde bireyin isterse kişisel verilerinin silinmesi, yok edilmesi ve anonimleştirilmesinin mümkün olduğu belirtilmektedir. Adli Sicil Kanunu'na göre tutulan sicil kayıtları ise gizli tutulur ve belli bir süre sonra silinir. Bu da hükümlülerin hayatlarını ikinci bir şans verme olanağı taşır (Demetoğlu, 2019: 63).

Unutulma hakkının basın özgürlüğü ve haberleşme gibi hakları ihlal ettiği de ileri sürülmektedir. Ancak böyle bir ihlalin olmasını engellemek amacıyla unutulma hakkını uygulamak için belirli şartlar getiriliş ve o şartlar sağlandığı takdirde ayrıca bir de hangi hakkın daha üstün geldiği değerlendirilip ona göre bir karar alınmaktadır.

Yargı Kararı

Yargıtay Hukuk Genel Kurulu 2015'te verdiği bir karar ile Türkiye'de ilk defa unutulma hakkından bahsetmiştir. Başvuran kişi İzmir Cumhuriyet Başsavcılığı vekilliği yapan bir şahıs ile birlikte çalıştığı sırada bu şahıs tarafından 8 ay boyunca sözlü ve fiziksel tacize uğramış ve şikâyetinde bulunmuştur ve soruşturma açılmıştır. Soruşturma sonrasında taciz eden şahıs ceza almış ve bu olay basına yansımıştır. Olay üzerinden 4 yıl geçtikten sonra yorumlu-uygulamalı Türk Ceza Kanunu adıyla yayınlanan bir eserde bu olay örnek olarak anlatılmış ve isimler açıkça belirtilmiştir. Yıllar sonra yeniden gündem olan bu olay herkes tarafından öğrenilmiş ve mağdur olan kişi daha da mağdur olmuştur. Yargıtay Hukuk Genel Kurulu üzerinden 4 yıl geçmiş bu olayın eserde anlatılırken mağdurun isminin açıkça geçmesinin üstün kamu yararına olmadığını belirterek Google kararına atıfta bulunmuştur. Ayrıca unutulma hakkının sadece dijital verileri kapsadığını ama aslında kamunun erişebildiği yerlerdeki verileri de kapsamı gerektiğini belirtmiştir (Demetoğlu, 2019: 64, 65).

KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU

Kişisel veriler, kişilik haklarından olup bir kişiyi belli ve belirlenebilir kılan her türlü bilgidir (Çelik, 2017: 391). Bireyin özel yaşamına dair her türlü bilgiyi kapsamaktadır; kişinin telefon rehberinden tutun da ekonomik duruma, adından parmak izine, adresinden fotoğrafına kadar her türlü öznel bilgi kişisel bir veridir (Şimşek, 2008: 120, 121; Kutlu/Kahraman, 46). Kişisel verilerin korunması hakkı, kişi hak ve özgürlükleri kapsamında koruma sağlamak amacındadır. Bu hak sadece verilerin korunmasını kapsamı altına almaz. Aynı zamanda kişisel verinin korunması, bireyin tüm kişilik hakları ve temel insan hakları açısından kişiyi tamamen korumayı kapsamaktadır (Yıldız, 2019: 119).

Teknolojinin hızla gelişmesi ve veri aktarımının artması ile kişisel verilerin korunması her geçen gün daha büyük bir öneme sahip olmuştur. Böylece, verilerin korunmasına ilişkin temel ilkelerin ve korumanın güvence altına alınabilmesi amacıyla kişisel verilerin korunması için özel bir düzenlemenin yapılması gereklilik haline gelmiştir. Bu amaçla, 6698 sayılı "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" 24 Mart 2016 tarihinde TBMM tarafından kabul edilmiştir (Oğuzman, Seliçi, Oktay Özdemir, (2016: 189).

KVKK'nın amacı "kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatının gizliliği olmak üzere temel hak ve özgürlüklerin korunması" olarak Kanun'un birinci maddesinde ele alınmıştır. Buna göre, Kanun'un amacıyla ilgili iki sonuca varılabilir. Birincisi, Kanun'un hak ve özgürlüğe dayalı bir yaklaşımdır. İkincisi ise, kişisel verilerin korunması ayrı bir hak olarak değil diğer temel hak ve özgürlükler kapsamındadır (Sözüer, 2017: 156).

KVKK'nın uygulanmayacağı hâller, "İstisnalar" başlıklı 28. maddede düzenlenmiştir. Kişinin bilgilerini kendi isteğiyle alenileştirmiş olması unutulma hakkını kullanmasına engel değildir. "Soruşturma, kovuşturma, yargılama veya infaz işlemlerine ilişkin olarak yargı makamları veya infaz mercileri tarafından" işlenen kişisel veriler KVKK kapsamına dahil edilmemiştir. Kanunun a ve c bendinde geçen istisnalar, unutulma hakkı açısından önem teşkil etmektedir. Kişinin "tamamen kendisiyle veya aynı konutta yaşayan aile fertleriyle ilgili faaliyetler kapsamında" işlediği kişisel veriler, KVKK kapsamı dışında tutulmuştur. Son olarak ise, bir istisnaya daha değinilmelidir. Buna istisnaya göre, işlenmiş olan kişisel verilerin; millî savunmayı ve güvenliği, kamu güvenliğini ve düzenini, ekonomik açıdan güvenliği, özel hayatın gizliliği ve kişilik hakları ihlalinde bulunmama ve suç oluşturmamak kaydıyla, sanat, tarih, edebiyat ya da bilimsel amaçlarla, ifade özgürlüğü dahilinde işlenmesi durumunda KVKK kapsamında olmayacaktır (Sözüer, 2017: 160, 161).

SONUÇ

KVKK'da unutulma hakkı açık olarak geçmemektedir. Ancak unutulma hakkını KVKK'nın bazı ilkeleri ile birlikte uygulamak mümkündür.

KVKK'nın dördüncü maddesinde kişisel verilerin korunması genel ilkeler ile ele alınmıştır. Bu ilkelerden unutulma hakkını destekler nitelikte olanlar doğru olma, güncel olma, verilerin işlendikleri amaç dahilinde olması, sınırlı ve ölçülü olması ve verilerin işlendikleri amaç için gerekli olan zaman kadar muhafaza edilmesini konu edinenlerdir. Bunlardan unutulma hakkıyla en yakından ilişkili olanı belirli bir süre muhafaza edilmesidir. Bunlar verilerin işlenmesine yönelik olan haklardır. Bunun yanında bir de silinmesine yönelik haklar vardır. Bu hak da KVKK'nın 11. maddesinde

konu edilmiştir. Bu madde verilerin silinmesi yok edilmesi veya anonimleştirilmesini konu almıştır. Verilerin işlenmesi için gerekli olan sebepler ortadan kalmış ise bu hak uygulanır. Sonuç olarak unutulma hakkı kişisel verilerin korunmasını sağlayan önemli bir haktır. Dünyada ve özellikle AB’de resmi olarak uygulanmakta olan bir hak olmasına rağmen Türkiye’de hala resmileştirilmemiştir. Ancak unutulma hakkı resmi olarak Anayasa’mızda geçmiyor olsa da bunu destekleyen haklar mevcuttur. Bu bağlamda, bu makalede KVKK ile unutulma hakkı ilişkilendirilmiştir.

KAYNAKÇA

- GÖZLER, K. (2017). İnsan Hakları Hukukuna Giriş, Bursa, 1. Baskı.
- AKYÜZ BİLGE, C. (2019). Unutulma Hakkı Ve Türk Hukuku’ndaki Görünümü. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara.
- KARAKAŞ, M.E. (2020). Dijital Geçmişin İnternet Erişiminden Kaldırılması “Unutulma Hakkı” ve Türk Hukukunda Görünümü. Necmettin Erbakan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (NEÜHFD). s:2
- SÖZÜER, E. (2017). Unutulma Hakkı İnsan Hakları Perspektifinden Bir İnceleme. I. Baskı. On İki Levha Yayıncılık. İstanbul.
- ÇELİK, Y. (2017). Özel Hayatın Gizliliğinin Yansıması Olarak Kişisel Verilerin Korunması ve Bu Bağlamda Unutulma Hakkı. TAAD, Yıl:8, Sayı:32
- YAVUZ, C. (2016). İnternet’teki Arama Sonuçlarından Kişisel Verilerin Kaldırılması Unutulma Hakkı, I. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TURHAN, A.M. (2018). Kişiliğin Korunması ve Veri Koruma Hukuku Kapsamında Unutulma Hakkı. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- ÖZ DEMETOĞLU, G. (2019). Türk ve Avrupa Birliği Veri Koruma Hukuku Bağlamında Blok Zincir Teknolojisinde Unutulma Hakkı. Marmara Üniversitesi Avrupa Araştırmaları Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- YILMAZ, Ç. (2019). Kişiliğin Korunmasında Unutulma Hakkı. İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- OCAK, A. (2008), “Hakları Dengelemek: Unutulma Hakkı İfade Özgürlüğüne Karşı”. TAAD. Yıl.9.
- ÇELİK, Y. (2017). “Özel Hayatın Gizliliğinin Yansıması Olarak Kişisel Verilerin Korunması ve Bu Bağlamda Unutulma Hakkı”, Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, Yıl. 8, S. 32
- ŞİMŞEK, O. (2008). Anayasa Hukukunda Kişisel Verilerin Korunması, İstanbul, Beta Yayınları.

KURUMSAL YENİLENMENİN KURUM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

EFFECTS OF CORPORATE RENEWAL ON CORPORATE PERFORMANCE

Elif AYAR¹

ÖZET

Çok hızlı ve sürekli bir değişim ve yenilenme sürecinden geçmekteyiz. Bu değişime ve yenilenmeye ayak uyduranların varlığını güçlenerek devam ettirebildiği bir süreç yaşanmaktadır. Baş döndürücü teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi pek çok önemli etmenin şekillendirdiği bu yapı içerisinde, kurumlar statülerini koruyup geliştirerek kendilerinden beklenen fonksiyonu yerine getirebilme mücadelesi vermektedirler. Bunun için sürekli yenilenmeleri zorunluluk haline gelmiştir.

Yenilenme denince akla ilk uygulanan yönetim anlayışının yenilenmesi, teknolojinin yenilenmesi, fiziki ortamların yenilenmesi gelebileceği gibi en önemlisi insan kaynakları planlamasının yenilenmesi gelmelidir. Kurumlar, beşeri sermaye adını verdiğimiz insan kaynaklarını geliştirmek, eğitmek ve gerekiyorsa yenilemek durumundadır. Kurum içi eğitimler, akademik eğitime devam eden çalışanlara ve/veya kendini sürekli geliştirmek isteyen çalışanlara sağlanacak imkânlar, yenilenme ve gelişmenin güzel örnekleridir. Çalışanların artan çalışma motivasyonu ve kurumsal bağlılık arkasından kurumsal motivasyonu getirecektir.

Günümüzde yenilenme ve değişim kendi kendini besleyen bir olgu haline gelmiştir. Bireysel olarak yenilenmeyi ve değişimi yönetmek ve yönlendirmek zorlaşmıştır. Kurum, kuruluş ve işletmelerin izlemesi gereken ilk adım bu yeni paradigmaya uyum sağlamak olmalıdır. Bu aşamada stratejik insan kaynakları planlaması ön plana çıkan önemli bir unsurdur.

Bu bildiri ile yenilenmenin ve gelişmenin kurum performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve ekonometrik bir model çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Gelişme, Kurum Performansı, Kurumsal Yenilenme*

ABSTRACT

We are going through a very fast and continuous process of change and renewal. There is a process in which those who keep up with this change and renewal can continue their existence by getting stronger. Within this structure, which is shaped by many important factors such as dizzying technological developments and globalization, institutions struggle to fulfill the function expected of them by preserving and improving their status. For this, continuous renewal has become a necessity. When it comes to renewal, the first thing that comes to mind is the renewal of the applied management approach, the renewal of technology, the renewal of physical environments, and most importantly, the renewal of human resources planning. Institutions have to develop, train and, if necessary, renew their human resources, which we call human capital. In-house trainings, opportunities to be provided to employees continuing their academic education and / or employees who want to improve themselves are good examples of innovation and development. Employees' increased work motivation and corporate loyalty will bring corporate motivation behind.

Today, renewal and change has become a self-feeding phenomenon. It has become difficult to manage and direct innovation and change individually. The first step that institutions, organizations and businesses should follow should be to adapt to this new paradigm. At this stage, strategic human resources planning is an important element that comes to the fore.

With this paper, it is aimed to examine the effects of renewal and development on the performance of the institution and to evaluate it within the framework of an econometric model.

Keywords: *Development, Corporate Performance, Institutional Renewal*

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi Süleyman Demirel Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, ayarelif87@gmail.com

GİRİŞ

Yenilik denilince aklımıza ilk gelen yenilik, ürün veya hizmet yeniliği olmaktadır. Yine aklımıza ilk gelen, firmalar, işletmeler ve dolayısıyla özel teşebbüsler, özel sektör olmaktadır. Oysaki günümüzde en az özel sektör kadar kamu ve kamu sektörünün de yeniliğe ihtiyacı olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ancak konunun bugüne kadar bu yönüyle çok fazla ele alındığı söylenemez. Yeniliğin kamu kurum ve kuruluşlarındaki kamu hizmeti performansını nasıl etkileyeceği, kamuda yeniliğin toplumsal hayat üzerinde ne tür etkiler yaratabileceği üzerine yeterince durulmamıştır. Kamuda yeniliğin nasıl hayata geçirilebileceği ise ayrı bir konudur.

Yönetim anlayışının yenilenmesi, teknolojinin yenilenmesi, fiziki ortamların yenilenmesi, insan kaynakları planlama anlayışının yenilenmesi; hepsi yenilik ve yenilenme kavramımızın içine girmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki yenilik ve yenilenme çalışmalarını iki ayrı boyutta ele almak gerekir. Bunlardan birincisi, kamu tarafından sağlanan finansal destek ve teşviklerle özel sektörün Ar-Ge ve yenilik çalışmalarını desteklemektir. İkincisi ise bizatihi kamu kurum ve kuruluşlarının kendini yenilemesidir.

Kamuda yenilik; hesap verebilirlik, vatandaş odaklılık, yerinden yönetim, dikey ve hiyerarşik yapının yerine yatay ve esnek organizasyon yapısı, şeffaflık, performans ve yönetim kavramlarının ön plana çıktığı yeni kamu yönetimi anlayışını yansıtmaktadır (Pişkin, 2017).

Kamu kurumlarının önceliği kâr etmek değil, toplumun ihtiyaç duyduğu temel hizmetleri sunmak veya sunacak olanlara ortam hazırlamak, bu yolla vatandaşların yaşam kalitesini ve refah düzeyini arttırmaktır. Dolayısıyla kamuda yenilik, sadece kamusal hizmetlerin daha kaliteli ve düşük maliyetli sunulmasını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda özel sektör ve üniversitelerin yenilik faaliyetlerini de doğrudan etkileyecektir (Pişkin, 2017).

Bu çalışma, bu alanda yapılmış çalışmaları bir araya getirmeye yönelik bir çalışmadır. Bu anlamda yaptığım literatür taramasında, yenilik ve yenilenme üzerine çok değerli çalışmalar yapılmış olduğunu gördüm. Ancak, yine de kamuda yenilik ile ilgili çok sayıda çalışmanın varlığından ne yazık ki bahsedemiyorum.

Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi Cilt 12, Sayı 48, Temmuz 2017 sayısında yayınlanan Fatih Pişkin'in "Kamuda Yenilik: İstanbul'daki Kamu Kurumları Üzerinden Bir Araştırma" çalışması, bu alanda yapılan kıymetli bir çalışma olarak değerlendirilmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı, (2019-2023) Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik, Özel İhtisas Komisyonu Raporu bu alanda tam bir referans çalışmadır. Hiç şüphesiz bu plan, bu alanda yapılmış çalışmalardan da istifade edilerek hazırlanmıştır. Bu yönüyle bakıldığında bu plan aynı zamanda bir sonuçtur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yenilik, Yenilik Çeşitleri, Yeniliğin Amaçları ve Yenilik Stratejileri

Yenilik; Latince yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen "innovare" kelimesinden türetilmiş bir kavramdır. Örgütsel literatürde farklı bakış açıları ile ortaya konulmuştur. Örneğin, Peters ve Waterman'a göre yenilik; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyetidir. Drucker yeniliği; "refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu" olarak tanımlamıştır. Biçimsel anlamda yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen yenilik, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Naktiyok, 2007, s.213).

Yenilik, yeni ürünler ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi ile sınırlı bir kavram değildir. Kökleri yirminci yüzyılın başlarına dayanan yenilik araştırmalarına büyük ölçüde yön veren iktisatçı Schumpeter'in, 1911 yılında ortaya koyduğu ekonomik gelişme teorisinde yenilik, "üretim faktörlerinin yeniden yapılanma içeren yeni kombinasyonlarının başarılı bir şekilde uygulanması" olarak tanımlanmıştır (Eren, Karaca, Kılıç, 2015, s. 159).

Yeniliğe ilişkin herkes tarafından kabul edilen bir tanımlama yoktur. Bazıları için yenilik, yeni kavram ve fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması iken, bazıları için de yeni veya uygulanmış fikirlerin bizzat kendisidir (Naktiyok, 2007, s.212).

Dünya gelişmelerini geriden takip ettiğimiz görülse de ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren yenilik konusuna dair teorik ve uygulamalı yapılan çalışmaların sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır. Bu artışın yaşanmasında AB'ye üyelik ve uyum sürecinde olan ülkemizin yaptığı yapısal reformların etkisi son derece yüksektir. Uyum süreci bağlamında Oslo, Frascati ve Canberra Kılavuzlarının 2005 yılından itibaren referans alınması Türkiye yenilik politikalarının gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalara bakıldığında Türkiye'de yeniliğin Altın Çağı'nın ise 2000'li yılların ortasına denk geldiğini söylemek mümkündür.

Bilim, teknoloji ve yenilik alanında yetkinleşen ve yaşanan gelişmeleri yeniliğe dönüştürme gücü kazanmış bir Türkiye 2023 vizyonu olarak belirlenmiştir.

Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan Oslo Kılavuzu'nda yenilik: "Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; pazarlama yönteminde ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır" şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımın daha çok özel sektör odaklı olduğu, kamu sektöründe yeniliği yeterince yansıtmadığı görülmektedir. Kamu sektörünün düzenleyici ve denetleyici rolüne ek olarak ürettiği mal ve hizmetler ve yarattığı istihdam ile ekonomik büyüme ve kalkınmaya sağladığı katkı yadsınamayacak bir öneme sahiptir. Bu durum Oslo Kılavuzu'nda: "Yenilik aynı zamanda kamu sektörü için de önem taşımaktadır. Ancak, pazar odaklı olmayan sektörlerde yenilik süreçleri hakkında daha az şey bilinmektedir." şeklinde ifade edilmiştir (Pişkin, 2017 s. 60).

Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada yenilik "yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir hizmet, iletişim yöntemi, süreç ya da organizasyonel yöntemdir." şeklinde tanımlanmıştır.

Yenilik, sürdürülebilir büyüme ve toplumsal refah için ulusal ve küresel anlamda önemli bir role sahiptir. İktisadi sistem aktörleri için yenilik kavramı; rekabet üstünlüğü, performans, verimlilik ve kârlılık kazanımı sağlayabilmesi açısından temel itici güçlerden birisi haline gelmiştir (Maden, ve Kutgi, 2019, s. 102).

Kamu sektöründe, ürün yeniliğinin yerini hizmet yeniliğinin, pazarlama yeniliğinin yerini ise iletişim yeniliğinin aldığı görülmektedir (Okay ve Tekin 2020).

Yenilik Çeşitleri; Thusman ve Nadle iki temel kategori altında yenilik sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlar; ürün yeniliği ve süreç yeniliğidir. Haltman üç tür yenilikten söz etmektedir: Programlanabilen yenilikler, Nihaiyi ve yardımcı yenilikler, Radikal yeniliklerdir. Damanpour daha önce yenilik için yapılan çalışmaları ışığında üçlü bir yenilik çeşitlendirmeye gitmiştir: Yönetimsel ve teknik yenilikler, Radikal ve yarışan yenilikler, Ürün ve süreç yenilikleri. Günümüzde, yeniliği farklı şekillerde sınıflandırabilmek mümkün olmakla beraber literatürde yaygın iki sınıflama bulunmaktadır. Yeniliğin derecesine (radikal ve kademeli) ve odağına (ürün ve süreç) göre (Azad, 2013).

Yeniliğin Amacı; Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre kamu kurumlarında yenilik en çok etkinliğin artırılması, mal ve hizmetlerde geliştirme ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir başka amaç da yeni düzenlemeler ile getirilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi olduğu tespit edilmiştir.

Yeniliğin amaçlarından biri de yenilik performansı ile işletmenin finansal performansı arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması düşüncesidir.

İstanbul'daki kamu kurumları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre yenilik çalışmalarının en önemli amaçları, sırasıyla hizmet kalitesinin, kamu hizmetlerinde etkinliğin ve kullanıcı memnuniyetinin artırılmasıdır. İdari işlem yükünün azaltılması, yeni düzenleme, politika ve diğer zorunlu değişikliklerin yerine getirilmesi ve sosyal sorunların çözümünün ise kamu kurumlarının yenilik yapmalarında göreceli olarak daha az öneme sahip amaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak; kamu kurumlarında yeniliğin kurum içi amaçlardan ziyade, devletin asli görevlerinden biri olan kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak ele alındığını göstermektedir.

Yenilikçi performans işletmenin üretim performansını, finansal performansını ve yeni ürün performansını artırır. Yapılan bir çalışmada bu sonuç ortaya çıkmıştır. Yenilik uğruna yapılan tüm yatırımlar ve Ar-Ge yatırımları kısa vadede işletme açısından birer maliyet kalemi gibi görünse de uzun vadede işletmenin rekabet stratejileri konusunda güçlenmesini, pazar payını artırmasını, üretim kalitesini artırmasını, müşteri memnuniyetini artırmasını sağlayacaktır (Atakan, 2017). Yine bu çalışmada, çalışan bağlılığı ile yenilik performansı ilişkisinin de doğru orantılı olduğu görülmüştür.

İşletmelerde yenilik performansına olumlu yönde katkı sağlayan kriterlerden en önemlisi için çalışan bağlılığı denilebilir. Çalışanların kendilerini bulundukları yere ait hissetmeleri bu açıdan oldukça gereklidir.

Yenilik Stratejileri; İşletmelerin öncelikli stratejilerinin başında gelmekte olan yenilik stratejileri firmalar için alt bir strateji konumundadır. Buna göre yenilik stratejisi; bir planlama dokümanı olmakla beraber aynı zamanda insanlar için bu yenilikleri neden yaptığını gösteren bir rehber görevindedir. Urban ve Hauser (1980) firmalar için stratejileri iki grupta, reaktif ve proaktif olarak iki kolda incelemiştir. Reaktif stratejiyi baz alan firmalar müşterilerin dengelen yeni taleplere ve rakiplerinin yeni taktiklerine cevap verirler. Proaktif stratejiyi izleyen firmalar her zaman rakiplerinden önce pozisyon alırlar.

Yenilik stratejileri altı başlık altında ele alınabilir. Bunlar; taklitçi saldırgan, bağımlı; savunmacı, fırsatları izleyen ve geleneksel yenilik stratejileri olarak değerlendirilir (Atakan, 2017, s. 32-35).

Yetenek, Yetenek Yönetimi ve Nepotizm (Kayırmacılık)

Yetenek; bireyin bilgi, beceri, deneyim ve aklını kullanarak bir işi yapabilme veya geliştirebilme özelliğidir. Deneyime bağlı olarak gelişir. Yetenek, doğuştan ve sonradan kazanılan özelliklerin toplamı olarak da değerlendirilmektedir (Demirel ve Savaş 2015, s. 133). Örgütler açısından yetenek ise yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurmaktır. Diğer bir ifade ile örgüt içinde tutulabilen bireysel yeteneklerin toplamıdır. Yetenek yönetimi ise kısaca sahip olunan bireysel yeteneklerin maksimum verimi sağlayacak şekilde yönetilmesidir. Bireysel yeteneklere uygun ortamlar ve imkânlar sunularak yeteneklerinden tam kapasite yararlanılabilmektedir.

Yetenek yönetimi; çalışanların sahip oldukları yetenekleri açığa çıkarma ve bu yeteneklerin iş süreçlerine aktarılması için gerekli çabaların en etkin şekilde yönetilmesidir.

Yetenek yönetiminin etkili olabilmesi için örgüt yapısının da uygun modelde olması gerekmektedir. Yeteneklerinin nepotizmden (kayırmacılıktan) etkilenmemeleri için gerekli tedbirlerin alınması kaçınılmazdır.

Nepotizm (Kayırmacılık); genellikle insan kaynakları yönetimi sürecinde işe alma, işe yerleştirme, terfi ve kariyer geliştirmede liyakatten ziyade, yakınlık veya akrabalık derecesini dikkate alarak daha niteliksiz bireylerin değerlendirilmesidir. Ancak nepotizmin her zaman niteliksiz bireylerin tercih edildiği anlamına gelmemesi gerekir. Bazen nitelikli eş, dost ve akrabaların da tercih edildiği görülmektedir. (Demirel ve Savaş 2015, s. 141).

'Demirel ve Savaş 2015' çalışmasında nepotizm; aile bireylerinin rolü, aile bireyi olmayanların rolü, eşitlik, akraba kayırmacılığı ve profesyonellik boyutları ile ele alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere tüm alanlarda yenilik, yenilenme ve gelişmenin performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Kamuda yeniliğin amaçlarını, itici güçlerini ve yeniliğin önündeki engelleri belirlemektir. Organizasyon büyüklüklerinin yenilik politikalarına etkilerini araştırmaktır. Finansal destekler, teşvikler, özendirici faaliyetlerin etkilerini ve bu etkilerin boyutlarını görebilmektir.

Bu çalışmanın diğer bir amacı global dünyada devamlı gelişen yenilik stratejileri ile işletmelerin yenilik performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. İlk olarak yeniliğin ve ilgili diğer kavramların tanımı yapıp ve sonrasında bunun önemi ve bu konuda yapılmış akademik çalışmalara yer verilerek farklı bakış açıları gözden geçirilerek çalışma zenginleştirilmiştir.

Bir başka açıdan amaç, stratejik yönetim anlayışında yenilik ve yenilik yönetiminin önemini ortaya koymak, yapısını ve unsurlarını incelemek ve stratejik yenilik yönetimi ile rekabet üstünlüğü sağlamanın örgütler için önemini değerlendirmektir.

Örgütsel başarı açısından yeniliğin etkileri göz önünde bulundurularak örgütlerin yeniliğe karşı tavırlarını etkileyen örgütsel faktörleri ortaya koymak da bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Yine bu çalışmayla yenilik ve “yeniliklerin performans üzerindeki etkileri konusunda Dünya’da ve Türkiye’de durum nedir?” sorusuna da cevap aramaya çalışılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak, daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçlarının karşılaştırılması ve ortak sonuçlarından faydalanma yoluna gidilmiştir. Kısacası, bu alanda yapılan araştırmalar araştırılmıştır.

Yapılan bu çalışma akademik bir çalışma olmakla beraber, uygulamada neler oluyor, teori ile pratik örtüşüyor mu, ayrışıyor mu anlamında bir durum tespiti yapmak da amaçlarımız arasındadır.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Kurumların Yenilik Performansı

Marmara Üniversitesi’nin Öneri Dergisi Cilt 12, Sayı 48, (Temmuz 2017) sayısında yayınlanan Fatih Pişkin’in “Kamuda Yenilik: İstanbul’daki Kamu Kurumları Üzerinden Bir Araştırma” çalışması sonuçlarına göre; kamu kurum ve kuruluşları yenilik ve yenilenmeye karşı istekli olmakla beraber halen bir direncin varlığı da hissedilmektedir (Pişkin, 2017 s. 63-64).

Günümüz işletmelerinde rekabetçi ve yenilikçi olabilmek için kurumsal girişimcilik işletmelerde önemli bir stratejik araç haline gelmiştir. Kurumsal girişimcilik ve yeniliğin işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi hedefleyen bir araştırmada (Okay ve Tekin 2020) anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, sağlık işletmelerinde kurumsal girişimcilik ve yenilik kavramının henüz tam anlamıyla bilinmediği ve kurumsal girişimcilik ve yenilik kavramının sağlık işletmelerinin performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Okay ve Tekin 2020).

Kurumsal girişimciliğin boyutları olarak ifade edilen, yenilikçi olmak, risk almak ve proaktiflik gibi kavramlara sahip işletmelerin, yenilikçi işletme olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Öğüt, Bülbül, Yılmaz, s.).

Proaktiflik, gelecekteki taleplerini sezilmesi potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verilebilmesi için öncü ve aktif davranış biçimidir.

Yenilik performansı günümüz dünyasında küreselleşmenin hızla artması ile giderek önem kazanmış ve şirketler için kızışan rekabet ortamında önemini hızla hissettirmiştir. Şirketler için yapılan araştırmalara göre büyümenin önemli yapı taşlarından biri yenilik olarak belirtilmiştir. Bu yenilik faaliyetleri için ayrılan önemli bütçe karşılığında birçok şirket geri dönüşleri yeterince alamamaktadır. Geri dönüşlerin her zaman tatmin edici düzeyde olmamasından dolayı şirketler yenilik araştırmalarına bütçe ayırmaktan kaçınmakta ve bu durum gelişimin önünde engel teşkil etmektedir (Demirel, 2015, s. 42).

Organizasyonel Büyüklük Yönünden Yenilik

Literatürde, organizasyonel büyüklüğün yenilik performansı üzerinde belirleyici bir değişken olduğuna yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte ilişkinin yönü açısından farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Büyük organizasyonlarda görülen bürokratik ve karmaşık yapılanmaların yeniliği olumsuz etkilediğini ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi organizasyon büyüklüğü ile yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Pişkin, 2017 s. 64).

Finansal Destekler den Yararlanma Yönüyle Yenilik

Yenilik faaliyetlerinde finansmana olan ihtiyaç çalışmanın türüne ve içeriğine göre değişmektedir. Bazı yenilikler küçük bütçelerle gerçekleştirilirken, özellikle araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayalı yenilikler büyük harcamalar gerektirebilir. Gerek kamu gerekse özel sektörde yeniliğin önündeki engellerden biri de finansal kaynakların yetersizliğidir.

Kurumların yenilik çalışmalarında karşılaştıkları finansman sorunlarını aşmada kullanılan en önemli araçlardan biri hibe, düşük faizli ya da faizsiz kredi gibi finansal desteklerdir. İstanbul'daki araştırmaya katılan kamu kurumlarının %31,5'i yürüttükleri yenilik faaliyetleri ya da projeleri için destek almışlardır. Kurumların bütçe dışı finansal desteklerden yararlanma ve yenilik gerçekleştirme durumları analiz edildiğinde, destek aldığını belirten kurumların diğer kurumlara göre daha fazla hizmet yeniliği ve organizasyonel yenilik gerçekleştirdiği görülürken, finansal desteklerden yararlanma ile süreç ve iletişim yeniliği gerçekleştirme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Kamu kurumlarının finansal desteklerden yararlanmaları ile ilgili ilginç bir sonuç da genç çalışanlara sahip kurumların finansal desteklerden daha fazla yararlandıklarıdır. Kurumların finansal desteklerden yararlanma durumları, kurum çalışanlarının yaş ortalamaları analiz edildiğinde, yaş ortalaması 30-34 yaş aralığında olan kurumların finansal desteklerden daha fazla yararlandığı görülmektedir (Pişkin, 2017 s. 64).

İtici Güçler

Yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan, kolaylaştıran etkenler yeniliğin itici güçleri olarak tanımlanmaktadır. Yeniliğin itici güçlerinin neler olduğu özel sektör ve kamu arasında farklılık göstermekle birlikte bazı itici güçlerin her iki sektör için geçerli olduğu bilinmektedir.

Kamuda yeniliğin en önemli itici gücünün yeni kanun ve düzenlemeler olduğu görülmüştür. Diğer kolaylaştırıcı etkenler ise kurumun bilgi yönetim sistemi, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, yenilikçi fikirlerin ve personelin ödüllendirilmesi olmuştur.

İstanbul'daki kamu kurumlarında da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ankete katılan kurumlar yürüttükleri yenilik faaliyetlerinin arkasındaki en önemli itici güç olarak sahip oldukları insan kaynağını göstermektedirler. İkinci en önemli itici gücün ise yeni kanun, düzenleme, politika öncelikleri ve stratejiler olduğu görülmektedir. Yenilik üretmede tüm aktörler için en önemli itici güçlerden biri olan teknolojik gelişmelerin kamu tarafından da yakından takip edildiği ve kamudaki yenilik faaliyetlerini olumlu etkilediği görülmektedir.

Kurumların sahip olduğu insan kaynakları ve teknolojik kaynaklar birlikte değerlendirildiğinde, kurum içi kaynakların gerek bilgi kaynağı gerekse itici güç olarak kamu kurumlarının yenilik performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kurum dışı etkenlerden biri olarak müşteri/vatandaşların da yenilik faaliyetlerinin arkasındaki itici güç olarak önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç, finansal kaynaklardaki yetersizliğin yenilik çalışmalarını olumsuz etkilediği, kurumların bu amaçla bütçe dışı finansal desteklere başvurdukları ancak yeni finansman kaynaklarının yenilik faaliyetlerinin arkasındaki itici güç olarak diğer faktörler kadar etkili görülmediğidir.

Engeller

Yeniliğin ortaya çıkmasını destekleyen ve kolaylaştıran etkenler kadar engelleyen faktörlerin belirlenmesi ve bunlara yönelik düzenlemeler yapılması da önem taşımaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engellerin başında finansman ve insan kaynağı yetersizliğinin geldiği görülmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010).

Kanuni zorunluluklar, yönetimin yeniliği desteklememesi ve çalışanlara yönelik teşviklerin olmaması diğer engeller olarak öne çıkmaktadır (Pişkin, 2017 s. 70).

Yeniliği engelleyen faktörler ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, finansman eksikliği, zaman yetersizliği ve kurum içi teşviklerin yetersizliği en çok belirtilen üç engel olmuştur. İtici güçlerde olduğu gibi yeniliğin önündeki engellerde de kurum içi etkenlerin (liderlik ve yönetim kaynaklı sorunlar, rutin iş yükü, çalışanların yeniliğe karşı direnç göstermesi vb.) kurum dışı etkenlere kıyasla daha önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İstanbul'daki kamu kurumlarında ise yeniliğin önündeki engellerin başında yeniliği destekleyen ödül ve teşvik mekanizmalarının olmaması gelmektedir (Pişkin, 2017 s. 70).

Başka bir araştırmanın sonuçlarına göre örgütte yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlar; üst yönetimin riskten korkması, homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma ve aşırı bürokrasi olarak belirtilmektedir (Naktiyok, 2007, s.212).

Devlet Politikası Olarak Yenilik ve Yeni Vizyon

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Yönetici Özetinden; 5018 Sayılı Kanunla, kamu sektöründe benimsenmesi öngörülen stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı verimli ve etkin organizasyon oluşturma hedefi, kamu idarelerinde inovasyon kültürünün oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Rapor kapsamında yer verilen gelişmelerle kamuda başlatılan dönüşüm sürecinde inovasyonun kurum kültürü olarak benimsenmesi ve inovasyon yönetimine ilişkin sistemlerin kurulması büyük önem arz etmektedir.

Komisyon çalışmaları sırasında Türkiye'nin en fazla odaklanması gereken dört ana başlık belirlenmiştir. Bu dört temel başlık öncelik sıralamasına göre şu şekildedir: Kurumsal kültürün dönüşümü ve yenilikçilik, Karar alma ve politika oluşturmada yenilikçilik, Kamu hizmetlerinin sunumunda yenilikçilik, Kurumsal yönetimde yenilikçilik.

Ayrıca, Komisyon çalışmalarında Türkiye'nin mevcut durumunda değerlendirilmesi gereken temel unsurlara ilişkin hedefler konması gerektiği ortaya konulmuştur. Bunlar, kamuda yönetim döngüsünün tamamlanması, kamuda yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması, liyakat ve nitelikli insan kaynağının yönetimi, işbirliği, birlikte çalışabilirlik, katılım, kanıta ve veriye dayalı karar verme ve politika oluşturma, kamuda yenilik iklimi yaratacak uygulamalar, farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik.

Kalkınma planları içerisinde kurumsal yönetim konusu ilk defa ele alındığı için bu anlamda beş yıllık perspektifte kamuda bir farkındalık oluşturulmasının esas olduğu kabul edilmiştir. Türkiye'de kamu yönetiminde hedeflenen yenilikçi anlayışa ulaşabilmek için özetlenen plan hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Kamu yönetiminde kurumsal yönetim değerlerinin ve yenilikçilik unsurunun ne düzeyde benimsendiğinin tam olarak tespit edilmesi ve bu tespitten hareketle kamu kurumlarında kurumsal yönetim farkındalığının artırılması.

Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminde yenilikçilik iklimini geliştirecek sistem değişikliklerinin belirlenmesi ve tanımlanması.

Kanıta dayalı karar verme ve politika yapmanın yaygınlaştırılabilmesi için gerekli teknolojik ve yöntemsel altyapının kullanılabilir hale getirilmesi.

Kamu yönetiminde farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik örneklerinin gelişiminin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumlarında yeniliğin önünün açılması kurumların yenilikçilik performansını arttırmakla kalmayacak aynı zamanda kamusal hizmetlerden faydalanan tüm paydaşların yenilikçilik performanslarının yükseltilmesine de katkıda bulunacaktır.

Bu alanda yapılmış tüm araştırmalardan çıkan ortak sonuç; kamu kurumlarında yeniliğin önünün açılabilmesi için aşağıdaki konularda daha çok çalışılması gerektiğidir.

Bürokratik yapılanmanın değişmesi: Kamu kurumlarındaki bürokratik yapılanmanın yeniliğin önündeki önemli engellerden biri olduğu birçok çalışma ile ortaya konmuştur.

Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik: Kurumsal yönetimin kamu hizmetlerinin farklı unsurlarına uyarlanması hizmetlerin süreçlerinin ve gelişmeye açık yönlerinin ele alınmasını gerektirmektedir.

Burada da kamu yönetiminde hizmet sunumuna ilişkin pek çok alanın dikkate alınması gerekmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023, s. 28).

Kamu Hizmetlerinde Fizibilite ve Simülasyon: Klasik kamu yönetiminde fizibilite çalışmaları ve düzenleyici etki analizi gibi araçlar daha çok deneyim ve sezgiye dayalı olarak yapılan bir öngörün

çalışması niteliğindedir. Yakın zamanda bu tür çalışmalara veri temelli araçlar da eklenmektedir. Ancak, gelişen teknoloji yönetsel süreçlerde ve kararlarda simülasyona dayalı fizibilite gerçekleştirme olanağı sağlamaktadır. Bu sebeple kamu yönetimi yazınında geleceği öngörmeye katkıda bulunacak araçların kullanılması ve bu anlamda bir birikim oluşturulması önemli görülmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023, s. 30).

Kamu Hizmetlerinde Ölçek İyileştirmesi: Devletin örgütlenmesinde kamu hizmetlerinin yeniden ölçeklenmesi ve yeni ölçeklerin ortaya çıkması uzun bir süredir tartışılmaktadır. Bu yeniden ölçekleme süreçlerinde optimum hizmet ölçeklerinin tespiti ve bu ölçeklerde sunulacak hizmetlerin tasarımıyla yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023, s. 31).

Kamu Hizmetlerine Erişimde Eşitlik ve Adillik: Kamu hizmetlerinin sunumunda söz konusu olan kısıtlar erişimi de engelleyebilmektedir. Erişimin eşit ve adillik temelinde yeniden yapılandırılması önemli kazanımlar sağlama potansiyeli taşımaktadır. Bu konuda dezavantajlı gruplara hizmet sunum koşullarının dikkate alınması gerekmektedir. Toplumsal açıdan kamu hizmetlerine erişimde yoksun konumda kalanların tespiti için kamu yönetiminde buna yönelik bir veri toplama ve işleme sistematığının kurulması gerektiği görülmektedir. (On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023, s. 33).

İş ve Ürün Geliştirme: Genelde kamu hizmetleri durağan ve değişmez olarak görülmektedir. Ancak, hizmetlerin farklı biçimlerinin ve alt kollarının tanımlanmasında iş geliştirme ve ürün geliştirme yaklaşımlarından yararlanılabilir.

Finansal ve Teknolojik Kaynakların Sağlanması: Kendilerine merkezi yönetim tarafından ayrılan bütçe dışında finansal kaynağı bulunmayan kamu kurumlarını öncelikle bu alanda ihtiyaç duydukları bütçelerin tahsis edilmesi, bununla birlikte AB, Kalkınma Ajansları gibi yapılar tarafından sağlanan proje bazlı fonlardan yararlanabilmeleri imkânları artırılmalıdır.

İnsan Kaynağı ve Eğitim: Yenilik faaliyetlerinde finansal kaynaklar kadar kurumların sahip olduğu insan kaynağı da büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar kamu kurumlarının insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili atılması gereken birçok adım olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlara örnek olarak kamunun işe alımlarda özel sektör ile rekabet edebilmesini sağlayacak mevzuat düzenlemelerinin yapılması, özellikle araştırmacılar gibi Ar-Ge ve yenilik çalışmalarında kilit rol oynayan nitelikli ve uzman personel başta olmak üzere, kamu kurumlarında çalışanlara sunulan maddi imkânların iyileştirilmesi gösterilebilir.

Kamu çalışanlarının yenilikçi potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını engelleyen etkenlerden biri de yaptıkları işlerin özel sektör çalışanlarına göre inisiyatif kullanmayı gerektirmeyen, rutin işler olması ve çalışma zamanlarının neredeyse tamamının bu tür işlere ayrılmasıdır. Bu durum çalışanları mesleki açıdan köreltmekte, kişisel ve kariyer gelişimlerini yavaşlatmakta, yenilikçi ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmalarına engel olmaktadır.

Kurum içi ve kurum dışı eğitimler, kamu çalışanlarının konferans, seminer, fuar vb. faaliyetlere daha fazla katılım sağlaması, özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin katılacağı yurtdışı gezilerinin artırılarak dünyadaki gelişme ve uygulamaların yakından takip edilebilmesinin sağlanması bu sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

Yenilikçi Fikirlerin Ortaya Çıkarılması: Yeniliğin temelinde fikir yatmaktadır. Kurum çalışanlarının yeni fikir ve önerileri belirlenen iletişim kanalları vasıtası ile ilgili kişi ve birimlere iletebilmelidir. Bu fikirler konularına göre oluşturulan komiteler tarafından değerlendirilmeli ve uygun olanlar hayata geçirilmelidir.

İstanbul'daki kamu kurumlarında bu tür mekanizmaların var olmaması ya da var olanların sistematik olarak çalışmaması yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında bir engel olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal Teşvik ve Ödüllendirme Sistemlerinin Geliştirilmesi: İster kamuda ister özel sektörde olsun, yenilikçi fikir ve uygulamaların ortaya çıkabilmesi çalışanların buna yönelik olarak teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Özel sektörde yeni bir ürün ya da hizmetin piyasaya sunulması ve başarılı olması firmanın kârlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple firmalar çalışanlarını yenilikçi fikirler üretme konusunda daha çok teşvik etmektedir. Özellikle maddi olarak kolaylıkla ödüllendirebilmektedir. Kamu çalışanları tabi oldukları yasal düzenlemeler sebebi ile sahip oldukları yeni fikirler uygulamaya konulsa bile yenilikçiliklerinin maddi karşılığını alamamaktadırlar.

İstanbul'daki kamu kurumlarında da bu eksiklik bulunmakta, çalışanları yeniliğe teşvik edici ödüllendirme sistemlerinin olmaması yenilik çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.

Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesi: Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler günümüzde bilgi paylaşımını çok daha kolay ve hızlı hale getirmiştir. Kamu, üniversite ve özel sektör arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, sadece kamunun üniversite ve firmalara fon sağlama ya da çalışmalarının önünü açması, kolaylaştırması şeklinde algılanmamalıdır. Bu işbirliği, kamu kurum ve kuruluşlarının da yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunacak şekilde tasarlanmalıdır.

AB, TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansları gibi kurumlar tarafından finanse edilen projeler bu alanda önemli bir fırsat doğurmaktadır. Kamu kurumlarının üniversite ve firmalarla birlikte ortak proje başvuruları yapmaları ve yürütmeleri, sorunlar karşısında ortak bir yaklaşım geliştirme ve işbirliği yapma konusundaki tecrübelerini artırarak yenilikçilik kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

İyi Uygulama Örnekleri: Özel sektör ve diğer kamu kurumlarında gerçekleştirilen başarılı yenilik çalışmalarının tanıtımı ve duyurulması, kamu kurumlarında yeniliği teşvik edecek önemli etkenlerden biridir.

Veri Üretimi: Ülkemizde birçok araştırma alanında olduğu gibi kamuda yenilik alanında da veri eksikliği olduğu görülmektedir.

Kamu sektörü denince aslında çok geniş bir sektör tanımı yapılmaktadır. Kamu içerisinde sunulan hizmetlerin niteliğine bağlı olarak eğitim, sağlık, savunma gibi birbirlerinden oldukça farklı yapı ve dinamiklere sahip sektörler bulunmaktadır. Dolayısıyla tüm bu sektörler için belirlenecek ortak bir kamu yenilik modelinin olamayacağı açıktır. Bu bağlamda, yapılması gereken çalışmalardan biri de sektörler bazında çalışmasıdır.

Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşır. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.

Nepotizm, genellikle insan kaynakları yönetimi sürecinde işe alma, işe yerleştirme, terfi ve kariyer geliştirmede liyakatten ziyade, yakınlık veya akrabalık derecesini dikkate alarak daha niteliksiz bireylerin değerlendirilmesidir.

Örgütlerde nepotizmin(kayırmacılığın) hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin olduğunu vurgulamıştık. Ancak, "Demirel ve Savaş 2015" çalıştırmasında nepotizmin olumsuz yönlerinin, olumlu yönlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle nepotizmin sektör farkı gözetmeksizin örgütlere olan maliyeti, daha kapsamlı araştırma ve incelemeye ihtiyaç duymaktadır. Stratejik yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmanın yöntemini ve yolunu işletmelere sunar. Bununla beraber stratejik yönetimin çevresel faktörler, işletmenin değerleri ve kaynakları arasında bir uyum sağlama süreci olarak ifade edilebilir. Ancak işletmeler belirsizliklerin etkisiyle mevcut stratejilerinin gerisinde kalabilirler ya da ilerisine geçme potansiyelleri olabilir. Bu durumda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilme ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri stratejik yenilenme ile mümkün olacaktır (Öğüt, Bülbül, Yılmaz, s.).

KAYNAKÇA

- Atakan, S. Cansu. (2017) Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki. İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi Yıl:1 Sayı:2 Güz 2017/2 s.29-42
- Aydın, A. Bekmezci, M. (2019), Stratejik Yönetim Anlayışında Yenilik ve Yenilik Yönetiminin Örgütler İçin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisine Yönelik Değerlendirme. Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs 2020, Yıl: 2, Sayı: 3.
- Azad, K. Parinaz. (2013) Bahçeşehir Üniversitesi Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2015) Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
- Eren, H., Karaca, S. ve Kılıç, A. (2015) Firma İç ve Dış Kaynakların Organizasyonel Yenilik Geliştirmedeki Etkileri. Yönetim ve Eko. Araş. Dergisi- Cilt:13 Sayı:3 (Eylül 2015).

- Maden, S. Işık ve Kutgi, D. (2019) Yenilik Politikalarında Yaşanan Küresel Dönüşümler ve Türkiye’de Paradigma Değişimleri1, SDÜ Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ağustos 2019, Sayı: 47, s. 165 – 180.
- Naktiyok, A.(2007)Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21 Haziran 2007 Sayı: 2.
- On Birinci Kalkınma Planı, (2019-2023) Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik, Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Okay, S. ve Tekin, M. (2020), Kurumsal Girişimcilik ve Yeniliğin İşletme Performansına Etkisi. Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi Yıl:2020.
- Öğüt, A. Bülbül, H. Yılmaz, N. Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi.
- Pişkin, F. (2017) Kamuda Yenilik: İstanbul’daki Kamu Kurumları Üzerinden Bir Araştırma Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi • Cilt 12, Sayı 48, Temmuz 2017.

KOÇLUK, MENTORLUK VE BEYİN AVCILIĞI İNSAN KAYNAKALARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM MI?

IS COACHING, MENTORING AND HEAD HUNTING A NEW APPROACH IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT?

Nur Banu BURAK KARKAR¹

ÖZET

Küreselleşmenin hız kazanmasına, rekabetin uluslararası boyuta taşınmasına, teknolojinin hızla değişmesine ve müşteri beklentilerindeki sürekli değişime uyum sağlamak için örgütlerin nitelikli insan kaynakları seçimini daha önemli hale getirmiştir. Değişen koşullara ayak uydurmak için geleneksel yönetim yaklaşımları yerini yeni yönetim yaklaşımları almaktadır. Örgütler daha etkin ve verimli olmak için çalışanların bilgilerini, niteliklerini ve performanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar kariyer süreçlerinde kişisel yeteneklerini geliştirmek, mesleki beceriler kazanmak ve örgüte uyum sağlamak için desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Mentorluk ve koçluk yaklaşımları bireyler için kariyer geliştirme aracı iken örgütler için rekabet ve verimlilik unsuru olarak değerlendirilmektedir. Değişen ve gelişen bu ortamda verimli ve doğru yöneticiyi bulmak ise beyin avcılığı şirketlerinden talep edilmektedir.

Anahtar sözcükler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Koçluk, Mentorluk, Beyin Avcılığı*

ABSTRACT

It has caused the acceleration of globalization, the internationalization of competition, and rapid change in technology. It has made the selection of qualified human resources of organizations more important in order to adapt to the constant change in customer expectations. In order to keep up with changing conditions, traditional management approaches are replaced by new management approaches. Organizations try to increase the knowledge, qualifications and performance of employees in order to be more effective and efficient. Employees need support in their career processes to improve their personal abilities, gain professional skills and adapt to the organization. While mentoring and coaching approaches are a tool for career development for individuals, they are considered as an element of competition and productivity for organizations. In this changing and developing environment, finding the right and efficient manager is demanded from headhunting companies.

Keywords: *Human Resources Management, Coaching, Mentoring, Head Hunter*

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi, nurbanu.burak@gmail.com

GİRİŞ

Hızla ve sürekli değişen, gelişen yaşam koşullarına insanların, örgütlerin ve toplumlarında ayak uydurması gerekmektedir. Bireyler ve örgütler bu değişim ve dönüşüm sürecine direnç göstermek yerine uyum sağlayarak gelişmektedirler. Değişimle karşılaşan birey veya örgütler sahip oldukları enerji, zaman ve paralarını bu dönüşüm sürecine uyum sağlamak için harcamaktadırlar. Bu noktada karşılaştıkları durumlara yol gösterecek, seçenek sunabilecek, yenilikleri keşfedebilmelerine olanak sağlayacak yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışmada mentorluk, koçluk beyin avcılığı ve insan kaynakları yönetimi kavramları açıklanmış ve tarihsel gelişimleri anlatılmıştır. Bu uygulamalara insan kaynakları yönetiminde neden ihtiyaç duyulduğuna ve insan kaynakları yönetimindeki yeri ve önemine değinilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Koçluk ve mentorluk kavramları oldukça eski tarih boyunca kullanılan kavramlardır. Yakın anlama sahip olmaları nedeniyle bu iki kavramı birbirinin yerine kullanılmasına neden olmuştur. Yakın anlamlı olmanın dışında benzer noktaları da oldukça fazla olan bu iki kavram temelde birbirinden oldukça farklıdır. Ülkemizde de mentorluk, koçluk, danışmanlık, liderlik, yöneticilik kavramları birbiri yerine sık kullanılmaktadır. Beyin avcısı kavramı ise oldukça yenidir. Değişen koşullara uyum sağlamanın sonucunda üst düzey yetenekli adayları bulma işini yapan kişiler için kullanılmaktadır.

Koçluk

Kavram olarak çok boyutlu olan koçluğun geçmişten günümüze birçok farklı tanımı bulunmaktadır (Bilen, 2019, s.31). Sözlük anlamı olarak öğretme, danışmanlık yapma, eğitme, yöneltme, yol gösterme, alıştırma şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Poussard, 2015, s. 26). Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF, International Coaching Federation) koçluğu, “bireylerin yaratıcılık ve üretkenlik kaynaklarının kilidini açarak potansiyellerini açığa çıkarmaları süreci” olarak tanımlamıştır <https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/bir-koc-olmak-icin/> (28.12.2020). Barutçugil “bireylere, ekiplere ve şirketlere farkındalık kazandırmaya, sağlanan farkındalığa bağlı olarak sorumluluk yaratmaya, tercihler yapılmasını sağlamaya, cesaretlendirmeye ve eyleme geçilmesini desteklemeye yönelik süreç” olarak ifade etmektedir (Barutçugil, 2018, s. 21). Koçluk süreci, danışmanlık yapma ve tavsiye verme yerine kişinin veya grubun hedeflerini belirleyerek ulaşmalarına odaklanır [https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/kocluk-mesleginin-farkindir/\(30.12.2020\)](https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/kocluk-mesleginin-farkindir/(30.12.2020)). Tanımların ortak noktası koçluk kavramının eşlik etme süreci üzerine temellendirildiği anlaşılmaktadır. Koçluk süreci bireysel veya örgütsel performansının artmasına odaklanarak birey ya da örgütün denenenmesi yönlerini ortaya çıkarıp gelişimlerini desteklemeyi hedeflemektedir (Sezer ve Şahin, 2015, s. 28).

Koçluğun tarihine baktığımızda çok eski zamanlardan bu yana insan hayatında yer aldığı görülmektedir. 1880’li yıllarda spor alanında kürek takımı üyelerini yöneten ve antrenman yaptıran kişiler için kullanılmıştır. 1980’li yıllarda bireylere spor alanı dışında da istedikleri alanlarda daha iyi sonuçlar elde etmesine, ilerleme ve gelişmelerine vesile olması amacıyla iş yaşamında kullanılmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllarda ise bir meslek olarak popülerleşmeye başlamış, büyük bir sektör haline almış ve bu alanda kurslar, okullar, dersler, kuruluşlar ortaya çıkmıştır (Çetin ve Bilen, 2017, s. 91-93). Bu gelişmelerle 1995 yılında ABD’de Thomas Leonard tarafından koçların desteklenip, mesleklerini geliştirmelerini sağlamak amacıyla Uluslararası Koç federasyonu (ICF) kurulmuştur. Kurum koç yetiştiren kurumlara akreditasyon şartları getirmesiyle koçluğun yasal ve bilimsel zemini oluşturulmuştur <https://www.icfturkey.org/icf-hakkinda/icf-global/tarihce/> (30.12.2020).

Mentorluk

Mentorluk tanımına dair yazarların farklı tanımları bulunmaktadır. Mentorluk, örgüt içinde olan deneyimli çalışanların, yeni gelen çalışanlara hem nasihat ederek hem danışmanlık yaparak kişisel ve örgütsel gelişimlerini sağlamalarına yardımcı olunması sürecini ifade etmektedir. Mentor ise yeni gelen çalışana rehberlik eden rol modelidir. Çalışana örgüt içinde yerine getirmesi gerekenler hakkında tavsiyelerde bulunana, tecrübelerini paylaşan kişidir (Newstrom ve Davis, 2002, akt Özkalp vd, 2006 s.57 s.85). Genel olarak mentorlar çalışma hayatında, öğretici, nasihat eden, tavsiye veren, yönlendiren, kariyer planlamasında geri bildirimlerde bulunan, deneyimli yöneticilerdir (Noe, 1988, s.470-472) Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF, International Coaching Federation) mentorlu,

“kendi tecrübesine dayanan bilgelik ve rehberlik sağlayan bir uzman” olarak tanımlamıştır. Mentorluk tavsiye verme, danışmanlık ve koçluk sürecini de içerebilmektedir <https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/kocluk-mesleginin-farkinedir/> (30.12.2020).

Mentorluk kavramı adını ilk olarak mitolojide Odysseus’un Truva savaşı’na katılırken oğlunu eğitmesi ve kral olarak yetiştirmesi için güvenilir dostu olan Mentor’ a emanet etmesinden almaktadır. Kökü mitolojiye dayanan bu kavram zaman içinde akıl hocası, yol gösterici, rehber olarak kullanılmıştır. Öğretmen-öğrenci ilişkisi şeklinde de yorumlanan mentorluk, daha sonra performansla ilişkilendirilmiştir. 2000’li yıllarda ise takım yönetme, lider yetiştirme, kariyer planlaması gibi konularda ilgi görmüştür. Günümüzde mentorlar şirket hakkındaki bilgi ve tecrübelerini mentee olarak adlandırılan yani akıl alan bireylere aktarmaktadırlar (Budak, 2013, s.404-407).

Beyin Avcılığı

Şirketler tepe yönetim kadrolarını belirlerken profesyonel danışmanlık hizmeti veren kişilerden yardım almaktadır. Üst düzey yönetici bulma işine head hunting adı verilirken, bu işi yapan kişilere ise headhunter denilmektedir. Türkçe’de ise kavram beyin avcısı veya kafa avcısı olarak kullanılmaktadır (Orhan, 2011, s.1). Dünya’da beyin avcılığı Amerika’da 1926 yılına doğduktan sonra şirketler kurulmaya başlanmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle 1960’lı yıllarda Avrupa’da yayılmaya başlamış ve bu alanda şirketler kurulmuştur. Ortadoğu’ya ise 1980’li yıllarda gelmiştir. (Orhan, 2011, s.6). Korn/Ferry, Heidrick&Struggles, Egon Zehnder, Russell Reynolds, Ray&Berndtson, IIC Partners, Boyden, Antal International dünyadaki lider beyin avcısı şirketlerinden bazılarıdır.

Bu şirketlerin Dünya’nın birçok ülkesinde ofisleri mevcuttur ve bu bölgelerdeki önde gelen şirketlere danışmanlık vermektedirler. Dünyada beyin avcıları çok ilginç ve farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Örneğin; birçok ülkede ordu, bakanlık bürokratlarının da bu şirketlerin danışmanlık verdiği kurumlar arasında yer almaktadır. Korn/Ferry geçmişte yarı profesyonel Yeni Zelanda Ordusu için adaylar göstermiş ve bunların arasından Genelkurmay Başkanı seçilmiştir. 2001 yılında Meksika Başkanı Vicente Fox’un kabinesini oluşturan 7 bakan Korn Ferry tarafından önerilmiştir. Heidrick &Struggles danışmanlık şirketi de, 2003-2005 yılları arasında Amerika, Danimarka, Almanya, Finlandiya, Portekiz, Kanada ve Hollanda gibi ülkelerde 300 belediye ve hükümete danışmanlık vermiştir. Egon Zehnder ise halen İngiltere Maliye Bakanlığı bürokratlarının belirlenmesinde etkili olmuştur. Boeing Şirketinin Finans Direktörü, Starbucks ve NIKE firmalarının Avrupa başkanları da beyin avcılarının önerdiği yönetici aday listelerinden şirketler tarafından seçilmiştir. <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/7-ortak-ozellik> (10.11.2020).

Türkiye’de aile şirketlerinin fazla olması nedeniyle şirketlerin çoğu yöneticilerini kendi içinden yetiştirmeye çalışmaktadırlar ancak bazen şirketin hızlı büyümesi, taze kana ihtiyaç duyulması ya da şirketin yeni kurulması gibi durumlarda dışarıdan yönetici seçimine ihtiyaç doğabilmektedir. Şirketlerin özellikle üst düzey pozisyonlar için bu firmaları seçmelerindeki en önemli nedenler; beyin avcılarının geniş veri tabanlarında araştırma yapabilmeleri ve pozisyonun gerektirdiği özelliklere yönelik özel araştırmalar ortaya koyabilmeleridir (http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/aile_sirketlerinin_kurumsallasmasi_e_alpteki_n_4-17-2012%206-10-50%20pm.pdf 10.11.2020).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları Yönetimi’nin tanımı birçok yazar tarafından farklı şekillerde yapılmıştır. Aytaç “Firmanın hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, kalifiye elemanların ise alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir” şeklinde tanımlamıştır (Aytaç, 1997, s. 248). Fındıkçı’ya göre insan kaynakları yönetimi “İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahiptir” (Fındıkçı, 1995, s.5). Bayraktaroğlu ise “Herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak tanımlamıştır (Bayraktaroğlu, 2003, s.5). İnsan kaynakları yönetimi anlayışı bir taraftan klasik personel yönetimi işlevlerini yerine getirirken bir yandan da örgüt için önemli olan insan kaynağını etkili ve verimli hale getirmek için

çalışmaktadır. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi İnsan kaynakları yönetiminin konusu insan odaklıdır. Ayrıca değişen, gelişen bir çevreyi de dikkate alarak örgüt kültürü oluşturmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Çetinel, 2003, s.177).

18. yüzyılda İngiltere’de başlayarak tüm dünyaya yayılan sanayi devrimi ile birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci başlamıştır. Sanayi toplumuna geçişle fabrikalar kurulmuş ve kitle üretimine geçilmiştir. Ekonomik sistemde meydana gelen bu değişimler sosyal yapıda da değişimlere neden olmuş sanayi merkezlerine göçle işçi sınıfı kavramı doğmuştur. Bütün değişimler sonucunda işletmelerde personel kayıtları tutan, ücret bordrolarını hazırlayan personel yönetimi bölümleri kurulmuştur (Budak, 2013. s.7- 9). Taylor ve Fayol’un yönetim anlayışının da etkisiyle işlerin tasarımı, işe alım, çalışma ortamının şartları gibi zorlukları azaltarak verimliliği arttırmaya yönelik teknikler geliştirilmiştir (Üsdiken, Wasti, 2002, 4). 1930’lu yıllarda meydana gelen krizle ekonomik piyasalar yanında işgücü piyasaları da etkilenmiştir. Çokuluslu şirketlerin piyasada yer almasıyla insan kaynaklarını etkili, verimli kullanma önem kazanmıştır (Budak,2013, s.9). Davranışsal yaklaşımın gelişmesi sonucunda da insan ilişkilerinin önemi ön plana çıkmıştır (Çetinel, 2003, s.191). 1960 ‘lı ve 70’li yıllarda örgütsel davranış teorisi etkisiyle çalışan davranışlarını anlamaya ve örgütsel etkinliğe önem verilmiştir. 1980’li yıllarda geleneksel personel yönetimi bilgi üretiminin önem kazandığı, hızlı teknolojik değişimin yaşadığı, piyasaların hızla değiştiği koşullarda yetersiz olarak görülmeye başlanmasıyla insan kaynakları yönetimi söylemi ortaya çıkmıştır (Erdut, 2001, s.57).1990’lı yıllarda bilginin önemi ortaya çıkmış rekabet kaynağı olarak kullanılmış ve böylece insan kaynakları yönetiminde stratejik bakış açısı önem kazanmış çalışanlar kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. 2000’lerden sonra bilgi toplumlarında bilgiyi üreten insan kaynağına yönelik gelişmeler ve onlara uygun örgüt modelleri önem kazanmıştır. İnsanların çalışma ortamında taşıdığı temel nitelikleri göz önüne alınarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi gündeme gelmiştir (Budak,2013, s.15-17). İnsan kaynakları yönetimi dinamik bir sürece sahiptir bu nedenle değişen koşullara göre şekillenmektedir.

KAVRAMLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Küreselleşme, rekabetin uluslararası boyutlara ulaşması, müşteri beklentilerindeki sürekli değişim gibi gelişmeler; örgütlerde nitelikli insan kaynağı ile çalışmayı daha önemli hale getirmektedir. Bu nedenle örgütler, daha etkin ve verimli olmak için çalışanların performansını artırmak ve onları bilgili ve güçlü kılmak için yollarını aramaktadır. Kariyer sürecinde çalışanlar kişisel yeteneklerini geliştirme, mesleki beceriler kazanma, örgüte uyum sağlama gibi konularda desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda mentorluk ve koçluk kavramları günümüzde örgütlerin önemli rekabet ve verimlilik unsuru olarak değerlendirilmektedir (Erdem ve Özen, 2002).

Koçluk uygulamaları bilişim teknolojilerinden sonra dünyada en hızlı gelişen ikinci sektördür. Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından 161 ülke ve bölgeyi kapsayan Küresel Koçluk Araştırması sonucuna göre koçluk uygulamaları 2016 yılına göre %46 oranında artmıştır. Küresel boyutta 71,000 koç olduğu hesaplanmıştır. Koçluk becerilerini kullanan yöneticilerin/liderlerin sayısının neredeyse yarı yarıya artış göstermiştir. 2016 itibarıyla sadece ICF üvanlı 25.000’i aşkın koç bulunmaktadır, https://www.icfturkey.org/wp-content/uploads/2020/11/2020-ICF-K%C3%BCresel-Ko%C3%A7luk-Ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1-%C3%96zeti_T%C3%BCrk%C3%A7e.pdf (11.12.2020).

Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketinin Koçluk Yaklaşımı ile ilgili yaptığı araştırmada yöneticilerin ve çalışanların öğrenmesi, gelişmesi ve yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluk yaklaşımının örgütlerin verimliliğini ve büyümesini olumlu etkilediğini göstermiştir. Araştırmaya katılan kurumlarda koçluk uygulamasından sonra, verimlilikte % 53, kalitede % 48, organizasyonel güçlenmede % 48, müşteri memnuniyetinde % 39, çalışan bağlılığında % 32, maliyet düşüşünde % 23, karlılıkta % 22 artışlar olduğu görülmüştür. Koçluk hizmetlerine yatırım yapan araştırmaya katılan bu şirketler, bu yatırımdan yaklaşık 6 kat maddi geri dönüş sağlamıştır. Yine aynı araştırmaya göre koçluk uygulamasından sonra yöneticilerde astlarla iş ilişkisinde %77, üstlerle iş ilişkisinde % 71, ekip çalışmada % 67, eşit seviyede iş ilişkisinde % 63, çalışan memnuniyetinde % 61, çatışma azalmasında % 52, taahhütte % 44, müşteri ilişkilerinde % 37 gelişme sağlandığı görülmektedir (www.itcoaches.org’dan akt. Barutçu ve Özbay, 2009: 51).

İnsan Kaynakları yönetim sürecinde yönetici koçluğu da önemli bir yer almaktadır. Yönetici koçluğu, kişisel gelişmeyi desteklemek ve profesyonel hedeflerine ulaşmak amacı ile birey tarafından istenilen

yönetimsel davranış değişikliklerini gerçekleştirmeyi hedefleyen bir çalışma olarak tanımlanmaktadır (Mazzini, 2007: 20). Dünyada daha uzun bir geçmişe sahip olan yönetici koçluğu Türkiye’de 2000 yılının başından bu yana talep edilmektedir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olarak görülen koçluk, emir komuta ve kontrol üzerine odaklanmış olan geleneksel yönetim anlayışını yerine çalışanlarını geliştirmeye, performanslarını artırmaya ve daha bilgili hale getiren organizasyonlar yaratmaya odaklanmıştır. Telekomünikasyon, bankacılık ve ilaç sektörleri yönetici koçluğu uygulamalarından en çok faydalanan sektörlerdir (Orhan, 2011, s.22).

Mentorluk sürecinde çalışanın kendine güveni artar, kişiliğini geliştirme fırsatı bulur ve iş yerindeki rollerini etkin bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olur. Bu süreçte çalışan için rol model oluşturulur (role modelling). Burada çalışana olması gereken değer, tutum ve davranış biçimleri kazandırılmaya çalışılır. Bu durumda bireyin sosyal öğrenme becerileri geliştirilmiş olur. Daha sonra çalışanın örgüt içinde kabul görmesi ve benimsenmesi sağlanır (acceptance and confirmation). Bu çalışan için önemli olduğu kadar mentor için de önemlidir. Çalışanın mentoru tarafından kabul görmesi bireyin gurur ve iftihar ve duygusunun gelişiminde büyük bir rol oynar. Karşılıklı olarak mentorunda olumlu bir saygınlık ve takdir görmesi tatmin duygusunu artırır. Mentorluk sürecin bir fonksiyonu da danışmanlıktır (counseling). Çalışan mentoru ile kurduğu ilişkide kendini ve sorunlarını mentorla paylaşarak onun nasihatlerini dinlemesini içermektedir. Çalışan ile mentor arasında arkadaşlık (friendship) kurulabilir. Mentor ve çalışanın iş ortamı içindeki informal ilişkilerini ifade eder. (Özkalp vd, 2006, s. 59). Bu durumda sağlıklı ve başarılı bir mentorluk süreci yaşanması çalışan ve mentor için çeşitli faydalar sağlamakla birlikte örgüt içinde yararlıdır. Mentor, mentee ve örgüt üçlü bir ilişki içindedir. Uyum içinde çalışmalarını halinde he bireysel hem kurumsal faydalar sağlamaktadır (Budak, 2013, s.405).

Küreselleşmenin etkisiyle dünyaya yayılan şirketler pazardan daha fazla pay almak, şirketlerini büyütmek, şirketlerin verimliliğini arttırmak amacıyla daha fazla uygun beceri ve bilgiye sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle üst düzey yönetim kadrosu için uluslararası işgücü piyasasında deneyimli ve yetkin kişileri bulmak zorlaşmaktadır. Bu nedenle şirketler uluslararası danışmanlara başvurarak üst düzey yönetici işe alım işlevini dışsallaştırarak geniş bir çalışan havuzdan aday seçme seçeneğini tercih etmektedirler. Küreselleşmenin etkisi ile artan hareketlilik, teknolojinin gelişmesi, iletişim teknolojilerinin değişmesi gelecekte insan kaynakları yönetimi işlevlerini de etkilemeye devam edecektir. Tüm bu gelişmeler insan kaynakları yönetimi süreçlerini hızlı bir şekilde değişmesine yol açacaktır. Üst yönetim kadrosu için aday bulma, işe alma işlevleri için beyin avcılığı olarak da bilinen danışmanlık şirketlerine talep artacaktır (Mason, 1998, s. 85).

Son dönemde dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dünyada olduğu gibi beyin avcılığı yaygınlaşmaktadır. İyi bir yöneticinin seçimi piyasada yaşanan rekabet ile daha da önemli bir hale gelmiştir. İyi bir yöneticiye sahip olmanın avantajlarını anlayan şirketler beyin avcılarını tercih etmektedirler. Beyin avcılığının dünyada yükselen bir trend olması, şirketlerin kendilerine sunulan iyi seçilmiş adaylar arasından doğru ve etkili bir yöneticiyi seçmenin daha kolay ve güvenilir olduğuna olan inançları onları bu yeni yaklaşıma yöneltmektedir (Orhan, 2011, s.5).

Türkiye’de Turkcell ve Vodafone Ceo’sunun Korn/Ferry danışmanlık şirketi tarafından bulunması beyin avcılığı uygulamalarına en önemli örneklerdendir. Vodafone Ceo’su Serpil Timuray’ın Danone gıda firmasından telekomünikasyon şirketinin başına geçmesi oldukça dikkat çekmiştir (Orhan, 2011, s. 22).

YÖNTEM

Araştırmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Tarihsel bir perspektif oluşturulmaya çalışılmıştır. Kavramsal literatür bakımından insan kaynakları yönetimi, mentorluk, koçluk ve beyin avcılığı kavramları ve kavramların tarihsel süreçlerine yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, mentorluk, koçluk ve beyin avcılığı bu araştırmada anahtar kelimeler olarak belirlenmiştir. Bu kavramlarla ilgili yazılan kitaplar, makaleler incelenmiştir. Mentorluk, koçluk ve beyin avcılığı kavramlarının insan kaynakları yönetimindeki yerine ve önemine vurgu yapılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de her zaman kaliteli insan kaynağına ihtiyaç bulunmaktadır. Gelecekte de İnsan Kaynakları'na önem veren şirketler, kritik ve kaliteli insan kaynağını işe almak, elde tutmak, onların hem bireysel hem örgütsel anlamda gelişimlerine katkıda bulunmak için daha fazla çaba sarfedeceklerdir. Bu sebeple şirketlerin koçluk, mentorluk uygulamalarına, beyin avcılarının olan ihtiyaçlarının da gün geçtikçe artması beklenmektedir. Nitelikli çalışan yetiştirmek ve mevcut çalışanların daha nitelikli hale gelmesini sağlamak için kişilere özel, uygun mentorluk, koçluk faaliyetlerinin yürütülmesi yararlı olacaktır. Mentorluk sürecinin etkin ve verimli yürütülmesi ile bireysel ve kurumsal anlamda katkılar sağlayacaktır. Başarılı bir mentorluk süreci ile bireylerin bilgi ve becerilerinin artırılması, üretken olmaları ve kariyer geliştirmeleri konularında olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır. Gelişmiş ülkelerde uzun yıllardır kullanılan koçluk ve mentorluk uygulamaları Türkiye'de daha geç uygulanmaya başlamıştır. Türkiye'deki örgütlerde personel özlük işleri, disiplin işlemleri sadece kayıt tutma gibi rutin işlerin sıklıkla kullanıldığı; yetenek yönetimi, iş analizi ve iş değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha az kullanılmaktadır. Modern yönetim anlayışının gelişimiyle insana odaklanan verimliliğin ve etkinliğinin artmasına yardımcı olan koçluk, mentorluk uygulamasının gibi yeni yaklaşımlar benimsenmiştir. Ancak ülkemizde bu tür uygulamadan yeterli seviyede yararlanılmadığı görülmektedir. Küreselleşmenin etkisi ile artan hareketlilik, teknolojinin gelişmesi, iletişim teknolojilerinin değişmesi ile gelecekte üst yönetim kadrosu bulma ve işe alma işlemleri beyin avcılığı olarak adlandırılan danışmanlık şirketlerinden talep edilecektir. Bunun yanında her alanda yönetici seçimi hizmeti sağlayan şirketler yerine tek bir alanda uzmanlaşarak butik çalışan beyin avcısı şirketlerin sayısının artacağı öngörülmektedir. Beyin avcılarının sağladıkları liderlik değerlendirme hizmetlerinin yaygınlaşacağı ve sektörün bu yönde daha hızlı bir gelişim göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Kilis Üniversitesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1): 47-62.
- Barutçugil, İ. (2018). *Yöneticiler İçin Koçluk Becerileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Bilen, L. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Etkileri: Özel Sektörde Faaliyet Gösteren Hizmet İşletmeleri Yöneticileri ve Çalışanları Örnekleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Budak, G., (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınlar, İzmir.
- Çetin, C. ve Bilen, L. (2017). Kişilerarası İletişimin Genel Mottosu: Koçluk. *İletişim Çalışmaları*, Sakarya Üniversitesi Yayınları. Sakarya. Ss. 89-109.
- Çetinel, G. F. (2003). "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif". *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi (Prof. Dr. Doğan Bayar'ın Hatırasına Armağan)*, 14(1-2), 175-200.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2002). "Akademik Örgütlerde Rehber Duyulan Güvenin Bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi". *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 23-25 Mayıs 2002.
- Erdut, T. (2001). "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi", *Mercek Dergisi*, C.6, S.23, 56- 65.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- International Coach Federation (ICF). <https://www.icfturkey.org/icf-hakkinda/icf-global/tarihce/> (30.12.2020).
- ICF. <https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/kocluk-mesleginin-farki-nedir/>(30.12.2020).
- ICF. https://www.icfturkey.org/wp-content/uploads/2020/11/2020-ICF-K%C3%BCresel-Ko%C3%A7luk-Ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1-C3%96zeti_T%C3%BCrk%C3%A7e.pdf (11.12.2020).

- International Coaching Federation (ICF). <https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/bir-koc-olmak-icin/> (28.12.2020).
- Mason, B. (1998). "Recruitment - The Role of the Headhunter". Paper presented at the SPE Asia Pacific Oil and Gas Conference and Exhibition, Perth, Australia. <https://doi.org/10.2118/49995-MS>
- Mazzini, V.F. (2007). "What is Executive Coaching?", Leadership: Magazine For Managers, Vol 4, No 10, s.20- 21.
- Noe, A.R. (1988). "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships". *Personnel Psychology*. 4: ss. 457-479.
- Orhan, N. (2011). "Beyin Avcılığının İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki Yeri ve Önemine İlişkin Bir Araştırma" *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul
- Özkalp, E., Sungur, Z., Kirel, Ç., Cengiz, A. (2006). "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2006/2. ss. 55-70.
- Poussard, J. M. (2015). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Koçluk – Kurumlar ve İnsanlar*. İstanbul: GSU Yayınları.
- Sezer, H. ve Şahin, H. (2015). "Koçluk: Tıp ve Sağlık Bilimleri". *Tıp Eğitimi Dünyası*, 42: 33-42.

KOÇLUK VE MENTORLUK UYGULAMALARININ ÖRGÜTLERE KATKISI**THE CONTRIBUTION OF COACHING AND MENTORING PRACTICES TO ORGANIZATIONS**Kadir KAYACAN¹**ÖZET**

Günümüzde örgütlerin önemli bir parçası olan koçluk ve mentorluk uygulamaları son yıllarda kendisini geliştirerek organizasyonların büyümesinde önemli bir destekleyici olmuştur. Koçluk ve mentorluk uygulamalarının olumlu etkilerini fark eden örgütler bu alana yönelerek işletmelerinin gelişimine katkı sağlayacak koçluk mentorluk uygulamalarını iş yerlerinde uygulamaya başlamışlardır. Bu değişim insan kaynaklarının rolü ve önemi ile yakından ilgilidir.

Bir insanın diğer bir insanın gölgesinde büyüdüğü aynı zamanda da çürüdüğü organizasyonlarda koçluk ve mentorluk kavramlarını ne olduğunu ve koçluk ve mentorluk uygulamalarının örgütlere olan katkısını literatürdeki uygulamalar taranarak açıklamak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; koçluk ve mentorluk uygulamaları çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirdiği, takım çalışmasını geliştirdiği, iş tatminini yükselttiği, çalışanların organizasyona bağlılıklarını arttırdığı ve çalışanların müşteriler ile iyi ilişkiler kurmalarında ilerleme gösterdiklerini ortaya koymuştur. Personelin kurum kültürüne hızlı bir şekilde alıştıkları ve yeni bilgileri deneyimli kişilerden öğrenerek öz yeterliliklerini güçlendirdikleri bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Örgütler, Koçluk, Mentorluk ve Personel Gelişimi*

ABSTRACT

Coaching and mentoring practices, which are an important part of organizations today, have developed themselves in recent years and have become an important supporter of the growth of organizations. Recognizing the positive effects of coaching and mentoring practices, organizations have turned to this area and started to apply coaching mentoring practices that will contribute to the development of their businesses. This change is closely related to the role and importance of human resources.

The purpose of this study is to examine the practices in the literature to explain what the concepts of coaching and mentoring are in organizations where a person grows up in the shadow of another person and at the same time decays, and the contribution of coaching and mentoring practices to organizations.

When the obtained findings are evaluated; coaching and mentoring practices have shown that they strengthen communication between employees, improve teamwork, increase job satisfaction, increase employee loyalty to the organization, and improve employees' good relationships with customers. It was found that the staff got used to the corporate culture quickly and strengthened their self-efficacy by learning new information from experienced people.

Keywords: *Organizations, Coaching, Mentoring and Staff Development*

¹ Psikolojik Danışman Kadir KAYACAN, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, kadir_0132@hotmail.com

GİRİŞ

Globalleşen dünyada, rekabetçi iş gücü ortamında üstünlük sağlamak amacıyla kendini arayan işletmeler inovatif yaklaşımlarla çalışanlarının performans ve kariyer yönetimlerine çözüm aradıkları görülmektedir. İşletmeler yetenekli bireyleri elde tutmanın ve bu kişilerin kurumun hedeflerine ulaşmasında lokomotif bir güç olduğunu farkına varmışlardır. Bireyler ve örgütlerin gelişimlerini güçlendirecek, günümüzde ve gelecekteki sektörel gelişmelerde organizasyonların doğru yerde bulunmalarını sağlayacak kişiye ve kuruma güç katan çalışmalarından birisi de “Koçluk ve Mentorluk” uygulamalarıdır. Bu uygulamaların nasıl olduğuna geçmeden önce koçluk ve mentorluk tanımlarının tarihsel süreçteki kavramsal boyutunu açıklayalım: Tarihsel süreçte koç kelimesi 15. Yüzyılda Avrupa’da kullanılmaya başlanılan yaylı at arabalarına denilmektedir. Yaylı at arabaları bu ismi üretildiği Macaristan’ın Kocsi kasabasından almıştır. Daha çok şehirlerarası yolcu taşımacılığında tercih edilen “koç”lar, bu halen şehirlerarası ulaşımında kullanılan otobüslerin adıdır. Halen İngiltere’de şehirler arası ulaşımı sağlayan taşıtlara “coach” denmektedir (Tarakçı, 2019: 7). 19. Yüzyılda ise İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyer gelişimlerinde kendilerini başarıya ulaştıran hususi öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamışlardır (Wilson, 2004: 96). Ülkemizde ise, TRT’de 1979-1982 yılları arasında yayınlanan Beyaz Gölge dizisinde kullanılmıştır (Arat, 2007: 127). Günümüzde ise kişiyi var olduğu noktadan olmak istediği noktaya ulaştırma anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004: 84).

Koçluğun birden fazla tanımı olmasına rağmen Dünya genelinde en fazla üyesi bulunan Uluslararası Koçluk Federasyonu koçluğu, “günümüzün belirsiz ve karmaşık ortamlarında özellikle önemli olan, kişisel ve mesleki potansiyeli en üst düzeye çıkarmak için ilham veren, düşünmeye teşvik eden ve yaratıcı bir süreçte müşteri ile ortaklık ilişkisi olarak” tanımlanmaktadır (ICF Turkey, 2021).

Mentorluk kavramına tarihsel süreçte baktığımızda ise ilk mentordan Homeros’un eseri olan Odyssea’da geçtiği söylenmektedir. Odyssea tüm dünyayı dolaşırken çok sevdiği oğlu Telemakhos mentorunun yanındadır. Mentoru Telemakhos’un ileri de babasının yerine geçeceği için kendisine destek olmakta ve yetkin bir kral olması için onun yol arkadaşıdır (Luecke, 2016: 93). Mentorluk kavramı ile literatürde farklı kavramlar olsa da genele manada mentor; bilgi ve tecrübesini paylaşarak başka bir kişinin (Menti) bilgi ve becerisini geliştirmesine katkı sağladığı bir süreç olarak tanımlanabilir (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012). Asıl amaç kişinin gelişim planları yönünde bilgi ve istidatlarını geliştirmesine imkân sağlamaktır (Crisp ve Cruz 2009, 536). Başka bir tanımla mentorluk, daha deneyimli bir kişinin daha deneyimsiz bir kişi ile tecrübesini paylaşarak ustalığa ulaştırma sürecidir (Jacobi, 1991: 508).

KOÇLUK VE MENTORLUĞUN FARKI

Koçluk ve mentorluk kavramlarını birbirine yakın olsa da aslında farklı kavramlardır. Koçluk, kişiye tuttuğu tertemiz bir ayna ile kendisini farklı bir göz ile görmesini sağlar ve içine ışık tutar ve kendisini tanımaya rehberlik eder. Kişilerin yaşamış olduğu güçlükler karşısında etkili sorular sorarak içsel bir yolculuğu başlatır. Bu yolculukta kişinin anlattıkları ile resim çizer, bu resmi kişiye gösterir ve yeniden çizmesi için kalemi kişiye uzatır. Mentörlük ise örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere danışmanlık yaparak; bu bireylerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olmalarını içeren süreçtir.

Koçluk ve Mentorluğun farkı Tablo 1’de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Koçluk ve Mentorluk Farkı

Koçluk	Mentorluk
Danışan yolun kendisinin bulmasını ister	Danışana yol gösterir
Sertifikasyon zorunlu	Sertifikasyon zorunlu değil
Gönüllülük mecburiyeti yoktur	Gönüllülük
Belirli bir zamanı kapsar	Uzun vadeli bir süreç
Koç hiç bilgi sahibi olmadığı bir konuda dahi koçluk yapabilir	Uzmanlık gereklidir
Yönlendirme yoktur	Rehberlik vardır
Spesifik	Geniş bir alana yönelir

Kaynak: (Saka, 2019: 66).

KOÇLUK VE MENTORLUĞUN ÖRGÜTLERE KATKISI

Koçluk ve mentorluk uygulamalarının örgütlere olan katkısı literatür taraması ile ortaya konmuştur. Birden fazla koçluk ve mentorluk uygulamaları ve sonuçları örgütlerin ve kişilerin gelişimini desteklemektedir. Ülkemizde öne çıkan bazı koçluk ve mentorluk uygulamalarının katkıları:

- ❖ Barutçu ve Özbay (2009)'ın Denizli' de bulunan 250' den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli 20 tekstil işletmelerinde yapılan çalışma sonucunda koçluk yaklaşımının yöneticiler ve iş görenler üzerine etkileri ele aldığı araştırma sonucuna göre koçluk yaklaşımının yöneticilerin ve iş görenlerin performansını, iletişim etkinliğini, sorun çözme becerisini ve yetkilendirme başarısını arttırdığı belirlenmiştir.
- ❖ Yıldırım (2011), koçluk eğitimi programına katılmış çokuluslu şirket yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yöneticilerin problem çözme yetenekleri, koçluk becerileri, kişilerarası ilişki kurma düzeyleri ile onların liderlik özellikleri, değişimi yönetme yetenekleri ve örgüt içi açık ve yapıcı iletişim kurma kabiliyetleri arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır.
- ❖ Eren ve Akyüz (2014)'ün Anket formu aracılığıyla bir ilaç firmasının 300 çalışan ile yapmış olduğu araştırmanın sonuçları, işletmelerde yürütülen koçluk faaliyetlerinin iş görenlerin içsel motivasyonu ve yöneticilerine duydukları güven üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, bu değişkenlerin her birinin de iş görenin iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca koçluk faaliyetlerinin iş performansı üzerinde doğrudan da olumlu etkisi olduğu görülmüştür.
- ❖ Talak (2020) araştırmasında, çalışan ve yönetici ilişkileri arasında koçluk uygulaması yapan bir sigorta şirketi ile yapmış olduğu araştırma sonucuna göre; koçluk becerilerini kullanarak, çalışanlara koçluk yapan yöneticiler, çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Hedefler belirleyerek, sahip oldukları bilgileri çalışanlarla paylaşarak, öğrenme ortamı yaratarak, pozitif bir iletişim ortamı oluşturarak, geri bildirimde bulunarak ve cevap alarak çalışanların bilinirlikte yükselme, denetim ve sorumluluk alma memnuniyeti olumlu yönde etkilenmektedir.
- ❖ Elgün (2007) çalışmasında, çalışanların geliştirilmelerine yönelik etkin bir yaklaşım olarak yöneticilerin gösterdiği koçluk davranışı ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmininin sağlanmasının örgüte olan güveni, bağlılığı attıracağını ifade ederek, iyileştirilmiş kalite işin daha verimli yapılmasını sağlar ve işletme karlılığını etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bu noktada koçluk uygulamalarının iş tatmini sağlanmasında en önemli yönetimsel eylem olduğunu belirterek kavramın kilit rolüne dikkat çekmektedir.
- ❖ ODTÜ Kütüphanesinde uygulanan mentorluk programının stajyerlere mesleği tanıma ve sevmeye, özgüven, kurum kültürünü tanıma, takım çalışması ve iş birliği gibi konularda katkı sağladığı bulunmuştur (Ekici ve Önal, 2019). Bu doğrultuda Doğuş üniversitesi kütüphanesinde Çelik (2011) tarafından gerçekleştirilen mentorluk uygulamasının sonuçlarına göre yeni kütüphanecilerin eğitilmesinde ve geliştirilmesinde mentorluk uygulamasının yararlı ve gerekli olduğu ifade etmektedir.
- ❖ Çetinkaya ve Canbolat (2019)'ın Karaman il merkezinde KOSGEB girişimcilik desteklerinin mentorluk ve koçluk ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin belirlenmesi amacıyla 413 mesleki eğitim alan çırak ve kalfalara yönelik yaptığı araştırma sonucunda, koçluk ve mentorluğun girişimcilik niyetine pozitif ve anlamlı etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.
- ❖ Balcı (2012) Antalya ilindeki otellerde yapmış olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre mentorluğun uygulanması durumunda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yönetici adaylarının mesleki, kişisel ve kariyer gelişimine olumlu yönde katkısı olacağı, ayrıca işgören devir hızını azaltacağı bulgularına ulaşmıştır.

SONUÇ

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; koçluk ve mentorluk uygulamaları çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirdiği, takım çalışmasını geliştirdiği, iş tatminini yükselttiği, çalışanların organizasyona bağlılıklarını arttırdığı ve çalışanların müşteriler ile iyi ilişkiler kurmalarında ilerleme gösterdiklerini ortaya koymuştur. Personelin kurum kültürüne hızlı bir şekilde alıştıkları ve yeni bilgileri deneyimli kişilerden öğrenerek öz yeterliliklerini güçlendirdikleri bulunmuştur.

Sonuç olarak spor, müzik, eğitim ve iş dünyasında başarı ile uygulanan koçluk ve mentorluk uygulamaları işletmelerin ve işgörenlerin gelişimine büyük katkı sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Arat, M. (2007). 21. Yüzyıl İçin Yönetim, Söz Yayın, İstanbul.
- Balcı, M. (2012). Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 1(1), 47-62.
- Crisp, G. ve Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. Research in Higher Education . 50(6). 525-622
- Çelik, S. (2011). Kütüphaneci eğitiminde mentorluk uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi örneği. Bilgi Dünyası, 12(2), 295-318.
- Çetinkaya, A. Ş., & Canbolat, M. A. Koçluk ve Mentorluk ile Girişimcilik Niyeti Arasındaki İlişkide Kosgeb Desteklerinin Rolü. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 9(2), 94-127.
- Ekici, S., & Önal, H. İ. (2019). ODTÜ Kütüphanesi Mentorluk Uygulaması. Türk Kütüphaneciliği, 33(1), 24-42.
- ELGÜN, Rıza Feridun (2007) Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Satış Personeline Yönelik Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,
- Eren, M. Ş., & Akyüz, B. (2014). Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu Ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 167-182.
- ICF Turkey, 2021. Koçluk Tanımı. <https://www.icfturkey.org/kocluk-hakkinda/profesyonel-kocluk-nedir/> adresinden 15.01.2021 tarihinde alınmıştır.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. Review of Educational Research, 61(4), 505-532.
- Kuzu, A., Kahraman, M. ve Odabaşı, H. F. (2012). Mentörlükte Yeni Birim Yaklaş: E-Mentörlük. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (4).
- Saka, E. M. (2019). Çalışanların Kurum İçerisindeki Koçluk ve Mentörlük Uygulamalarından Beklentileri: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Talak, K. (2020) Koçluk Desteği Alan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 1(3), 191-204.
- Tarakcı, U. A. (2019). Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısı ve Performans İlişkisinde Kişilik Profillerinin Düzenleyici Rolü Ve Koçluk Hizmeti Alan Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Wilson, C. (2004). Coaching And Coaching Training In The Workplace, Industrial And Commercial Training, Vol: 36, No: 3, s. 96-98. Sebera, T. G. (2004). Coaching Across Cultures: New tools For Leveraging National, Corporate& Professional Differences, International Journal Of Intercultural Relations, Vol: 28, No: 1, s.83-87.
- Yıldırım, E. (2011). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

KÜRESEL SALGIN DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA; İŞÇİ KONFEDERASYONLARININ TEPKİLERİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

REMOTE WORK IN THE GLOBAL OUTBREAK; AN EVALUATION ON THE RESPONSE OF THE WORKER CONFEDERATIONS

AYŞE ÖZTAŞ¹

ÖZET

Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişme piyasaya ayak uydurmak isteyen firmaların ve işverenlerin esnek çalışma yöntemlerine ayak uydurmalarını zorunlu kılmıştır. 2020'de tüm dünyayı saran covid-19 salgını da esnek çalışma yöntemlerine ve özellikle uzaktan çalışmaya olan ilgiyi artırmıştır. Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılarak öncelikle esnek çalışma türleri içinde yer alan uzaktan çalışma değerlendirilecektir. Ulusal mevzuatta yer aldığı şekliyle uzaktan çalışma irdelenecektir. Türkiye'deki önemli işçi konfederasyonlarının açıklamaları ve tepkileri üzerinden bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

Anahtar sözcükler: *Esneklik, Uzaktan Çalışma, İşçi Konfederasyonları*

ABSTRACT

Globalization and developments in information technologies have made it compulsory for companies and employers who want to keep up with the market to keep up with flexible working methods. The covid-19 epidemic, which spread all over the world in 2020, has also increased the interest in flexible working methods and especially remote work. In the study, first of all, remote work, which is one of the flexible working types, will be evaluated using the literature review method. Remote work will be examined as included in the national legislation. Comments and reactions of important labor confederation in Turkey will try to make an assessment out

Keywords: *Flexibility Teleworking, Confederations of Workers*

¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, aysedemirkilinc@gmail.com

GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında esneklik kavramı oldukça önemli bir yer edinmiştir. Hızla ilerleyen teknoloji ve iletişim araçlarının gelişiminin bunda, büyük paya sahip olduğu bir gerçektir. Uzaktan çalışma biçimi esnek çalışma yöntemlerinden bir tanesidir ve covid-19 salgını sürecinde çalışma hayatında, üzerinde en çok durulan konulardan biri olmuştur. Uzaktan çalışmada; işin iş merkezinden uzakta, başka bir yerde görülüyor olması esastır ve bu çalışma ilişkisinde bilgi ve iletişim teknolojileri büyük rol oynamaktadır. İşveren ve işçi arasındaki irtibat, iletişim teknolojileri sayesinde düzenli olarak devam etmektedir. İş gören iş merkezinden fiziksel olarak uzakta olsa da halen daha iş organizasyonu kapsamında ve işverenin denetimi ve gözetimi altındadır. Ülkemizde uzaktan çalışmanın hukuki bir zemine yerleşmesi 2016 yılında yürürlüğe giren 6715 sayılı yasa ile birlikte, 4857 sayılı İş Kanunu'na yapılan eklemelerle olmuştur. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinde "uzaktan çalışma" başlığı altında, uzaktan çalışmayla ilgili genel hususlar bildirilmiş ve eksik hususların ileride bir yönetmelikle tamamlanacağı belirtilmiştir. Bu çalışmada uzaktan çalışma kavramı ile ilgili literatüre yansıdığı şekli ile genel bir çerçeve çizilmiş olup daha sonra Türk İş Kanunu'nda ele alındığı şekliyle, uzaktan çalışma açıklanmaya çalışılmıştır. Uzaktan çalışmanın iş gören ve iş verenler açısından olumlu ve olumsuz etkileri bulunduğu belirtilerek, bu etkiler üzerinde durulmuştur. Son olarak küresel salgın sürecinde, Türkiye'deki üç büyük işçi konfederasyonlarının uzaktan çalışmayla ilgili görüşleri içerik analizi yöntemiyle konfederasyonların resmi internet sitelerindeki açıklamalar aracılığıyla ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

KAVRAM OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMA

Yaşadığımız yüzyılda esneklik kavramı, hayatın birçok alanında karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'nün (OECD) belirttiği üzere örgütlerin, kişilerin, ve sistemlerin sürekli değişen şartlara ayak uydurabilme becerisi olan esneklik; küresel ekonomik koşullara ayak uydurmak isteyen işletmeler için de önemli bir konu olmuştur. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme, artan rekabet koşulları, firmaların ve işverenlerin esnek çalışma yöntemlerine ayak uydurmalarını neredeyse zorunlu kılmıştır. 2019'da tüm dünyayı saran covid-19 salgını da esnek çalışma yöntemlerine ve özellikle uzaktan çalışmaya olan ilgiyi artırmıştır.

Uzaktan çalışma, özellikle teknolojik ilerlemelerle beraber ortaya çıkan bir çalışma şekli olmuştur. Bu çalışma türünde iş, işletmenin dışında yürütülmektedir, yani iş gören iş merkezinin dışında fakat işletmeyle bağlantılı bir şekilde çalışmaya devam etmektedir (Yu,2010). Bu çalışma biçimi ücretli olarak çalışan işçilerin, işyeri merkezinden farklı bir yerde iş edimlerini yerine getirdiği alternatif bir çalışma şeklidir (Ölçer, 2004). Genel olarak tanımlamak gerekir ise; sanayi toplumundan endüstri toplumuna geçiş ile birlikte iş hayatındaki teknolojik gelişmeler sayesinde işletme merkezinden farklı bir alanda işlerin yapılması demektir (Soysal,2011). Aynı zamanda zaman ve mekândan bağımsız çalışmayı ifade eden bu çalışma şekli günümüzde en çok tercih edilen esnek çalışma yöntemlerinden birisini oluşturmaktadır (Bingöl, 2014). Bu çalışma şeklinde iş, işletme merkezi dışında işçinin evinde veya bir büroda görülmektedir. İş merkezi ve işin görüldüğü yer arasında teknolojik iletişim ekipmanlarıyla irtibat sağlanmaktadır. Uzaktan çalışmada büroların sınırları belirsizdir (Tutar,2002).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) uzaktan çalışmayı; iş görenin iş yerinden ve işyerindeki diğer işçilerden ayrı bir yerde yaptığı ancak teknolojik iletişim olanakları sayesinde bu uzaklığı gidererek iş görme edimini yerine getirdiği bir çalışma şekli olarak belirtmektedir (Tokol,2008). Avrupa Çerçeve Anlaşması'nda yer alan tanıma göre ise; taraflar arasındaki iş sözleşmesine göre, işyerinde görülebilecek işlerin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla düzenli bir şekilde işyeri dışında yürütülmesi suretiyle yapılan bir çalışma şeklidir (İnciroğlu, 2013).

Uzaktan çalışmayla ilgili gerekli literatür tarandığında, yapılan tanımların çokluğu açıkça görülmektedir. Her ne kadar çok tanım yapılmış olsa da her tanımda üzerinde durulan bazı unsurlar bulunmaktadır bunlar; teknoloji, iş merkezi dışında bulunan bir yer ve iş organizasyonudur.

4857 SAYILI İŞ KANUNU'NDA UZAKTAN ÇALIŞMA

Uzaktan çalışma ilişkisi, 06.05.2016 tarih ve 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile ülkemizde yasal bir temele oturtulmuştur. Bu yasa ile 4857

sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesine "uzaktan çalışma" eklenmek suretiyle maddenin başlığı "çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma" şeklinde değiştirilmiştir. Mevcut maddeye 4 fıkra daha eklenerek, uzaktan çalışmaya ilişkin hususlar belirtilmiştir (Turan 2019). Buna göre uzaktan çalışma "işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir". İş Kanunu'nda uzaktan çalışma kavramının evde çalışma ve tele çalışma kavramlarını kapsayacak şekilde bir üst başlık olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Dulay,2016). Kanun koyucunun evde çalışma ve tele çalışma ilişkilerini ayrı ayrı belirtmek yerine uzaktan çalışma kavramını tercih ettiği ve bu iki çalışma türüne de benzer hükümler uygulayarak karmaşıklığı engellemek istediği görülmektedir (Görücü,2018).

4857 sayılı İş Kanunu'na göre uzaktan çalışma için yapılacak iş sözleşmesinde; yapılacak olan işin tanımı, süresi, yapılma şekli, ücret konusu, işin yapılmasında kullanılacak olan ekipmanın temini ve korunması, işveren ve işçi arasında iletişimin sağlanması gibi hususlar yer almak zorundadır (Süzek,2017). Uzaktan çalışma sözleşmesinin yazılı olarak kurulma zorunluluğu da bulunmaktadır. İş Kanunu; uzaktan çalışma ilişkisinde de işverenin eşit davranma borcu olduğunu belirterek, sırf bu iş sözleşmesi nedeniyle işçiye emsal işçiden farklı davranılamayacağını vurgulamaktadır. Kanun, uzaktan çalışma ilişkisinde iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli önlemleri alma, eğitme ve bilgilendirme görevlerini işverene yüklemektedir. İş görenlere yüklenen sorumluluklar noktasında, uzaktan çalışma ilişkisinde işçinin yükümlülüklerinde bir değişiklik olmamaktadır. Buna göre iş görenin sorumlulukları; işverenlerin emir ve talimatlarına uymak, iş yükümlülüklerini tam bir şekilde yerine getirmektir (Çelik vd. 2016).

Kanunda açıkça görüldüğü üzere, uzaktan çalışmanın genel hatları belirlenmiş olup, diğer hususların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak olan yönetmelikle belirleneceği bildirilmiştir. Aradan geçen zamana rağmen söz konusu yönetmelik henüz çıkarılmamış, uzaktan çalışmayla ilgili başvurulabilecek yasal kaynak olarak yalnızca genel çerçevesi çizilmiş olduğu, eksik hususların tamamlanmadığı 4857 sayılı İş Kanunu bulunmaktadır.

UZAKTAN ÇALIŞMANIN ETKİLERİ

Uzaktan çalışma ilişkisinin, işveren ve iş gören açısından olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu etkiler üzerinde durulacaktır.

Uzaktan Çalışmanın Olumlu Etkileri

Uzaktan çalışmanın öncelikli faydası işletmelerin toplam giderlerinde meydana gelen azalma olacaktır. Bu çalışma şekli sayesinde işletme sahipleri işyeri masraflarından tasarruf etmektedir (Hueck,1994,Akt. İkizler,2011). Uzaktan çalışma ile yeni istihdam olanakları ortaya çıkmaktadır. İşsizliğin azaltılmasında etkili olan bu çalışma türü sayesinde dezavantajlı kesimlerin istihdamı da mümkün olabilmektedir (Tokol,2003). Uzaktan çalışmanın bir diğer olumlu etkisi ise; toplumun az gelişmiş bölgelerini ekonomik alanda canlandırmaktadır (Eyrenci ve Bakırcı,2000). Ayrıca uzaktan çalışma ile enerji tasarrufu sağlanmakta, hava kirliliğinin ve trafik sorunlarının azaltılmasında etkili olmaktadır (Alkan,2010). Trafikte harcanan sürenin ortadan kalmasıyla beraber, devamsızlık ve işe geç kalma problemleri de ortadan kalkacaktır (Kandemir, 2011).

Uzaktan çalışma ilişkisiyle beraber iş görenler, esneklik kazanmakta, kişisel çalışma ve özgürlük imkanı bulmaktadırlar. Birtakım masrafların azalması ve bireyin evinde daha fazla zaman geçirebilmesiyle birlikte çalışanların hayat kalitelerinin arttığı söylenebilmektedir (Meşhur,2010). Bu çalışma şekli ile birlikte iş görenler zaman, kıyafet, benzin gibi masraflar yönünden tasarruf yapmaktadırlar (Özkalp vd,2013). Uzaktan çalışma ilişkisinde iş görenler birçok sorumluluğu kendileri düzenleme esnekliğine sahiptir ve bu durum iş yaşam dengelerini sağlama noktasında olumlu sonuçlar vermektedir (Turan,2019).

Uzaktan Çalışmanın Olumsuz Etkileri

Uzaktan çalışma yönteminde iş sebebiyle ortaya çıkan masrafların azalması söz konusu olmakla beraber, birtakım masraflara sebep olduğu da bir gerçektir. İş görenler için özel makine ve teçhizat alımı, teknik destek sağlanması ve gerekli altyapının sağlanması bu masraflardan bazılarıdır (Harpaz,2002). Uzaktan çalışmanın önemli unsurlarından birisi gerekli teknolojik donanımdır. Çalışanlara sağlanacak olan bu unsur nedeniyle işyeri maliyetlerinde bir artış olacaktır (Meşhur,

2016). İş görenlerin çalışma saatleri içinde denetlenmesi konusu ise bu çalışma ilişkisinin en büyük dezavantajı olarak görülmektedir (Kirel,1999). Uzaktan çalışma ve genel olarak esnek çalışma şekilleri örgüt kültürü üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Çalışanın organizasyonla ilişkisi bir ağ bağlantısından öteye gidememektedir (Tutar,2007).

Çalışanların fiziksel yönden iş merkezinin dışında bulunması motivasyon, örgüt bağlılığı ve sadakat konularında muhtemel bir tehlike oluşturmaktadır (Harpaz,2002). İş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemleri alma noktasında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ev içerisinde yeterli denetimin sağlanamaması da sorunlu alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Çarhoğlu,2011). Uzakta çalışma biçiminin en önemli sorunu; çalışanların maruz kalacağı sosyal izolasyon problemidir (Meşhur,2016).

KÜRESEL SALGIN DÖNEMİNDE İŞÇİ KONFEDERASYONLARININ, UZAKTAN ÇALIŞMAYA OLAN TEPKİLERİ

Genel olarak esnek çalışma yöntemleri işçiler ve onların yasal temsilcisi konumundakiler tarafından sıkça eleştirilmektedir. Bu eleştirilerin kaynağını ise; esnek çalışma yöntemlerinin, sendikal faaliyetleri azaltacağı endişesi, mesai saatlerinin işçi aleyhine düzenlenmesi, çalışanlar arasındaki birlik duygusunun azalacağı yönündeki düşünceler oluşturmaktadır (Ansal,1996). Bu endişeler ve tartışmalar devam ederken, 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını tüm dünyada ve ülkemizde esnek çalışma yöntemlerine ve özellikle uzaktan çalışmaya bizleri neredeyse mecbur bırakmıştır. Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de pandemi döneminde, üç büyük işçi konfederasyonlarının uzaktan çalışmayla ilgili görüşlerine yer verilecektir.

İlk olarak Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun resmi internet sitesinden genel başkanı Mahmut Arslan aracılığıyla alınan bilgilere göre; özellikle yeni çalışma biçimleri olarak evden çalışmayı ve uzaktan çalışmayı içeren konularda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu’nda belirtildiği halde uzaktan çalışmayla ilgili bir yönetmeliğin hala yayınlanmadığı belirtilmektedir. İşçiler açısından kısmi çalışma ya da başka esnek yöntemler söz konusuysa sosyal güvenlik ve kıdem tazminatı gibi hakların korunacağı bir model beklentisinde oldukları görülmektedir. Hak kayıplarına neden olmamak için esneklik kavramının güvence ve haklar boyutuyla tartışılması gerektiğinin de altı çizilmektedir (https://www.hakis.org.tr/haberler.php?action=haber_detay&id=3379).

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu ise (Türk-İş) genel başkanı Ergün Atalay aracılığıyla salgının iş hayatında köklü değişiklikler yarattığını ve bu süreçte evden çalışmanın bir zorunluluk olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Düşüncelerinin uzaktan çalışma uygulamasının kalıcı hale gelmesi yönünde olduğunu bildirerek bir rapor hazırlığı içinde oldukları belirtilerek, rapor sonucuna göre değerlendirme yapılacağı kamuoyuyla paylaşılmıştır (<http://www.gazetevatan.com/calisma-ve-is-hayatinda-yeni-uygulama-calisan-evde-mi-kalsin-ofi-1370217-calisma-hayati/>).

Covid-19 pandemisi sürecinde uzaktan çalışmayla ilgili görüşlerini bildiren bir başka konfederasyon ise DİSK olmuştur. DİSK genel başkanı Aziz Çelik aracılığıyla evden çalışmanın hukukunu ele alan bir söyleşide evden/uzaktan çalışma konusunun Türkiye için yeni bir uygulama olduğu ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılmadığı belirtilmiştir. Ayrıca uzaktan çalışmanın işverene bazı maliyetlerden kurtulma şansı vermesi karşısında çalışanlar için yeni harcamaların ortaya çıktığı ve işverenin bu maliyeti karşılaması gerektiği de belirtilmiştir. Uzaktan çalışma sırasında iş yükünün arttığı ve fazla mesai ödemesinin uzaktan çalışma sırasında da ödenmesi gerekliliği üzerinde durulan konulardan olmuştur. Ayrıca uzaktan çalışmanın önümüzdeki dönemlerde sendikaların öncelikli çalışma alanı olacağı da belirtilmiştir (<https://www.diskbasinis.org/index.php/tr/sendikam-zdan/1162-evde-sendika-bulusmalar-1-evden-cal-sman-n-hukuku>).

SONUÇ

İşçinin, iş görme görevini, teknolojinin imkanları aracılığıyla iş merkezinden uzak bir yerde görmesi uzaktan çalışmayı oluşturmaktadır. Bu çalışma şeklinde üç unsur çok önemlidir. Bunlar; teknoloji, yer ve iş organizasyonudur. Teknoloji, uzaktan çalışma ilişkisinde işçi ve işveren arasındaki devamlı iletişimi sağlaması açısından oldukça önemlidir. İş gören her ne kadar kendi evinde ya da başka bir yerde bulunsun da iş organizasyonu içinde yer almaktadır. Bu bağlılık çalışma ilişkisinin devamı açısından önem arz etmektedir.

Ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu'nda, 2016 yılında 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile 14. maddesine "uzaktan çalışma" eklenmek suretiyle, uzaktan çalışma ilişkisi yasal olarak bir yer edinmiştir. İş Kanunu'nda uzaktan çalışmanın tanımı yapılmış olup, uzaktan çalışmayla ilgili süresi, yapılma şekli, ücret gibi genel bilgilere yer verilmiştir. Kanunda ayrıca Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından bir yönetmelik yayınlanacağı ve diğer hususların burada belirtileceği bildirilmesine rağmen ilgili yönetmelik hala yayınlanmamış ve uzaktan çalışmayla ilgili ayrıntılar netleşmemiştir.

Uzaktan çalışma ilişkisinin işçi, işverenler ve genel olarak toplum üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkileri bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın olumlu yönleri olarak şunlar sayılabilir; uzaktan çalışma sayesinde, iş görenlerin işyeri dışında başka bir yerde çalışmasından dolayı, işletmelerin genel giderleri azalmaktadır, uzaktan çalışmayla birlikte enerji tasarrufu sağlanmaktadır ve hava kirliliği ve belirli saatlerde oluşan trafik sıkışıklığı azalmaktadır ayrıca genel olarak çalışma hayatında esneklik, bireyleri özgürleştirdiği için kişinin özgüveni artmakta ve kendi öz disiplinini sağlamaktadır. Uzaktan çalışmanın olumsuz yönlerinden bazıları ise, bu çalışma şeklinde teknoloji ve iletişim araçları oldukça önemlidir ve işyeri için teknolojik ekipmanı sağlama gibi masraflar çıkarmaktadır, işyerinden uzakta çalışan işçilerin denetimi, iş sağlığı ve güvenliği konuları zorlaşmaktadır, yalnız başına çalışan işçiler sosyal hayattan uzakta kalmakta ve sendikal hakları yönünde problemler ortaya çıkmaktadır.

Covid-19 salgını sosyal hayatı ve çalışma hayatını derinden etkilemiştir. Uzaktan çalışma ilişkisi işverenler ve işçiler açısından gönüllülük esasına göre kurulan bir çalışma seçeneği iken bu dönemde adeta bir zorunluluk olmuştur. Bu dönemde Türkiye'deki üç büyük işçi konfederasyonlarının açıklamaları üzerinden bir değerlendirme yapmak gerekirse; uzaktan çalışmanın ulusal mevzuatta yeterince ele alınmadığı ve hukuki yönden doldurulması gereken boşlukların olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çünkü İş Kanunu'nda uzaktan çalışma ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiş, ayrıntıların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak olan yönetmelikle belirleneceği bildirilmiştir. Ancak aradan geçen zamana rağmen bu konuda bir ilerleme yaşanmamıştır. Uzaktan çalışmada genel olarak işçi haklarının korunması gerektiği konusunda hemfikir olan işçi konfederasyonları, uzaktan çalışmayı öncelikli çalışma alanları olarak gündemlerine eklemişlerdir.

KAYNAKÇA

- ACAR P. ÖZKALP E. VAROĞLU A. VAROĞLU D. KIREL A.Ç. (2013). Örgütsel Davranış. (1,Baskı). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- ALKAN MEŞHUR F.H. (2007) Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar.Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri.Dumlupınar Üniversitesi.Kütahya ss :265-272
- ANSAL H.(1996) Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar,Birleşik Metal-İş Sendikası (1.Baskı) Yayınları. Kasım 1996.
- Bingöl, D..(2014) İnsan kaynakları yönetimi. (9.baskı). İstanbul :Beta Basım.
- ÇARHOĞLU, E. : (2011) Bir Esnek Çalışma Biçimi Olarak Evde Çalışma ve Evde Çalışan İşçilerin Korunması Sorunu,İş Müfettişi Yardımcılığı Etüdü,Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı.Ankara
- ÇELİK, N. ,CANİKLİOĞLU,N. ,CANBOLAT, T. : (2016)İş Hukuku Dersleri (29.Baskı) İstanbul Beta Yayınları
- DULAY, D. :6175 Sayılı Yasa'nın Uzaktan Çalışmaya İlişkin Hükümleri ve Değerlendirilmesi (Uzaktan Çalışma) (2016), Sicil İş Hukuku Dergisi,S.36 ss.148-171
- EYRENCİ Ö. BAKIRCI K. (2000) Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme,İstanbul Ticaret Odası Yayın No :2000-32,İstanbul Fakültesi Dergisi. c. 25. s. 1: 1-24.
- İşçilerin Korunması Sorunu (2011), İş Müfettişi Yardımcılığı Etüdü,
- GÖRÜCÜ İ. (2018), <https://www.researchgate.net/publication/341412761>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual,organization and society.Work Study c.51 s.2 :74-80

- Hueck, G.(1993) “Almanya’da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Çalışma Hayatında Esneklik Semineri: 27-31 Ekim 1993-Çeşme,
- İkizler,M.(2011)Türk Hukukunda Esnek Çalışma,
- İnciroğlu, L. (2013) Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları İstanbul, Legal Kitabevi
- KANDEMİR M. (2011) İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma, Legal, İstanbul.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı ilişkisi,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 28(2),115-136
- MEŞHUR ALKAN F.H.. (2016) Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.İzmir
- MEŞHUR ALKAN F.H.. 2010. Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Dergisi, 25 (1), 1-24.
- ÖLÇER, F. (2004), “Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi Cilt 6, Sayı 22, ss.145-165
- Soysal,T.(2011).Tele Çalışma, <http://www.diyarbakir.adalet.gov.tr/tsoysal.html>, 27.11.2020
- SÜZEK, S.:(2017)İş Hukuku (13.Baskı) Tıpkı Basım İstanbul, Beta Yayınevi.
- TOKOL A. (2003) “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma şekli Olabilir mi?”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, <http://www.isguc.org/index.php?lg=eng&p=article&id=18&cilt=5&sayi=1&yil=2003>(29.01.2021)
- TOKOL A. (2008) Endüstri İlişkileri ve Yeni gelişmeler, Dora Yayıncılık, Ekim 2008
- TURAN ÖZER B. (2019) Enformasyon Teknolojisiyle Evden Tele Çalışma Türkiye’de Hizmet Sektörün Üzerinden Bir İnceleme (yayınlanmış doktora tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul
- TUTAR, H. (2002), “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, ss. 15-30.
- Tutar, H. (2007) Katı Olan Her’ İş’ Sanallaşılıyor veya İş görenin Artan Yalnızlığı Üzerine:Kurumsal Bir Yaklaşım,İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt.9, Sayı.7, 2007, ss.116-141.
- Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını, İzmir 1994, 103-159.
- Yu, Shane (2010). ‘How To Make Teleworking Work’, (Çevrimiçi) <http://www.itu.edu.tr>, 27.12.2020.
- <http://www.gazetevatan.com/calisma-ve-is-hayatinda-yeni-uygulama-calisan-evde-mi-kalsin-ofi-1370217-calisma-hayati/>.(12.01.2021).
- <https://www.diskbasinis.org/index.php/tr/sendikam-zdan/1162-evde-sendika-bulusmalar-1-evden-cal-sman-n-hukuku> (29.01.2021)
- https://www.hakis.org.tr/haberler.php?action=haber_detay&id=3379 (29.01.2021).

MOBBİNG İLE MÜCADELEDE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ VE ÖNEMİ**THE ROLE AND THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES AGAINST
MOBBING IN A WORKPLACE**Elif Özlem SERT¹**ÖZET**

Çalışma hayatında karşımıza çıkan ve psikolojik şiddet olarak ifade edilen mobbing, insan psikolojisini ve iş yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. İşyerinde iş gören ve işveren tarafından uygulanan psikolojik yönelimli yıldırma; astlar, üstler ve eşit pozisyondaki personel ayrımı olmaksızın görülmektedir. Örgüt içinde yaşanan bu sorunu çözüme kavuşturmak için insan kaynakları departmanına diğer birimlerden daha fazla görevler düşmektedir. İki kutup arasında köprü görevi de gören insan kaynakları, personele daha kolay ulaşmakta, sorunları algılamakta ve hatta önlemede rol almaktadır. Çalışanların iyi ve rahat bir ortamda çalışmalarını sağlamak, stresi azaltmak insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altındadır. İletişimin doğru kurulması ile sorun, istek ve şikayetlerin açıkça belirtilmesi yıldırma gibi problemlerin çözümünde başlangıç basamağı kabul edilebilir. Bu çalışmada insan kaynakları birimlerinin mobbing ile mücadeledeki önemine değinilmiştir.

Anahtar sözcükler: *Mobbing, Yıldırma, İnsan Kaynakları***ABSTRACT**

Mobbing, we describe as a psychological violence on a work field, affects on human psychology and performance of employees while working. This psychological intimidation is usually applied by employers and sometimes employees to subordinates, superiors, and the employees who are in the same position. In order to resolve this problem in an organization, Human Resources Department should take more responsibilities than the other departments. Human Resources Department lays a bridge between two poles, reaches the employees more easily, and takes an important role to prevent the problems. It is the duty of human resources department to decrease the stress level in a workplace, to supply a comfortable field for the employees. To struggle with mobbing in a workplace, primarily, they should express their opinions, requests, and complaints clearly. In this study, the importance of human resources units in combating mobbing is mentioned.

Keywords: *Mobbing, Intimidation, Human Resources*¹ Süleyman Demirel Üniversitesi, elifozlemsert@gmail.com

GİRİŞ

Günümüzde önemli bir sorun haline gelen şiddet algısı, insan yaşamıyla doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Şiddet denildiğinde fiziksel boyutuna daha sık rastlanılsa da psikolojik şiddette göz ardı edilemeyecek kadar yaygındır.

Genel olarak çalışma hayatında karşımıza çıkan psikolojik şiddet ya da yaygın olarak kullanılan adıyla mobbing, iş yaşamını ve çalışan psikolojisini önemli derecede etkilemektedir. İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) kavramını ilk olarak 1980'li yılların başında, Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann kullanmıştır (Tınaz, 2011: 11). Şiddet temelli olan mobbing davranışı, kişinin bir başkası üzerinde kurduğu baskı ve yıldırma hareketi olarak açıklanmaktadır. Leymann tarafından kullanılmaya başlanan bu kavram Türkçede yıldırma olarak tanımlanır. Bağırarak, aşağılamak, eleştirmek, yetki vermemek olarak yapılan davranışlarla kendini belli eden psikolojik baskı eylemidir (Tutar, 2004: 102).

Özellikle 2000'li yıllardan beri daha yaygın olarak görülen bu sorun genelde üst düzey yöneticilerin astlarına uyguladıkları baskı şeklinde algılanır. Fakat eşdeğer pozisyondaki çalışanların birbirlerine ve az karşılaşılrsa da astların üstlerine karşı uyguladıkları da görülmektedir.

Yaygınlaşan bir algı olarak ise mobbing mağdurunun kadınlar, uygulayanın ise erkekler olduğu kabul edilir. Ancak "pembe taciz" olarak belirtilen kadınların birbirlerine uyguladıkları psikolojik taciz de göz ardı edilmemesi gereken önemli bir sorundur. İncelenen çalışmalar neticesinde kadınlar arasında yaşanan boyutunun yeterince ele alınmadığı görülmektedir.

Mobbing, çalışan ve işletmeler üzerinde yıkıcı etkiler doğurmaktadır. Çalışan motivesini ve verimliliğini düşüren bu davranışlar kişinin kendini yetersiz ve özgüvensiz hissetmesine neden olmaktadır. Kurum içinde yaşanan bu davranışlar sonucu verimlilik azalır ve huzursuz bir ortam meydana gelir.

İşletmelerde insan kaynakları birimleri oldukça önemli faaliyetler yürütmektedir. Bunlardan biri de şirket içindeki çalışanlar ve yöneticiler arasında köprü görevi kurarak sağlıklı iletişimin sağlanmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar arasında veya yönetici tarafından uygulanan psikolojik yıldırmanın yaşanmaması için insan kaynakları birimlerine bazı görevler yüklenilmiştir.

MOBBİNG TANIMI

İngilizce bir kelime olarak Leymann tarafından literatüre giren mobbing kavramının, tek bir tanımı bulunmamaktadır. Türkçe de yıldırma, baskı, sataşma gibi anlamlara gelse de psikolojik taciz ve psikolojik terör olarak açıklanabilir (Güngör, 2007: 9).

"Kısaca mobbing, işyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanabilir. Psikolojik sosyal bir stres şeklinde ortaya çıkan olgu, işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin, terörün bir sonucudur" (Tınaz, 2011: 10).

"Psikolojik terör veya yıldırma iş hayatında bir veya birçok kişi tarafından bir bireye sistematik bir biçimde yöneltilen düşmanca ve etik dışı davranışlar, yıldırma maruz kalan bireyi, yardıma muhtaç ve savunmasız bir konuma iter ve bu kurbana uygulanmaya devam eder" (Soysal, İnal ve Gül, 2014:152).

Yaygın kullanımıyla yıldırma, kişiye kötü muamele uygulayarak onu yaptığı işten soğutma, negatif eleştirilerle kişi üzerinde psikolojik baskı kurmadır. Mobbingin literatürde birçok tanımı bulunmasına rağmen her tanımda kabul görecektir birtakım ortak noktalar vardır. Bu noktalardan biri psikolojik şiddet gören kişinin yani mağdurun olumsuz ve kaba hareketlerle karşılaşmasıdır. İkinci bir nokta olarak yapılan bu hareketlerin bir defalık değil belli bir süre boyunca devam etmesidir (Erdoğan,2009:320). Mobbing, sadece Türkiye'de değil dünyada kişinin kendisine ve tüm çevresine yaşattığı suçlardan biridir (Öztürk, 2017:112).

Bu temel noktalardan hareketle psikolojik taciz, bireyi uzaklaştırmak amacıyla iş arkadaşları, astları veya üstleri tarafından kötü davranışlarda bulunulması biçiminde meydana gelen bir davranış biçimi olarak açıklanabilir (Güngör, 2007: 9).

Diğer açıdan bakıldığında her olumsuz, kaba ve düşmanca hareket mobbing yani psikolojik taciz olarak algılanmamalıdır. Bu ayrımın yapılması için belirli sınırlamalar bulunmaktadır (Eşenli,2017:

56). Öncelikle şiddetin ev ya da açık alanda değil, bir iş ortamında görülmesi gerekmektedir. Belli aralıklarla sürekli ve en az 6 ay davranışın devam etmesi gereklidir. Yıldırma uygulayan kişinin amacı mağdurun işyerinden uzaklaşmasını sağlamak olduğu için mağdura sadece konumu itibarıyla değil bunun yanı sıra fiziksel ve ekonomik olarak da üstünlük sağlamaya çalışacaktır (Soysal, İnal ve Gül, 2014: 152).

Buradan hareketle kurum içinde kişiler arası kısa süreli ve özellikle karşılıklı anlaşmazlıklar psikolojik taciz olarak algılanmamalıdır.

“Leymann davranışın temel yapısına göre beş ana grupta topladığı toplam 45 farklı mobbing davranışı davranış özelliği tanımlamıştır. Bu beş ana başlık şöyledir:

- 1) Kendini göstermesini ve iletişimini engelleme
- 2) Sosyal ilişkilerden yalıtma
- 3) Saygınlığa saldırıda bulunulma
- 4) Yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıda bulunmak
- 5) Doğrudan sağlığa saldırıda bulunmak” (Karakaş ve Okanlı, 2013: 567).

Psikolojik tacizi tek bir nedene bağlamak yanlış olur. Kısaca; tacizi uygulayanın ve tacize uğrayanın psikolojisi ve karakter özellikleri, çalışma ortamları ve rekabet olarak özetleyebiliriz. Kişilik özelliklerine bakıldığında tacizi uygulayan, mağduru birtakım kurallara uymaya zorlar. Hoşlanmadıkları kişiler üzerinde düşmanca tavırlar sergilemekten kaçınmazlar (Yüce, 2018: 44). Bunun dışında mağdurla arasında hiçbir problem yokken tacizci sadece psikolojik nedenlerden dolayı dahi tacizde bulunabilmektedir. Tacize uğrayan kişinin cinsiyeti ya da etnik yapısı da tacizcinin önyargıları yüzünden bir tacizci tarafından bir neden olarak görülebilmektedir. Güvensizliğin olması da psikolojik tacize itmektedir (Güngör, 2008: 22).

Özellikle son yıllarda daha verimli çalışmak adına artan baskı ve rekabet ile birlikte gündeme gelen çalışma alanlarının azalması ve buna bağlı olarak rekabetin ve çalışanların yükünün artması görülmektedir (Güngör, 2008: 22). Bunun sonucunda da baskı ve stres artmış saldırganlık ortaya çıkmıştır. Ayrıca sadece kişinin ya da kurumun neticesi ile ortaya çıkmayan psikolojik taciz kişide adalet duygusunun tam oturmamasından dolayı da görülür.

MOBBİNG AKTÖRLERİ

Psikolojik tacizin üç önemli aktörü bulunmaktadır. Temel olarak tacizi uygulayan tacizci ile tacize uğrayan mağdur arasında yaşanır (Majidli ve Budak, 2018: 145). Ayrıca doğrudan tacizin içinde olmayan fakat şahit olan üçüncü aktörde seyirciler yani tacize tanık olan taraftır. Seyirciler doğrudan bu sürece katılmasalar bile şahit oldukları olayın sürecini etkilemektedirler.

Psikolojik Tacizde Bulunanlar:

Yaygın olarak bu kişilerin yönetici oldukları görülse de çalışma arkadaşları ve az sayıda astların da olduğu söylenebilir. Davranışı uygulayan kişinin kişilik özellikleri olayda taraf olmasına neden olmaktadır. Psikolojik tacizde bulunanlardan bazıları kişilik özelliklerinden dolayı, bazıları kurumsal yapıdan dolayı bazıları ise sosyal etkenlere dayanarak bu davranışı sergilemektedir (Güngör, 2008: 48). Tacizi uygulayanda ortak olarak görülen kişisel özellikleri; fesat, eleştirici, saldırgan, zorba, kıskanç ve hırslı olarak sıralanabilir. Elinde bulunan üstünlükten dolayı astlarını istediği gibi ezme hakkına sahip olduğuna inanan yöneticiler, psikolojik tacizde bulunmada etkin bir taraftır. Kendisiyle çalışması oldukça zor olan bu kişiler düşmanlık duyguları yüksek olduğundan güçlü gördüklerini zayıflatmaya çalışmaktadır.

Psikolojik Tacize Uğrayanlar:

Psikolojik taciz söz konusu olduğunda mağdurlar hakkında bir takım yaygınlaşmış düşünceler bulunmaktadır. Mağdurun zayıf olduğu, kendilerini koruyamadıkları, iyi çalışma arkadaşı olmadıkları, hassas ve alıngan olduklarına inanılır (Güngör, 2008: 54). Bu hareketlerin görülebilir olmasının yanında genele yaymak doğru değildir.

Tacize uğrayan taraf mağdur konumundadır. Aktörler arasında en fazla zarar gören taraftır. Mobbinge uğrayan kişi nedenini anlamak için önce kendini sorgulamaktadır. Nerede hata yaptım sorusunu kendisine sorarak sorunu çözmeye çalışır. Uygulayan kişi, mağdurun özgüven eksikliğinin farkında olduğu sürece onu daha çok ezmeye ve yıldırma devam edecektir.

Yapılan çalışmalar bazı kişilik özelliklerine sahip olan insanların mobbinge maruz kalma oranının daha fazla olduğunu göstermektedir (Birik,2009: 24). Yalnız olması, çekingen olması, kaynaşmaya yatkın olmaması, başarı sağlamış ve takdir kazanmış ya da bulunduğu ortama yeni gelmiş olan bir kişinin mobbinge uğrama riski diğer çalışanlara oranla daha fazladır.

Psikolojik Tacize Tanık Olanlar:

Mobbing, tacizci ve mağdur arasında yaşansa da bu sürece tanık olanlarda sürecin bir parçası haline gelirler. Sürece tanık olanlar doğrudan olaya karışmayan iş arkadaşları amirler ya da yöneticilerdir (Yüce, 2018: 45). Tanıklar çalışma ortamlarında ki stresli havadan etkilenir, olayın farkına varır ancak olay karşısında genelde susan kişilerdir. Psikolojik tacize tanık olan kişiler mobbing davranışlarının önlenmesini sağlayabilecekleri gibi bu davranışların devam etmesine de göz yumabilmektedir (Güngör, 2008: 54).

Kendisinin de aynı durumda olabileceği korkusuyla işten ayrılma, devamsızlık yapma ve hastalık bahanesiyle işe gelmeme ya da çalışmalarında performans düşüklüğü göstermektedir (Birik,2009: 31). “İşyerinde psikolojik taciz sürecinden ciddi şekilde etkilendiği anlaşılan tanıkların, işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı saptanmıştır” (Birik, 2009: 31). Tacizin farkına varan, tacizi uygulayanlarla aynı konumda çalışan tanıklar ise bir nevi sessiz kaldıkları mobbingin uygulayıcısı kadar suçlu kişilerdir.

ÖRGÜTLERDE KARŞILAŞILAN MOBBİNG TÜRLERİ

Psikolojik tacizin yönüne bakıldığında, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları psikolojik taciz temel olarak dikey ve yatay şekilde ikiye ayrılmaktadır (Güngör.2008: 55). Dikey psikolojik taciz, aralarında hiyerarşi yani ast üst ilişkisi bulunan çalışanlar arasında görülen tacizdir. Dikey psikolojik taciz kendi arasında aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya taciz olarak ikiye ayrılır.

Genellikle üstlerin astlarına uyguladıkları psikolojik taciz (yukarıdan aşağıya) daha yaygın görülür. “Amerika’da yapılan bir araştırmada yukarıdan aşağıya psikolojik tacizin tüm taciz vakaları içindeki oranı %81 olarak belirlenmiştir”(Güngör, 2008: 56).

Yukarıdan aşağıya psikolojik taciz; genellikle üstlerin astlarını ezmesi, çalışma içinde önemli kararlarda geri planda bırakması olarak görülür. Yöneticilerin uyguladıkları baskı ve tacizi bir yönetim biçimi olarak gördükleri ve bunun yapılmasının gayet normal olduğunu düşünürler. Astlarına uyguladıkları psikolojik tacizin temel nedeni ise ileride kendilerine rakip olacağını düşündükleri için bunun önüne geçme çabasıdır (Eşenli, 2017: 74). Bunun içinde uyguladıkları tacizin yanlış bir uygulama olduğunu kabul etmeleri zordur. Bu yönde tacizde bulunan kişilerin iş alanında güçlü konumda oldukları görülür.

Dikey psikolojik tacizin diğer yönü ise daha az rastlanan astların üstlerine uyguladığı psikolojik (aşağıdan yukarıya) tacizdir. Bu durum genelde yöneticiyi yıldırma için değil, aldığı kararları sorgulaması için uygulanır. Mobbingi uygulayan ast genelde tek bir kişi olmaz. Yalnız olarak amirinin üzerinde baskı kuramayacağını düşündüğü için grup olarak hareket etmenin daha iyi sonuç vereceğini düşünür. Aşağıdan yukarıya mobbingin asıl nedeni ise yöneticinin konumunu hak etmediğinin düşünülmesidir.

Mobbingin diğer yönü olan yatay mobbing ise eşit konumda çalışan kişiler arasında görülür. Nedenleri olarak ise çalışanlar arasındaki rekabetin artması, kişisel olarak anlaşamamaları ve daha üst konuma gelmedeki engel olarak görülmeleridir (Güngör, 2008: 58). Eşitler arasındaki mobbing mağduru genellikle çalışma ortamına yeni gelmiş, başarılarıyla dikkat çekmiş, ortama uyum sağlayan kişilerdir. Mobbingi uygulayanlar ise daha uzun zamandır o işyerinde çalışmış ve kendinin daha üstün konumda olması gerektiğine inanan kişilerdir (Güngör, 2008: 58).

Mobbing, cinsiyet ayrımı görülmeksizin kadın, erkek ve her sektörden insanın çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen bir sorundur. Mobbing uygulayanlar ve mobbinge uğrayanlar

düşünüldüğünde genel bir algı olarak erkeklerin uygulayıcı kadınların ise uğrayan taraf oldukları kabul edilir.

Özellikle geçmişten gelen ataerkil toplumun kadını ikinci plana atması ve daha değersiz olarak görmesi nedeniyle kadınların iş yaşamında çok fazla yer almadığı görülür. Çalışma hayatında yer almayı başarmış kadın ise ev hayatı ve iş hayatı arasında kalmış olarak kabul edilir. Bunun nedeni ise ev hayatı olarak nitelendirilen kadının hem ev işlerini üstlenmesi hem de anne olması rolüdür. Bu rollerin daha önemli olduğu düşüncesi kadınların çalışma hayatlarının kısa sürmesine veya başlamadan bitmesine neden olur. Fakat bu ayırımdan sıyrılıp iş yaşamına atılan kadınların istedikleri konuma gelmeleri de kolay değildir.

Kadının daha narin bir yapıya sahip olması, yöneticiliğin ise bir güç göstergesi olarak görülmesi nedeniyle kadınların üst düzey yönetici olarak yer almaları özellikle erkek çalışanlar tarafından kabul edilen bir durum değildir.

Duygusal özellikte ve anne olmaları dolayısıyla işe tam olarak sarılamayacaklarını ve karşılaştıkları en ufak zorlukta işi bırakacaklarını düşünen yöneticilerin, kadınların çalışma hayatlarının sürmesine ya da işe alınmalarına engel olmaktadır. Bu zorlukları aşmayı başarmış kadınların ise kariyerlerinde yükselmelerine engel olan cam tavan sendromu olarak adlandırılan görünmez engeller vardır (Karakuş, 2014: 335).

Kadınların önüne çıkan bu görünmez engeller sadece erkek yöneticiler tarafından konulmamaktadır. Aynı zorluklardan geçerek iş yaşamına başlayan kadın yöneticiler de diğer kadın çalışanlara psikolojik taciz uygulamaktadır (Cevher ve Öztürk, 2015:868).Bu durum kadın yöneticilerin bulunduğu konumda tek bir lider olarak kalmak istemesi şeklinde açıklanabilir. Bunun sonucu olarak ise alt pozisyonda çalışan kadın personeli yıldırmaya çalışır, baskı ve psikolojik şiddet uygular. Bu konumda bulunan kadın çalışanlar ise özellikle çalışma ortamında ellerinde bulunan konumunu kaybetmemek adına sessiz kalmayı tercih eder ve hemcinsinin uyguladığı mobbingi kimi zaman görmezden gelir.

İŞYERİNDE MOBBİNGİN ÖRGÜTSEL NEDENLERİ

Büyük veya küçük her işletmede, her türlü kuruluşlarda ve sektörde mobbinge rastlamak mümkündür. Yapılan çalışmalar sonucunda kadın-erkek sayılarının eşit olduğu kurumlarda mobbinge uğrama oranları daha az çıkmaktadır. Bununla beraber erkek çalışanların yoğun olduğu kurumlarda fiziksel şiddet ön plandayken, kadın çalışanların yoğun olduğu kurumlarda ise psikolojik şiddet daha yaygın görülmektedir (Tınaz, 2011: 122).

Mobbingin iş hayatında ortaya çıkmasının altında yatan nedenler genel olarak, yanlış personel seçimi, kısa dönemli çalışacak personel alımları, terfi nedeniyle oluşturulan rekabet ortamı şeklinde ifade edilebilir (Vardarlier ve Canol, 2017: 3). Sadece bu davranışların soruna yol açtığını söylemek yanlış olur. Bununla birlikte örgüt içindeki yönetimsel faaliyetlerinde etkisi bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları birimlerine yapılan yatırımın yetersiz olması, işyerinde hiyerarşik yapının fazla olması, sorunlara çözüm konusunda yetersiz kalınması da neden olmaktadır.

Hiyerarşik yapının oluşması otoriter yönetimi beraberinde getirmekte ve bu da mobbinge uygun bir ortam hazırlamaktadır. Bazı kurumlarda çalışanlar tek bir yöneticiye bağlı kalmamakta birden fazla yöneticiyle çalışmaktadır. Bu da iyi organize edilmemiş kurumlarda yetki çatışmalarına sebep olmaktadır. Bu tarz örgütlerde belirsizlikler yoğun yaşanır. Belirsizliklerin bu denli fazlalaşması ise çalışanlar üzerinde baskıyı arttırmaktadır (Güngör, 2008: 20). Bu kurumlarda psikolojik şiddetin yaşanmasının temel sebebi belirsizlik kabul edilmektedir.

Mobbingin kurumlarda görülmesinin bir diğer nedeni ise örgüt kültürünün oluşmasıdır. Çalışanlar örgüt içinde kurumsallaşmaya başladıkça, örgüt kültürünün kendinden istediği şekle girmeye başlar ve kendi ahlaki kurallarını geri plana atabilir. Aynı şekilde yöneticilerde örgütün getirdiği bu kararlı uygulamaktadır. Bu kadar kalıplaşma yaşanmasının nedeni bu kuralların örgüt için standart olarak kabul edilmesidir. Dolayısıyla psikolojik şiddet olarak algılanmazlar.

Mobbingin kişinin kendinden kaynaklanması sonucunda çözümü daha kolaydır. Kişiye karşı gerekli önlemler alınarak sorun giderilmeye çalışılır. Fakat mobbingin kurum kültürüne yerleşmesi halinde durum o kadar kolay çözüme kavuşamayacaktır. Mobbinge olanak sağlayan örgüt kültürlerinde genelde bu olaylar yok sayılır ve görmezden gelinir. Bu davranışların kurumun bir parçası haline

geldiği kabul edilir.Bu iş yerleri, işlerin daha kolay ve doğru şekilde yapılması için bunun olması gerektiği görüşündedirler (Güngör, 2008: 26). Çalışanların bu yöntemle daha disiplinli olacağı kabul edilir ve üst düzey yöneticiler tarafından bu davranışlar ödüllendirilir. İleride yönetici olacak adaylarında bu davranışları gözlemlemesi örgüt kültürüne yerleştiğini bir kez daha göstermektedir.

Örgüt kültürü kavramına yakınlık gösteren örgüt iklimi ise daha çok o örgütte hâkim olan hava ve kurumda çalışanların kurumdaki çalışma ortamına yönelik algılarını ifade etmektedir. Çalışanlar üzerindeki etkisi örgüt kültürüne nazaran daha yaygındır (Güngör, 2008: 27). İş hayatında yaşanan sosyal ilişkiler çalışanlar için önem ifade eder. Çalışanlar arasındaki iyi iletişim, destek ve güvenin olması iş tatminini beraberinde getirir. Mobbing ise kurum içinde görülen en olumsuz etkileşimlerden biridir. Rekabetin yoğun olduğu, tartışmaların sıklıkla görüldüğü ortamlarda yıldırımlar daha sık görülmekte ve bu da örgüt iklimini etkilemektedir.

MOBBİNGİN ETKİLERİ

Örgüt içinde yaşanan mobbing dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde görülmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda davranışların hem bireyler hem de örgütler için olumsuz sonuçlar doğurduğu ortaya çıkmıştır (Karahan ve Yılmaz,2014:5697). Çalışmanın bu kısmında mobbing davranışlarının birey ve örgüt üzerindeki etkilerine değinilecektir.

Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbing davranışları örgütteki çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Çalışanların fiziksel ve psikolojik açıdan sağlık sorunları yaşamalarına sebebiyet verir. Bununla birlikte çalışanların işleriyle alakalı stres yaşadıkları görülmektedir. Mobbinge maruz kalan kişiler, sosyal çevrelerinden koparılmalara neden olan aşağılanma, kendinden şüphelenme, utanma gibi özsaygılarını yitirecek duygular beslemeye başlamaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5697).

Mağdurlar iş hayatından oldukça uzak kalmak istemekte ve sık sık izin alma, işe geç gitme gibi tepkiler gösterirler. İleri derecedeki psikolojik taciz durumlarında mağdurlar Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşamaktadır (Güngör, 2008: 72). Büyük travmalar sonrası ortaya çıkan bu stres bozukluğunda kişiler sinirlilik, tedirginlik, yoğun yaşanan endişe ve panik atak gibi rahatsızlıklar yaşamaktadır.

Psikolojik açıdan yıpranan bireyler çoğu zaman kendi istekleriyle işten ayrılırken bazen de kurum tarafından işten çıkarılmaktadır. İşten ayrılan bireyler uzun süre iş bulamamaktadır. Mobbingin uzun dönemde ortaya çıkardığı sorunlardan biri de işsizlik olarak görülebilir. Bu da gelir kayıplarına ve bireylerin kariyerlerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

Mobbingin Kurumlar Üzerindeki Etkileri

Mobbing davranışlarının bireyler üzerinde olduğu kadar örgütler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. İşverenler, mobbingin örgüt için ne denli ağır sonuçlar doğuracağını bilirse sürecin sonlanması için ellerinden geleni yapacaklardır. Örgütler açısından ortaya çıkan sorunlar öncelikle ekonomik niteliktedir. Fakat ekonomik problemlerin yanında sosyal açıdan da sonuçlar çıkmaktadır (Tınaz, 2011: 161).

Örgüt içinde yaşanan olaylar dışarıda tartışma konusu olabilmektedir. Yıldırma davranışları sonucunda kurum içinde birliktelik ve ekip çalışması duygusunun kaybolması kurumların saygınlığını zedeleyebilmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5697). Psikolojik tacizin işletmeler açısından bir diğer olumsuz yanı ise genel performansın düşmesidir. Sadece mağdurların değil bu duruma şahit olan çalışanlarında performanslarında düşüşler yaşanabilmektedir (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 210). Huzursuz çalışma ortamlarında kalitenin sağlanması oldukça zordur. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

İşverenler örgüt içinde yaşanan bu sorunlara çözüm bulmak için girişimlere kalkabilir. Durumu değerlendirmek adına dışarıdan yardım talebinde bulunabilir. Fakat bu yardımların maliyetleri düşünüldüğünde çoğu şirket bunu karşılamak istemez ve mobbinge göz yumar (Tınaz, 2011:163).Mobbing yaşanan işletmelerde sürekli izin alındığı görülmektedir. Hastalık izni olarak alınan bu kaçış yöntemi işletmelerde maliyetleri arttıran bir davranıştır. Bu da verimliliği düşürmektedir (Yüce, 2018: 56).

Çalışanlar ve kurumlar üzerindeki sonuçlar toplum üzerinde de görülmektedir. İş hayatında meydana gelen stres, topluma maliyet olarak yansımaktadır. Ayrıca mağdurların ruhsal ve zihinsel açıdan zarar görmeleri ve bunun sonucunda uzun vadeli tedaviler ve iş kayıpları yine topluma maliyet olarak geri dönmektedir (Güngör, 2008: 78). Maliyetlerin yanında bireyler arasında sevgisizlik, güvensizlik, yabancılaşmalar yaşanmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMLERİNİN MOBBİNGLE MÜCADELEDEKİ ROLÜ

Leymann yaptığı çalışmalar sonucunda mobbingin oluşmasına neden olan dört faktörün olduğunu açıklamıştır. Bu dört faktör ise şöyle sıralanmaktadır (Vardarlier ve Canol, 2017:5):

- İş tasarımı değişiklikler,
- Liderlik davranışlarındaki değişiklikler,
- Sosyal durumda değişiklikler,
- Örgüt içindeki departmanların ve çalışanların ahlaki gelişimini sağlamak.

İş Tasarımında Değişiklikler: İş tasarımı yapılan değişiklikler mobbingi önlemek için atılan ilk adımlara yardımcı olmaktadır. Gerginliğin az yaşanması, yüksek iş kontrolüne sahip olmak ve iyi şekilde tasarlanmış işler stresi azaltır niteliktedir. Monotonluk, rol çatışması, zayıf çalışma koşulları gibi durumlar ortamda kişilerarasındaki çatışmayı artırır. İş yükünün artması stresi arttırmaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerinde etkili olmadıklarında ve özerk şekilde davranmadıklarında daha stresli oldukları saptanmıştır (Vardarlier ve Canol, 2017: 6). Bu nedenle iş tasarımının iyi şekilde yapılmasıyla mobbingin önlenmesi çalışılır.

Liderlik Davranışlarındaki Değişiklikler: Örgütlerde liderlik davranışlarının değişmesini sağlamak amacıyla sadece orta düzey yöneticilere eğitim verilmesi yeterli olmamaktadır. Uygulanacak olan yeni liderlik davranışlar üst yönetim tarafından benimsenmelidir. Bu sayede değerler kurum kültürüne daha kolay girebilmektedir.

Yönetici yönetim becerisini geliştirmek için önce örgütün sorunlarına çözüm bulmaya çalışmalıdır. Mobbing gibi önemli sorunu çözmekte önce yöneticilere düşmektedir. Çünkü otoriteyi ve gücü elinde bulunduran kişi yöneticidir (Tutar, 2004: 125).

Sosyal Durumda Değişiklikler: İş yerinde yaşanan sıkıntılar bireyin sosyal hayatını da olumsuz etkilemektedir. İş yaşamında dışlanan birey özel hayatında da aynı durumla karşılaşacağını düşündüğünden sorunun kendisinde olduğuna karar verir ve sürekli kendini suçlama eğilimi gösterir. Kendini yalnız şekilde bulan birey bu defa da sağlığıyla ilgili sorunlar yaşamaya başlar. Özellikle psikolojik sorunlar bu dönemde artmaktadır.

Çalışanlar iş yerinde çalışma koşullarından memnun olmadıklarında sorunlarını sosyal hayatlarında anlatmaları olağandır. Ekip çalışmalarının azalması iş yerlerinde motivasyonun ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Mobbinge göz yuman işletmelerde iyi performans sağlayan çalışanlar dahi yitirilebilir ve yanlış bir şekilde oluşmuş örgüt iklimi ortaya çıkabilir.

Örgüt İçindeki Departmanların ve Çalışanların Ahlaki Gelişimini Sağlamak: Leyman'a göre mobbing üst kademedan en alt kademedeki kişiler tarafından engellenebilmektedir (Vardarlier ve Canol,2017:7). Mobbingin önlenmesi için öncelikle hangi davranışların doğru ve yanlış olduğunun kararlaştırılması gerekmektedir. İşletmelerde etik standartlar mobbing sürecini önlemeye çalışan adımlardan biridir. Bu etik kod ve standartların bireylerin mobbing uygulamasına engel olacak nitelikte olmaktadır. Bireylerin istenmedik davranışlarda bulunmamasını sağlar. Örgüt tarafından uygulanan bu programlar çalışanları eğiterek kişisel açıdan ahlaki gelişimlerine de katkıda bulunur (Vardarlier ve Canol, 2017: 7).

İnsan kaynakları departmanları işletmelerde önemli stratejik roller üstlenmektedir. Bu roller doğrultusunda tepe yönetici ve hat yönetici arasında köprü görevi görmek, sürekli iletişim içinde bulunmaktadır. İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar mobbing engelleyicisi konumunda bulunabilmektedir. İşletmelerde uygulanan mobbing davranışlarının engellenmesi için stratejik rolün belirlenmesi ve personel amaçları ile birleştirilmesi gerekmektedir (Vardarlier ve Canol, 2017: 4). Eğer bu sağlanamazsa şirket amaçları ve personel amaçları çatışacak ve mobbinge zemin hazırlayacaktır.

Hat yöneticiler işletmelerin çıkarları adına personeline baskı uygulayabilir ve bu baskı sonucu personelin motivasyonunda, performansında düşüşler yaşanabilmektedir. Burada önemli olan insan kaynaklarının üzerine düşen rolleri uygulayamaya geçirmesidir. İnsan kaynakları departmanları hem işletmeyi hem de personeli yakından tanıyan birimler oldukları için mobbing sürecine stratejik rolü ve danışman rolü ile doğrudan müdahalelerde bulunabilir. Mobbingi engellemeye yönelik her türlü durum ve davranışı insan kaynakları departmanları gözlemleyebilir ve engelleyebilir.

Örgüt içinde yaşanan yıldırmaı engellemek amacıyla örgütün personele karşı tutum ve davranışlarında düzenlemeler yapması gerekmektedir (Yüce, 2018: 55). Personelin ödev ve sorumlulukları belirlenmeli, gereken eğitimler verilmelidir.

Örgüt içinde her birim arasında iletişimin açık olması gerekir ve bu sayede herhangi bir sorunla karşılaşıldığında kolayca çözüme kavuşması sağlanacaktır. İşletmelerde dikkat edilmesi ve uygulanmaya geçmesi gerekli olan bu çalışmalar, insan kaynakları departmanları tarafından yürütülmektedir (Vardarlıer ve Canol, 2017: 8). Departman tarafından yapılması gereken ilk çalışma işletme içinde mobbinge ilgi eğitimlerin verilmesi olmalıdır. Eğitimin tek bir kesime değil tepe ve hat yöneticileri dahil tüm personele yönelik uygulanması gerekmektedir.

Kurallar etik ve tarafsız şekilde belirlenmeli ve herkes tarafından uygulanması sağlanmalıdır. Burada üst yönetime düşen görev ise insan kaynaklarının yürütmekte olduğu bu faaliyetlere destek olmalarıdır (Öztürk vd., 2015: 32). İşletme içinde sağlıklı iletişimin sağlanması ve mobbinge maruz kalma durumunda iletişime geçebilecek birimler kurulmalıdır. İnsan kaynakları, personelleri devamlı ziyaret ederek gözlemlemelidir (Vardarlıer ve Canol, 2017: 8).

İnsan kaynakları birimleri işe alım sürecinden itibaren çalışan personelle sürekli iletişim içerisinde olmalıdır. Gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamalı ve mobbinge neden olabilecek durumlara karşı önlemler almalıdır.

SONUÇ

Şiddet her alanda görüldüğü üzere çalışma yaşamında da yaşanmaktadır. Psikolojik yıldırma olarak ifade edilen mobbing taraflar üzerinde yıkıcı etkiler bırakmaktadır. Mağdur üzerinde zihinsel ve fiziksel sorunlara sebep olan mobbing, çalışma hayatında ise işten ayrılmaya kadar devam edebilen ve çalışanların kariyerini etkileyen büyük bir sorun olmaktadır. Mağdurlara olan etkilerinin yanı sıra örgütler içinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunun en büyük yansıması ekonomik açıdan görülse de sosyal yaşamı da etkilemektedir. Kurum içindeki davranışlar rekabet ortamında piyasada, işletmelerin saygınlığının azalmasına neden olmaktadır.

Çalışma da işletmelerde görülen yıldırmanın ortadan kaldırılması için insan kaynakları departmanları önem ifade etmektedir. İnsan kaynakları birimleri örgütlerde stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle gerek tepe yöneticiler gerekse personelle arasında iyi bir iletişimin olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları birimleri mobbingi engelleme konusunda öncelikli olarak kolay iletişimin sağlanabildiği birimler oluşturmalıdır. Çalışan üzerinde strese neden olacak davranışların önlenmesi için şirket içi eğitimlere gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Mobbing sadece uygulayıcıyı ve maruz kalanı etkilememektedir. Örgüt içindeki motivasyonu düşürerek verimliliği azaltmaktadır. Bu nedenle mobbing mağduru kendini sürekli potansiyel olarak görmektedir. Mobbing işletmeler üzerinde böyle yıkıcı etkilere neden olmadan önce tedbirler alınmalı ve çalışma ortamının iyileştirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Birik, I. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan, Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma (Doktora). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cevher, E., Öztürk, U.C. (2015). "İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma", İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 4(4), 860-876.
- Erdoğan, G. (2009). "Mobbing (Psikolojik Taciz) ", TBB Dergisi, (83), 318-352.

- Eşenli, G. (2017). Yönetimde Örgüt Kültürü ile Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi (Yüksek Lisans). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güngör, M. (2007). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Olgusu: Türkiye’de Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Araştırma (Doktora). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör, M. (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınları.
- Karakaş, S.A. , Okanlı, A.(2013). “Hemşirelik ve Mobbing”, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 2(4), 562-576.
- Karakuş, H. (2014). “Kraliçe Arı Sendromu – Pembe Taciz”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1), 334-356.
- Majidli, F., ve Budak G. (2018). “Mobbing ile Mücadelede Farklılıkların Yönetimi Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(2),129-161.
- Mimaroglu, H., ve Özgen, H. (2008). “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(15),201-226.
- Öztürk, G.S. (2017). “Çalışma Yaşamında İkiz Rakip Üretimi: Kadının Kadına Engeli”, KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi, 3(1), 111-134.
- Öztürk, H. vd. (2015). “Mobbing(Psikolojik Yıldırma), Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri”, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 2(1),27-33.
- Soysal, A., İnal, G. & Gül, Z. (2014). “Yıldırma (Mobbing) Davranışı: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (27), 149-171.
- Tınaz, P. (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tutar, H. (2004). “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2)101-128.
- Tutar, H., Akbolat, M. (2012). “Sağlık Çalışanlarının Yönetici Cinsiyetleri Bakımından Mobbing Algıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri Dergisi, (28),19-29.
- Vardarlier P. Ve Canol S. (2017). “İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı Stratejiler”, Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(3).
- Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2014). “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma”, Journal of Yaşar University, 9(33),5692-5715.
- Yüce, M.K. (2018). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi: Özel Okul Öğretmenlerine Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

TÜRKİYE’DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ; KURUM İÇİ FARKLILIK ALGISI**DIVERSITY MANAGEMENT IN TURKEY; IN-HOUSE DIFFERENCE PERCEPTION**Merve YILDIRIM¹**ÖZET**

İşletmelerde birbirine benzeyen, benzer bakış açılarına, inanç ve değerlere, benzer kültürlere sahip çalışanları yönetmek zor değildir, asıl olan farklılıklara sahip iş gücünü ve farklılığın farkında olan çalışanları birbirleri ile uyum içerisinde yönetebilmek, ortak noktada buluşturabilmek ve çatışmaları mümkün olduğunca azaltabilmektir. Bu bağlamda mevcut olan bu durumu, her iki taraf için de faydalı hale getirmek amacıyla ortaya atılan “Farklılıkların Yönetimi” kavramı işletmeler için önemli bir kavram niteliği taşımakta ve diğer şirketlerle olan rekabetinde üstünlük sağlama avantajını doğurmaktadır. Bu çalışmada farklılıklarının yönetimi anlayışı kısaca tanıtılmakta ve işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarının saptanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmekte; konuya ilişkin genel bir durum tespiti yapılarak, işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yanı sıra, konuya ilişkin bakış açılarının saptanması sağlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Farklılık Algısı*

ABSTRACT

Managing people with similar perspectives, beliefs and values, similar cultures in businesses is not difficult, but it is about being able to manage people who are aware of the different workforce and differences in harmony with each other, meet in the common spot and reduce conflicts as much as possible. The concept of "Managing differences", which is introduced to make this a benefit for both parties, is an important concept for businesses and has the advantage of overcoming its competition with other companies. This study provides a brief introduction to the understanding of managing differences and the data and findings from the research conducted to identify the aspects of the business's understanding of managing differences; an overview of the subject matter provides an overview of the activities that businesses undertake in managing differences, as well as the point of view of the subject matter.

Keywords: *Diversity, Diversity Management, Perception of Difference*

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, yildirimerve57@hotmail.com

GİRİŞ

İnsanlar, çeşitli özelliklerle dünyaya gelirler. Bu özellikler onların, belirli yönlerde başkalarına benzemelerine veya bazı yönleriyle onlardan farklılaşmalarına yol açmaktadır. İnsanın doğumuyla birlikte sahip olduğu cinsiyet, deri / cilt rengi, ırk, etnik köken gibi özellikler, onların diğer insanlardan hiçbir şey yapmaksızın farklılaşmalarına neden olmaktadır. İnsanlar arasındaki farklılıkta akla ilk olarak boy, kilo, fiziki durum gibi özellikler gelse farklılıklar bunlarla sınırlı değildir. İnsanların psikolojik yapıları, değer yargıları, düşünce sistemleri, kültürleri, vb. gibi özellikleri de birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bu bağlamda insan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yas, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil, 2008).

Bu doğrultuda belirli farklılıklara sahip insanların bağlı oldukları kurum ve işletmelerde “farklılıkların yönetimi” adıyla anılan bir yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. İlk olarak Amerika’da ortaya atılan bu anlayış küreselleşen dünyada faaliyet gösteren tüm örgütler ve ülkeler için geçerli olduğu düşünülmektedir. Gün geçtikçe anlayışların değişmesi ve yasal gerekliliklerden dolayı farklı özelliklere sahip kişiler çalışma ortamına dahil olmaya başlamışlardır. Farklılıkların yönetimi kısaca bu farklılıklardan doğan gerilimi azaltmayı ve bu farklılıklardan faydalanan avantajlar elde etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Günümüzde artmakta olan rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmesi için değişimlere hızlı ayak uydurması, farklı stratejiler kullanması ve esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Örgütlerin bünyelerinde bulundurdıkları insan unsuru birbirlerinden farklı olduğu için örgüt içerisinde çatışma ve iletişimsizlik ortamının oluşması kaçınılmazdır ancak farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiği zaman bu olumsuzluklar ortadan kalmakta hatta farklılıklara dayalı olarak geliştirilen düşünce zenginliği ile sorunlara farklı pencerelerden bakılabilmekte ve bu sorunların çözümünde değişik yöntemler kullanılabilir. Bu şekilde avantaja dönüşen farklılık yönetimi de diğer işletmelere nazaran işletmenin kendine has bir yapı oluşturmaya olanak sağlamaktadır.

Bu anlayıştan hareketle, çalışmada; farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili bilgi verildikten sonra, farklılığı oluşturan boyutlar, farklılıklarla ilgili ortaya atılan yaklaşımlar, farklılıkların avantaj ve dezavantajları, Türkiye’de bu alanda yapılmış olan çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir. Örgüt içerisinde farklılık algısının ne olduğuna dair geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

FARKLILIKLARIN KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılık kavramı, farklı kimliklerden oluşan çeşitli insanların aynı sosyal sistemde yer alması şeklinde tanımlanabilir (Seymen, 2006). İnsanlar dünyaya birbirlerinden farklı özelliklere sahip olarak gelirler (Hubbard, 2004). Bizi birbirimizden ayıran bu farklılıklar “dil, din, ırk, cinsel yönelim, sosyo ekonomik geçmiş, kültürel farklılıklar” ya da örgütsel anlamda, “pozisyon, ideoloji, fiziksel ve zihinsel yetenekler, coğrafya, medeni/aile durumu, din, meslek, eğitim ve sosyal sınıf” olarak karşımıza çıkabilmektedir. Başka bir deyişle farklılık “insani özelliklerden” kaynaklı bir kavramdır. Hayatımızın her alanında fiziksel, çevresel, biyolojik ya da kültürel pek çok faktör olarak karşımıza çıkan bu kavram Türk Dil Kurumu’nda “Farklı olma durumu, ayrımcılık, başkalık” şeklinde tanımlanmıştır (TDK). Pless ve Maak’ın da (2004: 130) üstünde durduğu gibi bu “farklı olma veya başkalık” durumu toplum içerisinde bir arada yaşamamızdan kaynaklı olarak çoğunlukla üzerimizde bir gerilim yaratabilmektedir. Bu gerilimi ortadan kaldırmak ise hem kültürel hem de örgütsel anlamda iyi yönetilmeye bağlı olacaktır. Aslında farklılığa verilen önemin tarihinin çok da eski değildir. Özellikle iş hayatında bu kavram son günlerde çok sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Çünkü küreselleşmenin etkisi ile örgütsel alanda görülen değişiklikler farklılıklara yönelik dünya genelinde artan bir ilgiye sebebiyet vermiştir. Özellikle çalışan profili açısından meydana gelen bu değişim farklı özelliklerinde çalışanların örgütlerde birer rekabet avantajı olarak görülmeye başlanmasına sebep olmuştur (Çakar, 2020). Bu avantajın bilincinde olan yöneticiler ve işletmeler bu süreci başarılı bir şekilde yönetip bağlı oldukları kurumda avantaj elde etmek istemektedirler.

Çünkü farklılıklar iyi yönetildiği takdirde maliyetten ziyade örgüt için bir kazanım olması kaçınılmazdır (Kalargyrou ve Costen, 2017). Farklılık yönetimi, farklılıktan daha geniş bir kavramdır. Farklılık yönetiminin temeli, herkesin sahip olduğu becerilerden maksimum seviyede yararlanmak adına tüm iş görenlerin farklılıklarının kabul edildiği, benimsendiği ve önemsendiği olumlu bir çalışma ortamının oluşturulması ve en önemlisi oluşturulan bu ortamın sürdürülebilirlik kazanmasıdır (Özgener, 2020). İş görenlerin Örgüt içerisinde hem resmi hem de gayri resmi alanlara dahil edilmesini ve kendisini ispatlamasına olanak sağlayan gönüllü bir örgütsel program olarak da karşımıza çıkmaktadır (Gilbert ve diğerleri, 1999). Bu sayede iş görenlerin mevcut farklı özelliklerini göz ardı etmeden görevlendirilmesine imkân sağlamakla birlikte, onlardan olabilecek en yüksek seviyede yararlanılmasına olanak sağlar. Ayrıca bu kavram iş görenlerin davranışlarını analiz edebilmede de oldukça önemli bir kavramdır.

Nesnel olarak tanımlanması oldukça zor olan bu kavramı hem bireysel hem de örgütsel anlamda ayırmak adına Moree (1999: 208-210) bu kavramın görünür özelliklerinin yanında görünmeyen özellikleri kapsadığını da söylemiş ve belirli kriterlerin önemli olduğunu belirtmiştir. Moree (1999)'a göre bu kriterler:

- Farklılığın duruma göre değişen bir kavram olması,
- Farklılığın seçici bir kavram olması,
- Farklılığın göreceli bir kavram olması,
- Farklılığın iş ayrımında dikey ve yatay bir ayrım kriteri olması,
- Farklılıkların görünür özelliklerinin yanı sıra görünmeyen özellikleri de kapsayan bir kavram olması

Bu kriterler özellikle iş yaşamında farklılıkları nasıl doğru yönetmemiz adına ipucu vermekle birlikte “farklılık yönetimi” dediğimiz kavramın doğru tanımlanması gerektiğini bir kez daha göstermiştir. Çünkü artık günümüzde farklılık kavramı şekil değiştirmiş, geçmişte algılanan ırk ve etnik köken gibi kavramların oldukça dışına çıkmış bu kavramlar farklılığı açıklamada yeterli olmamaya başlamıştır (Eğinli, 2009).

Farklılık yönetimi ile ilgilenen önemli yazarlardan Thomas (1990:112) farklılığı yönetmenin, farklılıkları kontrol etmek anlamında değil de her bir iş görenin kendi potansiyelini ortaya çıkarmayı içerdiğini ifade etmiştir. Bu bakış açısı bizlere farklılığın sadece örgüt çıkarları için kullanılmadığını, iş görenlerin kendilerini ifade edebilmeleri için de kullandıklarını ortaya çıkarmıştır.

FARKLILIĞIN BOYUTLARI

Günlük hayatımızda ve örgütsel hayatta hem kendimizin öne çıkardığı hem de çevremiz tarafından tanımlanan özelliklerimiz bizi diğer insanlardan ayıracaktır. Bu sebeple hangi özelliklerimizin öne çıkmasını isteyip hangileri ile tanınmak istediğimize bizim karar vermemiz gerekmektedir. Bizi birbirimizden ayıran bu özelliklerimizin detaylı olarak bilinmesi de birlikte yaşamı kolaylaştıran en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde var olan bu kavramların neler olduğuna da kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Farklılığın İç Boyutları Yaş

Yaş, Türk Dil Kurumunda “Hayatın çeşitli evrelerinden her biri” şekline tanımlanmıştır (TDK). Hayat, doğum ile ölüm arasında geçen süredir. Bu süre içerisinde kişiler hayatın çeşitli evrelerinden geçerler. Bu evrelerde almış oldukları her bir yaşla birlikte yaşama bakış açılarından iş yapma şekillerine kadar her şey değişir. Bu değişimde kişinin bireysel kararları olduğu kadar toplumun beklentileri de etkilidir. Hayatın her evresinde insanlarla birlikte toplumlarında yaş ile ilgili beklentileri değişmiştir. Özellikle iş yaşamında demografik faktörlere ek olarak yaşla ilgili değişimin etkisi oldukça büyüktür (Çakar, 2020). Günümüzde küreselleşme ile giderek çeşitlenen örgüt yapılarında farklı yaş skalalarına sahip çalışanların bir arada çalışma gerekliliği, iş görenden en yüksek düzeyde verimi elde etmek adına doğru yönetilmesi gereken bir süreçtir. Çünkü yaş aralığına göre çalışanın algılama kapasitesi, iş yapma hızı, isteği vb. pek çok faktör değişiklik göstermektedir. Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerde yapılan anketler doğum oranının giderek azaldığını iş gücünün giderek yaşlandığını ve durumun “demografik saatli bomba” (Rabl ve Carmen Trina, 2014) gibi kavramlarla açıklandığını bize göstermiştir.

Yaş ile ilgili önemli bakış açılarından birisi de sosyal kimlik kuramıdır. Çünkü bu kural bireylerin kendilerini bir toplumsal sınıf içerisinde yer etmelerine ve ayırt edilmelerine imkân sağlamaktadır. Bedensel güç isteyen işler ile, mental olarak yoğun çaba gerektiren işlerde yaşa göre görevlendirme performans açısından önemli bir detaydır. Bu sebeple farklılığın bir boyutu olan yaş faktörünü iyi değerlendirmek ve olabilecek en yüksek verimi elde etmeye çalışmak yerinde olacaktır.

Cinsiyet

Cinsiyet kavramı önemli demografik değişkenlerin başında gelmektedir. Toplumdan topluma değişmekle birlikte özellikle ataerkil toplumlarda cinsiyetten kaynaklı yapılan ayırım oldukça nettir. Her ne kadar cinsiyet kadın ya da erkek olarak yapılan biyolojik bir ayırımı ifade etse de erkeklik ya da kadınlık ise kişisel bir ayırımı ifade etmektedir (Connel, 1987). Özellikle bizim toplumumuzda kadınlar daha çok ev ile ilgili işlerden sorumlu, eşine ve çocuklarına sıcak bir yuva veren, daha ılımlı, empati yeteneği daha kuvvetli gibi özelliklere sahip gibi algılanırken, erkek ise evi geçindirmekle sorumlu, eşi ve çocuklarına bakmakla yükümlü, daha sert görünümlü vb. gibi özelliklere sahip olarak algılanmaktadır.

Burke (2003: 267) geçmişten bugüne kronolojik olarak bakıldığında her zaman örgütlerde erkek egemenliğinin yüksek olduğunu, örgütlerin erkekler tarafından yönetildiğini, kadınların ise halen şirket yönetiminde yer alma oranlarının düşük olduğunu belirtir. Örgüt içerisinde kadın erkek arasında yaşanan cinsiyet temelli bu ayırıcı yaklaşımların çok eski tarihlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Günümüzde ise kadınlar iş yaşamında her ne kadar oldukça iyi konumda olsalar da hala erkek kadın arasında farklılıklar bariz bir şekilde iş yaşamına yansımaktadır. Bu yansımalarla iş daha ileri boyuta taşınmakta ve kadınlar iş hayatında pek çok engelleyici davranış ile karşı karşıya gelmektedir (Çakar, 2020: 20). Kadın ve erkek farklılıkları gerek bireysel hayatta gerekse iş hayatında günümüze kadar süregelen ve farklı boyutları ile sürmeye de devam edecek olan bir kavramdır. Dolayısıyla özellikle iş yaşamında bu farklılıkları birer maliyetten ziyade fayda olarak görülmesi ve iyi yönetilmesi oldukça önemlidir.

Etnik Köken

Kimlik bir kişiyi diğerinden ayırt etmeye yarayan kişinin bireysel anlamda özelliklerini ifade eden bir terimdir. Kişinin toplum içinde var oluşunu, nerede ve nasıl konumlandırıldığını ifade eder. Cutler (2015: 320)'e göre kişinin cinsiyet kimliği ile etnik kimliği de birbirleri ile iç içe geçmiş kavramlardır ve biri oluşurken diğeri de eş zamanlı olarak oluşmaktadır. Çok uluslu örgüt kültürünün hakimiyetini arttırdığı günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında zaman işe alım oranlarında etnik azınlık olan bireylerin işe alım oranlarının daha düşük olduğu bilinmektedir. Bunun başlıca sebepleri arasında hiç şüphesiz yönetici tavrı gelmektedir. Yöneticiler bu çalışanları bir sorun olarak gördüğü takdirde örgütteki diğer herkes tarafından dışlanmaya devam edecektir. Bu sebeple bu sürecin iyi yönetilmesi hem işletme açısından hem de yöneticiler tarafından oldukça önem arz etmektedir. Memduhoğlu (2008: 40) yöneticilerin bu konuda neler yapması gerektiğini ve nelere dikkat etmeleri gerektiğini şöyle açıklamıştır:

- Etnik kökenden kaynaklanan sorunları olabildiğince dile getirmekten kaçınılmalı ve açıkça dile getirmemelidir, ancak bu konu da ayrımcılık olarak algılanmamalıdır.
- Yöneticiler ilk olarak kendi etnik kökenlerini dile getirmeli ve i görenlerine örnek olup onların da rahatça dile getirmelerini sağlamalıdır.
- Yöneticiler etnik kökenleri asla değersiz olarak görmemeli aksine kültürel noktalara temas ederek var olan bu farklılığın çok da önemli olmadığına değinmelidirler.
- Yöneticiler etnik kökenden kaynaklanan şaka vb. durumlara izin vermemelidirler.

İrk

Kalıtımsal özyapıları bir olan insanların oluşturduğu doğal topluluk, soy (TDK) olarak Türk Dil Kurumunda tanımı geçen ırk kavramı ne kadar genetik bir kavram olsa da aslında siyasi ve toplumsal bağlamda da tanımlanabilir. 17 yy. sonlarında ve 18. Yy da şekillenmeye başlayan bu kavram özellikle Yüzyıl sonlarında batı Afrika'nın Avrupalılarca istila edilmesi ile ırkçılıkta siyasi anlamda baş göstermeye başlamıştır (Ünlütürk, 2002).

Tarihi ırkın hale daha pek çok ülkede ayrımcılığa sebep olan bir unsur olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durum iş hayatına da yansımakta iş yerinde ırkçı ayırım ile karşılaşan vatandaşlar büyük

ayrım yaşamaktadır. Türkiye’de nispeten düşük olsa bile yapılmadığını söylemek mümkün değildir. Sonuç olarak ne kadar geçmişte de kalmış olsa günümüzde halen özellikle çok uluslu ülkelerde varlığını sürdürmektedir.

Farklılığın Dışsal Boyutları Kültür

Carr- Ruffino (1999: 19) kültürün tanımını yapmanın zor olduğunu belirtmiştir, zira kültür içinde yaşadığımız toplumun ta kendisi olduğunu, bu sebeple kültürün farkında olduğumuz yönlerinden ziyade farkında olmadığımız binlerce yönü bulunduğunu belirtmiştir. Diğer yandan baktığımızda TDK’ da yer alan tanıma göre kültür; *“Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü”* olarak tanımlanmıştır.

Kültür sosyal öğrenme yolu ile kazandığımız değerlerimiz de ifade etmektedir. İnançlarımız, değerlerimiz, normlarımız vb. değerlerin bir araya gelmesiyle oluşur (Boyd ve Richerson, 2004: 3). Aslında kültüre çok geniş bir perspektiften bakmak gerekir, çünkü bizim sahip olduğumuz bu değer ve inançlara ek olarak ekonomik davranışlarımızdan, eğitime vermiş olduğumuz değere, hayvan severlikten, doğurganlığa kadar pek çok şeyi de hayatımızda kültür ile şekillendirmekteyiz (Gorodnichenko ve Roland, 2010: 1).

Kişilik

Kişilik, TDK’ da “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü ve şahsiyet” şeklinde tanımlanmıştır. Toplum bilimi ise kişiliği; “Bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü” şeklinde tanımlamıştır (TDK). Genel anlamda baktığımızda ise kişili, kişiyi diğer kişilerden ayıran doğuştan sahip olduğu ve çevresel etkilerle sonradan kazandığı tutarlı özelliklerdir.

Bireyin yaşam içerisinde yer aldığı, var olduğu her alanda kendini doğru yansıtabilmesini sağlar. Ancak her ne kadar birey kişiliği ile kendini ön plana çıkarsa da karşısındaki kişinin kendini anlamadığı noktada ön yargı ile karşılaşmaya mahkûm olmuştur. Littauer ve Littauer (2014: 3) bir kartonun içerisinde yer alan özdeş yumurtalar olmadığımızı, her birimizin birbirinden farklı olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerimiz ile var olduğumuzu söylemiştir. Aynı zamanda birbirimizle eşit olsaydık aynı konuşmacıdan, aynı semineri, aynı süre boyunca dinleyip farklı beceriler kazanamayacağımızı eklemiştir. Sonuç olarak baktığımızda her birimizin birbirimizden farklı olduğunu görmek ve kabul etmek, önyargısız yaklaşmak ve sırf farklı olduğu için yargılamamak hayatımızın her alanında olması gerekir.

Eğitim

Eğitim, bir bireyin hayatın başlangıcına kadar devam ettirdiği bir süreçtir. Hayatımız boyunca bizi bir adım ileriye taşıyacak en önemli sosyo demografik özelliklerimizden bir tanesidir. Bizler toplum olarak nasıl değişiyorsak eğitim ve eğitime olan bakış açısı da o şekilde değişiklik gösterir. Pek çok sektörün ulusallaştığı günümüzde elbette eğitim standartlarının da o yönde olması e beklentiye karşılama gerekmektedir. İş hayatında da ayrımcılık unsuru olarak karşımıza çıkabilecek bu kavram aynı zamanda diğer ayrımcılığa sebep olabilecek unsurlarından da (dil, din, ırk) ortadan kalkması için oldukça önemlidir. Çünkü iyi bir eğitim almış iş gören ve yönetici diğer iş görenlerin eğitimlerinden, dillerinden, ırk ya da kültürlerinden dolayı yargılama ya da olumsuz davranış biçimlerinden kaçınırlar.

Engellilik

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise engelliliği; “Kişinin vücut işlevindeki ve yapısındaki bir problem ve fonksiyon bozukluğu, bir aktivite kısıtlaması, bireyin bir eylemi yürütürken karşılaştığı güçlük, yaşam koşullarına dahil olmasında yaşadığı problem” şeklinde tanımlamıştır (WHO).

Her insan eşit hak ve özgürlüklerle doğar. Ancak yaşadığı toplumun şartları gereği sahip olduğu belirli farklılıklardan ötürü diğer insanlara nazaran zorluklarla karşılaşabilmektedir. Toplumda farklılıkları yüzünden en çok zorluk çeken kişiler arasında kuşkusuz engelli kişiler gelmektedir. Doğuştan ya da sonradan sahip oldukları engellerinden dolayı toplumun belirli bir kesimi tarafında dışlanabilmekte ya da şartlardan dolayı zorluk yasabilmektedir (Çakar, 2020). Dünya Engellilik Raporu engelliliği insan olmanın bir parçası olarak ifade etmiştir. Bu rapora göre her insan yaşamının belirli bir noktasından sonra zayıf düşüp işlevlerini yerine getirirken zorluk yaşayacaktır. Dolayısıyla Engellilerin Haklarına İlişkin Birleşmiş Milletler Sözleşmesinin amacı; *“tüm engelli insanların temel*

özgürlüklerden ve bütün insan haklarından tam ve eşit olarak faydalanmasını teşvik etmek, sağlamak, korumak ve insan olmaktan ileri gelen haysiyetlerine yönelik saygıyı artırmaktır” olmuştur (Dünya Engellilik Raporu, 2011: 1).

Farklılığın Örgütsel Boyutları

Çalışma Biçimi

Çalışma, Her ne kadar insanların hayatlarının merkezinde olsa ve hayatta kalmak, hayati idame ettirmek için bir zorunluluk dahi olsa artık insanlar yaptıkları işi bir zorunluluk olarak görmek istememektedir. Acı çekmek değil, mutlu olmak için çalışmak istemektedirler. Çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları için kendilerini özgür hissetme ve bağımsız karar almak istemektedirler. Bu bakış açısı ile özellikle değişen iş yapma şekillerinin başında günümüzde en çok kullanılan kavram “esneklik” olmuştur. Artık çalışanlar esnek iş yapma şekilleri ile çalışmayı istemektedirler. Zengingönül (2003: 158)’e göre esnek çalışma saatlerine aslında çok uluslu şirketlerde özellikle uygulanması gereken bir kavramdır, çünkü uzun vadede istihdamı ve beraberinde verimi artıracaktır. Ancak her ne kadar istihdamı artıracığı on görülse de kapitalizm kaynaklı ve iş piyasalarına zarar verici bir unsur olarak görüldüğü söylenebilir.

Örgütsel Rol ve Statü

Toplumsal rol, bir beklenti sürecidir. Bireye atfedilen ve beraberinde gerçekleşme beklenen bir süreç olarak ifade edilebilmektedir (Marshall, 1999). Statü ise bir bireyin toplum içerisindeki yeridir ve hak ve ödevlerinin toplamıdır (Linton, 1936). Halkın en dışında yer alan farklılık ölçütlerinden birisi olan örgütsel rol ve statülerimiz her ne kadar farklılık unsuru olarak düşük etkiye sahip olsa da çalışma hayatında bir ayrımcılık unsuru olarak karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle kurum içerisinde düşük statü de bir çalışan olarak görülüyor ya da algılanıyorsa olumsuz bir muamele ile karşılaşmanız kaçınılmaz olacaktır. Bu durumu önleyecek olan aslında sizden statü olarak yukarıda görülen yöneticiniz olacaktır. Sahip olduğu statünün gerektirdiği rolü başarı ile üstlenen bir yönetici kurum içerisinde statü ve rol farklarını birer faydaya çevirebilmelidir.

Gelir Seviyesi

İnsanlar hayatları boyunca vermiş oldukları emeğin, harcamış oldukları zamanın karşılıklarını alabilmek için cabalar ve çalışırlar. Örgütlerde bu emeğin karşılığı ücrettir. Örgüt içerisinde pek çok faktör göz önüne alınarak ücretlendirme yoluna gidilir. Doğru ücretlendirme politikası uygulamak örgüt içerisinde ayrımcılığın yaşanmaması için oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın almış olduğu ücret karşılığı sahip olduğu gelir seviyesi, farklı seviye ve pozisyonda görev alan çalışanlar için bir farklılık sebebidir.

Tüm bu unsurlar bir araya geldiği zaman ve başarılı bir şekilde yönetilmediği takdirde örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler açısından büyük bir ayrımcılık kaynağı olacaktır. Bu yüzden tüm bu boyutların her birini göz ardı etmeden farklılıkları birer avantaja dönüştürmek kuşkusuz farklılık yönetimi olarak örgütlerde uygulanmaya başlayan politikanın temel amacı olmalıdır (Çakar, 2020).

ÖRGÜTLERDE FARKLILIĞIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Farklılığın Avantajları

Her bireyi bir diğerinden farklı yapan fiziksel ve bireysel pek çok özelliği vardır. Toplum içerisinde bu farklılıkların en çok fark edildiği alanlardan bir tanesi örgütlerdir. Örgüt içerisinde farklılıklarından kaynaklı bireyler olumlu ya da olumsuz pek çok durum ile karşı karşıyadırlar. Özellikle küreselleşme ile birlikte örgütlerin içerisinde bulunduğu pazar yapısını da globalleştirmiş ve bu durum en çok rekabeti etkilemiştir. Örgütler rekabeti ellerinde tutmak ve bu yarıştan kopmamak adına örgütlerinde gerek fiziksel gerekse bireysel anlamda farklı özelliklere sahip çalışanları bünyelerinde bulundurmaya özen göstermeye başlamışlardır.

Dike (2013: 17-19) farklılığın avantajlarını daha detaylı örgütsel kavramlardan yola çıkarak aşağıdaki gibi açıklamıştır;

- Yüksek verimlilik seviyesi,
- Fikir çeşitliliği ve takım çalışması,
- Öğrenme ve Büyüme,

- Etkili iletişim,
- Farklı deneyim,
- Maliyet,
- Kaynak Edinimi,
- Pazarlama,
- Yaratıcılık,
- Problem çözme,
- Örgütsel esneklik

Farklılığın Dezavantajları

Farklılıkların yukarıda açıklanan avantajlarına ek olarak gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda kaçınılmaz dezavantajları da bulunmaktadır. Özellikle örgütsel yaşamda karşımıza çıkabilecek olan bu olumsuzluklar Hubbard (2004: 38)'ın da belirttiği gibi iyi yönetilmediği takdirde aşağıdaki sonuçlara yol açabilmektedir;

- Verimliliği (üretkenliği) engelleme,
- Çatışmaların yaşanması,
- İletişim boşluklarına sebep olma,
- Adaletsiz işe alma ve terfilere sebep olma

Örgüt içerisinde oluşan bu olumsuzluklar çalışanlara yansması onların da bu olumsuzluktan etkilenmelerine sebep olur. Çalışan açısından yaşanan olumsuzluklar da Gümüş (2009: 62) tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

- Çalışanın güveni zedelenebilir ve sonuç olarak fikirlerini nadiren ifade etmek isteyebilir.
- Örgüt içerisinde dışlandığını, kabul edilmediğini ya da kendisine fırsat sunulmadığını düşünen çalışanın motivasyonu düşecektir.
- Örgütten dışlanan çalışanların verimliliği azalacaktır.

Hem çalışanlar hem de örgütün bütünü itibarıyla yukarıda sıralanan tüm olumsuzluklar örgüt yapılarını büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle burada görev yöneticilere hatta insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir. Çünkü yaşanan dezavantajlar noktasında belki de en çok etkilenen alan insan kaynakları alanıdır.

ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN MODELLER

Farklılık yönetiminin temelleri Amerika'daki işletmelerde atılmıştır (Sürgevil, 2010: 87-88). Buradaki amaç çokuluslu bir işletme yapısına sahip olarak dünyanın her yerinden çalışana sahip işletmeler oluşturmaktır. 1980-90 yılları arasında özellikle Amerikan iş gücü gittikçe farklılaşmıştır. 1987'de Hudson Enstitüsünün yayınladığı raporda 2000 yılı sonrasında iş gücünden farklılıkların çoğalacağı ve özellikle yaş ortalamasının yükselerek iş gücünde kadın ve azınlıkların artacağı söylenmiştir. Bu beklenti sonrası 1990'lı yıllarda bu konuya yönelik çeşitli endüstriler kurulmuştur.

R. Roosevelt Thomas, JR. 1990 yılında "Farklılıkları yönetmek" kavramını ortaya atan ilk kişi olmuştur. Thomas'a göre bu kavram farklılıkları içermek ve kontrol edebilmek anlamındadır.

Thomas'ın bu kavramı ortaya atmasından günümüze kadar iş gücü yapısı da örgüt yapısı da giderek değişmiştir. Özellikle günümüzde değişen örgüt yapıları ile en çok önem verilen konulardan bir tanesi farklılıklara sahip çalışanları bir arada çalıştırabilmek olmuştur. Çokuluslu şirketlerin sayısı da benzer ölçüde giderek artmaktadır. Hal böyle olunca her kurumun kendine ait bir farklılık yönetimi politikası oluşturma ihtiyacı doğmuştur. Buradan yola çıkarak günümüzde farklılıkların yönetimi politikalarını anlayabilmek adına geçmişten geliştirilen ve uygulanan farklılık yönetimi politika ve modellerini incelemek yerinde olacaktır.

R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas (1991, 1996), örgütlerin değişen işgücü özelliklerine verdikleri tepkileri temel alan üçlü bir sınıflandırma yapmıştır:

- (a) olumlu eylem,
- (b) farklılıklara değer vermek,
- (c) farklılıkları yönetmek.

Thomas'a göre; değişen çevre koşullarına olumlu eylemle cevap veren örgütlerin amacı kadınların ve azınlıkların daha çok temsil edilmesini sağlamaktır. Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler farklılıkları anlamayı ve kabul etmeyi teşvik ederek, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ancak Thomas'a göre; farklı işgücünden fayda edebilmek ve bu işgücünün uyumlu çalışmasını sağlamak için örgütün temel kültüründe ve sisteminde değişiklik yapılması gereklidir. Bu da ancak farklılıkların yönetilmesi ile gerçekleştirilebilir (Akt: Agars ve Kottke, 2004).

Taylor Cox'un Modeli

Cox (1991) ise tekil, çoğulcu ve çok kültürlü örgütler olmak üzere üçlü bir sınıflandırma ileri sürmüştür. Bu sınıflandırmada ise örgütlerin farklılıklara değer verme çerçevesinde, yeni fikirlerle açık olma durumlarını ve derecelerini göstermektedir (Akt: Sürgevil ve Budak, 2008).

Cox'un örgüt yapısına baktığımız zaman günümüz farklılığa değer veren örgüt yapılarının nasıl olduğunu ve farklılığa değer veren ve vermeyen örgütlerin yapılarının neler olduğu üzerinde durmuş ve açıklamıştır.

Gary Powell'ın Modeli

Powell'ın (1993) sınıflandırması ise farklılıklarla ilgili en eski modellerden biridir. Bu modelde farklılıkların yönetimi, "örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları" ile açıklanmıştır. Powell'a göre, örgütler farklılıklar karşısında proaktif, reaktif ve nötr olabilirler. Bu modele göre bir örgütte en çok olması istenen davranış "proaktif"lidir. Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını destekleyen ayrımcılık karşıtı yasalar olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne önem vermektedir. Reaktif örgüt ise tam tersi sadece var olan kanunlarla çatışmamak için kadınların ve azınlıkların işgücüne katılımını sağlama görevini üstlenmektedir. Bazı örgütler ise hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir. Bu örgütler kendilerine dava açılmasını, boykot edilmeyi göze alarak itibarını yitirme riski taşıyan nötr örgütlerdir (Akt: Sürgevil ve Budak, 2008).

Robert Golembiewski'nin Modeli

Golembiewski (1995) ise farklılıklara ilişkin değişen demografik özelliklere verilen tepkilere göre örgütleri: baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek, farklılıkları yönetmek olarak beş sınıfa ayırmıştır (Akt: Sürgevil ve Budak, 2008).

Yönetimi ile İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Agars ve Kottke (2004: 67-70) tarafından sunulan modelde odak noktası farklılıkları etkin bir şekilde yöneten bir kurumun özelliklerini açıklanmaktadır. Model de Cox'un "Çok Kültürlü" ve Thomas'ın "Farklılıkları Yönetebilen" örgüt kavramı ile bütünleşmiş bir modeldir. Bu bakış açısına sahip olan bütün örgütler farklılıkları desteklemek için kültür ve politika geliştirmişlerdir. Bu modeli diğerlerinden ayıran nokta ise örgütsel değişimin meydana geldiği süreçleri detaylı olarak açıklaması olmuştur. Esasen modelin özellikleri cinsiyet farklılığını ele almak olsa da temel de herhangi bir farklılık boyutu için de temel oluşturabilmektedir. Model temel de farklılıkları yönetme cabasını uc aşamada açıklamaktadır. Bunlar; (Agars ve Kottke, 2004: 67-70)

- Birinci aşama sorununun tanımlanma aşamasıdır; bu aşama farklılıkların yönetimi konusuna öncelik veren aşamadır.
- İkincisi uygulama aşamasıdır; bu aşama ise farklı özelliklere sahip olan iş gücünü destekleyecek politikaların uygulamaya konması ve var olanların ise uyumlaştırılması ile ilgilenmektedir.
- Son aşama sürdürülebilirlik ise; farklılığı destekleyen bir örgüt kültürünü teşvik eden ve kolaylaştıran resmi ve gayri resmi süreçler yer almaktadır.

Tam bütünleşme teorisi yukarıda açıklanan üç aşamalı süreç boyunca dört temel algı sureci tanımlamıştır. Bu süreçler Agars ve Kottke, (2004: 67-70);

Cinsiyet kalıp yargıları; gibi sosyal algı, tutum, düşünce ve davranışları etkileyen sosyal kimlik.

Tehdit algısı; sıklıkla katılığa sebep olur ve bu katılık ise dar görüşlü olma ve risk almada azalmaya sebep olur.

Adalet algısı; bu algı ise farklılık yönetimi ile ilgili ortaya konulan cabaların adaletli olup olmadığını sorgular.

Fayda algısı; bu algı ise farklılık yönetimi konusunda oluşan finansal faydaların olduğunu göstermek ya da kanıtlamak/kanıtlanamamaktır.

TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN MEVCUT ÇALIŞMALAR

Bu araştırmada farklılıkların yönetimi konusunda literatür taraması yapılarak 2003-2020 yılları arasında yapılan 78 adet lisansüstü tez çalışmasına ulaşılmıştır. Ulaşılan tez çalışmaları incelenerek ortak noktaları belirlenmiştir. Çalışmaların yapıldığı yıllar, çalışma yapılan üniversitenin bulunduğu bölge, çalışmayı yürüten danışmanın unvanı, çalışmanın yapıldığı ana bilim dalı ve enstitü bazında incelenmiştir.

Yapılan içerik analizin sonucunda ulaşılan verilere göre Türkiye’de en çok işletme alanında bu konu ile ilgili çalışmalara ulaşılmıştır. Daha sonra eğitim bilimleri ikinci sırada yer almaktadır. Esasen bakıldığında konunun alanı olan insan kaynakları yönetimi alanında pek de fazla çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak aslında farklılıkların yönetimi kavramının kavramsal olarak ne ifade ettiği bilinse de uzmanlık alanı konusunda karışıklıklar mevcuttur.

SONUÇ

Geçmişten günümüze gecen süre içerisinde birbirinden farklı özelliklere sahip olan bireylerin bir arada yaşamasından kaynaklı hep problemlerle karşılaşmıştır. Bireysel yaşantımızda fikirlerimizin uyuşmadığı, bir arada olmaktan mutlu olmadığımız kişilerle aynı ortamda bulunmamayı tercih edebilirken iş hayatında çoğu zaman bu mümkün olmamaktadır. Bu sebeple bir arada iş yapmanın gerektirdiği zorunluluğun problemsiz bir şekilde yürütülmesi yıllar boyunca “yönetim” kavramının konusu olmuştur. İş hayatında aynı amacı gerçekleştirmek adına çok fazla farklı özelliklere sahip insan bir arada çalışmaktadır. Bu ortak amaçlar uğruna farklılıklardan maksimum seviyede yararlanılması gerektiğinin farkına varan kurumlar bu doğrultuda yönetim anlayışları benimsemenin önemini iyi kavramışlardır. Bu noktada kurumların belirlediği yönetim anlayışları literatürde “farklılıkların yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Farklılık yönetimi anlayışının temeli; farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada çalışabilmesini içermekle birlikte, her bireyin kendi potansiyelini ortaya çıkarmasına imkân tanımasına dayanmaktadır (Thomas, 1990:112).

Bu çalışanların uyum içerisinde çalışabilmesi için huzurlu bir çalışma ortamına ihtiyaç vardır. Bu anlamda farklılık yönetimi uygulamalarına önem veren kurumların dikkat etmesi gereken bir diğer konuda çalışana verdiği değerdir. Çalışana değer veren kurumlar, çalışanlarını farklılıklarını gözeterek o doğrultuda görevlendirmeler yapmalıdır. Çalışanın fikir ve görüşlerine önem verirken, kritik kararlarda söz hakkı vermelidir. Çünkü çalışan değer gördüğü, fikir ve görüşlerine önem verildiğine inandığı bir ortamda çalışmak ister.

Farklılıkların etkin yönetilmesi için çalışanlar arasındaki iletişim çok önemli, belki de en önemli husustur. Bu nedenle araştırmalarda çalışanların sosyal hayatı da irdelenerek aralarındaki ilişkinin, iş dışındaki iletişimleriyle desteklenmesi için yapılacak çalışmalar iletişim ve yaşam doyumu da katkı sağlayacak ve karşılıklı etkileşim gösterecektir. Bu gibi kavramlarla ilişkileri gelecekte yapılacak araştırmaların konularına dahil edilebileceği gibi farklılıkların etkin yönetilmesine katkı sağlayacak farklı araştırma konularına da yer verilebilir.

KAYNAKÇA

Agars, M, D., ve Kottke, J, L., “Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory”, In Stockdale, M.S. Crosby, F. J. (Eds.), The

- Psychology and Management of Workplace Diversity. pp.55-57. USA: Blackwell Publishing, 2004.
- BURKE, R., "Do gender proportions matter?", *Women in Management Review*, 2003, 18(5), 267-275.
- BOYD, R., ve Richerson, P., "The Origin and Evolution of Cultures", Oxford University Press, New York, 2004.
- CONNEL, R.W. "Gender and Power: Society, the Person, and Sexual Politics", Stanford University Press, 1987.
- CUTLER, M., "Engendering ethnicity: Femininity, masculinity, and ethnic Jewish identity" In *Interactions and Intersections of Gendered Bodies at Work, at Home, and at Play*, 2015, 319-337.
- CARR-RUFFINO, N., "Diversity success strategies", Kindle Edition, ISBN-13: 978-1138436015, 1999.
- ÇAKAR, H., "Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Çalışan Sesi: Türkiye'deki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", Necmettin Erbakan Üniversitesi, 2020.
- DIKE, P., "The impact of workplace diversity on organisations", Arcada, Degree Programme in International Business, Degree Thesis, 2013.
- Dünya Engellilik Raporu, "https://eyh.aile.gov.tr/uploads/pages/dunya-engellilik-raporu-basilan/dunya-engellilik-raporu-yonetici-ozeti-indirmekicin-tiklayin.pdf", (04.02.2019).
- EĞİNLİ, TEMEL, A., "Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi." Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2009.
- GILBERT, J. A., Stead, B. A., ve Ivancevich, J. M., "Diversity management: A new organizational paradigm", *Journal of Business Ethics*, 1999, 21, 61-76.
- GORODNICHENKO, Y., ve Roland, G., "Culture, institutions and the wealth of nations", *The Review of Economics and Statistics*, 2010, 99(3), 402-416.
- GÜMÜŞ, M., "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi", 1. Baskı, Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, 2009.
- HUBBARD, E., "The Manager's Pocket Guide to Diversity Management. Amherst", Massachusetts: HRD Press, Inc, 2004.
- KALARGYROU, V., Costen, V., "Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, 29(1), 68-114.
- LITTAUER, F., "Kişiliğinizi Tanıyın", 4. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2014.
- LINTON, R., "The Study of Man", New York: Appleton Century Company, Inc. Lundberg, 1936.
- MOORE, S., "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development", *Journal of European Industrial Training*, 1999, 23(4/5), 208-218.
- MEMDUHOĞLU, H. B., "Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme", Ankara: Pagem Akademi Yayınları, 2008, 1-122.
- MARSHALL, G., "Sosyoloji Sözlüğü", Cev. Osman Akınbay, Derya Komurcu. An- kara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1999.
- ÖZGENER, Ş., "İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım", 5. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2020.
- PLESS, N., ve Maak, T., "Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice", *Journal of Business Ethics*, 2004, 54, 129-147.
- RABL, T., Carmen Triana, M., "Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants' Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter", *Journal of Business Ethics*, 2014, 121(3), 403-417.

- SÜRGEVİL, O., "Farklılık ve İş gücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım", Dokuz Eylül Üniversitesi, 2008.
- SEYMEN, A.O., "The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations And Different Approaches For Effective Cultural Diversity Management: A Literary Review", Cross Cultural Management: An International Journal, 2006.
- SÜRGEVİL, O., "Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi", İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2010.
- Sürgevil, O., ve Budak, G., "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, 10(4): 65-96.
- THOMAS, R., "From Affirmative Action to Affirming Diversity", Human Research Management, 1990, 68(2), 107-117.
- ÜNLÜTÜRK, Ö., "İrk" Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Adli Antropolojide Kullanımı", Antropoloji, 2002, 29, 93-116.
- ZENGİNGÖNÜL, O., "Sosyal Politika- Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, 5(4), 157-169.

TÜRKİYE'DE LİDERİN DEĞİŞEN ROLÜ; OKULLARDA YÖNETİCİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINDAKİ YENİ YAKLAŞIMLARI

LEADER'S CHANGİNG ROLE IN TURKEY; NEW APPROACHES OF ADMINISTRATORS IN LEADERSHIP BEHAVİOR IN SCHOOLS

İnci AYDEMİR¹

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını uygulanabilirliği ve yeni yaklaşımlara uyum gösterebilmesini açıklamaktır. Çalışmada bu amaçlar doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler öğretim, operasyonel ve okul liderliği ana boyutlarında incelenmiştir. Araştırmanın bulguları okullarda müdürlerin yeni yaklaşımlardan yararlanarak, yeterlilik alanlarına ilişkin sahip olması gereken liderlik standartları; öğretim liderliği, operasyonel liderlik ve okul liderliğinde okul müdürünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Anahtar sözcükler: *Liderlik Teorileri, Durumsallık Yaklaşımı, Yeni Yaklaşımlar, Öğretim Liderliği, Okul Liderliği*

ABSTRACT

The purpose of this study, the applicability of the principals leadership approaches in Turkey and is able to adapt to new approaches explanation. In the study, qualitative research method was used for these purposes. The research data were collected using a semi-structured interview form developed by the researcher. The data obtained in the research were examined in the main dimensions of teaching, operational and school leadership. The findings of the study are the leadership standards that principals should have in terms of competence areas by taking advantage of new approaches; It was stated that the school principal should be trained and developed in instructional leadership, operational leadership and school leadership.

Keywords: *Leadership Theories, Traits Approach, Behavioral Approach, Contingency Approach, New Approaches, Instructional Leadership, Operational Leadership, School Leadership*

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, sinifci_inci@outlook.com

GİRİŞ

Liderlik, yönetim biliminin temel kavramlarından biridir. Toplumun olduğu yerde liderlik kavramı vardır. İnsan sosyal bir varlıktır ve gruplar halinde yaşar. Gruplar kendini yönetecek bir lider ararlar. Çünkü çalışanların başarısını artırmak için onları motive etmek zorundadır. Lider eğer amaçlarına ulaşabiliyorsa başarılı, ulaşamıyorsa başarısızdır. Amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle üst seviyede insanlar arası iletişim kabiliyetinin yüksek olması gerekir.

Liderlikte eskiden sadece işe zamanında gelip gitme, zamanında işi bitirme ve muhasebe konuları varken yani kişi ön planda değilken şimdi ise kişi ön planda tutulmaktadır. Kişinin mutlu olması işteki verimliliği artırır ve işteki verimlilikte başarıyı getirir. Lider zeki (hızlı öğrenen), strateji üretip tasarlayan, öğrendiklerini hızlı uygulayan, doğru sözlü, hoşgörülü, adaletli, güvenilir, moral veren, teknolojiyi çabuk öğrenen ve öğreten olmalıdır. Bu yüzden liderin liderlik özelliklerinin yanında bazı yetkiler ona verilebilmelidir ki bu davranışları yerine getirebilsin.

Dünyada değişen lider rollerinde Türkiye’de bulunan okul müdürleri de nasibini almalıdır. Liderlik ile ilgili değişim ve gelişimlere ayak uydurmalıdır. Kendini geliştiremeyen yöneticinin olaylar karşısında çözüm odaklı bir lider olması beklenemez. Kendini geliştiremeyen yönetici iş ortamında kargaşa ve strese neden olan bir sorun ağı oluşturur. Eğitim yöneticilerimizin önündeki bazı engeller kaldırılarak ve bazı yetkilendirilmeler yapılarak, dünyadaki değişen lider rolleri ile donatılıp eğitime kazandırılması gerekir. Türkiye’deki değişen liderlik rolünün okullarda yöneticinin liderlik davranışındaki yeni yaklaşımlara yansımaları nitel analiz yöntemi ile Isparta’daki bir grup idareci ile görüşülerek çalışma yapılmıştır.

İş yerinde kişinin mutlu olması işteki verimliliği artırır ve işteki verimlilikte başarıyı getirir. Lider doğru sözlü olmalıdır, adaletli olmalıdır, güvenilir olmalıdır, moral veren olmalıdır, teknolojiyi çabuk öğrenen, öğreten olmalıdır ve en önemlilerden biri hoşgörülü olmalıdır (Bektaş,2016:44). Bu yüzden liderin liderlik özelliklerinin yanında bazı yetkiler ona verilebilmelidir ki bu davranışları yerine getirebilsin.

Değişen okul çevresi, rekabet, saydamlık gibi kavramların gelişmesiyle öğrencilerin, velilerin ve toplumun müdürlerden beklentileri artmıştır. Bu doğrultuda müdürlerin rolleri değişmiş ve rolü yeni şartlar doğrultusunda yapıyı korumanın ötesinde, yapıyı değiştirmek ve dönüştürmek olmuştur. (Sağır, 2011).

Okul yöneticilerinin eğitim yuvalarımızda hem yöneticilik hem de liderlik görevlerin yerine getirmesi gerekir. Lider bir okul müdürü hedefler doğrultusunda amaçlar belirler, yönetici ise belirlenmiş amaçları yetkilerini kullanarak yerine getirir. İyi bir lider kişiye yöneliktir, yönetici ise örgütün amaçlarını gerçekleştirir. (Celep, 2004, s.6-7).

Çalışmada Türkiye’deki değişen liderlik rolünün okullarda yöneticinin liderlik davranışındaki yeni yaklaşımlara yansımaları incelenmiştir.

LİDERLİK TEORİLERİ

Özellikler Yaklaşımı

Diğer kişilerde bulunmayan özelliklerin kendisinde bulunması ve böylece insanlara güven vermesi sonucunda kişi lider olur. Fiziki özellikler, yetenek, bilgi, deneyim ve kararlılık ve tutarlılık gibi özellikler lideri diğerlerinden ayıran başlıca özellikler olarak sayılabilir.

Davranışsal Yaklaşımı

Kişinin davranışlarının diğer insanlar üzerinde etkili olması sonucu doğan liderliktir. Diğer insanlara değer verme, onlarla iyi ilişkiler ve iletişim kurabilme, onlar üzerinde etki ve saygı uyandırabilme ve onlara güven verebilme, davranışsal yaklaşımda liderin etkileme gücünü oluşturmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı

Liderin ortaya çıktığı ortamın önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; ortamdaki şartlar, kişinin liderlik özelliklerini kazanmasına yol açabilir. Bu yaklaşımda, gerçekleştirilecek hedefin nitelikleri, grup üyelerinin yetenekleri, lider olan kişinin yapısı, özellikleri ve deneyimleri gibi faktörler yer alır (Serinkan, 2008s, 25)

Yeni Yaklaşımlar

1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları, yeni liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilebilirler. Yedi boyutta incelenir: Kültürel liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, süper liderlik, vizyoner liderlik, kolaylaştırıcı liderlik. Yeni yaklaşımlara göre liderlik standartları; öğretim liderliği, operasyonel liderlik ve okul liderliği ile ilgili çalışmamız yapılmıştır.

AMAÇ

Eğitim yöneticilerimizin önündeki bazı engeller kaldırılarak ve bazı yetkilendirilmeler yapılarak, dünyadaki değişen lider rolleri ile donatılıp eğitime kazandırılması gerekir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürlerini liderlik bakımından tanımlama ve değişen lider rolündeki yerini tespit etme ve öneriler getirmedir. Bu amaç doğrultusunda okul müdürlerinin görüşleri alınmıştır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Türkiye’deki değişen liderlik rolünün okullarda yöneticinin liderlik davranışındaki yeni yaklaşımlara yansımaları nitel araştırma yöntemi ile Isparta’daki bir grup idareci ile görüşülerek çalışma yapılmıştır. Görüşme sürecinde herhangi bir yönlendirme ve etkileme yapılmamıştır. Onların izinleri doğrultusunda yazılı notlar alınmıştır. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniği görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Küçük grup olduğu için görüşme tekniği uygun bulunmuştur. Bu nedenle bazen bir birey bile araştırmanın örneklemini oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu il millî eğitim müdürlüklerinde bulunan 6 okul müdürü oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

On iki sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Veri toplamak için araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracı MEB ‘de görev yapan 6 idareciye uygulanmıştır. Görüşmeden önce katılımcılar telefonla aranarak randevu alınmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcılara sadece soru yöneltilmiş bir katkı veya yönlendirme yapılmamıştır. Görüşme esnasında kısa notlar alınmıştır.

Verilerin Analizi

Katılımcılarda sözel cevap alırken uzun konuşmalar geçebildi. Bunlar kısaca anlam bütünlüğünü bozmadan yazıldı. Müdürlere gizlilik korunmak için numaralar verildi. Daha sonra içerik analizi yapıldı. Nitel veri analizinin ardından katılımcılardan elde edilen görüşler ile ilgili literatür dikkate alınarak liderlik standartları oluşturulmuştur.

BULGULAR

Araştırmanın bulguları Okul müdürünün liderlikte yeni yaklaşım teorileri kapsamında yönetici standartlarını öğretim liderliği, operasyonel liderlik, okul liderliği boyutunda inceleyebilmek.

Tablo 1. Öğretim Liderliği Boyutunda Bulgular

	f	%
Pozitif öğrenme platformu oluşturma	6	100
Herkesi kapsayıcı bir öğretim programı uygulayabilme	6	100
Eğitim alanını yönetme	6	100
Öğrenci gelişimlerini sık sık takip edip istatistik tutabilme	6	100

Öğretim liderliği olumlu bir eğitim ortamını yansıtmaktadır.

Tablo 2. Operasyonel Liderlik Boyutunda Bulgular

	f	%
Okul ekonomisini okul aile birliği ile rahatça yönetebilme	6	100
Okulda teknoloji den herkesin faydalanmasını sağlama	6	100
Okul çalışanlarını yönetebilme	6	100
Etik davranma	6	100

Operasyonel liderlikte olumlu bir eğitim ortamını yansıtmaktadır.

Tablo 3. Okul Liderliği Boyutunda Bulgular

	f	%
Okul çalışanları ile birlikte vizyon oluşturma,	6	100
Okul ile ilgili kişilerle ortak bir çalışma yapabilme	6	100
Değişik din dil ve ırklarda olan insanlara eşit davranabilme	6	100
İnsan ilişkileri ve etkili iletişim	6	100

Okul liderliği boyutunda olumlu bir eğitim ortamını yansıtmaktadır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcı müdürler, iyi bir liderin çalıştığı personeli tanınması ve onlara belirli zamanlarda mesleki eğitimlerin verilmesi için aracılık yapması gerektiğini belirttiler. Personelin uyumlu bir çalışan olması için, müdür kendisinin güvenilir gerekli düzen ve disiplini bilen ve ahlaki değerlere sahip özelliklerinin olması gerektiğini belirtir. Eğitim yöneticisi, bir eğitsel lider olarak kendi kurumunun örgütsel vizyonunu belirlemek zorunda olduğunu ve sadece koltuğunda oturup kuralların arasına sıkışıp kalma dönemi geride kaldığını belirtmişlerdir.

Katılımcı müdürlerimiz, teknolojiye ayak uyduramayan müdürlerin okul vizyonlarını gerçekleştirmekte yetersiz kaldığı, teknolojiyi çok iyi kullanan müdürlerin ise zamandan emekten tasarruf sağlayıp, personelin ve öğrencinin her türlü sorunuyla ilgilenip pozitif bir eğitim ortamı oluşturulacağı belirtilmiştir. Ayrıca okulda teknolojiyi iyi kullanmanın kırtasiye masraflarını azaltacağı belirtilmiştir. Fatih projesi örnektir. Okul müdürlerimiz en önemli problemlerin okullara yeterince bütçenin ayrılmadığı konusunda hemfikirler.

Öneriler olarak; müdürler, uluslararası standartlar göz önünde bulundurularak seçilmeli, yetiştirilmeli ve atanmalıdır. Üniversite ile iş birliği yaparak müdürlerimize kendisini geliştirmesi bağlamında seminerler verilmelidir. Eğitim yönetimi ve denetimi mutlaka müdürlere entegre edilmelidir. Müdür yardımcılara müdür olacakmış gibi eğitim verilmelidir. Gelişen ve sürekli değişen teknoloji müdürlerle tanıtılması gereklidir. Okul müdürlerine liderlik vasıflarını yerine getirilebilecek yetkiler verilmelidir. Okul bütçeleri artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Arabacı, İ. B. (2014). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Turkish Journal of Educational Studies, 1(1), Article 1. <http://dergi.firat.edu.tr/index.php/turk-jes/article/view/8>
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 1(1), 47-53-53. <https://doi.org/10.14527/754>
- Çelik, V. (1997). *Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 3(4), 465-474-474. <https://doi.org/10.14527/684>
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 423-442-442. <https://doi.org/10.14527/655>

- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(2), 274-298-298. <https://doi.org/10.14527/863>
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), 277-394.
- Liderlik ve Motivasyon*, Ed. Yrd. Doç. Dr. Celalettin Serinkan, Nobel Yayıncılık, 2008, Ankara, sf.25.
- Turan, S., Bektaş, F., Yalçın, M., & Armağan, Y. (2016). Eğitim yönetimi alanında bilgi üretim süreci: Eğitim yönetimi kongrelerinin rolü ve serüveni üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 81-108.

