



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DEĞERLERLE YÖNETİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL**  
**KİBİR VE ÖRGÜTSEL TEVAZUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Hazırlayan  
Şıh Mehmet BÜYÜKBAŞ

Danışman  
Doç. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir  
Ocak 2023

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Şıh Mehmet BÜYÜKBAŞ

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Değerlerle Yönetimin İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kibir ve Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Rolü” adlı Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Lisansüstü Tez / Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Şih Mehmet BÜYÜKBAŞ

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Şih Mehmet BÜYÜKBAŞ tarafından hazırlanan “Değerlerle Yönetimin İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kibir ve Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ İMZA

Başkan : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER .....

Üye : Prof. Dr. Adem ÖĞÜT .....

Üye (Danışman): Doç. Dr. Metin KAPLAN .....

Üye : Doç. Dr. İbrahim İLHAN .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL .....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... / ..... / ..... tarih ve ..... sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... / ..... / .....

Dr. Öğretim Üyesi Volkan Recai ÇETİN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

İyi ki danışmanım olmayı kabul etmiş dediğim, her zaman en candan desteğini gördüğüm, kıymetli bilgi, görüş ve paylaşımlarıyla beni hem yönlendiren hem yüreklendiren, Doç. Dr. Metin KAPLAN'a, hep yeni şeyler öğrendiğim, değerli bilgi ve görüşleriyle sürekli katkı veren, yardım eden ve yol gösterici olan Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, bana her zaman önerilerde bulunan, destek ve moral veren pozitif enerjisini üzerimden eksik etmeyen Doç. Dr. İbrahim İLHAN'a tez savunma sınavımda görev alarak değerli görüş ve önerileriyle beni yönlendiren, Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e ve Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL'e, doktora sürecimin her aşamasında eğitim ve gelişmemde katkısı olan tüm hocalarıma, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline, anket uygulamasına izin veren firma yöneticilerine ve tüm anket katılımcılarına, hep yanımda olan arkadaşlarıma, araştırma konularıyla ilgili ölçek ve eserlerinden yararlandığım tüm araştırmacılara ama özellikle dünyanın bir ucundan bana destek olan, bu süreçte sürekli iletişimde olduğum, değerlerle yönetim konusunda bilgi ve dökümanlarını benimle paylaşan Dr. Shannon KERWIN'e, onların desteği, sabrı ve fedakârlığı olmasa, bu kadar yolu asla yürüyemeyeceğim aileme ve son olarak bana değer katan, değer veren ve beni değerli hissettiren herkese en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Şıh Mehmet BÜYÜKBAŞ

Nevşehir, Ocak 2023

# DEĞERLERLE YÖNETİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KIBİR VE ÖRGÜTSEL TEVAZUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Şih Mehmet BÜYÜKBAŞ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Doktora Tezi, Ocak 2023**

**Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN**

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları üzerindeki etkisinin ve bu ilişkide örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolü olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasından seçilmiş bir katılımcı grubu oluşturmaktadır (n=416). Saha araştırmasının verileri, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden oluşan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler varyans temelli kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) ile analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; İKY uygulamalarından insan kaynakları (İK) planlamasını değerlerle yönetimin pasif boyutunun negatif ve anlamlı şekilde, yapısal boyutunun ise pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Değerlerle yönetimin sezgisel ve yapısal boyutlarının İKY uygulamalarından iş analizini pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutunu ise negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Değerlerle yönetimin ilham ve sezgisel boyutlarının İKY uygulamalarından işe alım ve personel seçimini pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutunun ise negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Değerlerle yönetimin ilham ve sezgisel ve yapısal boyutlarının İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirmeyi pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutunun ise negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin ilham boyutunun İKY uygulamalarından performans değerlendirmeyi ve iş değerlemeyi pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutunun ise negatif ve anlamlı şekilde

etkilediği saptanmıştır. Değerlerle yönetimin pasif boyutunun İKY uygulamalarından ücretlendirmeyi negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Değerlerle yönetimin sezgisel ve yapısal boyutlarının İKY uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliğini pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutunu ise negatif ve anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır. Çalışma bulgularına göre değerlerle yönetim boyutlarının tamamı ile İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi arasında tespit edilen anlamlı ilişkilerden yola çıkılarak yeni bir kariyer geliştirme modeli olan “*Değerlerle Kariyer Geliştirme Modeli*” önerilmiştir.

Örgütsel kibrin düzenleyici etkisine yönelik sonuçlar incelendiğinde; örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından İK planlaması arasındaki ilişkide güçlendirici düzenleyici rolü, yapısal boyutu ile İK planlaması ilişkisinde ise azaltıcı düzenleyici rolü saptanmıştır. Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide de güçlendirici düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin pasif ve yapısal boyutları ile İKY uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide yine güçlendirici düzenleyici rolü saptanmıştır. Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkileri zayıflatıcı düzenleyici rolü saptanmıştır. Örgütsel kibrin sezgisel boyut ile kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkileri bu defa güçlendirici düzenleyici rolü saptanmıştır. Örgütsel tevazunun düzenleyici etkisine yönelik sonuçlar göz önüne alındığında, örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin pasif boyutu ile İKY uygulamalarından İK planlaması arasındaki ilişkide güçlendirici düzenleyici rolü gözlemlenmiştir. Örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile İKY uygulamalarından hem işe alım ve personel seçimi hem de eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkileri güçlendirici düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin pasif boyutu ile İKY uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide zayıflatıcı düzenleyici rolü gözlemlenmiştir. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları vurgulanmış, uygulamalara dair yöneticilere ve gelecekte gerçekleştirilebilecek çalışmalar için araştırmacılara bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Değerlerle Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Kibir, Örgütsel Tevazu, Değerlerle Kariyer Geliştirme Modeli.





**THE EFFECT OF MANAGEMENT BY VALUES ON HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT PRACTISES: THE MODERATING ROLE OF  
ORGANIZATIONAL ARROGANCE AND ORGANIZATIONAL HUMILITY**

**Şih Mehmet BÜYÜKBAŞ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**PhD Dissertation, January 2023**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin KAPLAN**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine whether management by values is effective on the human resoueces management (HRM) practices and to explore organizational arrogance and organizational humility have a moderating role in the relationship between them. The sample of the study consists of a participant group selected from the employees of the commercial enterprises operating in the Kayseri Organized Industrial Zone (n=416). The data were collected through a survey consisting of the scales whose reliability and validity were tested before. The data were analyzed with the variance-based partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

According to the analysis, it has been found that the inactive dimension of management by values affected human resources (HR) planning significantly and negatively whereas its intrinsic dimension affected it vice versa. It has been observed that the intuitive and intrinsic dimensions of management by values had a positive and significant effect on job analysis from HRM practices, while the its inactive dimension had a negative and significant effect on it. It has been also observed that the inspirational and intuitive dimensions of management by values positively and significantly affect the recruitment and selection of personnel from HRM practices, while its inactive dimension affected it negatively and significantly. It has been determined that inspirational, intuitive and intrinsic dimensions of management by values affected training and development from HRM practices positively and significantly while its inactive dimension had a negative and significant affect on it. It has been also determined that the inspiration dimension of management by values

affected performance and job evaluation from HRM practices in a positive and meaningful way, while its inactive dimension affected it negatively and significantly. It has been observed that the inactive dimension of management by values negatively and significantly affected the remuneration from HRM practices. It has been determined that the intuitive and intrinsic dimensions of management by values affect occupational health and safety positively and significantly, and its inactive dimension had a negative and significant impact on it. According to the findings, as a new career development model "*Career Development Model by Values*" was proposed based on the significant associations between all dimensions of management by values and training, development and career management from HRM practices.

When the findings regarding the moderating effect of organizational arrogance were examined, it was determined that organizational arrogance had a reinforcing moderating role in the relationship between the inspirational dimension of management by values and HR planning from HRM practices, whereas it had a reducing moderating role in the relationship between its intrinsic dimension and HR planning. It has also been determined that organizational arrogance had a strengthening moderator role in the relationship between the inspirational dimension of management by values and job analysis from HRM practices. It has been found that organizational arrogance had a reinforcing moderating role in the relationship between inactive and intrinsic dimensions of management by values and recruitment and personnel selection from HRM practices. It has been determined that organizational arrogance had a weakening moderating role the relationships between inspiration dimension of management by values and career management and occupational health and safety from HRM practices. It has been determined that organizational arrogance had a reinforcing and moderating role in the relationship between the intuitive dimension and career management and occupational health and safety. When the findings regarding the moderating effect of organizational humility was taken into consideration, it has been observed that organizational humility had a reinforcing moderator role in the relationship between the inactive dimension of management by values and HR planning from HRM practices. It has been determined that organizational humility had a strengthening moderating role in the relationship between the intuitive dimension of management by values and recruitment and personnel

selection and training and development from HRM practices. It has been observed that organizational humility had a weakening moderator role in the relationship between the inactive dimension of management by values and performance appraisal from HRM practices. Finally, several limitations of the study were emphasized, and some suggestions were presented to the administrators and researchers regarding the corresponding practices and future studies.

**Key Words:** Management by Values, Human Resources Management Practices, Organizational Arrogance, Organizational Humility, Career Development Model by Values.



## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No.</b>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY .....	iii
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xii
KISALTMALAR VE SİMGELER .....	xvi
TABLolar LİSTESİ.....	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xix
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞERLERLE YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	14
1.1. Değer Kavramı Tanımı ve Önemi .....	14
1.2. Değerlerin Özellikleri .....	16
1.3. Değerlerin İşlevleri .....	17
1.4. Değerlerin Sınıflandırılması.....	18
1.4.1. Kişisel Değerler .....	19
1.4.2. Örgütsel Değerler .....	21
1.4.3. Çeşitli Değer Sınıflandırmaları .....	24
1.5. Değerlerle Yönetim Kavramı.....	29
1.5.1. Değerlerle Yönetimin Kapsamı .....	31
1.5.2. Değerlerle Yönetimin Önemi .....	37
1.5.2.1. Değerlerle Yönetimin Çalışanlar Açısından Önemi .....	38
1.5.2.2. Değerlerle Yönetimin Yönetim Açısından Önemi .....	39
1.5.2.3. Değerlerle Yönetimin Örgüt Açısından Önemi .....	40
1.5.3. Değerlerle Yönetimin Gelişimi.....	41
1.5.4. Değerlerle Yönetim Modelleri.....	45

1.5.4.1. Dolan Garcia ve Richley'in Üç Eksenli Modeli .....	46
1.5.4.2. Goll'un Eylem Üçlüsü Modeli.....	48
1.5.5. Değerlerle Yönetim Süreci .....	50
1.5.6. Değerlerle Yönetimin Boyutları .....	56
1.6. Değerlerle Yönetim ile İlgili Araştırma Bulguları .....	60
1.7. Değerlerle Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi İle ilgili Araştırma Bulguları .....	63

## İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	67
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	67
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu ve Amacı.....	70
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	73
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	84
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	86
2.4.2. İş Analizi .....	87
2.4.3. İşe Alım ve Personel Seçimi.....	90
2.4.4. Eğitim ve Geliştirme .....	97
2.4.5. Performans Değerlendirme.....	103
2.4.6. İş Değerleme ve Ücretlendirme .....	110
2.4.7. Kariyer Yönetimi .....	113
2.4.8. İş Sağlığı ve Güvenliği .....	118
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Araştırma Bulguları .....	123

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KİBİR İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	126
3.1. Kibir Kavramı ve Tanımı .....	126
3.2. Örgütsel Kibrin Tanımı ve Kapsamı.....	127
3.2.1. Çalışanlarda Kibir .....	129
3.2.2. Yöneticilerde Kibir.....	130
3.2.3. Örgütsel Kibrin Boyutları.....	133

3.2.4. Örgütsel Kibrin Öncülleri ve Sonuçları.....	134
3.3. Örgütsel Kibir ile İlgili Araştırma Bulguları.....	135

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

ÖRGÜTSEL TEVAZU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	139
4.1. Tevazu Kavramı ve Tanımı.....	139
4.2. Örgütsel Tevazunun Tanımı ve Önemi.....	141
4.2.1. Tevazu ile İlişkili Kavramlar .....	143
4.2.2. Liderlik ve Tevazu .....	144
4.2.3. Örgütsel Tevazunun Olumlu ve Olumsuz Yanları.....	146
4.2.4. Örgütsel Tevazunun Boyutları.....	148
4.3. Örgütsel Tevazu ile İlgili Araştırma Bulguları.....	150

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

DEĞERLERLE YÖNETİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KİBİR VE ÖRGÜTSEL TEVAZUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	154
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	154
5.2. Araştırmanın Metodolojisi .....	158
5.2.1. Evren ve Örneklem .....	158
5.2.2. Veri Toplama Araçları.....	158
5.2.3. Model ve Hipotezler.....	160
5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri .....	172
5.3. Araştırma Bulguları .....	173
5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	173
5.3.2. Araştırma Hipotezlerin Test Edilmesi.....	174
5.3.2.1. Dışsal Model.....	175
5.3.2.2. İçsel Model ve Hipotez Testleri.....	183
5.3.3. Yeni Bir Model Önerisi.....	200
SONUÇ .....	206

KAYNAKÇA .....	219
EKLER.....	251
EK 1. Anket Formu.....	251
EK 2. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	255
EK 3. Ölçüm Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	258



## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**akt.:** Aktaran

**AVE:** Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

**bkz.:** Bakınız

**BYG:** Birleşik Yapı Güvenirliği

**CEO:** Chief Executive Officer (Üst Yönetici)

**çev.:** Çeviren

**DY:** Değerlerle Yönetim

**Ed:** Editor/Editors (Editör/Editörler)

**EG:** Eğitim ve Geliştirme

**İ:** İlham

**İA:** İş Analizi

**İAPS:** İşe Alım ve Personel Seçimi

**İD:** İş Değerleme

**İK:** İnsan Kaynakları

**İKP:** İnsan Kaynakları Planlaması

**ISO:** International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)

**İSG:** İş Sağlığı ve Güvenliği

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**KEKK-YEM:** Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi

**KY:** Kariyer Yönetimi



**KOBİ:** Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme

**KOSB:** Kayseri Organize Sanayi Bölgesi

**n:** Örneklem Sayısı

**OAV:** Ortalama Açıklanan Varyans

**ÖK:** Örgütsel Kibir

**ÖT:** Örgütsel Tevazu

**P:** Pasif

**PD:** Performans Değerlendirme

**PLS-SEM:** The Partial Least Square Structural Equation Modeling

**PY:** Personel Yönetimi

**S:** Sezgisel

**T:** Ters Kodlanmış İfade

**Ü:** Ücretlendirme

**vb.:** Ve Bazıları

**vd.:** Ve Diğerleri

**VIF:** Variance Inflation Factors

**Vol.:** Volume (Cilt)

**Y:** Yapısal

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No.

<b>Tablo 1.1.</b> Bazı Değer Terimlerinin Eski Kontrol Kültüründe ve Yeni Kalkınma Kültüründe Anlamı .....	23
<b>Tablo 1.2.</b> Değerlerle Yönetim Değer Sınıflandırması.....	25
<b>Tablo 1.3.</b> Talimatlara Göre Yönetim Amaçlara Göre Yönetim ve Değerlerle Yönetim Arasındaki Farklılıklar .....	44
<b>Tablo 1.4.</b> Liderlerin Değerlerle Yönetim Algıları Görüşme Rehberi.....	58
<b>Tablo 1.5.</b> Değerlerle Yönetim Uygulaması Bağlamında Literatür ve Mondı Polska Pratiği Karşılaştırması.....	61
<b>Tablo 2.1.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Rollerini .....	72
<b>Tablo 2.2.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar .....	78
<b>Tablo 2.3.</b> Dahili ve Harici İşe Alım Karşılaştırması.....	92
<b>Tablo 2.4.</b> Personel Seçim Yöntemleri.....	94
<b>Tablo 2.5.</b> Yaygın Personel Seçimi Sorumlulukları.....	97
<b>Tablo 2.6.</b> Eğitim ve Geliştirmenin Karşılaştırılması.....	98
<b>Tablo 2.7.</b> Temel Geliştirme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	102
<b>Tablo 2.8.</b> Performans Değerlendirmede Değerlendirici Hataları.....	105
<b>Tablo 2.9.</b> Yaygın Ücretlendirme Sorumlulukları.....	112
<b>Tablo 3.1.</b> Kibre Sahip Yöneticilerin Bilişsel ve Davranışsal Özellikleri.....	132
<b>Tablo 5.1.</b> Demografik Bulgular.....	174
<b>Tablo 5.2.</b> Dışsal Modelden Çıkarılan İfadeler.....	175
<b>Tablo 5.3.</b> Dışsal Model Sonuçları.....	176
<b>Tablo 5.4.</b> Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları.....	181
<b>Tablo 5.5.</b> İçsel Model Sonuçları.....	183
<b>Tablo 5.6.</b> İKY Uygulamalarında Değerlerle Yönetim Matrisi.....	187
<b>Tablo 5.7.</b> Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisine Yönelik Sonuçlar.....	188
<b>Tablo 5.8.</b> Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisine Yönelik Sonuçlar.....	194

## ŞEKİLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1. İnançların ve Sonuçların Hiyerarşi veya Dizisi .....	36
Şekil 1.2. Değerlerle Yönetimin Uygulanmasındaki Farklı Aşamalar .....	51
Şekil 1.3. Örgütlerde Değerlerin Açığa Çıkışını Özetleyen 4-I Değerler Çerçevesi....	59
Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Stratejisi İçin Temel Süreç .....	80
Şekil 2.2. İş Analizi Süreci .....	90
Şekil 2.3. Kariyer Yönetimi Sürecinde Adımlar ve Sorumluluklar.....	115
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	162
Şekil 5.2. DY İlham Boyutu ile İK Planlaması Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	190
Şekil 5.3. DY İlham Boyutu ile KY Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	190
Şekil: 5.4. DY İlham Boyutu ile İSG Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	191
Şekil 5.5. DY Sezgisel Boyutu ile İA Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	191
Şekil 5.6. DY Sezgisel Boyutu ile KY Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	192
Şekil 5.7. DY Sezgisel Boyutu ile İSG Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	192
Şekil 5.8. DY Pasif Boyutu ile İAPS Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	193
Şekil 5.9. DY Yapısal Boyutu ile İK Planlaması Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	193
Şekil 5.10. DY Yapısal Boyutu ile İAPS Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi.....	194
Şekil 5.11. DY Sezgisel Boyutu ile İAPS Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi.....	197
Şekil 5.12. DY Sezgisel Boyutu ile EG Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi.....	197
Şekil 5.13. DY Pasif Boyutu ile İK Planlaması Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi.....	198

<b>Şekil 5.14.</b> DY Pasif Boyutu ile PD Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi.....	198
<b>Şekil 5.15.</b> DY Pasif Boyutu ile İD Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi.....	199
<b>Şekil 5.16.</b> DY Yapısal Boyutu ile İD Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi.....	199
<b>Şekil 5.17.</b> Değerlerle Kariyer Geliştirme Modeli.....	200



## GİRİŞ

Günümüzde toplumlarda yaşanan gelişmelerle birlikte işletmelerin ve çalışanların beklentileri de değişmektedir. Çalışanlar artık sadece kendilerinden ne yapmalarının istendiğini değil neden istendiğini de bilmeyi talep etmektedirler. “Ben böyle talep ediyorum” ya da “biz hep böyle yaptık” gibi cevaplar çalışanları tatmin etmemektedir. Çalışanların bu açıklama beklentilerine kapsamlı ve istenen karşılıkların verilmesi ancak örgütün değerlerinin belirlenmesi ve tüm kademelere aksettirilmesiyle mümkündür (Goll, 1990: 67). Başlıca toplumsal gelişmelerden olan demokratik ve insani değerlerin sosyal, siyasal vb. alanlarda öneminin artmasıyla birlikte değerler de örgütlerin yönetiminde daha dikkate alınmaya başlamıştır. Örneğin insanları zorlayarak çalıştırmak yerine onları motive ederek çalışmalarını sağlamanın faydalarının giderek daha da anlaşılması örgütlerin değerlere verdiği önemi artırmıştır. Çünkü insanları anlayarak, onların isteklerine ve düşüncelerine saygı göstermek insanları daha çok motive etmekte etkinlik ve verimliliklerini artırmaktadır (Özgener, 2000 178). Goll (1990) değerlerle yönetim kavramının “*Management By Values: Consistency as a Predictor of Success*” isimli makalesiyle literatürde kullanımına ulaşılan ilk araştırmacıdır. Bu çalışmada Goll (1990: 56)’a göre değerlerle yönetim normların ve davranışların, organizasyon genelinde örgütün varlığına uygun değerlere uyumlu bir şekilde belirlemeyi ve geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Sağlanan bu uyum ve tutarlılık çalışanların tatmininin yanı sıra örgütsel üretkenliğin ve istikrarın artırılmasını sağlayacak önemli bir belirleyici olarak da görülmektedir. Sonrasında ise Chakraborty değerlerle yönetimi “*Management by Values: Towards Cultural Congruence*” adıyla 1991 yılında yayınladığı kitapta ele almıştır ve değerlerin endüstriyel ve ticari işletmelerdeki yöneticilerin etkinliği için en az beceriler kadar geçerli ve önemli olduğu yönetim anlayışını değerlerle yönetim olarak adlandırmıştır. Değerler toplumlara göre değişiklik gösterebilmektedir ve örgütler toplumsal temelleri olan yerleşik değerleri tercih etmelidirler. Becerilerin değerlerden

daha güçlü ve önemli olduğu bir yönetim anlayışı örgütsel işleyişin zayıflamasına neden olabilir (Chakraborty, 1991). O halde değerlerle yönetimin hızla sürdürülebilir, rekabetçi ve daha insancıl bir kültür geliştirmeye yönelik "nasıl yapılır" konusunda temel itici güç haline gelmesi şaşırtıcı değildir. Başka bir deyişle değerlerle yönetim bir örgütün temel değerlerine odaklanırken aynı zamanda stratejik hedeflerin de değerlere uyumlu olarak takip edildiği bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 4).

Örgüt üyeleri değer ve normları, yakın gördükleri kişilerle paylaşma eğilimindedir. Bu durum kişilerin bağlanma ve birlik olma gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların değerlerine ve diğer özelliklerine karşı duyarlı olunması başka bir deyişle örgütlerin değerlerle yönetilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2007: 642). Değerlerle yönetim bir şirketi yönetmenin yeni bir yolu olmasının yanı sıra, fikirleri ve bilgiyi anlamak ve uygulamak için de yeni bir yöntem sunar. Tüm dünyada, çoğu durumda sezgisel olmasına rağmen, kurumsal hayatta kalma ve farklılaşma adına, geleceğe doğru yarış devam ederken, değerlerle yönetimi şu ya da bu biçimde uygulayan birçok yönetici vardır (Dolan ve Garcia, 2002: 103).

Herhangi bir örgütün etkin işleyişi için güvenilir liderliğin ve karşılıklı güvenin gerekli olduğunu kabul eden değerlerle yönetim, söylenenler ve fiiliyat arasındaki tutarlılığı artırmak için yol gösterici bir rehber olma vazifesi görür. Teori ve pratik arasındaki tuhaf ve yaygın tutarsızlık, uzun zamandır örgütsel davranış biliminin ilgilendiği konulardandır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 17-18). Argyris ve Schön (1977) bu durumu benimsenen teori (espoused theory) ve kullandığı teori (theory-in-use) kavramlarıyla açıklamaktadırlar. Bu açıklamalara göre söylenenler ve gerçekleşen uygulamalar farklı olduğu sürece hatalı varsayımlar ve hayal kırıklığı ile sonuçlanan uygulamalar kaçınılmazdır (Argyris ve Schön, 1977: 56). Örneğin evlilikte "ölüm bizi ayırana kadar" sözü günlük yaşamda teorik olarak benimsenmekte ancak bu söze bağlılık genellikle pratikte gerçekleşmeyebilmektedir. Bu duruma örgütlerden bir örnek vermek gerekirse, üst düzey yöneticiler tipik olarak "insanlarımız en büyük varlığımızdır" derler, ancak herhangi bir ekonomik kriz durumunda başka bir çözüm

yolu bulma konusunda gerekli çabayı harcamadan, genellikle çalışan sayısını büyük ölçüde azaltmayı tercih edebilirler. Yönetimin kamuoyu önünde söyledikleri ile gerçekte yaptıkları arasındaki tutarsızlığın en ciddi sonuçlarından biri çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde oluşturduğu zararlı etkidir. Bu faktör o kadar önemlidir ki, çalışan bazı kısıtlama ya da caydırıcılardan dolayı işe devam etse bile daha sonrasında muhtemel işten ayrılmasıyla ilgili önemli bir gerekçe olabilir. Değerlerle yönetimin, stratejik yönetimi insan politikalarıyla bütünleştirme ve bağlılık oluşturma aracı olma fonksiyonu da vardır. Değerlerle yönetim, stratejik yeniden yönlendirmeye rehberlik etmenin yanı sıra, örgütler içinde stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimini entegre etmek için de idealdir. Temel kurumsal değerler vasıtasıyla, stratejik niyetler ile en üstten en alt kademeye kadar örgütteki herkesin günlük faaliyetleri arasındaki boşluklar ortadan kaldırabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 18).

Değerlerle yönetim uygulamasının gelişiminde, örgütsel değerlerin meşrulaştırılması ve yayılması için örgüt üyelerinin katılımı önemlidir. Bu doğrultuda çalışanlar tarafından anlaşılan ve yaşanan örgütsel ve kişisel değerlerin bilinçli bir şekilde insan kaynakları politikalarına yansması gerekmektedir (Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche, 2014a: 27). Başka bir deyişle, değerlerin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve örgüte nüfuz etmesi için çabuk ve kalıcı sonuç alınabilecek yollardan biri, değerlerin insan kaynakları uygulamalarında kendini göstermesinin sağlanmasıdır. Bu doğrultuda değerlerle yönetimin varlığını koruyabilmesi ve kurum uygulamalarına yansmasının, kontrol edilebilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hayati bir rolü olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla değerlerle yönetimin uygulamaya dönüşünün sıranacağı en önemli işletme fonksiyonlarından biri insan kaynakları yönetimidir. Ayrıca nasıl hareket edilmeli sorusuna birçok işletme fonksiyonunun yanı sıra doğası gereği insanla ilgilenen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da cevap aranmalıdır.

Çalışma hayatının gittikçe daha karmaşık bir hal aldığı günümüz iş dünyasında insan kaynakları yönetiminin önemi günden güne artmaktadır (Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 158). Örgütlerin belirlenen hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşması,

sürdürülebilir ve uzun vadeli başarı elde etmesi değişime ve gelişmeye karşı olmayan, bireysel ve örgütsel değerlere duyarlı ve bağlı çalışanlarla mümkün olabilecektir (Vurgun ve Öztop, 2011: 218). Şu şekilde ki globalleşen iş dünyasında yenilikler rakipler tarafından oldukça kısa sürede taklit edilebilmektedir. Bundan dolayı örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları için sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde faydalanabilmeleri ve bu şekilde farklılıklarını ortaya koymaları gerekmektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 388). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması için bireysel ve kolektif çaba harcayan ve örgütlerin en değerli kaynağı olan insanı stratejik ve tutarlı bir yaklaşımla yönetme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006: 3). İnsan kaynakları departmanı örgütlerin performansına değer katan önemli bir operasyonel ve stratejik role sahiptir. Bazı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları olmadığında ya da yetersiz uygulandığında bu durum örgütün ekonomik performansını da olumsuz yönde etkilemektedir (Dolan, Mach ve Olivera, 2005; 288). İnsan kaynakları politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında, liderliğin önemi göz ardı edilemez bir gerçektir.

Başarılı lider kendinden ziyade etrafına güvenmelidir. Tevazu, minnettarlık ve takdir başkalarına güven inşa eden büyük liderlik işaretidir. Kibir ise bunun tam tersine neden olur (Kerfoot, 2010: 38). Kibirli tutum veya davranışların insanları işyerlerinde hangi şekillerde etkileyeceği yöneticiler tarafından değerlendirilmeli, hangi tutum veya davranışlara yol açabileceği ile ilgili seçenekler göz önüne alınmalıdır (Cleary vd., 2015: 266). Örgütsel kibir, bir kültür olarak bir örgütün çalışanlarına nasıl davrandığını gösteren yeni bir yapıyı temsil eder (Herbin III, 2018: 19). Bireysel tevazu özellikle liderlere odaklanırken, örgütsel tevazu takımlara ve bütün olarak örgüte odaklanmaktadır (Wallace, Chiu ve Owens, 2016: 248). Örgütsel tevazu öğrenme, takdir etme ve bir örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne saygı duyma olarak tarif edilebilir (Clabby, 2017 220). Örgütsel tevazu da örgütsel kibir gibi, çalışanlara karşı gösterilen yaklaşımların, davranışların ve kurum politikalarının belirleyicileri olabilmektedir. Ayrıca örgütsel kibir ve örgütsel tevazu örgüt üyeleri arasındaki iletişimi de etkileyebilmektedir. Bu belirleyici tarafları göz önüne alındığında hem örgütsel kibrin hem de örgütsel tevazunun, temel gayesi değerler vasıtasıyla örgüt kültürünü



oluşturmayı veya geliştirmeyi hedefleyen ve bunu yönetim uygulamalarına yansıtmayı hedefleyen değerlerle yönetimin; ilgi alanı insan olan, insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olabileceği düşünülmektedir.

Benzer değerlere sahip çalışanlar daha fazla etkileşim halinde olurlar. Bu durum kişilerarası ilişkilerin gelişmesini sağlar. Etkileşimlerin daha verimli bir şekilde gerçekleşmesi için, bireylerin aslında ortak bir amaç veya hedefi gerçekleştirme doğrultusunda, daha güçlü görev bilinciyle birlikte çalışmaları gerekir (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1991:482). Örgütsel kibir ve örgütsel tevazu, eylemleri etkileme ve etkileşim seviyesini belirleme yönleriyle bu etkileşim üzerinde rol sahibi olabilecek değişkenlerdir.

Uluslararası finans ve işgücü piyasalarındaki çalkantılar, teknolojinin gerçekleştirdiği çarpıcı sıçramalar, iç ve dış karışıklıklar ve siyasi istikrarsızlıklar kaosa katkıda bulunan ve onu zorlayan faktörlerdir. Bu ortamda net bir şekilde planlama yapmak pratikte neredeyse imkansızdır. Bir firmanın gerçekleştireceği en önemli görevlerden birisi de gelecekteki başarıyı elde etmek için kararlarını ve faaliyetlerini yönlendirecek hatta kehanetlerini inşa edecek değerleri, değişim yönetimi vasıtasıyla oluşturmaktır. Organizasyonların içinde bulunduğu karmaşıklıkları yönetmek için en uygun yaklaşım, değerlerle yönetim yoluyla mevcut egemen kültürlerini ilkeler çerçevesinde değiştirmektir (Dolan, Garcia, Richley, 2006: 218-219).

Globalleşme, ekonomik çevre, yasal düzenlemeler ve toplumsal kültür öğeleri, vb. değişkenlerin örgütlerin ve yapılarının üzerindeki etkilerini lehlerine olacak şekilde değerlendirmek firmaların mevcut insan kaynağını etkin bir biçimde yönetebilmeleri ile mümkündür. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak gören anlayışın yerine, rekabet üstünlüğü getirecek, en önemli varlık olarak kabul eden bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu tercihin en önemli göstergesi ise örgütlerin, çalışanların gereksinim, davranış ve tutumlarına odaklanmak suretiyle, verdikleri değeri onlara hissettirecek uygulamalara yönelmeleridir. Bu doğrultuda işgörenlerin ihtiyaç, davranış ve tutumlarının, insan kaynakları yönetimlerinde

dikkatle incelenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2010: 1). Ayrıca bir şirketin sahiplerinin ve çalışanlarının inançlarını ve değerlerini uyumlu hale getirmek, rekabet avantajı sağlamak için hayati derecede önemlidir. Daha iyi performans elde etmek, bir örgüt, hatta küçük bir ekibi güçlendirmek için gerçekten paylaşılan ve yaşanan değerlerden daha etkili ne olabilir ve bu gerçek ne kadar yaygın olarak kabul edilirse edilsin kaç şirket, günlük çalışma faaliyeti ve davranışına rehberlik eden eylem ilkelerini veya temel değerleri gerçekten ifade edebilmektedir soruları ve bu sorulara verilecek cevaplar önemlidir. Belki de 21. yüzyılın örgüt liderleri ve yöneticileri için en önemli bilgi, değerlerin nasıl uygulamaya konulacağını öğrenmek olabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 3-4).

Günümüzde yaşanan gelişmeler yönetim anlayışlarına da yansımaktadır. Toplumların mesleki sorumluluk, kalite ve müşteri hizmetleri ile ilgili artan taleplerinin bir sonucu olarak, yöneticiler daha yüksek performans standartlarına tabi tutulmaktadır. Yöneticiler, bu beklentilere cevap verebilmek için gerekli değişimi yönetebilmeli ve kolaylaştırabilmelidir. Geçmişte, herhangi bir kişi, kuruluş ya da toplumun ilerlemesi öncelikle daha büyük, daha zengin veya daha hızlı olma yeteneğiyle belirlenmekteyken günümüzün küresel arenasında ve kurumsal skandalların, savaşların ve doğal afetlerin ardından, ilerleme ve başarı tespiti kriterleri, insanlığın özüne ait değerlerin daha fazla ön plana alınmasına doğru yön değiştirmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin, başarıyı elde etmek, geliştirmek ve sürdürülebilir hale getirmek için değerleri tespit etmesi, ölçmesi ve onlardan kalıcı birer pusula olarak yararlanması önemlidir (Dolan, Garcia, Richley, 2006: 3).

Örgüt ile özdeşleşmiş bir insan kaynakları sistemini taklit etmek zordur. Çünkü insan kaynakları uygulamalarıyla etkileşimde olan ve değer yaratan hassas mekanizmaları tanımlamak birbirleriyle etkileşimlerini anlamak güçtür. Değerli bir insan kaynakları sistemi sadece birkaç kişiye değil kurumun bütününe yayılmış bir örgütsel yetenek olduğundan bir şirketten değerli birkaç yöneticiyi transfer etmekle, o örgütün insan kaynakları sistemini çözmek ve kendi kuruluşunda uygulamak mümkün olmamaktadır. Ayrıca insan kaynakları sistemleri bir yönetime bağlıdır ve rakipler

tarafından satın alınamayan politikalar ile oluşturulmaktadır. Bir rakip değerli bir insan kaynakları sistemini anlasa da onu taklit etmek için yeterli zamana ve beceriye sahip olamayabilmektedir. (De Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 126). Tüm bu nedenlerle örgütlerde değerler oluşturmak ve değerlerle yönetimi benimsemek insan kaynakları uygulamaları için önemlidir.

İşletmelerin en önemli yeteneklerinden biri de değişen toplumsal değerlere paralel olarak örgütsel değerler sistemini geliştirip uygulayabilmektir. Geleneksel yönetim anlayışında itaat kültürü hakimken içinde bulunulan zamanda örgütlerde yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanların benimseyeceği bir değerler kültürü oluşturmak zorunlu hale gelmiştir (Vurgun ve Öztop, 2011: 225-226). Günümüzde örgütlerin ve yöneticilerin, örgüte bağlanmaları için çalışanlarını desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler, işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmesi ve etkin bir şekilde çalışmalarını için onlara öncelikle iş güvencesi sağlama, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alma ve en önemlisi de hepsini önemseme çabası içinde olduklarını hissettirmek istemektedirler. Yöneticiler destek algısını oluşturabilmek için de insan kaynakları uygulamaları kapsamında bu durumu vurgulamaya çalışmaktadırlar. Çünkü arkalarında örgütün gücünü ve yardımını hisseden çalışanların daha başarılı oldukları görülmektedir (Aykan, 2007: 124). Ortak inançlar ve değerler, kuşkusuz, örgütlerde insan davranışını anlamının ve kolaylaştırmanın en önemli anahtarlarından. Şöyle ki, bir işin anlamlı olduğu ve herhangi bir asgari düzeye bağlı kalmadan, profesyonel olarak ve kişinin elinden gelenin en iyisini yapmaya değer olduğuna dair algı her bireyin kendi yükümlülüğünü oluşturmaktadır (Dolan ve Garcia, 2002, 116). Ayrıca çalışanlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarını adil olarak algıladıklarında, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini ve kurumları için önemli oldukları kanaatine sahip olmaktadır. Bu durum hem çalışanların örgütte daha verimli olmasını hem de yeni ekip arkadaşlarının organizasyona kazandırılmasını sağlayan önemli bir faktördür (Bayramlı, 2017: 1).

**Değerlerle yönetim ile ilgili araştırmalar incelendiğinde;** literatürde kısıtlı sayıda olan ampirik çalışmalarda değerlerle yönetimin genelde örgütsel çıktılar üzerindeki

etkisinin ele alındığı görülmektedir. Şöyle ki, değerlerle yönetimin; Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) örgüt kültürü, Bell-Laroche vd. (2014) örgüt performansı, Altuntaş vd. (2021) örgütsel adalet algısı üzerinde ve pozitif ve anlamlı etkilerini tespit etmişlerdir. Adı geçen çalışmalar sırasıyla eğitim, sağlık ve spor yönetimi alanlarında gerçekleştirilmiştir.

**İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili araştırma bulguları gözden geçirildiğinde;** insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ağırlıklı olarak örgütsel çıktılar üzerinde yordayıcı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Ahmad ve Schroeder (2003) gerçekleştirdikleri çalışmada ülkeler arası birleşmeler ve satın almalarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının entegrasyonunun operasyonel performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Lee, Lee ve Wu (2010) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının fonksiyonları itibariyle ayrı ayrı firma performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini gözlemlemişlerdir. Akın ve Çolak (2012) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile firma performansı, Kaya ve Kesen (2014) ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel davranış alanında da çalışmalara konu olmuştur. Aykan (2007) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi ortaya koymuştur. Bozkurt (2011: 55) insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini gözlemlemişlerdir. Gürbüz ve Bekmezci (2012) insan kaynaklarına ilişkin algılarının, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu, işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz yönde etkilediğini ve ayrıca duygusal bağlılığın insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini azaltan ılımlaştırıcı rolünü tespit etmişlerdir. Altındağ ve Turnalı (2015) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamışlardır. Hırlak (2015) gerçekleştirdiği çalışmada otantik liderliğin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ise

psikolojik sermayeyi ve işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

**Değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik literatür taraması gerçekleştirildiğinde;** Ma ve Allen (2009) tarafından gerçekleştirilen kavramsal çerçeve çalışmasında, küresel bağlamda işe alımın karmaşık bir konu olduğuna vurgu yapılmıştır. Araştırma sonucu insan kaynakları yöneticilerinin farklı kültürel bağlamlarda işe alım faaliyetlerini yürütürken dikkatli olmaları gerektiği, ulusal kültürel değerleri göz önüne almanın, işe alım sürecinde önemli bir rol üstlenebileceği ve örgütlere, işe alım faaliyetleri açısından rekabet üstünlüğü getirebileceği önermelerine ulaşılmıştır. Zhang, Dolan ve Zhou (2009) değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemini ortaya koyan teorik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Zhang ve Albrecht (2010) tarafından gerçekleştirilen nitel analiz çalışmasında firma performansı farklı düzeylerde olan iki örgüt, değerlerle yönetim açısından karşılaştırılmıştır. Bu çalışma değerlerle yönetimin; stratejik insan kaynakları yönetimindeki rolüne odaklanması ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile strateji ve performans arasındaki köprü rolünü göstermesi açısından önemlidir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre; başarılı olan firma insana ve onun gelişimine odaklı ve esnek bir anlayış göstermektedir. Performansı düşük olan firma ise kontrol odaklı, normlara bağlı, faydacı ve koruma kültürü baskın anlayışın etkisiyle örgüt politikalarına ve büyüme fırsatlarına uzak düşülebilecek bir anlayış sergilemektedir. Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche (2014a) değerlerle yönetimin işe alma ve seçme faaliyetleri, iç ve dış, performans değerlendirme, takım çalışmasının teşvik edilmesi ve çalışan tanıtma programları üzerindeki önemini tespit etmişlerdir. Piwowar-Sulej ve Mroziowski (2020) değerlerle yönetimin işe alma ve seçme faaliyetleri önemini bu alanda faaliyet gösteren bir kuruluşta gerçekleştirdikleri araştırma ile ortaya koymuşlardır.

**Örgütsel kibir ile ilgili yazın araştırması sonucunda;** Hareli, Weiner ve Yee (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dürüstlük ile kibir arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Johnson vd. (2010) örgütsel kibir ile hem kendine saygı hem de toplam

bilişsel yetenek arasında negatif ve anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Poggi (2011: 434) kibri, itibar ve üstünlük ile birlikte gururun üç türünden biri olarak değerlendirmiş ve bu üç duygunun; gülümseme, kaş ve göz kapağı pozisyonları ve baş duruşu vb. yüz ifadelerine yansımalarıyla ayrıştırılması doğrultusunda analiz gerçekleştirmiştir. Bozacı, Çiftçi ve Gürer (2018) çalışanların yöneticiye atfettikleri kibir algısının, çalışanların tükenmişlik düzeyini ve işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini gözlemlenmiştir. Kaçay vd. (2021) örgütsel kibirin küresel akademik performans algısını negatif yönde etkilediğini saptamışlardır. Örgütsel kibir ile ilgili kısıtlı sayıda çalışma olduğu için bu çalışmaların yanı sıra örgütsel yaşamda kibir ile ilişkilendirilebilecek örgüt üyelerine veya yöneticilere ait kibir algılarının değişken olarak ele alındığı bazı araştırma bulgularına da yer verilmektedir. Bu doğrultuda Demirbilek, Keser ve Akpolat (2022) kibir yönelimi ile örgüt iklimi arasında negatif ilişki bulmuşlardır.

**Örgütsel tevazu ile ilgili ulaşılan çalışmaların sonuçları gözden geçirildiğinde;** tevazu kavramı bireysel bir bakış açısıyla kişilerin diğer bireylere karşı üstünlük göstermeme yaklaşımı olarak ele alınırken, örgütsel tevazu bir grubun veya örgütün toplu algısı olarak araştırılmaktadır (Wallace, Chiu ve Owens, 2016: 248). Örgütsel tevazu Uluçay (2019: 47) tarafından örgütsel değerlerin alt boyutlarından biri olarak “Örgütsel Alçakgönüllülük” ifadesi ile araştırmaya dahil edilmiştir. Türkçe literatürde örgütsel tevazunun başlı başına bir değişken olarak araştırmaya dahil edildiği ve kavramsal çerçevesinin açıklandığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Cuenca, Tomei ve Mello (2022) örgütlerde tevazu kültürü ile ilgili tespitler yapmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada teorik araştırmanın yanı sıra üst düzey yönetici görüşleri doğrultusunda tevazu kültürünün örgütlerdeki önemi ile ilgili bu konuda önemli bulgular ve öneriler ortaya koymuşlardır.

Örgütsel bağlamda tevazu genellikle lider tevazusu yönüyle araştırılmıştır. Owens (2009a) tevazunun, düşük genel zihinsel yetenek seviyesi ile çalışan performansı arasındaki negatif ilişkiyi azaltıcı aracılık rolünü saptamıştır. Owens (2009b) tevazunun kişisel performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ou (2011) tepe

yönetici tevazusu ile tepe yönetici güçlendirici liderliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamıştır. Oyer (2011) lider etkinliği ile tevazu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit gözlemiştir. Greer (2013: 109) algılanan grup tevazusu ile katılımcı liderlik davranışı, kolektif etkinlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve takım öğrenme oryantasyonu arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı ilişkiler saptamıştır. Owens, Walker ve Waldman (2015) lider tevazusu ile algılanan lider etkinliği, takipçilerin iş katılımı ve takipçilerin kişisel performansı değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Rego, Cunha ve Simpson (2018) çalışanların, liderlerine olan güvenilirlik ve tevazu algıları arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamışlardır. Rego vd. (2019) lider tevazusu ile takım psikolojik sermayesi arasında yine pozitif ve anlamlı ilişki gözlemiştirlerdir. Abbas ve Wu (2020) örgütsel adalet ile yaratıcı davranış arasındaki pozitif ilişkide, lider tevazusunun düzenleyici rolünü tespit etmişlerdir. Qian, Zhang ve Jean (2020) lider tevazusunun; astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermayesi ile pozitif ve anlamlı ve geri çekilme davranışı ile negatif ve anlamlı ilişkilerini tespit etmişlerdir. Cilvezoğlu (2021) çalışan algılarına göre yönetici tevazu düzeylerinin onların liderlik tarzları üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini, toksik liderlik üzerinde ise negatif ve anlamlı etkisini gözlemiştir. Wang vd. (2022) gerçekleştirdikleri çalışmada lider alçakgönüllülüğünün çalışanların duygusal bağlılıkları ve lider yardımseverliği algıları ile pozitif ve anlamlı ilişkisini tespit etmişlerdir

Tevazunun bireysel düzeyde araştırıldığı çalışmalara bakıldığında; Saygın (2014) beş faktör kişilik özellikleri ile tevazu arasındaki ilişkileri incelemiştir. Hareli, Weiner ve Yee (2006) dürüstlüğün tevazuyu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Davis vd. (2013) tevazu ile grup içinde kabul ve statü arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamışlardır (Davis vd., 2013: 71). Uluçay (2019) yaşam doyumu ile bireysel değer olarak ele alınan tevazu arasında pozitif ve anlamlı ilişki gözlemiştir (Uluçay, 2019: 74). Tevazu din bilimleri araştırmacıları için de ilgi çekici bir değişken olarak çalışmalara konu edilmiştir. Vural (2016) tevazu ile dindarlık arasında ve tevazu ile iç kaynaklı dini motivasyon arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Korkmaz (2020) dindarlık, dini davranış ve dini ibadet ile tevazu arasında pozitif ve

anlamli iliskiler gözlemlenmişlerdir. Bu araştırmalar da değerler ile tevazu arasındaki ilişkiye ipucu olması açısından kayda değerdir.

Gerçekleştirilen tüm bu araştırmaların sonuçlarının, çalışmamızın değerlerle yönetimin insan kaynakları üzerinde pozitif ve anlamli etkisi olduğunun ve örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunun tespit edilmesi **amacını** desteklediği düşünölmektedir.

**İlgili literatür taramasından anlaşılacağı üzere**, değerlerle yönetim ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik oldukça sınırlı sayıda çalışma tespit edilmiştir. Bu nedenle, değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik yeni araştırmalara ihtiyaç vardır. Tevazu ve kibir kavramlarının bireysel olarak incelendiği çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel düzeyde çalışma sayısı kısıtlıdır. Örgütsel kibir ve örgütsel tevazu değişkenleri göz önüne alındığında değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte veya ayrı ayrı yordayıcı, sonuç, arayıcı ya da düzenleyici değişken olarak rollerinin tespit edilmesine yönelik bir araştırma saptanmamıştır. Bu anlamda literatürde bir boşluk olduğu ifade edilebilir. Bu alışma tüm bu eksiklikleri gidermeye odaklanmaktadır.

Bu alışma değerlerle yönetimin çeşitli başlı başına önemli bir yönetim fonksiyonu olan ve uygulamaları itibariyle geniş biçimde ele alınan insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki yordayıcı etkisinin incelenmesi ve araştırma modelinde örgütsel kibrin ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolleri bağlamında yer alması bakımından **önemlidir** ve değerlerle yönetim boyutları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkilerin ayrı ayrı incelenmesi açısından, kapsayıcı bir araştırmadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ilgili yaygın yazından farklı olarak bağımlı değişken olarak ele alınması da dikkat çekicidir. Bunlarla birlikte çalışmamızın tamamen organize sanayi bölgesi işletmeleri üzerinde gerçekleştirilerek araştırma bulguları elde edilmesi açısından farklılık göstermesinin yanı sıra, değerlerle yönetimin kavramsal çerçevesini; değerlerin sınıflandırılması, değerlerle yönetimin



önemi ve gelişimi, değerlerle yönetim modelleri vb. ayrıntılı bir şekilde ortaya koyan, kapsamlı bir teorik araştırma olması açısından da **önem** arz edeceği ifade edilebilir. Ayrıca araştırma bulgularının gelecekteki çalışmaları etkilemesi açısından da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada araştırma sorunsalı, “değerlerle yönetim insan kaynakları yönetimi uygulamalarını nasıl ve ne yönde etkilemektedir?” ve “değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisinde örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolü var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu sorulara cevap aramak için tasarlanmış olan tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, değerlerle yönetim, ikinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, üçüncü bölümde örgütsel kibir, dördüncü bölümde örgütsel tevazu ile ilgili kavramsal çerçevelere ve literatürde yer alan bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise Türkiye'nin önemli endüstri merkezlerinden olan Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri çalışanları üzerinde değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rol oynayıp oynamadığını saptamak amacıyla yapılan bir ampirik araştırmanın bulguları yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## DEĞERLERLE YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değerlerle yönetim ile ilgili kavramsal çerçeve başlığı altında ilk olarak değer kavramı tanımı ve önemi açıklanmaktadır. Bu kısımda takibinde değerlerin özellikleri, değerlerin işlevleri, alt başlıklarla değerlerin sınıflandırılması bulunmaktadır. Daha sonra değerlerle yönetim kavramı ve bu bölüm alt başlıklarında değerlerle yönetimin kapsamı ve çalışanlar, yönetim ve örgüt açısından ayrı ayrı değerlendirilerek değerlerle yönetimin önemi yer almaktadır. Sonrasında ise değerlerle yönetimin gelişimi, alt başlıklarla değerlerle yönetim modelleri, değerlerle yönetim süreci, değerlerle yönetimin boyutları bulunmaktadır. Son olarak ise değerlerle yönetim ile ilgili araştırma bulgularına ve değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisi ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmektedir.

### 1.1. Değer Kavramı Tanımı ve Önemi

Değer kelimesinin Türkçe sözlük anlamları şunlardır: “i) Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet. ii) Bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, valör. iii) Üstün nitelik, meziyet, kıymet. iv) Üstün, yararlı nitelikleri olan kimse, v) Kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey (felsefe), vi) Bir değişkenin veya bilinmeyenin sayı ile anlatımı (matematik). vii), Bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü” (<https://sozluk.gov.tr/>, 2022). “Değer kelimesi birçok Latin dilinde “valor” kelimesi ile ifade edilmekte olup, değerli olmak, güçlü olmak anlamına gelen “valere” kelimesinden gelmektedir.” Değer kelimesi, aşağıdaki boyutlarda kategorize edilebilecek üç farklı, ancak tamamlayıcı anlamı temsil eder (Dolan, 2020: 99):

1. **Aksiyolojik boyut:** Yunancada axios kelimesi “değerli” veya “onurlu” anlamına gelir; aynı zamanda diğer öğelerin etrafında döndüğü bir odak noktası veya merkez anlamındadır.
2. **Ekonomik boyut:** Bu anlamda değer, günümüzün ifadesiyle bir kişinin bir şirkete “katma değeri” gibi maliyetler, faydalar ve göreceli değer açısından değerlendirme yapmak için kullanılan bir kriterdir.
3. **Psikolojik boyut:** Etik ile eş anlamlı olan bu boyut, şirketleri ve insanları yeni sınırlarla korkusuzca yüzleşmeleri için ileriye taşıyan cesareti de içerir.

Değer, anlaşılması güç olan ve kişiden kişiye farklı anlamlar taşıyabilen bir kavramdır ve bu nedenle birçok farklı tanımı vardır (Özgener, 2000 173). Değer kelimesi farklı şekillerde anlaşılabilir. Antik Yunanlılar için değerleri ifade eden axios kelimesi aynı zamanda rehberlik, gürültü ve eksen anlamına geliyordu. Değerler, amaçlara ulaşmak için kişilerin başka türlü davranmasına engel olan stratejik referanslar olarak kabul edilmektedir. Dürüstlük, sadakat, empati ve para, insanların hayatlarını yönetmek için kullandıkları değerlerdir. Değerler her zaman inançların bir sonucudur ve bu nedenle, bir kuruluştaki değişiklikler meydana getirmek için, yeni değerleri çalışma değerlerine dâhil etmek suretiyle insanların inançlarının yeniden gözden geçirilmeye başlanması gerekir (Dolan, Garcia ve Auerbach, 2003: 30). Aristo'ya göre değerler, kişilerin ulaşmaya çalıştığı idealler yani aslında olması gerekenlerdir. Değer kavramının çok sayıda tanımının olmasının sebeplerinden biri, anlamlarının kişiden kişiye farklılık gösterebilmesidir. Bu bakış açısıyla değerler kişilerin eylemleri için önemli ölçüde yol göstericidirler (Özgener, 2000 173-174). Tüm bu tanımlara göre değerler hem araçları hem de amaçları düzenler. Yani bazı değerler istenen sonuçlarla, bazıları ise bu sonuçlara ulaştıracak vasıtalarla ilgilidirler (Jaakson, 2010: 798).

Değer fiyat ya da paha ile aynı şey değildir. Yani değeri doğrudan ekonomi ile ilişkilendirmek doğru değildir. Bir şeyin fiyatı, zamandan zamana, yerden yere, insandan insana farklılaşan değişim değeridir ve her zaman değişkendir. Bir şeye fiyat atfetmemek veya onu düşük bir fiyata sunmak, mutlaka onun değeri olmadığı veya sınırlı bir değeri olduğu anlamına gelmez. Örneğin musluk suyu ucuzdur, ancak su

insan yaşamı için gereklidir ve neredeyse sınırsız bir değere sahiptir. Toprak, güneş ve ışık da insanlar, hayvanlar ve bitkiler için sınırsız ve temel değere sahiptir. Sevgi dolu ve şefkatli bir eş veya anne başka bir örnektir. Birini önemsemenin ölçülebilen bir değeri yoktur ancak mutluluk için ne kadar gerekli olduğu aşikârdır. Hava kirliliği, su kirliliği, ekosistemin tahribi vb. ise tersine olarak, insanların ve diğer canlı organizmaların varlığını tehdit eden ciddi anti-değerlerdir (Dolan, 2020: 113). Örgütlerde değerler her zaman mevcuttur ve yapılarda, davranışlarda, süreçlerde vb. sürekli kendilerini gösterirler. Dolayısıyla değerlerin ortaya koyucu ve ifade edici rolleri de vardır. Ancak değerlerle yönetim söz konusu olduğunda değerlerin en önemli rolü, yüksek performans elde edecek davranışları düzenlemektir. Değerlerle yönetimin etkinliği, değerlerin kapsamlı olarak ve doğru kategorize edildiği uygulamalarda daha yüksek olabilir (Jaakson, 2010: 798).

## **1.2. Değerlerin Özellikleri**

21. yüzyılda hayatta kalabilmek için örgütler, misyon ve vizyonunun değerlerle uyumlu olduğu hatta değerlerin örgütlerin stratejik hedeflerine entegre olduğu yeni bir kültür geliştirmelidir (Dolan ve Raich, 2013: 90). Değer tanımları kolayca anlaşılır gibi gözükse de değerlerin en önemli özelliklerinden biri, uzun vadeli davranış belirleyicileri olarak, önemli bir kavramsal yük taşımalarıdır (Dolan vd., 2004: 159).

Değerler değişken ve göreceli olup, ne önceden belirlenmiş ne de ebedîdir, ancak insan biyolojisinin ve sosyal yaşamının belirli dinamikleri, kültürel farklılıkları belirginleştiren sabit ayrımlara yol açmış gibi görünmektedir. Ayrıca değerler ne doğanın bir parçasıdır ne de onun dışındadır. Değerler toplumsal kültürün yapısal özüdür. Ayrıca değerler ve anlamlar, içsel olarak deneyimlenebildikleri için öznel olan ancak aynı zamanda ifadelerin, düzenlemeleri veya sonuçları vasıtasıyla nesnel olan, maddi olmayan varlıklardır (Kroeber, Kluckhohn, 1952: 171). Schwartz (2012: 3-4)'ın değerler modeline göre değerlerin özellikleri şunlardır: i) Değerler, duygulara ayrılmaz bir şekilde bağlı inançlardır. ii) Değerler arzu edilen hedeflere ulaşmak için eyleme geçiricidirler. iii) Değerler spesifik faaliyetler ve durumların ötesinde anlama sahiptir. iv) Değerler standartlar veya değerlendirme kriterleri olarak hizmet eder. v)

Değerler birbirlerine göre önem derecesine bağlı sıralamaya tabidir. vi) Çoklu değerler nispi önem derecelerine göre faaliyetleri yönlendirirler.

Değerlerin kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya uygun davranışları belirlemesi gibi, bir örgütün kültürü de örgütün yaşaması ve çevreye uyumu için gerekli davranışları belirler. Benzer şekilde, paylaşılan değerler bireyler arasında verimli etkileşimleri teşvik ettiği gibi, organizasyonun kültürü de çalışanlar arasında meydana gelen etkileşimleri ve çevreye uyumu kolaylaştırır (Meglino ve Ravlin, 1998: 357).

### 1.3. Değerlerin İşlevleri

Değerler, en yüksek öncelikleri ve en köklü itici güçleri temsil eden kritik davranış belirleyicileridir. Değerler, zaman, enerji vb. sınırlı kaynakların nerede ve nasıl tahsis edilmesi gerektiğini gösteren önceliklerdir (Dolan, 2020: 137). Değerlere önem veren örgütlerde karar vericinin veya örgütün sahip olduğu değerler, alternatiflerin kıyaslanması ve seçilmesi sırasında etkinliğini göstermektedir. Karar alırken değerlendirilen standartlar ve düzeltici eylemler hep değerlere göre oluşturulmaktadır. Değerler aynı zamanda çalışanlara yol gösterici birer kılavuzdur (Özgener, 2000 179). Bunlara ilave olarak değerlerin farklı işlevleri de aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

1. Kişisel ve örgütsel değerler yöneticilerin başarıyı algılayış şekilleri, diğer kişilerle ilişkileri, kararları, sorun çözme yöntemleri vb. üzerinde etkili olmaktadır. Kişisel değerler bireylerin amaçlarına ve eylemlerine yol gösterici olurken, örgütsel değerler ise örgütlerin amaçlarına, politikalarına ve eylemlerine rehberlik etmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 217).
2. Değerler çalışanların çatışmalarını ve fikir ayrılıklarını telafi edici ve yol gösterici araçlar olarak değerlendirilir (Çelik ve Üstüner, 2017: 157).
3. Örgütsel değerlerin yasal düzenlemeleri destekledikleri hatta bazen davranışlar üzerinde onlardan daha etkili oldukları da görülmektedir. Belirlenmiş yönetsel değerlere yönelik örgütün desteği de onların etkisini artırmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 225-226).
4. Liderler örgütün yapısını ve iş süreçlerini kendi değer sistemiyle eşleştirebildiği bir çerçeve oluşturabilmelidir. Değerler liderlerin söyledikleri

ile yaptıkları arasındaki uyumu artırır. Değerler, en kıdemli yöneticiden, yeni işe alınanlara kadar, örgüt içindeki herkes için stratejik niyetler ile günlük faaliyetler arasındaki boşluğu ortadan kaldırır. Sürdürülebilir liderlik oluşturmak, kararların ve faaliyetlerin kuruluştaki herkes tarafından açık ve anlaşılır olması için bunların altında yatan değerlere mutlaka gereksinim vardır (Norlin, 2021: 25-26).

5. Kaos ve karmaşıklığın kural haline geldiği, sürekli değişen ve çalkantılı ortamların neredeyse kaçınılmaz olduğunun anlaşıldığı günümüzde örgütler, ekonomik ve sosyal gelişimlerini, uygulamaya dönüştürebildikleri yenilikler sayesinde elde edebilmektedirler. Bu doğrultuda anahtar rolü olan değerler, insanların motivasyon kaynakları ve davranışlarının itici güçleridir. Bazıları, değerlerin bu gücünün bilincinde değildir. Ancak başarılı birçok örgütte, her bir kişi, kendi kişisel değerlerinin ve bunların kurumlarının değer sistemiyle nasıl ilişkili olduğunun farkındadır (Dolan ve Raich, 2013: 90).

Değerlerin işlevleri ihtiyaçları karşılanacak bireye veya bireyler grubuna bağlı olarak farklı olabilir. Örneğin, bir şişe su göz önüne alındığında karşılayacağı ihtiyaçlara göre değeri farklı değerlendirilebilir. Bazıları için yaşamı sürdürmeye yardımcı olmak kadar temel bir değeri, diğerleri için ise su kaynaklarının güvenli olmadığı bazı ülkelerde kirliliği önlemek, taşınabilirliği sağlamak, ferahlık sağlamak vb. olabilir (<https://ivm.org.uk/value-management/>, 2021). Değerler, daha iyi, hatta ideal bir gelecek vizyonunun kavramsallaştırılmasını sağlayarak, çevrede oluşan algıyı aşma kapasitesine sahiptir (Dolan ve Garcia, 2002, 116). Bu yönüyle bakıldığında, değerlerin gereksinimlerin de ötesinde ne kadar geniş bir manaya sahip olabileceği anlaşılmaktadır.

#### **1.4. Değerlerin Sınıflandırılması**

Değer terimi çoğu zaman, ilgiler, zevkler, tercih edilen ya da edilmeyen düşünceler, görevler, ahlaki yükümlülükler, arzular, istekler, amaçlar, ihtiyaçlar, hoşlanılmayanlar, cazibeler, kararlar, alternatifler arasındaki yönelimler vb. kavramlar ile ilişkilendirilmektedir (Hüseyinklioğlu, 2010: 12). Değerler gerçekten çok yönlü ve

sayısızdır ve bireyin hayatındaki değerler birbiriyle bağlantılıdır. Örneğin sanatsal değerler ve toplumsal değerler, fiziksel değerlere bağlıdır çünkü insanlar yaşamları ve bedenleri olmadan sanatsal veya sosyal faaliyetlerde bulunamaz. Bilim, eğitim ve siyasi faaliyetler ekonomik değerlere bağlıdır çünkü bunlar için bir dereceye kadar ekonomik desteğe gereksinim vardır (Dolan, 2020: 99).

Değerler yöneticilerin günlük eylem ve kararlarında kullandıkları referanslardır ve ne kadar köklü ve yerleşmiş olurlarsa dış etkilerden o kadar az etkilenmektedirler (Vurgun ve Öztop, 2011: 219). Yöneticilerin faaliyetlerini ve kararlarını belirleyen tek değişken değerler olmamakla birlikte en önemlilerindedir. Çünkü kişilerin tüm değerlendirmelerinin ve tercihlerinin arkasında değerler vardır (Yılmaz, 2007: 642). Değerler, kültür çalışmalarında, kültür katmanlarının çekirdeğinde bulunan görünmeyen kültürün bir parçasıdır (Kahraman, 2017: 24). Değerler öğrenilen ve sürdürülen stratejik derslerdir. Zamanla benimsedikleri oranda sabit kalırlar, istenilen sonuçları hedefleyen tercihlere dönüşürler ve stratejik seçim haline gelirler (Dolan, 2020: 99).

Bu doğrultuda değerler kişisel değerler, örgütsel değerler ve çeşitli değer sınıflandırmaları olmak üzere takip eden alt başlıklarla sıralanmakta ve açıklanmaktadır.

#### 1.4.1. Kişisel Değerler

Değerler, kişinin iyiyi-kötüyü, doğruyu-yanlış, güzeli-çirkini vb. değerlendirme kriterleridir. Birey için bir dizi standartlar belirlemeyi sağlayan değerler, bireyin mesleğinde iletişimde, etkileşimde, olayları ve olguları bir yere konumlandırmasında önemli bir rol oynamaktadır (Çelik ve Üstüner, 2017: 155). Kişilerin zihinlerinde soyut fikirler ve prensip olarak bulunan değerler aksi yönde bir baskı olmadığı takdirde bireysel kararlarına ve faaliyetlerine yansıtacaktır. Kişisel değerler arasındaki farklılıklar, bireylerin iletişim etkinliğini azaltabilmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir (Erbakan, 2010: 8).

Schwartz (1992: 4)'a göre kişisel değerlerin özellikleri şunlardır: i) Hedeflenen sonuçlarla ilgilidirler. ii) Sadece spesifik durumlarla ilgisi olmayıp, süreklilik gösterirler. iii) Davranışların seçilmesi ve değerlendirilmesi için rehberdirler. iv) Görece önem düzeylerine göre hiyerarşik sıralamaya tabidirler. Dolan (2020: 3)'a göre değerler, neyin iyi, doğru ve uygun olduğuna dair güçlü inançlar olup, kişilerin kendisine, çevreye ve topluma faydalı olmak için nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol göstericilerdir. Değerler optimal refaha yönelik geliştirildiğinden kişiden kişiye, örgütten örgüte ve toplumdan topluma değişebilir.

Schwartz (1992) tarafından 19 ülkede gerçekleştirilen araştırmalar sonucu geliştirilen “Temel İnsani Değerler Teorisi” kültürler içinde ve farklı kültürler arasında tanınması muhtemel, motivasyonel olarak farklı 10 değer türünü tanımlamaktadır. Bu değerler; güç, başarı, hazcılık, uyarılma, öz-yönelim, evrenselcilik, iyilikseverlik, gelenek, uygunluk ve güvenlik olarak sıralanmıştır. Teorinin en önemli özelliği, açıkladığı 10 değer arasındaki dinamik ilişkilerin yapısıdır ve herhangi bir değeri ifade eden eylemlerin, diğer değerleri takip edebilecek, onlarla çatışabilecek veya uyumlu olabilecek pratik, psikolojik ve sosyal sonuçları olduğunu varsayar. Örneğin, hazcılık değerlerini ifade eden eylemlerin gelenek değerlerini ifade edenlerle çelişmesi ve bunun tersi olması muhtemeldir. Öte yandan, hazcılık değerleri öz-yönelim değerleriyle, gelenek değerleri ise uyum değerleriyle uyumludur (Schwartz ve Boehnke, 2004: 231). Meglino, Ravlin ve Adkins (1991: 485) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanlar tarafından işyerinde ne yapmaları konusunda kendilerini temsil eden şu dört değere ulaşılmıştır (Meglino, Ravlin ve Adkins, 1991:485): i) **Dürüstlük:** Doğruyu söylemek ve doğru olduğunu düşündüğü şeyleri yapmak. ii) **Adalet:** Tarafsız olmak ve herkesle ilgili adil olanı yapmak. iii) **Başarı:** Zor hedeflere ulaşmak için gerekli olan işi çıkarmak. iv) **Başkaları İçin Endişelenmek:** Başkalarıyla ilgilenmek, diğer insanlar için kaygılanmak ve onlara yardım etmek. Yılmaz (2006) Türkiye’de ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada katılımcıların en fazla üzerinde birleştiği bireysel değerleri adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık, eşitlik ve sorumluluk olarak tespit etmiştir.



Aynı faaliyeti yerine getiren veya aynı coğrafi bölgede yer alan örgütlerin birbirinden farkı nedir? Bir insanı diğerlerinden daha düzenli yapan şey nedir? Misafirlerin aynı hizmeti sağlayan bir tesisi diğerlerine göre tercih etme nedeni nedir? Nitelikli çalışanların bir işletmeyi diğerlerine göre tercih etme nedeni nedir? Sosyal sorumluluk ve etik iş davranışının temellerini ne oluşturur? Bir çalışan bir örgütte niçin devam etmek ya da ayrılmak ister? Bu ve benzeri soruların cevabı değerlerdir (Goll, 1990: 55). Günlük yaşamda değer terimi her zaman ürün veya kullanımıyla değil, çoğu kez insan davranışıyla bağlantılıdır. Her bireyin davranışları için az ya da çok bilinçli ve kılavuz olarak başvurduğu iyi/kötü ve doğru/yanlış değerlendirmelerinde kullandığı bir dizi etik/kişisel değeri vardır (Wandahl ve Bejder, 2003: 3). Bir kişinin değerler arasında çatışma yaşayabileceğini de bilmek önemlidir. Bu duruma örnek olarak iki rekabet değeri arasında kalmak (örneğin, aynı anda hem yaratıcı hem de mantıklı olmak) veya bir ahlaki değer ile rekabet değeri arasında kalmak (örneğin saygılı davranıp, yapıcı eleştiride bulunmak) verilebilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 34).

#### 1.4.2. Örgütsel Değerler

Kuralların herkese adilce uygulanması, emeğe saygı gösterilmesi, iyilik, eşitlik, öz-kontrol, iç huzur, sorumluluk alma, iş arkadaşları ile uyumlu olma, zorda kalanlara yardım etme gibi değerler, örgütlerde bulunması ve bireylere yansımaları gereken değerlerden bazılarıdır (Nacar ve Demirtaş, 2018: 440-441). Dürüstlük, yüksek kalite sağlama, çeşitliliği gözetme ve kâr elde etme vb. örgütsel değerler, birçok örgütte hizmet standartları haline gelmiştir. Bu değerler doğrudan etik yönetici davranışına veya çalışan eylemine rehber olmak yerine daha çok bir performans karşılaştırmasını veya hizmet standardını yansıtırlar (Williams, 2011: 316). Yılmaz (2006) Türkiye’de ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada katılımcıların en fazla ifade ettikleri örgütsel değerleri insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik, tarafsızlık, demokrasi, adalet ve çalışkanlık olarak saptamıştır.

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için, üyeleri tarafından örgüte getirilen toplumsal değerleri kendi oluşturduğu değerlerle birleştirerek onları diğer örgütlerden farklı kılan kültürel kimliklerini meydana getirirler (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012: 526).

Örgütsel değerlerin oluşturulma sebebinin kökeninde çalışan gruplarının örgüte bağlılığının sağlanması gayesi yer almaktadır. Dolayısıyla bütün örgütsel süreçlerde insani değerlere ve duygulara hassasiyet göstermek oldukça önemlidir (Polat ve Yavaş, 2012: 221). Örneğin destekleyici örgütlerde çalışanlar gösterdikleri her çabanın ödüllendirileceğinin ve takdir edileceğinin farkındadırlar ve kendi kimliklerini örgütün üyesi olarak ortaya koymaktan çekinmezler (Kaplan ve Ögüt, 2012: 390).

Değerler kişinin kimliğinin, öz değerinin ve dünya görüşünün tarifidir. Bu nedenle, kişilerin sürdürdüğü hayat şekli ve başkalarıyla olan etkileşimleri üzerinde önemli etkileri vardır. Çünkü insanlar zamanlarının çoğunu bir çalışma ortamında harcadıklarından, iş değerleri özellikle önemlidir. İş değerlerinin, seçilen kariyer türü, tercih edilen çalışma ortamı ve alınacak karar türleri üzerinde etkileri vardır. Bununla birlikte, iş değerlerinin hepsi tek tip değildir ve bu türlerin örgütsel yaşam, özellikle de sosyalleşme girişimlerinin etkinliği üzerinde rolleri vardır (Dose, 1997:235-236). İş değerinin performans veya üretkenlikten temel olarak farklıdır. İş değeri kavramı son yıllarda önemli ölçüde gelişmiştir ve örgütlere ve kişisel kariyerlere değer eklemek için tek en iyi yol olmayıp, başka yolların da varlığı gerçeğini göstermektedir. İş değeri arayışı, her iş topluluğunun gelişen gerçekliğine, yetenek, süreç ve teknoloji uygulamayı içeren sürekli bir arayıştır (Schlenker ve Matcham, 2005: 2). Kültür, bilinç ve duyarlılık temelinde meydana gelen ve toplum hayatının her alanında hissedilen küreselleşmeye dayalı gelişen süreçler ulusal yapılardan global yapılara doğru geçişlere yol açmak suretiyle geleceğin iş değerlerinin oluşumuna temel teşkil etmektedir (Özgener, 2016: 135).

Önemli örgütsel değerler olan iş değerlerinin içeriğinde; etkinlik, kârlılık, yararlılık, kalite, yenilikçilik, tutku ve bilgi unsurları yer almaktadır (Schlenker ve Matcham, 2005: 10-13). Destek, saygı, dürüstlük ve verimlilik gibi değerler, kontrole yönelik bir örgüt kültüründe mi yoksa öğrenme ve gelişmeye odaklı bir kültürde mi formüle edildiğine bağlı olarak birbirinden farklı muhtelif anlamlar kazanabilmektedir. Bir öğrenme ve gelişme kültürü hem kurumsal hem de insan potansiyelini destekleyen ve teşvik eden çeşitli değerlere dayanmaktadır. Genellikle bu örgütsel kültür ayrımları

eskiye karşı yeni veya geleneksele karşı yenilikçi kültürler olarak değerlendirilir. İnternet için ağ ekipmanı ve ağ yönetimi sağlamada dünya lideri olan Cisco Systems bu konuda örnek olarak gösterilebilecek firmalardan biridir. Cisco felsefesi, zaman içerisinde bilinçli bir şekilde örgütün ve paydaşlarının amaç ve hedeflerini dengeleyen bir başarı kültürü haline dönüşmüştür (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 77). Aşağıdaki tabloda bir kurumun önceliğini gösteren değerlerin eski kontrol kültürü ve yeni öğrenme ve kalkınma kültürü olmak üzere her iki alanda da kazandığı farklı anlamlar karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 1.1.** Bazı Değer Terimlerinin Eski Kontrol Kültüründe ve Yeni Kalkınma Kültüründe Anlamı

Kurumun önceliğini gösteren değerler	Eski kontrol kültürü	Yeni öğrenme ve kalkınma kültürü
Kontrol	Beklenen sonuçlardan sapmaları düzeltmeye yönelik kontrol odaklı denetim.	Yöneticiler özerkliği ve çalışanların sorumluluğunu teşvik eder. Kontrol, politikalarla ve kalite, güvence vb. sağlayan prosedürlerle iç içedir. Katılım yoluyla elde edilen kapsayıcı süreçleri uygun hale getirmeyi amaçlayan sonuçlar ve doğru bilgi. Daha düz örgütsel yapı.
Destek	Başkalarının duymak istediğine inandığını söylemek; onaylama ve övme hataları gizlemeye yardımcı olur.	Başkalarının çalışmalarının etkinliğini kontrol etmelerine yardımcı olmak ve onların hatalarından ders çıkarmak.
Bütünlük	Kendi ilkelerine, değerlerine ve inançlarına bağlı kalmak; boyun eğmemek.	Farklı inanç sistemlerine ve durumlara karşı açık eğilim.
Saygı	Diğer insanların ve spesifik olarak daha yetkili konumdakilerin gerekçesini sorgulamamak.	Örgütsel konumları ne olursa olsun başkalarını dikkate almak ve onların görüşlerine, ideallerine ve bakış açılarına açık olmak.
Özgüven	İkna ve kazanma yoluyla özgüven göstermek. Kaybetme gibi algılansa da hatalarını kabul etmek. Bir duruşu olmak.	Kendine güven göstermek ve diğer fikirleri kabul etmek. Hataları kabul etmek ve konumları ne olursa olsun başkalarından öğrenmek.

**Kaynak:** Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 80; Dolan, 2020: 146.

Örgütlerde bazen stratejik misyonunun ve vizyonun yayınlayıp yayınlamaması tartışılmaktadır. Bir örgütün "kalite ve sağlık var olma nedenimizdir" beyanı ile dürüstlük, yaratıcılık vb. araçsal veya operasyonel değerlerini yayınlaması genellikle

herhangi bir gizlilik ihlali olarak dikkate alınmaz ve rahatlıkla paylaşılabilir. Aslında bu ifadeler örgütün reklam ve halkla ilişkiler departmanı için faydalı bir enstrüman da olabilir. Ancak bazı örgütler gelecekte kendilerini nasıl gördükleri ve düşüncesini ne tür trendlere dayandırdığını rakiplerine anlatmak konusunda isteksiz olabilirler. Ancak birtakım kaygılarla özellikle özümsemesi gereken örgütün vizyonu yayınlanmıyor ve tüm çalışanların yanı sıra önemli müşteriler ve tedarikçiler tarafından da yaygın olarak bilinmiyorsa veya kilitli toplantı odası kapılarının arkasında tutuluyorsa, gerçekleşemeyebilir. Örneğin Martin Luther King ünlü “Bir Hayalim Var / I Have a Dream” konuşmasını yapmasaydı belki de hayalini gerçekleştiremeyecekti (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 162).

Müşteri istek ve profilinde yaşanan değişimler, artan rekabet, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle bilginin daha önemli hale gelmesi ve iş yapma biçimlerinde yaşanan yenilikler geleceği de ciddi bir şekilde etkilemektedir. Bu doğrultuda örgütsel değerler çalışanları motive edecek, onları değişime ve gelişime yönlendirecek ve samimiyetle örgütlerini sahiplenmelerini sağlayacak şekilde olmalıdır (Özgener, 2000 187). Örgütsel değerleri geliştirmek için öncelikle örgütün temel değerlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Örneğin bu temel değerler, yaratıcılık, takım çalışması, çevreye saygı ve samimiyet olabilir. Daha sonra şu soruların yanıtları bulunmalıdır: i) Şirketin temel değerlerinden her birini sürdürmek ve geliştirmek için hangi yeni inançlar öğrenilmelidir ve hangi eski inançlar öğrenilmemelidir? ii) Şirketin temel değerleriyle tutarlı olan davranışları ortaya koyabilmek için hangi bilgi ve/veya beceriler geliştirilmelidir? Bu soruların cevaplanmasının ardından öğrenilecek veya öğrenilmeyecek inançlar ile geliştirilecek bilgi ve beceriler vb. hedef örnekleri belirlenmek suretiyle örgütsel değerler geliştirilmelidir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 191).

#### 1.4.3. Çeşitli Değer Sınıflandırmaları

Kişiler, gruplar, örgütler ve toplumlar için değerler sistemi, onların davranışlarının genel formunu belirleyen bir garip çeker görevi görmektedir. Değerleri sınıflandırma konusunda kayda değer bir süre araştırmacılar istekli gözükmemişler ve çok fazla

çalışma yapmamışlardır. Önemli ve ciddi araştırmalar daha sonraları gerçekleşmeye başlamıştır. Değerlerle yönetim bağlamında yaygın olarak değerler; ekonomik-pragmatik değerler (kontrol değerleri), etik-sosyal değerler ve duygusal-gelişimsel değerler olarak üçe ayrılabilir (Dolan ve Richley, 2006: 236).

Bir üç alanın her birinde benimsenebilecek bazı değer örnekleri aşağıda tablo ile gösterilmektedir.

**Tablo 1.2.** Değerlerle Yönetim Değer Sınıflandırması

Ekonomik-Pragmatik Değerler	Çeşitli organizasyonel alt sistemleri sürdürmek ve bir araya getirmek için gerekli değerler. Verimlilik, performans standartları ve disiplinle ilgili değerler. Bu değerler planlama, kalite güvencesi ve muhasebe gibi faaliyetlere rehberlik ederler.
Etik-Sosyal Değerler	Grup üyeleri tarafından paylaşılan ve insanların grup ayarlarına göre davranış biçimlerine rehberlik eden değerler.  İnsanların kendilerine kamusal alanda, işte ve ilişkilerinde kılavuz olduğuna inandıkları etik değerler.  Dürüstlük, uyum, saygı ve sadakat gibi sosyal değerlerle ilişkili değerler.  Kişilerin hayatlarını sürdürürken ekonomik-pragmatik ve duygusal-gelişimsel değerlerin etkisinde davranışlarını şekillendiren ahlaki değerler.
Duygusal-Gelişimsel Değerler	Eylem için yeni fırsatlar yaratacak. Bunlar güven, özgürlük ve mutlulukla ilgili değerlerdir. Bu değerlere örnek olarak yaratıcılık/kavrayış yeteneği, zindelik/ kendini gerçekleştirme, kendini ortaya koyma/yönelimi olma ve uyumluluk/esneklik verilebilir.

**Kaynak:** Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 171.

Edward De Bono yaratıcı düşünceyi teşvik etmesiyle ünlüdür ve radikal fikirlerini açıklamak için birçok kitap yazmış olan en çok da insanları bir konu hakkında düşünürken bir dizi farklı bakış açısı benimsemeyerek riskleri tanımlamaya teşvik eden “Altı Düşünce Şapkası” düşünce tekniği ile bilinen bir yazardır (Hillson, 2013). Kararlar, değer taraması, analizler, algılar, duygular ve değerler, mantık ve değerler

vb. (De Bono, 2005: 7-18) vasıtasıyla oluşturduğu çerçeve ile “Altı Değer Madalyası” aslında “De Bono’nun Altı Değer Madalyası Değerlerle Yönetim Modeli” olarak da adlandırılmayı hak etmektedir. Ancak literatürde bu sınıflandırmayı değerlerle yönetim modeli kapsamına dahil edilen çalışmaya rastlanmadığı ve yazarın kendisi tarafından da değerlerle yönetim kavramı ile ilişkilendirilmeyip kişisel ve toplumsal açıdan daha geniş alanı kapsayıcı bir düşünce tekniği olarak lanse edildiği için, bu çalışmanın değerlerle yönetim modelleri bölümü yerine değerlerin sınıflandırması başlığı altında ele alınması uygun görülmüştür.

De Bono (2005) tarafından değerlerin sınıflandırdığı “Altı Değer Madalyası” düşünce sistemi, insanlar ve örgütler için önemli olan ve karar verirken veya eylem planlarını belirlerken bir "değer taraması" gerçekleştirilebilecek farklı değer türlerini tanımlar. Altı Değer Madalyası, değer yaratmaya ve korumaya çalıştığımız için birçok potansiyel kullanıma sahiptir. Ama aynı zamanda risk olgusuna karşı yeni bir bakış açısı geliştirmeye de yardımcı olmaktadır. De Bono'nun (2005) “Altı Değer Madalyası” yaklaşımı neyin önemli olduğuna dair alternatif bir görüş sunar ve aksi takdirde gözden kaçırabilecek riskleri tespit etmeye yardımcı olabilir. Ayrıca mevcut riskleri değerlendirip önceliklere göre sıralayacak bir dizi etki türünün temelini de oluşturabilir. Altı değer madalyası şunlardır (De Bono, 2005; akt. Hillson, 2013):

1. **Altın Madalya: İnsani değerler.** Altın da insanlar gibi kıymetlidir. Bu madalya hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere insanlar için doğrudan önemli olan şeyleri kapsar. Bunlar; gurur, başarı, övgü veya aşağılanma, ait olma veya tecrit duygusu, umut, güven ve büyümeyi içerir.
2. **Gümüş Madalya: Organizasyonel değerler.** Bu madalya, örgütün amacı ve misyonu ile genel iş için neyin önemli olduğu hakkındadır. Hedeflere ulaşmada kişilere nelerin yardımcı olacağını veya engelleyeceğini gösterir Örnekler arasında kâr, pazar payı veya marka imajı sayılabilir.
3. **Çelik Madalya: Kalite değerleri.** Çelik, amacını gerçekleştirebilmesi için sağlam olmalı ve belirli özellikleri doğrultusunda performans göstermelidir. Çelik madalya, yapılacak şeyin kalitesi veya amacına uygunluğu üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri ifade eder.

4. **Cam Madalya: Yaratıcılık değerleri.** Cam basittir ancak birçok yaratıcı kullanımı vardır. Bu madalya, işleri yeni veya geliştirilmiş bir şekilde yapmak için yenilik yapma ve değişme yeteneği üzerindeki etkileri dikkate alır.
5. **Ahşap Madalya: Ekoloji değerleri.** Ahşap, doğal çevreye işaret eder. Ahşap madalya, kararların ve eylemlerin çevre üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerine dikkat çeker.
6. **Pirinç Madalya: Algısal değerler.** Pirinç altın gibi görünür ama aynı değildir. Algı önemlidir ve bu madalya, kişilerin algılama veya algılanma biçimlerini ve bunlar üzerinde ortaya çıkan değişiklikleri sorgular.

Bu altı değer grubu örgütler, gruplar ve kişiler için önemli olan şeyler hakkında farklı perspektifler sağlar. Değerler karşılaşılabilecek riskleri bertaraf etmek için hazırlanması gereken önlem paketlerini tanımlayacak çerçeve olarak kullanılabilirler. Ayrıca, bu değer grubu sorunların ve risklerin değerlendirilme şekli ve önceliklerin neler olması gerektiğinin tespiti konusunda araç olarak da değerlendirilebilir (De Bono, 2005; akt. Hillson, 2013).

Başarılı bir yönetim anlayışının göstergesi olması açısından değerler şu ikili sınıflandırmaya tabi tutulabilir: i) **Hesaplanabilir değerler:** Mali yöneticiler veya muhasebeciler için performansı parasal olarak raporlamak için kullanılan araçlar. Örneğin, maliyet tasarrufu, üretim hacmi, çevrim süresi, kanıtlanmış rezervler vb. değerlerdir. ii) **Hesaplanamayan değerler:** Parasal olarak değerlendirilemeyen, ancak iş beklentilerini ve kar marjlarını karşılama açısından önemli olan değerlerdir. Örneğin, çapraz eğitilmiş işgücü, entelektüel sermaye, artan iş morali, artan iş tatmini, müşteri sadakati, itibar vb. değerlerdir (Liyanage ve Kumar, 2003: 338). Değerler ayrıca nihai değerler ve araçsal değerler olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir. Nihai değerler varoluşsal hedefler olarak veya "Siz/şirketiniz gelecekte ne olmayı/başarmayı planlıyorsunuz?" Sorusunun yanıtları olarak açıklanabilir. Genellikle kurumsal vizyon beyanında somutlaşan cevap, ekonomik faydalar, ürün ve hizmetlerde mükemmellik, müşteri ve çalışan memnuniyeti, kişisel tatmin, mutluluk vb. olabilir. Araçsal değerler ise nihai değerlere ulaşmak için, tanımlanması gereken değerlerdir. Kurumların

geleceğe ulaşmak için kullanacakları araçsal değerler kümesini netleştirmeleri zaruridir (Dolan, Garcia ve Auerbach, 2003: 30).

Bazı araştırmacılar negatif başarı ya da negatif iyilikten söz edilemez gerekçesiyle benimsemeseler de literatürde negatif değerler kavramı da kullanılmaktadır. Bazı şeyler zarar verici, ilave maliyet getirici ya da olumsuz etkileyicidir. Örneğin çevreye zararlı bir atık bir nehre zarar verebilir ya da bir kişiyi hor görmek o kişiyle olan ilişkiye zarar verebilir. Bu doğrultuda nasıl ki pozitif etki sağlayan unsurlar değerler olarak ifade ediliyorsa, niyet farklı olsa da negatif etki sağlayan unsurları negatif değerler olarak adlandırmak mümkündür. Bazen de bir değer bakış açısına göre hem pozitif hem de negatif olarak algılanabilmektedir. Örneğin bir kozmetik ürününde gerçekleşen fiyat artışı bazı kişilerin bütçesini aşacağı için onu almasını engellerken bütçesi uygun olan ve daha kıymetli ürün almak isteyen bazı müşteriler için ürünü daha değerli hale getirecektir (De Bono, 2005: 21-22).

Son olarak, farklı bir bakış açısıyla değerler uyulamaya dönüşüp dönüşmeme durumuna göre de sınıflandırılabilir. Davranış yoluyla gösterilen değerler yaşanmış değerlerdir, benimsenen değerler ise sözlü veya yazılı olarak ifade edilen ancak tutarlı bir şekilde meşrulaşamayan değerlerdir. Buna bir örnek, sağlığın “bir numaralı” değeri olduğunu ısrarla belirten ancak daha sonra sigara içmeye devam eden, zararlı ilaçlar kullanan veya hiç egzersiz yapmayan bir birey olabilir. Benzer şekilde, bir örgüt, dürüstlüğü en yüksek değeri olarak listelerken, daha sonra şüpheli muhasebecilik işlemleri yapabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 29).

Değerlerin varlığı kadar iletişimi de önemlidir. Dünyadaki en iyi değerler sistemi bile çeşitli şekillerde, mümkün olduğu kadar sık ve iyi iletilmezse çok değerli olmayacak ve gerekli işlevi yerine getirmeyecektir. Bu nedenle örgütler eğitim programlarına sıklıkla iletişim konusunu da eklemektedirler (Driscoll ve Hoffman, 1999: 183). Değerlerin çeşitli türlerini ve kapsamalarını anlamak, kişiler ve örgütler için ortak bir dil oluşturmaya ve profesyonel yaşamın genellikle belirsiz, karmaşık ve kritik bir yönü hakkında anlam geliştirmeye yardımcı olabilir. Bu bağlamda değerler, insanlar ile



örgütleri arasında ya güçlü bir bağ ya da bu önemli ilişkiyi zayıflatan bir unsur olabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 29).

### **1.5. Değerlerle Yönetim Kavramı**

Dolan ve Garcia (2002) ve Dolan vd. (2006) değerlerle yönetimi, örgütsel çıktıları olumlu bir şekilde etkileyen stratejik liderlik ve yönetim anlayışı olarak ortaya koymuşlardır. Bu araştırmacılara göre değerlerle yönetim liderlere bir örgütün değerlerini bilinçli ve açık olarak yönetme yaklaşımı sağlamaktadır. Değerlerle yönetim liderlere iletişimde proaktif olmaları ve değerlerle harekete geçmeleri konusunda çağrı yapmaktadır (Bell-Laroche vd., 2014: 69). Ohio Holt Company yönetim takımı tanımına göre değerlerle yönetim her türden kuruluşun, sadece kâr hedefiyle değil, çalışanlar için yaşam kalitesini ve müşteriler için hizmet kalitesini de yükseltmeye yönelik esas başarıyı artırmayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Blanchard ve O'Connor, 1997).

Şirketlerin güçlenmesinin, yaratıcılık, inisiyatif, canlılık, güven, cesaret, riskle yüzleşmeye hazır olma, esneklik ve hem psikolojik hem de finansal özerklik gibi değerlerin varlığına hayati derecede bağlı olduğu inkâr edilemez. İşte tam da bu nedenle değerlerle yönetim, değerleri yönetme, onları kıt kaynaklar olarak tereddütsüz koruma ihtiyacını önermektedir. Değerleri yönetmek, geleceğin bilinmeyenleriyle yüzleşmek için şirket kültürünü yönetmek, günden güne güçlendirmek ve her zaman yeniden canlandırmak demektir (Dolan ve Garcia, 2002, 116). Değerlerle yönetim sadece bir kavramdan veya yönetim tarzından çok daha fazlasıdır. Değerlerle yönetim içinden birkaç yönetim tarzı ya da kavramın çıkabileceği bir felsefedir. Değerlerle yönetim, çalışanların örgütün iç çevresinin kalitesini daha etkili hale getirmelerini sağlayacak bir yöntem ve analitik araç olarak değerlendirilmektedir (Goll, 1990: 55). Değerlerle yönetim anlayışı, bireylerin akılcı davranışlar yanında değerlere dayalı davranışlar da göstereceğini kabul etmektedir. Bu doğrultuda değerler davranışı başlatma, sürdürme ve bitirme özelliği de taşırlar (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012: 529; Altinkurt ve Yılmaz, 2010: 468).

Değerlerle yönetim örgütlerdeki değerlerle, organizasyonel yaşamın farklı alanlarını, amaçlarını ve daha da önemlisi, çalışanlarının davranış ve karakterini düzenlemeyi hedefleyen yönetim yaklaşımıdır (Jaakson, 2010: 803). Değerlerle yönetim aynı zamanda, örgüt üyelerinin belirli ortak değerleri benimseyip, bu değerlere göre davranmasını sağlayan, onları ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarına yol açan bir yönetim anlayışıdır (Ekmekyapar, 2013: 41). Değerlerle yönetim için varlığı kritik düzeyde önemli olan kişiler şunlardır: i) Sürdürülebilir performansa ulaşmayı, yaymayı veya iyileştirmeyi amaçlayan vizyon sahibi kişiler. ii) Kuruluşların kendisi, onların müşterileri ve diğer paydaşları için değerleri çoğaltmak ve uygulamak isteyen liderler ve yetkililer. iii) Uygulamaya dahil olan her seviyedeki çalışanlar. iv) Değer Yönetimi eğitiminin devreye alınması ve geliştirilmesinde yer alanlar (<https://ivm.org.uk/value-management/standards/>, 2021). Bu kişiler arasında özellikle liderler çalışanları temel örgütsel değerleri geliştirmeye ve değerleri günlük yönetim uygulamalarında stratejik olarak kullanmaya teşvik etmek için daha fazla çaba harcamalıdır (Bell-Laroche vd., 2014: 68). Tüm bu tanımlar ve açıklamalar doğrultusunda değerlerle yönetim, örgütlerin her seviyede ve farklı yönetim uygulamalarında; kuruluşun yapısına ve anlayışına uygun olarak benimsenmiş ve yerleşmiş değerlerin, yol gösterici kılavuzlar olarak kullanılmasını esas alan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde değer odaklılığın uygulamaya konulamayışı onların sağlıklı işleyişini tehlikeye atan bir tür tehdit veya hastalık olarak değerlendirilebilir (Polat ve Yavaş, 2012: 221). Herhangi bir sorun olduğunda, iki seçenek arasında kalınırsa, davranışsal sonuçları değiştirmek için, davranışların temelinde yatan değerleri değiştirmek, tutumları değiştirmekten daha doğrudur. Değerlerle yönetim ortak paylaşılan ve bağlanılan kültürel değerleri önerir. Örgütler böylelikle kendi rekabet stratejilerini geliştirir ve dinamik dünyada sahip oldukları avantajlarını sürdürebilirler (Zhang ve Albrecht, 2010: 1915). Şirketler içindeki bir diğer ikilem, sistemin önceliğini destekleyen görüşler ile bireylerin önceliğini destekleyen görüşler arasındaki gerilimdir. Açıkça, sistem ve paydaşları ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır ve birinin ihmal edilmesi zamanla diğerinin ölümüne yol açar. Örgüt ve paydaşları için iyi olanın

ne olduğunu dengeli bir şekilde bulmak, yönetim sanatının ve becerisinin özüdür. 21. yüzyılın başarılı yöneticisi, öncelikli rollerinden birinin, paylaşılan değerler vasıtasıyla kurumsal amaç ve hedefler ile paydaşların amaçları arasında sürekli olarak yaklaşma yaratmak olduğunu bilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 76-77).

### **1.5.1. Değerlerle Yönetimin Kapsamı**

Değerlerle yönetim çerçevesi belirlenirken her kültür, örgüt veya iş ortamındaki değerlere atıfta bulunularak, değerler evrensel mi yoksa benzersiz mi ve kültürel çeşitlilik yalnızca değerlerin biçiminde midir yoksa özünde de kendini gösterir mi vb. soruların sorulması ve cevapların aranması gerekebilir. Bu ve benzeri soruların cevabı değerler sistemi ile farklı kültürlerde davranma eğilimi arasındaki ilişkileri ortaya koyabilecektir. Tüm bu konular, araştırmacıların değerler kavramını işlevsel hale getirmelerini sağlar (Dolan vd., 2004: 159).

İşletmenin ayırt edici değer seti, tasarruf, büyüme ve sistemsel bütünlük olmak üzere üç orijinal değere odaklanır. Bu üç doğal süreç, insan deneyimlerini yansıtan hükümler, değerlendirme yöntemleri, ilişkiler ve inançlar olarak görülen değerler olarak göz önüne alınmakta ve benzersiz ve analitik olarak ayrılabilir faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, değerlerin kalıcı ve tutarlı bir şekilde birleştirilmesini ve yapılan işlerin titizlikle takip edilmesini sağlayan en uygun ortamlardır (Frederick, 1995 55). Yüksek performanslı ve örgütü başarıya götürecektir değerlerle yönetim sistemi bir arabanın tekerleklerine benzetilebilir. Kontrol, stabilize ve hıza ulaşmak için dört teker vardır ve yedeği de unutmamak gerekir. Birinci tekerlek, liderliğin meşrulaştırılmasıdır. Liderliğin sorgulanmaması ve geniş bakış açısına sahip, doğru bir insanda kişileştirilmesidir. İkinci tekerlek, örgüt üyelerinin çabalarının değerlendirilmesi ve sadece mali olarak değil kişisel olarak da takdir edilmesidir. Üçüncü tekerlek, örgütün temel değerlerini ortaya koyacak özel ve ilgili eğitimdir. Dördüncü tekerlek, insanların uygulamaya inanmasını ve tam katılımını sağlamaktır. Yedek tekerlek ise dürüstlük ve cesarettir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 219-220).

Değerlerle yönetimde değerlerin değeri olarak da adlandırılacak değerlerin hiyerarşisi yani neye hangi sırada öncelik verildiği belirlenmelidir. Tüm değerleri aynı anda tüm hedeflerle uyumlu hale getirmek neredeyse imkansızdır. Ancak, temel değerlerin belirlenerek düzenlenmesi ve listenin başındaki değerleri hedeflerle hizalamak için bir strateji seçilmesi hedeflere ulaşmada daha sağlıklı ve doyurucu ilerleme sağlayabilecektir. (Dolan, 2020: 112). Belirlenen değerler yöneticilerin, algılarında, tutumlarında ve davranışlarında somutlaşır. Bu algısal, tutumsal ve davranışsal bileşenler, değerlerin oluşumunda ve uygulamasında yer alan doğal ve kültürel güçlerin bir ifadesidir. Değer taahhütleri, değer yargıları, değer standartları, değer ilişkileri ve değerlendirme deneyimleri günlük düzen ve anlam getiren sembolik insani anlamların ifadesi olan kişi davranışlarına dönüşür. Bu nedenle, yöneticilerin değerlerinin, diğerlerinin değerlerinde olduğu gibi, onların ifade ettikleri algıları, iş tutumları ve iş başındaki davranışları gözlemlenerek ortaya çıkması beklenebilir (Frederick,1995: 110-111). Örgütsel değerler yönetici değerleri ya da temel varsayımlarla çatıştığında problem ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütsel değerler havuzunun bu tarz problemlerin çözümünü sağlayacak değerler kümesine ve derinliğe sahip olması gerektiği unutulmamalıdır (Jaakson, 2010: 797).

Değerlerle yönetimden farklı olarak literatürde “Değer Tabanlı Yönetim (Value-Based Management)” yaklaşımı da vardır (Brytting ve Trollestad, 2000; Martin ve Petty, 2001; Ittner ve Larcker, 2001; Burkert ve Lueg, 2013). Değer tabanlı yönetim kavramının da en azından genel kapsamıyla açıklanması ve iki kavramla ilgili anlam karmaşası oluşmaması adına değer tabanlı yönetim kavramının tanımına, boyutlarına ve sürecine özetle aşağıda yer yerilmektedir.

Değer tabanlı yönetim ekonomik katma değer yaratma gibi daha basit amaçların ötesine geçmektedir. Değer tabanlı yönetim, bir şirketteki tüm süreçleri önemli bir finansal oranı artırmaya yönelik olarak düzenlemeye çalışan daha çok boyutlu, ancak dar kapsamlı bir uygulama olup şu altı boyutu içerir (Burkert ve Lueg, 2013: 5-6):

1. **Portföy:** Şirket portföyüne en yüksek katma değer katması beklenen alternatif stratejiler arasından seçim.

2. **Finansal Değer Faktörleri:** İlgili genel finansal değer faktörleri hakkında bilgi sağlanması.
3. **Finansal Olmayan Değer Faktörleri:** İlgili, şirkete özgü finansal olmayan değer faktörleri ve/veya temel performans göstergeleri hakkında bilgi sağlanması.
4. **Anahtar Performans Göstergeleri:** Anahtar performans göstergelerine dayalı eylem planlarının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi.
5. **Hedef Belirleme:** Sinerjiler dahil olmak üzere uzun vadeli değer yaratmaya odaklanan hedef belirleme.
6. **Zihniyet:** Tüm çalışanlar arasında değer temelli bir zihniyetin oluşturulması.

Ittner ve Larcker (2001), değer tabanlı yönetim sürecinin şu altı temel adımdan oluştuğunu ileri sürmektedirler:

1. Hisse değerlerini (hissedarların varlıklarını) geliştirmeye yönelik dahili hedeflerin seçilmesi.
2. Seçilen hedeflere ulaştıracak tutarlı stratejilerin ve örgütsel tasarımların tespiti.
3. Kuruluşun stratejileri ve kurumsal tasarımı göz önüne alındığında, işte gerçekten değer yaratan belirli performans değişkenlerini veya değer yaratan etkenlerin belirlenmesi.
4. Değer yaratan etkenler analizinde belirlenen önceliklere dayalı olarak eylem planlarının geliştirilmesi, performans ölçütlerinin seçilmesi ve hedeflerin belirlenmesi.
5. Eylem planlarının başarısının değerlendirilmesi organizasyonel ve yönetsel performans değerlendirmesinin yapılması.
6. Mevcut sonuçlar ışığında örgütün iç hedeflerinin, stratejilerinin, planlarının ve kontrol sistemlerinin süregelen geçerliliğinin değerlendirilmesi ve eğer gerekliyse değiştirilmesi.

Değer tabanlı yönetim özellikle ekonomik katma değer yaratma önceliğinden dolayı son yıllarda örgütler arasında ilgi görmektedir. Değer tabanlı yönetim sermaye bütçeleme, değerlendirme, yönetim kontrolü ve teşvik tazminatı vb. uygulamalarla

kendini gösterebilir (Malmi ve Ikäheimo, 2003, 235). Değer tabanlı yönetimde değerlerle yönetimdeki geniş perspektifli değerleri uygulama ve onlardan yararlanma anlayışı yerine özellikle mali değer elde etme esastır.

Değerlerle yönetim uygulaması bazı zorlukları ifade eden iki soru ve cevap önerileri aşağıda şu şekildedir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 199):

1. Eğer mevcut liderin değişmesi gerekiyorsa, liderin yeni değerlere ihtiyacı varsa ve söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlı olması gerekiyorsa, tüm bunları ona kim söyleyecek? Ancak değişimin itici güçleri yeterince çoksa, yeterince birlik içinde ve kararlıysa, isteksiz veya şüpheli bir lideri ikna etmeyi başarabilirler. Bu başarılmasa bile her zaman herhangi bir liderin sözüne saygı duyacağı ve dikkate aldığı başka otoriteler vardır. Bunlar belki çoğunluk hissedarı, belki emekli kurucuyu, önceki üst düzey yönetici vb. olabilir.
2. Bir değişikliği olabildiğince hızlı mı yoksa kademeli adımlarla mı gerçekleştirmelisiniz? Genişletilmiş bir organizasyonda değişim için küresel olarak tasarlanmış bir strateji dahilinde, önerilen prosedürleri test etmek için önce pilot deneyler yapmak tamamen mantıklıdır ve uygulanabilir. Ancak önemli bir kültür değişikliği, mümkün olan en derin türden kişisel değerlerdeki değişiklikleri içerir ve bu, kademeli, daha az algılanabilir değişikliklerden bahsederek saklanmamalıdır. Bu sürecin zamanlaması, doğruları yapmaktan daha az önemlidir, bu nedenle katı bir zaman çizelgesine veya sabit bir son teslim tarihine bağlı kalmaktan kaçınmak daha iyidir.

Değerlerle yönetim kapsamında değerler mantıksal olarak çoğu geleneksel eğitim modüllerinde yer alan veri veya tekniklerin aktarımıyla değiştirilemez. Bu doğrultuda eğitim ve geliştirmenin amacına; tam olarak düşüncelerin değiştirilmesi ve kendi kendine yönlendirilen bir değişim süreci boyunca tatbik edilen eğitim deneyimleri vasıtasıyla ulaşılabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 192). Bir örgütte eğitim ve geliştirme dışında değerlerin oluşumunda en önemli faktörlerden biri örgüt kültürüdür. Hatta değerlerle yönetimde değerlerin oluşumunu, gelişimini ve yeni değer anlayışını sağlayacak eğitim ve gelişim faaliyetlerini biçimlendirecek olan en önemli etkenlerden

biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültüründen bağımsız eğitim ve geliştirme ile değerlerle yönetim düşünülemez. Bu doğrultuda örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen değişkenleri de göz önüne almak faydalıdır.

Örgüt kültürü, aşağıdaki mekanizmalar aracılığıyla gelişir ve kurulur (Dolan ve Garcia, 2002, 111):

1. **Ritüeller:** Kutlamalar, toplantılar vb. toplu etkinlikler ve başarıların anlatılması.
2. **Semboller:** Logolar, binalar, üniformalar.
3. **Şirket dili ve kodlar:** Teknik kavramlar, sloganlar, hatta takma adlar ve yaygın olarak kullanılan, genellikle toplu eğitimden kaynaklanan diğer moda sözcükler; profesyonel argo ve kısaltmalar.
4. **Şirket efsaneleri ve mitlerinin sözlü aktarımı:** Şirketin tarihinden dramatik olaylar ve büyük kişilikler, özellikle de kurucu hakkındaki hikayeler.
5. **Ödüller:** Şirketin temel değerlerini ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çabalar için finansal ve finansal olmayan ödül sistemleri.
6. **İletişim:** Üst düzey yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında anlamlı iki yönlü diyalogun sürdürülmesi.

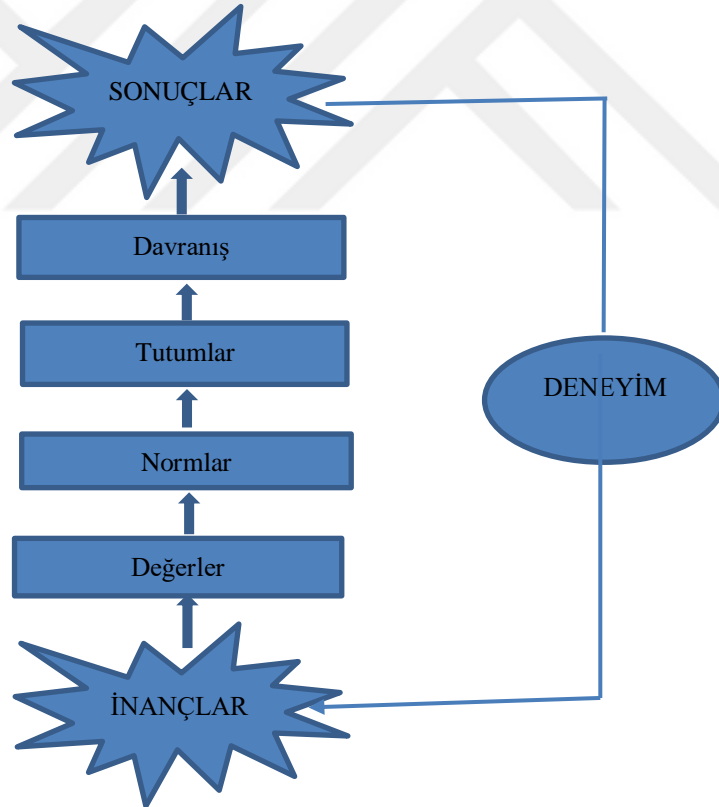
Değerlerle yönetimin yönetim tarafından tam olarak anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi için sosyal psikolojiden alınan üç kavramın anlaşılması ve doğru bir şekilde sıralanması gerekir. Bu kavramlar, inançlar, normlar ve tutumlardır olup, maddeler halinde şu şekilde açıklanabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 36-38):

1. **İnançlar:** Değerler genellikle hedeflere ulaşmak için neyin gerekli olduğuna ilişkin yapılan stratejik seçimlerdir. Bu seçimlerin, sırayla, insan doğası ve etraftaki dünya hakkındaki temel varsayımlardan veya inançlardan kaynaklandığını kabul etmek önemlidir. Kısacası, her insan, diğer insanlar, nesnelere, olaylar, fikirler ve çevrelerindeki dünya hakkında inançlarına göre belirli şekillerde düşünmeyi ve hareket etmeyi seçer.
2. **Normlar:** Değerler, normların oluşumunda ya da daha yaygın olarak oyunun kuralları olarak adlandırılabilir şeylerde özel bir rol oynar. Değerler kişiye neyin etik, iyi, geçerli, rekabetçi, uygun, güzel veya arzu edilir olduğuna

inandığı hakkında bilgi verir; Normlar hayat boyu sürekli olarak üretilir ve pekiştirilirler. Normlar, fikir birliği ile benimsenen davranış kuralları iken değerler, normları değerlendirmek, kabul etmek veya reddetmek için kriterlerdir.

3. **Tutumlar:** Tutum, kendisinden önce gelen değer ve normların bir sonucudur ve diğer insanlara, eylemlere, olaylara, şeylere vb. karşı olumlu veya olumsuz bir değerlendirme eğilimi veya faktörüdür. Tutumlar, birine veya bir şeye karşı nasıl hissedildiğini yansıtır ve belirli bir şekilde hareket etme eğilimini gösterir.

Tüm bu açıklamalardan hareketle değerlerle yönetimde inançların sonuçlara dönüşmesini hiyerarşik olarak ortaya seren şekil aşağıda gösterilmektedir.



**Şekil 1.1.** İnançların ve Sonuçların Hiyerarşi veya Dizisi, **Kaynak:** Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 37.

Bir örgüt içinde bazı küçük sapmalar ve olumsuzluklar aslında gerçek bir problemin belirtisi olabilmektedir. Gerçek problemleri belirleyip çözmeden semptomları



gidirmek mümkün değildir. Örgütlerde temel ve kalıcı problemlerin çoğu örgütlerin değerleri ve normları arasındaki tutarsızlık sonucu meydana gelmektedir (Goll, 1990: 56). Değerlerle yönetime göre değerler bilinçli bir şekilde ve açıkça ifade edilmelidir. Bu doğrultuda belirlenen değerler temel örgütsel değerleri doğru bir şekilde yansıtılabilmelidir (Jaakson, 2010: 798). Değerler belirlendikten sonra problemi çözmek veya davranışı değiştirmek için, belirli bir tutumu doğrudan değiştirmeyi hedeflemekten daha iyi olan, ortaya konması gereken davranışın altında yatan değerleri ve inançları değiştirmektir. Örgütlerde davranışı değiştirmek için, ideal olan inançlarının, değerlerinin, normlarının, tutumlarının ve davranışlarının mükemmel bir şekilde uyumlu olduğu ve optimal iş/yaşam uyumuyla sonuçlandığı bir ortam oluşturmaktır. Örneğin günümüzde stres, dünya çapında artan bir endişeyi temsil etmekte ve pek çok insan, yaşam kalitelerinin büyük ölçüde çalışma koşullarına bağlı olduğunun giderek daha fazla farkına varmaktadır. Ancak bir konuda endişelenmek ile çözüme ulaşmak farklı şeylerdir. Çünkü fazla strese maruz kaldığında çoğu kişi stresli durumlardan yeterince rahatsız olsa da stres faktörlerine tepki verme konusunda sınırlı bir kapasiteye sahiptir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 38-39).

### **1.5.2. Değerlerle Yönetimin Önemi**

Değerlerle yönetim insanların hem motivasyonlarını hem de bilinç düzeylerini artırarak örgütlerde yeniden kültür yapılanma sürecinin gerçekleşmesini sağlar. Başarılı kuruluşlarda, her kişi kendi kişisel değerlerinin ve bunların kuruluşun değer sistemiyle nasıl ilişkili olduğunun farkındadır. Bu durumda, birey ve örgüt arasında uyum olduğu için değerler bilinçli motive edicilerdir. Değerlere göre yönetmek ve koçluk yapmak, yöneticilerin çalışanların ilgisini çekerek örgüt genelinde gerçek bir motivasyon kaynağından yararlanmaları için etkili bir yol sağlar. Kültürün yeniden yapılanma süreci bu doğrultuda başlar ve ilerler (Dolan ve Raich, 2013: 90).

Değerlerle yönetim yüksek performans sağlamak gayesiyle örgütlerin değerlere göre yönetilmesi demektir. Bu doğrultuda değerlere göre yönetim özellikle bireyleri motive etmeye, geliştirilmeye, yenilikler getirmeye ve sinerji sağlamaya odaklanmış bir yönetim anlayışıdır. Değerlerle yönetimin amacı, tüm paydaşların görüşlerini

uzlaştırmak ve tatmin edilen ihtiyaçlar ve kaynaklar arasında en iyi dengeyi sağlamaktır (<https://ivm.org.uk/value-management/>, 2021). Bu doğrultuda değerlerle yönetimin çalışanlar, örgüt ve yönetim açısından önemi alt bölüm başlıkları kapsamında aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1.5.2.1. Değerlerle Yönetimin Çalışanlar Açısından Önemi

Değerlerle yönetim yaklaşımında ekip ruhunu ve kenetlenmeyi sağlayacak en önemli unsur değerlerdir. Değerlerle yönetimde örgütsel değerler çalışanlar tarafından benimsenmekte ve bu durum da belirgin bir şekilde yönetime yansımaktadır. Değerlerle yönetim sayesinde çalışanların hem mantığına hem de duygularına hitap edilmektedir. Değerlerle yönetim yaklaşımı, örgütlerde davranışları değerler ekseninde yönlendirilmeyi hedefler. Kişisel ve toplumsal değerlerin yansımasıyla örgütsel değerler meydana gelir. Örgütsel değerler, değerlerle yönetimin vazgeçilmez unsurlarındandır. Bununla birlikte örgüt kültürü de değer yönetimin temelinde önemli bir paya sahiptir. Örgüt kültürünün gücü doğrultusunda değerlerle yönetim de etkin olmaktadır (Ekmekyapar, 2013: 42).

Değerler, anlamlar ve tutumlar, insan duygularının, düşüncelerinin, konuşmalarının, davranışlarının ve eylemlerinin hem motive edici unsurları hem de denetleyicileridir (Harung ve Dahl, 1995: 13). Değerler kişilerin sorunların çözümü esnasında insanları etkilemek, inandırıcılığı artırmak, ahlaki yetkinlik açısından yeterlilik hissi uyandırmak için yerine getirilen fiillerin rasyonel olduğu inancını yerleştirir. Değerler bireylerin motivasyonuna ve davranışlarına temel teşkil eder, kendine saygı ve gururu olumlu yönde etkiler ve davranışların kalitesinin anlaşılmasını sağlar (Özgener, 2016: 135). Değerlerle yönetimde öncelik, örgüt üyelerinin sağlıklı ve üretken değerlere sahip olmasını, sağlamak ve geliştirmek üzerinedir (Harung ve Dahl, 1995: 13).

Değerlerle yönetim, misyon, vizyon ve diğer stratejik yönetim unsurlarından, neyin başarılacağıyla değil, daha çok hedeflere nasıl ulaşılabileceğiyle ilgilendiği ölçüde farklıdır. Değerlerle yönetimde davranış kurallarının değerlerinden farklı olarak değer ifadeleri davranışlardan ziyade çalışanların anlayışlarına ve düşünce yapılarına

odaklanmalıdır (Jaakson, 2010: 803). Değerlerle yönetim nihai değerler ve araçsal değerler arasındaki uyumu sağlamayı hedefler. Bununla birlikte araçsal değerleri daha fazla kullanır (Jaakson, 2010: 799). Değerler arasında uyumsuzluk olduğunda yönetim tarzları ve şirket politikaları örgütler için problem teşkil eder. Bu sorunun ortaya çıkmaması veya çözümü için paylaşılmış bir değerler platformu oluşturulmalıdır (Özgener, 2016: 135).

#### 1.5.2.2. Değerlerle Yönetimin Yönetim Açısından Önemi

Bir kurumun tüm gerçek liderliği veya yönetimi, değerler aracılığıyla çalışır. Değişim yönetimi fikri, gelecek vizyonu ile mevcut gerçeklik arasındaki boşluğu doldurarak, stratejik bir yapının kurulmasına atıfta bulunur. Değerler bu yapının iskeleti veya çerçevesi gibidir. Değişim ihtiyacı ile karşı karşıya kalındığında ve işler zorlaştığında bir organizasyonu bir arada tutmak için kullanılan değerlerin aynı zamanda bir tutkal görevini yerine getirdiği ifade edilebilir (Dolan ve Garcia, 2002, 115).

Kişilerin içindeki en iyiyi yansıtan evrensel değerler ahlaklı bir örgütsel ve yönetsel kültür için şarttır (Steinberg ve Austern, 1996: 144). Liderler, tüm bu değerlerin önemini ve sahip olduğu anahtar rolü örgüt içine ve dışına doğru bir şekilde aktardığında örgütler ortaklaşa belirlenen hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilir (Norlin, 2021: 25). Örgütsel ve yönetsel kültür değerleri, yansıtılmalı uygulamalarla uyumlu bir şekilde varlığını sürdürebilmelidir (Steinberg ve Austern, 1996: 153).

Uluslararası ticari ortamındaki bariz çalkantılar, teknolojidaki çarpıcı gelişmeler, siyasi istikrarsızlık olgusu vb. faktörler, bir şirketin uzun vadede kati çerçevelerle planlama yapmasını pratikte imkânsız hale getirmektedir. Kesin olarak yapılabilecek tek şey, gelecekte başarıya yönelik etkinlik ve karar verme amacıyla, örgütsel değerler alanında kendini gerçekleştiren kehanetler oluşturmaktır. Değerlerle yönetim, yalnızca geçmişin sorunlarını ve hatta şirketin mevcut eksikliklerini analiz etmek yerine, şirketin uygulaması gereken, özgürce belirlemiş olduğu oyunun kuralları hakkında ortak bir anlayış oluşturmada gelecekteki eylemleri için liderliğe yardımcı olur. Bu

şekilde, değerlerle yönetim kuruluşun bütünündeki dönüşümü etkilemek ve tutarlılığı sağlamak için ölçülemez bir değere sahiptir (Dolan ve Garcia, 2002, 115-116).

### 1.5.2.3. Değerlerle Yönetimin Örgüt Açısından Önemi

Değerlerle yönetimin genel işlevleri örgütsel karmaşıklığı azaltma, stratejik vizyonu yönlendirme, mesleki bağlılığı güçlendirme olarak ifade edilebilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 27). Değerlerle yönetim, kurumların önlerinde sahip oldukları artan karmaşıklık ile birlikte gelen olumsuz etkileri azaltmayı amaçlamaktadır. Açık, kabul görmüş ve karşılıklı değerlere sahip bir örgüt, yaratıcılığı bünyesinde barındırmada ve karmaşıklık ile belirsizlikten yararlanmada daha etkili olacaktır (Norlin, 2021: 26). Değerler örgütsel davranışın kalitesini gösterir. Değerler örgütlerin temelini oluşturan yapı taşlarıdır. Başarılı ve güçlü bir örgütün oluşumu için iş birliği, dürüstlük, yaratıcılık, şeffaf iletişim, bağlılık ve kendini kontrol en önemli değerlerdendir (Özgener, 2016: 135).

Değerlerle yönetim, proje, ürün, süreç, organizasyonel veya sosyal düzeyde sürdürülebilir değer yaratma ile ilgili olup, doğru bir şekilde uygulandığında örgütler için ödüller elde etmeyi sağlayan bir araç olmaktan ziyade başlı başına kendisi bir mükâfat şekline dönüşebilir (<https://ivm.org.uk/value-management/>, 2021). Değerlerle yönetim tüm paydaşları ortak değerler etrafında toplayan, farklılıklara anlayışla yaklaşmakla birlikte bir ekip ruhu oluşturan, iletişimi kuvvetlendiren ve çalışanların değer odaklı davranışlar göstermesini sağlamayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Sağlıklı işleyen bir örgütte değerler, çalışanlarda aidiyet duygusunu artırır ve onların ortak bir anlayış benimsemesini sağlar. Bu durum yöneticilerin ve çalışanların ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olumlu eylemlerini artırarak, örgütün başarıya ulaşmasını kolaylaştırır (Ekmekyapar, 2013: 43).

Değerlerle yönetimin stratejik bakış açısıyla, değerlerin, örgütü mevcut durumundan arzu edilen gelecek vizyonuna doğru götürerek günlük iş süreçlerinin akışını düzenleyen unsurlar olarak işlev görmelerini sağlaması açısından da önemlidir (Dolan ve Garcia, 2002, 115). Değerlerle yönetim, ilham veren yeni projeler için kolektif

bağlılık oluşturmada ve kurum kültürünün sürekli yeniden tasarımında başvurulan genel bir çerçeve olma eğilimindedir. Bir çalışandan daha yüksek ve daha kaliteli bir performans bekleniyorsa, güven, yaratıcılık veya dürüstlük gibi niteliksel değerlere de en az verimlilik veya yatırım getirisi gibi geleneksel ve nicel ekonomik kavramlar kadar hatta onlardan daha fazla önem vermek gerekmektedir (Dolan ve Garcia, 2002: 103). Örgütlerde değerlerle yönetim paydaşların ihtiyaç ve istekleri ile onları tatmin etmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar arasında arzu edilen bir dengenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi ile ilgilenir. Paydaşlara göre değer yargıları değişiklik gösterdiğinden değerlerle yönetim, tüm paydaşlar için optimum değeri sağlamak amacıyla farklı öncelikleri uzlaştırmayı hedefler. Değerlerle yönetim, temel olarak genel inovasyonu geliştirmek amacıyla, çözümler bulmadan önce işlevsel itici güçlere ve hedeflere odaklanarak ölçülebilir örgütsel değer tanımlamaya ve eklemeye dayanır (<https://ivm.org.uk/value-management/key-principles/>, 2021).

### **1.5.3. Değerlerle Yönetimin Gelişimi**

20. yüzyılda yönetim ve organizasyon modelini şekillendiren yaklaşımlar, küreselleşme, karmaşıklık, profesyonellerin taleplerindeki artışlar, müşteri memnuniyeti odaklılık, artan kalite beklentisi vb. sebeplerle yönetim yaklaşımlarında sürekli yeni anlayışlar ve perspektifler ortaya çıkmıştır. Mantar gibi çoğalan yönetim kitapları, “toplam kalite yönetimi”, “öğrenen organizasyonlar”, “yalın yönetim”, “tam zamanlı planlama”, “sürekli iyileştirme”, “iş sürecinin yeniden yapılandırılması” vb. yönetim kavramlarının tamamı hep bu gelişmelerin sonucudur (Dolan ve Garcia, 2002, 101-102).

Goll (1990: 66-67) değerlerle yönetimin iki önceki aşamasını “Talimatlara Göre Yönetim (Management By Directing)” olarak ifade etmektedir. Talimatlara göre yönetimde tek taraflı olarak bir hedef belirlenebilir ve daha sonra çalışanlar sadece hedefe ulaşmak için ne yapmaları gerektiği konusunda yönlendirilir. Görevi yerine getiren kişi, yöneticisine geribildirimde bulunur ve bir sonraki işe hazır olduğunu da vurgulamış olur. Bu yaklaşımın en zayıf yönü çalışan görevi başarabilse bile görevin

amacını asla görmeyebilir. Sonuç olarak talimatlara göre yönetimde görevin amacına bağlılık çok az olup, odak noktası yapılması isteneni yapmaktır.

Peter Drucker talimatlara göre yönetimin yetersizliklerini gözlemlemiş ve “Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)” kavramını ortaya koymuştur (Drucker, 1954; akt Goll: 1990, 67). Bu yaklaşım hızla birçok yönetim sorununa neredeyse her yerde deva olarak adlandırılabilir şekilde çözüm getirmiş ve günümüzde planlamadan, motivasyona ve performans değerlendirmeye kadar birçok konuyu kapsar hale gelmiştir. Amaçlara göre yönetim amaçları ve onlara ulaşmak için gerekli araçları karşılıklı olarak belirleyerek neyin nasıl olduğunu tanımlar. Bazı yönetim bilim insanları amaçlara göre yönetimin kusurlarına dikkat çekmiş ve birçok durumda gerektiği gibi uygulanmadığını belirtmişler ve şu sonuçları ortaya koyan analizler gerçekleştirmişlerdir: i) Amaçlara göre yönetimin özellikle ikna edici ve ısrarlı yöneticilerin hassasiyetleri göz önüne alındığında havada kalma ihtimali vardır. ii) Amaçları tüm kademedeki çalışanlara anlatmak, kabul ettirmek ve amaçlara bağlı kalmasını sağlamak başlı başına problem olarak görülmektedir. iii) Amaçlara sıkı sıkıya bağlılık etik olmayan iş davranışlarına sebep olabilmektedir (Goll, 1990: 67). Ayrıca amaçlara göre yönetim, iyi yapılan işe yönelik çabaları motive etmek için bir araç olan potansiyel değeri, hiyerarşik kontrolün sıkı olduğu bir ortamda, yeteri kadar kullanamadığı için sadece talimatlara göre yönetimin rafine edilmiş hali olarak değerlendirilebilir. Örneğin "önümüzdeki altı ayda üretimi yüzde dokuz artırmalıyız" gibi bir hedefin verilmesi, özellikle ilgili çalışanların bu tür objektif bir formülasyona doğrudan katılımları olmadığı ölçüde, aynı etkiye yönelik bir talimat verilmesinden çok farklı değildir (Dolan ve Garcia, 2002, 106).

Değerlerle yönetim hem talimatlara göre yönetim hem de amaçlara göre yönetim yaklaşımlarındaki yetersizlikleri telafi edici ve pratik gelişim için muazzam potansiyele sahip stratejik bir liderlik aracı olarak önerilmektedir (Dolan ve Garcia, 2002, 102). Geleneksel talimatlara göre yönetim yaklaşımı, örgütlerde giderek artan derecede karmaşıklığı ve belirsizliği bertaraf etme ihtiyacının artmasıyla orantılı olarak, özellikle 1960'lar sonrası yoğun bir şekilde “amaçlara göre yönetim”

yaklaşımına evrilmiş ve günümüze kadar, “değerlerle yönetim” olarak adlandırılabilir yeni bir yaklaşım şekillenmeye başlamıştır (Dolan ve Garcia, 2002, 103). Değerlerle yönetim amaçlara göre yönetim ile çelişmemektedir. Değerlerle yönetim amaçlara göre yönetimi kabul eden, onu geliştirmek ve üzerine daha ileri bir yapı kurmak gayesini de güden bir yönetim yaklaşımıdır. Amaçlara göre yönetim sadece ne ve nasıl sorularına cevap ararken; değerlerle yönetim bu soruların kapsamını değerlere kadar genişletir ve niçin sorusuna da cevap aramaya çalışır (Goll, 1990: 68).

Değerlerle yönetimin amaçlara göre yönetime ve talimatlara göre yönetime nispetle avantajları şunlardır (Dolan ve Garcia, 2002, 102): i) Değerlerle yönetim, daha çevik organizasyon yapıları için artan kalite ve müşteri odaklılık ihtiyaçlarından kaynaklanan günlük işlerdeki karmaşıklığı, yöneticilerin aldıkları kararlara yol gösterici unsur ve çalışanların hem özerkliğini hem bağlılığını artırıcı unsur olması yönleriyle, talimatlara göre veya amaçlara göre yönetimden daha etkili bir şekilde azaltır. ii) Değerlerle yönetim şirketin gitmeyi hedeflediği stratejik vizyona ulaşmak için günlük profesyonel çabaları yönlendirmeye yardımcı olur, böylece insanların faaliyetlerini ve hedeflerini daha anlamlı hale getirir. iii) Değerlerle yönetim örgüt kültürünün yeniden tasarımını öneren hümanist yaklaşıma yeni bir bakış açısı getirerek geniş bir hareket alanı kazanmayı sağlar. iv) Değerlerle yönetim, günümüzde şirketleri için rekabet edebilme ve sürdürülebilirlik bakımından çok önemli olan ve artık kısıtlama değil de fırsat hatta zorunluluk olarak görülmeye başlanan etik ve ekolojik ilkelerin şirketlerin stratejik liderliğine ve faaliyetlerine dahil edilmesini kolaylaştırır. v) Değerlerden bahsetmek hiçbir şekilde hedeflerin unutulması gerektiği anlamına gelmez. Aslında, tüm başarılı amaçlara göre yönetim uygulamaları, bir şekilde değerleri birleştirme belirtileri gösterir. Bu bağlamda değerlerle yönetim önermesinin gerçekten ifade ettiği şey, amaçlara göre yönetimi sistematik hale getirmektir. (Dolan ve Garcia, 2002, 107).

Bu üç yönetim felsefesi arasındaki temel farklılıklar tablo ile şu şekilde özetlemektedir.

**Tablo 1.3.** Talimatlara Göre Yönetim Amaçlara Göre Yönetim ve Değerlerle Yönetim Arasındaki Farklılıklar

	<b>Talimatlara Göre Yönetim</b>	<b>Amaçlara Göre Yönetim</b>	<b>Değerlerle Yönetim</b>
BAŞVURU İÇİN TERCİH EDİLEN DURUM	Rutin veya acil durumlar	Orta düzeyde karmaşıklık	Karmaşık problemlerin çözümünde yaratıcılık ihtiyacı
ÖRGÜT ÜYELERİNİN ORTALAMA PROFESYONELLİK DÜZEYİ	Temel eğitim seviyesi (operatörlerin yönetimi)	Orta seviyede profesyonellik (çalışanların yönetimi)	Yüksek seviyede profesyonellik (profesyonellerin yönetimi)
LİDERLİK TÜRÜ	Geleneksel	Kaynak tahsisine odaklı	Dönüşümcü
MÜŞTERİ İMAJI	Kullanıcı-alıcı	Kullanıcı müşteri	Yargılama ve seçim özgürlüğü olan müşteri
ÜRÜN PAZARI TÜRÜ	Tekelci standartlaştırılmış	Bölmelere ayrılmış	Son derece çeşitli ve dinamik
ÖRGÜTSEL YAPI TÜRÜ	Birçok seviyeli piramit	Birkaç seviyeli piramit	Ağlar, işlevsel ittifaklar ve proje ekibi yapıları
BELİRSİZLİĞE YÖNELİK TOLERANS İHTİYACI	Düşük	Orta	Yüksek
SORUMLULUK VE ÖZERKLİK İHTİYACI	Düşük	Orta	Yüksek
ÇEVRENİN KARARLILIĞI	Kararlı çevre	Orta seviyede değişken çevre	Çok dinamik ve değişken çevre
SOSYAL ÖRGÜT	Kapitalist-endüstriyel	Kapitalist-post-endüstriyel	Post-kapitalist



KONTROL FELSEFESİ	"Yukarıdan aşağıya" kontrol ve denetim	Profesyonel performansın kontrolü ve uyarılması	Her bireyin kendi kendini denetlemesinin teşvik edilmesi
ÖRGÜTÜN AMACI	Üretimin sürdürülmesi	Sonuçların optimizasyonu	Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi
STRATEJİK VİZYONA ERİŞİM	Kısa vade	Orta vade	Uzun vade
TEMEL KÜLTÜREL DEĞERLER	Kantitatif üretim, sadakat, uygunluk ve disiplin	Rasyonalizasyon, motivasyon, yeterlik, sonuçların ölçülmesi	Katılımı geliştirmek, devamlı öğrenme, yaratıcılık, karşılıklı güven, bağlılık

**Kaynak:** Dolan ve Garcia, 2002: 108; Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 15.

Kurum kültüründe bu farklı seviyeleri birbirinden ayırmak önemlidir. Değerlerle yönetim bünyesinde “değer denetimi” olarak bilinen uygulama, kurum kültürünün teşhisi ve geliştirilmesi için çok güçlü bir araçtır. Amacı, üst düzey yöneticilerden, üretimde çalışan işçilere ve müşterilere kadar örgütün tüm kademelerinde ileri sürülen değerler ile gerçek davranış arasındaki tutarsızlıkları veya uyumsuzlukları tespit etmektir (Dolan ve Garcia, 2002, 110).

#### 1.5.4. Değerlerle Yönetim Modelleri

Değerlerle yönetimin genel bir tanımı iki unsura ayrılabilir: Birincisi değerlerle yönetim yeni bir stratejik liderlik aracıdır. Bir şirketi yönetmek için yeni bir kılavuz olmaktan daha fazlası olan değerlerle yönetim, bilgiyi anlamanın ve uygulamanın yeni bir yoludur. Bu yaklaşımın temelinde 20. yüzyılın ortalarında sosyal psikologlar ve diğer davranış bilimciler tarafından geliştirilen yeni anlayışlar yatmaktadır. İkincisi değerlerle yönetimin farklı varyasyonları kurumsal hayatta kalma ve farklılaşma zorunluluklarına verilen yönetsel tepkinin bir sonucu olarak, dünya çapında ortaya çıkmaktadır. Yani değerlerle yönetim, organizasyonel gelişim alanında bulunan artık klasik hale gelmiş tekniklerin teorik uygulamasının pratik sonucudur. Bu uygulama, sadece kuramsal olarak değil, aynı zamanda günlük iş faaliyetinde de insan veya kişisel boyutun yönetim düşüncesine dahil edilmesi temel amacına yöneliktir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 4). Değerlerle yönetim düşüncesinin gelişmesinde 1970'lerde Minnesota Üniversitesi'nde doktora çalışmalarını bitirmek üzere olan Simon L. Dolan,

önemli ve öncü rolü vardır. Dolan şirketlerde “yönetim gerçekliği şoku” olarak adlandırdığı durumu görmüş ve örgütlerde: Bunu neden yapıyoruz? Organizasyonun amacı nedir? Sorulara cevap aranmadan yöneticiler üzerinde sürekli artan bir baskı olduğunu görmüştür. Böylelikle değerlerle yönetimin bir yönetim ve liderlik modeline dönüşmesini sağlayacak en önemli adımlar atılmıştır (Norlin, 2021: 20).

#### **1.5.4.1. Dolan Garcia ve Richley’in Üç Eksenli Modeli**

Üç eksenli değerlerle yönetim modeli her organizasyonun özünün, modelde belirlenen üç eksen üzerine inşa edilmiş değerlerden oluştuğunu gösterir. Değerlerle yönetim bu üç boyutun örgüt kültürüne ve stratejik hedeflerle ne derece entegre olduğuyla ilgilenebilir (Norlin, 2021: 24). Bu modelin temelli şu üç alana odaklanır: i) Ekonomik-Pragmatik, ii) Etik-Sosyal ve iii) Duygusal-Gelişimsel. Değerlerle yönetim gerçek liderliğin özünün her zaman insani değerler tarafından belirgin hale getirildiğini kabul eder. Bir liderin görevi, örgütü stratejik yönü ve temel değerleri ile uyumlu hareket etmeye zorlamaktır. Bu, her seviyedeki ve tüm fonksiyonlardaki çalışanların günlük faaliyetlerine açık ve örtülü bir şekilde rehberlik eden ortak bir değer yaratma kültürü yaratılarak yapılır. Bir firma, temel stratejik vizyonunu insanlaştırarak yani kültürünü yüceltip, iç ve dış paydaşlar arasında benimsenmesini sağlayarak, ekonomik getirilerini maksimize etmeyi, varlığını korumayı ve sürdürmeyi sağlayabilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 4). Üç eksenli olarak değerlere, çalışmanın “değerlerle yönetimin boyutları” bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Kendilerini "rasyonel" profesyoneller olarak gören yöneticiler, alışılmış bir şekilde firmalarının yerleşik değerler sistemini göz ardı ederek, gerçekten önemli olan bu varlığın değerini ve potansiyel katkılarını hafife alırlar. Dolayısıyla bu yöneticiler bütçeler, vergiler veya teknoloji gibi daha somut arayışlara odaklanmayı seçerek, kuruluşlarının değerler sistemini gerektiği gibi yönetemez ve benimseyemezler (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 5). Değerlerle yönetim bu eksikliğin giderilmesini sağlayacak, başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt üyelerinin benimseyeceği, değerler etrafında kenetlenerek örgütün hedeflerine odaklanacağı yeni bir yaklaşım önermektedir. Dolan, Garcia ve Richley’in üç eksenli modeli bu yeni yaklaşım için

örgütler için en hayati ve kapsayıcı temel değerler etrafında oluşan ve bir tutkal görevi gören ve örgütü tüm paydaşlarıyla içerisine alan bir modeldir.

Bu modele göre bir çalışanın işe verdiği değer veya anlam ne kadar büyükse kendisini işine daha çok verecek ve işine daha çok bağlanacaktır. Bir işe verilen anlam yani değer şu üç farklı türde gerçekleştirilebilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 211-212):

- 1. Faydacı veya dışsal değer:** Gerçekleştirilen işten dolayı duyulan tatmini ifade eder. Kişinin işinden dolayı çevresinden aldığı para, prestij vb. tepkiler işin faydacı ya da dışsal değerini oluşturur.
- 2. İçsel değer:** İşteki eylemin dış etkilerinden bağımsız değeridir. Öğrenme, uyarma, eğlence veya fırsat bulma vb. özellikler bir işin iç değerini gösterir.
- 3. Üstün değer:** İş gerçekleştiren kişiden ziyade başkaları tarafından duyulacak memnuniyeti ifade eder. Kişinin gerçekleştirdiği işten başka insanların elde ettiği fayda üstün değeri oluşturur.

Özellikle merkezileşme sorunları, bilgi akışı, hiyerarşi ve dış ilişkilerin doğası vb. konularında takımları ve kişileri destekleyecek değerlerin uygulamaya konulması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Dumond, 1996: 9). Değerlerin önemine odaklanmaya geçişi temsil eden General Electric (GE) firması örnek olarak ele alınabilir. GE'nin paylaşılan değerleri şirket için o kadar önemlidir ki, Eski CEO ve yönetim kurulu başkanı Jack Welch bunları cüzdanlarda taşınabilecek kart boyutunda bastırıp, şirketin her seviyesindeki tüm GE çalışanlarına dağıtmıştır. Ancak kartlar personele verilmeden önce GE, çalışanlarla hangi temel değerleri geliştirmek istediği konusunda fikir birliğine varılan bir süreçten geçmiştir. GE'nin Liderlik Enstitüsü'nde ve başka birimlerde bu değerlerin tam olarak ne olması gerektiğine karar vermek için saatlerce çalışmalar yapılmıştır. Yalnızca kartı taşımak yetmemektedir. Aynı zamanda değerleri korumak da bir onur nişanı haline gelmiştir. Jack Welch bu konuda şunları söylemiştir: *"GE'de değerler kılavuzunu yanlarında taşımayan çalışan yoktur. Değerler bizim her şeyimiz ve biz değerleri yaşıyoruz ve harika sonuçlara ulaştıklarımız bile bu değerlere sahip olmayan kişilerle yollarımızı ayırıyoruz."* (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 16).

Dolan, Garcia ve Richley (2006), üç eksenli modeli birbirleriyle etkileşimli olarak kapsayıcı bir şekilde değerleri oluşturarak hem örgütlerde yeni bir değer kültürü oluşturmayı hem de bu değerleri yönetim uygulamalarında kullanarak günümüzün gereklerine uygun bir yönetim yaklaşımı sunmayı hedeflemektedir. Üç eksenli modelin değerlerle yönetim denilince literatürde hem ilk hem de en çok ilgi gösterilen model olması açısından oldukça önemli bir yeri vardır.

#### 1.5.4.2. Goll'un Eylem Üçlüsü Modeli

Goll (1990) tarafından önerilen eylem üçlüsü modeline göre değerlerle yönetim yaklaşımının kalbinde değerlerin, hedefler ve normların yer aldığı bir eylem üçlüsü vardır. Bu kilit unsurlar arasındaki uyumluluk derecesi örgütün faaliyetleri arasındaki tutarlılık derecesini ve kişilerden beklenen davranışları etkilemektedir. Bu etkide kişilerin statülerin belirlenmesinde ve örgüt çevresinin oluşumunda da rolü yadsınamaz. Bu eylem üçlüsü aynı zamanda değerlerle yönetim için entelektüel bir tartışma aracı görevini de yerine getirmektedir. Bu eylem üçlüsünün sonucu olarak roller ve statülerin de etkisiyle olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir örgütsel çevre oluşmaktadır (Goll, 1990: 56-57). Değer soyut bir kavram olduğu için tek başına açıklanması zordur. Bu nedenle değerlerin tutum, inanç, norm, varsayım ve ilgi gibi diğer kültürel öğeler ile ilişkilendirilerek açıklanması değerlerin anlaşılmasını kolaylaştıracak ve böylece değerler daha somut hale bir hale getirilebilecektir (Hüseyinlioğlu, 2010: 15). Goll'un eylem üçlüsü modelinde öncüller ve sonuçlar olarak da değerlendirilebilecek iki farklı üçlünün yer aldığı görülmektedir.

Aşağıda değerler, hedefler ve normlar olarak belirlenen eylem üçlüsü maddeler halinde açıklanmaktadır (Goll, 1990: 56-59):

1. **Değerler:** Burada değer terimi ekonomik anlamında da kesinlikle önemli bir rol oynamasına rağmen kişisel değerler anlamında kullanılmamaktadır. Değerlere örgütsel anlam yüklenmektedir. Değerlere ulaşılabilecek amaçlar değil varlıklarıyla birlikte yaşamaya devam edilen unsurlardır.

2. **Hedefler:** Bir örgütün hedefleri değerlerinin somut tezahürleridir. Değerler görülebilen duyulabilen somut kavramlar olmayıp örgütün amaçlarına bakarak haklarında bir miktar fikir edinilebilir. Değerlerin ölçülmesi çok zordur ama değerler tarafından şekillendirilen ve stratejilere göre belirlenen hedefler daha ölçülebilirdir. Bir örgüt hedef başarılarından ziyade değerlerini pazarlamaktadır. Örneğin bir otelin yatırım hedefleri kar ve zarar tablosu değil değerleri misafirlerin tekrar aynı otelde konaklamasını sağlayabilir. Ancak hedefler de bir örgütün ne olduğunu temsil eder.
3. **Normlar:** Değerler belirlenmiş, açıklığa kavuşturulmuş ve geniş çapta yayılmış olduğunda insan davranışlarının nasıl şekillendirileceğini veya sınırlandırılacağını da belirlemektedirler. Normlar değerlerin bu şekillendirilmesini veya sınırlandırılmasını belirleyen, onların gelişmesini ve korunmasını sağlayan bir çeşit standartlardır. Bazı normlar yazılı olabileceği gibi bazıları yazılı olmamakta ve sadece uygulamalarda görülmektedir. Resmi normlar genellikle yasalardan kaynaklanır ve daha katı ve uygulanmaması yaptırımlara yol açabilecek olmasına rağmen gayri resmi normlar genellikle adetlerden ve geleneklerden kaynaklanır ve daha esnektir. Normlar sadece amaçları değil değerleri de açıklama eğilimindedir.

Değerlerle yönetim kolektif veya organizasyon çapında yaratıcı ve ayırt edici öğrenme deneyimini temsil eden bilinçli bir kültür değişikliği sürecidir ve diğer değer merkezli girişimler ile arasındaki temel fark, geliştirilmesi ve zaman içinde ortaya çıkmasına izin verilmesi gereken dinamik ve gelişen bir süreç olmasıdır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 148). Bu doğrultuda, üstteki eylem üçlüsünün etkisiyle oluşacak, değişkenler yine üçlü maddeler halinde yer almaktadır (Goll, 1990: 59-60):

1. **Roller:** En sade ifade ile roller, kişilerin örgüt içindeki beklenen davranışlarını temsil eder. Beklentiler belirginleştikçe örgüt üyeleri hem kendilerini daha güçlü ve rahat hissedecekler hem de motivasyonları ve beklenen davranışları gerçekleştirme oranları artacaktır. Roller de tıpkı normlar gibi formel ve informal olabilmektedir.

2. **Statüler:** Değerlerle yönetimde statü, rolün ne kadar iyi oynandığına ne kadar güncel olduğuna ve davranışın beklenen davranışa ne kadar uygun olduğuna bağlıdır. Formel statüler informal statülerle tutarsız olduğunda kişiler belirsizlikle karşı karşıya gelir ve kararsız davranışlar gösterirler.
3. **Örgütsel Çevre:** Değerlerle yönetimin nihai kavramı örgütsel çevredir. Örgütsel çevrenin iyi kötü veya diğerlerinden farksız oluşunu yönetim belirler. Değerlerle yönetimin tüm unsurları arasındaki ilişkiden örgütsel çevre bariz bir şekilde etkilenmektedir. Bu ilişkide tutarlılık ve uyumun artması örgütsel çevreyi pozitif şekilde etkilemektedir. Bu doğrultuda hem başarı artmakta hem de değerler daha kalıcı hale gelmektedir.

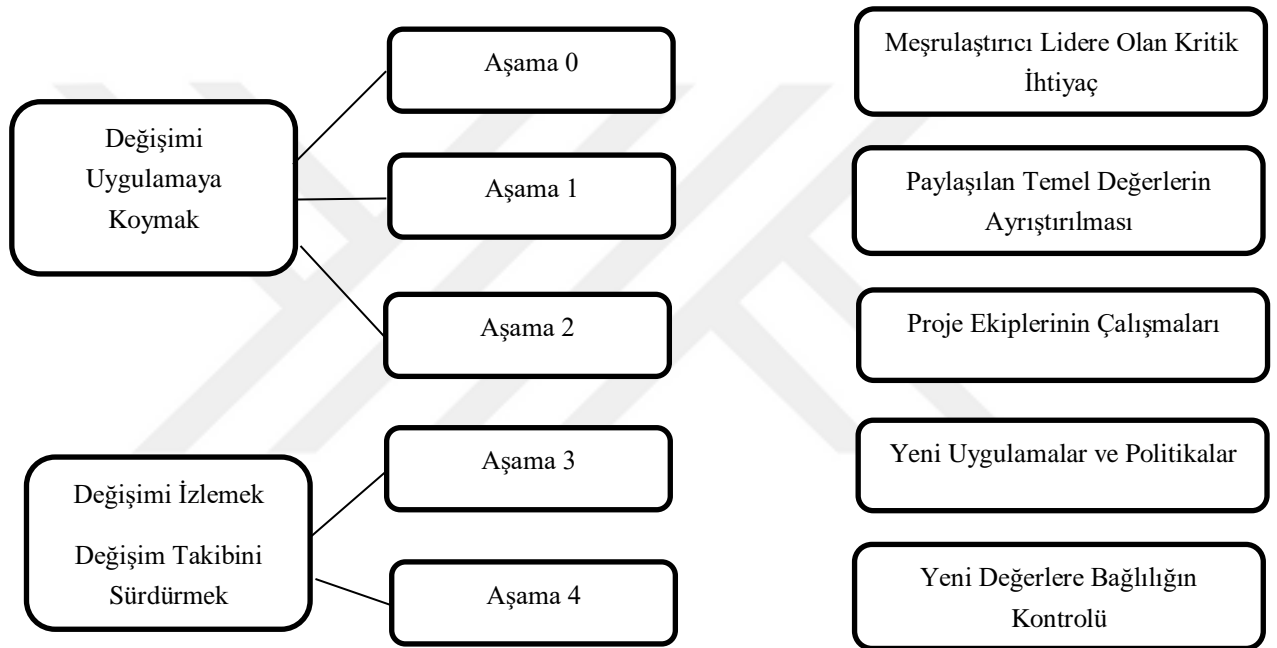
Goll (1990) tarafından ortaya konan eylem üçlüsü modeli Dolan, Garcia ve Richley (2006) üç eksenli modeli ile üçlü bağlantı noktası olması ve örgütsel değerlere yönelim gibi benzer unsurlara sahip olmakla birlikte öncelik verdiği kapsama alanı bakımından farklıdır. Üç eksenli model değerlerin sınıflandırılmasını merkeze alırken eylem üçlüsü modeli değerlerin bağlantılı olduğu değişkenlere ve değerlerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Üç eksenli model yatay entegrasyona ağırlık verirken, üçlü eylem modeli dikey entegrasyonu merkeze almaktadır şeklinde stratejik yönetim alanından esinlenen bir benzetmeyle bu iki modelin temel farkı rahatlıkla ortaya konulabilir.

### **1.5.5. Değerlerle Yönetim Süreci**

Değerlerle yönetimin; işbirlikçi bir yönetim tarzı, pozitif insan dinamiklerini motive etmek, iç ve dış ortamları dikkate almak ve kanıtlanmış yöntem ve araçları uygulamak kaldıraçları ile desteklenen; değer yönelimini güçlendirmek, işlev düşüncesini uygulamak, değerlerle yönetim yaklaşımını, kuruluş içinde var olan yönetim sistemleriyle bütünleştirecek bir yaklaşım uygulamak ve karmaşıklığı, riski ve belirsizliği yönetmek olmak üzere dört ilkesi vardır (<https://ivm.org.uk/value-management/key-principles/>, 2021).

Değerlerle yönetimin doğası ve örgütsel öğrenme ile ilişkisi açıkça ortaya konmalıdır. Her deneyim benzersiz olduğundan başarı için önceden hazırlanmış tarifler hazırlamak

zordur. Ayrıca planlı bir kültür değişikliğinin mimarisi iki temele dayanır. Bunlar biri değişim sürecinin uygulamaya konmasını diğeri ise devam eden değerlendirme yoluyla değişimin izlenmesini ve değişimin takibinin sürdürülmesini içerir. İlk temeli gerçekleştirmek için iki aşama, ikinci temeli gerçekleştirmek için ilave üç aşama gerekmektedir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 148). Değerlerle yönetim uygulamasını aşamaları şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 1.2.** Değerlerle Yönetimin Uygulanmasındaki Farklı Aşamalar, **Kaynak:** Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 149.

Dolan, Garcia ve Richley (2016) gerçekleştirdikleri çalışmada değerlerle yönetim uygulamasının adım adım uygulanması gereken aşamalarını ayrı ayrı açıklayarak süreci ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadırlar (Dolan, Garcia ve Richley, 2006, 148). Değerlerle yönetimin aşamalarına aşağıda yer verilmektedir.

**Aşama 0 Meşrulaştırıcı Lidere Olan Kritik İhtiyaç:** Bu aşamaya sıfır adı verilmesinin sebebi gerçekten tüm süreç için olmazsa olmaz bir ön koşul olmasıdır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 149). Yöneticilerin değerlere sahip olması ve bu değerleri uygulamalarına yansıtmasının etkisiyle örgüt kültürünün oluşturulması,

geliştirilmesi ve korunması mümkündür. Değerlere sahip olmayan bir kurumun varlığını devam ettirmesi de zordur (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012: 527). Liderlik olgusu ve liderlik tarzları liderin sahip olduğu değerlerden bağımsız olarak ele alınmamalıdır. Örgütlerin misyon ve vizyon oluşumu liderlerin sahip olduğu ve örgüte uyumlu değerleri etrafında şekillenir. Bu uyum hem örgütsel çatışmanın önüne geçecek hem de örgütsel amaçlarda birleşmeyi sağlayarak, örgüt performansını olumlu yönde etkileyecektir (Erbakan, 2010: 2). Başarılı bir değişim sürecinin anahtarı, gerekli tüm kaynakları dağıtma iradesini, bağlılığını ve kabiliyetini göstererek değerlerle yönetimi meşrulaştırabilecek bir veya daha fazla gerçek liderin varlığına bağlıdır. Etkili bir lider ve bir liderlik ekibi, süreci harekete geçirmek için değişim ekibi, özel finansal kaynaklar ve zaman olmak üzere üç farklı türde kaynak tahsis etme yetkisine sahip olmalıdır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 149).

**Aşama I Paylaşılan Temel Değerlerin Ayırıştırılması:** İnsan çabasının amaçlara yönelik olduğu doğrudur, ama ulaşılabilecek sonuçlar kültürün değerleriyle ayırıştırılır ve değerler içsel ya da araç olarak hissedilir (Kroeber, Kluckhohn, 1952: 171). Değişime yönelik politik irade ciddi bir niyet olarak onaylandığında ve kaynaklar gerekli kaynakları tahsis etmeye hazır olduğunda, değerlerle yönetim üzerindeki çalışmanın ilk aşaması, her düzeyde maksimum katılımı değerleri yeniden formüle etmekten oluşur. Bir değerlerle yönetim projesinin bu ilk aşaması için öncelikle kuruluşun vizyon ve misyonuna dahil edilecek nihai değerler olarak tanımlanarak ifade edilen, geleceğin somut olarak gözler önüne serilmesi gerekir. Sonrasında örgütün mevcut değer kümesinin güçlü ve zayıf yönleri ve bunların kuruluşun çevresinin fırsat ve tehditlerine karşı nasıl kullanılabileceği tespit edilmelidir. Son olarak izlenecek değişim yolu konusunda fikir birliği oluşturmalı örgütte egemen kültürü oluşturacak yeni işletme değerleri belirlenmelidir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 154-155).

**Aşama II Proje Ekiplerinin Çalışmaları:** Belirli işlevsel alanlarda yapılar, süreçler ve politikalar düzeyinde gerçek değişikliklerin uygulanması, bir dizi proje ekibinin eylemleri tarafından yönlendirilmelidir. Her takımın belirli bir misyonu bulunmalı ve yeni temel değerlerin dönüştürülebileceği eylem hedeflerine ulaşmaktan sorumlu



olmalıdır. Gerçekte, her ekip, her durumun koşullarına ve ihtiyaçlarına bağlı olarak belirli bir değeri, hedeflere ve eylem planlarına dönüştürecektir. Örneğin, örgütün tüm operasyonları boyunca müşteri ihtiyaçlarına yönelimi geliştirmeye yönelik tüm eylemlerden bir ekip sorumlu olabilir. Proje ekiplerinin özellikleri ve görev tanımları, kuruluşa ve kültürünü tanımlamak için seçilen değerlere bağlı olarak değişiklikler gösterebilir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 186-187). Proje ekipleriyle çalışmanın avantajları şunlardır: i) Profesyonel anlamda farklı kültürdeki kişilerle çalışmak, ii) ekip üyelerinin geçmişten gelen dostluk ve samimiyetleri, iii) tecrübelerin karşılıklı aktarımı, iv) alanındaki uzman kişilerle çalışmak, v) ekip ruhu oluşturmak. Buna karşın gerekli tedbirlerle azaltılabilmekle birlikte proje ekipleri ile çalışmanın bazı dezavantajları da şunlardır: i) Ekip üyelerinin farklı sorumluluklarında kaynaklanan yoğunlukları ve stresleri, ii) iş süreçlerinin aksayabilmesi, iii) dinlemeyi ve paylaşmayı bilmeyen ekip üyeleri, iv) karşılaşılabilecek engelleme ve zaman baskıları, v) ekip içerisinde yetkilerin üyelerin bilgi ve tecrübelerine göre orantılı dağıtılmaması, vi) ben bilirim anlayışı (Gültekin ve Ulukan, 2012: 97).

**Aşama III Yeni Uygulamalar ve Politikalar:** Bu aşamanın özünü değerlere dayalı insan kaynakları politikaları tasarlamak oluşturmaktadır. Çoğu örgüt seçim, eğitim, terfi, teşvikler, değerlendirme vb. insan kaynakları politikalarıyla şu iki temel hususta problem yaşamaktadır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 187):

1. Üst yönetim tarafından resmi olarak takip edilen stratejiyle insan kaynakları politikaları ilişkilerinde yeterince tutarlı olmayabilir.
2. İnsan kaynakları politikaları herhangi bir model tipinin veya güçlü bir hâkim fikrin işlevi olarak uygun şekilde ifade edilmemiş veya bütünleştirilmemiş olabilir. Eğer öyle olursa parçalı bir şekilde gelişirler ve böylece birbirlerini güçlendirme kapasitelerini kaybederler. Değerlerle yönetim insan kaynakları yönetimi politikalarındaki bu eksikliklerin düzeltilmesinde büyük yardımcıdır.

İnsan kaynakları uygulamaları anlamında değerlerle işe alma ve seçme, değerlerle eğitim ve geliştirme ve değerlerle performans değerlendirme olmak üzere üç temel İKY fonksiyonu aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:

1. **Değerlerle İşe Alma ve Seçme:** Bir iş pozisyonu organizasyonun stratejik başarısı için ne kadar önemliyse, değerlere göre seçimi uygulamak o kadar kritiktir. Örneğin 50 kişilik bir elektronik dağıtım ekibini yönetecek bir profesyonelin gerekli teknik ve idari yetkinliğinin yanı sıra şirketin düşünme ve bir şeyler yapma biçimleriyle uyum içinde olduğunu göstermesi gerekmektedir. Bir örgüt işe alım esnasında adaylarda aradığı değerler hakkında net bir fikre sahip olmalıdır. Değerler açısından adaylarda bakılacak bazı yönler; esneklik, uyarlanabilirlik, yenilikçilik, ekip çalışması ve kuruluşun ihtiyaç duyduğu diğer ilgili yetenekler gibi bireysel yeterliliklerdir. Etik içeren kritik olay görüşmeleri ve vaka çalışmaları kişinin değerlerini ortaya çıkarabilen yollardan biridir. İşe alınabilecek adaylarda aranacak değerlerin gruplandırılması için üç temel kategori şunlardır: i) Kurumun vizyon ve misyonuna uygun değerler. ii) Çalışma kültürüyle uyumlu kişisel değerler. iii) Doldurulacak belirli bir pozisyon için kişisel nitelikler ve teknik/mesleki yeterlilikler (Dolan, Garcia ve Richley, 2006:187- 189). Tüm bu hususlara dikkat edilmekle birlikte zaman zaman örgütlerde, sosyalleşme ihmal edilmektedir. İşe alma, doğru bir şekilde yapıldığında, seçim süreci daha kolay ve genel olarak çok daha başarılı olmaktadır. Sosyalleşme nitelikli başvuru sahiplerinin yeni pozisyonlarında başarılı olmalarına yardımcı olacak ve kayda değer bir şekilde onların limitlerini artırıcı işi ve kurumu öğrenme sürecidir ve örgüt kültürünü geliştirici önemli bir araç olarak değerlendirilmelidir (DelCampo, 2010: 63).

2. **Değerlerle Eğitim ve Geliştirme:** Değişimi sağlamak ve sürdürmek için eğitim ve geliştirme kesinlikle gereklidir. Ancak bu tek başına veya geçici bir eksikliğin hızlı bir şekilde düzeltilmesi ile değil eksikliklerin oluşmasının önlenmesi ve kendini geliştirmeyi teşvik etmek amacıyla kuruluşun en temel kaynağının sürekli iyileştirilmesi ile gerçekleştirilmelidir. Eğitime verimliliği, tutarlılığı ve şirket faydalarını artırmanın yenilikçi bir yolu, değerler vasıtasıyla ilave edilerek hem değerlerin planlı gelişimi hem de eğitimde kalitenin artırılması ve örgüt kültürünün geliştirilmesi sağlanabilir. Böylelikle aynı zamanda, profesyonellik, takım çalışması, müşteri memnuniyeti ve hizmet gibi

arzu edilen diğer birçok değerle yakından bağlantılı olma avantajına sahip olan, kalite eğitimi de verilmektedir. Tüm zorluklara ve çekincelere karşın planlı ve sürekli eğitim, herkesin örgütün başarısı için kritik öneme sahip olduğu konusunda hemfikir olduğu tüm değerlerin uygulanmasına yönelik kilit eylem mekanizmasıdır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 189-190).

- 3. Değerlerle Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme sistemleri değerlerle uyum kapsamında geleneksel amaçlara göre yönetim ile aynı problemlere sahip olabilmektedir. Performans değerlendirme sistemleri genellikle aşırı brokratiktirler ve sonunda hiyerarşik kontrol mekanizmasının bir uzantısı olarak görülürler ve başarıları, yalnızca çalışanlarını iyi tanıyan ve çabalarını ödüllendirecek kaynaklara sahip iyi bir st yönetimin varlığına bağlıdır. Özerklik dereceleri, iş tanımı, geri bildirim, algılanan önem, eşitlik ve kişiler arası destek ve ödüllendirme yoluyla temel değerlere uygunluğun kabul edilmesi için yeni olasılıklar üzerinde dikkatle düşünülmesi de önemlidir. Kolektif olarak çabanın takdir edilmediği duygusu, iş gücü açısından bir şirketin sahip olabileceği en dramatik zayıf noktalardan biridir (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 193).

#### **Aşama IV: Yeni Değerlere Bağlılığın Kontrolü**

Bu denetim aşaması, ölümün bu işlevini temsil eder. Ancak, değerlerle yönetim; yeni bir kültürün başarılı bir şekilde benimsenmesinin ötesinde, tüm çalışanların sürekli öğrenmeye, sürekli iyileştirmeye, değerlerin periyodik olarak gözden geçirilmesine ve yeni çalışanların kültüre dahil edilmesine bağlı olduklarını ve bu kültürü dinamik hale getirmenin arzu edilirliliğini varsayar. Bu dinamik, ilerlemeyi izlemek ve herkesin yapacağını söylediği şeyi fiilen yaptığından emin olmak için bir denetleme süreci gerekir. Bu denetim süreci, izlenmekte olan yeni kültürü oluşturan değişim süreciyle aynı koşullara tabi olmalıdır. Değerlere bağlılığın kontrolü tam kapsayıcı olmalıdır. İnceleme dışında kalan hiçbir seviye ve alan olmamalıdır. Ayrıca açık olmalı, eksikliklerin ortaya çıkması durumunda bir tehdit olarak görülmesini sağlayabilecek yanlış anlamaları zmelidir. Beklenmeyen sorunları telafi etmek, eksik tahminler

yapıldıysa daha fazla kaynak tahsis etmek için bir fırsat sağlayacak şekilde profesyonel ve kabul edilebilir bir şekilde yapılmalıdır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 195-196). Değerlerle yönetimin yukarıda verilen adım adım sürecinde en göze çarpan husus başta liderlik, değişim yönetimi, proje takımları, takım çalışması ve kontrol olmak üzere günümüzde en çok başvurulan yönetim uygulamalarından bütünsel bir bakış açısıyla yararlanıyor olmasıdır.

### **1.5.6. Değerlerle Yönetimin Boyutları**

Değerlerle yönetim kavramının adında yer alan değer ve yönetim ifadesinden hareketle iki boyuta ayrılmaktadır. Aşağıda öncelikle değerlere yönetimin bu kapsamda boyutları izah edilecek, değer türlerine göre ve son olarak da değerlerden bilinçli olarak yararlanma derecelerine göre değerlerle yönetim boyutları açıklanacaktır.

Dolan ve Garcia (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre değerlerle yönetimin iki boyutu şu şekilde ifade edilmektedir (Dolan ve Garcia, 2002: 103):

**1. Değerlerle yönetim bir stratejik liderlik aracıdır.** Bir liderlik aracı olarak değerlere yönetimin; basitleştirmek, rehberlik etmek ve bağlılığın güvence altına alınması olmak üzere temelde üç amacı vardır. Basitleştirme, şirketteki her düzeydeki değişime uyum sağlama konusunda sürekli artan ihtiyaç tarafından yaratılan organizasyonel karmaşıklığı özümsemeyi içerir. Rehberlik, şirketin gelecekteki hedefine yönelik stratejik vizyonun kanalize edilmesi anlamına gelir. Bağlılığı güvence altına almak, her çalışanın günlük işlerinde yüksek kaliteli bir performans sergileme hedefini geliştirmek amacıyla insanlara yönelik politikaların geliştirilmesi ve stratejik yönetim faaliyetlerine entegre edilmesidir.

**2. Değerlere yönetim değerlere dayanmaktadır.** Gerçek liderlik, en temelde, değerler hakkında gerçekleşen diyalogdur. Şirketin geleceği, günlük değer yaratma faaliyetine yön veren değerleri, metaforları, sembolleri ve kavramları her seviyede ve fonksiyonda çalışanlar tarafından dile getirilerek şekillenir. Başka bir deyişle, şirketin temel stratejik vizyonuna insancıl bir yorum getirilmelidir. Bu, aynı zamanda, hayatta kalma, büyüme ve iyi ekonomik getiriler elde etmek için bir araç vazifesi görmektedir.

Jaakson (2010: 803) değer kümeleriyle ilgili literatürün sentezi sonucu değerlerle yönetimin üç ana boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar hayatta kalma değerleri, etik değerler ve refah değerleridir. Değerlerle yönetim anlayışının temelinde öncelikle etik boyutu ele alan değerlerin kullanılması önerilmektedir. Hayatta kalma ve refah değerleri ise araçsal olarak tanımlanmaktadır.

Dolan, Garcia ve Richley (2006: 14) tarafından ortaya konan üç eksenli modele esas oluşturan değerlerle yönetimin boyutları şu şekilde açıklanmaktadır:

1. **Ekonomik-pragmatik değerler:** Örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi ve çeşitli örgütsel alt sistemlerin bir araya getirilmesi için gerekli olan değerlerdir. Planlama, kalite güvencesi ve muhasebe vb. faaliyetlere rehberlik eden verimlilik, performans standartları ve disiplin ile ilgili değerleri içerir.
2. **Etik-sosyal değerler:** Bireylerin bir grup ortamında davranış biçimlerine rehberlik eder. Etik-sosyal değerler, insanların toplumda, işte ve ilişkilerde nasıl davranmaları gerektiğine dair inançlarından doğar. Dürüstlük, uyum, saygı ve sadakat gibi sosyal değerlerle ilişkilendirilirler. Bir kişinin etik-sosyal değerleri, kişisel ekonomik-pragmatik değerlerini ve duygusal-gelişimsel değerlerini yaşarken nasıl davranacağını etkileyecektir.
3. **Duygusal-gelişimsel değerler:** Eylem için yeni fırsatlar yaratmayı sağlayan değerlerdir. Güven, özgürlük ve mutlulukla ilgilidirler. Bu tür değerlere örnek olarak yaratıcı/düşünce, yaşam/kendini gerçekleştirme, kendini ifade etme/yönlendirme ve uyumluluk/esneklik verilebilir.

Bell-Laroche vd. (2014: 75) Kanada'da dokuz ulusal spor örgütünden 11 lider ile gerçekleştirdikleri vaka çalışmasında liderlerin değerlerle yönetim algılarını tespit etmeyi hedeflemişlerdir. Bu çalışma sonucunda örgütlerde değerlerden isteyerek yararlanma derecesine göre dört farklı değerlerle yönetim boyutu tespit edilmiştir. Bu boyutlar aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır:

1. **Pasif:** Değerler âtil durumdadır yani bir çeşit uykudadır. Değerler kullanılmaz ve uygulamalara yansımaz.

2. **Sezgisel:** Değerler paylaşılır ve örgüt üyeleri arasında yayılmıştır. Ancak sezgisel boyutta değer kullanımı ve dağıtımı lidere bağlıdır. Değerlerin kullanımı ve dağıtımı lider inisiyatifi doğrultusunda gerçekleşir.
3. **Yapısal:** Değerler sistemi örgüt genelinde olup, politikalarda, uygulamalarda ve prosedürlerde açıkça görülür. Değerler örgütün içine odaklıdır.
4. **İlham:** Değerler stratejik bir iletişim aracı olarak da kasıtlı olarak kullanılır. Değerler paydaşlara ortak hedeflere ulaşma doğrultusunda etkileşimde bulunmak için ilham vermek amacıyla kullanılır. İlham boyutunda değerler örgütün hem içine hem de dışına odaklanır.

Bell-Laroche vd. (2014) değerlerle yönetimin bu dört boyutlu yapısını geliştirdikleri çalışmada liderlerden aşağıdaki sorularla aldıkları cevaplarla sonuca ulaşmışlardır.

**Tablo 1.4.** Liderlerin Değerlerle Yönetim Algıları Görüşme Rehberi

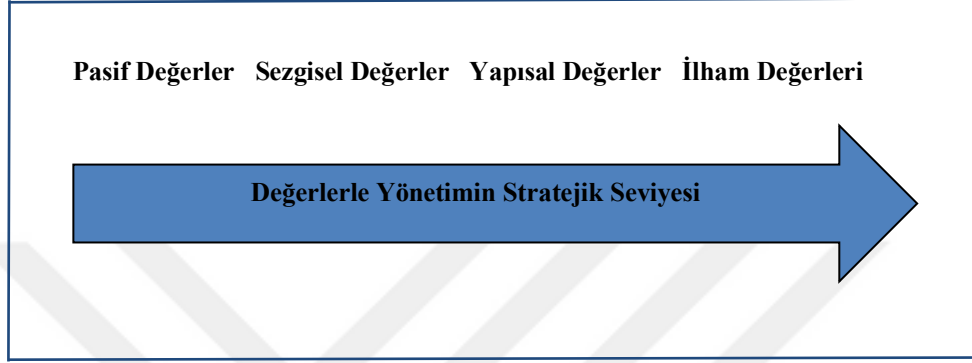
Sorular	
Soru 1	Örgütsel değerleri nasıl tanımlarsınız?
Soru 2	Örgütünüzün değerlerini nasıl tanımlarsınız?
Soru 3	Kuruluşunuzun değerlerini oluşturmada nasıl bir rol oynadınız? (Kuruluşunuzun değerlerine yansıyan kişisel ve örgütsel değerleri ve kişisel / kurumsal değerlerin tutarlılığını gözden göz önüne alarak değerlendirin.)
Soru 4	Örgütünüzün günlük yönetiminde kurumsal değerlerin önemli olduğuna inanıyor musunuz? (Nedenini araştırın, eylemdeki değerlerden örnekler verin. Sonuçlar ne kadar yaygın?)
Soru 5	Kuruluşunuzun amaçlarına ulaşmak için örgütsel değerleri ne ölçüde kasıtlı olarak kullandığınızı düşünüyorsunuz? (Derinlemesine bilgi için sebepler ve örnekler, değerlerin daha bilinçli kullanılmasını sağlayacak yollar, örgüt kültürünün ve etkili davranışın şekillenmesinde örgütsel değerlerin rolü.)
Soru 6	Şu anki yönetim felsefenizi ve bunun sizi ne ölçüde dikkate aldığına için örgütsel değerleri ne ölçüde dikkate aldığınızı merak ediyorum. (Mevcut yaklaşımı ve ne kadar iyi çalıştığınızı araştırın, organizasyon içindeki önemli sorunlar, örnekler optimal işleyiş ve bunun organizasyonun değerlerine yansıma derecesi, değerlerle yönetim yaklaşımı hakkındaki yorumlarımız.)
Soru 7	Kuruluşunuz için değerlerin önemi veya bugün tartıştığımız başka herhangi bir şey hakkında başka yorumlarınız var mı?
Soru 8	Kuruluşunuzun yönetiminde değerleri kullanmanın örgütsel performansı nasıl iyileştirdiğine dair bir örnek verebilir misiniz?

**Kaynak:** Bell-Laroche vd., 2014: 71

Kasıtlılığın kapsamı veya yönetimde değerlerin stratejik kullanımı örgütü yönetmede değerlerin bir süreklilik içinde hangi konumda olduğunu uygulamalara rehber olduğunu belirler (Bell-Laroche vd., 2014: 75).

Bell-Laroche vd. (2014) bu çerçeveyi dört boyutun İngilizce isimlerinin aynı olan baş harflerinden esinlenerek (inactive, intuitive, institutional ve inspirational) 4-I değerler

çerçevesi olarak isimlendirmiştir. Örgütlerde değerlerle yönetimin ortaya çıkışını özet bir şekilde gözler önüne seren 4-I değerler çerçevesi aşağıda bir şekil ile gösterilmektedir.



**Şekil 1.3.** Örgütlerde Değerlerin Açığa Çıkışını Özetleyen 4-I Değerler Çerçevesi, **Kaynak:** Bell-Laroche vd., 2014: 76.

Yukarıdaki çerçeveden değerlerle yönetimin boyutlarının bir önceki gerçekleşirse diğer boyutun ortaya çıkacağı hiyerarşik bir yapı anlaşılmalıdır. Burada vurgulanan değerlerle yönetimin uygulama açısından pasif değerlerden ilham değerlerine doğru stratejik seviyede daha fazla kritik rol oynayacağı ve önem arz edeceğidir.

Değerlerin sınıflandırılmasından ziyade örgütlerde değerlerin mevcudiyetine ve açığa çıkışına göre değerlerle yönetimin boyutlandırılması; değerlerle yönetimin uygulama yönünü esas aldığından, örgütte yerleşik değerlerle yönetim seviyesini daha sağlıklı göstereceği düşünüldüğünden ve değerlerle yönetimin her boyut seviyesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisini gözler önüne sermek istendiğinden çalışmamızda veri toplama aracı olarak Bell-Laroche vd. (2014) tarafından geliştirilen dört boyutlu değerlerle yönetim ölçeğinin, Bell-Laroche vd. ile ortak araştırmalar gerçekleştirmiş olan ve kendisine ulaşarak talep edilmesi üzerine Dr. Shannon Kerwin tarafından e-posta ile gönderilmiş olan versiyonu kullanılmaktadır. Kerwin yapısal boyutu ifade ederken İngilizce institutional kelimesi yerine intrinsic ifadesini kullanmıştır.

## 1.6. Değerlerle Yönetim ile İlgili Araştırma Bulguları

Değerlerle yönetim literatürde göreceli olarak diğer yönetim anlayışlarından daha az üzerinde teorik ve ampirik çalışma gerçekleştirilmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Değerlerle yönetimin ilgili yazında genellikle örgütsel ve bireysel iş çıktılarının belirleyicisi olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Demirtaş ve Ekmekyapar, (2012: 537) ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada değerlerle yönetimin hem bireysel değerler hem de örgütsel değerler boyutuyla örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini tespit etmişlerdir. Bell-Laroche vd. (2014: 77) tarafından Kanada'da kâr amacı gütmeyen ulusal spor örgütleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre örgüt liderlerinin değerlerle yönetimi; örgütlerin başarısını artırmada bir araç olarak gördükleri, faaliyetlerin bütününe etkilediğini düşündükleri ve diğer örgütlerle ilişkileri güçlendirici bir yapıtaşısı olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bell-Laroche vd. (2014: 77) spor organizasyonlarında gerçekleştirdikleri araştırmada değerlerle yönetimin örgütün performansını artıran önemli bir unsur olduğunu tespit etmişlerdir. Kerwin, Maclean ve Bell-Laroche (2014b: 646) Kanada'da kâr amacı gütmeyen 24 spor örgütünden 103 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada değerlerle yönetimin etik-sosyal örgütsel değerlerin örgüt performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Altuntaş vd. (2021: 4) gerçekleştirdikleri araştırmada hemşirelerin değerlerle yönetim algılarının, örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Piwovar-Sulej ve Mroziowski (2020: 29) değerlerle yönetimin kökenlerini ve varsayımlarını tespit etmek amacıyla ve örnek bir kuruluşun değerlerle yönetimi nasıl uygulaması ve sürdürmesi gerektiğini saptamak amacıyla kavramsal çerçeve çalışması yapmışlar ve Almanya kökenli işe alma ve seçme kuruluşu olan Mondi şirketinin Polonya kolu olan Mondi Polska firmasında vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma işe alma ve seçme faaliyetlerinde bulunan bir firmada gerçekleştirildiği için doğasında değerlerle yönetim ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik bir yapıyı ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu elde edilen ve



değerlerle yönetim süreci uygulamaları açısından yol gösterici olarak görülebilecek ve bir şirket uygulaması yer aldığı için özellikle önem arz eden literatür taraması ve örnek kurum uygulama sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 1.5.** Değerlerle Yönetim Uygulaması Bağlamında Literatür ve Mondi Polska Pratiği Karşılaştırması

Literatürdeki Genel Uygulama Metotları	Mondi Polska Değerlerle Yönetim Uygulama Metodu
1. Misyon ve değerlerin belirtilmesi 1.1. Yönetim kurulundan ya da ortaklardan onay alınır 1.2. Değerler hakkında karar verilir 1.3. Yöneticilerle istişareler yapılır 1.4. Ortak bir değerler listesi geliştirilir 1.5. Değerler çalışanlarla tartışılır	Yönergeler genel olarak literatüre uygundur Farklılıklar: • Değerlerle yönetim uygulamasını başlatan ve her zaman destekleyen yönetim kurulu olduğundan onay alınmasına gerek yoktur • Değerler hakkında yöneticilerin ve çalışanların kararı ortaktır
2. Misyon ve değerlerin iletilmesi 2.1. Her yerde ilk toplantılar gerçekleştirilir 2.2. Çalışanlara en azından kurallarla ilgili temel bilgiler verilir 2.3. Değerlerle ilgili taslaklar geliştirilir 2.4. Bir karar verme kılavuzu geliştirilir 2.5. Kuralları diğer paydaşlara da iletilir	Yönergeler genel olarak literatüre uygundur Farklılıklar: • Mondi Polska henüz karar verme rehberi gelişmemiştir
3. Günlük uygulamaları misyon ve değerlerle uyumlu hale getirmek 3.1. Yönetime kuralların işe yarayıp yaramadığı ile ilgili geri bildirim sağlanır 3.2. Düzeltici önlemler almak 3.3. Çalışanların fikirleri ve önerileri dikkate alınır 3.4. Değerler çatışmaların çözüm yolu haline gelir 3.5. Örnek olarak kuralların nasıl işlediğine dair başarı öyküleri derlenir 3.6. Değerler her türlü faaliyette kendini gösterir, örneğin: • İşe alma • Yerleştirme • Eğitim • Çalışan değerlendirmeleri • Terfi • Ücretler • Motivasyon • Müşteri ilişkileri • Finansal sonuçlar	Yönergeler genel olarak literatüre uygundur Farklılıklar: • Mondi Polska henüz doğrudan kurallara uyumu ve ücret seviyesini ilişkilendirmemiştir • Mondi Polska'da değerler finansal sonuçlardan bağımsız olup, değerlere göre gözden geçirilmez ve yargılanmaz • Kurallar şirket etkinliklerinin temelini ve ana motifini oluşturur
Değerlerle yönetimin operasyonel seviyedeki yönetim tarafından ölçülür ve değerlendirilir	Yönergeler genel olarak literatüre uygundur

**Kaynak:** Piwowar-Sulej ve Mroziowski, 2020: 52

Değerlerle yönetimin belirleyicileri ilgili gerçekleştirilen bazı teorik çalışmalara göre örgütlerde değer oluşumunu belirleyen en önemli değişkenler şunlardır (Dolan, Garcia ve Richley, 2006: 43-45; Dolan, 2020: 110-111):

1. **Kurucuların inançları ve değerleri:** Kurucular genel olarak örgütün nasıl tanımlanacağını, sorunlarını nasıl çözeceğini, dışarıya nasıl uyum sağlayacağını ve içeride nasıl bütünleşeceğini belirler. Kurucular sadece yüksek derecede kararlılığa ve özgüvene sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda dünyanın nasıl çalıştığı, farklı insanların oynayabileceği roller, gerçeğe nasıl ulaşılacağı ile zaman ve mekân üzerinde nasıl kontrol uygulanacağı konusunda genellikle çok sağlam fikirlere sahiptir.
2. **Mevcut yönetimin inançları, değerleri ve ödül sistemi:** Herhangi bir şirketin yönetimi, kurucuların inançlarını ve değerlerini sürdürmeye, canlandırmaya ve hatta kökten değiştirmeye karar verebilir. Yöneticilerin görevlerinden biri, bir işletmenin operasyonlarının tüm yönlerinde geleneksel ve modern arasındaki sürekli çatışmayı yönetmektir. Bu aynı zamanda şirketlerde nesiller boyu devam etmenin altında yatan temel sorunlardan biridir. Çalışanlardaki inanç ve değerler üzerindeki en güçlü biçimlendirici etkilerden biri, mevcut teşvik mekanizmasıdır. Örneğin, yaratıcı çabaları teşvik etmez ve telafi etmezse, yönetimin yeniliğin önemi hakkında konuşmalar yapması anlamsızdır.
3. **Eğitim ve koçların etkisi:** İnançları ve değerleri değiştirmek için eğitim temel bir mekanizmadır. Yeni değerleri telkin etmenin yanı sıra, bir şirketin daha önce öğrenilmiş ve kısmen unutulmuş değerlere odaklanması genellikle önemlidir. Mesleki eğitime sahip üst düzey yöneticiler, bunları yeniden etkinleştirmede çok etkili olabilir ve bir organizasyonun ömrü boyunca sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olabilir. Sadece seminerlerle dürüstlük ve inisiyatif gibi değerleri teşvik etmeyi düşünmek gerçekçi olmayacaktır. Yetkin, profesyonel iş koçları da burada önemli bir rol oynayabilir.
4. **Mevzuat:** Her ülkedeki istihdam, çevre, vergilendirme ve benzeri konuları kapsayan mevzuat, şirketlerdeki inanç ve değerleri önemli ölçüde etkiler.
5. **Belirli pazarlarda oyunun kuralları:** Herhangi bir pazardaki serbest rekabetin derecesi ve ayrıca kabul edilen sözleşmeler veya gelenekler, şirketlerin inançlarını ve değerlerini koşullandıran oyunun belirli kurallarını belirler. Rekabet baskısının en çok güçlendirdiği inançlardan biri, işletmenin veya toplumun sürdürülebilirliği üzerindeki uzun vadeli etkisi ne olursa olsun,

bunu başarmak için gerekli tüm araçları kullanarak rakiplerinizi yenmenin ve kısa vadeli avantaj veya fayda elde etmenin önemli olduğudur.

6. **Döneme hâkim olan toplumsal değerler:** Yirminci yüzyılın başlarında gelişmiş ülkelerde egemen olan toplumsal değerler farklıydı ve gelecekte de farklı olacaktır. Örneğin, gizlilik önceden daha önemliyken, sonradan şeffaflık göreceli olarak ortaya çıkan bir değer olmuştur. Örgüt üyeleri olarak görülen çalışanlar daha önceleri makinenin dişlileri olarak görülüyordu.
7. **Her toplumun kültürel geleneği:** Her toplumda toplumsal değerler ve iş değerleri karşılıklı olarak birbirini etkiler. Japonya'nın ekonomik başarısının büyük bir kısmı, Batı dünyasına; sürekli iyileştirme, uyum, sadakat ve gurur vb. geleneksel sosyal değerlerinin endüstriyel arenasına dahil edilmesiyle elde edilen kolektif gücünü gösterme dürtüsünden kaynaklanıyordu.
8. **Şirketin başarı ve başarısızlık geçmişi:** Sonuçları iyi anlaşıldığı takdirde, şirketin inanç ve değer sistemlerinin kendi kendini idame ettirdiği belirtilmelidir. Bir şirket akılcıca davranırsa ve müşterilerine dürüstçe davranmak gibi değerleri sistemlerine açıkça dahil ederse, o zaman bu değeri işi için gerekli olarak sürdürme eğiliminde olacaktır. Bu, "kazanana formül" faktörüdür. Buna karşılık, bu şirket zarar ya da başarısızlıkları halinde, bu durum değerler sistemini yeniden gözden geçirmesine sebep olabilir.

### **1.7. Değerlerle Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi ile İlgili Araştırma Bulguları**

Gerçekleştirilen literatür taramasında, Çin'de gerçekleştirilen araştırmada değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemi teorik olarak ortaya konulmuştur (Zhang, Dolan ve Zhou, 2009). Değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi açısından doğrudan bu ilişkiyi en kapsamlı olarak ortaya koyan çalışmada Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche (2014a) Kanada'da ulusal spor örgütlerinden katılımcılar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile özellikle örgütsel değerlerin kuruluşa isteyerek entegre edilmesi suretiyle hayata geçirilen değerlerle yönetim uygulamalarının bilhassa, işe alma uygulamaları, dahili ve harici iletişim, performans değerlendirmeleri, takım çalışmasının teşvik edilmesi ve

çalışan tanıtma programları üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Li ve Nesbit (2014) Çin’de çok uluslu şirketlerde çalışan 36 yönetici üzerinde repertuar çizelgesi (repertory grid) tekniği ile gerçekleştirdikleri çalışmada değerlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki önemini ortaya koymuşlardır. Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche, (2014a: 27) değerlerle yönetim uygulaması ile ilgili derinlemesine inceleme yapmak için Kanada’ da kâr amacı gütmeyen ulusal bir spor örgütü özelinde gerçekleştirdikleri vaka çalışmasında paydaşların değer yaratma sürecine dahil edilmesi, ayrıca örgütsel değerlerin, daha iyi anlaşılması ve yaşanması için, insan kaynakları politikalarına yerleştirilmesi gerektiği çıkarımlarına ulaşılmıştır.

Değerlerle yönetim ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisini dolaylı bakımdan ve yakın değişkenlerle destekleyen araştırmalara bakıldığında, Hassan (2007: 437-443) Malezya’da farklı endüstrilerdeki sekiz örgütten 239 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel değerler ile insan kaynakları gelişim uygulamaları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları gelişim uygulamaları kariyer sistemi, iş sistemi ve geliştirme sistemi boyutlarıyla araştırılmıştır. Kariyer alt boyutları; insan gücü planlaması ve işe alım, potansiyel planlaması ve terfi ve kariyer planlaması ve gelişimdir. İş sistemi alt boyutları; rol analizi, bağlamsal analiz ve performans değerlendirme sistemidir. Bu çalışmada, geliştirme sistemi alt boyutları; eğitim ve öğrenim, performans rehberliği ve geliştirme, örgütsel değerler olarak da açıklık, güven, girişimcilik, özerklik, yaratıcılık, kalite, yetki verme ve insancıl davranma araştırılmıştır.

Hassan (2010: 648-653) Malezya’da aynı sektördeki beşi ISO (International Organization for Standardization) sertifikası sahibi toplam 150 altında çalışanı olan 10 KOBİ (küçük ve orta büyüklükte işletme) firmasından 230 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada insan kaynakları gelişim sistemi ve örgütsel değerler bakımından firmaların ISO sertifikası sahipliğine bağlı olarak farklılıklar olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları gelişim sistemi ortalamaları firmaların ISO sertifikası olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yine aynı şekilde örgütsel değerler ortalamaları firmaların ISO

sertifikası olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermemekte olup, sadece ISO sertifikası olan firmalarda oryantasyon kalitesinin, ISO sertifikası olmayan firmalara göre pozitif yönde anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Zhang ve Albrecht (2010: 1916-1926) Çin'de yer alan aynı grup bünyesinde ancak tamamen bağımsız yönetim ekibi, yapısı ve politikaları ile idare edilen iki İspanyol iştiraki firmada gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı nitel analiz çalışmasında daha başarılı olduğu bilinen firma ile daha düşük performans göstermiş firmayı değerlerle yönetim açısından karşılaştırmışlardır. Araştırmacılar değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimindeki rolüne odaklanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre başarılı olan firma gelişim ve insan odaklı bir anlayışa sahip, çalışanlara örgütle beraber gelişmeleri için fırsatlar sunan, eğitim fırsatları yanında iş dünyasında da gelişmelerini sağlayan, normlara uyumlu ancak esneklik sağlayan bir yapı sergilemiştir. Düşük performanslı firma ise kontrol odaklı anlayışın hâkim olduğu kendini idrak etme yerine hayatta kalmaya odaklanıldığı, şirket normları oluşturmaya ve uygulamaya bağlı kalmadığı, faydacı bir anlayışla kendini koruma kültürünün öne çıktığı, şirket politikalarına bağlı kalmadığı, yüksek rotasyon uygulandığı, büyüme fırsatlarının görülmediği bir yapı göstermiştir. Genel olarak yüksek performanslı firmada, mutluluk, adalet ve fırsatlar gibi terimlerin yaygın kullanıldığı düşük performanslı firmada ise memnuniyetsizlik, güvensizlik ve baskı gibi terimlerin sıkça kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile değerlerle yönetimin insan kaynakları ile strateji ve performans arasında bir köprü gördüğü sonucuna varılmıştır.

Luu ve Rowley (2015: 16) tarafından Vietnam'da yazılım firmalarından 124 orta seviye yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada değer temelli insan kaynakları uygulamalarının, etik kurumsal sosyal sorumluluk ve yasal kurumsal sosyal sorumluluk ile aralarında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak değer temelli insan kaynakları uygulamaları ile ekonomik sosyal sorumluluk arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değer temelli insan kaynakları uygulamaları ile duygusal zekâ arasında da pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Akuoko (2008) Gana'da bir kamu hastanesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği

araştırmada geleneksel değerler ve sosyo-kültürel faktörlerin insan kaynakları rolleri üzerinde baskı oluşturduğu ve iş performanslarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Krishan (2012), gerçekleştirdiği teorik çalışmada değerlerinin iki yüksek dereceli yapısı, yani değişime açıklık ve kendini aşma i kariyer yönetim sistemleri ile ilgili olarak önerilmektedir. Muhafazakarlık ve kendini geliştirmenin dış kariyer yönetimi sistemleriyle ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Li ve Nesbit (2014) rgtlerde değerlerin; koçluk ve mentorluk, kariyer planlama, takım oluşturma ve temel maaş artışı uygulamaları ile yakın ilişkisi ortaya koymuşlardır.

Değerlerle yönetim hem değerlerin hem de değerlerin yönetiminin bir kombinasyonu olarak algılanabilir. Değerlerle yönetim araştırılırken, değerlerin neden insan davranışını değiştirmek için bir yönetim aracı olarak kullanılabilceği ve sürecin sonunda istenen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği araştırılmalıdır (Wandahl ve Bejder, 2003: 5). Değerlerle yönetim ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların oğalmasu bu bakımdan da önemlidir. Çünkü günümüzde örgütlerde çalışanların davranışlarını gerek bireysel gerek örgütsel ıktıları olumlu yönde geliştirmek için her kademedeki çalışanları, örgütlerin hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, değerlendirmek ve örgütte kalıcı hale getirmek için işletmelerde hayati öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun önemi gittikçe daha çok anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra insan kaynakları profesyonelleri için de içerisine değerlerin yerleştirildiği ve değerlerden daha çok yararlanıldığı insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha çok tercih edilir hale gelmektedir.

Kuruluşlar önce özüne bağlı ve çalışanların doğasında var olan bilgi, bağlılık ve yaratıcılık değerlerini bilinçsiz kullanırlarsa stratejik iş planları için temel teşkil eden bu değer kümelerini kaybetme riskine girerler. Yönetim araçlarında, temel değerler bağlayıcı ve birleştirici tek güç olarak kalabilir. Değerler bir organizasyonun değişime uyum sağlamasına izin verir bunun yanı sıra sürekli zorlaşan rekabet şartlarının olduğu bir dünyada varlığını sürdürmesini sağlar (Williams, 2002: 228).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlığı altındaki bölümlerde insan kaynakları yönetiminin tanımı ve önemi, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu ve amacı, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi ve alt başlıklarla insan kaynakları yönetimi uygulamaları yer almaktadır. Bu bölümde son olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmektedir.

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, işgücü maliyetlerini göz ardı etmeden, gelecekte örgütü hedeflerine ulaştıracak gerekli yetenek ve motivasyona sahip elemanları temin etmek, onların iş tatminini yükseltmek, yeteneklerini ortaya koymalarını sağlamak amacıyla ortaya konan uygulamaların bir bütünüdür. Örgütlerin verimlilik, kalite, kâr vb. amaçlara daha kolay ulaşmasını sağlayacak en önemli bakış açısı insanı geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektir (Akın ve Çolak, 2012; 86). Bu kritik nokta insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden (PY) ayıran en önemli farklardan biridir.

Günümüzde örgütler, etkinlik ve verimliliğin artırılmasının en önemli unsur olan insan kaynağının değerinin farkına varmış ve insan odaklı politikalar uygulamaya başlamışlardır. Özellikle işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için sürekli olarak etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak durumundadırlar. Bu amaçla, işletme yöneticileri örgütlerindeki rekabet gücünün yükseltilmesinde en kritik faktör olan insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetme çabası içerisine girmişlerdir. Çünkü insan kaynakları yönetimi örgütte yer alan personelden en etkin bir şekilde faydalanma

yoluyla hem amaçlarını hem de çalışanların memnuniyetini sağlamayı amaçlayan faaliyetlerin bütününi temsil etmektedir. Ayrıca günümüzde bir örgütün rekabet gücünün derecesi, gelişimi ve başarısı, bir organizasyonun en önemli varlığını temsil eden yaratıcılık seviyesine ve insan kaynakları kalitesine göre giderek daha da artmaktadır (Bayramlı, 2017: 1). Üstelik bu katkı doğru insan kaynakları yönetimi ile diğer kaynaklardan farklı olarak beklentilerin çok üzerinde gerçekleşebilir.

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerde personel yönetiminin yeniden adlandırılmasıyla doğan ve hızla popüler olan bir kavramdır (O'riordan, 2017: 6). Günümüzde yöneticilerin göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan biri örgütlerin en değerli varlığının insan olduğu ve onun geliştirilmesi ve katkısının artırılması gerektiğidir (Carneiro, 2000: 88). İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarını elde etmek, geliştirmek, sürdürmek ve kullanmak için işletmeyi planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme sürecidir (Gao, Wang ve Yan, 2019: 129). Bir başka tanımlamaya göre insan kaynakları yönetimi, personelin yaptığı işlerin analiz ve dizaynı, personel seçimi, alımı, eğitim ve gelişimi, ödüllendirilmesi, performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin politika ve uygulamalardan oluşan bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2018: 6).

İnsan kaynakları yönetimine, sürdürülebilir rekabet sağlayan bir unsur olarak bakıldığında, insan kaynağı, işletme kontrolünde iş ilişkisi içinde bulunan beşeri sermaye havuzu olarak nitelendirilmekte ve İKY örgütün hedeflerine ulaşması için istenilen istihdamın sağlanması ve bu havuzun doğru bir şekilde kullanılmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kobanoğlu, 2013: 133). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin rekabet gücünü artırmasının yanında ülke ekonomisinin bütününi de etkileyen önemli bir unsurdur (Bayramlı, 2017: 1).

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde gerçekleştirilen, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmak için insanların en etkin kullanımını sağlayan hayati bir işlevidir. Örgüt alışanlarının arzusu, memnuniyeti, kalitesi ve tecrübesinin tamamı ile adil davranış algısı; firmanın verimliliğini, müşteri hizmetlerini, itibarını ve uzun süreli hayatta



kalmasını etkileyebilir. Bu doğrultuda insan kaynaklarının örgütlerin can damarı olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, istenen sonuçları elde etmek titizlikle uygulanmalı ve sürekli izlenmelidir (Hashim, 2009: 251-252). İnsan kaynaklarının etkin olabilmesinin temel kriterlerinden birisi, onu bir maliyet unsuru olarak gören anlayışın yerine, rekabet avantajı olarak algılayan yaklaşımın benimsenmesi olup, bu yönde bir algılamanın sağlanabilmesi için, örgütlerin tepe yönetimleri ve departman yöneticileri tarafından insan kaynaklarının etkinliğinin ve katkılarının anlaşılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, bu katkıyı sağlayabilmek için, çalışanlara değer verildiğini gösterecek uygulamaları ortaya koyabilmelidir. Bu doğrultuda çalışanların ihtiyaç, davranış ve tutumların, insan kaynakları yönetimlerinde dikkatle incelenmelidir (Bozkurt, 2011; 38).

İşletmelerin nitelikli insan kaynaklarını örgüte kazandırabilmeleri, örgütte tutabilmeleri ve neticede etkinlik ve verimlilik açısından önemli olan bağlılıkla çalışabilmelerini sağlamaları, rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemlidir. Bu durum, örgütlerde insan kaynakları yönetiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Aykan, 2007: 124). İnsan kaynakları yönetimi geleneksel bir destekleyici role de indirgenmemeli, bunun yerine örgütsel ve bireysel hedeflere ve sonuçlara ulaşmada temel bir yetkinlik oluşturmalıdır, çünkü insan kaynakları değerlidir ve önemli bir rekabet avantajı sağlar (Demo vd., 2012: 398). Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi, kuruluşun gelecek hayalini gerçekleştirmek için insan kaynağının örgütle etkili ve verimli bir şekilde bütünleşmesini; işe başlangıç öncesi ve ayrılık sonrası gerekli faaliyetleri de kapsayacak şekilde sağlamayı amaçlayan, yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında insan kaynakları yönetimi insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda etkili yönetimi faaliyetlerini içermektedir (Greenwood, 2002: 261). Globalleşme sonucu rekabetin artması ve örtülü bilginin önem kazanmasıyla insan kaynakları örgütler için stratejik açıdan önemli bir hal almış ve örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir unsur olmaya başlamıştır (Aykan, 2007: 126). İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımlar da insan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan

önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel stratejiler ancak insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde çalışıldığında başarıyla uygulanabilmektedir. Stratejileri uygularken yeterli ve doğru insan kaynağının bulunup bulunmadığı, ihtiyaç olduğunda sağlanıp sağlanamadığı vb. konular stratejiler açısından hayati derecede önemlidir (Erengil, 2016: 8).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu ve Amacı**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, giderildiği, işe alınan çalışanlardan en iyi verimi elde edebilmek için gerekli teşvik unsurlarının gerçekleştirildiği ve en uygun çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayan bir işletme fonksiyonudur. Sadece onlardan farklı olarak insan kaynakları yönetiminin konusu insandır (Özgen ve Yalçın, 2018: 5-6). İnsan kaynakları yönetiminin görevi, geleceğe dönük olarak örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş nitelikli eleman temin etmek, bu elemanların iş tatminini arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak biçimde gerçekleştirmektedir. İnsan, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak göz önüne alındığı takdirde örgütlerin verimlilik, kalite, kâr gibi amaçlara ulaşabilmeleri kolaylaşır (Akın ve Çolak, 2012; 86). İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte yer alan insan kaynağının örgüte, bireye ve çevreye en çok faydayı oluşturacak biçimde yönetilmesini sağlayan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, 2013; 3).

Dünyada yaşanan küçük bir teknolojik gelişme, farklı alanlarda inanılmaz boyutlarda etkiler yaratmaktadır. Değişime uyum sağlayanlar varlığını devam ettirebilmekte, bunu başaramayanlar ise çağın gerisinde kalmaktadır. Dünyadaki hızlı değişime ayak uydurabilen ve değişimi yetenekli çalışanları sayesinde yönetebilme becerisine sahip, fırsatları gören ve geleceği şekillendirebilecek yöneticilere sahip örgütler başarılı olabilmektedir. Tüm bu gelişmeler örgütlerde stratejik bir konumu olan insan kaynakları departmanına büyük bir sorumluluk yüklemektedir (Coşar, 2017: 1). Günümüzde beşerî kaynaklar olmadan fiziksel kaynaklardan tek başına etkili şekilde

faydalanılamayacağı genelde kabul edilmektedir. İş dünyasında insan kaynağının öneminin artması, insan kaynakları yönetimi görev ve sorumluluk alanının genişletmiştir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006: 195). İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu, örgütün geleceğe dönük hedeflerine ulaşmasını sağlayacak gerekli yetenek ve yetkinliklere sahip, motive olmuş personeli temin etmek, onların iş tatminini yükseltmek, yeteneklerini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve bu faaliyetleri maliyetleri de kabul edilebilir seviyede tutacak şekilde gerçekleştirmektir. İnsan kaynakları geliştirilmesi gerekli bir kaynak olarak görüldüğünde örgütlerin verimlilik, kalite, kâr vb. amaçlara ulaşabilmeleri daha kolay olacaktır (Akın ve Çolak, 2012: 86).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insanlar vasıtasıyla örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır (Armstrong, 2006: 6; Kaya ve Kesen, 2014: 99). İnsan kaynakları yönetiminin bireysel ve örgütsel açıdan amaçları maddeler halinde şunlardır (Gürbüz, 2018: 21-22): i) Nitelikli işgörenleri örgüte çekmek, geliştirmek ve örgütte kalmalarını sağlamak. ii) Çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak. iii) İş görenlerin motivasyonunu yükselterek kişisel ve örgütsel performansı geliştirmek. iv) İş ortamında huzur ve güveni tesis etmek. v) İnsan faktörü sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek. vi) Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek. vii) Değişen durumlara karşı esnek bir yapı kazanmak. viii) Değişimi yönetmek. ix) Yasalara ve etik değerlere uygun hareket etmek.

İnsan kaynakları profesyonelleri insan kaynakları politika, amaç ve uygulamaları hakkında eksik bilgiye sahip olduklarında ve bunları örgütlerinde uygulamak için gerekli beceriden yoksun kaldıklarında, hizmet ettikleri örgütlere karşı mesleki görevlerini ve etik yükümlülüklerini yerine getirememektedirler (Caldwell vd. 2011: 173). İnsanların, rekabet üstünlüğünün ve organizasyonel başarının en önemli faktörü olduğu söylenirken, insan sermayesinin geliştirilmesi ve izlenmesi önemli öncelikler haline gelmiştir. Bu nedenle, insan kaynakları sisteminin kontrolü, insan kaynakları sisteminin organizasyonel başarıya katkısını belgeleyebilmek için iş yapmanın tüm yönlerini kontrol etmek yalnızca denetçilerin değil, aynı zamanda insan kaynakları uzmanlarının da düzenli faaliyetlerinden biri haline gelmelidir (Vokić, 2012: 114).

Aşağıdaki tabloda başka bir bakış açısıyla, ulaşılmak istenen amaçlar insan kaynakları yönetiminin idari operasyonel ve stratejik roller; odak, zamanlama ve rutin aktivitelere göre özetlenmektedir.

**Tablo 2.1.** İnsan Kaynakları Yönetimi Roller

İKY Rolü/Aktivite	İdari	Operasyonel	Stratejik
<b>Odak</b>	İdari işlemler ve kayıt tutma	Operasyonel destek	Örgüt çapında ve küresel
<b>Zamanlama</b>	Kısa dönem (1 yıldan az)	Orta dönem (1–2 yıl)	Uzun dönem (3–5 yıl)
<b>Rutin Aktiviteler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan katkılarının yönetimi</li> <li>• Yeni çalışanların oryantasyonunu yönetmek</li> <li>• İK politikalarını ve prosedürlerini yorumlamak</li> <li>• Eşit istihdama önayak olacak raporlar hazırlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ücret programlarını yönetmek</li> <li>• Açık pozisyonlar için işe alma ve seçme faaliyetlerini yürütmek</li> <li>• Eğitim faaliyetlerini yürütmek</li> <li>• Çalışanların sorunlarını çözmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgücü eğilimlerini ve sorunlarını değerlendirmek</li> <li>• Toplam işgücünün gelişim planlamasını uygulamak</li> <li>• Örgütün yeniden yapılanma ve küçülme vb. faaliyetlerine destek olmak</li> <li>• Şirket birleşmeleri ve satın almalar için danışmanlık</li> <li>• Ücret stratejilerini planlamak</li> </ul>

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999: 15.

Bir örgüt ne kadar güçlü öz kaynağa ve maddi imkanlara sahip olursa olsun, eğer bu yapının etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacak insan kaynağına sahip değilse, örgütsel amacını gerçekleştirme ve sürdürülebilirliği sağlama imkansızdır (Coşar, 2017: 1). Teknolojinin geliştiği, özellikle bilgi teknolojisindeki yeniliklerin arttığı ve rekabetin zorlaştığı günümüzde kalıcı olabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için örgütlerin bilgi üretmeyi, paylaşmayı, gelişmeyi ve değişime açık olmayı benimsemiş nitelikli insan kaynağına sahip olması ve onu iyi yönetmesi gerekmektedir. İnsan kaynağını geliştirme yanında azami seviyede katkı alma da örgütlerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Bayat, 2008: 84; Coşar, 2017: 15).

### 2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi 20. yüzyıldan beri bir işletme fonksiyonu olarak ele alınmasına rağmen gerçekte kökeni daha eskilere dayanmaktadır. Ortak hedeflere ulaşmaya çalışan insan toplulukları oldukça insan kaynakları yönetimi de önemini kaybetmeyecek hatta daha da arttıracaktır. İnsanlık tarihinde sanayi devrimi ile büyük değişim meydana gelmiştir ve bu değişimin işletmelere teknik ve psikolojik açıdan birçok yansıması olmuştur. Günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine ve stratejik insan kaynakları yönetimine doğru gösterdiği gelişmenin kökeninde sanayi devrimi ile başlayan süreç yatmaktadır (Kesen, 2014: 6). 18. yüzyılın son dönemlerinde meydana gelen hızlı teknolojik gelişmelerle beraber işgücünde uzmanlaşmanın arttığı sanayi devrimi ile insan kaynakları yönetiminin temellerinin atıldığı görülmektedir. Bu dönemde iş bölümü sonucu uzmanlaşma artmış, işgücü mal gibi alınıp satılmış ve işgücünü korumak için hükümetler ve yerel kamu kuruluşları yetersiz kalmıştır (Özgen ve Yalçın, 2018: 3).

İnsan Kaynakları yönetimi 1890'lı yıllarda ilk kez personel yönetimi departmanının açılmasıyla bağımsız bir işlev olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi yönelimi tamamen yönetsel olmayan bir dizi yol izleyerek ilerlemiştir. Örneğin İngiltere'de personel yönetiminin kökenleri Quaker'ın sahip olduğu Cadbury gibi şirketlerde istihdam edilen sosyal yardım görevlilerine kadar uzanmaktadır (Price, 2007: 16). Bundan sonraki süreçte çalışanların işverenler karşısında kendilerini koruyabilmek yaşam koşullarını iyileştirebilmek amacıyla örgütlendikleri ve serbest toplu pazarlık uygulamalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Özgen ve Yalçın, 2018: 3; Mathis ve Jackson, 1999: 24).

Birinci Dünya Savaşı, personel yönetiminin gelişiminde kritik bir eşik olmuştur. Çalışan arzını sağlamak ve refahını yükseltmek için departmanlaşma eğilimi artmış hatta birtakım yasal düzenlemelerle zorunlu hale gelmiştir. O döneme kadar erkek ağırlıklı olan işgören yapısı varken, oluşan personel boşluğunun da etkisiyle kadın çalışanların sayısı artmıştır. İstihdam yönetiminin, işgücü kontrolü, işe alım, işten ayrılma ve çalışan refahından farklı yönleri ortaya çıkmıştır. İşverenlerin prosedürleri izleme ihtiyacı nedeniyle bu işleri takip eden uzman çalışan sayılarında artış olmuştur

(Tyson, 2006: 68-69). 1930'larda, birkaç önemli iş kanununun kabulü, 1935 tarihli Ulusal Çalışma İlişkileri Yasası sendikaların büyümesine yol açmıştır. Toplu pazarlığın önemi ve sendika yönetim ilişkilerinin gelişmesinin ardından 1940'larda ve 1950'lerde işçi sendikalarının güç kazanması üretim, kamu hizmetleri ve taşımacılık sektörleri başta olmak üzere birçok kuruluşta personel departmanının sorumluluk alanını genişletmiştir. Bordro düzenlenmesi, emeklilik kayıtlarının tutulması, hissedar ziyaretlerinin düzenlenmesi, piknik organizasyonu vb. işler personel departmanının temel rolü olmaya başlamıştır. Bu periyotta insan kaynakları departmanının rolü diğer departmanlara destek sağlamak amacıyla genişlemiştir (Mathis ve Jackson, 1999: 24).

İkinci Dünya Savaşı sırasında personel yönetiminin önemi artmış hatta bazı ülkelerde personel yöneticileri askerlikten muaf tutulmuşlardır. Personel yöneticisi sayılarında artış olmuştur. Bu süreçte genellikle savaş malzemesi üretimi yapan işletmeler hem çalışan refahına hem de yüksek verimliliği sağlamaya odaklanmışlardır (Tyson, 2006: 71). Aynı zamanda çalışan nüfusun ortalama eğitim düzeyi istikrarlı bir şekilde yükselmiştir. Çünkü bilgi güç ve gelirin, dünyanın dört bir yanında, sosyal yelpazedeki geniş dağılımı yüksek öğrenimin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Birçok kuruluş teknolojik gelişmeyi yakalayabilmek için uzman personel gereksinimi duyduğundan eğitilmiş kişilerin istihdamı da kolay olmuştur (Scholz ve Böhm, 2008: 301).

Her iki dünya savaşından kaynaklanan üç önemli eğilim, özetle şunlardır (Tyson, 2006: 72): i) İş çıktılarının, istihdam koşullarındaki iyileşme ve gelişimin personel yöneticileri tarafından uygulanan tekniklerle ilişkili olduğu düşüncesinin personel yöneticileri arasında yaygın olduğu araştırmalardan elde edilmiştir. ii) İstihdam yönetimi ve refahın entegrasyonunun personel yönetimi şemsiyesi altında geniş işlevde gerçekleştirilmiş olması personel yöneticileri sayısında büyük artışa neden olmuştur. iii) Savaşlar sonucunda önemi artan istihdamın istenilen seviyeye gelmesinde kısa dönemde yasal düzenlemelerin katkısı olmuştur. Ancak büyük ölçekte gerekli kontrollerin yapılması ve işçilerle mutabakat gerekliliği anlaşılmıştır.

İkinci Dünya savaşı sonrası dönemde “endüstriyel ilişkiler” terimi genellikle işgücü ile örgütler arasındaki resmi, kurumsal düzenlemeleri tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde güç ilişkileri alanının merkezinde endüstriyel ilişkiler yer almaya başlamıştır. Personel yönetimi, kabul gören endüstriyel ilişkiler politikalarının oluşturulmasında önemli katkı sağlamıştır. Ücret ödeme sistemlerinin oluşturulması ve farklı statüdeki gruplara göre farklı uygulamaların geliştirilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Tyson, 2006: 73-74). Personel yöneticilerinin uzmanlık alanlarına, “tam istihdam” dönemi olarak da adlandırılan bu dönemde emeğin kıt kaynak haline gelmesinden dolayı pazarlık konusu da eklenmiştir. 1940'larda kamulaştırılan endüstrilerde, işverenler, çalışanları temsil eden sendikalarla müzakere etmek için yasal olarak sorumlu hale getirilmişlerdir. Bunun başarılmasına yardımcı olmak için, personel memurlarının atanmasını teşvik etmeye yönelik bazı yasal düzenlemeler yapılmış ve üniversitelerde personel uzmanı yetiştirmek üzere bölümler açılmıştır. 1960'ların sonlarında, personel uzmanları görevleri arasında yönetim adına özlük dosyası sorumluluğundan yönetime ve yönetim faaliyetlerinin entegrasyonuna doğru bir odak değişikliği olmuştur. Bu doğrultuda insan kaynakları uzmanları zamanının önemli bir kısmını çalışanların işe alınması, tutulması, geliştirilmesi ve kariyer yollarının planlamasına ayırmıştır (Torrington vd., 2017: 13-14).

Tarım toplumunda toprak, sanayi toplumunda kas gücü ve makineler en önemli üretim faktörleriyken bilgi toplumu olarak adlandırılan bilgi çağında ise bilgiyi üretme ve dönüştürme yeteneği olan yüksek nitelikli çalışanların örgütler için en önemli üretim faktörü olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Benzer teknolojiye, sermayeye, hammaddeye ve diğer üretim faktörlerine sahip örgütlerden bazılarının daha başarılı olmasının en önemli sebebi sahip olduğu insan kaynağını daha etkili ve verimli bir şekilde yönetmesi ile açıklanabilir (Gürbüz, 2018: 21). Dış kaynaklardan yararlanma ve bilgisayar kullanımının artması küçük firmalarda bile insan kaynakları faaliyetlerinin önemini daha da artırmıştır. Son olarak, çalışan haklarını ilgilendiren konuların çoğalması, uyuşturucu testi ve sigara içme kısıtlamaları vb. konular, insan kaynakları faaliyetlerinin zaman içinde nasıl yönetileceğini etkilemiştir (Mathis ve Jackson, 1999: 25).

1980’li yıllara kadar örgütlerde “Fordist-Taylorist” anlayış tarafından maliyet unsuru yönü ağırlık basan olarak görülen insan kaynakları küreselleşme, uluslararası boyuta ulaşan rekabet, teknolojik gelişmeler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu stratejik öneminin temelinde, örgüt performansını olumlu yönde etkilemesinin ve rekabet üstünlüğü avantajı sağlamasının öne çıkması önemli rol oynamaktadır (Bayat, 2008: 73). İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde ve bugünkü önemini kazanmasında etkili olan bazı önemli gelişmeler şunlardır: i) Personel departmanlarının kayıt tutma faaliyetleri, ii) işçi ve işverenler için çıkarılan yasal düzenlemeler, iii) uzmanlaşmanın artması, iv) örgütler için insanın artan önemi, v) küreselleşme, vi) teknolojik gelişmeler, vii) çalışma anlayışında yaşanan değişimler, viii) rekabet koşulları. Ayrıca, iş bölümünün zorunlu olması zanaatkar sayılarındaki artış, tarımsal üretimden makinelerin üretimin önemli bir parçası olduğu endüstri devrimine geçiş, insan unsurunun ikinci planda olduğu klasik yönetim anlayışından sonra insan unsurunun öne çıktığı neoklasik yönetim anlayışının önem kazanması, insan kaynakları yönetiminin gelişimine çok önemli katkılar sağlamıştır (Elegel, 2019: 53-54).

İnsan kaynakları yönetiminin son gelişmeler sonrası geldiği durumu ortaya koyabilmek için aşağıda bazı bölüm içi başlıkları altında, günümüzde araştırmacılar ve örgütler için oldukça önemli ve popüler hale gelen; personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, uluslararası insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yeşil insan kaynakları yönetimi konuları açıklanmaktadır.

### **Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi göz önüne alındığında personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte insan kaynakları departmanlarının işlevlerinin zamanla arttığı görülmektedir. Bu işlevlerle ilgili çabalar doğru bir şekilde gösterilirse insan kaynakları birimi de görevini layıkıyla yerine getirmiş olacaktır. Böylelikle örgütler rekabet avantajı elde edecek ve hedeflerine daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabileceklerdir (Kesen, 2014: 8). Artan rekabet ortamı ve teknolojik üretim biçimi işletmelerin teknolojiyi kullanabilecek çalışanlara olan ihtiyacını artırmış,



yöneticiler bu çalışanları karar verme sürecine katmak, hatta yer yer onlara inisiyatif kullanma şansı vermek zorunda kalmışlardır. Çalışanlar yaptıkları işin anlamlılığını sorgulamaya başlamışlar ve içsel motivasyonu önemsemişlerdir. Ayrıca sadece ücreti değil işletmelerin sağladığı ücret dışı olanakları da beklentilerinin arasına almışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri hem personel yönetiminin faaliyetlerini devam ettirmekte, hem de İnsan İlişkileri Yaklaşımı'ndan etkilenecek, liderlik, motivasyon, örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme gibi konularla ilgilenmeye başlamıştır. Böylece personel yönetimi birimlerinin adı çalışan merkezli olmayı vurgulayan bir biçimde zaman içinde insan kaynakları yönetimi departmanı haline dönüşmüştür (Coşar, 2017: 14-15).

İnsan kavramına atfedilen önem ve işgörenlerin sosyal yönlerinin kabulü ve öne çıkması insan kaynakları yönetimi kavramının önemini arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi departmanı kendi rutin işlerinin yansın danışmanlık yapma ve hat yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi yöneticiliği anlayışını geliştirme vb. görevleri üstlenmesi insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki ortaya koyan önemli gelişmelerden olmuştur (Çal, 2012: 14). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminden farklı olarak ve onu da kapsayacak şekilde daha uzun vadeli ve stratejik bir perspektife ve daha yönetsel bir role sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları fonksiyonu, örgütsel yapı içerisinde önemini arttırmaktadır (Bingöl, 2016: 6). İnsan kaynakları yönetiminden personel yönetimine geçişte sadece alan adı değişmemiş örgütlerdeki insan odaklı bakış önem kazanmıştır ve daha da önem kazanmaya devam etmektedir (Mathis ve Jackson, 1999: 13). Geleneksel yaklaşım insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin devamı ve yeni adı olduğunu iddia eder. Modern yaklaşım ise bu kavramın geleneksel kavramlardan tamamen farklı olduğunu ileri sürer (Bayat, 2008: 67).

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tablo ile şu şekilde özetlenmektedir.

**Tablo 2.2.** İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Benzerlikler	Farklılıklar
1. PY stratejileri İKY stratejileri gibi işletme stratejisinden kaynaklanır.	1. İKY stratejik uyuma ve entegrasyona daha çok vurgu yapar.
2. PY ve İKY diğer hat yöneticileri gibi insanları yönetmekle sorumludur. Personel fonksiyonu yöneticilere sorumluluklarını yerine getirmeleri için gerekli olan tavsiye ve destek hizmetini sağlar.	2. İKY yönetim ve iş odaklı bir felsefeye dayanmaktadır.
3. PY'nin ve İKY'nin 'yumuşak' versiyonunun değerleri, 'kişiye saygı', örgütsel ve bireysel ihtiyaçları dengeleme, insanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşması için yetkinlik seviyesini artırma ve tatminlerini yükseltme yönüyle benzer değerlendirilebilir.	3. İKY yönetim kültürüne ve karşılıklı bağlılığın sağlanmasına daha çok önem vermektedir.
4. Hem PY hem de İKY örgütün ihtiyaçlarına göre doğru kişiyi doğru işe yerleştirme ve geliştirme ile ilgilenmektedirler.	4. İKY, İK politikalarını uygulayıcıları olan hat yöneticilerinin rolüne daha fazla önem vermektedir.
5. İKY ve PY'de seçme, yetkinlik analizi, performans yönetimi, eğitim, yönetim geliştirme ve ödül yönetimi gibi aynı yelpazedeki faaliyetler uygulanmaktadır.	5. İKY, işletmenin toplam çıkarları ile ilgili bütüncül bir yaklaşımdır – örgüt üyelerinin çıkarları örgütün çıkarlarına bağlıdır.
6. İKY'nin yumuşak versiyonu gibi olan PY çalışan ilişkileri sistemi içerisinde iletişim ve katılım sürecine önem verir.	6. İK uzmanlarının personel yöneticileri yerine iş ortakları olması beklenir.

**Kaynak:** Armstrong, 2006: 18.

Sanayi Devrimi ile çalışma ilişkilerinde meydana gelen dönüşüm, işgücünün karşılaştığı sorunlarla birlikte bilimsel çözüm arayışları görülmüştür. XX. Yüzyılın başlarında Frederic Taylor'un öncülüğünde oluşturulan Bilimsel Yönetim Akımı, 1920'li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülük ettiği Beşerî İlişkiler Akımı ve 1950'li yıllarda insanı bütüncül ve sistem olarak ele alan ve insan davranışlarını bilimsel olarak inceleyen Organizasyonel Davranış Yaklaşımı insan kaynakları yönetiminin gelişiminde ve bir disiplin olarak kabul edilmesinde önemli kilometre taşları olarak kabul edilmektedir. Önce personel yönetimi, ardından insan kaynakları yönetimi kavramlarının çıkışı sonrası hem iş dünyasında hem de akademik alanda insanı esas alan bir anlayışla insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve önemi artmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının yaşanan tüm bu gelişmelerden sonra, insanın ve insan kaynakları yönetiminin işletme stratejileri ile olan ilişkisinin etkisiyle, 1980'li yılların başından itibaren ortaya çıktığı görülmektedir (Gürbüz, 2011: 399).

## **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi**

Firmalar hızla küreselleşmeye devam ederken, uluslararası insan kaynakları profesyonellerinin rolü de ön plana çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, örgütsel yapıları ve iş süreçlerini örgütsel ve coğrafi sınırları dönüştürmekte hatta yıkmaktadır (Sparrow, Brewster ve Harris, 2004: 1). Amaçları ve hedefleri açısından uluslararası insan kaynakları yönetimi bir ülkede yerleşik bir örgütteki insan kaynakları yönetiminden farklı değildir. Ancak, uluslararası insan kaynakları yönetimi daha karmaşıktır ve çeşitlik isteyen daha gelişmiş bir örgüt yapısıyla çalışmayı gerektirir. Farklı kültürlerle sahip kişilerle çalışmayı, hatta onların, aileleriyle birlikte taşınma ihtiyacı nedeniyle, özel hayatlarıyla da ilgilenmeyi gerektirir. Anlaşılması ve yönetilmesi gereken daha çok dış etki ve risk vardır (Torrington vd., 2017: 37).

Sonuç olarak küreselleşme, karar süreçlerine örgüt çapında katılımı güncel hale getirmiş ancak aynı anda daha zorlaştırmıştır. Bu nedenle global örgütlerde bu zorluğu minimize etmek için kurumsal ve yerel insan kaynakları departmanları arasındaki etkileşimleri arttırmak gerekmektedir (Buyens ve Verbrigghe, 2015:21).

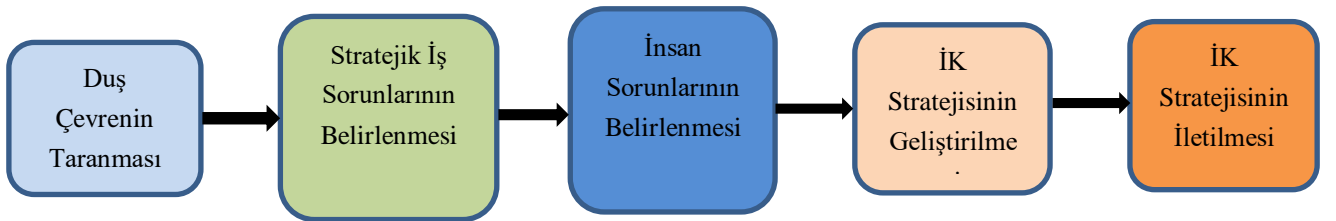
## **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

1980'lerde ABD ve İngiltere'de bir insan kaynakları yönetimi söyleminin ortaya çıkışı, her iki ülkede hem ürün hem de işgücü piyasalarında yaşanan çeşitli değişikliklerin, teknolojik gelişmenin aracılık ettiği yeniliklerin ve kapitalist ideolojilere yönelmenin sonucu olarak görülebilir. Uluslararası rekabetin yoğunlaşması, küreselleşme, Japon tehdidi, mükemmellik kültürleri, bilgi teknolojisi, bilgi çalışması, yüksek katma değer, işletme kültürü vb. ifadeler bu değişimin sebeplerini ortaya koymaktadır. Hepsini özetleyen ifade, rekabet avantajı arayışıdır. Tüm bu faktörler hem bağımsız hem de karşılıklı güçlü ilişkileri ile etki göstermiştir (Legge, 1995: 76). 1980'ler ve 1990'lar boyunca iş dünyası liderleri, rekabet avantajının ancak istihdam ettikleri insanların çabaları ve yaratıcılıkları ile elde edilebileceğini giderek daha fazla kabul etmeye başladılar. İnsan kaynakları için stratejiler geliştirmek ve insan kaynakları uzmanlığından yararlanmak kurumsal stratejileri oluştururken de kaçınılmaz hale gelmektedir. Böylece stratejik faaliyetler insan kaynakları yönetimi uzmanları için ana

odak noktası haline gelmektedir (Foot, Hook ve Jenkins, 2016: 9-10). Bu anlayışın örgüt dışına yansıyan en önemli göstergelerinden biri, birçok önemli kuruluşun, organizasyonlar yapılarındaki düzenleme doğrultusunda, insan kaynakları yönetici veya sorumlusu iş ilanlarında “insan kaynakları iş ortağı” başlığını kullanmalarıdır.

Strateji, nereye gitmek istediğinize ve oraya nasıl ulaşmak istediğinize karar vermekle ilgilidir. Strateji “yapmak istediğimiz şey bu ve bunu işte böyle yapmayı planlıyoruz” şeklinde bir niyet beyanıdır. Stratejiler uzun vadeli hedefleri tanımlar ancak bunlar daha çok bu hedeflere nasıl ulaşılması gerektiği ile ilgilenmektedir. Strateji bir değer yaratma yoludur (Armstrong, 2006: 19). İşletmelerde insan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulmasında genel olarak örgütsel stratejilerin yönlendirici olduğu kabul edilmektedir (Doğan, Özdemir ve Güngören, 2014: 115). Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan planlı insan kaynakları dağıtımları ve faaliyetlerinin modeli olarak düşünülebilir. Örneğin, birçok firma rekabetçi konumlarını artırmak amacıyla ileri üretim teknolojisi, tam zamanında envanter kontrolü ve toplam kalite yönetimi gibi entegre üretim sistemleri geliştirmiştir. Ancak bu sistemler insanlar tarafından çalıştırılmalıdır. Bu durumlarda stratejik insan kaynakları yönetiminin bu sistemleri çalıştırmak için gerekli işgören becerilerini değerlendiren ve geliştiren personel seçme ve eğitim gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dahil olmayı gerekmektedir (Noe vd., 2006: 62).

İnsan kaynakları stratejileri geliştirmek için yürütülmesi gereken temel süreç aşağıda şekil ile gösterilmektedir.



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Stratejisi İçin Temel Süreç, **Kaynak:** Noe vd., 2006: 113.

1990'lardan beri stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminden daha popüler hale gelmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını kuruluşun çıkarları ile daha uyumlu hale getirmek için uygulanmaktadır. (O'riordan, 2017: 4). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulayan bir örgüt insan kaynakları uzmanlarının sadece görevlerini desteklemekle kalmayıp, onların zihinlerindeki rol beklentilerini karşılayacak düzeyde stratejik bir rol de emanet ettiklerinin bilincinde olmalı ve bunu göstermelidirler (Demirtaş, 2014: 82).

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında amaç, işletmenin rekabet stratejisi ile uyumlu olacak şekilde insan kaynakları stratejisi oluşturmaktır (Bal, 2012: 56). İnsan kaynakları yönetimi anlayışındaki stratejik nitelikli değişme içsel faktörlerden çok bu dışsal bazı faktörlerin etkisi altında gerçekleşmiştir. Örgüt içi süreçlerin, organizasyon yapısı, üretim, kalite, insan kaynağı vb. radikal bir şekilde değişmesine neden olan dış çevre faktörleri anlaşılacak suretiyle insan kaynakları yönetiminin stratejik dönüşümü de kavranabilir (Bayat, 2008: 84). Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına göre rekabet algısı yüksek olduğundan yönetim ve karar alma sürecine katılım daha önem kazanmaktadır (Aydın, 2019: 3). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulayan bir organizasyon insan kaynakları uzmanlarının hem görevlerini desteklemekte hem de onlara örgütün beklentilerini karşılayacak yüksek düzeyde stratejik rolü de emanet etmektedir (Demirtaş, 2014: 82).

Stratejik insan kaynakları yönetimine geçişteki başlıca engeller maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir: i) Kısa vadeli zihniyet/mevcut performansa odaklanma, ii) İnsan kaynakları departmanının stratejik düşünmemesi, iii) İnsan kaynakları departmanının nelere katkıda bulunabileceği konusunda takdir eksikliği, iv) Genel müdürün bir insan kaynakları yöneticisi olarak, rolünü anlayamama, v) Birçok insan kaynakları sonucunu ölçmede zorluk, vi) İnsan varlıklarının daha yüksek riskli yatırımlar olarak algılanması, vii) Ortaya çıkabilecek değişim istekleri (Mello, 2015: 163). Stratejik insan kaynakları yönetimine geçişte ortaya çıkabilecek sorunlara engel olmak veya asgariye indirmek ilgili yöneticiler proaktif yaklaşımla tedbirler almalıdırlar.

Bu doğrultuda insan kaynakları strateji ekibinin, işletmenin başarılı olması için ele alacağı (potansiyel liderlik boşluğu, teknolojik uzmanlık eksikliği, çeşitlilik eksikliği vb.) kritik insan kaynakları yönetimi sorunlarını belirlemesi gerekir Tüm bu bilgiler, temel öncelikler ve geliştirilmesi veya uygulanması gereken programlar, politikalar ve süreçlerle ilgili ayrıntılı bir plan sağlayan insan kaynakları stratejisinin tasarlanmasında kullanılır (Noe vd., 2006: 83). İnsan kaynakları faaliyetleri sadece insan kaynakları departmanına ait bir sorumluluk değildir. İşletme strateji ve amaçlarına uyumlu olacak şekilde tüm birimlerin ve yöneticilerin insan kaynakları sorumluluklarını paylaşması ve benimsemesi gerekmektedir (Bal, 2012: 51).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin örgütlerdeki konumu daha güçlü ve seçkin bir hal almaktadır. Sosyal sorumluluk programları da insan kaynakları yönetimini ve sahip olduğu bu konumu destekleyen önemli bir açılım sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk programları insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü de desteklemektedir. Bu şu dört alanda olmaktadır: i) Stratejik insan kaynakları yönetimi yani örgütsel strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki görev dağılımının ve uyumun gerçekleştirilmesi, ii) Değişim yönetiminin ve bu kapasitenin yaratılması, iii) Yetkinlik yönetimi gerçekleştirilerek çalışanların performans beklentilerine ulaşmalarını sağlayacak uygun bir çalışma ortamının oluşturulması, iv) Kurumsal etkinlik ve verimliliği sağlamak için yeterli motivasyonun sağlanması (Akgeyik, 2007: 79). Sonuç olarak doğal kaynaklar, teknoloji ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynakların rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde eski önemini yitirmesi ve kolay taklit edilemeyen ve yeri doldurulamayan insan kaynağının öneminin artması sonucu insanın elde edilmesi, tutulması, bilgi becerilerinin çoğaltılması, örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve motivasyonlarının yükseltilmesi önem kazanmış ve nihayetinde bu gelişmeler örgütsel hayatın kalitesini de artırmıştır (Bayat, 2008: 89).

### **Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi**

Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi daha kârlı ve rekabet gücü yüksek hale gelmesi ancak insan kaynağının etkili ve verimli kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Bu açıdan işletme stratejilerinin uygulanabilmesi

ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin kritik bir rolü vardır. Örgütler çevre dostu insan kaynakları politikaları sayesinde çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini yükselterek maliyetlerini düşürebilirler. Günümüz rekabet koşullarında örgüt imajını, marka değerini artırmak ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına örgütler açısından en çok başvurulan konular; sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir çevre projeleridir. Bu noktada yeşil insan kaynakları yönetimi; örgütlerin bir paydaşı olduğu çevre ve toplum ile ilgili politikaların; işletme yönetimine, insan kaynakları politika ve uygulamalarına, çalışanların eğitimlerine ve sorumluluklarına uyarlanmasında temel bir işleve sahiptir (Uslu ve Kedikli, 2017: 67). Örgütlerde sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmede rol alabilecek en önemli faaliyetlerden biri yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Yeşil insan kaynakları yönetimi örgütlerin vizyonuna eriştirecek stratejiler doğrultusunda yeni bir örgüt kültürü oluşumunu sağlayacağından kuruluşun tamamında benimsenecek ve yerleşecek bir yapılanmayı gerektirir (Öncer, 2019: 200-202).

Çalışma ortamında ve işletmenin tamamında sürdürülebilirliğin sağlanması için yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, katkı sağlamaktadır ve çevreye verilebilecek zararları azaltmakta ya da önlemektedir (Uslu ve Kedikli, 2017: 67). Bu doğrultuda çalışanlar, çevresel karar alma faaliyetlerine katılmaya teşvik edilmelidir. Onların bu katılımları, çevresel performansa katkıda bulunmak için becerilerini veya bilgilerini en iyi şekilde kullanma fırsatı sağlar. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına sahip olmayan veya bunları uygulamaya yeni başlayan kuruluşlar, çevresel performansı artırmak için yeni yeşil insan kaynakları yönetimi politikaları oluşturmalı veya kıyaslama faaliyetleri ile diğer örgütlerdeki uygun politikaları kurumlarına uyarlamalıdır (Tang vd., 2018: 49). Sonuç olarak sürdürülebilirliğin sağlanması işletmelerin “yeşil örgüt” olmayı veya “yeşil kültür” kavramını benimsemeyi başarabildikleri oranda elde edilebilecek ve çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerini yakalamak daha mümkün olacaktır. Ancak bunu gerçekleştirebilmek için sadece üretimde çevre dostu olmak yeterli olmamakta, örgütlerin hemen hemen tüm işletme fonksiyonlarını yeşil uygulamalara göre yürütmeleri gerekmektedir (Uslu ve Kedikli, 2017: 69-70).

#### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için bir örgütün insan kaynakları departmanının ya da insan kaynakları faaliyetlerini bünyesinde gerçekleştiren birimin, yerine getirmesi gereken birtakım işlevler vardır. Bu eylemlere insan kaynakları yönetimi uygulamaları ya da fonksiyonları da denilmektedir. Bu işlevler kuram ve uygulamada insan kaynakları yönetiminin temel uğraşı alanlarını da göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları özetle şunlardır. İşlerle ilgili gerekli bilgilerin elde edilerek iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması ve işlerin işgörenleri motive edecek şekilde tasarlanması (iş analizi ve iş tasarımı). Örgütün ne miktarda ve hangi niteliklere haiz çalışana ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi (insan kaynakları planlaması). İş arayan potansiyel adayların örgüte çekilmesi ve tespit edilmesi (aday araştırma ve bulma). Aday havuzundan işe ve kuruma en uygun adayların seçilmesi (işgören seçimi). İş görenlere işlerini etkili ve verimli şekilde yapabilmesi için gerekli eğitimin verilmesi ve onların muhtemel yeni görevlere hazırlanması (eğitim ve geliştirme). İş görenlerin performans ve gelişme potansiyellerinin değerlendirilmesi (performans değerlendirme). İş görenlerin bireysel kariyer beklentileri ile örgütün beklentilerinin bütünleştirilmesi (kariyer yönetimi). Yapılan işin değerine ve işgörenin performansına göre maddi ve maddi olmayan teşviklerin ve faydaların verilmesi (ücret ve ödül yönetimi). İş görenlerin bedensel, psikolojik ve ruhsal sağlıklarının korunması ve güvenli iş ortamının oluşturulması (İş gören sağlığı ve iş güvenliği). İş görenler ile ilgili faaliyetlerin ve özlük haklarının ilgili yasal düzenlemelere uygun olarak yürütülmesi (İş hukuku ve sendikal ilişkiler) (Gürbüz, 2018: 22).

Örgütlerde çok sayıda insan kaynakları yönetimi fonksiyonu kullanılmakla beraber önemli olan, diğer örgütlerden farklılık yaratabilecek ve başarı elde etmeyi kolaylaştıracak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir araya getirilmesidir (Akın ve Çolak, 2012: 91). Güvenilir ve geçerli bir seçim sistemiyle eşleştirilmiş geniş bir nitelikli başvuru havuzu sağlayan işe alma prosedürleri, yeni çalışanların sahip olduğu becerilerin kalitesi ve türü üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Temel beceri eğitimi, iş başında eğitim, koçluk, mentorluk ve yönetim gelişimi gibi resmi ve gayri resmi eğitim deneyimleri sağlamak, çalışanların gelişimini daha da etkileyebilir.



Çalışan davranışını yönlendirmek ve teşvik etmek için bazı insan kaynakları yönetimi faaliyetleri arasında, bireysel veya çalışma grubu performansını ölçen performans değerlendirmelerini teşvik telafisi sistemleri ile ilişkilendirme, çalışanların liyakatine odaklanan dahili terfi sistemleri ve çalışanların çıkarlarını hissedarların çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeyi amaçlayan ödüller sayılabilir (Huselid, 1995: 637-638).

Yapılan birtakım çalışmalarda elde edilen sonuçlardan örgüt içinde iş etiğini kurumsallaştıran, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi fonksiyonlarını yürütürken iş ahlakı ilkelerini benimseyen örgütlerin çabalarına bağlı olarak performanslarının da yükseleceği anlaşılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012: 123). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki tamamlayıcılık veya sinerji potansiyelini eş zamanlı olarak kullanan ve firmanın rekabet stratejisinin uygulanmasına yardımcı olan etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir (Huselid, 1995: 636). Bilginin bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başladığı günümüzde çalışanları ile doğru iletişim kuran örgütlerin daha başarılı oldukları göz önüne alındığında insan kaynakları uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini yükselterek işletmelerin etkinlik ve verimlilik artışı çabalarına katkı sağlayabilmektedir (Aykan, 2007: 123).

İşletmelerin inovatif bir karakter kazanması, örgüte dair yaratıcı uygulama ve normların benimsenmesi sayesinde gerçekleşebilir. Bu da yenilikçiliği vurgulayan kültürün örgütte yerleşmesiyle mümkün olabilir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının güncel olması, çalışanın dolayısıyla örgütün yenilikçiliğe alışmasını kolaylaştırmaktadır (Günsel ve Pelenk, 2017: 57). Literatüre bakıldığında çoğunlukla yenilikçi İKY uygulamalarının çalışanların ve örgütlerin performansını artırdığı tespit edilmektedir (Delaney ve Huselid, 1996: 950).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığı, çalışanın kuruma yönelik tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Düzgün ve adil bir şekilde

planlanan bu uygulamalar, çalışanlara kuruluşun kendilerini bir maliyet veya kaynak olarak değil, değerli birer varlık olarak gördüğünü gösterecektir. İşgörenler insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yeterli olarak algıarlarsa kurumları tarafından desteklendiklerini hissedecekler ve bu da artan örgütsel bağlılığa ve organizasyonun bir üyesi olarak kalma niyetine yol açacaktır (Aray, 2008: 9).

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları, günümüzde örgütlerin hedeflerine stratejik uygunluk ve araştırmalarda ve örgütlerdeki yaygın uygulamalar göz önüne alınarak: i) Planlama, ii) iş analizi, iii) işe alım ve personel seçimi, iv) eğitim ve geliştirme, v) performans değerlendirme, vi) iş değerlendirme ve ücretlendirme, vii) kariyer yönetimi, viii) iş sağlığı ve güvenliği başlıkları altında ele alınmaktadır. Çalışmamızın insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekleri kapsamlı olarak bu doğrultuda belirlenmiştir. Sadece iş değerlendirme ve ücretlendirme uygulaması ayrı ölçekler daha kapsayıcı ve uygun görüldüğünden tek yerine iki ölçek ile ölçülmektedir.

#### **2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

Planlama geleceğin önceden değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi geleceği önceden değerlendirerek ve bu değerlendirmeye uygun tedbirler alarak planlamayı gerçekleştirir. Bu değerlendirmede iş tanımları, yapılan işin nitelikleri, işgörenlerin niteliklerinde meydana gelebilecek gelişmelerin yanı sıra rakiplerin muhtemel planları da yer almalıdır (Çal, 2012: 30-31). İnsan kaynakları planlaması, insanların etkin istihdamını, ekonomik, teknolojik ve sosyal faktörleri, maliyetleri göz önüne alır ve emeğin insani yönünü de ciddi ve dikkatli olarak inceler (Tyson, 2006: 109).

İnsan kaynakları planlaması ile ulaşılmak istenen genel hedefler; tesis kullanımı ile işgücü arasındaki maliyetin dengelenmesi, işe alım için ön şartların belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yönetim geliştirme ve endüstriyel veya çalışan ilişkileri olarak sıralanabilir (Tyson, 2006: 109-111). İnsan kaynakları planlaması ve

stratejisi bir kuruluşun genel stratejik hedeflerine ulaşması için hayati derecede gereklidir (DeICampo, 2010: 169).

İnsan kaynakları planlaması bir sistem olarak değerlendirdiğinde bu süreçte gerçekleştirilecek işler şunlardır: i) Hedeflere ulaşmak için gereksinimleri değerlendirmek (talep), ii) İstihdam için mevcut kaynakları ve gelecekte kaynakların kullanılabilirliğini değerlendirme gelecek (arz), iii) Planın ayrıntılı olarak üretilmesi ve uygulanması yani kısa vadeli ile ilgili arz ve talep tahminleri ve/veya uzun vadeli zaman çizelgeleri ile dengeleme, iv) Sistemi izleme ve gerek görülen değişiklikleri yapma. Ayrıca doğru insan kaynakları planlamasının bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması öncelikle kuruluşun diğer diğer strateji ve planlama alanlarına tam olarak entegre edilmelidir ve önemi üst yönetim tarafından özellikle vurgulanmalıdır. Planın zaman aralığı, kapsamı ve detayları belirlenmelidir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun etkin yönetimi için en kapsamlı ve mümkün olan en doğru bilgileri içermelidir. Ayrıca rutin personel dışında personel kayıtlar dışında veri toplanması için işgücü devir oranı ve beceri boşlukları vb. özel analizler yapılabilir (Tyson, 2006: 111-113).

İnsan kaynakları planlaması organizasyon genelinde çalışanların kuruluşun politikalarını ve beklentilerini anlayarak benimsemesini ve bu şekilde geleceği yönlendirmelerini sağlar. Örgütlerde stratejik olarak tasarlanmış insan kaynakları planlaması kuruluşların işletme fonksiyonlarını gerçekleştirmek için en önemli kaynağı olan insandan motive, örgüte bağlı, kurallara saygılı ve verimli şekilde yararlanmasına yol açar. İyi bir insan kaynakları planlaması çalışanlardan kaynaklanabilecek disiplin sorunları gibi olumsuz durumları asgariye indirir. Uzun vadede, örgütte istihdamda en uygun beceri portföyünü oluşturmak için doğru insanlarla doğru işleri eşleştirmeyi hedefler (DeICampo, 2010: 169-170).

#### **2.4.2. İş Analizi**

İş analizi, işler hakkında detaylı bilgi alma sürecini ifade eder. Bu sürecin, Sokrates'e kadar uzanan derin tarihsel kökleri vardır. Sokrates, "adil" bir devlet tanımlamasında,

toplumun şu üç şeyi tanması gerektiğini savunmuştur: i) Bireyler yeteneklerinde farklılık gösterir, ii) farklı meslekler için benzersiz yetenek gereksinimleri mevcuttur ve iii) yüksek kaliteli performans elde etmek için toplum, insanları yeteneklerine en uygun mesleklere yerleştirmeye çalışmalıdır. Diğer bir deyişle, toplumun veya bir kuruluşün başarılı olabilmesi için, işlerin gereklilikleri hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olması şarttır. İş analizi yoluyla ve iş gereklilikleri ile bireylerin yetenekleri arasında seçim yoluyla bir eşleşme olmasını sağlanmalıdır (Noe vd., 2006: 191). İnsan kaynakları uygulamalarının çıktıları bir diğerinin girdileri olabilmektedir. Bu nedenle iş analizi çalışmasının titizlikle yürütülmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çünkü iş analizi sonucunda elde edilen çıktılar; işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirme, kariyer ve ücret yönetimi vb. için girdi olacaktır. Başka bir deyişle iş analizi insan kaynakları uygulamalarının başarılı olması için temel oluşturacaktır (Elegel, 2019: 83, Erdem ve Gökdeniz, 2008: 31).

İş analizinin gerçekleştirilmesi ile ilgili iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar işi yapmak için gerekli görevlere ve görev tanımlarına odaklanan görev bazlı iş analizi ve iş gerekleri olarak ifade edilebilecek, bir işi yapmak için bireylerin sahip olması gereken yetkinliklere odaklanan yetkinlik yaklaşımıdır (Mathis ve Jackson, 1999: 216). İş analizi sonucu elde edilen iş tanımı ve iş gereklerinin ikisi de tamamlayıcı niteliktedir ve vazgeçilmezdir. Ancak ikisinden iş gerekleri değerlendirme kriterlerini sağladığı için özellikle işe alım ve performans değerlendirme için önemlidir. İş tanımı daha geniş bir uygulanabilirliğe sahiptir ve çeşitli formatlarda, değerlendirme ve hedef belirleme, geliştirme incelemeleri vb. kullanılabilir. Çünkü tüm işler çeşitli şekillerde bilgi, beceri, kişisel özellikler ve tutumlar vb. uygunluk gerektirir. Bu nedenle görev tanımlarının sağlam temellerle oluşturulması önemlidir (Tyson, 2006: 133).

Seçilen iş analizi yöntemine bakılmaksızın tek bir yöntemin mükemmel olmadığı kabul edilmelidir. İş analizi konusunda her örgüt kendine özgü en uygun yöntemi geliştirmelidir ve bu konu insan kaynakları departmanı için önemli bir sorumluluktur. Çok kullanılan bazı iş analizi yöntemleri şunlardır (DelCampo, 2010: 52-53):

1. **Görev envanter analizi:** Bir görev envanteri veya gerçekleştiren faaliyetlerin listesi bir kuruluştaki çalışanlar oluşturulur ve her çalışanın görevleri tercihen görüşmelerle veya anketlerle belirlenir.
2. **Kritik olaylar tekniği:** Bu teknik, genellikle bir görüşme ortamında bireylerin çalışmaları sırasındaki kritik veya özel olaylar esnasındaki davranışlarıyla ilgilenir. Örneğin, bir mağazaya ürün iadesi için gelen sınırlı bir müşteriyle ilgilenme. Bu davranışsal görüşmeler düzenli olarak meydana gelen görevler veya olağanüstü durumlar üzerine yoğunlaşabilir.
3. **Pozisyon analizi anketi:** Bu yöntem özel görevleri tanımlamak yerine iş özelliklerini ölçen ve bunları insanla ilişkilendiren yapılandırılmış anket kullanılan yöntemdir. Çok popüler bir yöntemdir ve birçok danışmanlık firması bu hizmeti sunmaktadır. Anketler yüz yüze soru formu veya internet üzerinden gerçekleştirilebilir.
4. **Fonksiyonel iş analizi:** ABD Çalışma Bakanlığı tarafından geliştirilen niceliksel bir iş analizi yöntemidir. Çalışanın gerçekleştirdiği işle ilgili faaliyetler kişi, yapılan işler ve insan temelinde incelenir.

İş analizi ile elde edilen bilgiler görev tanımlarına temel teşkil etmesinin dışında, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve teşvik ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları için de kullanılır (Torrington vd., 2017: 206). İş analizi, görevler, sorumluluklar ve işlerin bağlamı hakkındaki bilgileri toplar ve analiz eder ve daha sonra bunları bir tür iş tanımına dönüştürür. İş analizi işgören tedariki ve seçimi başta olmak üzere performans değerlendirme, gelişim, ücret yönetimi ve ödüllendirme vb. insan kaynakları uygulamaları için önemli bir girdi oluşturmaktadır. Örneğin bir uzmanlık veya beceri işe alım ve seçim kriteri olarak kullanılabilirdiği gibi performans, gelişim ve ödül gibi diğer alanlarda da dikkate alınabilir (Torrington vd., 2017: 206). İş analizi süreci, doğru şekilde takip edilerek, uygun yönetim ve profesyonel psikometrik uygulamalarından da faydalanılarak maksimum fayda sağlanacak şekilde yürütülmelidir (Mathis ve Jackson, 1999: 234).

Gerekli faaliyetlerin adım adım gösterildiği temel iş analizi süreci şekil 2.2'de gösterilmektedir.

**I. İş Analizinin Planlanması**

- A. İş analizinin hedeflerini belirleyin.
- B. Üst yönetim desteği alın.

**II. İş Analizinin Hazırlanması ve İletilmesi**

- A. İşleri ve metodolojiyi tanımlamak
- B. Mevcut iş belgelerini incelemek
- C. Süreci yöneticilere ve çalışanlara iletme

**III. İş Analizinin Uygulanması**

- A. İş analizi verilerini toplamak
- B. Verileri gözden geçirmek ve derlemek

**IV. İş Tanımlarının ve İş Gereksinimlerinin Geliştirilmesi**

- A. Taslak iş tanımları ve özelliklerini tespit etmek
- B. Yöneticiler ve çalışanlarla birlikte taslakları incelemek
- C. Önerileri belirlemek
- D. İş tanımlarını ve tavsiyeleri tamamlamak

**V. İş Tanımı ve İş Gereksinimlerinin İyileştirilmesi ve Güncellenmesi**

- A. Organizasyon değiştiğinde iş tanımlarını ve özelliklerini güncelleyin.
- B. Tüm işleri periyodik olarak gözden geçirin.

**Şekil 2.2.** İş Analizi Süreci **Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999: 235.

İş analizi, insan kaynakları yöneticileri için o kadar önemli bir faaliyettir ki, insan kaynakları yönetiminin yaptığı her faaliyetin yapı taşı olarak adlandırılmıştır. Bu ifade, hemen hemen her insan kaynakları yönetimi programının veya faaliyetinin, iş analizinden toplanan bir tür bilgi gerektirdiği gerçeğine atıfta bulunur (Noe vd., 2006: 191). Tüm bunların yanında iş analizinin örgütlerde yeni görevler ortaya çıkması, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlaması ve belli periyotlarda tekrarlanması gereken bir insan kaynakları uygulaması olduğu göz önüne alınmalıdır.

### 2.4.3. İşe Alım ve Personel Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan vazgeçilmez en temel bir faaliyet varsa, o da çalışanın işe alınması ve seçilmesidir. Bu eylemin bir sonucu olarak, bir kişi veya şirket bir işveren haline gelir ve istihdam akışı için diğer tüm gereksinimler karşılanır. Örgütlerinin başarısının, büyümesinin ve sürdürülebilirliğinin temelinde işe alım

uygulaması vardır. Performans değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme vb. uygulamalar işe alımın üzerine kurulur. Teknik olarak doğru kararları vermek zor ama zaruridir. Yüksek işçilik maliyeti pahalıdır ancak yanlış istihdamın maliyeti daha pahalıdır. Örgütler için insan kaynakları planlaması ve iş analizine dayalı geçerli ve güvenilir işe alım sürecinin oluşumu kritik öneme sahiptir (Tyson, 2006: 125).

## **İşe Alım**

İşe alım kısaca, mevcut kaynaklar kullanılarak ne istendiğini ve adayın niteliklerini tam bilerek zamanında ve en uygun maliyette işe alım sürecinin tamamlanmasıdır. İşe alım sürecindeki önemli faaliyetler şunlardır: i) Açık pozisyonların belirlenmesi. ii) Kaynak bulma stratejisinin tespiti, iii) İşe alma politikası belirlemek, iv) Bilgi hazırlama ve yayınlama, v) Başvuruların işlenmesi ve değerlendirilmesi, vi) Başvuru sahiplerine haber verilmesi (Tyson, 2006: 143). İşe alım bir örgütlerin potansiyel iş adaylarını dışarıdan belirlemesi örgüte çekmesi veya şirket içi kaynaklardan istihdamda değerlendirmesi için bir araçtır. Bu süreçte belirtilen pozisyonlar için adaylar hakkında bilgi toplama, ölçme ve bu adayların nitelikleri hakkındaki bilgilerin değerlendirilmesi faaliyetleri yürütülmektedir. Yöneticiler işe alma ve seçmeye daha fazla zaman ve kaynak harcayarak daha doğru personel tedarik kararları verebilir (DelCampo, 2010: 168). İşe alımın bazı önemli zorlukları olabilir. Örneğin, deneyimli bir muhasebeci ararken ve aday havuzu belirlerken sektördeki diğer rakiplerin de aynı arayışı olabilir. Bir rakip kendi bünyesine katmadan önce tüm adaylardan en iyi ve uygun olanı seçip ona teklif vermek gerekecektir. Üstelik bu iş için yeterli vakit de olmayabilir. İşe alma ve seçme için sistematik ve planlı bir süreç şeklinde olmazsa çok değerli zaman ve para kaybı yaşanabilir (Noe vd., 2006: 238).

Yeni bir çalışanın işe başlamasıyla işe alım süreci sona ermez. Tüm işe alma süreci aşağıdaki şu üç bileşene sahiptir. i) İşe alma, işin ve sürecin içinde yer alan şirketin pazarlanması faaliyetini de gerektirir. Bu süreç, nitelikli ve ilgili başvuru sahiplerinden ve mümkün mertebe farklı özgeçmişlerden oluşan bir havuz oluşturmak amacıyla kullanılır. ii) Seçim, pozisyonu doldurmak için, adaylar arasından en nitelikli olanı

seçme sürecidir. Bu aday önceki deneyimleri, güçlü referanslar, özel bilgi ve şirkete uygunluk kriterleri dahil ancak bunlarla da sınırlı olmamak üzere bir dizi kritere göre seçilir. iii) Sosyalleşme, seçilen başvuru sahibinin gerekli bilgileri öğrendiği süreçtir. Şirket kültürü vb. özel günlük işinin dışında kalan durumların gösterildiği ve çalışanın işe geldiği sürece desteklendiği süreçtir (DeCampo, 2010: 63). Bu üç unsuru ihtiva etmesi gereken, işe alım süreci ile ilgili personel temin kaynağı esas alınarak iki temel yaklaşım vardır. Bunlar dahili işe alım ve harici işe alımdır.

Dahili işe alım, geniş bakış açısıyla bir politika olarak iç işe alıma odaklanmak ve onu benimsemek anlamına geleceği gibi spesifik bir işe alım durumunda da benimsenebilir. Dahili işe almada doğrudan örgütte çalışan personelden atama yapılabileceği gibi bir şekilde örgütte önceden çalışmış, başvurmuş örgüt personeliyle bağlantılı olan kişiler de işe alınabilir. Harici işe alım kaynakları arasında meslek okulları, üniversiteler, istihdam büroları, işçi sendikaları, medya kaynakları veya rakiplerden transferler sayılabilir (Mathis ve Jackson, 1999: 260-262). Avantajları ve dezavantajları ile dahili ve harici işe alımın karşılaştırılması aşağıdaki tablodadır.

**Tablo 2.3.** Dahili ve Harici İşe Alım Karşılaştırması

İşe Alım Kaynağı	Avantajlar	Dezavantajlar
<b>Dahili</b>	<p>İçeriden atanmanın morali yükselir.</p> <p>Yetenekler daha iyi değerlendirir.</p> <p>Bazı işler için daha düşük maliyet gerektirir.</p> <p>İyi performans için motive edicidir.</p> <p>Art arda yeni atamalara neden olur.</p> <p>Sadece giriş seviyesinde alımlar yeterli olabilir.</p>	<p>Akrabası yakın veya kendisi terfi etmeyen morali bozulabilir.</p> <p>Terfiler için "politik" kavgalar çıkabilir.</p> <p>Yönetim geliştirme programı ihtiyacı vardır.</p>
<b>Harici</b>	<p>Yeni "kan" yeni perspektifler getirir.</p> <p>Eğitim yeni çalışanlarda daha ucuz ve daha hızlıdır.</p> <p>Örgütte hiçbir siyasi destekçi grubu olmayan kişiler tecrübeleriyle yeni endüstri anlayışları getirebilirler.</p>	<p>Profesyoneller işe veya örgüte uymayacak birini seçebilirler.</p> <p>Seçilmeyen şirket içi adaylarda moral sorunları çıkabilir.</p> <p>Daha uzun uyum veya yönlendirme süresi gerekebilir.</p>

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999: 253.



## **Personel Seçimi**

Örgütteki pozisyonları doldurmak için en nitelikli bireyleri tespit etmek amacıyla bir seçim süreci söz konusudur (Mathis ve Jackson, 1999: 12). Bir iş için doğru kişiyi seçmek, verimlilik ve müşteri memnuniyetinde önemli bir fark yaratabilir. Yanlış kişiyi seçmek, durgun operasyonlar kayıp iş ve müşteriler anlamına gelebilir. Bu nedenlerden dolayı personel tedarik seçim sürecinin her adımının dikkatlice yönetilmesi önemlidir (DelCampo, 2010: 63).

Personel seçimi, hangi adayın bir boş pozisyona atanacağını tespit etme sürecidir. Hatalı seçimlerinin maliyeti yüksek olabilir ve düşük performans, ek eğitim, diğerlerinin motivasyonunun düşmesi, yüksek düzeyde devamsızlık vb. ortaya çıkabilir. Bu nedenle, gelişmiş seçim süreçleri, kurumsal performansın iyileştirilmesine katkıda bulunan stratejik bir insan kaynakları uygulamaları paketinin bir parçasını oluşturur. Bununla birlikte, pratikte etkili seçime ulaşmak zordur. İnsan kaynakları ve bölüm yöneticileri, hangi başvuru sahibinin işin taleplerini karşılamada en başarılı olacağını ve kuruluşun takım ve örgüt kültürüne en uygun olacağını tahmin etmek için çeşitli kusurları olabilecek yöntemler kullanabilirler. Başvuru sahibinin bakış açısına ve seçimin giderek artan uluslararası niteliğine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, fırsat eşitliği konusu da önemlidir. Seçim sürecinin başvuranlar arasında adil bir şekilde ayrımcılık yapılmadan yürütülmesini sağlayacak, iyi doğrulanmış seçim prosedürlerinin kullanılması oldukça önemlidir (Torrington vd., 2017: 183). Bazı ülkelerde bu konuda yasal düzenlemeler de vardır. Örneğin ABD’de bazı eyaletlerde personel alım faaliyetlerinde yaş kriteri konması yasalarla engellenmiştir. Yaşa bir nitelik olarak işe alım duyurularında bile yer verilememektedir.

Yeterli nitelikli aday havuzunun oluşması ve kuruluşun boş pozisyonlarına başvurması sonrasında ilgili yöneticilerin de faaliyetlere dahil olmasıyla en iyi adayı seçme süreci başlar. Seçim, bir firmanın, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak gerekli bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklere sahip başvuru sahiplerini belirlemeye çalıştığı süreçtir. İnsanlar aracılığıyla rekabet etmeyi amaçlayan herhangi bir kuruluş, örgüt

üyelerini nasıl seçeceği konusunda azami özen göstermelidir. Bu kararların, örgütün rekabet etme yeteneği ve her başvuru sahibinin hayatı üzerinde kritik bir etkisi vardır. Bu kararlar, eğitimsiz bireylere veya sadece bir dış kaynak firmasına bırakılamayacak kadar önemlidir. Böyle bir karar, sadece yanlış bir şekilde işlerinden mahrum bırakılan başvuru sahipleri için adil olmamakla kalmayıp, aynı zamanda firmanın rekabet etme kabiliyetine zarar verdiği için de şüpheli bir iş uygulamasıdır. General Electric eski CEO'larından Jack Welch bunu en iyi şekilde şöyle ifade etmiştir: *“Kimin işe alınmasından daha önemli ne olabilir? İş bir oyundur ve tüm oyunlarda olduğu gibi, sahaya en iyi kişileri koyan ve birlikte oynamalarını sağlayan takım kazanır. Bu kadar basit.”* Bu nedenle örgütler çalışan seçimi ve yerleştirmesindeki hataları en aza indirerek kendi rekabet konumunu güçlendirmelidirler (Noe vd., 2006: 251). Bir örgüt rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla en iyi insan kaynaklarını çekmeli ve örgütte tutmalıdır (Akın ve Çolak, 2012: 91).

Bir seçim sürecinde şu beş standart karşılanmalıdır: i) Güvenilirlik, ii) geçerlilik, iii) genelleştirilebilirlik, iv) fayda ve v) yasallık. İlk dört standardın; birbirini destekleme ve ilişkili olma anlamında aralarında bağ vardır. Yasallık standardı için bu bağ daha zayıftır ancak ilk dört standardın tam olarak anlaşılması, birçok yasal standardın altında yatan mantığın anlaşılmasına yardımcı olur (Noe vd., 2006: 251). Örgütlerin uygulamalarında genelde yaygın olarak yer alan seçim yöntemleri; genel kabul görmüş seçim standartlarına karşılık gelen açıklamalarla tablo şeklinde gösterilmektedir.

**Tablo 2.4.** Personel Seçim Yöntemleri

YÖNTEM	GÜVENİLİRLİK	GEÇERLİLİK	GENELLEŞTİRİLEBİLİRLİK	YARARLILIK	YASALLIK
Mülakatlar	Yapılandırılmamışsa ve gözlemlenemeyen özellikleri değerlendirirken düşük	Yapılandırılmamışsa ve davranışsal değilse düşük	Düşük	Özellikle maliyetinden dolayı düşük	Öznellik ve potansiyel görüşmeci önyargısı nedeniyle düşük; ayrıca, geçerliliğin az olması işle bağlantıyı (ilişkiyi) düşürür
Referans kontrolleri	Özellikle referans mektuplarından elde edilince düşük	Değerlendirme için ayrılan zaman aralığı nedeniyle düşük	Düşük	Maliyetli olmamasına rağmen düşük	Referans mektubu yazanlar iftira suçlaması ile karşı karşıya kalma konusunda endişe yaşayabilirler
Biyografik bilgi	Özellikle doğrulanabilir	Kriter bağlantılı geçerlilik	Genellikle işe özeldir, ancak	Yüksek; büyük miktarlarda potansiyel	Olumsuz etkisi olabilir; bu nedenle genellikle

	bilgiler için güvenilir test-yeniden test	yüksek, içerik geçerliliği düşük	birçok iş türü için başarıyla geliştirilmektedir	olarak ilgili veri toplamının düşük maliyetli yolu	cinsiyet veya etnik kökene göre ayrı puanlama anahtarları geliştirir
Fiziksel yetenek testleri	Yüksek	Ölçütle ilişkili orta düzeyde geçerlilik; bazı işler için yüksek içerik geçerliliği	Sadece fiziksel olarak zorlu işler ile ilgili; düşük.	Bazı fiziksel işler için orta düzeyde; ciddi yaralanmaları ve sakatlıkları önleyebilir	Genellikle kadınlar ve engelliler üzerinde olumsuz etkiye sahiptir; işle tam ilgili olmayı gerektirir
Bilişsel yetenek testleri	Yüksek	Ölçütle ilişkili orta düzeyde geçerlilik; içerik doğrulamasına uygun değil	Yüksek; Karmaşık işler için en iyisi olmasına rağmen çoğu iş için tahmine dayalı	Yüksek; şirketlerdeki çeşitli işler arasında düşük maliyet ve geniş uygulama	Aksi tesirlerinin zamanla azaldığı tespit edilmesine rağmen özellikle ABD'deki azınlık grupları üzerinde olumsuz etki göstermektedir.
Kişilik envanterleri	Yüksek	Çoğu özellik için düşük ila orta düzeyde ölçütle ilgili geçerlilik; içerik doğrulamasına uygun değil	Düşük; vicdanlılık dışında birçok iş için öngörücü birkaç özellik	Belirli özelliklerin alakalı olduğu işler için az maliyetli olsa da düşük	Çoğu özellikteki kültürel ve cinsiyet farklılıkları ve genel olarak zayıf iş ilişkisi nedeniyle düşük
İş örneği testleri	Yüksek	Yüksek kriter ve içerik geçerliliği	Genellikle işe özeldir, ancak birçok iş türü için başarıyla geliştirilmiştir	Geliştirme maliyetinin fazla olmasına rağmen yüksek	Düşük olumsuz etki ve yüksek iş ilişkisi nedeniyle yüksek
Dürüstlük / doğruluk testleri	Tarafsızlığı yetersiz kanıt nedeniyle düşük	Tarafsızlığı yetersiz kanıt nedeniyle düşük	Tarafsızlığı yetersiz kanıt nedeniyle düşük	Ucuz, ancak yetersiz tarafsız kanıt	Görünürde yasal engel yok; ancak geçmişte insan hakları şikâyeti örneği var
Uyuşturucu (Bağımlılık) Testleri	Düşük; genellikle güvenilir değildir ve çoğu mevcut bozulma veya kullanım düzeyi ile ilgili olarak yanlış kabul edilir; testin uygulandığı koşullar da güvenilirliği etkileyebilir	Güvenilirlik eksikliği nedeniyle düşük	Güvenilirlik ve geçerlilik eksikliği nedeniyle düşük	Yüksek maliyetlidir, ancak kuruluşa sağlık ve güvenlikle ilgili riskler için yüksek getiri sağladığı düşünülür; testi haklı çıkarmak için önce işle doğrudan ilişki kurulmalıdır	Yasal incelemeyi karşılamak için, test politikasının açık ve meşru bir amacı olmalıdır; iş performansı ile doğrudan bir ilişki olmadığı sürece son derece saldırgan, ayrımcı ve insan haklarını edici olma riski taşıyabilir

**Kaynak:** Noe vd., 2006: 279-280.

Seçim öncesi, adayların, genellikle kişi veya yetkinlik şartnamesinde tanımlanan seçim kriterlere göre değerlendirilmesi kriterler belirlenerek değerlendirme matrisleri oluşturulabilir. Matristeki her kutuda anahtar detaylar tamamlanabilir. Kutu tek bir seçim yöntemi veya birden çok yöntem tercih edilmiş olsun kullanılabilir. Birden fazla yöntem kullanılmışsa ve herhangi bir kritere karşı çelişkili bilgi bulunursa, bu karar verme sürecinde not edilebilir (Torrington vd., 2017: 198).

Bir seçim görüşmesi, bir aday hakkındaki bilgileri belirlemek için tasarlanmıştır ve diğer kaynaklardan gelen bilgileri netleştirir. Başvuru formlarından, testlerden ve

referans kontrollerinden alınan tüm bilgiler sonucunda uygun görülen adaylarla derinlemesine görüşme gerçekleştirilerek karar verilebilir. Görüşme sonucu adayla ilgili varsa diğer kaynaklardan gelen çelişkili bilgilerde netleştirilir (Mathis ve Jackson, 1999: 296). İşletme yöneticileri ve amirler zayıf görüşme teknikleri kullanmaları, yeterli eğitimi almamaları ve sık görüşme yapmamaları nedeniyle bir takım görüşme hataları yapabilirler veya bazı problemlerle karşılaşabilirler. Bu sorunlar özetle şu şekildedir (Mathis ve Jackson, 1999: 301-302):

1. **Ani Kararlar:** İdeal olarak, görüşmeci adayla ilgili bir karar vermeden önce mümkün olan tüm bilgileri toplamalıdır. Ancak görüşmelerde bazen erken bir görüş oluşabilir. Bu bir incelemeye dış görünüşe veya aday tarafından kullanılan bir ifadeye bağlı olarak genelde ilk dört veya beş dakika içinde oluşabilir. Bu da görüşmenin dengesini bozar ve değerlendirme hatası yapılmasına neden olabilir.
2. **Negatif Vurgu:** Adayla ilgili olumsuz bir bilginin olumsuz bilgilerin ağırlık kazanmasıdır. Tek bir olumsuz özellik birçok olumlu yönü bertaraf edebilir.
3. **Halo Etkisi:** Halo etkisinden kaçınılmaya çalışmalıdır. Bir görüşmecinin, olumlu bir özelliğin diğer özellikleri gölgede bırakmasına izin vermesi halo ya da hale etkisidir. Örneğin bir adayın atletizmdeki başarısı tamamen farklı bir alandaki işe alımla ilgili olumlu değerlendirme oluşturabilir. Bir özellik diğer özellikleri gölgede bırakabilir. Bu durumun tersi olumsuz özelliğin etkisinin yüksek olması ise şeytan boynuzu ya da ters hale etkisidir. Mesela adayın okuldaki düşük not ortalaması başarılı iş deneyimlerini gölgeleyebilir.
4. **Önyargılar:** Görüşmeciler kişisel önyargılarını fark edebilmelidir. Mesela bir görüşmeci kendine benzer gördüğü adayı tercih etme eğiliminde olabilir. Bu benzerlik yaş, ırk, cinsiyet, önceki iş deneyimleri, kişisel geçmiş veya benzer diğer faktörler olabilir. İş gücü demografisi değiştikçe, görüşmeciler bu "benzerlik önyargısının" daha da farkında olmalıdır. Önyargılar standartların altında kalan bir başvuru sahibinin seçimi ve standartları karşılayan bir başvuru sahibinin reddi ile sonuçlanabilir. Görüşmeci dürüstçe seçim kararının nedenlerini düşünmelidir. Önyargı sorununun çözümü için kontrol mekanizması güçlü olmalıdır.
5. **Kültürel Gürültü:** Görüşmeyi yapan kişi, kültürel çevreyi tanımayı ve başa çıkmayı öğrenmelidir. Adayın görüşmeciyi etkilemek için gerçeklerden ziyade

sosyal olarak makul gördüğü cevaplar vermesi kültürel gürültü olup, görüşmecinin kültürel gürültüyü önleyecek çapraz kontrol sorularıyla bu sorun bertaraf edebilir.

İnsan kaynakları departmanı ve yöneticilerin sorumlulukları açısından seçim sürecinin aşamaları aşağıda tablo şeklinde özetlenmektedir.

**Tablo 2.5.** Yaygın Personel Seçimi Sorumlulukları

<b>İK Departmanı</b>	<b>Departman Yöneticileri</b>
İlk seçimin ve temasın yapılması. İlk tarama görüşmesinin gerçekleştirilmesi. Uygun istihdamı sağlayacak testlerin uygulanması. Arka plan ve referans bilgilerinin elde edilmesi. En iyi adayların yöneticilere son seçim yönlendirilmesi. İstihdam için sözleşme, özlük dosyası vb. sağlık raporları vb. gereksinimlerin tamamlanması. Seçim sürecinin başarısını değerlendirilmesi.	İstenecek çalışanların belirli işleri doldurma niteliklerinin tespiti. Seçim sürecine uygun şekilde katılım. Nihai adaylarla görüşme yapma. Nihai seçim kararını verme. İK uzmanlarının tavsiyelerine tabi olma Seçilmiş kişilerin uygunluğunu takip ederek gerekli bilgileri elde etme.

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999: 284.

Firmalar, işe alım ve seçim aşamasında yaratıcı düşünce ve yenilikçi özellikleri öne çıkardıkların takdirde bu doğrultuda anlayışa ve yetkinliğe sahip adayları örgüte kazandırabileceklerdir. Bu nedenle etkin bir işe alım ve seçme süreci örgütün yenilikçi süreçlerinin çok önemli bir unsurudur (Demirtaş, 2013: 266). Etkili bir işe alım ve seçme süreci sayesinde örgütler fırsatlardan yararlanma ve tehlikelerden korunma imkanına kavuşurlar. Yetenek savaşlarının yaşandığı günümüz iş dünyasında insan kaynağının bir örgütün en önemli değeri olduğu göz önüne alınarak başarılı işe alım ve seçme uygulamalarının örgütlerin gelişmesine ve yenilikleri yakalamasına ne kadar çok katkı sağlayacağı anlaşılabilir (Peçen ve Kaya, 2013: 96-97).

#### **2.4.4. Eğitim ve Geliştirme**

İnsan kaynakları yönetimi içerisinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütlerin, bireylerin ve grupların performansını iyileştirmeye yardımcı olmak için kullandığı çalışanları daha güçlendirmeyi ve yeni olanların işe ve kuruma entegrasyonunu sağlamayı amaçlayan faaliyetlerdir. Eğitim, bir çalışanın belirli bir işte performansını

artırmaya odaklanırken, gelişim gelecekte ihtiyaç duyabileceği bir pozisyon için çalışana bilgi ve beceri kazandırmaya odaklanır (DelCampo, 2010: 169). Eğitim, bir kurumun çalışanlar tarafından işle ilgili yetkinliklerin, bilgilerin, becerilerin ve davranışların öğrenilmesini kolaylaştırmak için planlanan çabayı ifade eder. Geleneksel olarak şirketler, çalışanlarına işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve davranışları öğretmek için kurs, program veya etkinlik yoluyla formal eğitime sıklıkla başvururlar. Formal eğitim, şirket tarafından geliştirilen ve düzenlenen eğitim ve geliştirme programları, kursları etkinlikleri ve çevrimiçi programları ifade eder. Gelişim ise çalışanların geleceğe hazırlanmalarına yardımcı olan formal eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler ve kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi anlamına gelir. Bu doğrultuda gelişim geleceğe yönelik olduğu için, çalışanın mevcut işi ilgisi olmayabilecek öğrenmeyi de içerir (Noe vd., 2006: 298).

Eğitim ve geliştirmenin belirli başlıklar altında karşılaştırması tablo ile gösterilmektedir.

**Tablo 2.6.** Eğitim ve Geliştirmenin Karşılaştırılması

	<b>EĞİTİM</b>	<b>GELİŞTİRME</b>
<b>Odak</b>	Şimdi	Gelecek
<b>İş deneyimlerinin kullanımı</b>	Düşük	Yüksek
<b>Hedef</b>	Mevcut işe hazırlık	Mevcut işteki değişikliklere hazırlık
<b>Katılım</b>	Zorunlu	Gönüllü

**Kaynak:** Noe vd., 2006: 298.

Hem eğitim hem de gelişim çalışanların performans göstermesine yardımcı olmak için tasarlanmış çalışan geliştirme biçimleridir. Bu şekilde, örgütler düşük performansla mücadele edebilmekte veya performans düşmeden tedbir alabilmektedirler (DelCampo, 2010: 169). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri yeni çalışanların oryantasyonu, insan kaynakları eğitimi ve gelişimi ile başlayarak iş becerisi eğitimini de içerir. İşler geliştikçe ve değiştikçe, teknolojik gelişmeleri de göz önüne alarak sürekli devam eden eğitim ve gelişim gereklidir. Yöneticiler dahil olmak üzere örgütlerde herkesin gelişimini teşvik etmek örgütleri geleceğe hazırlamak için gereklidir (Mathis ve Jackson, 1999: 12-13).

Eğitim, çalışanların mevcut işlerinde daha iyi olmalarına yardımcı olmak için paha biçilemez derecede öneme sahiptir. Bununla birlikte, şirketlerin en iyi performans gösteren çalışanları elde tutmak ve organizasyonu ortamdaki değişikliklere hızla uyum sağlayacak şekilde konumlandırmak için sürekli çalışan gelişimine yatırım yapması gerekmektedir. Bu süreç örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamak için yetenekli çalışanların elde tutulması ve onların kariyer gelişimlerinin sağlanmasına doğru ilerlemektedir (Noe vd., 2006: 328). Örgütlerinin eğitim programlarına katılan işgörenler, kendilerine değer verildiği algısına ulaştıklarından bu da örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının güçlenmesine neden olmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192).

Çalışanlar bir örgütte ne kadar süre kalmayı planladıklarına bakmaksızın, eğitim ve geliştirme fırsatlarına önem verirler. Çalışanlarının bu tür büyüme ihtiyaçlarına cevap veren kuruluşlar, günümüzün sıkı işgücü piyasasında daha iyi yetenekler çekecektir. Bu nedenle eğitim, çalışanların kuruma bağlılıklarını sürdürmeleri için teşvik görevi görür (Aggarwal ve Bhargava, 2009, 15). Eğitimin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için yöneticiler eğitim sürecini yakından izlemelidir. Bu süreç üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; eğitim yönteminin tespit edildiği değerlendirme aşaması, eğitimin gerçekleştirildiği yürütme aşaması ve gerçekleştirilen eğitimin sonuçlarının izlendiği ve etkinliği ile ilgili raporların hazırlandığı değerlendirme aşamasıdır (DelCampo, 2010: 109-112).

Eğitimden beklenen temel yararlar maddeler halinde şunlardır (Elataş, 2010: 88): i) Sınırsız kalite anlayışını yerleştirmek, ii) Hatalı üretim ve hizmet miktarını düşürmek, iii) Yeni iş yapma usulleri geliştirmek, iv) İşgücü devir oranını asgariye düşürmek, v) İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırmak, vi) Fazla mesai maliyetlerini azaltmak, vii) İş kazalarını düşürmek, viii) Bakım ve onarım maliyetlerini düşürmek, ix) Çalışan motivasyonunu arttırmak, x) Çalışanların uzmanlıklarını arttırmak ve potansiyellerini ortaya çıkarmak, xi) Çalışanların ve örgütün performansını yükseltmek, xii) Çalışanların iş ortamına çabuk bir şekilde uyum sağlamalarını ve becerilerini arttırmalarını temin etmek, xiii) Çalışanlara kendi kişisel gelişimlerini yönlendirecek bakış açısı kazandırmak.

Örgütlerde eğitim faaliyetlerinden bahsederken fonksiyonlar arası eğitim ile oryantasyon ve sosyalleşme özellikle üzerinde durulması gereken kavramlardır.

### **Fonksiyonlar Arası Eğitim**

Fonksiyonlar arası eğitim alan çalışanlar farklı görevleri yerine getirebilmektedir (Ahmad ve Schroeder, 2003: 24). Çünkü fonksiyonlar arası eğitimler birimler arası gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir (Peçen, 2012: 8). Fonksiyonlar arası eğitim sayesinde işgörenler farklı görevlerde bilgi sahibi olmakta, ani ortaya çıkabilecek durumlarda birbirlerini yedekleyebilmekte böylelikle işler aksamadan yürütülebilmektedir. Bu eğitim sayesinde bölümler arası iletişim de artmaktadır (Kesen, 2014: 16).

### **Oryantasyon ve Sosyalleşme**

Oryantasyon işe alınan personelin işe alıştırılma sürecidir. Bu süreç kapsamına yeni personele iş ortamının, örgütün çalışma arkadaşlarının tanıtılması girmekte ve işe uyumunun kolaylaştırılması hedeflenmektedir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006: 196). Oryantasyon, yeni çalışanları onlardan beklenenler hakkında bilgilendirme sürecidir ve yeni işlerindeki zorluklarla ve geçişin stresıyla başa çıkmalarına yardımcı olur. Bu birçok örgüt için ilk ve en önemli eğitim fırsatı bu olabilir (DelCampo, 2010:



112). Oryantasyonun bir amacı da yeni çalışanların çalışma gruplarına girişini kolaylaştırmaktır. Yeni işe başlayanlar genellikle işyerinde kolay kabul edilip edilmeyecekleri ile ilgili endişe taşırlar. Oryantasyon süreci aynı zamanda yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini en hızlı ve kolay bir şekilde aktarma yoludur (Mathis ve Jackson, 1999: 326).

Bir çalışan için işe alındıktan veya terfi ettirildikten itibaren uyum ve işe alıştırma sonrası aşama sosyalleşmedir. Asgari sosyalleşme ile firmalar, çalışanlara formal kuralları ve onları örgüt kültürünü ve uygulamalarını benimsemeleri ve kabul görmeleri için gereken prosedürleri öğretirler. Bunu yapmak, azami sosyalleşmeyi sağlamaktan daha kolay ve düşük az maliyetlidir ancak sonuçta çalışanın firmaya daha az psikolojik bağlılığı veya daha az tahmin edilebilir davranışı olabilecektir (Schuler ve Jackson, 1987: 212). Sosyalleşme çalışan uyumu için daha geniş zamana dayalı ve kapsamlı bir süreçtir. Sosyalleşme ile yeni bir çalışanın örgüte girdikten sonra günlük operasyonlar, görevle ilgili ve sosyal aktiviteler ve informel gruplar vb. hakkında günden güne yeni şeyler öğrenmesi sağlanır (DelCampo, 2010: 112).

### **Eğitim Yöntemleri**

Eğitim yöntemlerini seçerken örgütsel eğitim hedeflerine ulaşmanın yan ısıra maliyet, zaman vb. faktörler göz önüne alınır. Bu doğrultuda eğitim yöntemleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Tyson, 2006: 230-231): i) **İşyerinde Eğitim:** İşyerinde eğitim çeşitli şekillerde olabilir. En geniş anlamda çalışanın kariyer gelişimi ve kazanımlar ile özdeşleştirilebileceğini hissetmesi ve işin kendisinin sağladığı deneyim ve fırsatlar ile sürekli olarak gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmasıdır. ii) **İş Dışında Dış Merkezlerde Eğitim:** Çoğu insan eğitim merkezlerinin resmi yöntemlerine aşınadır ve birçok kuruluş merkezi eğitim etkinlikleri için otel ve konferans salonları vb. merkezleri kullanır. Burada eğitim tam zamanlı yapılır personel, gerektiğinde öğretim görevlileri ve eğitmenler tarafından desteklenir. iii) **İşyerinde Eğitim ile Dış Merkezlerde Eğitimin Kombinasyonu:** Bu eğitim yönteminde işyerinde bir dizi eğitim modülleri ile açık ve uzaktan eğitim yöntemleri kullanılmaktadır.

Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin arzu edilen nihai hedeflere ulaşmak için istenilen amaca uygun olarak seçilmeleri, dizayn edilmeleri ve yürütölmeleri gerekmektedir. Bunun temelinde de doğru planlama vardır (Bakalcı, 2010: 70). Eğitimde olduğu gibi gelişim faaliyetleri de işyeri ve işyeri dışında gerçekleşebilir. Bu iki gelişim yönteminin alt türleri avantaj ve dezavantajları esas alınarak aşağıda tablo ile gösterilmektedir.

**Tablo 2.7.** Temel Geliştirme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

<b>İşyerinde Gelişim</b>	<b>Avantaj</b>	<b>Dezavantaj</b>
Koçluk	Doğal ve iş ile ilişkilidir.	İyi koç bulmak zordur.
Komite Atamaları	Katılımcılar kritik süreçlere dahil olur.	Vakit kaybına yol açabilir.
İş Rotasyonu	Örgüte mükemmel bir bakış sağlar.	Uzun başlatma süresi gerektirir.
Asistan Pozisyonları	İyi bir yöneticinin etkisinde kalmayı sağlar.	Olası iyi pozisyon sıkıntısı yaşanabilir.
<b>İşyeri Dışında Gelişim</b>	<b>Avantaj</b>	<b>Dezavantaj</b>
Sınıf Kursları ve Dereceleri	Bilindik ve kabul görmüştür.	Her zaman performansı geliştirmez.
İnsan İlişkileri Eğitimi	Önemli yönetim becerileriyle ilgilenir.	Etkinliğini ölçmek zordur.
Vaka Çalışmaları	Pratikdir ve yönetimle ilgili gerçekler öğrenilebilir.	Bazı karar vericiler için bilgi yetersiz olabilir
Rol Yapma Oyunu	Kişilerarası zor durumlarda tutum değişikliğine yol açabilir	Stajyerler rahatsız olabilirler.
Simülasyonlar	Gerçekçidir ve entegre edilebilir.	Amaca uygun olmayan oyunlar oynanabilir.
Araştırma Seyahat İzinleri	Canlandırıcı ve geliştiricidir.	Pahalıdır ve çalışanlar işleriyle bağlantılarını kaybedebilirler.
Açık Hava Eğitimi	Fiziksel zorluklar kendine güveni ve ekip çalışmasını artırabilir.	Fiziksel doğası gereği herkes için uygun değildir hatta tehlikeli olabilir.

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999: 363.

Eğitim hem zaman alıcı hem de maliyetlidir ve birtakım sonuçlara ulaşmak hedeflenir. Bu nedenle mutlaka eğitimde değerlendirilmesi yapılmalıdır. Burada "ölçülene kadar hiçbir şeyin iyileşmeyeceği" şeklindeki yönetim aksiyomu referans alınmalıdır. Eğitim maliyetleri incelenerek fayda/maliyet analizi yoluyla da değerlendirilebilir. En iyi yol eğitimden önce ve sonra çıktının değerini ölçmektir. Ancak çoğu durumda bu çıktıları ve ölçmek zordur veya mümkün olmayabilir. Bu nedenle eğitim kıyaslaması yöntemi de kullanılmaktadır. Yakın sektör ve büyüklükteki firmaların uyguladıkları eğitimin sonuçlarıyla aynı alanda örgütün uyguladığı eğitimin çıktıları karşılaştırılabilir. Bunu gerçekleştirebilmek için de bu sonuçlara ulaşmak için karşılaşılabilecek muhtemel zorlukları göz ardı etmemek gerekir (Mathis ve Jackson, 1999: 340-341).

Ayrıca örgütlerde eğitimin amacından uzaklaşarak, bir sosyal faaliyet olarak değerlendirildiği ve belli sürelerde bazı çalışanlara, bazen de sırası gelince verilen bir ödüle dönüştüğü görülmektedir. Bu konuda yöneticilerin tavrı önemlidir. Yöneticiler, eğitim ve geliştirmeyi destekleyerek, ihtiyaca göre eğitim programlarının oluşmasına katkı sağlayarak, eğitimin davranışlara dönüşmesini takip ederek ve bizzat kendileri de bu faaliyetlere katılarak bu algıların oluşmaması için üzerlerine düşeni yapmalıdırlar. Bu noktada üstlerin eğitim katılımlarının üzerinde özellikle durulmalıdır. Çünkü örgütlerde yöneticilerin işlerinin yoğunluğundan dolayı eğitim programlarına rağbet etmediği, tam tersi iş dışı bir aktivite olarak görüp, kendi katılımına öncelik verdiği ya da katıldığı eğitimlerde günlük iş ilişkilerinden kendisini soyutlayarak eğitime tam konsantre olmadığı görülebilmektedir. Örneğin bir konferans sırasında telefonunu kapatmayarak sık sık dışarı çıkabilmekte ya da erken ayrılabilir. Yöneticilerin tüm bu konulardaki hassasiyetleri eğitim ve geliştirme ile ilgili astlarını, diğer yöneticileri ve üst yönetimi de olumlu yönde etkileyecektir.

#### **2.4.5. Performans Değerlendirme**

Performans, esasen bir çalışanın yaptığı veya yapmadığı şeydir. Çalışanların işlerini gerçekleştirirken gösterdiği iş birliği, iş çıktılarının miktarı, kalitesi ve zamanında olması performanslarını belirleyici unsurlardır (Mathis ve Jackson, 1999: 386). Performans değerlendirme, bir çalışanın örgüt için göreceli değeri hakkında bilgi

edinme, analiz etme ve kaydetme sürecidir. Yöneticilerin, çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını analiz etmeleri gerekir. Çünkü bu şekilde güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilirler, eğitim ihtiyaçlarını belirlerler ve terfi için uygun olup olmadıklarına karar verirler. Etkili performans değerlendirme sistemi çalışanların performanslarını geliştirmeye, davranışlarını yönlendirmeye ve yönetmeye yardımcı olur (DelCampo, 2010: 170). Ayrıca etkili bir performans yönetim sisteminin örgütün stratejik misyonu ile uyumlu, bir geliştirme aracı olarak faydalı, yönetim aracı olarak kullanışlı, yasal ve işle ilgili, çalışanlar tarafından genel olarak adil görülme ve çalışan performansını belgelemede faydalı olma özellikleri olmalıdır (Mathis ve Jackson, 1999: 408).

Performans değerlendirme sürecindeki ilk adım, yöneticilerin performansın ölçülecek boyutlarını tespit etmesidir. Bu tespit yöneticilere etkili iş performansını tespit imkânı sağlar. Önemli bir ölçüm boyutu eksikse, çalışanların morali bozulabilir çünkü bu boyutta başarılı olan çalışanlar güçlü olan bu yönleriyle tanınmayacak veya ödüllendirilmeyeceklerdir. Alakasız veya önemsiz bir boyut dahil edilmişse, çalışanlar değerlendirme sürecini anlamsız olarak algılayabilir (DelCampo, 2010: 123). Tek bir en iyi performans değerlendirme yöntemi yoktur. Her yaklaşımın yönetim, gelişme ve yasal savunabilirlik açısından pozitif ve negatif yönleri vardır. Bu durum birebir periyodik değerlendirmeden 360 derece geri besleme yöntemine kadar bütün yöntemler için geçerlidir. Performans değerlendirme, önemli olan örgütlerin kendileri için tüm yönleriyle tartarak en iyi metodu veya kombinasyonu tespit etmeleridir. Yöneticiler, çalışanların performansının doğru bir şekilde ölçülmenin yolunu tespit ederken önlerine çıkabilecek engellerin bilincinde olmalıdır. Yöneticiler bu alanda yaygın olarak beş zorlukla karşı karşıya kalabilir: i) Değerlendirici hataları ve önyargı, ii) duyguların etkisinde kalma iii) örgütsel politikaların etkisi, iv) bireysel veya grup odağı ve v) yasal sorunlar (DelCampo, 2010: 124). İnsanların bilgi işlemede ciddi sınırlamalara sahip olmasından dolayı, yargılarda bulunmak için sıklıkla hüristikler (zihinsel kestirmeler) veya basitleştirme mekanizmaları da kullanılmaktadır. Genellikle öznel performans ölçümlerinde görülen bu hüristikler, değerlendirici hatalarına yol açabilir (Noe vd., 2006: 414). Aşağıdaki tabloda performans

değerlendirmeleri sırasında ortaya çıkabilecek değerlendirici hatalarının özetle yer almaktadır.

**Tablo 2.8.** Performans Değerlendirmede Değerlendirici Hataları

HATA TİPİ	DEĞERLENDİRİCİ HATASI ÇIKARIMI
Kendine Benzetme Hatası	Değerlendirici kendine benzeyenleri, benzemeyenlere göre daha olumlu yargılar. Benzerlik, ırk veya cinsiyet gibi demografik özelliklere dayandığında ayrımcı kararlara yol açabilir.
Kontrast Hatası	Nesnel bir standart yerine bireyleri birbirleriyle karşılaştırmak. Örneğin, bir değerlendirici, tamamen yetkin bir çalışanı, olağanüstü olan birkaç meslektaşı ile karşılaştırır ve üstün meslektaşları nedeniyle yetkin çalışana hak edilenden daha düşük derecelendirmeler verir.
Dağılım Hatası	Bir değerlendiricinin değerlendirme ölçeğinin yalnızca bir bölümünü kullanma eğiliminin sonucu, aynı kişi tarafından değerlendirilen çalışanlar arasında ayırım yapmayı ve/veya farklı kişiler tarafından değerlendirilen bireylerin performansını karşılaştırmayı zorlaştırır. Yüksek puan verme eğilimi gösteren hoşgörü, düşük puan verme eğilimini ifade eden katılık ve ortalama puan verme eğilimi olan merkezi eğilim hatası olmak üzere üç tip dağılım hatası vardır.
Halo ve Boynuz (Şeytan Boynuzu) Hataları	Bir çalışanın performansının farklı yönlerini ayırt edememek. Halo, bir olumlu performans yönü, değerlendiricinin performansın diğer tüm yönlerini olumlu olarak derecelendirmesine neden olduğunda ortaya çıkar. Halo hatası, çalışanların performanslarının hiçbir yönünün iyileştirmeye ihtiyaç duymadığına inanmasına yol açar. Boynuz hatası, bir olumsuz yön, değerlendiricinin diğer tüm yönlere düşük derecelendirmeler atamasıyla sonuçlandığında ortaya çıkar. Boynuz hatası, çalışanların moralini bozar ve savunmacı hale getirir.

**Kaynak:** Noe vd., 2006: 414.

Sistemik bir performans değerlendirme sistemi olarak performans yönetiminin stratejik, idari ve gelişimsel olmak üzere üç temel amacı maddeler halinde şu şekilde açıklanabilir (Noe vd., 2006: 393):

1. **Stratejik Amaç:** İlk olarak bir performans yönetim sistemi, çalışan faaliyetlerini kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirmelidir. Stratejilerin uygulanmasının başlıca yollarından biri, bu stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan sonuçları,

davranışları ve bir dereceye kadar çalışan özelliklerini tanımlamak ve ardından çalışanların performansını en üst düzeye çıkaracak özellikleri sergileyecek ve sonuçları üretecek ölçüm ve geri bildirim sistemleri geliştirmektir.

2. **İdari Amaç:** Örgütler, özellikle performans değerlendirme, ücret yönetimi, terfileri, işe devam veya işten çıkarma kararı verme gibi birçok idari kararda performans yönetimi bilgilerini esas alırlar. Ancak bu kararların önemine rağmen, bilginin kaynağı olan pek çok yönetici, performans değerlendirme sürecini yalnızca işin gereklerini yerine getirmek için geçmeleri gereken gerekli bir zorunluluk olarak görmekte ya da çalışmaya devam edeceği kişilere karşı olumsuz sonuçlarını düşünerek gereken önemi vermemekte veya değerlendirme hataları yapabilmektedir. Bu durum idari kararlarda hata yapmaya ya da istenilen sonuçlara tam ulaşmamaya neden olabilmektedir.
3. **Gelişimsel Amaç:** Performans yönetiminin organizasyonlarda yetenek yönetiminin anahtarı olduğu göz önüne alınarak üçüncü temel amacının işlerinde etkisiz olan çalışanları geliştirmek olduğu vurgulanmalıdır. Çalışanlar olması gereken performansı göstermediğinde, performans yönetimi bunu iyileştirmeye çalışır. Bir performans değerlendirme süreci sırasında verilen geri bildirim, genellikle çalışanın zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Bununla birlikte, ideal olarak, performans yönetim sistemi sadece çalışanın performansının eksik yönlerini değil, aynı zamanda bu eksikliklerin nedenlerini de tanımlamalıdır. Örneğin, bir beceri eksikliği, bir motivasyon sorunu veya çalışanın geride kalmasına sebep olan bir engel bu sebeplerden biri olabilir.

Performans değerlendirme öncesinde yöneticilerin birtakım soruları cevaplaması gerekecektir. İnsan yargısı, her bireyin değerlerini, tutumlarını, beklentilerini ve algılarını etkileyen benzersiz genetik ve çevreye bağlıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmeye ilgili temel sorular hakkında görüş farklılıkları olabilse de baştan sona tüm performans değerlendirme sürecini kapsayan temel sorular şunlardır: i) İş ne gerektiriyor? ii) İş sahibinin etkili bir şekilde çalışması için ne yapması gerekiyor? iii) Hangi iş sonuçları etkili performans olduğunu gösterir? iv) Gelecekteki eylem planı hakkında hangi performans sonuçları kanıt yerine geçebilir? Bu sorular birbirine bağlı

durumdadır ve her biri bir sonraki soruyu etkileyen yargıya yol açar (Tyson, 2006: 201).

Etkili performans yönetiminin önemli bir parçası, performansın nasıl değerlendirildiğini belirlemektir. Uygun yaklaşım belirlerken stratejik uygunluk, geçerlilik, güvenilirlik, kabul edilebilirlik ve özgüllük kriterlerine göre değerlendirme yapılmalıdır. Tüm bu yaklaşımların güçlü ve zayıf yönleri vardır. Sonuç olarak, birçok şirketin performans değerlendirmesinde bir yaklaşım kombinasyonu kullanılır. Organizasyonel iş stratejisine ve hedeflerine etkili bir şekilde katkıda bulunmak için hem neyin başarıldığını hem de nasıl başarıldığını ölçebilecek etkili performans değerlendirme sistemleri kurmalıdır. Performans değerlendirme yaklaşımları, karşılaştırmalı yaklaşım, özellik yaklaşımı, değerlendirme merkezleri ve sonuçlar yaklaşımıdır. Bu dört yaklaşım ve her yaklaşımın içerdiği yöntemler aşağıda maddeler halinde şu şekilde açıklanmaktadır (Noe vd., 2006: 399-405):

1. **Karşılaştırmalı Yaklaşım:** Performans ölçümüne yönelik karşılaştırmalı yaklaşım, değerlendiricinin bir kişinin performansını diğerleriyle karşılaştırmasını gerektirir. Karşılaştırmalı performans değerlendirme yaklaşımının kapsamına; çalışanların performanslarına göre sıralandığı yöntem, çalışanların kategorilere ayrılarak sıralandığı zorunlu dağıtım yöntemi ve çalışanların çalışma grubundaki bir personelle karşılıklı çift olarak mukayese edildiği ikili karşılaştırma yöntemi olmak üzere temel üç teknik girmektedir:
2. **Özellik Yaklaşımı:** Performans yönetiminde özellik yaklaşımı, bireylerin şirketin başarısı için taşıması gereken belirli özelliklerine yani niteliklerine odaklanır. Bu yaklaşımı kullanan teknikler, inisiyatif, liderlik ve rekabet gücü gibi bir dizi özelliği tanımlar ve bireyleri bunlara göre değerlendirir. Özellik yaklaşımının şu beş temel tekniği vardır: i) **Grafik Derecelendirme Ölçeği:** Bu yöntemde özelliklerin bir listesi beş puanlık veya başka bir sayıdaki puan derecelendirme ölçeğiyle değerlendirilir. ii) **Davranışsal Yaklaşım:** Bir çalışanın işte etkili olması için sergilemesi gereken davranışları tanımlamaya

çalışır. iii) **Kritik Olaylar Tekniği:** Yöneticilerin, her bir çalışanın belirli etkili ve etkisiz performans örneklerinin kaydını tutmasını gerektiren tekniktir. iv) **Davranış Bağlantılı Değerlendirme Ölçeği:** Kritik olaylar tekniğini temel alır. Farklı performans seviyeleriyle ilişkili davranış örneklerinden oluşan çapalar geliştirerek performans boyutlarını özel olarak tanımlamak için tasarlanmıştır. v) **Yetkinlik Modeli:** Yetkinlik modelleri, tüm bir meslek, organizasyon, iş ailesi veya belirli bir iş için ortak olan yetkinliklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini sağlar.

3. **Değerlendirme Merkezleri:** Bir değerlendirme merkezinde bireyler genellikle lidersiz grup tartışmaları, sepet içi yönetim ve rol yapma gibi bir dizi simüle edilmiş görevi yerine getirirler. Değerlendiriciler, bireylerin davranışlarını gözlemler ve yönetici olarak yeteneklerini veya potansiyellerini değerlendirirler.
4. **Sonuçlar Yaklaşımı:** Sonuçlar yaklaşımı, bir işin veya çalışma grubunun objektif, ölçülebilir sonuçlarını yönetmeye odaklanır. Bu yaklaşım, öznelliğin ölçüm sürecinden çıkarılabildiği zaman performans değerlendirme sonuçlarının bir bireyin örgütsel etkinliğe katkısının en doğru göstergesi olduğunu varsayar.

### **360 Derece Geri Besleme Yöntemi**

Önceki dört yaklaşımdan farklı olarak gerek araştırmacılar gerekse de yöneticiler arasında son zamanlarda popüler olan bir yöntem daha vardır. 360 derece geri besleme yaklaşımı olarak adlandırılan bu yöntem değerlendiricilerle ilgili radikal değişikliklerden ve kapsam genişliğinden dolayı farklı bir yaklaşım olarak da değerlendirilebilir.

360 derece geri bildirim sistemlerinde, çalışanların davranışları veya becerileri yalnızca üstleri tarafından değil, meslektaşları, müşteriler, astları ve kendileri tarafından değerlendirilir. 360 derece geri bildirim sisteminin faydaları arasında yöneticilerin performansına ilişkin birden çok perspektif toplamak, çalışanların kendi kişisel değerlendirmelerini başkalarının görüşleriyle karşılaştırmalarına olanak



sağlamak ve çalışanlar ile iç ve dış müşterileri arasındaki davranışlar ve beceri derecelendirmeleri hakkındaki iletişimleri resmileştirmek yer alır. 360 derece geri bildirim sisteminin potansiyel sınırlamaları ve dezavantajları arasında ise değerlendirmeleri tamamlamak için değerlendiricilere verilen zaman talepleri, olumsuz bilgi sağlayan değerlendiricileri belirleyip cezalandırmak isteyen yöneticiler, sonuçları yorumlamaya yardımcı olacak bir kolaylaştırıcıya ihtiyaç duyulması ve şirketlerin, yöneticilerin aldıkları geri bildirimlere göre hareket edebilecekleri; geliştirme planlaması, değerlendiricilerle görüşme, kurs alma vb. yöntemler sunmadaki başarısızlığı sayılabilir (Noe vd., 2006: 410). Ancak 360 derece geri bildirim yöntemi daha verimli bir çalışma yaratarak iyi iletişim kalıpları oluşturmaya yardımcı olan disiplin veya düşük performans sorunlarına daha aza indiren iş ortamı oluşturmaya katkı sağlayan bir yöntem olarak kabul edilmektedir (DelCampo, 2010: 170). Geri bildirim, güven oluşturmak, istenen davranışları pekiştirmek, sorunları netleştirmek, öz farkındalığı geliştirmek, takdir etmek vb. katkılarla performansı iyileştirme katkısı sağlamaktadır (Tyson, 2006: 201).

### **Performans Geribildirimi**

Beklenen performans tanımlandıktan ve çalışanların performansı ölçüldükten sonra, bu performans bilgilerinin çalışanlara geribildirimini yapılması gerekir, böylece çalışanlar herhangi bir eksiklikleri düzeltebilirler. Performans geri bildirim süreci karmaşıktır ve hem yönetici hem de çalışan için endişe yaratır. Negatif geribildirim vermek üzücü almak ise dayanılmaz olabilir. Bu nedenle performans geri bildirim sürecinde yöneticinin rolü önemlidir. Çalışanlar, performanslarının beklentileri karşılamadığının farkına varmazlarsa, performansları iyileştirmeyebilirler hatta daha da düşük performans gösterebilirler. Etkili yöneticiler, çalışanlara yapıcı şekilde özel performans geri bildirimini sağlar (Noe vd., 2006: 416).

Yöneticilerin çalışanlarla görüşme yapmaları değerlendirmeleri tartışması iki taraftaki yanlış anlamaları gidermek için kullanılabilir. Bu görüşmede yönetici derecelendirme nedenini açıklamalı, danışmanlık ve gelişimi vurgulamalıdır. Gelişime odaklanmak her iki tarafa da çalışanın performansını değerlendirme ve iyileştirme fırsatı verir

(Mathis ve Jackson, 1999: 404). Performans geribildirimi çalışanlara performansları ile ilgili doğru zeminde, zamanında ve faydalı bilgi sağlar (Ahmad ve Schroeder, 2003: 24). Etkili performans geri bildirim, mevcut performans yönetimindeki sorunları zamanında tespit edebilir, çalışanların tutkusunu en üst düzeye çıkarabilir ve performans yönetiminin sorunsuz ilerlemesini sağlayabilir (Gao, Wang ve Yan, 2019: 130). Geri bildirim düzenli yapılması ve sadece gerekli bilgilerin verilmesi önemlidir. Çünkü eksik ve fazla bilgiler geri bildirim etkinliğinin azalmasına neden olabilir (Kaya ve Kesen, 2014: 101).

Örgütlerde geleneksel performans yönetimi bireysel performans değerlendirilmeye ve ödülü dağıtmaya odaklanmıştır. Ancak giderek artan bir şekilde, performans hedefleri ve standartları, uygun kaynaklar, rehberlik ve bireyin yöneticisinin desteğiyle birlikte, performansın planlanması ve etkinleştirilmesinin bireysel performans üzerinde kritik bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Torrington vd., 2017: 227). Çalışanların doğası gereği şekillendirilebilir, proaktif ve sorumluluk almaya istekli olduğunu varsayan yöneticilerin, işleri zenginleştirmeleri, çalışanları güçlendirmeleri ve yüksek performansa dayalı olarak ödüllendirmeleri daha olasıdır (Aycan vd., 2000: 201).

#### **2.4.6. İş Değerleme ve Ücretlendirme**

İnsan kaynakları yönetiminin en zor uygulamalarından biri örgütte yapılan işlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve onun uzantısı olarak gerçekleştirilen ücret yönetimidir. (Bakalcı, 2010: 64). İş değerlendirme, işin niteliklerine göre işgören alımı gerçekleştirmek çalışanın motivasyon unsurlarından olan ücreti yapılan işin vasıflarına göre şekillendirmeyi böylelikle de çalışan etkinliği ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir fonksiyondur. Doğası gereği her iş için gereken bilgi, çaba ve beceriler farklıdır. Bu da iş değerlemesinin yapılması gerekliliğini ortaya koyan önemli bir unsurdur. Bu nedenle bir işin diğer işlere göre göreceli değerlendirilmesi örgütler için kritik öneme sahiptir (Bayar ve Acar, 2017: 65). Bu doğrultuda gerçekleştirilen ücret yönetiminde ücretin hangi kriterlere göre belirleneceği ve nasıl ödeneceği vb. konular incelenmektedir (Pelit ve Gökçe, 2019: 372).

İş değeri, bir organizasyondaki tüm işlerin boyutunu ve önemini ölçmek için kullanılan ve tüm işlerin hiyerarşik sıralamasını ortaya koyan bir sistemin kurulmasını içerir. Her işe uygun derece ve ona bağlı ücretlendirme belirlenir. Bu nedenle iş değeri bir örgütün içindeki göreceli iş değerine ve diğer işverenler tarafından ödenen oranlarla karşılaştırmalardan ziyade işlerin kendi arasındaki karşılaştırmalara odaklanır. İş değerlemesinin son yıllarda önemi daha çok fark edilmekte ve uygulaması yaygınlaşmaktadır. Bu popülerliğine rağmen bazen iş değeri yanlış anlaşılmaktadır. Bu yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir: i) İş değeri, iş sahibinin performansı ile değil, işle ilgilidir. Bireysel liyakat değerlendirilmez. ii) Teknik ve bilimsel olmaktan çok sistematiktir. Sistematik bir şekilde karar vermeleri gereken deneyime sahip kişilerin planlı gözlemine ve kararına bağlıdır. Buna rağmen kesin sonuçlar üretmez. iii) İş değeri, sendikaların girdiği işyerlerinde toplu pazarlığı ortadan kaldırmaz. Gelirler arasındaki farklılıkları belirler; ücret seviyelerini veya yıllık ücret artışlarını belirlemez. iv) Yalnızca bir ödeme oranları yapısı üretilir. Primler ve teşvikler gibi diğer kazanç unsurları bu yöntemle belirlenmez (Torrington vd., 2017: 511).

Ücret insanların bir örgütte bir işi nasıl ve neden seçtiğini etkileyen önemli bir faktördür. İşverenler ücret belirlerken makul derecede rekabetçi olmalıdır. Ücret, iş almak, performansı sürdürmek, ödüllendirmek için önemli bir unsurdur (Mathis ve Jackson, 1999: 416). Bir çalışanın ücret ödemesinde, sabit ve değişken olmak üzere farklı unsurlar vardır. Sabit unsurlar, bireye yapılan haftalık veya aylık düzenli ödemeyi oluşturan ve istisnai durumlar dışında değişmeyen unsurlardır. Bu genelde temel ücret olarak adlandırılır. Değişken unsurlar, çalışan veya işveren tarafından değiştirilebilir. Ek miktar bazen gerçekleştirilen görev ve sorumluluk alanına bazen de çalışanın yeteneğine göre ilave edilmektedir. Eğitim nitelikleri ve denetim sorumlulukları için ödemeler oldukça yaygındır. Yan haklar nakit değeri olan çalışma koşullarının ekstraları olarak kategorize edilir. En yaygın olanları şirket arabaları, sübvansiyonlu yemekler, çocuk bakımı kuponları, özel sağlık sigortası, personel indirimleri olabilir. Göreve göre primler ve tazminatlar değişken veya sabit ek ücret unsuru olabilir. Normal çalışma zamanının dışında ve süresinin üzerinde gerçekleşen

çalışmaya göre de fazla mesai ücreti belirlenmektedir. Teşvikler, genellikle önceden düzenlenen, bir bireyin veya çalışma grubunun çalışma performansı ile bağlantılı ödeme unsurlarıdır. Bonuslar işveren tarafından doğrudan verilen ve çalışan tarafından kazanılmayan karşılıksız farklı ve değişken bir ödeme ücret unsurudur (Torrington vd., 2017: 507-508). İş değerlendirme ile bir işin diğer işlere kıyaslanarak örgütün amaçlarına yaptığı katkı da tespit edilmiş olmaktadır (Çal, 2012: 47).

Ücretlendirme yaklaşımları; iş temelli yaklaşımlar ve beceri temelli yaklaşımlar olmak üzere iki temel kategoriye ayrılır. İş temelli yaklaşımlar yaygındır ve sektördeki işgücü piyasasına göre yüksek ücret verebilmeyi esas alır. İş temelli yaklaşımlar ile iş analizi, iş tanımları ve hakkaniyetli iş değerlemesi ile iç eşitliğin sağlanması, iş hiyerarşilerinin oluşturulması hedeflenir. Ücret aralıkları belirlenerek kıdemlere göre farklılık uygulanabilir. Beceri temelli planlarda, çalışanlara esnekliklerine veya birden çok görevi gerçekleştirme becerilerine göre ödeme yapılır. Yani beceri işten daha geçerli analiz birimidir. Tüm çalışanlar aynı ücretle işe başlar ve ustalaştıkları her yeni beceri için bir ödeme düzeyine yükselirler (DelCampo, 2010: 86). Aşağıda ücretlendirmede insan kaynakları departmanı ve yöneticiler tarafından yaygın olarak yerine getirilmesi gereken sorumluluklar tablo şeklinde gösterilmektedir.

**Tablo 2.9.** Yaygın Ücretlendirme Sorumlulukları

<b>İnsan Kaynakları Departmanı</b>	<b>Yöneticiler</b>
Ücreti geliştirir ve sistemi yönetir. İş değerlendirme ve ücretlendirme anketlerini uygular Ücret/maaş yapılarını ve politikalarını geliştirir	Performansı ve ödülleri eşleştirmeye çalışır İnsan kaynakları departmanından gelen verilere göre ödeme oranlarını ve artışlarını tavsiye eder. İnsan kaynakları departmanından gelen yönergelere göre çalışanın performansını değerlendirir.

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999: 418).

Doğru tasarlanmış performansa göre ücret ödeme sistemleri, yöneticilere çalışanların çıkarlarını örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirme fırsatı verir. Ancak performansa

göre ödeme programlarının istenen sonuca ulaşması tamamlayıcı insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmadığı sürece zordur (DelCampo, 2010: 128). Bu doğrultuda ücret politikaları belirlerken iyi performansı ödüllendirmek, iş gücü için rekabetçi kalmak ve maliyetleri kontrol eden bir ücret pozisyonu benimsemek ve tüm çalışanlara karşı adil olmak göz önüne alınması gereken en önemli unsurlardır (Tyson, 2006: 263).

Ücret yönetimi fonksiyonunun çalışan motivasyon ve iş tatmin düzeyini diğer uygulamalara göre daha fazla etkilemesi, bunun performansa yansımaları ve işçi ile işveren arasındaki ilişkinin kurulmasının esasıyla doğrudan ilgilenmesinden dolayı önemi günden güne daha da anlaşılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012: 137). Ücret hem örgüt kültürünü yansıtmakta hem de hangi çalışana ne kadar değer verildiğini gösteren bir unsur olmaktadır (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006: 196).

Etkili ücret ve ödüllendirme sistemi çalışanları becerilerini göz önüne serme, geliştirme, zor şartlarda çalışma ve iş süreçlerini geliştirme konusunda motive edecektir (Aggarwal ve Bhargava, 2009, 16). Bazı örgütlerde ise teşvikler yalnızca gruplara, çalışanlara ödenebilir veya tüm firmalara kar paylaşımı yapılabilir. Bireysel teşviklerden ziyade grubun kullanılması, bireysel çıktıyı gözlemlemekten veya bir üretimden kaynaklanıyor olabilir (Ichniowski, Shaw ve Prennushi, 1995: 3). İşverenler örgütsel işleri gerçekleştiren insanları ücret veya bir takım yan haklar yoluyla ödüllendirecek şekilde ücret sistemlerini geliştirmelidirler. Ayrıca, kazanç paylaşımı ve verimlilik ödülleri gibi teşvik programlarının kullanımı da son zamanlarda artmaktadır (Mathis ve Jackson, 1999: 13).

#### **2.4.7. Kariyer Yönetimi**

Kariyer kelimesi sadece yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili olmayıp, daha geniş kitlelere hitap etmektedir. Kariyer, bir kişinin yaptığı işin ne olduğuna veya konumuna bakmadan iş yaşamı boyunca yaptığı işleri bütünsel olarak ifade etmektedir (Ölçer, 1997: 88). Kariyer, bireylerin işle ilgili olarak bulunduğu pozisyonların dizisidir. İnsanlar hayatları boyunca bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer peşinde koşarlar. Bir zamanlar, bir işverenle özdeşleşmek

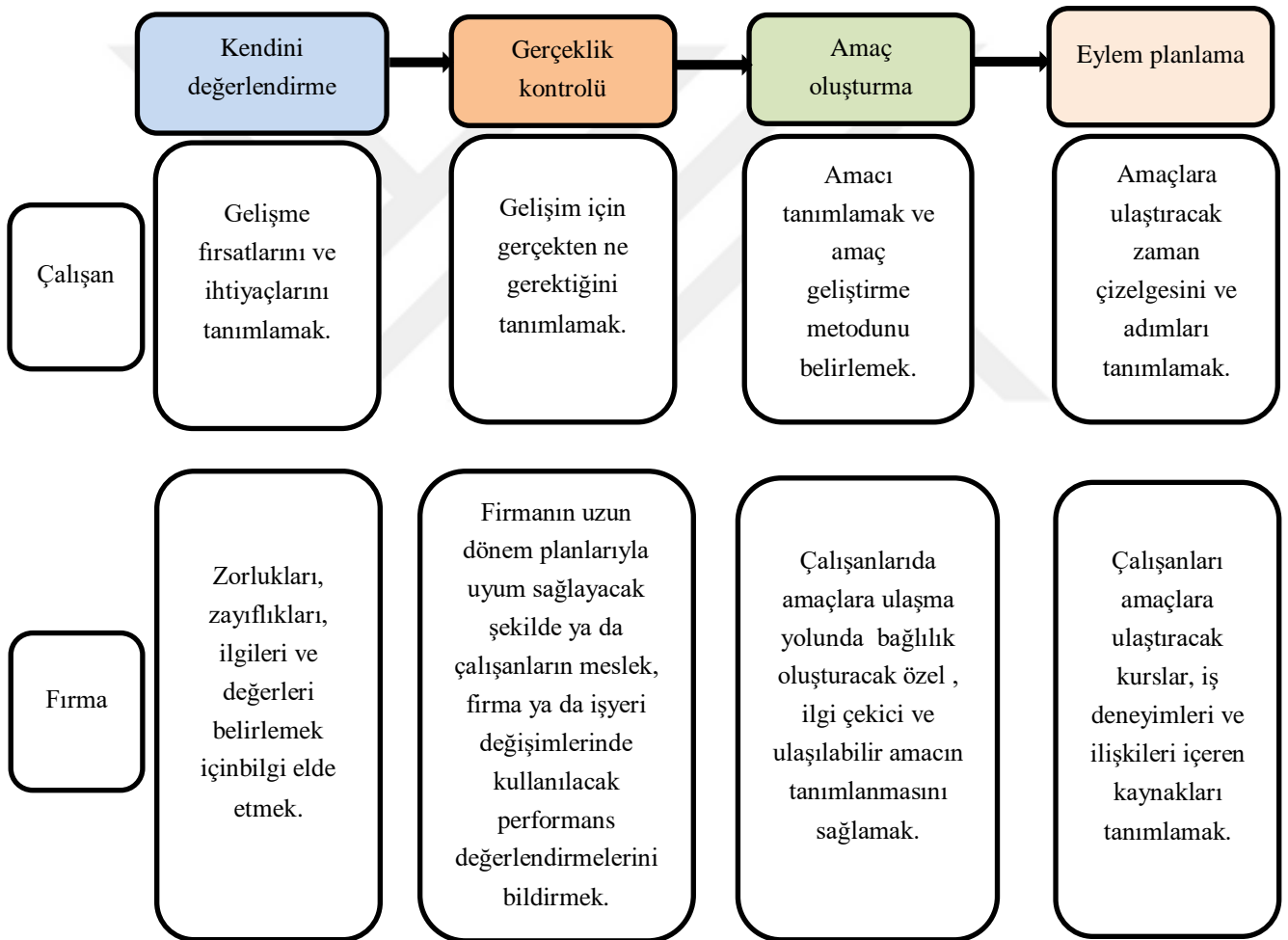
kariyer ihtiyaçların çoğunu karşılıyorken günümüzde bireylerin beklentileri farklı olabilmektedir. Bu doğrultuda bir örgütün bireyin kariyerine bakışı ile bireyin kendi kariyerine bakışı arasındaki ayırım çok önemlidir (Mathis ve Jackson, 1999: 367).

Örgütlerde, alışanları için belirlenmesi gereken kariyer yolları ne kadar geniş olursa, çalışanların birçok işlevsel alanla ilgili becerileri edinme ve firma içinde açıklık ve görünürlük kazanma fırsatı o kadar artar. İster geniş ister dar bir kariyer yolu, bir çalışanın terfi için beceri ve fırsat edinmesini sağlayabilir ancak gerekli beceri kazanımı için yeterli zamanı tanımak gerekmektedir. Dar kariyer yolları politikası altında terfi daha hızlı olabilse de bir çalışanın kariyer fırsatları uzun vadede daha sınırlı olabilir. Bu nedenle zamanı çok geniş tutmak da caydırıcı olabilir (Schuler ve Jackson, 1987: 211). Ancak günümüzde çalışanların kariyerlerinde çabuk ilerlemek istemesi ve özellikle tecrübeli ve nitelikli çalışanların, sert rekabet koşullarının da etkisiyle, başka firmalarda kolaylıkla iş bulabileceği göz önüne alındığında, çok geniş bir zamana yayılan kariyer yolları oluşturmak da riskler barındırmaktadır.

Kariyer gelişimi, insanları hayati bir kaynak olarak kabul eden, sürekli bir çabadır. Daha geniş bir odak noktası ve kapsamı, daha uzun bir zaman erevesi ile eğitimden farklıdır. Eğitimin amacı performans iyileştirmedir; kariyer gelişiminin amacı zenginleştirmek ve daha yetenekli çalışanların yetiştirilmesi ve desteklenmesidir (DelCampo, 2010: 113). Etkili kariyer yönetim sistemleri, yapıyı bir iş ihtiyacına yanıt olarak konumlandırma, çalışanların ve yöneticilerin sistemin gelişimine katılımını sağlamak ve sürecin bir sonucu olarak geniş ve çeşitli bir yetenek havuzunun oluşturulmasının sağlamak misyonlarını da üstlenmektedir (Noe vd., 2006: 331).

Kariyer geliştirmenin temelinde çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak hedeflenmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi programında şu üç temel unsuru barındırmalıdır: i) İş görenin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olma. ii) rgt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması. iii) İş gören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatlarıyla uyumlaştırılması. Örgüt faaliyetlerinde ne kadar başarılı olursa, işgörenlerin de başarısı o derece artmaktadır.

Örgütlerde en yaygın kullanılan kariyer geliştirme programları, iş başarımı eğitimliği ve danışmanlığı ile yol göstericiliktir (Ölçer, 1997: 90). Ayrıca kariyer yönetimi süreci hem şirketin hem de çalışanın karşılıklı olarak başarılı sonuçlar yaratma sorumluluğunu taşıdığı öz değerlendirme, gerçeklik kontrolü, hedef belirleme ve eylem planlama gibi adımları uygulayan sistematik bir yaklaşım izlemelidir (Noe vd., 2006: 331). Kariyer yönetimi sürecinde adımlar ile çalışan ve firma için sorumluluklar aşağıda şekil ile özetlenmektedir.



Şekil 2.3. Kariyer Yönetimi Sürecinde Adımlar ve Sorumluluklar, **Kaynak:** Noe vd., 2006: 331.

Bir kariyer gelişimi programı uygulamadan önce, yönetimin ilgili temel zorlukları dikkate alması gerekir. Şirket birleşmeleri, çalışanların kendi gelişimleri için sorumluluk almaları, satın almalar, küçülme ve hatta çalışanların güçlendirilmesi vb. durumlar şirketlerin, çalışanların güçlenmesini ve gelişimini teşvik etmeye

yönlendirmektedir. Çalışanlar kariyer rehberliğine ihtiyaç duyarlar ancak kariyer gelişimine çok fazla vurgu yapmak onların aşırı derecede kariyer yönelimli olmasına bu durumda performansları ile ilgili endişe duymalarına ve mevcut işlerini aksatmalarına neden olabilir. Bunun önüne geçmek için yöneticiler mevcut iş performansını, ilerleme fırsatları, izlenimleri yönetme ve sosyalleşme uygulamalarını yürütmelidirler. Kariyer geliştirme programlarının ilerleme için gerçekçi olmayan beklentileri teşvik etmesinin, düşük performans, çalışan memnuniyetsizliği ve iş devir hızı vb. ciddi yan etkileri de olabilir. Şirketlerin potansiyel olarak karşılaştığı bir başka zorluk kadınların ve azınlık üyelerinin, gruplar, ağ kurma, rehberlik, politika oluşturma, komitelere katılım ve kariyer geliştirme konularında dışlanmasına yol açan ayrımcı tutum ve anlayışlardır. Özel değerlendirmeye ihtiyaç duyabilecek başka bir çalışan grubu çift kariyerli eşlerdir. Giderek artan yaygın organizasyonel yaklaşımlar çift kariyerli eşlerin ihtiyaçlarını karşılamada popüler olan esnek çalışma programları, evden çalışma ve çocuk bakım hizmetlerinin sunulması vb. uygulamalar gerçekleştirilmektedirler. Tüm bu zorlukları bertaraf edebilmek yönetimin en iyi seçenekleri ve uygulamaları dikkate alması gerekir (DelCampo, 2010: 114-115).

Çoğu çalışan gelişimi ilişkiler, sorunlar, talepler, görevler veya çalışanların işlerinde karşılaştıkları diğer özellikler vb. iş deneyimleriyle gerçekleşir. İş tecrübeleri, her büyüklükteki şirketlerde geliştirme için kullanılır, ancak türleri ve bulunabilirlikleri farklılık gösterir. Büyük şirketler, yüksek potansiyelli çalışanlara birçok farklı alanda gelişimsel deneyim sağlama yeteneğine sahiptir. Bununla birlikte, küçük şirketler iş yerinde aynı türde veya sayıda geliştirme deneyimine sahip olmayabilir, ancak çalışanları iş dışında tecrübe edinmeye teşvik edebilir. Örneğin, bir CEO, apartman yönetiminde başkan yardımcısı rolüyle çatışma yönetimi hakkında çok şey öğrenebilir. Şirketin büyüklüğü ne olursa olsun, iş deneyimlerinin etkili bir gelişim faaliyeti olması için, çalışanların gelişim ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre uyarlanmaları gerekir. İş deneyimlerinin çalışanların kariyer gelişimde kullanılmasında en çok başvurulan yöntemler; iş genişletme, iş rotasyonu, transferler, atamalar, sorumluluk azaltmalar, geçici atamalar, projeler, gönüllü çalışmalar, araştırma seyahat izinleri (sabbaticals), olarak ifade edilebilir (Noe vd., 2006: 338-341).



Çalışanların kariyer gelişiminde yetenek yönetimi de kullanılmaktadır. Yetenek yönetimi, yüksek vasıflı çalışanları ve yöneticileri çekmek, elde tutmak, geliştirmek ve motive etmek için şirketler tarafından sistematik olarak planlanmış stratejik bir çabayı ifade eder. Birçok şirket, küresel bir ekonominin şartlarına uyum sağlayacak gerekli yetkinliklere sahip çalışanlara sahip değildir. Bu doğrultuda yöneticilerin öz farkındalığa sahip olmaları ve uluslararası ekipler oluşturabilmeleri, küresel yönetim ve pazarlama uygulamaları oluşturabilmeleri ve farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlarla etkileşim kurabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekir. Yetenek yönetimi yöntemi günümüzde, küresel müşterilerle ilgilenmek, küresel ağlara katılmak ve onlara ulaşmak teknoloji, beceri ve maliyet yapılarında en iyi alternatifleri seçmek için neredeyse zorunluluk anlamına gelmektedir Aynı zamanda, gelecekteki zorluklar arasında, teknik, iş, dil ve kültürel becerilerin bir kombinasyonuna sahip kişilerin eksikliğini gidermek vb. gözükmemektedir. Bazı örgütler bu konuda danışmanlık hizmeti de almaktadırlar. Ancak yetenek yönetiminde en önemli rol insan kaynakları departmanına düşmektedir (Noe vd., 2006: 23-24).

Örgütlerin bireylerin kariyeri üzerinde tek taraflı kariyere sahip olduğu düşüncesi değişmekte ve işgörenlerin de kendi kariyerlerinin planlanması ve kontrol etmesi gerektiği görüşü öne çıkmaktadır (Ölçer, 1997: 89). Ancak kariyer yönetiminin çalışanları ilgilendirmesinin yanı sıra örgütlerin de çalışanların kariyerlerini yönlendirmede destek olduğu ifade edilebilir. Bundan dolayı kariyer yönetimi faaliyetleri sırasında çalışanların amaç ve hedefleri ile işletmelerin amaç ve hedeflerinin bütünleştirilmesi zaruridir (Elegel, 2019: 71). Örneğin yetenekli insanların yönetilme şekli sadece performanslarını ve gelişimlerini etkilemeyecek, aynı zamanda organizasyonda kalmak isteyip istemediklerini de belirleyecektir (Torrington vd. 2017: 402).

Kariyer yönetimi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesine, yakınlığın artmasına, çalışanların daha çok motive olmasına ve örgütle bütünleşmelerine de katkı sağlar (Ölçer, 1997: 88). Bunların yanında örgüt, kariyer

planlaması yoluyla; kişilerin eğitim ihtiyacını belirleme, performans değerlendirme iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını arttırma, işgörenleri yükselme ve yeni iş alanlarına girmeleri konusunda cesaretlendirme ve geliştirme imkânı bulurlar. Çalışanlar da kariyer planlaması sayesinde kendi bilgi, yetenek ve ilgi alanlarını belirleme ve değerlendirme fırsatı yakalarlar (Elataş, 2010: 67; Gül ve Avcı, 2018: 54).

#### **2.4.8. İş Sağlığı ve Güvenliği**

Sağlık ve güvenlik terimleri yakından ilişkilidir. Sağlık genel fiziksel iyilik halinin yanında zihinsel ve duygusal refahı da ifade eden geniş kapsamlı ve sınırları belirsiz bir kavramdır. Sağlıklı insan, normal insan aktivitesini yerine getirecek hastalık, yaralanma veya zihinsel ve duygusal sorunları olmayan insandır. Örgütler çalışanların genel refahı için sağlık yönetimi uygulamaları sürdürmeye çalışmaktadır. Güvenlik ise genel anlamıyla insanların fiziksel refahını korumayı ifade eder. Organizasyonlarda etkili güvenlik programlarının temel amacı, işle ilgili sorunları, yaralanmaları ve kazaları önlemektir. Yönetim iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için, çalışanların sağlıklarını işlerini yaparken olumsuz etkilere karşı korumalıdır. Ayrıca çalışanlar için örgüt dışında görevli veya seyahat halindeyken gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerinin alınması da yönetimin sorumluluğundadır. İşyerinde şiddetin artması da hem tüm çalışanlar hem de işverenler için önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir ve bu konuda da yöneticiler gerekli tedbirleri almak zorundadır. Çalışanların güvenli olmayan ekipmanlarla veya tehlikelerin kontrolsüz olduğu alanlarda çalışması en çok sorgulanması ve çözülmesi gereken iş sağlığı ve güvenliği sorunudur. Yöneticiler ayrıca çalışanların güçlü sağlık ve güvenlik bilincine sahip olmalarını sağlama konusunda da sorumluluğa sahiptirler (Mathis ve Jackson, 1999: 530-531).

Çalışan sağlığı ve performansı arasındaki bağlantılar uzun zaman önce tespit edilmiştir. Nitekim personel yönetiminin kökenlerinde, 19. Yüzyılın sonlarında işçilere barınma, sağlık hizmeti ve eğitim sağlamaya başlayan Cadbury ailesi gibi sosyal reformcular yatmaktadır. Bugünün insan kaynakları uzmanlarının ilk vücut bulmuş hali olan refah memurları, işgücünün refahını denetlemek üzere atanmıştır. Çalışanlara yönelik bu babacan yaklaşımda fedakârlık rol oynasa da bu uygulamaların

temelinde iş sonuçlarına olan olumlu etkileri de vardır. Sağlıklı ve iyi eğitilmiş işgücü, yetersiz barınma koşullarında ve eğitim ve sağlık hizmetlerine yetersiz erişimle mücadele edenlere göre daha üretkendir (Torrington vd. 2017: 614).

Sağlık ve güvenlik sorumlulukları örgütlerde genellikle yöneticilere düşer. Bir insan kaynakları yöneticisi veya güvenlik uzmanı, sağlık ve güvenlik programlarının koordinasyonuna yardımcı olabilir, kazaları araştırabilir, güvenlik programı materyalleri üretebilir ve bu konuda eğitim verebilir. Bununla birlikte, departman amirleri ve yöneticileri de güvenli çalışma koşulları sağlamak ve sağlıklı bir işgücü sağlamak için sorumluluk almalıdır. Örneğin, üretim tesisindeki bir hat yöneticisinin, çalışanların güvenlik gözlükleri takması, çalışma alanının temizliğinin kontrol edilmesi, çalışanları iş davranışlarını etkileyen alkol, uyuşturucu veya duygusal sorunlar açısından gözlemlenmesi, gerekli koruyucu ve ilgililere önleyici ekipmanların önerilmesi, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olunması, denetimlerin yapılması vb. görevleri de vardır. Çalışanlar da üzerlerine düşen sorumluluğun bilinciyle gerekli tedbirlere azami özen göstermelidir. İşverenler için iş sağlığı ve güvenliği konusundaki tedbirlere yasal olarak da uymak zorundadır (Mathis ve Jackson, 1999: 531).

Tüm ülkeler, işyeri güvenliğini düzenlemek için çok sayıda yasa çıkarmışlardır. Bu yasaların çoğu, kömür madenciliği ve demiryolları gibi belirli endüstrilerdeki tehlikelerle ilgili ayrıntılı düzenlemeler içerir, ancak bunların çoğu aynı zamanda genel güvenlik ve sağlık koşullarıyla da ilgilidir (DelCampo, 2010: 152). İş sağlığı ve güvenliği mevzuatları ilgili kamu kurumlarına, işyeri denetimleri ve kovuşturmalar da dahil olmak üzere işyeri ile ilgili iş sağlığı ve güvenliği standartları, idari gereklilikler ve uygulama mekanizmaları oluşturma ve uygulama yetkisi verir. Belirli meslekler için kıstasları belirlemeye ve işverenleri mevzuata uymaları için eğitmeye yönelik araştırmaların ilgili sağlık ve güvenlik kuruluşları ve örgütlerde ortak sağlık güvenlik birimleri ve iş sağlığı ve güvenliği kurulları tarafından yürütülür. Ancak bazı sağlık ve güvenlik iyileştirmeleri ve adına araştırma yapan, politikayı teşvik eden ve savunuculuk yapan bazı sivil toplum kuruluşları da mevcuttur (Noe vd., 2006: 699).

Yöneticiler bireysel hakların örgütsel ihtiyaçlara göre dengelenmesini sağlamak için çeşitli pratik, yasal ve etik konularla ilgilenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, bu konular genellikle yasal ve etik sorunlara yol açtığından, problemlerle başa çıkabilmek için politikalar ve uygulamalar geliştirmeye çalışmaktadır. Aşağıda açıklamalarla beş madde halinde işverenlerin karşı karşıya olduğu en ciddi sağlık ve güvenlik sorunlardan bazıları yer almaktadır (DelCampo, 2010: 154-157):

1. **Kronik Hastalıklar:** Bir çalışan sözleşme yaptığında ortaya çıkabilen ve en çok endişeye yol açan sağlık sorunlarının başında kronik hastalıklar gelir. Örgütler böyle bir durumla karşılaştıklarında ne tür tedbirler alacakları ve çalışanlara nasıl destek olacakları hakkında geniş bir katılımı ve bakış açılarıyla politikalar geliştirebilirler.
2. **İşyerinde Şiddet:** Yöneticiler kurumlarda meydana gelebilecek şiddet olaylarına karşı uyanık tedbirli olmalıdırlar. Çalışanlar potansiyel olarak şiddetle başa çıkmak için hazırlıklı olmalı ve eğitilmelidir. Şiddet olayları çıktığında üzölmektense zorluklarına rağmen, gerekli tedbirlerle önlemek mümkün olabilir. Bu durumda, disiplin yönetmelikleri ve yönergeler tehditleri azaltıcı, güvenli, üretken bir ortam yaratacak ve çalışanın haklarını ve kişisel varlığının koruyucu şekilde düzenlenmelidir. Çalışanlar işe alınırken geçmiş kontrolleri konusunda mahremiyete özen göstererek dikkatli olunmalıdır. Şiddeti önleme politikaları yanında şiddet mağdurlarının hakları konusunda da politikalar oluşturulmalı ve eğitimler verilmelidir.
3. **İşyerinde Sigara İçmek:** İşyerlerinde sigara içmeyi kısıtlama çabası son yıllarda yasaların da etkisiyle artmıştır. Çıkarılan yasak ve kısıtlamalar işgörenlerin daha sağlıklı bir ortamda çalışmasına katkıda sağlar. Bu konuda açık, dürüst ve ayrımcılığa yol açmayacak politikalar uygulanmalı ve tüm çalışanlar açıkça bilgilendirilmelidir. Çalışanlara bu konuda eğitici ve teşvik edici yaklaşım gösterilmelidir
4. **Kümülatif Travma Bozuklukları:** Kümülatif travma bozuklukları karpal tünel sendromundan tenisçi dirseğine ve stres yaralanmalarına kadar çeşitli hastalıklar ve sendromları ifade eder. Bu konu son zamanlarda artış olup sigorta şirketleri, örgütler ve kamu kurumları bu sorun hakkında iş birliği yaparak bazı tedbirler almaktadır.
5. **Güvenlik ve Sağlık Problemleri:** Güvenlik ve sağlık programları, stres, güvenli olmayan davranışlar gibi fiziksel tehlikeler ve diğer tehlikelerle baş etmek ve kötü

sağlık alışkanlıklarıyla baş etmek bu tedbirlerden bazılarıdır. Güvenlik konusunda en iyi itibara sahip kuruluşlar iyi planlanmış ve kapsamlı güvenlik programlarına sahiptir.

Diğer önemli iş sağlığı güvenliği sorunları ise virüs salgınları ve iş kazalarıdır. Virüs salgınları özellikle son zamanlarda tüm dünyada insan hayatı ve sağlığı üzerindeki trajik etkilerinin yanında toplumsal, ekonomik, siyasi, sanat vb. neredeyse tüm alanları olumsuz yönde etkilediği gibi doğal olarak örgütlerin de baş etmek zorunda oldukları çok ciddi problemlere neden olmuştur. İş kazaları ise her zaman kalıcı veya geçici sağlık problemlerine yol açabilecek hatta can kaybına neden olabilecek, örgütlerin engellemek ve olumsuzluklarını bertaraf etmek için azami seviyede tedbirleri uygulamak zorunda oldukları problemlerdir.

Tıp uzmanları, bazı virüs salgınlarının ne zaman yayılabileceği konusunda zaman zaman uyarılar yapmaktadırlar. Örneğin Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS) ve birkaç yıl sonra ortaya çıkan H1N1 salgını konusundaki uyarılarla birtakım tedbirler alınmıştır. Bir virüs salgınının işverenler üzerindeki etkisi, yüksek düzeyde devamsızlık, hastalık ve sakatlık şeklinde ortaya çıkabilir. İşçiler sadece kendileri hastalanmakla kalmaz, aynı zamanda hasta aile üyelerine bakmak için evde kalmaları gerekebilir. Dahası, bir pandemi tüm işyerlerinin karantinaya alınmasına neden olabilir. İşverenler, bir acil durum planı geliştirerek, çalışanları bulaşıcı hastalık ve semptomları hakkında eğiterek, sağlıklı el yıkama alışkanlıklarını teşvik ederek ve işyerinde antiseptik temizleyici sağlayarak grip salgınının işyerleri üzerindeki etkisini sınırlayabilir. Çalışanları grip aşılarının faydaları konusunda eğitmek, yerinde grip aşısı klinikleri tutmak, işyerini olabildiğince temiz ve mikroplardan uzak tutmak, havalandırma sistemlerinin düzgün çalışmasını sağlamak ve herhangi bir grip semptomu olan çalışanlardan işlerine gelene kadar evde kalmalarını istemek diğer önerilen önlemler arasındadır. İşyerinin karantinaya alınması durumunda yapılması gerekenler, kısa vadeli engellilik sorunları, herhangi bir insan kaynakları politikasını değiştirme ihtiyacı, kalan personelin ve yedek işçilerin organize edilmesi, evden çalışmak, iletişim, sağlık ve güvenlik sorunları, çalışanlar için danışmanlık hizmetleri

vb. konularda politikalar oluşturmak gerekmektedir. En azından acil durum eylem planları yapmak hayati bir hal almıştır (Noe vd., 2006: 730).

2020 yılından beri tüm dünyada Covid-19 pandemisinden dolayı salgınla mücadele iş sağlığı ve güvenliği açısından daha önemli bir hal almıştır. Örgütler belli bir süre çalışmamış ya da kısıtlı sektörlerde, sürelerde ve hijyen, mesafe, maske vb. ciddi önlemlerle faaliyetlerini devam ettirme durumunda kalmışlardır. Hastalanan ya da temashı çalışanlar belli bir süre işe gelememiştir. Hastalık tespit edildiğinde işletmeler bölüm bazında ya da tamamen kapanmak durumunda kalmıştır. İşverenler esnek çalışma sistemine geçmiş, evden çalışma yaygınlaşmıştır. İşyerindeki aynı anda çalışan sayısını azaltmak ve özellikle kronik hastalığı olan çalışanlar için farklı ve karma çalışma sistemleri uygulanmaya başlamıştır. Ayrıca örgütlerde yemek, temizlik molalar vb. konularda salgından korunmak için en üst düzeyde tedbirler alınmıştır.

İş kazaları, çalışma hayatının en önemli sorunlarından biridir. Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği alanında pek çok tedbir alınmasına rağmen iş kazaları ciddi sayılarda gerçekleşmeye devam etmektedir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturulmasında, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerinde, verimliliğin ve kurum imajının yükselmesinde müşteri memnuniyetinin artmasında ve en önemlisi iş kazalarının azalmasında vazgeçilmez unsurlardır. İşletmelerin bu iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile ilgili eğitimler düzenlemesi, performans değerlendirme faaliyetinde bulunmaları iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili stratejilerinin ve faaliyetlerinin başarısına ciddi katkılar sağlamaktadır (Üngüren ve Koç, 2015: 124). İş sağlığı ve güvenliği, örgütler açısından işle ilgili hastalıkların ve kazaların önlenmesine yönelik uygulamaları kapsarken, Sosyal Güvenlik Kurumu, hastaneler, vb. sağlık kuruluşları hastalık teşhis ve tedavisine katkısı ile ilgilenmektedir (Aray, 2008: 8).

Yukarıda açıklanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığı, çalışanın kuruma yönelik tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Düzgün ve adil bir şekilde planlanan bu uygulamalar, çalışanlara kuruluşun kendilerini bir maliyet

veya kaynak olarak değil, bir varlık ve kıymet olarak gördüğünü gösterecektir. Çalışanlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yeterli olarak algıarlarsa, kurumları tarafından desteklendiğini hissedecekler ve bu da artan örgütsel bağlılığa ve organizasyonun bir üyesi olarak kalma niyetine yol açacaktır (Aray, 2008: 9).

## **2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Araştırma Bulguları**

Literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak örgütsel çıktılar olmak üzere özellikle örgütsel performans değişkenine odaklandığı görülmektedir. İnsan kaynakları ile ilgili çalışmaların bulgularına sırasıyla belirleyici, sonuç ve ilişkili olduğu değişkenlerle ilgili araştırmalar çerçevesinde aşağıda yer verilmektedir.

Kaya (2006: 2084) farklı sektörlerdeki 124 firma üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini tespit etmiştir. Lee, Lee ve Wu (2010: 1365) Tayvan'da çelik endüstrisinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 236 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ücret ve teşvikler, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme ve çalışan güvenliği olarak ele alan insan kaynakları uygulamalarına ait boyutların ayrı ayrı firma performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini saptamışlardır. Akın ve Çolak (2012: 107-108) Türkiye'de İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 108 şirket üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada insan kaynakları uygulamalarının ayrı ayrı örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel performans boyutları olarak, personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar değerlendirmeye alınmıştır. İşgücü planlamasının personel devir hızını azalttığı ve satışları arttırdığı tespit edilmiştir ancak işgücü planlaması ile işgücü verimliliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca eğitim ve geliştirmenin, performans değerlendirmenin, ödüllendirmenin, firma çalışan ilişkileri ve iç iletişimin de personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir.

Ahmad ve Schroeder (2003: 24) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ülkeler arası birleşmeler ve satınalmalarda insan kaynakları sistemlerinin uygulamalarının farklı ülkeler ve sektörler arası entegrasyonu ile daha iyi operasyonel performans elde edildiği tespit edilmiştir. Kaya ve Kesen (2014: 116) Türkiye’de imalat ve hizmet işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada 425 katılımcıdan elde ettikleri veriler sonucu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından personel seçme ve işe alma, takım çalışması, çapraz eğitim ve performans geri bildiriminin çalışan performanslarını arttırdığını saptamışlardır.

Aykan (2007: 123) Türkiye’de çeşitli sektörlerdeki sanayi işletmelerinden işletmelerinde 227 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Türkiye’de bankacılık sektöründe 634 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi gözlemlenmiştir (Bozkurt, 2011: 55). Yine Türkiye’de savunma sektöründe faaliyet gösteren 259 bilgi işçisi katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada çalışanların insan kaynaklarına ilişkin tutumlarının duygusal bağlılıklarını pozitif yönde, işten ayrılma niyetlerini ise negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği ayrıca duygusal bağlılığın insan kaynakları uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisini azaltıcı düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 203-204). Altındağ ve Turnalı (2015: 13) insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda öncü olarak bilinen bir örgütte 117 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının toplu olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini bulmuşlardır. Uygulama bazında tek tek yapılan değerlendirmelerde ise eğitim, kariyer olanakları, performans geri bildirim sistemi ve performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiş ancak ücretin ve iş dizaynının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi ispatlanamamıştır.



Develioğlu, Haşit ve Bağcı (2006: 202) T¼rkiye’de tekstil işletmelerinde işveren ve yöneticiler ¼zerinde gerçekleştirdikleri çalışmada hem toplam kalite yönetimi uygulayan firma yöneticilerinin hem de toplam kalite yönetimi konusunda bilgi d¼zeyi daha y¼ksek yöneticilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda daha olumlu d¼ř¼ncelere sahip oldukları tespit etmişlerdir. T¼rkiye’de 513 hastane çalışanı ¼zerinde gerçekleştirilen araştırmada otantik liderlik boyutlarının (z farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı) insan kaynakları yönetimi boyutlarını (seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı, iş tanımı, ¼cretlendirme), pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği, insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamının psikolojik sermaye boyutlarının tamamını ve işgören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Hırlak, 2015: I).

Ma ve Allen (2009: 344) gerçekleştirdikleri kavramsal ereve çalışmasında k¼lt¼rel değerlerin farklı k¼lt¼rel bağlamalarda işe alım uygulamalarının etkinliğini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmada k¼resel bağlamda işe alımın karmaşık bir konu olduğuna vurgu yapılmıştır. Araştırma sonucu insan kaynakları yöneticilerinin farklı k¼lt¼rel bağlamalarda işe alım faaliyetlerini y¼r¼t¼rken dikkatli olmaları gerektiği, ulusal k¼lt¼r¼n, işe alım s¼recinin t¼m aşamalarında, işe alım faaliyetleri ve sonuçları arasındaki ilişkilerin önemli bir moderatör¼ olabileceği ve rg¼tlerin, işe alım s¼recini rakiplerine göre daha etkili hale getirebileceği önermelerine ulaşılmıştır. T¼rkiye’de ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 120 okul yöneticisi ¼zerinde gerçekleştirilen araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının demografik değerşkenlere göre farklılıkları incelenmiştir. Cinsiyet değerşkenine göre değerlendirildiğinde insan kaynakları uygulamaları algısının erkeklerde de daha y¼ksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır. Medeni duruma, yöneticilik pozisyonuna, çalışılan okul t¼r¼ne, eğitim durumuna ve mesleki ve yöneticilik k¼dem s¼resine göre ise insan kaynakları uygulamaları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Argon ve Demirer, 2015: 237-250).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL KIBİR İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel kibir ile ilgili kavramsal çerçeve bölümünde öncelikle kibir kavramı ve tanımı bulunmaktadır. Daha sonra örgütsel kibir ve örgütsel kibrin tanımı ve kapsamı içeriğinde alt başlıklarla çalışanlarda kibir, yöneticilerde kibir, örgütsel kibrin boyutları, örgütsel kibrin öncül ve sonuçları açıklanmaktadır. Bu bölümde son olarak örgütsel kibir ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

#### 3.1. Kibir Kavramı ve Tanımı

Kibir rütbe, itibar, saygı, güç vb. ölçüsüz ve küstah iddialarla kişinin değerini veya önemini aşırı derecede yücelten gurur türü ve kronik üstünlük inancı olarak açıklanmaktadır (Padua vd., 2010: 77; Brown, 2012: 555; Cleary, vd., 2015: 267). Kibir, kişinin yetenekleri hakkında şişirilmiş bir fikri olmasından ziyade bu abartılı fikre kendisini tüm yönleriyle kapsayacak şekilde sahip olmasıdır. Yani kibirli bir kişi yeteneklerinden daha çok insan olarak üstün olduğunu düşünür. Kibir sahibi biri doğru bir şeyi yaptığında doğru olduğundan değil de kendi istediği için öyle davrandığını ya da yanlış olan bir şeyi yapmadığında ise yanlışlığa atıf yapmadan kendi isteği bu davranışı gerçekleştirmediğini ifade edebilir (Tiberius, Walker, 1998: 380).

Kibir kelimesinin aslı “*Arapça büyüklük, azamet anlamına gelen “kibr” kelimesinden gelmekte olup*” (<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kibir/>, 2022); “*Türkçe sözlük anlamı olarak, kendini beğenme, başkalarından üstün tutma, büyükleme, benlik, gurur manalarına gelmektedir*” (<https://sozluk.gov.tr/>, 2022). “*Kibrin İngilizce karşılığı “arrogance” ifadesi Latince küstahlık, kibir ve gurur anlamlarına gelen “arrogantia” kelimesinden gelmektedir*” (<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kibir/>, 2022; Tamzini ve Ayed, 2018, 2). Akademik yazında “hubris” ve “arrogance” kavramları yaygın olarak kibri ifade etmek için kullanılmakla birlikte

(Kaçay vd., 2021: 1062), genellikle hubris sendromu kibrin daha ileri aşaması olarak da değerlendirilmekte ve bu sendroma sahip kişiler, Tanrısal gururla ahlaki kurallara hatta yasalara uymayı şahsen zorunlu görmemektedir (Uysal ve Çelik, 2018: 105).

Kibirli kişinin başkalarının görüş ve düşüncelerine karşı küçümseyici tutumu, onu diğer kişilerden uzaklaştırır. Bu durum o kişinin başkalarından karakterini ve gelişmeye gereksinimi olan yönlerini öğrenmesini engeller. Kibrin bu yönüyle kişinin kendisi ile ilgili olumsuz yönleri ortaya çıkmaktadır (Tiberius, Walker, 1998: 387). Günümüzde özellikle sosyal medya vasıtasıyla insanlar bilgilerinin derinliğini ve kapsamını fazla göstererek abartılı paylaşımlara yönelmekte bu kibrin endişe verici şekilde yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Tanesini ve Lynch, 2021: 1).

### 3.2. Örgütsel Kibrin Tanımı ve Kapsamı

Johnson vd. (2010) Örgütsel kibri “işyerinde kibir (workplace arrogance)” kavramı ile kendi kişisel önemini abartma ve işyeri arkadaşlarını veya meslektaşlarını küçük görme davranışları olarak tanımlanmıştır (Johnson vd., 2010: 410). Kibir işyerlerinde şişirilmiş kendini beğenmişlik olarak varlığını göstermektedir (Borden, Levy ve Silverman, 2018: 347). Kibir örgütlerde kabul görmüş ve kendi kendini sürdüren bir davranış olduğunda örgütsel kibir olarak ortaya çıkar (Cleary vd., 2015: 268).

Örgütsel kimlik örgüt üyelerinin ayırt edici ve kalıcı kişisel özelliklerinin etkisiyle oluşur. Örgütsel kibrin oluşumu da bu doğrultuda gerçekleşmektedir (Herbin III, 2018: 23). Örgütsel kibir örgütteki bireylerin örgütün gücünün etkisiyle göstermiş olduğu kibirdir (Holden, 1993: 11). Örneğin, abartılı bir üstünlük duygusuna sahip olmak kendi çalışma ortamlarında tanık bilgilerine ihtiyacı olmadığını düşündüğünden geri bildirim arayışını azaltır ve kibirli yöneticilere neden olur. Bundan dolayı kibirli yöneticilerin, aslında girişmeyebilecekleri, başarısız faaliyetleri yürütme olasılıkları daha yüksektir. Bireylerin diğerleriyle etkileşimdeyken sadece kendi doğru bildiklerini yapmaması başkalarının önerilerini de dikkate alması kibirden kaynaklanan başarısızlık ihtimalini azaltacaktır (Silverman vd., 2012: 22). Açıklamalar ışığında, örgütsel kibir liderlerin ve çalışanların, örgütsel yeteneklere aşırı güven duymalarına

neden olan, üstünlük duygusu ile hareket ettikleri, ayrıca örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili konulara kayıtsız oldukları, çalışanların birbirinin aleyhinde konuşabildiği, bir örgüt kültürünü ve ortamını ifade etmektedir (Herbin III, 2018: 2). Tüm bu açıklamaların da katkısıyla, kişilerden ziyade örgüte odaklanan bakış açısıyla, örgütsel kibir, yönetim tarafından benimsenen yaklaşımın etkisiyle, çalışanların üstünlükleri olduğu için kurumlarında yer aldıkları ve/veya bu birlikteliğin kendilerine üstünlük kattığı yönündeki inançları ile örgütün paydaşlarında da kendileri ve kurumları hakkında benzer yönde bir algı oluşturmaya yönelik gayretleri olarak tanımlanabilir.

Örgütsel kibir seviyesini düşürmek için adımlar atan bir kuruluş, kendisine etkili liderlik ve çalışanların üretken sosyal etkileşimi ile bağlantılı rekabet avantajları sağlar. Örgütsel kibri azaltmak için yapılması gerekenler; işle ilgili beceriler için yeterli etkinliği sağlamaya yönelik sürekli liderlik gelişiminin sağlanması, örgüt üyelerinde tevazunun sağlıklı düzeyde yükseltilmesini özendirilmesi ve bu doğrultuda örnek davranışlar gösterilmesi ve öğrenmeye yönelik bir iklimin aşılması ve kurumsal olarak teşvik edilmesi olarak sıralanabilir (Silverman vd., 2012: 22):

Örgüt üyeleri üstünlüklerini gösterdikleri düzeyde faaliyette buldukları ortamda kendi isteklerinin ön planda olmasını istemeleri ve başkalarını küçük görmeleri normal bir davranış halini alacaktır. Bu durumda örgüt üyeleri ya davranışı yeni bir norm olarak kopyalayacaklar ya da kızgınlık, artan stres, düşük moral veya azalmış iş tatmini vb. örgütsel kibrin sonuçları ortaya çıkacaktır (Herbin III, 2018: 9). Başarı genellikle başarısızlığa zemin hazırlayan bir paradokstur. Başarı kaynaklı kendine güven ve örgütsel kibre neden olur. Bu da genellikle yanılsamaya ve başarısızlığa zemin hazırlar (Paul ve Dietterich, 1995: 5). Örgütlerde kendini kandırma ne nadir ne de tesadüfi değildir (Landau ve Chisholm, 1995: 72). Ayrıca bir kişi ne kadar başarılı olursa olsun kibirli davranışları ona duyulan hayranlığı azaltabilir (Hareli ve Weiner, 2000: 215).

Örgütlerde sorunlar olduğunda ortaya çıkabilecek empati ve anlayış eksiklikleri, sosyal yardım çabalarının tehlikeye atılması, farklılıkların tartışılmaması, önyargılı işe alım süreçleri, hatalı ve yersiz planlama politikaları vb. sorunlara neden olabilir. Tüm

bunların sonucu olarak genelde, önyargı, vurdumduymazlık, hoşgörüsüzlük ve kibir şeklinde tezahür eder ve müşterilerin bekleme odasında bulunan dergilerden, onlara hitap şekline kadar her yerde kendini gösterir (Miller, Donner ve Fraser, 2004: 384).

### 3.2.1. Çalışanlarda Kibir

Kibirli insanlar başkalarıyla kendileri ile ilgili olan abartılı duygularından ve diğerlerine olan güven eksikliğinden dolayı diğer kişilerle olan ilişkilerini sınırlarlar. Bu nedenle kibirli insanların özgüvenli kişilere göre arkadaş çevresi daha kısıtlıdır (Tiberius, Walker, 1998: 382). Örgütsel kibre sahip çalışanlar yalnızca kendi görüşlerini doğrulayanları dinleme ve örgütün baskın vizyonunu kabul etmeme eğilimindedir (Catino, 2013: 45). Kendilerinin bir ayrıcalığı ya da üstünlüğü olduğunu düşünen örgüt üyeleri örgüte katkılarının yüksek düzeyde takdir edilmesini beklerler. Ancak kendi beklentileri istenilen düzeyde karşılamadığında ise öfke ve hayal kırıklığı yaşarlar. Hatta bu duyguları örgütlerin çıkarına uygun düşmeyen davranışlar göstermelerine bile yol açabilir (Yücel ve Arslantürk, 2019: 228). Kibirli davranış dönemselsel olarak da gösterilebilir. Örneğin bir kişi başkalarından gelebilecek eleştirileri azaltmak için de zaman zaman bilinçli olarak kibirli davranabilir (Tiberius, Walker, 1998: 384).

İşyerinde kibir ciddi bir sorun olabilir. Kibirli çalışanlar, işyerinde sosyal değişimi olumsuz etkileyen kötü bir performans gösterebilirler ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermek için çok az çaba harcarlar ve performanslarını iyileştirmeye yardımcı olacak geri bildirimleri dikkate almazlar. Performans yönetim sistemlerine kibir değerlendirmesinin dahil edilmesi kibirli davranışların tanımlanmasına böylelikle diğer çalışanlara ve örgütsel etkinliğe zarar verilmeden önce ele alınmasına izin verecektir (Silverman vd., 2012: 22).

Örgütsel kibir bozukluğu teşhisi koyabilmek için bir kurumda şu 11 kriterden yedisi bulunmalıdır (Godkin ve Allcorn, 2009: 45-46): i) Örgütten aşırı gurur duyulur, başarıları ve gelecekteki başarılar için büyük umutlar beslenir. Liderler, neyin başarılabilir olduğu konusunda çok az sınırlama görür ve hedeflere ulaşma konusunda

engeller koymazlar. ii) İstisnai haklara sahip olma duygusu başkalarını sömürmemeyi destekler. iii) Aşırı gurur tehdit edildiğinde ve hüsrana uğrayan hedeflerin peşinden koşmak kıskançlık ve öfke ortaya çıkar. Lider başarılı olmak ve rakiplerini yenmek için sınırsız zaman ve enerji harcamaya istekli hale gelir; buna genellikle sadizm ve intikamla karışan saldırganlık da dahildir. iv) Örgütte gerekli desteği göstermeyen veya direniş gösteren kişilerin işten çıkarılabilir veya başka görevlere sürgün edilebilir. Bu tür davranışlar bir tehdit olarak algılanır ve asla tolerans gösterilmez. v) Gözdağı vererek yönetme anlayışı yaygındır. vi) Korku, doğruyu ve gerçeği test etmeyi ve yaratıcılığı bastırır. vii) Örgütsel gerçekliği değiştiren filtrelenmiş bilgi akışı mevcuttur. Problemlerin, onları çözmek için harekete geçilmeden geçeceği sanılabilir. Sorun oluşturmaya ve sürdürmeye katkıda bulunan yönetim davranışlarıyla yüzleşmek çok tehlikelidir. viii) Başkaları sıklıkla suçlanır ve günah keçisi ilan edilir. ix) Bir gün büyük bir başarının kutlandığı ve bir hafta sonra en küçük hedeflere ulaşamama konusunda umutsuzluğun olduğu örgüt içinde öngörülemeyen ruh hali vardır. xi) Çoğu çalışan örgüte ve yöneticilerine yabancılaşmış olup, masalarını ya da ofislerini bir siper gibi kullanıp saklanmayı tercih etmektedirler. xi) İç ve dış grup dinamikleri kutuplaşmış durumdadır. Üzücü ve yıkıcı iç rekabete dair kanıtlar vardır.

Kendini her zaman iyi gösterecek şekilde eylemlerde bulunma eğilimi, bireyin kendi çıkarlarına ve bakış açısına yakın gördüğü örgütle özdeşleşmesi, kendi yargılarına aşırı güven duyma ve başkalarının tavsiyelerini veya eleştirilerini hor görme, çalışanlarda kibir göstergelerinden bazılarıdır. Buna ek olarak her şeye gücünün yetebileceği hissi ve kendine abartılı inanma, gerçekliklerden uzaklaşma, huzursuzluk, umursamazlık ve düşüncesizlik vb. belirtiler kibirli bireylerin bazı davranışsal özelliklerini göstermektedir (Owen ve Davidson, 2009: 1398).

### 3.2.2. Yöneticilerde Kibir

Yöneticilerde kibir, yöneticini aşırı güvenli ve abartılı gururlu olmasını ifade eder (Owen, 2006: 548). Kibir negatif çağrışım yapan bir kelimedir. Dünyanın her yanında kendilerini çok önemli gören, kendi amaçlarını her şeyin önünde gören ve diğer herkesin sanki bu amaçları gerçekleştirmek için çalışması gerektiği gibi düşünmeye

sahip olan kişiler vardır. Bu kişiler örgütlerde yönetici olduklarında, bir kurumdan ya da bir işten ayrıldığı zaman bıraktıkları yerin dağılacağı inancına sahiptirler. Diğerleri onlar kadar yeterli ve üstün özelliklere sahip değildir. Bir gazete ya da dergide yer alan bir röportajda sıklıkla kendilerinden ve başarılarından bahseden ve en iyi yolun kendi yolları olduğunu ifade eden böyle kişileri görmek mümkündür. Bu kişiler kibirli liderler olarak adlandırılabilir. Crosby kibirli yöneticilerin yönetim anlayışını “Benim Yolum Yönetimi” olarak adlandırmıştır. Genellikle bu tarz yöneticilerin benimsediği bir yönetim anlayışı ya da felsefe olmayıp, kendi doğruları ve kontrolleri ağırlıklı ve başka kişilere kontrol bırakmayı benimsemedikleri çalışma anlayışları vardır. Kibirli yöneticiler kendileri saygı beklemelerine rağmen bunu diğerlerine çok az gösterirler hatta başka kişileri küçük düşürmekten çekinmezler (Crosby, 1992: 80-81).

Örgütlerde kibirli davranışlarla birçok kişi karşılaşmıştır. Bir kişi bir başka kişinin yaptığı ya da söylediğini küçümsemiş olabilir (Johnson vd., 2010: 403-404; Brown, 2012: 555). Örneğin bir amir astlarını alenen aşağılamış ya da bir çalışan işlenen bir kabahati çalışma arkadaşlarına atmış olabilir (Johnson vd., 2010: 403-404). Goerge Orwell’in Hayvan Çiftliği romanında hayvanlar domuzların liderliğinde devrim yaparak çiftlikte idareyi insanların elinden almış. Ancak devrim sonrası benimsenen yedi emir onlara göre şekil değiştirmiştir. Örneğin, bütün hayvanlar eşittir ifadesi sonradan bütün hayvanlar eşittir ama diğerleri daha eşittir şeklinde değişmiştir (Esen, 2020: 301).

Liderlerdeki kibirli davranışları azaltmaya yönelik çabalar yeniden yönlendirmek bir kuruluşun bariz çıkarımadır (Silverman vd., 2012: 22). Dünya’da 2008 yılında yaşanan mali krizin arkasında yatan en önemli nedenlerinden birinin yüksek seviyede kibirli bazı üst düzey örgüt yöneticileri olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Tanesini, 2018: 213). Bu bağlamda örgütte yöneticiler denetlenmediklerinde ve aldıkları kararların asla sorgulanamaz olduğunu düşündüklerinde örgüte ve çalışanlara zarar verebilmektedirler. Yöneticilerin sahip oldukları gücün kibre dönüşmesinin yöneticilerde oluşturduğu özellikler tablo ile gösterilmektedir (Petit ve Bollaert, 2012: 270).

**Tablo 3.1.** Kibre Sahip Yöneticilerin Bilişsel ve Davranışsal Özellikleri

Bağlam	Kapsam	Bilişsel taraflar	Davranışsal Taraflar
Güç	Kişinin kendisiyle ilişkisi	Büyüklemlenilen benlik duygusu	Büyüklemlenmeli iletişim tarzı (kendini üstün gören biz kullanımı, üstünlük belirten hırslı ifadeler).
		Yeteneklerini, gücünü ve başarı olasılığını abartma	Yersiz bir şekilde büyük projeler Kötü kararlar
		Kendini benzersiz ve bir şirketi sonsuza kadar yönetecek nitelikte görme	Sağlamlaştırma stratejileri (güç birikimi, koltuktan ayrılmayı kabul etmeme, koşullar ayrılmasını gerektirdiğinde geç istifa)
	Kişinin başkalarıyla ilişkisi	Kendini diğer insanlardan üstün görme	Korkuyla yönetim Şiddet veya gözdağı verme Tavsiyeleri veya eleştirileri kabul etmeme
	Kişinin dünya ile ilişkisi	Kendini her şeyin ve herkesin üzerinde görme	Hile Kuralları ve kanunları manipüle etme Yetkilileri aşağılama

**Kaynak:** Petit ve Bollaert, 2012: 270.

Liderler daha özgüvenli hale geldikçe, başarıları öğrenmelerini sınırlayabilir çünkü yakaladığı başarılarından kaynaklanan kendilerini sınırlayıcı filtreleme kalıpları geliştirirler. Başarıları ile ilgili algıları gerçeklikten uzaklaşabilir. Liderlerin etkinliklerinin başarıları ile doğru orantılı artması için uygulamaları önerilen beş yöntem şunlardır (Kerfoot, 2010: 38): i) Güvenilir bir yardımcı bulmak, ii) Farklı farklı kararlar vermektan kaçınmak, iii) Kendisi hakkında çeşitli insanlardan geri bildirim almak, iv) Dinlemek, v) Pazardan ve müşteriden uzaklaşmamak.

Gurur ve kibir, medeniyetin kendisi kadar eskidir. Dünya tarihindeki olaylar, dünyadaki en büyük imparatorlukların ve medeniyetlerin çöküşünün, en azından kısmen, liderlerinin kibrine bağlanabileceğini defalarca göstermiştir. Örneğin, büyük Roma İmparatorluğu'nun çöküşü, liderliğin küstahlığının tarihsel hesaplarıyla doludur.



Kendisinin yenilmez olduğuna inanan Hitler'in önderlik ettiği Nazi İmparatorluğu, bu olgunun daha yeni bir hatırlatıcısıdır. Gurur ve kibrin günlük insan etkileşimlerinde oynadığı merkezi role rağmen, doğuştan gelen bu insan özelliklerinin anatomisini incelemek ve analiz etmek için gerçekleştirilen çalışma sayısı çok fazla değildir. Kibrin bariz bir şekilde sergilenmesi, genellikle hoş görülebilecek veya hoş görülmesi gereken bir mizaç olarak göz ardı edilmekte ve nadiren sorgulanmaktadır (Padua vd., 2010: 77). Örgütlerde zaman zaman, çalışanlar ve üst yönetim tarafından kibir sanki yöneticilerde olması gereken bir kişilik özelliği gibi algılanabilmekte ve doğal bir kabul ile yaklaşılabilir.

Liderlerin sergileyebileceği bütün olumsuz davranışlar gibi kibir de kontrol altına alınmalıdır. Bu konu da lideri doğru yönlendiren bir koç ya da danışman önemli fayda sağlayabilir. Liderlerin yaptıklarının denetleneceği ve geribildirim verileceği bir örgüt kültürü oluşturmak da kibri engelleyebilir. Kibrin ortaya çıktıktan sonraki olumsuz etkileri daha yıkıcı olabileceğinden kendini göstermeden önlenmesi önemlidir (Esen, 2020: 303). Liderler de başkaları tarafından kibirli olarak değerlendirilecek davranışlar sergiliyor muyum öyle ise bu davranışlar örgüt üyelerini ve örgüt dinamiklerini nasıl etkiliyor ve bu davranışları nasıl değiştirebilirim diye kendilerine sormalıdır. Örgüt üyeleri de lideri kibirli gösteren davranışlar nelerdir ve lidere tepkimi nasıl gösterebilirim diye kendilerine sormalıdır (Cleary vd., 2015: 269).

### 3.2.3. Örgütsel Kibrin Boyutları

Catino'ya (2013) göre, örgütsel kibir içerisinde şu üç unsuru barındırmaktadır: i) abartılı gurur, ii) önceki başarılarla dayanan hatalar veya zayıflık belirtileri, iii) her şeye gücü yetme duygusu (Catino, 2013: 45). Demirbilek, Keser ve Akpolat (2022) tarafından akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen ampirik çalışma sonuçlarına göre örgütlerde kibir yöneliminin dört boyutu ve her boyuttaki öne çıkan davranışlar maddeler halinde özetle şu şekildedir (Demirbilek, Keser ve Akpolat, 2022: 88):

1. **Kişisel bakış açısı (Kişisel): Kendi** işleri ve çalışmalarıyla sürekli övünmek ve kendini ayrıcalıklı görmek. Hatalarını kabul etmemek ve kararlarında ısrarcı olmak. Kişisel amaçlarına öncelik vermek, kendi yeteneklerini vurgulamak ve

övülmek için çaba harcamak. Diğer kişilerin kendisini değerli ve vazgeçilmez olduğunu düşünmesini sağlamak. Kendi başarısızlıklarını görmezden gelmek ve bahaneler bulmak. Başarılarını abartmak ve başarıyı kendisine bağlamak.

2. **Karşılaştırmak ve kıyaslamak:** Kurumunu araçsallaştırıp, kendini üst sıraya koymak. Kendini meslektaşlarıyla kıyaslayarak onları arka planda göstermek.
3. **Küçümsemek:** Unvanını, hiyerarşik ilişkileri, üstünlüğünü vurgulamak ve başkalarının başarılarıyla kendi başarısı gibi övünmek. Eleştiriye kapalı olmak, bazı kişileri doğrudan muhatap almamak. Diğer insanları umursamamak, dinlemeye kapalı olmak ve karar vermede ayrıcalıklı hissetmek.
4. **İtibarsızlaştırmak:** Başkalarını aşağılamak, onların hatalarına aşırı hassasiyet göstermek ve noksanlarını sorgulamak. Diğer kişilere karşı baskın çıkmak, onları rencide etmek ve zor duruma düşürmeye teşebbüs etmek.

Kibirli insanlar tam ve eksiksiz olduğunu düşünürler. Öyle olması da normaldir çünkü kendi yetenekleri ve yapabilecekleri hakkında düşük veya orta görüşe sahip olan kibirli bir insanı hayal etmek zordur. Ancak kibir, sadece kişinin yetenekleri hakkında yüksek bir fikre sahip olması değildir. Çünkü böyle düşünmesi özgüven boyutunda, kişinin samimi olarak kendini yetenekli ve bilgili görmesi eğitim ve gelişimini engellemediği sürece normaldir. Ancak kibirde abartı, kendini başkalarından üstün görme ve dolayısıyla gelişime kapalı olma boyutları da vardır (Tiberius, Walker, 1998: 379).

#### **3.2.4. Örgütsel Kibrin Öncülleri ve Sonuçları**

Kibir başarısızlık nedenlerinden biridir ve örgütsel öğrenmenin de en önemli engellerindendir (Ravaghi, Mannion ve Sajadi, 2015: 372). Köklü kültüre ve başarılı finansal geçmişe sahip örgütler kibir tuzağına düşebilir. Bunu engellemek için kurumsal ve çevresel dikkatlilik ile kibire yol açan sebepler ortadan kaldırılabilir veya azaltılabilir. Bu durum aynı zamanda örgütsel öğrenmenin bir boyutudur (Pole, Madsen ve Dishman, 2000: 28). Oysa bilgeliği benimsemiş örgütlerde en yetenekli kişileri bünyesinde bulundurduğu şekilde kibirli bir tutum sergilemek yerine insanların gerçek yeteneklerinin farkında olmak ve kimin ne bilip ne bilmediğinin farkında olmak tercih edilir (Pfeffer, 2001: 249).

Örgütsel kibir; sorgulama, açık tartışma, farklı görüşlerin araştırılması vb. bir örgütteki uyum için hayati derecede önemli olan unsurların kaybolmasını sağlar. Aynı zamanda örgütsel kibir örgütteki üstünlük imajını sürdürme, sorunları inkâr etme, yersiz gururu sorgulayan kişilere saldırma, gerçeklikten uzaklaşma, örgütsel öğrenmenin kesintiye uğraması vb. bozukluklara neden olur (Godkin ve Allcorn, 2009: 46).

Kişi kibirli tavır ve davranışlar sergilediğinde bu davranışlar hem örgüt performansı hem de örgüt kültürü üzerinde olumsuz etki gösterebilmektedir. Başarı elde edildiğinde kibirli davranışlardan kaçınarak doğru bir bakış açısı göstermek önemlidir. Öğrenen ve çağdaş örgütlerde kibirli tutum ve davranış sergileyen kişilere karşı olumsuz tepki gösterilmesi beklenebilir. Kibirli ve kendine hizmet öncelikli tutumlar örgütlerin bütünlüğünü zayıflatarak, çalışanlar ve müşteriler üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Örgütsel kibir nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri bertaraf edebilmek için takım çalışmasına ve profesyonel ilişkilere önem vermek, kibirli davranışlara karşı öz farkındalık geliştirerek çalışanlar arası uyumlu ve sağlıklı iş ortamını sürdürülebilir bir şekilde geliştirmek önemlidir (Cleary vd., 2015: 270).

Kibir diğer kişilik özelliklerinde olduğu gibi bazı meslekler için dezavantaj bazı meslekler için belirli seviyede olması şartıyla avantaj olabilir. Bu nedenle kariyer planlaması ve kariyer danışmanlığı yapılırken bu durum göz önüne alınmalıdır. Örneğin bir danışman için kibirli davranış sakıncalı hatta tevazu gerekmektedir. Ancak bir savunma avukatı için kibir makul bir seviyede gerekli olabilir (Cowan vd., 2019).

### **3.3. Örgütsel Kibir ile İlgili Araştırma Bulguları**

Örgütsel kibrin temelinde; *i) insanlar kibirlerini farklı temellerden inşa ederler, ii) tüm insanlar kibirli eğilim potansiyeline sahiptir, ancak bu normalde onların baskın özelliği değildir, iii) kibir, kişinin benlik saygısını yapay olarak, yüksek göstermek veya sağlam tutmak için telafi edici bir mekanizmadır, olmak üzere üç aksiyom vardır (Padua vd., 2010: 79-80). Örgütsel kibir ayrıca aşağıda açıklanan bazı teorilere dayanmaktadır (Herbin III, 2018: 4).*

Sosyal Davranış Teorisi'ne göre bir kişinin kibri aslında onun fiili yeterliliği ile kendi algıladığı yeterliliği arasındaki farkın bir göstergesidir. Bu nedenle, rasyonel bir kişi, kibirini yani algılanan yetkinliğini gerçeği ile dengeleyerek bu olumsuz sosyal özelliği en aza indirmeye çalışacaktır. Dolayısıyla, kişinin bir öğrenme süreciyle gerekli yetkinlik düzeyine ulaşmasıyla kibri makul bir seviyeye iner. Sosyal Davranış Teorisi'ne benzer şekilde Kibir-Yetkinlik Teorisi örgütlerde bireyin yeterlilik düzeyi ile kibir düzeyi arasındaki ikili ilişkiyi göstererek geliştirilmiştir; öyle ki kibirli kişiler daha az yetkin olurken, alçakgönüllü bireyler daha yetkin olma eğilimindedir. Bir bireyin üretkenliği, onun yeterlilik düzeyiyle doğrudan, kibir düzeyiyle ters orantılı olarak değişebilir (Padua vd., 2010: 88-96).

Otokratik Liderlik Teorisi liderin bir grup üzerinde, otokratik bir liderlik tarzı ile mutlak ve kendini yücelten amaçlar peşinde koşmasını yansıtır ve başkaları hakkında aldığı olumlu veya olumsuz kararlarla, onları otoriter kontrol yoluyla, zorlama yeteneğini gösterir. Ancak liderler haksız sonuçlara yol açabilecek ve takipçilerinin duygularını olumsuz yönde etkileyecek otokratik davranışlardan kaçınmaya çalışmalıdır (De Cremer, 2007, 1388). Aslında otokratik liderler, üstünlük davranışı sergilerler ve örgütsel konularda son söze sahip olduklarına inanırlar. Bu nedenle örgüt üyeleri, örgütsel karar alma sürecine katılamamalarından dolayı kendilerini değersiz hissedebilirler (Herbin III, 2018: 7). Ancak bu liderlik tarzı, kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğinde, girdiye gerek olmadığı ve başarılı bir sonuç için ekip kararına gerekmediğinde uygun kabul edilebilir (Tun, 2018: 291). Otokratik liderlik davranışı örgüt şartlarından ziyade liderin talepleri merkezinde devam ettikçe astlar ihmal edildiklerini hatta aşağılandıklarını düşünebilirler (Herbin III, 2018: 8).

Narsistik Liderlik Teorisi'nden yola çıkılarak narsistik liderlerde olduğu öngörülen olumlu olumsuz özellikler şu şekilde ortaya konabilir. Narsistik liderler kibirli, aşağılık duygusuna sahip, tanınma ve üstünlük ihtiyacı bitmeyen, aşırı duyarlı ve çabuk öfkelenen, irrasyonel hatta paranoyak davranışlar gösterebilen, empati duygusu ve esneklik yönü gelişmemiş kişilerdir. Olumlu özelliklerine bakıldığında ise

narsistik liderler geleceği anlamaktan çok şekillendirme gayretindedirler, büyük resmi görmeye çalışırlar. Yenilikçi ve vizyoner bakış açısına sahiptirler. Karizmaları sayesinde sadık takipçiler elde edebilirler. Bu takipçiler onların kendilerine güvenlerini vizyoner bakış açılarını destekler. Narsistik liderler narsistik özelliklerini bilgileri ve örgütsel değerler sayesinde frenledikleri takdirde kişisel vizyonları, yaratıcı gelişimci yönleri ile öne çıkabilirler (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; 619-623). Narsistik liderlik davranışlarının örgütlerde ne kadar etkili ve yaygın olduğunu anlamak için başvurulabilecek yollardan biri de kurumlardaki örgütsel kibir seviyesini tespit etmektir (Herbin III, 2018: 8). Narsistik liderler gece gündüz örgütünü düşünen örgüte aşırı bağlı kişilerdir. Ancak bu yarar örgüte yararlı olduğu nispette değerlidir. Liderin bireysel ego ideali ile örgütün idealinin uyumlu olması önemlidir Narsistik lider ile çalışanların ilişkisinde öne çıkan dört öge; takdir toplamak, etik davranış, kontrol ve paranoyak görünüm olarak sıralanabilir. Bunlardan en az biri narsist yöneticide görülmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2001; 40-41).

Narsistik ve otokratik liderlik davranışlarının yanı sıra psikopati ve makyavelist liderlik davranışları da kibir içermektedir. Bu özellikler, kurumsal kimliğin yerleşik anlayışlarla birleştiğinde, örgütsel kibir yapısının şartları ortaya çıkar. Örgütsel kibir için temel öncül örgüt kültürünü şekillendiren liderin kibirli davranışdır. Normlar, inançlar, paylaşılan değerler, gelenekler ve kuruluş içindeki yaşam biçimi örgütsel kibir sonuçları olarak ortaya çıkarak kibri yansıtır (Herbin III, 2018: 9).

Örgütsel kibir literatürü incelendiğinde; çalışmalar kısıtlı sayıda olmakla birlikte, üniversite öğrencileri ve akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmaların sayısındaki oransal yoğunluk göze çarpmaktadır. Örgütsel kibir genellikle bireysel ve örgütsel çıktılarını belirleyicisi olarak araştırılmıştır. Örgütsel kibir ile ilgili çalışmalar öncül, sonuç ve ilişkisel bağlamda sıralanacak, şekilde aşağıda açıklanmaktadır.

Kaçay vd. (2021) spor bilimleri fakültesi kadrolarında istihdam edilmiş olan akademik personelin örgütsel kibirlilik düzeyleri ile küresel akademik performans algıları

arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaç kapsamında araştırma iki aşamalı olarak yürütülmüştür. İlk olarak akademik personelin örgütsel kibirlilik düzeylerini belirlemeye yönelik Herbin III (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Kibirlilik Ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonra akademik personelin küresel akademik performans algıları ile örgütsel kibirlilik düzeyleri arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada örgütsel kibirin küresel akademik performans algısını azalttığı saptanmıştır.

Bozacı, Çiftçi ve Gürer (2018: 218) Türkiye’de 100 satış temsilcisi katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticiye ilişkin kibir algısının çalışanların hem tükenmişlik düzeyini hem de çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırmada ayrıca tükenmişliğin aracılık etkisi ile yönetici kibir algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini azalttığı tespit edilmiştir. Demirbilek, Keser ve Akpolat (2022: 84) Türkiye’de lisans ve yüksek lisans öğrencileri üzerinde yarı yapılandırılmış anket yöntemiyle gerçekleştirdikleri çalışmada akademisyenlerin kibir yönelimlerinin akademik örgüt ikliminin olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Hareli, Weiner ve Yee (2006: 119) İsrail’de üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dürüstlüğü kibri azalttığını tespit etmişlerdir. Johnson vd. (2010: 421) psikoloji bölümünde okuyan üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel kibir ile hem kendine saygı hem de toplam bilişsel yetenek arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Poggi (2011: 434) kibri, itibar ve üstünlük ile birlikte gururun üç türünden biri olarak değerlendirmiş ve bu üç duygunun; gülümseme, kaş ve göz kapağı pozisyonları ve baş duruşu vb. yüz ifadelerine yansımalarıyla ayrıştırılması doğrultusunda, 58 katılımcıdan anket yoluyla ettikleri verilerle analiz gerçekleştirmiştir. Beygi ve Feyzi (2014) 148 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada sosyal zekâ ile örgütsel kibir arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL TEVAZU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel tevazu ile ilgili kavramsal çerçeve bölümünde öncelikle tevazu kavramı ve tanımı bulunmaktadır. Daha sonra örgütsel tevazunun tanımı ve önemi başlığı altında tevazu ile ilişkili kavramlar, liderlik ve tevazu, örgütsel tevazunun olumlu ve olumsuz yanları, örgütsel tevazunun boyutları açıklanmaktadır. Bu bölümde son olarak örgütsel tevazu ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmektedir.

#### 4.1. Tevazu Kavramı ve Tanımı

Tevazu kelimesinin Türkçe sözlük anlamı, “mahviyet ve mütevazılık anlamlarına da gelen alçakgönüllülük” (<https://sozluk.gov.tr/>, 2022) olup, Türkçeye yine “alçakgönüllülük anlamı Arapça tevazu kelimesinden aynen geçmiştir” (<https://www.etimolojiturkce.com/arama/tevazu/>, 2022). “Tevazu kelimesinin İngilizce karşılığı humility olup, Latince "alçaklık, küçük boy; önemsizlik, alçaklık, aklın küçüklüğü" anlamındaki humilitas ve Fransızca umelite kelimelerinden gelmektedir” (<https://www.etymonline.com/search?q=humility/>, 2022).

Tevazu sahibi kimse kendisini dışarıya kapatmamış kendisinin ve çevresindekilerin farkında olan açık bir kişidir (Çakan, 2019: 30). Geniş bir bakış açısıyla tevazu kişinin kendi yapabilecekleri ve yapamayacakları hakkında doğru kanaate sahip olması ayrıca öğrenmeye ve farklı görüşlere açık olmasıdır (İncioğlu, 2019: 16). Epistemik açıdan bakıldığında, mütevazı bir kişi kendisinin büyük bir evrenin küçük bir parçası olduğunun ve yanılabilceğinin farkındadır. Ahlaki açıdan değerlendirildiğinde ise mütevazı bir kişi diğerlerinin çıkarlarının taleplerinin de en az kendisinininkiler kadar önemli olduğunun ve üstünlük hissini beyhude bir düşünce olduğunun farkındadır (Yücel ve Arslantürk, 2019: 224-225).

Şu tanımların tamamı tevazu için kullanılabilir: i) Kişinin yeteneklerini ve başarılarını doğru bir şekilde değerlendirmesi. ii) Kişinin hatalarını, kusurlarını, bilgi noksanlarını ve sınırlarını kabul etme yeteneği. iii) Yeni fikirlere, karşıt görüş ve önerilere açık olma. iv) Etrafına geniş bir perspektiften bakarak kendini sadece bazı başarıları yetenekleri elinde tutan bir birey olarak görmek. v) Kişinin kendine nispeten daha az odaklanması, kendini unutmaması ve büyük bir evrenin sadece bir parçası olduğunu kabul etmesi. vi) İnsanların ve nesnelerin birçok farklı yönden dünyaya katkıda bulunabileceğinin takdir edilmesi (Tangey, 2000; 73-74).

Tevazu tanımlanırken zaman zaman tevazunun ne olduğu ne değil ne olmadığı ile ilgili açıklamalar yapılmakta bu durum da tevazunun tam olarak anlaşılmasına engel olmaktadır (Saygın, 2014: 9). Tüm tanımlamalar ve açıklamalar dikkate alındığında soyut bir kavram olan tevazunun ne tam olarak neyi kapsadığını ve ne anlama geldiğini tespit etmek zordur. Çünkü tevazunun özünde kişiye göre veya kültüre göre farklı anlamlandırılabilir unsurlar vardır (Büyüksevindik ve Işık, 2019: 1456). Tevazu, birçok kişi tarafından arzu edilen bir karakter gücü olarak kabul edilir, ancak aynı zamanda boyun eğme, aşağılanma ve uysallık gibi olumsuz algılanan kavramlarla eş anlamlı algılanabilmektedir. Bu yaklaşım tevazuyu ölçülmesi zor bir kavram haline getirmektedir. Tevazunun karakter gücü olarak önemi anlaşıldıkça daha fazla güvenilir ve geçerli bir değişken haline gelecektir (Elliott, 2010: 1).

Tevazu birçok araştırmada dürüstlük ile beraber ele alınan bir kişilik özelliği (HEXACO kişilik envanteri boyutlarından biri olarak) olarak değerlendirilmiş ve araştırılmıştır. (Ashton ve Lee, 2009; De Vries, Van Gelder, 2015; De Vries, Wawoe ve Holtrop, 2016;). Tevazu hizmetkâr liderlik boyutu olarak da değerlendirilmiştir (Dennis ve Bocarnea, 2005; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Huizinga, 2016; Wiltshire, Bourdage ve Lee, 2014). Schwartz'ın (2012) Kişisel Temel Değerler Teorisi'ne göre tevazu bir kişisel değer türü olarak değerlendirilmektedir (Schwartz, 2012: 670).



Literatürde tevazu hem kişisel güç hem de erdem olarak sınıflandırılmaktadır. Tevazu bu bakış açısı ile kişinin tüm güçlü ve zayıf yönleriyle kendinin farkında olması ve kendisini doğru değerlendirmesidir (Bakır, 2020: 36). Tevazu sadece bir kişilik özelliği gibi görülerek tekil bir yaklaşımla ele alınmaktan ziyade çok yönlü bir bakış açısıyla değerlendirilmeyi hak etmektedir (Kruse, Chancellor ve Lyubomirsky, 2017: 402). Çünkü tevazu gerek örgütlerde gerek kişiler arası ilişkilerde sağlıklı iletişim kurmanın yolunu açan en önemli unsurlardan biridir. Tevazu gerek kişilik özelliği gerekse bir erdem gerekse de bir kişisel değer olarak görülsün; din, sosyoloji, psikoloji, eğitim bilimleri, örgütsel davranış, hukuk gibi birçok disiplindeki araştırmacıların sürekli ilgi alanına girmiş önemli bir değişkendir.

#### **4.2. Örgütsel Tevazunun Tanımı ve Önemi**

Tevazu diğer birçok edemden farklı olarak sessiz olma eğilimindedir. Örgütsel tevazu şükran, adalet, merhamet gibi varlığını açıkça göstermez (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 396). Tevazunun örgütlerde liderlerin ve çalışanların davranışlarında nispeten örtülü olarak kendini göstermesiyle örgütsel tevazu ortaya çıkar. Şöyle ki örgütsel tevazu doğrudan bir davranış olmayıp, bir eylemin yapılma şekline veya yapılmamasına göre kendini gösteren bir anlayışı ve yaklaşımı temsil eder.

Örgütsel tevazu liderlerdeki stratejik alçakgönüllülüğün işlevsel olması, örgüt üyeleri tarafından önemsenmesi ve örgüt kültürünün, yapısının, prosedürlerinin vb. gelişiminde tevazunun esas alınması olarak tanımlanabilir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 396). Örgütsel tevazu sahibi örgüt üyelerinin, bilgi eksikliklerini ve geçmiş hatalarını kabul etme, başkalarının uzmanlığına gerçekten değer verme ve deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi benimseme vb. olasılıkları daha yüksek olduğundan, günümüzde firmaların bulunduğu dinamik çevre göz önüne alındığında örgütsel tevazunun önemi daha da anlaşılmaktadır (Owens, Rowatt ve Wilkins, 2011, 12). Tüm bu açıklamalardan hareketle örgütsel tevazu, örgüt üyelerinin, ilgili diğer kişilere ve kurumlara hak ettikleri takdiri göstererek, kendisinin ve kurumunun başarılarını ön plana çıkarmadan ve abartmadan, olduğu gibi kabul edip, bunları da vurgulamadan

sadece gerçekleştirdikleri eylemlerde ve söylemlerde tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ortaya koymaları olarak tanımlanabilir.

Örgütsel tevazu güçlü bir örgütsel kültüre sahip, üyelerine ilham vermek gibi arzu edilen davranışları sergilemeyi teşvik eden örgütlerde gelişme imkânı bulur (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 396). Diğer yandan mütevazı kişilerin bir davranışı gerçekleştirmek için övülme motivasyonuna ihtiyaçları yoktur. Onlar diğer kişilerden bir üstünlükleri olmadığını bilinciyle ve bir işi başarmak gayesiyle hareket ederler (İncioğlu, 2019: 16). Ancak örgütlerde yüksek lider çalışan etkileşimi göz önüne alındığında bilgi adaletinin sağlanması da çalışanların liderleri hakkındaki tevazu algısının yükselmesini sağlayacaktır (Wang vd. 2020: 2).

Tevazuyu başarının anahtarı gören örgütler örgütsel tevazuyu sadece barındırmakla kalmayıp, tercihlerde, kararlarda vb. daha geniş bir kurumsal yapı içerisinde yaşatmak isterler (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 396). Örgütsel tevazu başkalarına sadece sezgisel yolla yaklaşmayı, çok yönlü bir bakış açısı ile değerlendirme yapmayı sağlayacaktır (Owens, Johnson ve Mitchell, 2013: 1520). Örgütsel tevazu kişilerin iddiasından ziyade davranışlarda kendini göstermektedir. Çünkü tevazu iddiası gerçekte tevazuya ters bir davranıştır (Davis vd., 2017; 191). Örneğin başka insanların bir kişinin başarısını takdir etmesi gayet doğaldır. Ancak övgüleri alan kişi tevazu sahibi ise bu işi başarırken başkalarının da doğrudan ya da dolaylı olarak yardımcı olduğunu unutmayacak ve takdirleri paylaşmayı bilecektir (İncioğlu, 2019: 17).

Tevazu üzerine inşa edilen başarı kibir üzerine inşa edilen başarıya göre daha sürdürülebilirdir. Çünkü tevazu dış gelişmeleri ve tehditleri algılamayı ve gerekli tedbirler almayı kolaylaştırır. Kibir ise proaktif davranmayı engelleyebilir ve katılık sağlayabilir. Örgütsel tevazunun varlığı ne kadar çok üst yönetim düzeyinde olursa rekabet avantajına katkısı da o kadar çok olacaktır. Çünkü tevazunun kurum uygulamalarına yansımaya olasılığı yükselecektir. Örgütsel tevazu diğer örgütlere karşı cezbedici bir özellik olurken kibir caydırıcı bir özellik olarak ortaya çıkabilmektedir (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 397).

#### 4.2.1. Tevazu ile İlişkili Kavramlar

Tevazu özellikle psikoloji literatüründe çok fazla ilgi gören bir psikolojik yapıdır. Tevazu bu çalışmalarda psikometrik açıdan sağlam bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Tevazu bu yönüyle psikoloji ve kişilik kavramlarıyla ilişkilidir (Landrum, 2011: 227). Tevazu anlam açısından hoşgörü kavramı ile iç içe olup, bilhassa özeleştirme yapabilme iki erdemin ortak özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Demir, 2010: 100). Bazı araştırmacılar tevazuyu alt alanlara ayırarak kültürel tevazu ve entelektüel tevazu vb. kavramlar üzerine de çalışmalar yapmışlardır. Bu alt alanlar birbirlerinden bağımsız olmakla birlikte genel olarak tevazuyu destekler niteliktedir. Kavram karmaşasına ve odak dağılmasına neden olmadan tevazuyu genel bir kavram çerçevesinde değerlendirmek uygun görülmektedir (Davis vd., 2017; 193).

Tevazunun hizmetkâr liderlik davranışlarıyla paralel sonuçlanması beklenir (Morris, Brotheridge ve Urbanski, 2005: 1339). Tevazu hizmetkâr liderin gizemli ve sakin tavırlarında kendini gösterir (Dennis ve Bocarnea, 2005: 602). Tevazu minnettarlık ile karşılıklı olarak birbirini güçlendirmektedir (Kruse vd., 2014: 805). Diğerlerinin iyiliği ve mutluluğunu düşünmek, tevazu için şart değildir ancak iyilikseverlik ve erdemli davranış için tevazu şarttır. Aynı zamanda bu davranışlar gerçekleştikçe tevazuyu artıracaktır (Yücel ve Arslantürk, 2019: 213). Örgütlerde çalışanların birbirlerine tevazu göstermeleri, motivasyonlarını ve morallerini yüksek tutmalarını sağlayacak, bu durum da performanslarına olumlu yönde yansıtılabilecektir (İncioğlu, 2019: 18). Tüm bu ifadelerden anlaşılacağı üzere, hizmetkâr liderlik, minnettarlık, iyilikseverlik ve erdem kavramları da tevazu ile bağlantılıdır.

Schwartz vd. (2012) temel değerleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada tevazuyu geniş anlamıyla kişinin kendisine önem vermemesi olarak tanımlamaktadırlar (Schwartz vd. al, 2012: 669). Bazen Türkçe günlük konuşma dilinde kendine önem vermemenin yanlış anlaşılacağından yola çıkılarak tevazu ve mütevazı kelimeleri olumsuz bir anlamla ilişkilendirilmekte ve “fazla mütevazı olma gerçek sanırlar”, “fazla tevazu sahibine söz söyleyen çok olur” gibi özdeyişler ile kullanılmaktadır. Tevazu sahibi insanlar genellikle çevrelerinde yumuşak, sakin bir

mizaca sahip olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle sanki güç istenen ya da karar verilmesi gereken durumlarda zorlanabilirmiş hissiyatı yaratabilmektedirler. Halbuki en iyi liderler tüm cevaplara sahipmiş gibi davranmaz ve en iyi fikirleri bulmak için doğru zamanda doğru kişilere doğru sorular sormaktadırlar (Cilvezoğlu, 2021: 22).

Tevazunun olumlu yanları kabul edilmekle birlikte tevazunun içsel niteliklerden mi yoksa kişilerarası ilişkilerden mi kaynaklandığını tespit etmek zordur. Ayrıca tevazu ile ilişkili değişkenler ele alınırken kişi tevazu sahibi olduğu için mi o sonuçlar ortaya çıkmaktadır ya da o sonuçlar kişinin o şekilde davranması için bir öncül haline gelmektedir. Bu niteliklerden hangilerinin alçakgönüllülük oluşturduğu ve hangilerinin sadece onunla ilişkili olduğu açık değildir. Tevazu açıklanırken ne derece kişinin kapasitesi ne derece diğerlerinin kapasitesi değişime neden oluyor, konularını göz önüne almak gerekir (Wright vd., 2018: 93-94). Mesela gerçekleştirilen bazı araştırmalarda tevazu ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (Gediksiz, 2013; Vural, 2016).

#### **4.2.2. Liderlik ve Tevazu**

Örgütler için uzun vadeli rekabet edebilirliği sağlamak için vazgeçilmez unsurlardan biri de tevazu sahibi liderlerdir. Bu nedenle etik değerlerin yanı sıra örgütsel tevazu da örgütlerde eğitim ve geliştirme kriterlerinden biri olmalı hatta etkili mütevazı liderlik kurumsallaşmalıdır. Böylelikle katı ve sabit uygulamalar yerine günümüz şartlarının gerektirdiği esneklik de örgütlerde benimsenme ve yerleşme imkânı bulacaktır (Yuan, Zhang ve Tu, 2018: 478). Bir sosyal bulaşma ve yansıtma süreci sonunda liderdeki tevazu diğer örgüt üyelerine de geçecektir (Owens ve Hekman, 2016).

Liderin alçakgönüllü davranışı zaman zaman etkinliğini azaltabilmektedir (Owens ve Hekman, 2012: 789). Tevazu liderler için bir erdemdir. Ancak tevazu ile birlikte kararlılık da olmazsa olmazdır. Başka bir deyişle tevazunun örgütlerde yapılması gerekenin yapılmasına engel bir durum oluşturmaması gerekir (Collins, 2001: 30). Bazen iş odaklı yönetilen ve kurumsallaşamayan örgütlerde yönetici egosunun varlığı vazgeçilmez olarak düşünülebilir. Böyle örgütlerde tevazu üst düzey yöneticiler için

arzulanan bir davranış olmayabilir (İncioğlu, 2019: 20). Bazen de rekabetin çok sert ve yoğun olduğu pazarlarda tevazu bir zayıflık göstergesi olarak algılanabilir. Alçakgönüllü liderlerin hatalarını kabul etme olasılıkları daha yüksektir ve kendilerini mükemmel olarak sunmazlar. Herkesin ön plana çıkmaya çalıştığı acımasız rekabet şartlarında bu yaklaşım örgüte ve diğer üyelere sirayet edebilir ve örgütle ilgili bir yetersizlik algısına dönüşebilir (Owens, Rowatt ve Wilkins, 2011: 13). Ayrıca dönüşümcü liderliğin gerekli olduğu ve liderin kurumsal vizyona ilham vermek için ilgi odağında olması gereken durumlar da olabilir. O zaman liderdeki tevazunun örgüt için dezavantaj sağlaması olasıdır (Morris, Brotheridge ve Urbanski, 2005: 1344).

Tevazu düzeyi yükseldikçe liderlerin etkinlikleri de hem liderlerin sahip olduğu bilgiyi aktarmalarındaki kolaylık hem de etraflarında kendileri ile ilgili bilgelik algısı oluşumu sayesinde artacak bu durum bireysel performans, örgütsel performans ve psikolojik iyi olma haline pozitif katkı sağlayacaktır (Poyraz ve Cilveoğlu, 2020: 139). Mütevazı liderler ile gerçekleştirilen etkileşimler ve onlardan alınan geribildirimler çalışanların proaktif davranışlarını ve sosyal ilişkilerdeki başarılarını tetikleyebilir (Tuan vd., 2021: 458). Liderin iletişim kurarken nasıl bir gaye ile yola çıktığının farkında olması yine aynı şekilde karşısındaki kişinin niyetini önsezileri ile anlayabilmesi önemlidir. Bunu yapabilmesi için liderin sakin kalabilmesi ve karşısındakine tamamen odaklanarak dinleyebilmesi ve kendi önyargı ve kalıplarından da arınmış olması gerekir (Cilvezoğlu, 2021: 19). Tevazu sahibi liderler kendi yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda daha açık sözlü ve farkındadırlar. Ayrıca astlarından gelen fikir ve önerilere daha açıktırlar (Oc vd., 2015: 70).

Kuşak farklılıklarının davranışlara yansımaları bilerek çalışanlara öğrenmeleri ve gelişimleri için alçakgönüllülükle mentorluk yapacak yönetici ve liderlere ihtiyaç bulunduğu gözlemlenmektedir. Liderin verdiği ilham ile yapılan çalışmalar daha da anlam kazanacak ve kurulan ilişkiler daha da sağlıklı olacaktır çünkü ancak bu şekilde istikrarlı kurulan iletişim süreci ile güven ortamı ve bağlılık oluşacağı düşünülmektedir. Liderler için isteklerini ve bildiklerini aktarabilmek çok önemlidir. Bu nedenle akıl ve bilgiye ek olarak; liderler karşısındaki kişiyi sonuna kadar ön

yargısız dinleyebilmeli, doğru sorularla kişilere ufuk açabilmeli, nazik yaklaşım ve yüksek farkındalık seviyeleri ile karşısındaki kişiye saygı duyarak tüm davranışlarında adalet, doğruluk ve tevazu gösterebilmelidir (Cilvezoğlu, 2021: 6).

Mütevazı bir liderde olması gereken muhtemel davranış özellikleri şunlardır (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 395): i) Yeni paradigmalara açıktır. ii) Başkalarından öğrenmeye heveslidir. iii) Kendi sınırlarını kabul eder. iv) Hatalarını düzeltmeye çalışır. v) Başarısızlığı kabul eder. vi) Tavsiyelere açıktır. vii) Başkalarını geliştirmeye önem verir. viii) Başkalarına hizmet etmeye gerçekten arzu duyar. ix) Başkalarına saygı duyar. x) Birlikte çalıştığı kişilerle başarıyı ve takdiri paylaşır. xi) Başarıyı abartmadan kabul eder. xii) Narsist değildir ve yağcılığı kabul etmez. xiii) Kendini beğenmişlikten kaçınır. xiiii) Tutumludur.

Tevazu aşırı olduğu ve fazlasıyla teşvik edildiğinde bu kez çalışanların yeni ve farklı görüşleri ortaya koyma noktasında çekinceli davranmalarına neden olabilir (İncioğlu, 2019: 21). Böyle ve benzer durumlarda örgütlerde tevazunun genel olarak gerekliliğini göz ardı etmemekle birlikte liderlerin tevazu göstermediği durumlar da tercih edilebilir ya da gerekebilir. Örgütlerdeki birçok konuda olduğu gibi liderdeki tevazu konusunda da durumsallık yaklaşımına göre hareket etmek ve dengeyi gözetmek önemlidir. Bazı sektörlerde veya örgüt yapılarında liderlik ve tevazu bütün olumlu yönleriyle uyumlu bir birliktelik sunarken, bazı örgüt yapılarında da olumsuz veya çok da gerekli olmayan yönleri ağır basabilmektedir. İlişkilere veya yapılacak işlere göre tevazu konusunda dengeyi gözetmek de önemlidir.

#### **4.2.3. Örgütsel Tevazunun Olumlu ve Olumsuz Yanları**

Bir iyiliğe teşekkür edebilme, hatalı olduğunda özür dileyebilme ve nezaket mütevazı kişilerin ortak özelliklerindedir (İncioğlu, 2019: 17). Başarılı bir kişinin tevazu sahibi olması ona duyulan hayranlığı daha da arttıracaktır (Hareli ve Weiner, 2000: 215). Tevazu kişilerarası ilişkilerin uzun soluklu olması için de önemlidir (Çaykuş, 2020: 8). Tevazunun kişileri stresin olumsuz etkilerinden koruma rolü de vardır (Yücel ve Arslantürk, 2019: 228). Bazı işlerde alternatifleri kıyaslayıp en iyi çözümü bulmaktan

ziyade proaktif davranma ve bir an önce karar vererek eyleme geçmek olabilir. Bu tür görevlerde özgüven tevazuya yeğlenen bir erdem olmaktadır (İncioğlu, 2019: 20).

Tevazu batı toplumlarında, bireysellik ve kişinin amaçlarını gerçekleştirme yolundaki çabalarının ön planda olmasından dolayı çok göz önünde ve takdir toplayan bir kişilik özelliği değildir (Argandona, 2015: 69). Quiros (2006) tevazuyu olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayırarak tanımlamıştır. Olumsuz yönüyle kişinin özsaygı eksikliği ve genellikle geçici olarak kendisini düşük ve/veya değersiz olarak tasvir etme olarak tanımlanan sağlıksız tevazudur. Sağlıklı tevazu ise kişinin kendisinin veya çevresindekilerin yeteneklerini başarılarını ve kısıtlarını, abartısız ve açık bir şekilde algılamak suretiyle benliğine odaklanmamasıdır (Quiros, 2006: 9). Görüleceği üzere örgütsel tevazunun hem avantajları hem de dezavantajları ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel tevazunun gerek belirleyici gerek sonuç olarak olumlu yanları maddeler halinde şunlardır (İncioğlu, 2019: 22-25):

1. Tevazu sahibi kişi empati yapan, sorgulayıcı ve öğrenmeye açık olduğu için yeniliklere ve değişime daha kolay ayak uydurabilmektedir. Bu kişiler sahip oldukları bu özellik sayesinde örgütler için çok değerli bir insan kaynağı haline gelmektedirler.
2. Mütevazı olmayan kişiler daha çok takdir odaklı oldukları için işlerinde özensiz ve yüzeysel performans gösterebilirler. Ancak mütevazı kişiler için başarıdan ziyade iş ve işe uygunluk önemli olduğundan daha özenlidirler.
3. Mütevazı kişiler için göze çarpmak çok önemli olmadığı için hemen sonuç alınan kısa vadeli planların yanı sıra orta ve uzun vadeli planlara da ilgi gösterebilirler. Bu onların inovasyon açısından öne çıkmalarını sağlayabilir.
4. Tevazu sahibi olan kişiler sadece kendi işlerine odaklanmayıp aynı zamanda çevresindeki kişilere de yardımcı olabilirler ve onların da başarılı olmalarını arzu edebilirler.
5. Mütevazı kişilerle diyalog kurmak daha kolaydır. Bu da örgütlerde iletişimin etkinliğini artırabilir.

Örgütlerde tevazunun yine öncül ve sonuç olarak zaman zaman dezavantaj oluşturduğu ya da negatif sonuçlara yol açtığı durumlar da olabilmektedir. Örgütsel tevazunun olumsuz yanları şu şekilde açıklanabilir. Mütevazı kişiler özellikle kibirli diğer kişiler tarafından aciz ya da zayıf olarak değerlendirilebilir. Başkaları bazen alçakgönüllü kişilerin samimi olmadığını, bunun politik davranış olduğunu düşünebilirler. Bu durumda onlara karşı bir önyargı ya da direnç oluşturabilir. Mütevazı kişiler göz ardı edilebilir, yaptıkları işler görülmeyebilir. Mütevazı kişiler sindirici ya da yıldırıcı davranışlara yapıları gereği olması gereken reaksiyonu gösteremeyebilirler. Tevazu bazı çalışanlar tarafından sorumluluktan kaçmak için bir araç olarak kullanılabilir. Tevazu bazen ayrıntılara girmeye hataları tespit etmeye engel olabilir. Ayrıntılara odaklanılmadığı zaman bizzat hata yapma olasılığı da artabilir. (İncioğlu, 2019: 25-28):

Yöneticiler yeri geldiğinde onaylama yeri geldiğinde tenkit ile çalışanları harekete geçirebilmekte ve motive etmektedirler. Tevazu düzeyi yüksek olduğunda eleştiri ya da takdir davranışları azalabileceğinden tepki verme ve geri bildirimde bulunma olasılığı da azalabilir. Diğer taraftan yüksek tevazu sahibi çalışan da övgü ve yergiyi daha az önemseyebileceğinden işlerinde gerekli iyileştirmeler için harekete geçemeyebilecektir (İncioğlu, 2019: 28). Yani örgütsel tevazunun hem olumlu hem de olumsuz yönlerini gösterebileceği karmaşık durumlar da olabilir. Yöneticilerin üzerine düşen, doğru değerlendirmeleri ve analizleri yapmak ve duruma göre uygun eğilim ve davranışları göstermek ve bu yöndeki eylemleri teşvik etmektir.

#### **4.2.4. Örgütsel Tevazunun Boyutları**

Tevazunun kapsam alanı itibariyle içsel ve kişilerarası olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. İçsel açıdan tevazu sahibi bir kişi, yeteneklerini abartmaz, kendisini doğru bir bakış açısıyla değerlendirir ve diğerlerine kıyasla yeteneklerini fazla ön plana çıkarmaz. Tevazunun kişiler arası yönden tespiti daha zordur çünkü daha geniş bir davranış yelpazesine atıfta bulunur. Bu açıdan minnettarlık, özür dileme ve bağışlama gibi erdemler tevazu ile ilişkilendirilebilir. Başkalarını suçlamaktan kaçınma ve sorumluluk alma da kişilerarası yönüyle tevazuyu açıklayabilir.



Kişilerarası yönüyle, mütevazı kişiler çatışmalara karşı duyarlıdırlar ve çözmeye çalışırlar, farklı görüşleri müzakere eder, güç farklılıkları ve kültür farklılıkları vb. durumlara hassasiyet gösterirler (Davis vd., 2017; 192-193).

Teorik olarak, tevazu; eğilimsel ve durumsal olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilebilir. Eğilimsel olarak tevazu bir kişilik özelliği yani farklı durumlarda de geçerli olan ve nispeten kalıcı bir eğilim olarak görülmektedir. Durumsal tevazu ise kişilerin, bireysel farklılıklardan bağımsız olarak duruma göre alçakgönüllü davranış, göstermeleri ya da göstermemeleri şeklinde açıklanabilir. Bir dizi etkileşim ya da davranış durumunda tevazu seviyesinde farklılıklar olmaktadır. Durumsal bakış açısı ile tevazunun öncül ve sonuçlarıyla ilgilenen araştırmacılar aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır (Tangney, 2000: 76-77):

1. Hangi durumsal faktörler (bireylerin görelî durumu, zaman, endişelerinin varlığı veya yokluğu, olayları önce ya da sonra yorumlama vb.) insanların tevazu göstermelerini etkilemektedir?
2. Tevazu ifadelerinin gözlemci tepkileri üzerinde ve sonraki etkileşimlerde nasıl bir etkisi vardır?
3. Tevazu düzeyi farklı ortamlar arasında (sınıfta, işyerinde vb.) önemli ölçüde farklılık gösteriyor mu?

Tevazu bazı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda da incelenmiştir. Sarıçam vd. (2012: 180), Elliott (2010) tarafından geliştirilen tevazu ölçeğinin Türkçe uyarlaması çalışmasında tevazunun şu dört boyutunu tespit etmişlerdir: i) Açıklık ii) kendinden vazgeçme, iii) kendisini değerlendirirken alçak gönüllü olma iv) diğerlerine odaklanma. Başka bir çalışmada tevazunun boyutları: i) Öz-farkındalık, ii) açık fikirlilik, iii) hataları kabul etme iv) paylaşımda cömertlik ve v) hak edeni tanıma ve teşvik etme olarak tespit edilmiştir (Lim ve Low, 2008: 16). Greer (2013, 96-97) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre ise tevazunun boyutları: i) Öğrenme isteği, ii) kendini başkalarına göre olması gerektiği gibi konumlandırma, iii) diğer çalışanları önemseme ve onlarla ilgilenme, i) kendini doğru tanıma olarak ifade edilmiştir.

Tüm bu tevazu boyutlarını gösteren çalışmalardan da görüleceği üzere, tevazunun en önemli unsurlarından biri diğerlerine odaklanmadır (Büyüksevindik ve Işık, 2019: 1475). Tevazunun farklı tanımları olmakla birlikte araştırmacılar tevazuyu karakterize eden şu üç eğilim üzerinde önemli ölçüde birleşmektedirler (Tong vd. 2019: 1344): i) Kendini ölçülü ve doğru bir şekilde görme. ii) Başkalarına değer veren ve onları destekleyen toplum yanlısı bir yönelim, iii) Geri bildirim ve yeni bilgilere açıklık.

### **4.3. Örgütsel Tevazu ile İlgili Araştırma Bulguları**

Örgütsel tevazu ile ilişkilendirilebilecek belirleyici, sonuç ve ilişki bağlamında çoğu örgütsel ve liderlik çıktıları ile ilgili olmak üzere literatürde çok sayıda çalışma yer almaktadır. Aşağıda bu çalışmalar, konusu itibariyle yakın değişkenlerle ilgili araştırma sonuçları bir arada olmak kaydıyla açıklanmaktadır.

Saygın (2014: 88) Türkiye’de iki devlet üniversitesindeki çeşitli bölümlerde okuyan 747 öğrenci üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden nevrozizm ve dışadönüklük boyutlarının tevazuyu negatif ve anlamlı şekilde etkilediğini, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk boyutlarının ise tevazuyu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini saptamıştır. Wang vd. (2022: 11) Çin’de otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada lider alçakgönüllülüğünün çalışanların duygusal bağlılıkları ve lider yardımseverliği algıları ile pozitif ve anlamlı ilişkisini tespit etmişlerdir.

Owens (2009b: 4) üç ayrı gruptan toplam 524 lisans öğrencisi üzerinde üç aşamada gerçekleştiği araştırmada tevazu ölçeği geliştirmelerinin yanı sıra düşük genel zihinsel yetenek seviyesinin öğrencilerin performansları üzerindeki olumsuz etkisinde tevazunun telafi edici aracılık rolünü tespit etmiştir. Bunun sebebi tevazu sahibi, düşük zihinsel yetenek düzeyindeki kişilerin, uzmanlık gerektiren görevlerde, başkalarından öğrenmeye hevesli olmasıdır.

Vural (2016: 94) Türkiye’de 315 yetişkin birey üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada tevazu ile dindarlık arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamıştır. Temiz (2019: 272)

tarafından Türkiye’de 2404 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre tevazu iç kaynaklı dini motivasyonu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Korkmaz (2020: 246) Türkiye’de farklı meslek gruplarından kişiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada dindarlık, dini davranış ve dini ibadet ile tevazu arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı ilişkiler saptamıştır. Aynı araştırmada affetme ile tevazu arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Ou (2011: 97) Çin’de üst düzey yönetim takımları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada tepe yönetici tevazusu ile tepe yönetici güçlendirici liderliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Rego vd. (2019: 1020) Singapur ve Portekiz’deki işletme bölümü öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada lider tevazusunun takım psikolojik sermayesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi tespit etmişlerdir. Cilvezoğlu (2021: 112) Türkiye’de ofis dışında uzaktan çalışan 1154 kişiden elde ettiği verilerle gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcıların yöneticilerine ilişkin tevazu algılarının, onların liderlik tarzları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini, yine yöneticilerin tevazu düzeylerinin toksik liderlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisini tespit etmiştir.

Oyer (2011: 80) ABD’de kurulu bir devlet üniversitesinde, ortaokul öğretmenliği mezunu yüksek lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, lider etkinliği ile tevazu arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Owens, Walker ve Waldman, (2015: 5) Kuzey Amerika merkezli bir sağlık sigortası kuruluşunun farklı ülkelerden lokasyonlarında çalışan 876 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada lider tevazusu ile algılanan lider etkinliği, takipçilerin iş katılımı ve takipçilerin kişisel performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Rego, Cunha ve Simpson (2018: 212) farklı sektörlerden 96 orta seviye yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada astların, liderlerine olan güvenilirlik ve tevazu algıları arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Aksoy, Ayter ve Kaytez (2017: 1119) tarafından Türkiye’de sağlık yüksekokulu öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada mutluluk düzeyi ile alçakgönüllülük seviyesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayten ve Bakır (2021: 600)

tarafından Türkiye’de 251 Uzak Doğu sporcusu üzerinde gerçekleştirilen araştırmada tevazunun yaşam doyumunu üzerindeki yordayıcı etkisi analiz edilmiş fakat anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

Owens (2009a: 30) ABD’de işletme lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada tevazunun kişisel performansın pozitif ve anlamlı yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Greer (2013: 109) ABD’de ortaokul öğretmenleri üzerinde grup düzeyinde gerçekleştirdiği araştırmada algılanan grup tevazusunu yordayıcı olarak analize tabi turmuş ve algılanan grup tevazusu ile katılımcı liderlik davranışı, kolektif etkinlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve takım öğrenme oryantasyonu arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. İncioğlu (2019: 68) Türkiye’nin üç farklı şehrinden 385 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada tevazu sahibi olmanın iş performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Qian, Zhang ve Jean (2020: 1) Çin’de sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada lider tevazusunun; astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermayesi ile pozitif ve anlamlı ve geri çekilme davranışı ile negatif ve anlamlı ilişkilerini saptamışlardır.

Türkiye’de aynı üniversitenin farklı fakültelerinin çeşitli bölümlerinde öğrenim gören lisans öğrencilerinden elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırma sonucu tevazunun demografik faktörlere göre farklılıkları araştırılmıştır. Buna göre kadınların tevazu düzeyleri erkeklere göre daha yüksek tespit edilmiştir. Yaş ile tevazu arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Orta gelir düzeyi olanların, ortanın altı ve ortanın üstüne göre tevazu düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Orta altı gelire sahip olanların tevazu düzeyi en düşük çıkmıştır (Temiz, 2019: 259-262).

Hareli, Weiner ve Yee (2006: 119) İsrail’de üniversite öğrencisi katılımcılar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dürüşlüğün tevazuyu artırdığını gözlemlemişlerdir. Davis vd. (2013: 71) psikoloji dersi alan 123 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada tevazu ile grup içinde kabul ve statü arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Uluçay (2019: 74) Türkiye’de Y kuşağına mensup 194 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yaşam doyumunu ile bireysel değer olarak

ele aldığı tevazu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Abbas ve Wu (2020: 164) Pakistan’da hizmet sektöründe çalışan 359 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adaletin yaratıcı davranış üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinde lider tevazusunun düzenleyici etkisini tespit etmişlerdir.

Brezilya’da 14 üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmelerle gerçekleştirilen çalışmada örgütlerde tevazu kültürünün bulgularının ve önerilen uygulamaların ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu araştırmada niteliksel yaklaşımlı tanımlayıcı analitik tasarım yöntemiyle görüşmelere ilaveten ilgili firmaların web sitelerinden örgütlerin tevazu kültürlerine ilişkin ipuçlarına da ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları maddeler halinde aşağıdadır (Cuenca, Tomei ve Mello, 2022:54): i) Tevazuya verilen değer kişisel davranışlarda ve kurum uygulamalarında açık bir şekilde kendini göstermektedir. Tevazu değerlerinin, içselleştirilmesi ve örgütün günlük rutinine yerleşmesi için uygulama rehberinde ve yönergelerde yer alması önerilmektedir. ii) Tevazu gibi soyut bir kavram somutlaştırıldığı ölçüde daha belirgin hale gelir ve davranışlarda kendine daha çok yer bulabilir. Bu doğrultuda tevazunun eğitim ve gelişim faaliyetlerinde daha çok yer alması ve örnek davranışlarla kendini göstermesi tavsiye edilmektedir. iii) Örgütsel alçakgönüllülük kültürü örgüt kültürü ve tevazu değerleri arasındaki ilişkinin derecesine göre belirgindir. Örgütsel mükemmellik kendini etik ve ahlaki değerlere bağlılıkla doğru orantılı olarak gösterecektir. Tevazu bu yönüyle vurgulanarak, sağlayacağı rekabet avantajları göz önüne serilmelidir.

Tevazu geçmişte psikolojik ve sosyal araştırmalarda ihmal edilmiş hatta değersizlik duygusu ve düşük özsaygı gibi doğru olmayan tanımlarla karşı karşıya kalmıştır. Gerçekte tevazu zengin ve çok yönlü bir yapı sunan bir erdemdir ve bu doğrultuda ampirik ve teorik daha çok araştırmada yer alması gerekmektedir (Tangney, 2000: 70). Özellikle örgütsel tevazu ile ilgili araştırmaların artması tevazu kavramına daha geniş bir anlam kazandırabilecek ve örgütlerdeki rolü ortaya konabilecektir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **DEĞERLERLE YÖNETİMİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KIBİR VE ÖRGÜTSEL TEVAZUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde değerlerle yönetimin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi ile bu ilişkide örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolüne yönelik olarak araştırmanın amacı ve önemi, metodolojisi ve araştırma bulguları yer almaktadır.

#### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde şirketlerin etkin yönetimi katı hedefler veya talimatlar yerine kendilerini örgütlenme kapasitelerine ve ortak bir değerler kümesini nasıl kabul ettiklerine bağlıdır (Dolan, Garcia, Richley, 2006: 218-219). Dünya o kadar hızlı değişmektedir ki, bu değişime ayak uydurmak her geçen gün zorlaşmakta ve bu değişimler karşısında bir yer edinebilmek için tüm dünyada insan kaynakları ve bu kaynağın yönetimi alanında hızlı ve köklü değişimler yapmak gerekmektedir (Coşar, 2017: 1).

İşe alım ve seçimden eğitime ve geliştirmeye, performans değerlendirmeden ücretlendirmeye vb. tüm insan kaynakları uygulamaları çalışanlarda yüksek değer algıları oluşturmayı ve onları örgütlerin değerlerine yaklaştırmayı sağlar (Luu ve Rowley; 2015: 4). Ahlaka uygun standartları geliştirme tepeden başlar. Bu nedenle yöneticiler hem düşünceleri hem de davranışlarıyla diğer çalışanlar için örnek olmalıdırlar ve açık iletişimi desteklemelidirler. Çalışanlar değerler, standartlar ve ahlaki sorunları hiç çekinmeden yönetime sunabilmelidirler (Özgener, 2000 178).

Değerlerle yönetim çerçevesinde yararlanılan kültürel değerlerin insan kaynakları yönetimine ve böylelikle de firmanın stratejik gelişimine katkı sağladığı

değerlendirilmektedir (Zhang ve Albrecht, 2010: 1911). Piwovar-Sulej ve Mroziowski (2020) Polonya’da bir işe alma ve seçme kuruluşunda gerçekleştirdikleri çalışmada değerlerle yönetimin işe alma ve yerleştirme faaliyetinde bulunan bir firmadaki uygulamaları ve literatürdeki uygulamalar ile farkını gözler önüne sermek suretiyle değerlerle yönetimin insan kaynakları uygulamaları açısından bir yönüyle önemini ortaya koyan kayda değer bir çalışma gerçekleştirmişlerdir (Piwovar-Sulej ve Mroziowski, 2020: 52). Ohio Holt Company yönetim takımına göre değerlerle yönetim ortak bir amaca ve paylaşılan değerlere bağlı kalarak, herhangi bir örgütte sahipler, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler vb. tüm paydaşların kazanmasını hedefleyen bir iş yapma biçimidir. Değerlerle yönetim örgütlerin temel değerlerini açıklığa kavuşturmak, bunları kuruluş genelinde yaymak, bu değerleri fiili uygulamalarla uyumlu hale getirmek ve yeni bir kurumsal başarı düzeyine ulaşmak ve heyecan verici hale getirmek için pratik bir oyun planının ayrıntılarını verir (Blanchard ve O’Connor, 1997). Dolayısıyla işletmeler son yıllarda artan rekabet bulma geliştirme elde tutma örgüt ile bütünleştirme vb. işlevleri gerçekleştirmek için insan kaynakları uygulamalarına önem vermekte olup, değerlerle yönetim de bunu sağlayacak en önemli yönetim enstrümanlarından biri olarak düşünülmektedir.

Kibir; abartılı konum, haysiyet, itibar veya güç iddialarından oluşan veya kişinin değerini veya önemini aşırı derecede yücelten gurur türü veya üstünlük inancı olarak tanımlanır (Padua vd., 2010: 77; Johnson vd., 2010: 405). Kibrin varlığını gerçekten tespit etmek için sadece kişilerin kendileri veya başkaları hakkında düşüncelerinden ziyade, diğer kişilerle ilişkilere odaklanmak gerekir. Çünkü kibir varlığını daha ziyade sadece söylemde değil, diğer kişilerle olan etkileşimde kendini göstermektedir. Ancak normları ve etik değerleri dikkate almadan bu yönde yapılacak bir tespit yanıltıcı olabilecektir (Tiberius, Walker, 1998: 381).

Tevazu dikkatini kendinden ziyade başkalarına vermek ve onları ön planda tutmak anlamına gelir (Dennis ve Bocarnea, 2005: 602; Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Tevazu yönetim teori ve uygulamalarında ilk akla gelenlerden olmasa da önemli erdemlerden biridir (Argandona, 2015: 63). Ayrıca son yıllarda gerçekleştirilen teorik ve ampirik

çalışmalarda tevazu zayıflık olarak değil güç olarak ele alınmış, sosyal kaynaşmaya ve güvene olan katkısı ön plana çıkmıştır (Argandona, 2015: 64). Örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun değerleri algılama, benimseme ve davranışlara yansıtma yönüyle değerlerle yönetim ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayacağı öngörülmektedir.

Değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik de literatürde kısıtlı sayıda çalışma tespit edilmiştir. Hassan (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; örgütsel değerler ile insan kaynakları gelişim uygulamaları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Zhang, Dolan ve Zhou, (2009) değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisini kavramsal çerçevesiyle ortaya koymuşlardır. Zhang, Dolan ve Zhou (2009) gerçekleştirdikleri kavramsal çerçeve çalışmasında değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemini göstermeye çalışmışlardır. Ma ve Allen (2009) kültürel değerlerin işe alım uygulamalarına etkisini gösteren teorik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Zhang ve Albrecht (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada değerlerle yönetimin örgüt performansı üzerindeki katkısının yanı sıra çalışanların gelişimine odaklanması ve onlara karşı esnek ve baskıcı olmayan bakış açısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları katkısı önemi ortaya konulmuştur. Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche (2014a) gerçekleştirdikleri araştırmada değerlerle yönetimin özellikle, işe alma uygulamaları, dahili ve harici iletişim, performans değerlendirmeleri, takım çalışmasını teşvik edecek uygulamalar ve çalışan tanıtma faaliyetleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu gözlemlemişlerdir.

Örgütsel kibir ve örgütsel tevazu ile ilgili literatür taramasında, çalışma modeli ile ilişkilendirilebilecek bazı araştırma sonuçları şunlardır. Wang vd. (2002) lider tevazusu, çalışan duygusal bağlılığı ve çalışan yardımseverliği algısı arasındaki ilişkiyi saptamışlardır. Owens (2009a) tevazunun, düşük genel zihinsel yetenek seviyesi ile performansı arasındaki negatif ilişkiyi azaltıcı aracılık rolünü gösteren bulgular elde etmişlerdir. Owens (2009b) tevazunun kişisel performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Johnson vd. (2010) örgütsel kibir ile hem kendine saygı hem de toplam



bilişsel yetenek arasında negatif ilişkiyi gösteren bulgulara ulaşmışlardır. Rego vd. (2019) lider tevazusu ile takım psikolojik sermayesi arasında pozitif ilişki gözlemlemiştir. Abbas ve Wu (2020) örgütsel adalet ile yaratıcı davranış arasındaki pozitif ilişkide lider tevazusunun düzenleyici rolünü gözlemlemiştir. Kaçay vd. (2021) örgütsel kibrin küresel akademik performans algısını negatif yönde etkilediğini gözlemlemiştir. Demirbilek, Keser ve Akpolat (2022) kibir yönelimi ile örgüt iklimi arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Bu yazın incelemeleri doğrultusunda araştırmanın **amacı**, değerlerle yönetimin insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkilerini boyutsal olarak ortaya koymak ve yine boyutsal bağlamda bu ilişkilerde örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rollerini test etmektir. Literatürde bu değişkenleri birlikte inceleyen herhangi araştırmaya rastlanmadığından çalışmanın yazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Çalışmamız değerlerle yönetimin ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisinin işletmelerde incelenmesinin değerlerle yönetimin rolünün ortaya çıkarılmasının yanı sıra insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişimine yeni bir bakış açısı getireceğinin ve katkı sağlayacağı öngörülmesi açısından **önem** arz etmektedir. Bununla hem örgütsel kibir ve örgütsel tevazu ile ilgili literatürdeki boşluğu doldurmak, hem de değerlerle yönetim ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisindeki örgütsel kibir ve örgütsel tevazu açısından mevcut olabileceği düşünülen düzenleyici etkileri analiz etmek amaçlanmaktadır. Çalışmada ayrıca Kayseri Organize Bölgesi işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilerek Türkçe literatüre çok boyutlu değerlerle yönetim ölçeği ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları itibariyle yine çok boyutlu ve kapsayıcı bir insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği kazandırmak hedeflenmektedir. Ayrıca araştırmanın örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun rolü de göz önüne alınarak araştırılan tüm değişkenler bağlamında örgütler için yeni stratejiler geliştirilmesine olanak sağlayacak yol gösterici nitelikte bulgular gözler önüne serilmektedir. Bu çalışmadaki değişkenlerin öncelikle bir model kapsamında

kavramsal çerçevesi belirlenmekte daha sonra ise değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi görgül çalışma ile ortaya konulmaktadır.

## **5.2. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan veri toplama araçları, evren ve örneklem, model ve hipotezlere yer verilmektedir.

### **5.2.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde (KOSB) faaliyet gösteren firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Kayseri Valiliği Web Sitesi'nde yayınlanan verilere göre KOSB'da faaliyet gösteren işletme çalışanların sayısı 70.000 kişidir (<http://www.kayseri.gov.tr/is-ve-calisma-hayati>, 2022). Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Cochran (1977) tarafından önerilen şu formül kullanılmaktadır:  $N = \frac{(t^2(PQ)/d^2)}{[1+(1/N)t^2(PQ)/d^2]}$  Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde N: evren büyüklüğü; n: örneklem büyüklüğü; d: tolerans düzeyi = .05 (%5 hata payı); t=güven düzeyi (%95 güven düzeyinde tablo değeri = 1.96; PQ = (.50)\*(.50)=.25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesidir (Balcı, 2015). Bu doğrultuda örneklem büyüklüğü 383 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla örneklem hacminin yeterli olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda ilgili işletmelerin çalışanlarına bizzat araştırmacı tarafından 600 anket formu dağıtılmıştır (bkz. EK 1). Eksik ve hatalı doldurulan 22 anket çıkarıldıktan sonra analize tabi tutulabilir 416 anket formu geri dönmüştür. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı %69'dur. Bu oran örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterli düzeyde olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2005).

### **5.2.2. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolü analiz edilmektedir. Anket formunun ilk dört bölümünde araştırmanın değişkenlerini ölçmek için aşağıda bilgileri verilen ölçekler kullanılmıştır.

- 1. Değerlerle Yönetim Ölçeği:** Katılımcıların değerlerle yönetim algılarını ölçmek için Bell-Laroche vd. (2014) ve Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche,

(2014a) tarafından geliştirilen ve yazarlardan e-posta yoluyla talep edilen ölçek; ilham (yedi ifade), sezgisel (8 ifade), pasif (6 ifade) ve yapısal (5 ifade) boyutlarından oluşan toplam dört boyut ve 26 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi olarak uygulanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

2. **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği:** Katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının ölçüldüğü dokuz ayrı ölçek veya ölçek boyutu birleştirilerek toplam 51 ifadeden oluşturulmuştur. Ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipi olup, (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıdadır.
  - **İnsan Kaynakları Planlaması Ölçeği:** Al-Qudah, Osman, Suberi Ab Halim (2014) tarafından geliştirilen insan kaynakları planlaması ölçeği altı ifadeden oluşmaktadır
  - **İş Analizi Ölçeği:** Tüzün (2013) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin iş analizi boyutu toplam üç ifadeden oluşmaktadır.
  - **İşe Alım ve Personel Seçimi Ölçeği:** Demo vd. (2012) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ölçeğinin işe alım ve personel seçimi boyutu toplam altı ifadeden oluşmaktadır.
  - **Eğitim ve Geliştirme Ölçeği:** Demo vd. (2012) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ölçeğinin eğitim ve geliştirme boyutu toplam altı ifadeden oluşmaktadır.
  - **Performans Değerlendirme Ölçeği:** Lee, Lee, ve Wu (2010) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi ölçeğinin performans değerlendirme boyutu toplam beş ifadeden oluşmaktadır.
  - **İş Değerleme Ölçeği:** Atik ve Kozak (2016) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetiminde iş yükünün kullanımı ölçeğinin iş değerlendirme boyutu toplam altı ifadeden oluşmaktadır.

- **Ücretleme Ölçeği:** Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçeğinin ücretleme boyutu toplam dört ifadeden oluşmaktadır.
  - **Kariyer Yönetimi Ölçeği:** Singh (2004) tarafından geliştirilen insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin kariyer planlama sistemi boyutu toplam yedi ifadeden oluşmaktadır.
  - **İş Sağlığı ve Güvenliği Ölçeği:** Üngüren ve Koç (2015) tarafından geliştirilen iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları performans ölçeğinin iş sağlığı ve güvenliği konusunda yönetsel önlem ve tedbirler boyutu toplam sekiz ifadeden oluşmaktadır.
- 3. Örgütsel Kibir Ölçeği:** Herbin III (2018) tarafından geliştirilen ve Kaçay (2021) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen beş ifadeden oluşan örgütsel kibirlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi olarak uygulanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).
- 4. Örgütsel Tevazu Ölçeği:** Elliott (2010) tarafından geliştirilen ve Sarıçam vd. (2012) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen alçakgönüllülük ölçeği 13 ifadeden oluşmaktadır. Chan (1998) tarafından önerilen “özne değiştirme yöntemi” doğrultusunda ölçekte katılımcının kendisi ile ilgili algılarına yönelik sorular, şirket çalışanlarımız ifadesi ile örgüt üyelerine yönelik olarak değiştirilmiştir. Ölçek 5’li Likert tipi olarak uygulanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anket formunun son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sekiz adet soruya yer verilmiştir.

### 5.2.3. Model ve Hipotezler

Bu araştırmada değerlerle yönetimin İKY uygulamaları üzerindeki etkisinde örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolü incelenmektedir. Model ve hipotezlerin

kurulmasında bazı çalışmalar özellikle önem arz etmektedir. Değerlerle yönetimin; Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) örgüt kültürü; Bell-Laroche vd. (2014) örgütsel performans; Altuntaş vd. (2021) örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini tespit etmişlerdir. İKY uygulamaları ile ilgili; Aykan (2007) İKY uygulamaları ile örgütsel destek, Altındağ ve Turnalı (2015) İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamışlardır. Bozkurt (2011) İKY uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini, Gürbüz ve Bekmezci (2012) ise İK algılarının çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu, işten ayrılma niyetlerini yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

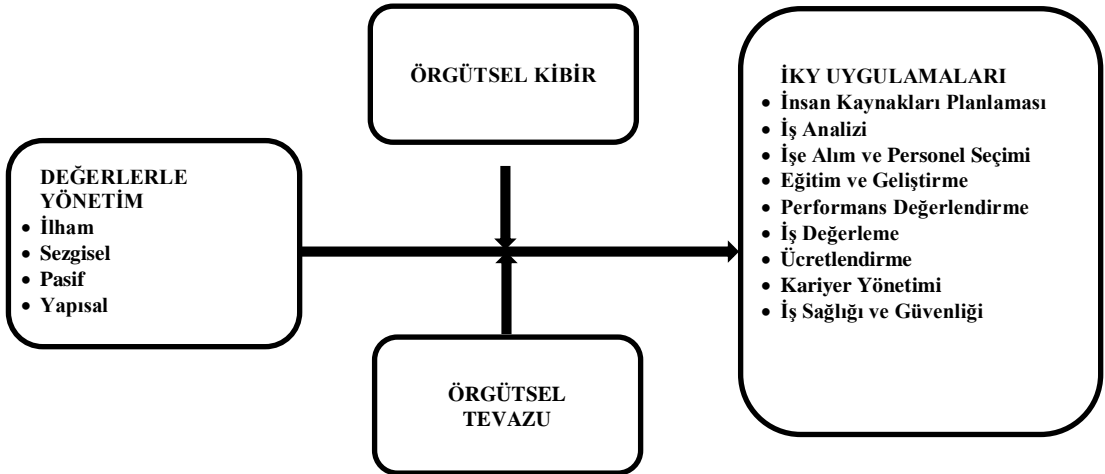
Değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye yönelik Ma ve Allen (2009) işe alım sürecinde önemli bir rol oynayacağından dolayı değerleri göz önüne almak gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Zhang, Dolan ve Zhou (2009); değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemini ortaya koymuşlardır. Zhang, Dolan ve Zhou (2009) ve Zhang ve Albrecht (2010) değerlerle yönetimin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları için önemini ortaya koyan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche (2014a) değerlerle yönetimin İKY uygulamaları üzerindeki önemini saptamışlardır. Piwowar-Sulej ve Mroziewski (2020) değerlerle yönetimin işe alma ve seçme faaliyetleri önemini gösteren bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Örgütsel kibir ile ilgili Hareli, Weiner ve Yee (2006) dürüstlük ile kibir arasında ve Johnson vd. (2010) örgütsel kibir ile hem kendine saygı hem de toplam bilişsel yetenek arasında negatif ilişki saptamışlardır. Bozacı, Çiftçi ve Gürer (2018) çalışanların yöneticileri ile ilgili kibir algısının, çalışanların tükenmişlik düzeyini ve işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini saptamışlardır. Demirbilek, Keser ve Akpolat (2022) kibir yönelimi ile örgüt iklimi arasında negatif ilişki gözlemlenmiştir. Örgütsel tevazu ile ilgili Cuenca, Tomei ve Mello (2022) yönetici görüşlerinden yola çıkarak tevazu kültürünün örgütlerdeki önemi ile ilgili saptamalarda ve tavsiyelerde bulunmuşlardır. Owens (2009a) tevazunun, düşük genel zihinsel yetenek seviyesi ile işgören performansı arasındaki negatif ilişkiyi azaltıcı

aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Oyer (2011) lider etkinliği ile tevazu arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamıştır. Greer (2013: 109) algılanan grup tevazusu ile katılımcı liderlik davranışı, kolektif etkinlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve takım öğrenme oryantasyonu arasında ayrı ayrı pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlemlemiştir.

Rego, Cunha ve Simpson (2018) çalışanların, liderlerine olan güvenilirlik ve tevazu alguları arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Rego vd. (2019) lider tevazusu ile takım psikolojik sermayesi arasında yine pozitif ve anlamlı ilişki saptamışlardır. Abbas ve Wu (2020) örgütsel adalet ile yaratıcı davranış arasındaki pozitif ilişkide, lider tevazusunun düzenleyici rolünü gözlemlemiştir. Qian, Zhang ve Jean (2020) lider tevazusunun, astların hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de psikolojik sermayesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Wang vd. (2022) gerçekleştirdikleri çalışmada lider alçakgönüllülüğünün çalışanların duygusal bağlılıkları ve lider yardımseverliği alguları ile pozitif ve anlamlı ilişkisini bulmuşlardır. Hareli, Weiner ve Yee (2006) dürüstlüğün tevazuyu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Davis vd. (2013) tevazu ile grup içinde kabul ve statü arasında pozitif ve anlamlı ilişki saptamışlardır (Davis vd., 2013: 71).

Bu bulgulardan yola çıkarak değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinde örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolünü ortaya çıkarmaya yönelik kurulan model ve hipotezler aşağıdadır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Araştırmada her biri 8 alt hipotezden oluşan ve değerlerle yönetimin dört boyutundan kaynaklanan dört hipoteze örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rollerinden gelen dörder hipotezin eklenmesiyle 12 hipotezden oluşmaktadır. Her hipotez dokuz ayrı insan kaynakları yönetimi uygulama boyutundan hareketle toplam dokuz alt hipotezden oluşmaktadır. İlgili yazından elde edilen çalışmaların katkısıyla hazırlanan ve saha araştırmasının bulgularına dayalı olarak test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1a:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1b:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1c:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1d:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1e:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1f:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1g:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1h:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 1ı:** Değerlerle yönetimin ilham boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2a:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2b:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2c:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2d:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2e:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2f:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2g:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2h:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2ı:** Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3a:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3b:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3c:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3d:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3e:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3f:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3g:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3h:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi üzerinde negatif etkiye sahiptir.



**Hipotez 3i:** Değerlerle yönetimin pasif boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4a:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4b:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4c:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4d:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4e:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4f:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4g:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4h:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4i:** Değerlerle yönetimin yapısal boyutu insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H5a:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5b:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5c:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5d:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5e:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5f:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5g:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5h:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H5i:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6a:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6b:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6c:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6d:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6e:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6f:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6g:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6h:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H6i:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7a:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7b:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7c:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7d:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7e:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7f:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7g:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7h:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H7i:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8a:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8b:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8c:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8d:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8e:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8f:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8g:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8h:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H8i:** Örgütsel kibir değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9a:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9b:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9c:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9d:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9e:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9f:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9g:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9h:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H9i:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10a:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10b:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10c:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10d:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10e:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10f:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10g:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10h:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H10i:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11a:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11b:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11c:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11d:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11e:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11f:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11g:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11h:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H11i:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12a:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12b:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12c:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12d:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12e:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12f:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12g:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücretlendirme arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12h:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer yönetimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

**H12i:** Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

#### **5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Bu tez çalışması kapsamında toplanan verilerin analizi için ilk olarak Hair vd. (2013) tarafından önerilen veri inceleme süreci uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle kayıp değerler incelenmiş, ardından uç denek tespiti yapılmıştır. Son olarak normal dağılım varsayımı kontrolü sağlanmıştır. Buna göre ilk olarak kayıp veriler kontrol edilmiştir. Veri setinde herhangi bir kayıp değer tespit bulunmamıştır. Uç denek tespiti için Mahalanobis uzaklığı incelenmiş ve herhangi bir uç denek tespit edilmemiştir (Mahalanobis  $D(94) > 228.94514$ ,  $p < .001$ ) (Hair vd., 2013). Normal dağılım varsayımının kontrolü için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin önerilen değerleri ihlal etmemesi sebebiyle normal dağılımın sağlandığı belirtilebilir (Curran vd., 1996) (bkz. EK 2).

Bu aşamalardan sonra araştırma kapsamında geliştirilen modelin test edilmesi için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM) kullanılmıştır. KEKK-YEM varyans temelli olmasının yanında varyansın açıklanmasına odaklanır (Hair, vd., 2017a). Yapısal eşitlik modellemesi içerisinde KEKK-YEM son yıllarda kullanımı artan bir veri analizi tekniğidir (Usakli ve Küçükergin, 2018). Hair vd. (2017a) oluşturulan modellerin çok karmaşıklaştığı (çok fazla değişken ve bu



değişkenlerin oluşturduğu ilişkilerin çok olduğu modeller) durumlarda KEKK-YEM kullanılmasını önermektedir. Bunun yanında sürekli değişken ile ölçümü yapılmış bir yapının, düzenleyici bir değişken olarak modele dahil edildiği durumlarda da KEKK-YEM kullanılması tavsiye edilmektedir (Hair, vd., 2017b). Buna ilaveten araştırma amacının ve modelinin keşifsel bir nedene dayandığı durumlarda da KEKK-YEM kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2017a). Bu çalışmada değerlerle yönetim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkilerin detaylı bir şekilde incelenmesinin yanı sıra, örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun bu ilişkilerde rolünün literatürde yeterli düzeyde araştırılmamış olması, mevcut araştırmaya keşifsel bir amaç yüklemektedir. Bu noktada da KEKK-YEM kullanılmasının uygun olduğu belirtilebilir. Bu nedenler dikkate alınarak mevcut araştırma kapsamında geliştirilen modelin test edilmesinde KEKK-YEM kullanılmıştır. KEKK-YEM analizinin gerçekleştirilmesinde SmartPLS 4 paket programı kullanılmıştır (Ringle, Wende Becker, 2022). KEKK-YEM kapsamında öncelikle dışsal model, sonra da içsel model incelenmiştir. Ardından örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici etkisinin araştırılması için Hair vd. (2017a) tarafından önerilen iki aşamalı (two stage) yaklaşım dikkate alınmıştır.

### **5.3. Araştırma Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ve dışsal model ve içsel model ile araştırmanın hipotezlerinin test sonuçlarına yer verilmektedir.

#### **5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda tablo 5.1’de özetlenmiştir. Katılımcıların %81.5’ini erkekler oluşturmaktadır. Evli katılımcı oranı da %74 düzeyindedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ilköğretim mezunu olanların oranı %19.5 ve lise mezunu olanların oranı %43.2 olup, farklı seviyelerde üniversite mezunu olanların oranı ise toplam 37.3’tür. Katılımcıların çoğunluğu (%43.2) 40-49 yaş aralığı grubunda yer almaktadır. Mevcut işyerinde iş deneyimi aralığı beş yıl ve aşağısı olanların katılım oranı %35.8’dir. Toplam iş deneyimi aralığı 16 yıl ve üzeri olanların katılım oranları %43,5’tir. Katılımcıların %37.7’si 51 ile 250

çalışanın bulunduğu bir işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların %35.1'i idari personel ve yöneticilerden oluşmakta olup, %46.6'sı diğer olarak belirtilen pozisyondadır.

**Tablo 5.1.** Demografik Bulgular

Değişken	Gruplar	F	%	Değişken	Gruplar	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	77	18.5	<b>İşletmedeki Pozisyon</b>	İdari Personel	80	19.2
	Erkek	339	81.5		Teknik Personel	76	18.3
<b>Medeni Durum</b>	Evli	308	74.0	Yönetici	66	15.9	
	Bekar	108	26.0	Diğer	194	46.6	
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	81	19.5	<b>İşletmedeki Çalışan Kişi Sayısı</b>	10 kişi ve daha az	46	11.1
	Lise	180	43.2		11-50 arası	74	17.8
	MYO	49	11.8		51-250 arası	157	37.7
	Fakülte	72	17.3		251-500 arası	86	20.7
	Yüksek Lisans/Doktora	34	8.2		501 kişi ve daha fazla	53	12.7
<b>Yaş Aralığı</b>	29 yaş ve aşağısı	64	15.4	<b>İşyeri İş Deneyimi Aralığı</b>	5 yıl ve aşağısı	149	35.8
	30-39 yaş arası	138	33.2		6-10 yıl arası	138	33.2
	40-49 yaş arası	180	43.2		11-15 yıl arası	73	17.5
	50 yaş ve üzeri	34	8.2		16 yıl ve üzeri	56	13.5
<b>Toplam İş Deneyimi Aralığı</b>	5 yıl ve aşağısı	52	12.5	<b>İşletmedeki Diğer Pozisyon Dağılımı</b>	İşçi-Operatör	76	39.2
	6-10 yıl arası	75	18.0		Dokumacı	33	17.0
	11-15 yıl arası	108	26.0		Muhtelif	34	17.5
	16 yıl ve üzeri	181	43.5		Belirtilmemiş	51	26.3

Diğer pozisyonda çalışanların %39.2'si işçi-operatör pozisyonunda, %17'si dokumacı ve %17,5'i muhtelif pozisyonlarda yer almaktadır. Diğer pozisyonda çalışanların %26,3'ü bir tanımlamada bulunmamıştır.

### 5.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde dışsal model ve içsel modele ilişkin hipotez analiz sonuçları yer almaktadır.

### 5.3.2.1. Dışsal Model

KEKK-YEM kullanımında, ilk olarak dışsal model incelenmektedir. Bu çalışmadaki yapıların tümü yansıtıcı bir ölçümle ele alındığından, dışsal modelin değerlendirilmesinde yapı güvenirliliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerlik incelenmiştir (Hair vd., 2017a). Uygulanan ilk analiz sonucunda üç ifade düşük faktör yükü sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Ortalama açıklanan varyans değerinin ve ayırt edici geçerliğin sağlanması noktasında karşılaşılan sorunların giderilmesi için önerildiği üzere bazı ifadeler de dışsal model analiziyle çıkarılmıştır (Hair vd., 2017a). Dışsal modelden çıkarılan ifadeler ve gerekçeleri aşağıda tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5.2.** Dışsal Modelden Çıkarılan İfadeler

İfadeler	Modelden Çıkarılma Nedeni
<b>İlham</b>	
Şirketimizin iş yapma şekli örgütsel değerlerimizi yansıtır.	Ayırt Edici Geçerlilik İçin
<b>Sezgisel</b>	
Çalışanlarımızın çoğu, örgütsel değerlerimizi bilir.	Ayırt Edici Geçerlilik İçin
Çalışanlarımız, şirketimizin değerlerini birbirlerine iletir.	Ayırt Edici Geçerlilik İçin
Örgütsel değerlerimiz, çalışanlarımız arasında tartışılır.	Ayırt Edici Geçerlilik İçin
Sadece yöneticilerimiz, örgütsel değerleri çalışanlara iletir.	Ayırt Edici Geçerlilik İçin
Şirket değerlerimizin çalışanlara iletilmesinden sadece yöneticiler sorumludur.	Düşük Faktör Yükünden Dolayı
<b>Performans Değerlendirme</b>	
Firmanız, performans değerlendirme sonuçlarından faydalanır.	Ayırt Edici Geçerlilik İçin
<b>İş Değerleme</b>	
İşletmemizde çalışanlar, işlerinin çok basit olduğunu söylerler.	Düşük Faktör Yükünden Dolayı
<b>Örgütsel Tevazu</b>	
Şirket çalışanlarımız, biriyle tanıştıklarında ilk akıllarına gelen ona başarılarından söz etmek olur. (T/Ters Kodlanmış İfade)	Ortalama Açıklanan Varyansı Sağlamak İçin
Şirket çalışanlarımızın yaşadığı sıkıntılar sık sık onların aciz bir varlık olduğunu düşünmelerine neden olur.	Ortalama Açıklanan Varyansı Sağlamak İçin

Şirket çalışanlarımız son zamanlarda kibriden dolayı utandığını ifade etmiştir.	Ortalama Açıklanan Varyansı Sağlamak İçin
Şirket çalışanlarımız, akranları kadar zeki olmayı istemişlerdir.	Ortalama Açıklanan Varyansı Sağlamak İçin
Başkaları yardım istediğinde şirket çalışanlarımız kendilerini onurlandırılmış hissederler.	Ortalama Açıklanan Varyansı Sağlamak İçin
Birileri kendileri için fedakârlık yaptığında şirket çalışanlarımız duygusal açıdan çok etkilenirler.	Düşük Faktör Yükünden Dolayı
Şirket çalışanlarımız, başkaları için alçakgönüllülükle bir şeyler yaptıklarında kendilerini değerli hissederler.	Ortalama Açıklanan Varyansı Sağlamak İçin

Ölçüm modeline ilişkin tanımlayıcı istatistikler çalışmanın ekinindedir (bkz. EK 3). Nihai olarak uygulanan dışsal model analiz sonuçları tablo 5.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 5.3. Dışsal Model Sonuçları**

Ölçek/Boyutlar	Faktör Yükleri	BYG	OAV	Cronbach's Alpha
<i>İlham</i>				
Örgütsel değerlerimizi bilinçli bir şekilde stratejik iletişim aracı olarak kullanırız.	.81			
Şirketimizin değerleri, çalışanlarımız için ilham kaynağı görevi görür.	.82			
Şirketimizin değerleri, personel alımında bilinçli olarak kullanılır.	.79	.89	.64	.89
Şirketimizin değerleri, bölgemizdeki ve ilimizdeki ilgili kuruluşların değerlerini yansıtır.	.78			
Kurumsal hedefler belirlenirken şirketimiz değerlerden bilinçli olarak yararlanır.	.82			
Örgütsel değerlerimize web sitemizde özellikle yer verilir.	.79			
<i>Sezgisel</i>				
Çalışanlarımız, birbiriyle iletişim kurarken şirket değerlerini kullanır.	.84	.75	.67	.75
Çalışanlar, şirketimizin değerlerine göre hareket eder.	.81			
Şirketimizin değerlerinin kabul görmesi, yöneticilerimiz tarafından ne kadar iyi iletildiğine bağlıdır.	.80			
<i>Pasif</i>				
Şirketimizde örgütsel değerler belirlenmemiştir.	.75	.81	.51	.80
Şirketimiz, günlük operasyonları yönlendirmek için örgütsel değerleri kullanmaz.	.73			

Şirketimiz, kurumsal değer beyanları geliştirmemiştir.	.72			
Şirketimiz içinde örgütsel değerlere bilinçli olarak yer verilmez.	.76			
İşlerimize rehber olması için şirket değerlerimizi kullanmayız.	.62			
Çalışanlarımız şirket değerlerinden genellikle habersizdir.	.70			
<b>Yapısal</b>				
Kurumsal politikalarımız şirketimizin değerlerini yansıtır.	.69			
Örgüt prosedürlerimiz şirketimizin değerlerini yansıtır.	.84			
Şirketimizde örgütsel değerler net bir biçimde belirlenmiştir.	.85	.86	.63	.85
Önemli iç paydaşlarımız (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	.84			
Önemli dış paydaşlarımız (tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	.74			
<b>İnsan Kaynakları Planlaması</b>				
Şirketimizde insan kaynakları planlaması, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamayı amaçlar.	.73			
Şirketimizde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasına bağlıdır.	.73			
Şirketimiz, insan kaynaklarının vizyon ve stratejik hedeflerinin geliştirilmesini planlar.	.78	.84	.56	.84
Şirketimizde insan kaynaklarının amaç ve planları açık ve nettir.	.78			
Şirketimizde insan kaynakları planlarının nasıl geliştirildiği konusunda tam olarak fikir sahibiyim.	.72			
Şirketimiz, çalışanlarının insan kaynakları planlaması sürecine katılımlarını sağlar.	.72			
<b>İş Analizi</b>				
Çalıştığım şirkette iş analizi yapılmaktadır.	.82			
Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	.83	.77	.68	.77
İş tanımları periyodik olarak güncellenmektedir.	.83			
<b>İşe Alım ve Personel Seçimi</b>				
Çalıştığım şirket, bir kadroya gerek işletme içinden gerekse işletme dışından bir alım yapacağı zaman geniş bir kitleye bilgi yayar.	.78			
Çalıştığım şirket, başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri hakkında bilgi verir.	.78	.88	.62	.88
Çalıştığım şirket, personel seçim sürecinin sonunda değerlendirme sonuçlarını adaylara iletir.	.81			
Çalıştığım şirkette işe alınacak personelin seçimi eğitimli ve adil kişiler tarafından yapılır.	.79			
Çalıştığım şirket, işin ehli insanları cezbeden rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	.79			

Çalıştığım şirket, personeli işe alırken mülakat ve test gibi çeşitli seçim araçlarını kullanır.	.79			
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>				
Çalışırken eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.	.73			
Çalıştığım şirket, görevlerimi başarılı bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur (örneğin eğitim, konferanslar, vb.).	.78			
Çalıştığım şirket, kişisel ve mesleki ilerlememi kapsamlı bir şekilde destekleyerek gelişimime ve öğretimime yatırım yapar (örneğin, lisans derecelerinin, lisansüstü programların, dil kurslarının tam veya kısmen maddi olarak desteklenmesi vb.).	.74	.86	.57	.85
Çalıştığım şirkette verilen eğitimler katılımcılar tarafından değerlendirilir.	.71			
Çalıştığım şirket, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.	.78			
Çalıştığım şirkette eğitim ihtiyaçları düzenli aralıklarla belirlenir.	.77			
<b>Performans Değerlendirme</b>				
Firmamız sıklıkla formel (biçimsel) performans değerlendirmeleri yapar.	.86			
Firmamız sıklıkla informal (biçimsel olmayan) performans değerlendirmeleri yapar.	.85	.88	.73	.88
Firmamız, performans değerlendirmelerinde objektif (nesnel) veriler kullanır.	.86			
Firmamız, performans değerlendirmelerinde subjektif (öznel) veri kullanır.	.85			
<b>İş Değerleme</b>				
İşletmemizde iş değerlememelerde iş yükünü etkileyebilecek (yetenek, çalışma koşulları vb.) faktörlere bakılır.	.86			
İşletmemizde, iş değerlendirme sistemindeki önemli faktörlere güvenilir ve bu faktörler işletmemiz tarafından kullanılır.	.87			
İşletmemizde iş değerlendirme yöntemi belirlenirken 'işe göre çalışan' ilkesinden yararlanır.	.83	.87	.62	.84
İşletmemizde işe ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde iş değerlendirme sisteminden yararlanır.	.76			
İşletmemizde iş değerlendirme sistemi sayesinde 'eşit işe eşit ücret' ödemesi yapılır.	.56			
<b>Ücretlendirme</b>				
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	.80	.89	.68	.84
Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	.79			
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.	.81			

3Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	.88			
<b>Kariyer Yönetimi</b>				
Bu şirketteki çalışanların mesleki kariyer yolu açıktır.	.77			
Bu şirketteki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	.77			
Şirketimizde çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	.75	.87	.56	.87
Şirketimizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	.69			
Şirketimiz, çalışanların kariyerlerini ve gelişimlerini planlar.	.74			
Bir pozisyon olduğunda şirketimiz kendi bünyesinden bir çalışanı terfi ettirmeyi tercih eder.	.73			
Her çalışan şirketteki kariyer yolunun farkındadır.	.81			
<b>İş Sağlığı ve Güvenliği</b>				
İşletmemizde çalışanlarına sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli koruyucu ekipmanlar sağlanır.	.79			
İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili tedbirlere uyulup uyulmadığı denetlenir.	.68			
İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli tedbirler alınır.	.75			
İşletmemizde sağlık ve güvenlik için gerekli olan teknik ekipmanlar bulunur.	.76	.88	.54	.88
İşletmemizde çalışanlara herhangi bir iş verilirken, sağlık ve güvenlik yönünden işe uygun olup olmadıkları dikkate alınır.	.74			
İşletmemizde düzenli aralıklarla risk değerlendirmeleri yapılır.	.66			
İşletmemizde sağlık ve güvenliği tehdit edebilecek faktörlere yönelik (kaygan zemin vb.) uyarı levhaları bulunur.	.77			
İşletmemizde olası bir acil duruma karşı (yangın gibi), tüm çalışanların bildiği bir eylem planı vardır.	.70			
<b>Örgütsel Kibir</b>				
Şirket çalışanlarımız, diğer çalışanları değersiz hissettiren davranışlar sergilerler.	.86			
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların duygu, düşünce ve tepkilerini dikkate almaz.	.85	.88	.67	.88
Şirket çalışanlarımızın iş arkadaşlarına karşı tavırları, onların yetenek ve kapasitelerini kullanmalarını engeller	.84			
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanları küçük düşürür.	.79			
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların tavsiyelerini (görüşlerini) görmezden gelme eğilimindedir.	.74			
<b>Örgütsel Tevazu</b>		.81	.51	.81

Şirket çalışanlarımız hata yaptıklarını anladıklarında hatalarını kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırlar. (T)	.76			
Şirket çalışanlarımız için zor bir duruma düştüğünde olup biteni açıklayabilmek önemlidir. (T)	.67			
Şirket çalışanlarımız başarısız olduklarında hemen bahane bulurlar. (T)	.76			
Şirket çalışanlarımız, başkaları için sıkıntı yaşadıklarında onların yaptığı fedakârlığı bilmelerini isterler. (T)	.64			
Şirket çalışanlarımız, başkaları övülürken kendileri de övülmezse hayal kırıklığı yaşarlar. (T)	.78			
Şirket çalışanlarımız davranışlarında sadece kendi isteklerini değil başkalarının isteklerini de dikkate alırlar.	.68			

İ: İlham, S: Sezgisel, P: Pasif, Y: Yapısal, İKP: İnsan kaynakları planlaması, İA: İş analizi, İAPS: İşe alım ve personel seçimi, EG: Eğitim ve geliştirme, PD: Performans değerlendirme, İD: İş değerlendirme, Ü: Ücretlendirme, KY: Kariyer yönetimi, İSG: İş sağlığı ve güvenliği, ÖK: Örgütsel kibir, ÖT: Örgütsel tevazu

Tüm faktör yüklerine ilişkin beklenti öncelikli olarak .70'in üzerinde olması yönünde olmasına karşın, içsel tutarlılık dikkate alınarak .40-.70 aralığındaki faktör yüküne sahip gözlenen değişkenler (ifadeler) modelde tutulabilir. Ancak .40 faktör yükü çok nadiren kabul görürür (Hair vd., 2017a: 113-114). Uygulamada faktör yükünün .50 ve üzeri olması beklenmektedir (Hair vd., 2013: 115). Buna göre tüm faktör yüklerinin arzu edilen düzeyde olduğu belirtilebilir. Buna ilaveten ortalama açıklanan varyans (OAV) değerlerinin .50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Chin, 1998; Hair vd., 2017a). Tablo 5.3'te gösterildiği üzere tüm yapılara ait OAV değerleri .50'nin üzerindedir. Bu iki kriter sağlandığından yakınsak geçerliğin de sağlandığı belirtilebilir. Ayrıca birleşik yapı güvenilirliği incelenerek içsel tutarlılığın sağlandığına ilişkin kanıtlarda da sunulmuştur. İçsel tutarlılığın incelenmesinde birleşik yapı güvenilirliği (BYG) ve Cronbach's Alpha kat sayıları incelenmiştir (Hair vd., 2017a). BYG'ye ilişkin değerlerin .75-.89 aralığında olması ve Cronbach's Alpha değerlerinin .75-.89 aralığında olması sebebiyle içsel tutarlılığın sağlandığı belirtilebilir (Hair vd., 2017a). Bir ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir olması için Cronbach's Alpha katsayısı 0.70 ve üzerinde çıkmalıdır (Nunnally, 1978). Son olarak ayırt edici geçerlik incelenmiştir. Ayırt edici geçerliğin incelenmesinde hem Fornell ve Larcker (1981) hem de HTMT yöntemi dikkate alınmıştır. Bu iki yönteme ilişkin bulgular Tablo 5.4'te sunulmuştur.



**Tablo 5.4. Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları**

HTMT Yöntemi															
	EG	KY	P	PD	S	Y	ÖK	ÖT	Ü	İKP	i	İA	İD	İSG	İAPS
EG															
KY	.68														
P	.53	.65													
PD	.37	.68	.44												
S	.72	.72	.62	.48											
Y	.68	.62	.48	.38	.78										
ÖK	.62	.71	.61	.37	.74	.62									
ÖT	.62	.69	.68	.45	.70	.69	.72								
Ü	.42	.62	.45	.56	.33	.22	.32	.39							
İKP	.82	.63	.60	.27	.70	.74	.64	.63	.30						
i	.66	.69	.53	.56	.90	.78	.66	.66	.30	.65					
İA	.78	.59	.59	.33	.77	.70	.66	.58	.41	.90	.66				
İD	.47	.76	.52	.85	.60	.43	.43	.45	.70	.39	.64	.51			
İSG	.73	.68	.48	.33	.59	.51	.59	.45	.44	.62	.47	.67	.44		
İAPS	.56	.65	.55	.73	.59	.38	.41	.40	.62	.49	.56	.57	.79	.40	
Fornell ve Larcker Yöntemi															
	EG	KY	P	PD	S	Y	ÖK	ÖT	Ü	İKP	i	İA	İD	İSG	İAPS
EG	.75														
KY	.60**	.75													
P	-.45**	-.55**	.71												
PD	.34**	.60**	-.37**	.86											
S	.59**	.59**	-.48**	.39**	.82										
Y	.60**	.55**	-.41**	.33**	.63**	.79									
ÖK	-.54**	-.63**	.52**	-.32**	-.60**	-.54**	.82								
ÖT	.54**	.59**	-.55**	.39**	.56**	.58**	-.61**	.72							
Ü	.37**	.54**	-.39**	.48**	.27**	.20**	-.29**	.33**	.82						
İKP	.69**	.55**	-.50**	.24**	.56**	.64**	-.56**	.53**	.27**	.75					
i	.59**	.62**	-.46**	.50**	.73**	.68**	-.58**	.57**	.28**	.57**	.80				
İA	.63**	.49**	-.46**	.27**	.58**	.57**	-.54**	.47**	.34**	.72**	.55**	.83			
İD	.40**	.65**	-.42**	.73**	.48**	.38**	-.37**	.39**	.55**	.32**	.57**	.40**	.79		
İSG	.64**	.61**	-.41**	.30**	.49**	.45**	-.53**	.40**	.39**	.53**	.42**	.55**	.38**	.73	
İAPS	.49**	.57**	-.46**	.65**	.48**	.33**	-.36**	.34**	.54**	.42**	.49**	.47**	.67**	.35**	.79

**Not:** 1- İ: İlham, S: Sezgisel, P: Pasif, Y: Yapısal, İKP: İnsan kaynakları planlaması, İA: İş analizi, İAPS: İşe alım ve personel seçimi, EG: Eğitim ve geliştirme, PD: Performans değerlendirme, İD: İş değerlendirme, Ü: Ücretlendirme, KY: Kariyer yönetimi, İSG: İş sağlığı ve güvenliği, ÖK: Örgütsel kibir, ÖT: Örgütsel tevazu. 2- Kalın yazılan değerler, AVE değerlerinin kareköküdür. 3- \*\* Korelasyon katsayıları .01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü).

HTMT yöntemine göre HTMT değerlerinin de .90'ın üzerinde çıkmaması beklenir (Henseler vd., 2015). Fornell ve Larcker (1981) yönteminde ise, AVE (ortalama açıklanan varyans) değerinin karekökünün ilgili değişkenlerin korelasyonundan yüksek olması ayırt edici geçerliği sağlamaktadır. Tablo 5.4'te görüldüğü üzere bu iki şart da elde edildiğinden her iki yönetime göre de ayırt edici geçerlik sağlanmıştır.

Ayrıca Tablo 5.4'ün Fornell ve Larcker yöntemi bölümünde görüldüğü üzere korelasyon analizi sonuçlarına göre; değerlerle yönetimin pasif boyutu ile İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme (r: -.45; p< .01), kariyer yönetimi (r: -.55; p<.01), performans değerlendirme (r: -.37; p< .01), ücretlendirme (r: -.39; p< .01) İK planlaması (r: -.50; p< .01), iş analizi (r: -.46; p< .01), iş değerlendirme (r: -.42; p<.01), iş sağlığı ve güvenliği (r: -.41; p< .01) ve işe alım ve personel seçimi (r: -.46; p< .01) arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme (r: .59; p< .01), kariyer yönetimi (r: .59; p< .01), performans değerlendirme (r: .39; p< .01), ücretlendirme (r: .27; p< .01) İK planlaması (r: .56; p< .01), iş analizi (r: .58; p< .01), iş değerlendirme (r: .48; p< .01), iş sağlığı ve güvenliği (r: .49; p<.01) ve işe alım ve personel seçimi (r: .48; p<.01), arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Değerlerle yönetimin yapısal boyutu ile İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme (r: .60; p< .01), kariyer yönetimi (r: .55 p< .01), performans değerlendirme (r: .33; p< .01), ücretlendirme (r: .20; p< .01) İK planlaması (r: .64; p< .01), iş analizi (r: .57; p< .01), iş değerlendirme (r: .38; p< .01), iş sağlığı ve güvenliği (r: .45; p< .01) ve işe alım ve personel seçimi (r: .33; p< .01), arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme (r: .59; p< .01), kariyer yönetimi (r: .62 p< .01), performans değerlendirme (r: .50; p< .01), ücretlendirme (r: .28; p< .01) İK planlaması (r: .57; p< .01), iş analizi (r: .55; p< .01), iş değerlendirme (r: .57; p< .01), iş sağlığı ve güvenliği (r: .42; p< .01) ve işe alım ve personel seçimi (r: .49; p< .01) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

### 5.3.2.2. İçsel Model ve Hipotez Testleri

İçsel modele yönelik yapılan incelemelerde Hair vd. (2017a) tarafından önerilen adımlar dikkate alınmıştır. İçsel model sonuçları Tablo 5.5'te özetlenmiştir.

**Tablo 5.5.** İçsel Model Sonuçları

Hipotezler	İlişkiler	Yol Kat.	t	p	Sonuç	VIF	f <sup>2</sup>
H1a	İlham -> İK planlaması	.11	1.70	.09	Red	2.62	.01
H1b	İlham -> İş analizi	.10	1.66	.11	Red	2.62	.01
H1c	İlham -> İşe alım ve personel seçimi	.30	4.74	.00	Kabul	2.62	.05
H1d	İlham -> Eğitim ve geliştirme	.17	2.72	.01	Kabul	2.62	.02
H1e	İlham -> Performans değerlendirme	.44	7.36	.00	Kabul	2.62	.10
H1f	İlham -> İş değerlendirme	.46	7.82	.00	Kabul	2.62	.13
H1g	İlham -> Ücretlendirme	.12	1.73	.08	Red	2.62	.01
H1h	İlham -> Kariyer yönetimi	.27	4.74	.00	Kabul	2.62	.05
H1ı	İlham -> İş sağlığı ve güvenliği	-.01	.19	.91	Red	2.62	.00
H2a	Sezgisel -> İK planlaması	.12	1.82	.07	Red	2.44	.01
H2b	Sezgisel -> İş analizi	.24	3.85	.00	Kabul	2.44	.04
H2c	Sezgisel -> İşe alım ve personel seçimi	.19	2.86	.00	Kabul	2.44	.02
H2d	Sezgisel -> Eğitim ve geliştirme	.20	3.26	.00	Kabul	2.44	.03
H2e	Sezgisel -> Performans değerlendirme	.00	.05	.95	Red	2.44	.00
H2f	Sezgisel -> İş değerlendirme	.10	1.68	.09	Red	2.44	.01
H2g	Sezgisel -> Ücretlendirme	.06	.84	.42	Red	2.44	.00
H2h	Sezgisel -> Kariyer yönetimi	.16	2.98	.00	Kabul	2.44	.02
H2ı	Sezgisel -> İş sağlığı ve güvenliği	.28	3.81	.00	Kabul	2.44	.05
H3a	Pasif -> İK planlaması	-.24	4.90	.00	Kabul	1.35	.08
H3b	Pasif -> İş analizi	-.19	3.83	.00	Kabul	1.35	.05
H3c	Pasif -> İşe alım ve personel seçimi	-.27	5.44	.00	Kabul	1.35	.08

H3d	Pasif -> Eğitim ve geliştirme	-.16	3.34	.00	Kabul	1.35	.03
H3e	Pasif -> Performans değerlendirme	-.18	3.72	.00	Kabul	1.35	.03
H3f	Pasif -> İş değerlendirme	-.19	3.71	.00	Kabul	1.35	.04
H3g	Pasif -> Ücretlendirme	-.32	5.40	.00	Kabul	1.35	.09
H3h	Pasif -> Kariyer yönetimi	-.29	6.45	.00	Kabul	1.35	.12
H3ı	Pasif -> İş sağlığı ve güvenliği	-.20	3.22	.00	Kabul	1.35	.04
H4a	Yapısal -> İK planlaması	.39	6.21	.00	Kabul	2.00	.01
H4b	Yapısal -> İş analizi	.27	4.44	.00	Kabul	2.00	.04
H4c	Yapısal -> İşe alım ve personel seçimi	-.10	1.37	.18	Red	2.00	.02
H4d	Yapısal -> Eğitim ve geliştirme	.29	4.84	.00	Kabul	2.00	.03
H4e	Yapısal -> Performans değerlendirme	-.04	.52	.60	Red	2.00	.00
H4f	Yapısal -> İş değerlendirme	-.07	1.05	.28	Red	2.00	.01
H4g	Yapısal -> Ücretlendirme	-.05	.71	.46	Red	2.00	.00
H4h	Yapısal -> Kariyer yönetimi	.15	3.02	.00	Kabul	2.00	.02
H4ı	Yapısal -> İş sağlığı ve güvenliği	.20	3.20	.00	Kabul	2.00	.05
R <sup>2</sup> İKP: .49 İA: .43 İAPS: .32 EG: .46 PD: .27 İD: .36 Ü: .16 KY: .49 İSG: .30							
Q <sup>2</sup> İKP: .48 İA: .43 İAPS: .31 EG: .45 PD: .26 İD: .35 Ü: .14 KY: .49 İSG: .28							

**Not:** 1- İ: İlham, S: Sezgisel, P: Pasif, Y: Yapısal, İKP: İnsan kaynakları planlaması, İA: İş analizi, İAPS: İşe alım ve personel seçimi, EG: Eğitim ve geliştirme, PD: Performans değerlendirme, İD: İş değerlendirme, Ü: Ücretlendirme, KY: Kariyer yönetimi, İSG: İş sağlığı ve güvenliği. 2- \*\* Korelasyon katsayıları .01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü).

Tablo 5.5'te görüldüğü üzere, ilk olarak çoklu bağlantı sorunun var olup olmadığının anlaşılabilmesi için VIF değerleri incelenmiş ve VIF değerlerinin 5'i geçmemesi sebebiyle herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı gözlemlenmiştir (Hair vd., 2017a: 208). İkinci olarak ise yol katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Tablo 5.5'te sunulduğu üzere değerlerle yönetimin ilham boyutu İKY uygulamalarından işe alım ve personel seçimini ( $\beta = .30$ ;  $t = 4.74$ ;  $p < .01$ ), eğitim ve geliştirmeyi ( $\beta = .17$ ;  $t = 2.72$ ;  $p < .01$ ), performans değerlendirmeyi ( $\beta = .44$ ;  $t = 7.36$ ;  $p < .01$ ), iş değerlemeyi ( $\beta = .46$ ;  $t = 7.82$ ;  $p < .01$ ) ve kariyer yönetimini ( $\beta = .27$ ;  $t = 4.74$ ;

$p < .01$ ) pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ise İKY uygulamalarından iş analizini ( $\beta = .24$ ;  $t = 3.85$ ;  $p < .01$ ), işe alım ve personel seçimini ( $\beta = .19$ ;  $t = 2.86$ ), eğitim ve geliştirmeyi ( $\beta = .20$ ;  $t = 3.26$ ;  $p < .01$ ), kariyer yönetimini ( $\beta = .16$ ;  $t = 2.98$ ) ve iş sağlığı ve güvenliğini ( $\beta = .28$ ;  $t = 3.81$ ;  $p < .01$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Tablo 5.5'te görüldüğü üzere değerlerle yönetimin pasif boyutu İKY uygulamalarının tüm boyutlarını negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Değerlerle yönetimin yapısal boyutu ise İKY uygulamalarından İK planlamasını ( $\beta = .39$ ;  $t = 6.21$ ;  $p < .01$ ), iş analizini ( $\beta = .27$ ;  $t = 4.44$ ;  $p < .01$ ), eğitim ve geliştirmeyi ( $\beta = .29$ ;  $t = 4.84$ ;  $p < .01$ ), kariyer yönetimini ( $\beta = .15$ ;  $t = 3.02$ ;  $p < .01$ ), ve iş sağlığı ve güvenliğini ( $\beta = .20$ ;  $t = 3.20$ ;  $p < .01$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Böylece, H1c, H1d, H1e, H1f, H1h, H2b, H2c, H2d, H2h, H2i, H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h, H3i, H4a, H4b, H4d, H4h ve H4i kabul edilirken, H1a, H1b, H1g, H1i, H2a, H2e, H2f, H2g, H4c, H4e, H4f ve H4g kabul edilmemiştir.

Üçüncü olarak belirlilik katsayısı olan  $R^2$  değerleri incelenmiştir. Bu katsayı modelin tahminleme doğruluğunu ölçmek için kullanılmaktadır ve öncül faktörlerin, yordanan faktörü açıklama düzeyini göstermektedir (Hair vd., 2017a: 198). Tablo 5.5'te gösterildiği üzere, İK planlamasının %49, iş analizinin %43, işe alım ve personel seçiminin %32, eğitim ve geliştirmenin %46, performans değerlendirmenin %27, iş değerlemenin %36, ücretlendirmenin %16, kariyer yönetiminin %49, iş sağlığı ve güvenliğinin %30 düzeyinde açıklama değerine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre değerlerle yönetim boyutları tarafından performans değerlendirme ve ücretlendirme yapılarının zayıf yordama düzeyi ile açıklandığı belirtilebilirken, İK planlaması, iş analizi, eğitim ve geliştirme, iş değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği ve kariyer yönetiminin ise orta düzeyli bir açıklama oranına sahip olduğu ifade edilebilir.

Dördüncü olarak  $f^2$  etki boyutu incelenmiş olup;  $f^2$  etki boyutu belirli bir dışsal yapı modelden çıkartıldığında  $R^2$  değerindeki değişiklik ile birlikte, çıkartılan bu yapının içsel yapı üzerindeki sabit etkisinin olup olmadığını değerlendirmek için

kullanılabilmektedir (Hair vd., 2017a: 201-202). Cohen (1988: 410-414) tarafından önerilen kriterler dikkate alınarak  $f^2$  etki boyutu incelendiğinde; Değerlerle yönetimin ilham boyutunun eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve işe alım ve personel seçimi uygulamalarını küçük etki düzeyi ile etkilediği, ancak performans değerlendirme ve iş değerlendirme uygulamalarını orta düzeyli bir şekilde etkilediği belirtilebilir. Değerlerle yönetimin sezgisel boyutunun tüm İKY uygulamalarını küçük etki düzeyi ile etkilediği görülmektedir. Değerlerle yönetimin pasif boyutunun ise kariyer yönetimi üzerindeki etkisi orta düzeyli bir etkiye sahip iken, diğer tüm anlamlı etkilerin etki boyutunun küçük olduğu belirtilebilir. Benzer şekilde Değerlerle yönetimin yapısal boyutunun anlamlı şekilde etkilediği yapıları küçük etki boyutu ile yordadığı görülmektedir. Son olarak tahminleyicilerin uygunluğunu ve geçerliğini değerlendirmek için bir gösterge olan  $Q^2$  değeri incelenmiştir.  $Q^2$  değeri 0'dan büyük olduğu için ekip etkililiğini açıklayan öncül değişkenlerin tahminleme için uygun olduğu belirtilebilir (Hair vd., 2017a: 202-208). Tablo 5.5'te görüldüğü üzere  $Q^2$  değerleri İK planlaması ( $Q^2=.48$ ), iş analizi ( $Q^2=.43$ ), işe alım ve personel seçimi ( $Q^2=.31$ ), eğitim ve geliştirme ( $Q^2=.45$ ), performans değerlendirme ( $Q^2=.26$ ), iş değerlendirme ( $Q^2=.35$ ), ücretlendirme ( $Q^2=.14$ ), kariyer yönetimi ( $Q^2=.49$ ), iş sağlığı ve güvenliği ( $Q^2=.28$ ) için 0'dan yüksek olması sebebiyle, modelde bu yapıları açıklayan öncül değişkenlerin tahminlemeye uygun olduğu söylenebilir.

Değerlerle yönetim uygulamalarının boyutları itibariyle insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki ayrı ayrı etkisi aşağıda Tablo 5.6'da "İKY Uygulamalarında Değerlerle Yönetim Matrisi" ile özet olarak gösterilmektedir. Bu matris ile değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanlarında çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılar için değerlerle yönetim boyutları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkileri görebilecekleri ilgi çekici bir kavramsal çerçeve rehberi oluşturulmak hedeflenmektedir. Ayrıca bu matris sayesinde ilgili değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, eğer varsa bu ilişkinin sayısı ve yönü çarpıcı, kolay anlaşılır ve kurum uygulamalarında da başvurulabilecek şekilde gözler önüne serilmektedir.

**Tablo.5.6.** İKY Uygulamalarında Değerlerle Yönetim Matrisi

DY/İKY	İlham	Sezgisel	Pasif	Yapısal	Anlamli İlişki Sayısı
İK Planlaması	x	x	-	+	2
İş Analizi	x	+	-	+	3
İşe Alım ve Personel Seçimi	+	+	-	x	3
Eğitim ve Geliştirme	+	+	-	+	4
Performans Değerlendirme	+	x	-	x	2
İş Değerleme	+	x	-	x	2
Ücretlendirme	x	x	-	x	1
Kariyer Yönetimi	+	+	-	+	4
İş Sağlığı ve Güvenliği	x	+	-	+	3

Değerlerle yönetimin İKY uygulamaları üzerindeki etkisi gösterilirken (+) işareti anlamli pozitif ilişkiyi, (-) işareti anlamli negatif ilişkiyi, (x) işareti ise anlamli ilişki olmadığını belirtmek için kullanılmaktadır.

Matriste görüleceği üzere değerlerle yönetim tüm boyutlarıyla İKY uygulamalarından sadece eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimini anlamli şekilde etkilemektedir. Değerlerle yönetim üç boyutuyla İKY uygulamalarından iş analizi, işe alım ve personel seçimi ve iş sağlığı ve güvenliğini yordamaktadır. Değerlerle yönetim iki boyutuyla İKY uygulamalarından İK planlaması, performans değerlendirme ve iş değerlemenin belirleyicisidir. Ücretlendirme ise değerlerle yönetimin sadece bir boyutu tarafından anlamli şekilde etkilenmektedir.

Örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun değerlerle yönetime ilişkin boyutlarla insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait boyutlar arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü araştırmak için Hair vd. (2017a: 251-252) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşımı kullanılmıştır. Örgütsel kibrin düzenleyici rolüne ilişkin bulgular Tablo 5.7'de özetlenmiştir.

**Tablo 5.7.** Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisine Yönelik Sonuçlar

Hipotezler	Etkiler	Yol Katsayıları	t	p	Sonuç
H5a	İlham*ÖK -> İK Planlaması	.25	2.81	.00	Kabul
H5b	İlham*ÖK -> İş Analizi	.05	.66	.51	Red
H5c	İlham*ÖK -> İşe alım ve personel seçimi	.00	.02	.98	Red
H5d	İlham*ÖK -> Eğitim ve geliştirme	-.03	.33	.74	Red
H5e	İlham*ÖK -> Performans değerlendirme	-.09	.96	.34	Red
H5f	İlham*ÖK -> İş değerlendirme	-.03	.42	.67	Red
H5g	İlham*ÖK -> Ücretlendirme	-.17	1.88	.06	Red
H5h	İlham*ÖK -> Kariyer yönetimi	-.18	2.25	.02	Kabul
H5ı	İlham*ÖK -> İş sağlığı ve güvenliği	-.20	2.14	.03	Kabul
H6a	Sezgisel*ÖK -> İK Planlaması	.04	.52	.61	Red
H6b	Sezgisel*ÖK -> İş Analizi	.15	2.01	.04	Kabul
H6c	Sezgisel*ÖK -> İşe alım ve personel seçimi	.01	.10	.92	Red
H6d	Sezgisel*ÖK -> Eğitim ve geliştirme	.06	.81	.42	Red
H6e	Sezgisel*ÖK -> Performans değerlendirme	.09	1.20	.23	Red
H6f	Sezgisel*ÖK -> İş değerlendirme	.07	.98	.33	Red
H6g	Sezgisel*ÖK -> Ücretlendirme	.14	1.64	.10	Red
H6h	Sezgisel*ÖK -> Kariyer yönetimi	.20	2.62	.01	Kabul
H6ı	Sezgisel*ÖK -> İş sağlığı ve güvenliği	.23	2.12	.03	Kabul
H7a	Pasif*ÖK -> İK Planlaması	.05	.79	.43	Red
H7b	Pasif*ÖK -> İş Analizi	-.04	.63	.53	Red
H7c	Pasif*ÖK -> İşe alım ve personel seçimi	.13	2.42	.02	Kabul
H7d	Pasif*ÖK -> Eğitim ve geliştirme	.01	.23	.82	Red
H7e	Pasif*ÖK -> Performans değerlendirme	.05	.75	.45	Red
H7f	Pasif*ÖK -> İş değerlendirme	.01	.14	.89	Red
H7g	Pasif*ÖK -> Ücretlendirme	.15	1.60	.11	Red
H7h	Pasif*ÖK -> Kariyer yönetimi	.06	.85	.39	Red
H7ı	Pasif*ÖK -> İş sağlığı ve güvenliği	-.09	.99	.32	Red
H8a	Yapısal*ÖK -> İK Planlaması	-.21	2.41	.02	Kabul

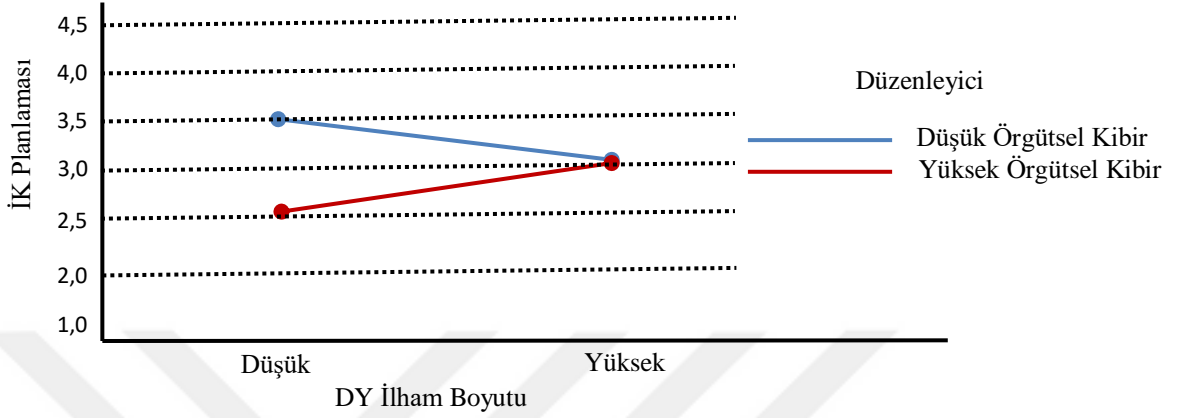


H8b	Yapısal*ÖK -> İş Analizi	-.09	1.23	.22	Red
H8c	Yapısal*ÖK -> İşe alım ve personel seçimi	.20	2.57	.01	Kabul
H8d	Yapısal*ÖK -> Eğitim ve geliştirme	-.12	1.54	.12	Red
H8e	Yapısal*ÖK -> Performans değerlendirme	.06	.55	.58	Red
H8f	Yapısal*ÖK -> İş değerlendirme	.06	.67	.50	Red
H8g	Yapısal*ÖK -> Ücretlendirme	.17	1.72	.08	Red
H8h	Yapısal*ÖK -> Kariyer yönetimi	.00	.00	1.00	Red
H8ı	Yapısal*ÖK -> İş sağlığı ve güvenliği	-.07	.68	.50	Red

**Not:** 1- İ: İlham, S: Sezgisel, P: Pasif, Y: Yapısal, İKP: İnsan kaynakları planlaması, İA: İş analizi, İAPS: İşe alım ve personel seçimi, EG: Eğitim ve geliştirme, PD: Performans değerlendirme, İD: İş değerlendirme, Ü: Ücretlendirme, KY: Kariyer yönetimi, İSG: İş sağlığı ve güvenliği, ÖK: Örgütsel kibir. 2- \*\* Korelasyon katsayıları .01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü).

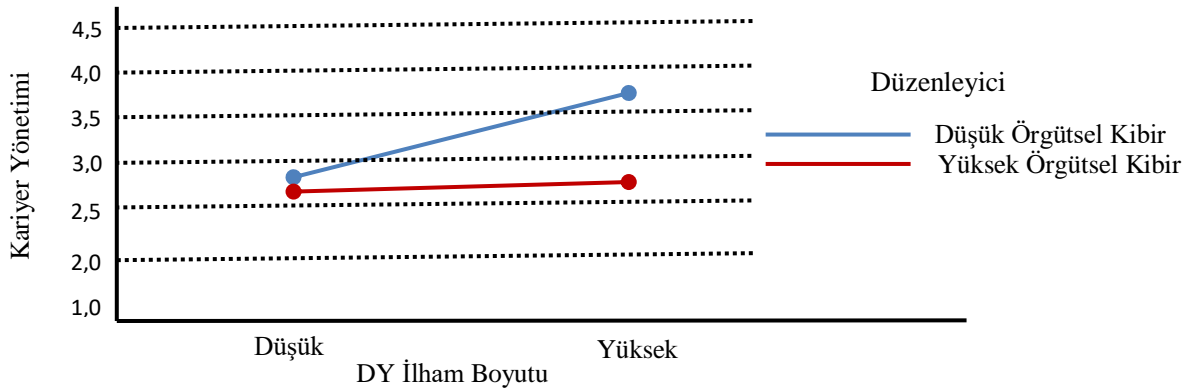
Tablo 5.7’de gösterildiği üzere örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından İK planlaması ( $\beta = .25$ ;  $t = 2.81$ ;  $p < .01$ ) üzerindeki etkisinde artırıcı düzenleyici role sahip olduğu belirtilebilirken, İKY uygulamalarından kariyer yönetimi ( $\beta = -.18$ ;  $t = 2.25$ ;  $p < .05$ ) ve iş sağlığı ve güvenliği ( $\beta = -.21$ ;  $t = 2.14$ ;  $p < .05$ ) boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel kibrin azaltıcı bir düzenleyici role sahip olduğu ifade edilebilir. Değerlerle yönetimin sezgisel boyutunun İKY uygulamalarından iş analizi ( $\beta = .15$ ;  $t = 2.01$ ;  $p < .05$ ), kariyer yönetimi ( $\beta = .20$ ;  $t = 2.62$ ;  $p < .01$ ) ve iş sağlığı ve güvenliği ( $\beta = .23$ ;  $t = 2.12$ ;  $p < .05$ ) boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel kibrin düzenleyici bir rolü olduğu saptanmıştır. Örgütsel kibir bu ilişkileri pozitif (ilişkiyi güçlendirici) bir şekilde düzenlemektedir. Değerlerle yönetimin pasif boyutunun İKY uygulamalarından yalnızca işe alım ve personel seçimi ( $\beta = .13$ ;  $t = 2.42$ ;  $p < .05$ ) üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü bulunmuştur. Örgütsel kibir benzer şekilde bu ilişkiyi de pozitif bir şekilde düzenlemektedir. Değerlerle yönetimin yapısal boyutunun İKY uygulamalarından İK planlaması ( $\beta = -.21$ ;  $t = 2.41$ ;  $p < .05$ ) ve işe alım ve personel seçimi ( $\beta = .20$ ;  $t = 2.57$ ;  $p < .01$ ) boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel kibrin düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Yapısal boyutun İK planlaması üzerindeki etkisinde azaltıcı, işe alım ve personel seçimi üzerindeki etkisinde ise artırıcı bir role sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel kibrin diğer belirtilen ilişkilerde herhangi bir düzenleyici rolü saptanamamıştır. Sonuç olarak örgütsel kibrin

düzenleyici etkisinin araştırıldığı H5a, H5h, H5i, H6b, H6h, H6i, H7c, H8a, H8c kabul edilirken, diğer hipotezler kabul edilmemiştir.



Şekil 5.2. DY İlham Boyutu ve İK Planlaması Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

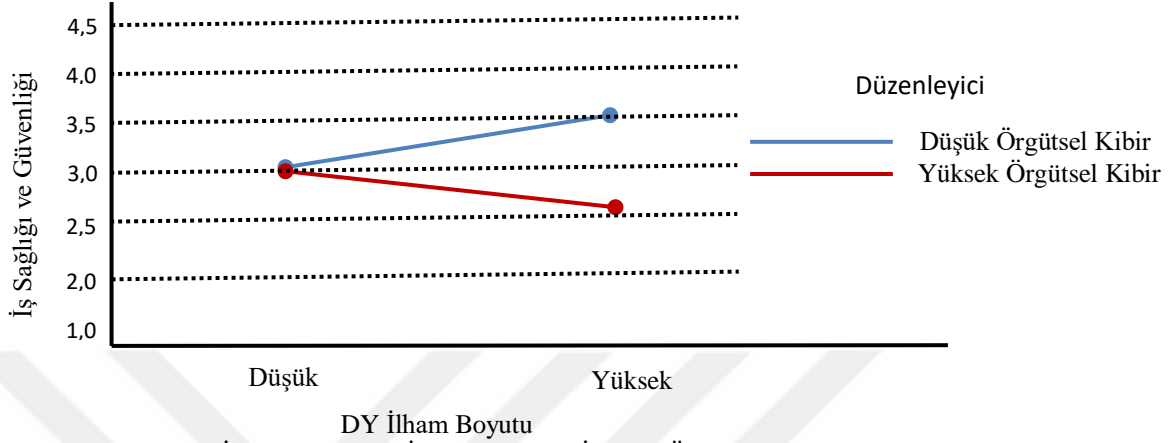
Şekil 5.2’de görüldüğü üzere DY ilham boyutu yüksek olduğunda örgütsel kibrin İK planlaması üzerinde farklılık oluşturmadığı, ancak DY ilham boyutu düşük olduğunda İK planlamasının düşük ve yüksek örgütsel kibre göre farklılaştığı görülmektedir. DY ilham boyutu düşük ve örgütsel kibir düşükken İK planlaması artarken, ilham düşük ve örgütsel kibir yüksekken İK planlaması azalmaktadır.



Şekil 5.3. DY İlham Boyutu ve KY Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

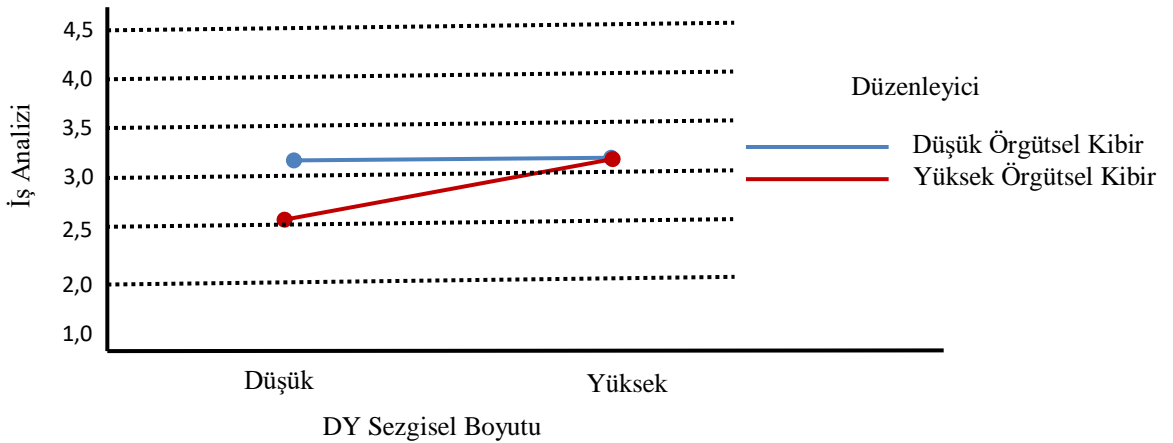
Şekil 5.3’te görüldüğü üzere DY ilham boyutu düşük olduğunda örgütsel kibrin kariyer yönetimi uygulamasında farklılık oluşturmadığı, ancak DY ilham boyutu yüksek olduğunda kariyer yönetiminin düşük ve yüksek örgütsel kibre göre farklılaştığı görülmektedir. DY ilham boyutu yüksek ve örgütsel kibir düşükken kariyer yönetimi

artarken, DY ilham boyutu yüksek ve örgütsel kibir yüksekken kariyer yönetimi artış göstermemektedir.



Şekil: 5.4. DY İlham Boyutu ve İSG Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

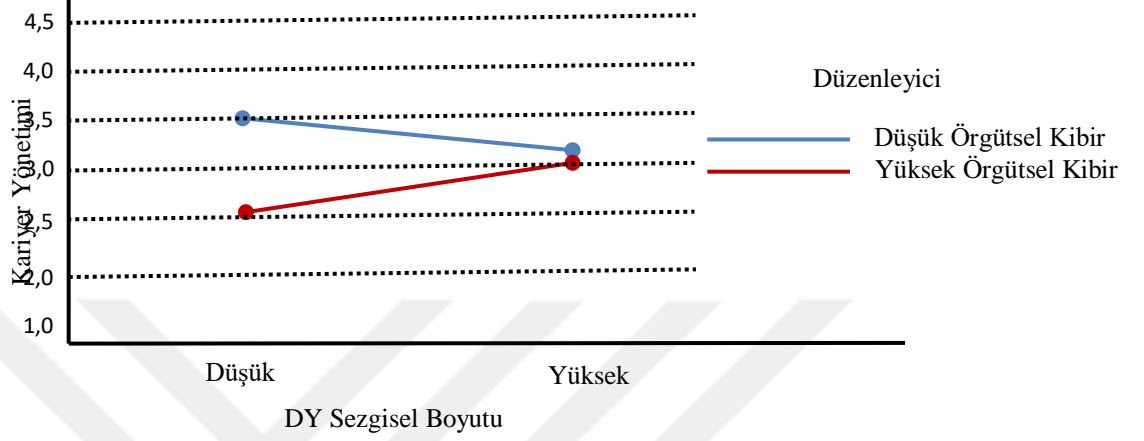
Şekil 5.4'te görüldüğü üzere DY ilham boyutu düşük olduğunda örgütsel kibirin iş sağlığı ve güvenliği uygulamasında farklılık oluşturmadığı, ancak DY ilham boyutu yüksek olduğunda iş sağlığı ve güvenliğinin düşük ve yüksek örgütsel kibre göre farklılaştığı görülmektedir. DY ilham boyutu yüksek ve örgütsel kibir düşükken iş sağlığı ve güvenliği artarken, DY ilham boyutu yüksek ve örgütsel kibir yüksekken iş sağlığı ve güvenliği azalmaktadır.



Şekil 5.5. DY Sezgisel Boyutu ve İA Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

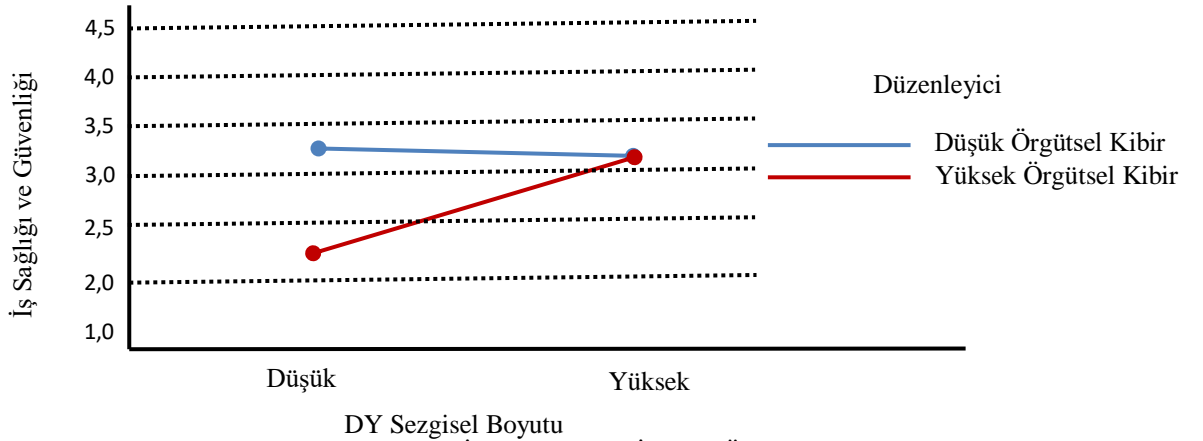
Şekil 5.5'te görüldüğü üzere DY sezgisel boyutu yüksek olduğunda örgütsel kibirin iş analizi uygulamasında farklılık oluşturmadığı, ancak DY sezgisel boyutu düşük olduğunda iş analizinin düşük ve yüksek örgütsel kibre göre farklılaştığı

görülmektedir. DY sezgisel boyutu düşük ve örgütsel kibir düşükken iş analizi değişiklik göstermezken, DY sezgisel boyutu düşük ve örgütsel kibir yüksekken iş analizi azalmaktadır.



Şekil 5.6. DY Sezgisel Boyutu ve KY Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

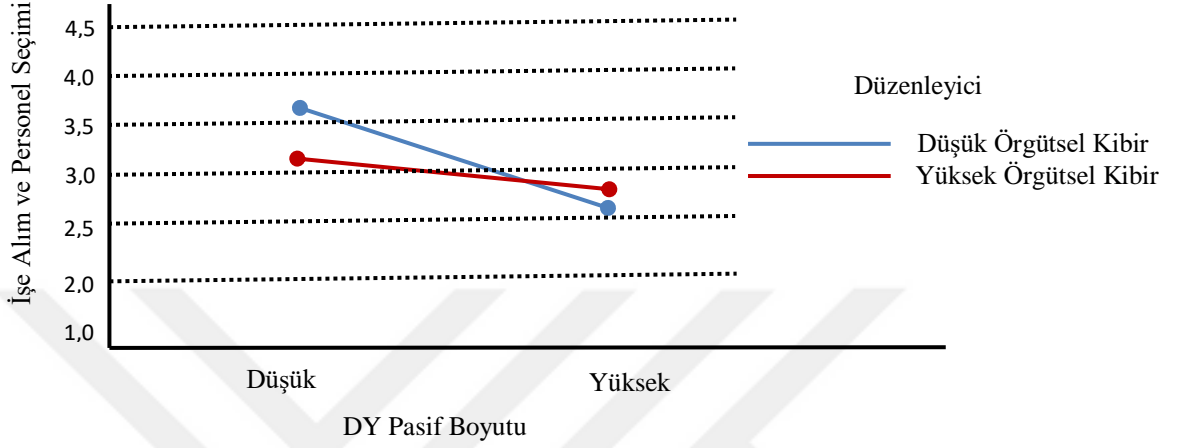
Şekil 5.6’da görüldüğü üzere DY sezgisel boyutu yüksek olduğunda örgütsel kibirin kariyer yönetimi uygulamasında farklılık oluşturmadığı, ancak DY sezgisel boyutu düşük olduğunda kariyer yönetiminin düşük ve yüksek örgütsel kibre göre farklılaştığı görülmektedir. DY sezgisel boyutu düşük ve örgütsel kibir düşükken kariyer yönetimi artarken, DY sezgisel boyutu düşük ve örgütsel kibir yüksekken kariyer yönetimi azalmaktadır.



Şekil 5.7. DY Sezgisel Boyutu ile İSG Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

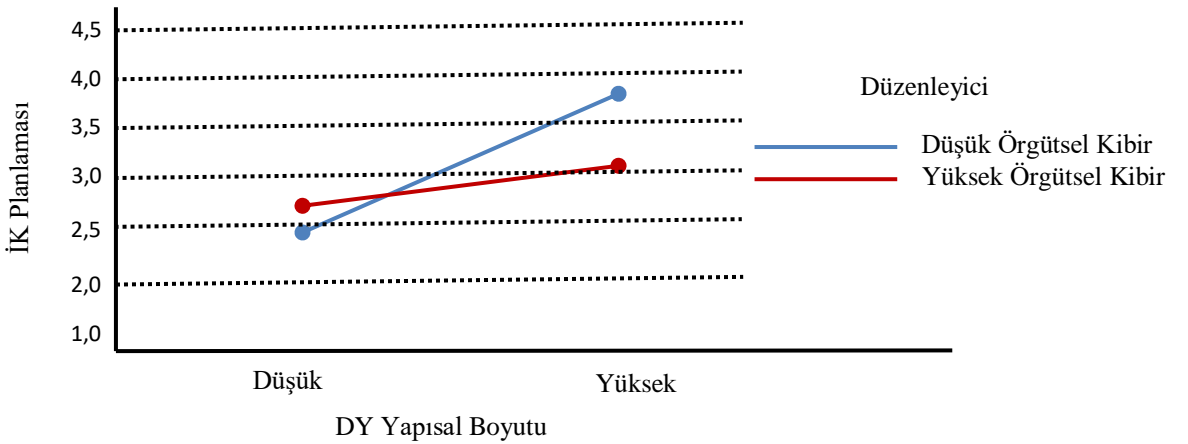
Şekil 5.7’de görüldüğü üzere DY sezgisel boyutu yüksek olduğunda örgütsel kibirin iş sağlığı ve güvenliği uygulamasında farklılık oluşturmadığı, ancak DY sezgisel boyutu düşük olduğunda iş sağlığı ve güvenliğinin düşük ve yüksek örgütsel kibre göre

farklılaştığı görülmektedir. DY sezgisel boyutu düşük ve örgütsel kibir düşükken iş sağlığı ve güvenliği değişiklik çok az artış gösterirken, DY sezgisel boyutu düşük ve örgütsel kibir yüksekken iş sağlığı ve güvenliği azalmaktadır.



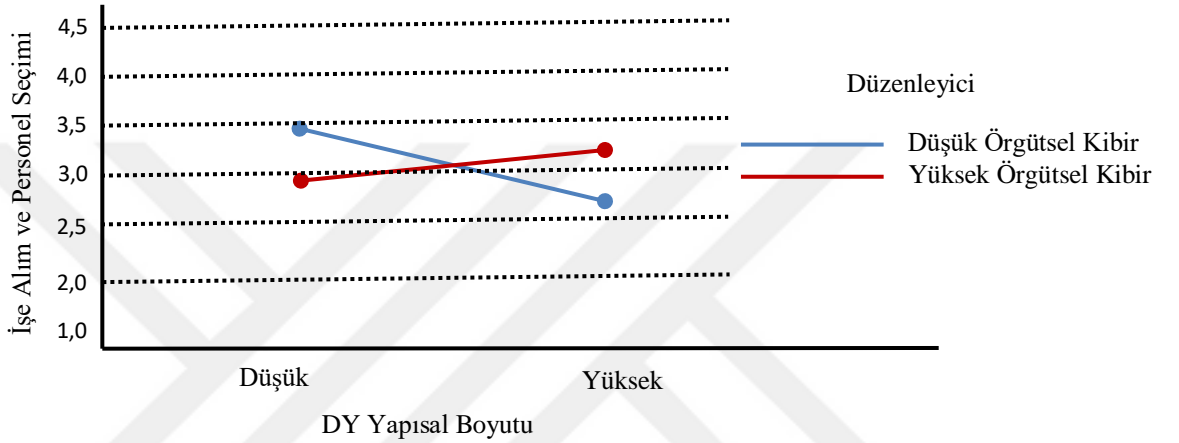
**Şekil 5.8.** DY Pasif Boyutu ile İAPS Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.8’de görüldüğü gibi DY pasif boyutu yüksek ya da düşük olduğunda işe alım ve personel seçimi düşük ve yüksek örgütsel kibir durumuna göre farklılık göstermektedir. DY pasif boyutu yüksek iken örgütsel kibri yüksek olanların işe alım ve personel seçimi, örgütsel kibri düşük olanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan DY pasif boyutu düşükken, örgütsel kibri düşük olanların işe alım ve personel seçimi, örgütsel kibri yüksek olanlardan daha yüksektir.



**Şekil 5.9.** DY Yapısal Boyutu ile İK Planlaması Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.9’da görüldüğü üzere DY yapısal boyutu yüksek ya da düşük olduğunda İK planlaması düşük ve yüksek örgütsel kibir durumuna göre farklılık göstermektedir. DY yapısal boyutu yüksek iken örgütsel kibri yüksek olanların İK planlaması, örgütsel kibri düşük olanlara göre daha düşüktür. Diğer taraftan DY yapısal boyutu düşükken, örgütsel kibri düşük olanların İK planlaması, örgütsel kibri yüksek olanlara göre daha düşüktür.



Şekil 5.10. Yapısal ile İAPS Arasındaki İlişkide Örgütsel Kibrin Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.10’da görüldüğü üzere DY yapısal boyutu yüksek ya da düşük olduğunda işe alım ve personel seçimi düşük ve yüksek örgütsel kibir durumuna göre farklılık göstermektedir. DY yapısal boyutu yüksek iken örgütsel kibri yüksek olanların işe alım ve personel seçimi, örgütsel kibri düşük olanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan DY yapısal boyutu düşükken, örgütsel kibri düşük olanların işe alım ve personel seçimi, örgütsel kibri yüksek olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 5.8. Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisine Yönelik Sonuçlar

Hipotezler	Etkiler	Yol Katsayıları	t	p	Sonuç
H9a	İlham*ÖT -> İK planlaması	.09	.90	.37	Red
H9b	İlham*ÖT -> İş analizi	.03	.33	.75	Red
H9c	İlham*ÖT -> İşe alım ve personel seçimi	-.06	.72	.47	Red
H9d	İlham*ÖT -> Eğitim ve geliştirme	-.09	1.05	.30	Red
H9e	İlham*ÖT -> Performans değerlendirme	.00	.02	.98	Red

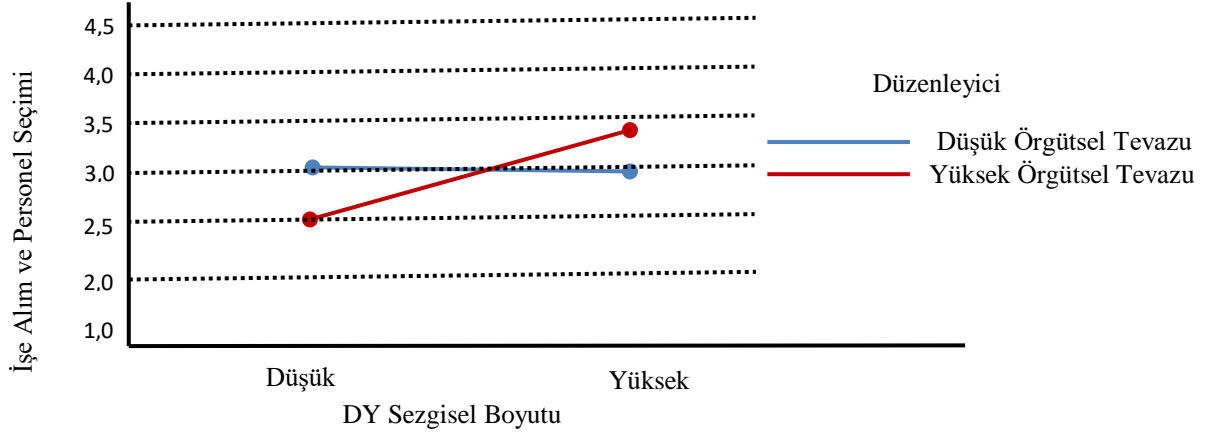
H9f	İlham*ÖT -> İş değerleme	.03	.39	.70	Red
H9g	İlham*ÖT -> Ücretlendirme	-.02	.20	.84	Red
H9h	İlham*ÖT -> Kariyer yönetimi	-.04	.47	.64	Red
H9ı	İlham*ÖT -> İş sağlığı ve güvenliği	.00	.02	.98	Red
H10a	Sezgisel*ÖT -> İK Planlaması	.11	1.32	.19	Red
H10b	Sezgisel*ÖT -> İş Analizi	.13	1.62	.11	Red
H10c	Sezgisel*ÖT -> İşe alım ve personel seçimi	.19	2.39	.02	Kabul
H10d	Sezgisel*ÖT -> Eğitim ve geliştirme	.20	2.42	.02	Kabul
H10e	Sezgisel*ÖT -> Performans değerlendirme	.04	.50	.62	Red
H10f	Sezgisel*ÖT -> İş değerleme	.10	1.34	.18	Red
H10g	Sezgisel*ÖT -> Ücretlendirme	.13	1.73	.08	Red
H10h	Sezgisel*ÖT -> Kariyer yönetimi	.10	1.43	.15	Red
H10ı	Sezgisel*ÖT -> İş sağlığı ve güvenliği	.09	.91	.36	Red
H11a	Pasif*ÖT -> İK planlaması	.12	2.09	.04	Kabul
H11b	Pasif*ÖT -> İş analizi	.09	1.40	.16	Red
H11c	Pasif*ÖT -> İşe alım ve personel seçimi	.00	.00	1.00	Red
H11d	Pasif*ÖT -> Eğitim ve geliştirme	.11	1.71	.09	Red
H11e	Pasif*ÖT -> Performans değerlendirme	-.15	2.66	.01	Kabul
H11f	Pasif*ÖT -> İş değerleme	-.12	2.17	.03	Kabul
H11g	Pasif*ÖT -> Ücretlendirme	.14	1.88	.06	Red
H11h	Pasif*ÖT -> Kariyer yönetimi	-.02	.28	.78	Red
H11ı	Pasif*ÖT -> İş sağlığı ve güvenliği	-.03	.40	.69	Red
H12a	Yapısal*ÖT -> İK planlaması	-.05	.58	.56	Red
H12b	Yapısal*ÖT -> İş analizi	-.06	.78	.44	Red
H12c	Yapısal*ÖT -> İşe alım ve personel seçimi	-.06	.66	.51	Red
H12d	Yapısal*ÖT -> Eğitim ve geliştirme	-.05	.58	.56	Red

H12e	Yapısal*ÖT -> Performans değerlendirme	-.14	1.46	.14	Red
H12f	Yapısal*ÖT -> İş değerlendirme	-.19	2.22	.03	Kabul
H12g	Yapısal*ÖT -> Ücretlendirme	.01	.08	.94	Red
H12h	Yapısal*ÖT -> Kariyer yönetimi	-.08	1.02	.31	Red
H12ı	Yapısal*ÖT -> İş sağlığı ve güvenliği	.06	.59	.56	Red

**Not:** 1- İ: İlham, S: Sezgisel, P: Pasif, Y: Yapısal, İKP: İnsan kaynakları planlaması, İA: İş analizi, İAPS: İşe alım ve personel seçimi, EG: Eğitim ve geliştirme, PD: Performans değerlendirme, İD: İş değerlendirme, Ü: Ücretlendirme, KY: Kariyer yönetimi, İSG: İş sağlığı ve güvenliği, ÖT: Örgütsel tevazu.  
2- \*\* Korelasyon katsayıları .01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü).

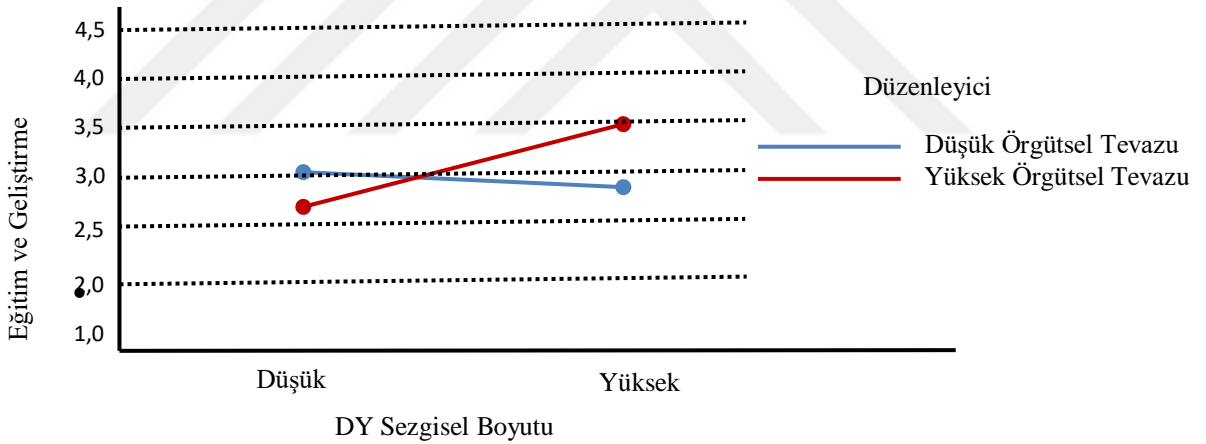
Tablo 5.8’de görüldüğü üzere örgütsel tevazu değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamaları arasındaki hiçbir ilişkiyi anlamlı şekilde düzenlememektedir. Değerlerle yönetimin sezgisel boyutunun İKY uygulamalarından personel seçimi ve işe alım ( $\beta = .19$ ;  $t = 2.39$ ;  $p < .05$ ) ve eğitim ve geliştirme ( $\beta = .20$ ;  $t = 2.42$ ;  $p < .05$ ) üzerindeki etkisinde örgütsel tevazunun düzenleyici bir role sahip olduğu belirtilebilir. Örgütsel tevazu bu ilişkileri pozitif bir şekilde düzenlemektedir. Değerlerle yönetimin pasif boyutunun İKY uygulamalarından İK planlaması ( $\beta = .12$ ;  $t = 2.09$ ;  $p < .05$ ), performans değerlendirme ( $\beta = -.15$ ;  $t = 2.66$ ;  $p < .01$ ) ve iş değerlendirme ( $\beta = -.12$ ;  $t = 2.17$ ;  $p < .05$ ) boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel tevazunun düzenleyici bir rolü olduğu bulunmuştur. Örgütsel tevazu değerlerle yönetimin pasif boyutu ile İK planlaması arasındaki ilişkiyi pozitif (ilişkiyi güçlendirici) bir şekilde düzenlerken, diğer iki ilişkiyi negatif (ilişkiyi zayıflatıcı) şekilde düzenlemektedir. Değerlerle yönetimin yapısal boyutunun İKY uygulamalarından yalnızca iş değerlendirme ( $\beta = -.19$ ;  $t = 2.22$ ;  $p < .05$ ) üzerindeki etkisinde negatif (ilişkiyi zayıflatıcı) düzenleyici rolü bulunmuştur. Örgütsel tevazunun değerlerle yönetim yapısal boyutu ile diğer İKY uygulamaları arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü bulunmamaktadır. Buna göre örgütsel tevazunun düzenleyici etkisinin araştırıldığı H10c, H10d, H11a, H11e, H11f ve H12f kabul edilirken, diğer hipotezler kabul edilmemiştir.





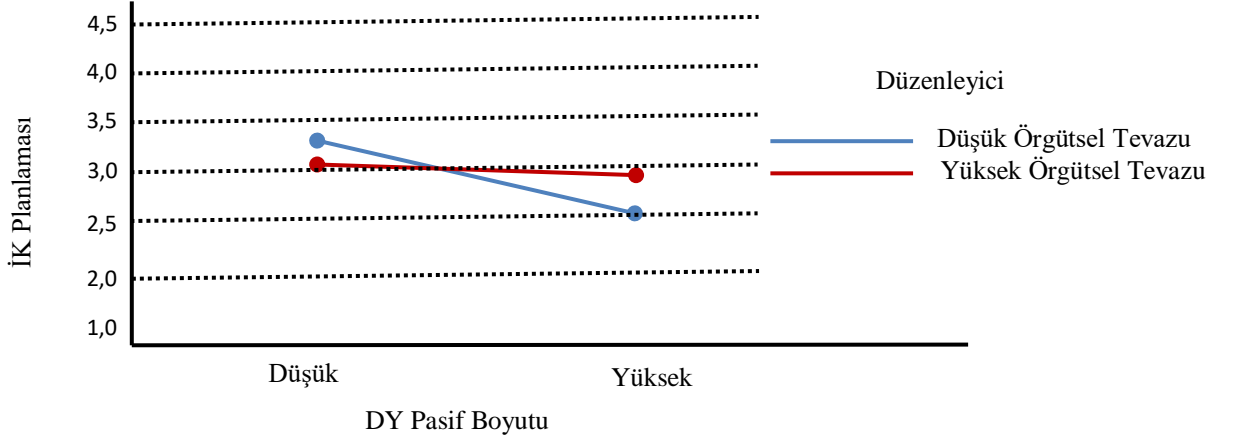
Şekil 5.11. DY Sezgisel Boyutu ile İAPS Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.11’de görüldüğü üzere DY sezgisel boyutu yüksek ya da düşük olduğunda işe alım ve personel seçimi düşük ve yüksek örgütsel tevazu durumuna göre farklılık göstermektedir. DY sezgisel boyutu yüksek iken örgütsel tevazusu yüksek olanların işe alım ve personel seçimi, örgütsel tevazusu düşük olanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan DY sezgisel boyutu düşükken, örgütsel tevazusu düşük olanların işe alım ve personel seçimi, örgütsel tevazusu yüksek olanlara göre daha yüksektir.



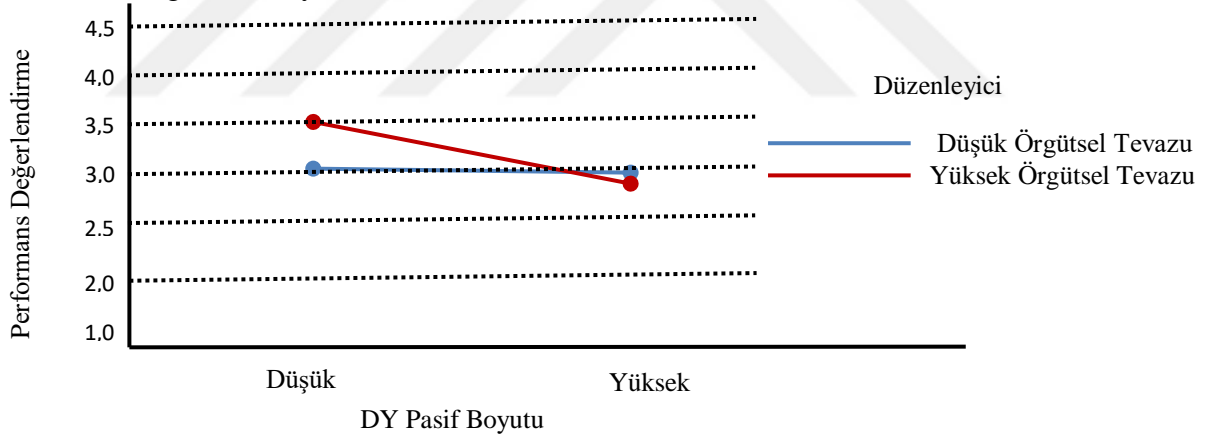
Şekil 5.12. DY Sezgisel Boyutu ile EG Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.12’de görüldüğü üzere DY sezgisel boyutu yüksek ya da düşük olduğunda eğitim ve geliştirme düşük ve yüksek örgütsel tevazu durumuna göre farklılık göstermektedir. DY sezgisel boyutu yüksek iken örgütsel tevazusu yüksek olanların eğitim ve geliştirmesi, örgütsel tevazusu düşük olanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan DY sezgisel boyutu düşükken, örgütsel tevazusu düşük olanların eğitim ve geliştirmesi, örgütsel tevazusu yüksek olanlara göre daha yüksektir.



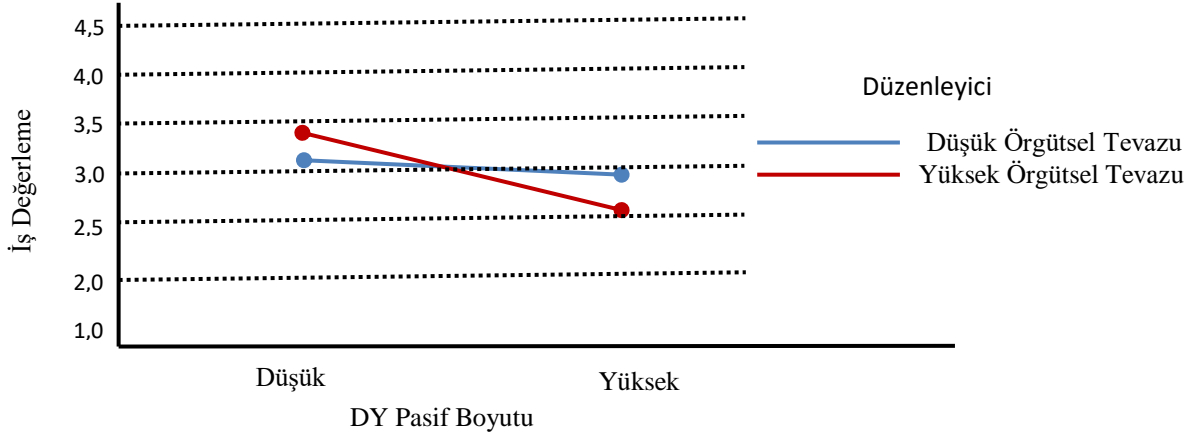
**Şekil 5.13.** DY Pasif Boyutu ile İK Planlaması Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.13'te görüldüğü üzere DY pasif boyutu yüksek ya da düşük olduğunda İK planlaması düşük ve yüksek örgütsel tevazu durumuna göre farklılık göstermektedir. DY Pasif boyutu yüksek iken örgütsel tevazusu yüksek olanların İK planlaması, örgütsel tevazusu düşük olanlardan daha yüksektir. Diğer taraftan DY pasif boyutu düşükken, örgütsel tevazusu düşük olanların İK planlaması, örgütsel tevazusu yüksek olanlara göre daha yüksektir.



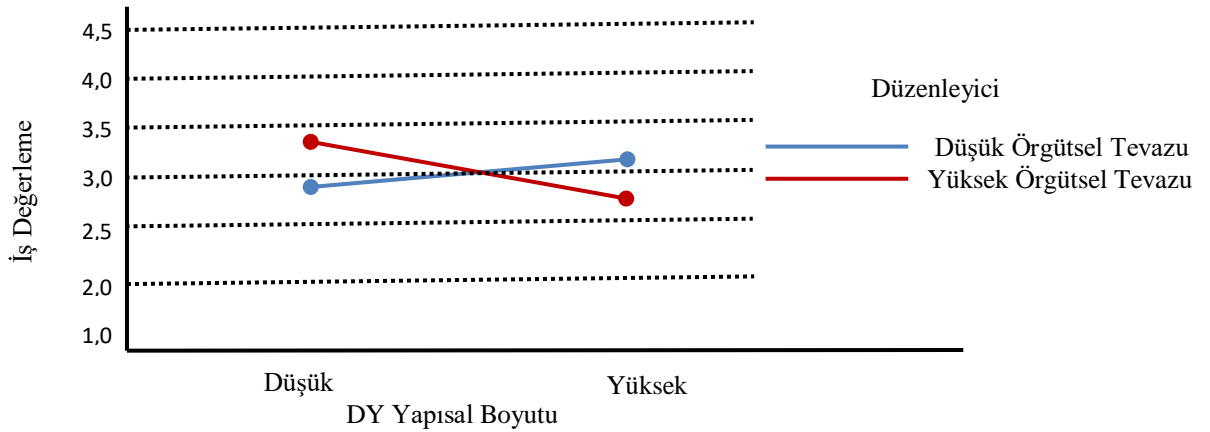
**Şekil 5.14.** DY Pasif Boyutu ile PD Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.14'te görüldüğü üzere DY pasif boyutu yüksek ya da düşük olduğunda performans değerlendirme düşük ve yüksek örgütsel tevazu durumuna göre farklılık göstermektedir. DY pasif boyutu yüksek iken örgütsel tevazusu yüksek olanların performans değerlendirmesi, örgütsel tevazusu düşük olanlara göre daha düşüktür. Diğer taraftan DY pasif boyutu düşükken, örgütsel tevazusu düşük olanların performans değerlendirmesi, örgütsel tevazusu yüksek olanlara göre daha düşüktür.



Şekil 5.15. DY Pasif Boyutu ile İD Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.15'te görüldüğü üzere DY pasif boyutu yüksek ya da düşük olduğunda iş değerlendirme düşük ve yüksek örgütsel tevazu durumuna göre farklılık göstermektedir. DY pasif boyutu yüksekken örgütsel tevazusu yüksek olanların iş değerlemesi, örgütsel tevazusu düşük olanlardan daha düşüktür. Diğer yandan DY pasif boyutu düşükken, örgütsel tevazusu düşük olanların iş değerlemesi, örgütsel tevazusu yüksek olanlara göre daha düşüktür.

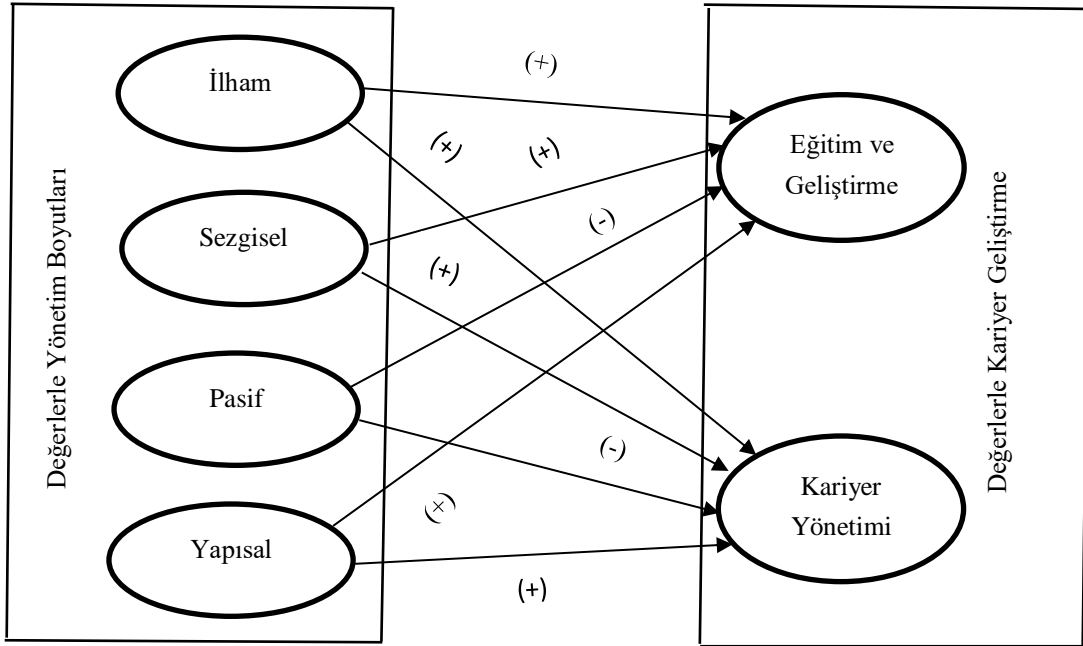


Şekil 5.16. DY Yapısal Boyutu ile İD Arasındaki İlişkide Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.16'da görüldüğü üzere DY yapısal boyutu yüksek ya da düşük olduğunda iş değerlendirme düşük ve yüksek örgütsel tevazu durumuna göre farklılık göstermektedir. DY Yapısal boyutu yüksek iken örgütsel tevazusu yüksek olanların iş değerlemesi, örgütsel tevazusu düşük olanlara göre daha düşüktür. Diğer taraftan DY yapısal boyutu düşükken, örgütsel tevazusu düşük olanların iş değerlemesi, örgütsel tevazusu yüksek olanlara göre daha düşüktür.

### 5.3.3. Yeni Bir Model Önerisi

Çalışmamızın bulgularına göre değerlerle yönetim boyutlarının tamamı ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarından sadece eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle iki uygulama değerlerle yönetimin hem eğitim ve geliştirme hem de kariyer yönetimi ile anlamlı ilişkisi, hem de eğitim ve geliştirme ve kariyer yönetiminin ilgi alanı ve hedefleri itibariyle olan yakınlığı ve neredeyse iç içe geçmiş durumları göz önüne alınarak “Değerlerle Kariyer Geliştirme Modeli (Career Development Model by Values)” önerilmektedir. Çıkan araştırma sonuçlarının değerlerle yönetim ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilgi gösteren araştırmacılar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Önerilen bu model ile hem literatürdeki bir boşluğu doldurmak hedeflenmekte, hem de insan kaynakları yöneticileri, üst yöneticiler ve kariyer danışmanları için kariyer geliştirme uygulamalarında başvurabilecekleri yeni bir yaklaşım sunulmaktadır. Değerlerle kariyer geliştirme modeli aşağıda şekil ile gösterilmektedir.



Şekil 5.17. Değerlerle Kariyer Geliştirme Modeli

Şekil 5.17’de görüldüğü üzere, değerlerle kariyer geliştirme (eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi kavramlarının birleşiminden oluşturulan ifade) modelinin belirleyicisi değerlerle yönetimdir. Bu çerçevede değerlerin bilinçli bir şekilde kullanılması, yani değerlerle yönetim uygulaması içinde yer alması gerekmektedir. Bireysel ve örgütsel performans elbette hedeflenmektedir ve önemlidir ama bu modelde esas olan değerlere bağlılıktır. Modele göre değerlerle yönetimin belirleyici olumlu etkisi neticesinde, eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi daha fonksiyonel hale gelebilir. Modeldeki kariyer geliştirme kavramı ile kast edilen eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi faaliyetlerinin geliştirme yönüyle birleşmiş halidir. Değerlerle kariyer geliştirme ifadesi ise bir bütün olarak değerlerle yönetim etkisiyle yürütülen kariyer geliştirme uygulamasına karşılık gelmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütlerin gerek bireysel gerek örgütsel performansını artırmak amacıyla çalışanların niteliklerini artırmak ve kuruma uyumunu sağlamak için yürütülen faaliyetlerdir. Eğitim çalışanın işteki performansını artırmaya odaklanırken, geliştirme ise örgütün ve çalışanın geleceği de düşünülerek işgörenlere yeni yetkinlikler ve beceriler kazandırma temel gayesini taşır (DelCampo, 2010: 169). Kariyer geliştirme kapsamındaki en önemli faaliyetlerden biri eğitimidir (Işık, 1993). Kariyer geliştirme, örgütsel kariyer geliştirme ve bireysel kariyer geliştirme olarak iki başlıkta incelenmektedir (Demirel ve Perçin, 2018:547; Özdemir ve Erkul, 2005). Bireysel kariyer geliştirmenin esasında, kişilerin belli bir süre sonra kendi kariyerlerini ne durumda ve nerede görmek istedikleri sorusuna verdikleri cevapla başlayan bir iyileştirme süreci vardır (Özdemir ve Erkul, 2005). Kariyer geliştirme; kişisel açıdan kişinin seçtiği kariyere uyum göstermesi ve yetkinliklerini ve becerilerini çoğaltması yanında, kişisel saygınlığını da artırmak amacıyla yürüttüğü faaliyetlerdir ve çalışanın kariyerini uzun dönemli etkili ve başarılı hale getirme faaliyetleridir (Gültekin, 2010: 19-20). Kariyer geliştirme çabaları, insanın kariyerinde ulaştığı aşamaları görmesini sağlaması ve ona mutluluk vermesi yoluyla, onda bir farkındalık da oluşturacaktır (Özdemir ve Erkul, 2005). Örgütsel kariyer geliştirme ise, kişilerin kariyer geliştirme çabalarının örgütsel beklentileri ile ilişkilendirme ve bu doğrultuda yönetme esasına dayanan bir uygulamadır (Özdemir ve Erkul, 2005). Kariyer geliştirme ile çalışanlar bilgi ve beceri açısından zenginleştirilmeye çalışılırken, yetenekli çalışanlar belirlenerek, onların yetiştirilmesine ve desteklenmesine öncelik verilir (DelCampo, 2010: 113).

Yöneticilerin kişisel kariyer geliştirme ve örgütsel kariyer geliştirme faaliyetleri, onların mesleki yükümlülükleri olması yanında aynı zamanda toplumsal sorumluluklarıdır. Bu yönüyle kariyer geliştirme çabaları, unvanların ve iş yaşamının sınırlarını aşacak şekilde toplumsal bir çaba haline dönüşen bir süreç olarak da değerlendirilebilir (Özdemir ve Erkul, 2005). Değerlerle kariyer geliştirme modeli hem kişisel hem de örgütsel kariyer geliştirmeyi kapsama alanına almaktadır. Çünkü bireyler sadece örgütler için değil kendileri, aileleri ve toplum için de birer değerdir. Tüm bu ifadelerden, eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi uygulamalarını kapsayan kariyer geliştirme faaliyetlerinin, değerlerle ne kadar çok iç içe olması gerektiği, yani kariyer geliştirmenin değerlerle yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Geniş anlamda işyerinde eğitim, gerekli bilgi, beceri ve tutumların, sürekli deneyim ve fırsatlar neticesindeki kazanımlar olarak tanımlanır. Burada, insan kaynakları departmanının ve hat yöneticilerinin, çalışanların ufkunu genişletmelerini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacak yollara yönlendirilmesinde anahtar role ve sorumluluğa sahip olduğu ifade edilebilir (Tyson, 2006: 230). Mesleki olgunluk kavramı, kariyer geliştirmenin merkezinde yer alır ve gerekli kariyer kararlarını vermek ve toplumun gençleri ve yetişkinleri karşı karşıya bıraktığı görevlerle uygun şekilde başa çıkmak için gerekli gelişmeyi ve yetkinliği elde etmek olarak tanımlanır (Super ve Jordaan, 1973: 4). Kariyer geliştirmede çalışanın bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve bu ilerlemenin kişinin hem iş yaşamına hem de toplumsal hayatına yansıtılması esastır (Özdemir ve Erkul, 2005). Günümüzde kariyer geliştirme, farklı kültürlerde çalışma olasılığını da göz önüne alarak, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde kişilerin kimliklerini belirlemelerine, iş seçimleri ve işe uyum ve geçişlerde katkısını görecekları bilgilerini ve becerilerini artırmalarına odaklanmaktadır (Herr, 2001: 207). Bu açıklamalar ışığında kariyer geliştirme sürecinde eğitim ve geliştirmenin ne kadar önemli ve vazgeçilmez olduğu anlaşılmaktadır.

Değerlerle kariyer geliştirme modelini kariyer çapaları (career anchors) açısından da değerlendirmek yerinde olacaktır. Kariyer çapalarını ya da başka bir ifadeyle kariyer

çapalarını Türkçede kariyer değerleri olarak adlandıran yazarlar da (Türkay ve Eryılmaz, 2010; Koca, 2010; Sönmez, Önal ve Yıldız, 2019) vardır. Ancak Schein (1996) değer kelimesini kullanmak yerine fonksiyonuna uygun izahla çapa benzetmesini tercih ettiği için bu çalışmada seçim bu doğrultuda olmuştur. Schein (1996)'e göre kariyer çapaları temel değerlerle, kişinin kendi algıladığı yetenek ve becerileriyle ve gelişmiş güdüler ve ihtiyaçlarla ilgilidir. Kariyer çapaları yalnızca, kişi mesleki ve yaşam deneyimi kazandıkça gelişir. Bununla birlikte, benlik kavramı bir kez oluşturulduktan sonra dengeleyici bir güç olarak işlev görür, dolayısıyla “çapa” metaforu, kişinin bir seçim yapmak zorunda kaldığında vazgeçemeyeceği değerler ve güdüler olarak düşünülebilir. Çoğu kişi kariyer değerlerini ancak bir seçim yapmak zorunda kaldığında fark eder. Kariyer değerleri özellikle önemli tercihler yapılması gerektiğinde kritik role sahiptir. Schein (1996)'e göre kariyer çapaları şunlardır: i) Otonomi/bağımsızlık, ii) güvenlik/istikrar, iii) teknik-fonksiyonel yetkinlik, iv) genel yönetsel yetkinlik, v) girişimcilik yaratıcılık, vi) bir amaca hizmet veya adanmışlık, vii) saf meydan okuma, viii) yaşam tarzı.

Değerlerle kariyer geliştirme modeli ile vurgulanmak istenen kariyer çapaları değildir. Model değerlerle yönetim esasına dayanan ve örgüt yapısında yer alan ve örgüt tarafından benimsenmiş muhtelif değerlerin çeşitliliğinden ziyade, örgütsel yapıya uygun şekilde yönetim uygulaması olarak kullanılmasına dayanmaktadır. Yani değerlerle kariyer geliştirme modelinde odak noktası değerlerden ziyade değerlerle yönetimin kariyer geliştirmedeki kullanımı ve önemidir. Ancak örgüt üyelerinin ortak veya çoğunluğunun benimsediği kariyer çapalarıyla uyumlu değerler, değerlerle yönetim uygulaması içerisinde yer alıyorsa, değerlerle kariyer geliştirme yapısına dahil edilmesinin modelin başarısını artıracığı varsayılmaktadır. Örneğin girişimcilik ve bağımsızlık değerlerinin benimsendiği bir örgütte, bu kariyer çapalarına sahip bireyler üzerinde değerlerle kariyer geliştirme uygulamasının daha başarılı olacağı söylenebilir.

Değerlerle kariyer geliştirme modelini hayata geçirmek için sunulan uygulama önerileri maddeler halinde aşağıda sıralanmaktadır:

1. Eğitim modüllerine değerler monte edilmeli, özellikle kişisel gelişim eğitimleri bir ya da birkaç değer çerçevesinde ve vurgusunda isimlendirilerek ve bu kapsamda hazırlanarak verilmelidir. Örneğin stresle başa çıkma yolları ve hoşgörü eğitimi, zor insanları ikna ve sabır eğitimi, takım çalışması ve takım ruhu eğitimi gibi.
2. Yeni sektörel gelişmeler, yasal değişiklikler, kıyaslamalar vb. uygulamalar sonucu, değerler sistemine eklenecek değerlerin ilan edilmesi, yönergelerde yer alması vb. faaliyetlerin yanı sıra mutlaka eğitim programlarına da dahil edilmelidir.
3. Değerlerle kariyer geliştirmeye odaklanırken diğer tüm değerlerin ötesinde, esas değerın insan olduğu ve daha değerli hale getirilmesi gerektiği vurgulanmalıdır. Bu durum, çalışanların kendilerinin daha önemli olduğunu hissetmelerini sağlayacaktır. Örneğin Albaraka Türk Katılım Bankası, çalışanlara verdiği değeri çarpıcı bir şekilde gösterebilmek amacıyla organizasyon yapısında “insan kaynakları” yerine “insan kıymetleri” ifadesini kullanmaktadır (<https://www.albaraka.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kiymetleri>, 2022).
4. Değerlerle kariyer geliştirme modeli ile çalışanların sadece örgütsel amaçlar için yetiştirilmediği, kişisel kariyer gelişimlerinin de önemsendiği vurgulanmalıdır. Bu da ancak uygulamalarla mümkün olabilir. Örneğin kendi kariyer gelişimi için örgütten ayrılmayı tercih eden ve örgüt için de oldukça değerli olan bir yöneticiye, engel çıkarmamak ve onu bir plaketle ve/veya bir veda yemeği ile uğurlamak, diğer çalışanlarda kendi kişisel kariyer gelişimlerinin önemsendiği algısını oluşturabilecektir. Böylelikle çalışanlar aynı zamanda değerlerle kariyer geliştirmeyi daha çok içselleştirebileceklerdir.
5. Hedeflerle değerler entegre hale getirilmelidir. Değerler amaçların içine gömülü öncelikli hedefler olmalıdır. Bazı firmalarda iş kıyafetlerinin arkasında “önce iş güvenliği” yazması veya bazı mağaza çalışanlarının tişörtlerinin arkasında ya da önlüklerinde “size nasıl yardımcı olabilirim” ifadesinin yer alması, yazılı olduğu yerde kalmayıp uygulamalara da yansıtılması durumunda hedeflerin değerlerle entegre hale getirildiği ifade edilebilir. Böylece değerlere



bağlılık ve değerler doğrultusunda hareket etme, başlı başına bir hedef ve alışkanlık haline gelecek ve kariyer geliştirme aşamasında da gerek yöneticiler gerekse çalışanlar açısından benimsenen birer kılavuz görevini yerine getireceklerdir.

6. Değerlerin kullanımı, çalışanların kariyer hedefleri ve alışkanlıkları ile örtüşmelidir. Örneğin genelde Japon kültüründe yaygın olan ömür boyu istihdam vaadi ya da kurum marşı hazırlanarak etkinliklerde okunması, bu kültüre yabancı kişilerin kariyer gelişimine katkı sağlamayabilecektir.
7. Değerlerle kariyer geliştirme kapsamında gerçekleştirilecek özel eylemler, kişilerin “niçin” sorularına makul cevaplar barındırabilmelidir. Örneğin kıdemin, kendini geliştirmenin önüne geçtiği ve statükonun, yeni fikirleri ve oluşumları engellediği bir ortamda, şirketin yönetici geliştirme programına dahil edilen ve bu durumda zihnindeki sorulara kendince ikna edici cevapları bulamayan bir yönetici adayı, bu gelişmeye çok da sevinmeyebilecektir.

Son olarak değerlerle kariyer geliştirme modeli, yapısı itibariyle değerlerin uygulamasına bağlı olsa da kariyer geliştirmeyi olumlu etkileyecek dürüstlük, çalışkanlık, sebat etme, gelişim odaklılık vb. değerlerin, değerler sistemine dahil edilmesinin kariyer geliştirme üzerinde pozitif etki sağlayacağı öngörülmektedir. Buradan yola çıkarak “değerlerle kariyer geliştirme modeli” çift yönlü (dyadic) etkileşimi olan bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

## SONUÇ

Değerlerle yönetim ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışma sayısı çok kısıtlıdır ve yeni araştırmalara gereksinim vardır. Ayrıca ulaşılan araştırmalarda değerlerle yönetim ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinin ilgili değişkenlerin boyutları itibariyle çalışmamız kadar kapsamlı olmadığı görülmektedir. Tevazu ve kibir değişkenleri de genellikle bireysel düzeyde araştırılmış olup, örgütsel düzeyde daha çok araştırmalara konu edilmelidir. Tüm bunların yanında örgütsel kibir ve örgütsel tevazu değişkenlerinin değerlerle yönetim ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile veya bu değişkenler arasındaki ilişkide, doğrudan veya dolaylı etkisine yönelik herhangi bir çalışma tespit edilmemiştir. Bu gerekçelerle çalışmamızda, değerlerle yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolünü tespit etmek için Kayseri Organize Sanayi Bölgesi çalışanları üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler anket tekniğiyle elde edilen verilerle analiz edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları ilgili yazındaki çalışmaların sonuçlarıyla ilişkilendirmek suretiyle aşağıda verilmiştir.

İKY uygulamalarından İK planlaması değerlerle yönetimin pasif boyutu tarafından negatif ve anlamlı şekilde, yapısal boyutu tarafından ise pozitif ve anlamlı şekilde etkilenmektedir. Değerlerle yönetimin ilham ve sezgisel boyutları ile İK planlaması arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel değerler örgütlerin amaçlarına, politikalarına ve faaliyetlerine rehberlik etmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 217). Değerlerle yönetimin İK planlamasına etkisi de bu kapsamda değerlendirilebilir. Araştırmamızın bulgularından İK planlaması üzerinde bir örgütte değerlerin normatif olarak yönerge ve uygulamalara yerleştiğinde olumlu, yürürlükte olmadığı ise olumsuz etkisi olduğu sonucu çıkarılabilir.

İKY uygulamalarından iş analizinin değerlerle yönetimin sezgisel ve yapısal boyutları tarafından pozitif ve anlamlı, pasif boyutu tarafından ise negatif ve anlamlı şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin ilham boyutunun iş analizi üzerinde anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Bu bulgular örgütlerde değerleri

benimsenmesinin ve örgütlerde yayılarak kural hale gelmesinin işle ilgili bilgi toplama, işin gereklilikleri ve çalışanların sahip olması gereken nitelikleri belirlemeyi hedefleyen iş analizi faaliyetleri sırasında olumlu katkı sağlayacağını göz önüne sermektedir.

İKY uygulamalarından işe alım ve personel seçiminin değerlerle yönetimin ilham ve sezgisel boyutları tarafından pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutu tarafından ise negatif ve anlamlı şekilde etkilendiği saptanmıştır. Değerlerle yönetimin yapısal boyutunun iş analizi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ma ve Allen (2009) gerçekleştirdikleri kavramsal çerçeve çalışmasında insan kaynakları yöneticilerinin işe alım faaliyetleri sırasında farklı kültürel değerleri göz önüne almaları gerektiğini önermişlerdir. Dolan, Garcia ve Richley'e (2006) göre bir örgüt işe alım esnasında adaylarda aradığı değerler hakkında net bir fikre sahip olmalıdır. Benzer şekilde Piwowar-Sulej ve Mroziowski (2020) değerlere göre yönetimde örgüt değerleriyle uyumlu çalışanların kuruma kazandırılması gerektiği ve bu uygunluğun aranmasının bizzat adaylar için de örgütün çekiciliğini artıran bir unsur olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu arayış değerlerin uygulamalara yansımaları beklemeye gerek olmadan en başta dikkate alınması gereken bir husustur. Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche (2014a) değerlerle yönetimin ilham boyutunun kapsamına girecek şekilde örgütsel irade ile uygulanacak değerlerle yönetim faaliyetlerinin işe alma ve seçme üzerinde olumlu etki sağlayacağını tespit etmişlerdir. Bu bulgular çalışmamızda elde edilen sonuçlarla uyumludur.

İKY uygulamalarından hem eğitim ve geliştirmenin hem de kariyer yönetiminin aynı şekilde değerlerle yönetimin ilham ve sezgisel ve yapısal boyutları tarafından pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutu tarafından ise negatif ve anlamlı şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin tüm boyutlarının eğitim ve geliştirme üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu sonuçlar Yetişkin Öğrenmesinde Yeterlilik Teorisi'nin *"kişilerin değerleri, amaçları ve öğrenme stili dikkate alınmalı ve eğitim sürecine karar verici olarak dahil edilmelidirler"* önermesi ile tutarlılık göstermektedir (Knox, 1980: 381). Li ve Nesbit (2014) çalışmamızın bulgularına uyumlu şekilde,

örgütlerde değerlerin; koçluk ve mentorluk, kariyer planlama ve takım oluşturma ile yakın ilişkisini saptamışlardır. Dolan, Garcia ve Richley (2006) eğitimin etkinliği ve davranışlara yansımaları için değerler vasıtasıyla eğitimin kalitesinin artırılması gerektiği bu sayede örgüt kültürünün de geliştirilebileceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Jariya'ya (2012) göre kültürel değerlere önem veren ve farklılıklara duyarlı olan örgütler bu tür değerlerin işe gelme, iş bulma, sonuçlar alma, yenilikçilik ve yeni gelişmeler başlatma güdülerini nasıl şekillendirdiğini anlarlar. Bu bilinçte olan yöneticiler çalışanları daha çok motive edecek, onların kendilerine kendine değer verme ve iyi oluş algılarına katkıda bulunacak yöntemlere ve uygulamalara başvuracaklardır. Hassan (2007) gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel değerler ile kariyer sistemi, iş sistemi ve geliştirme sistemi boyutlarıyla araştırılan insan kaynakları gelişim uygulamaları arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Çalışma değerleri örgütlerde uygulanan kariyer yönetim sistemi uygulamalarını etkilemekte ve kariyer yönetim sistemi metotlarının seçiminde belirleyici olabilmektedir (Krishan, 2012: 685). Abessolo, Hirschi ve Rossier (2019) yapısal kariyer değerlerinden bağımsızlık, uzmanlık ve çeşitlilik ile çalışanların kariyerleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Bu tespit ve değerlendirmelerin tamamı araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

İKY uygulamalarından hem performans değerlendirmenin ve hem de iş değerlemenin, değerlerle yönetimin ilham boyutu tarafından pozitif ve anlamlı şekilde, pasif boyutu tarafından ise negatif ve anlamlı şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin sezgisel ve yapısal boyutlarının performans değerlendirme ve iş değerlendirme üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Performans değerlendirmenin muhtelif ölçütler belirlenerek işgörenlerin başarılarını tespit edilmesi yönü ve iş değerlemenin işlerin çeşitli kriterlere göre derecelendirilmesi tarafı göz önüne alındığında, bu bulgular Schwartz (2012) tarafından ortaya konan Temel Değerler Teorisi'ndeki *"değerler; standartlar veya değerlendirme kriterleri olarak hizmet eder"* saptamasıyla uyumludur. Torrington vd. (2017) tarafından işlerin boyutunun ve öneminin ölçülmesi ve derecelendirilmesi olarak kısaca ifade edilen iş değerlemenin üzerinde değerlerle yönetimin belirleyici etkisinin değerlerin stratejik ve kasti

kullanımı sırasında pozitif, uygulamada olmadığında ise olumsuz şekilde etkisini gösterdiği araştırma bulgularımızdan anlaşılmaktadır.

İKY uygulamalarından ücretlendirmenin değerlerle yönetimin sadece pasif boyutu tarafından negatif ve anlamlı şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin ilham, sezgisel ve yapısal boyutlarının ise ücretlendirme üzerinde anlamlı etkisi saptanmamıştır. Örgütlerde ücret politikaları belirlenirken, eğitim, kıdem, mesleki tecrübe, örgüt ve çalışan performansı, sektör kıyaslaması, şehir ya da ülke hayat standartları, örgütte benzer işi yapanların ücret düzeyi vb. faktörler etkili olmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgulardan firmalarda değerlerle yönetim uygulamalarının ücretlendirmenin öncelikli belirleyicilerinden olmadıkları, ancak değerler zayıf olduğu ya da kullanılmadığı zaman ücretlendirmeyi olumsuz yönde etkilendiği ifade edilebilir. Li ve Nesbit (2014) ise araştırmamızın bulgularından farklı olarak örgütlerde değerlerin; temel maaş artışı uygulamaları ile yakın ilişkisini gözlemlemişlerdir.

İKY uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliğinin değerlerle yönetimin sezgisel ve yapısal boyutları tarafından pozitif ve anlamlı, pasif boyutu tarafından ise negatif ve anlamlı şekilde etkilendiği tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin ilham boyutunun iş analizi üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Bu sonuçlardan değerlerle yönetim uygulamalarının iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları üzerinde çoğunlukla olumlu etkisinin görüleceği, değerlerle yönetimin uygulamada olmadığında ise iş sağlığı ve güvenliği uygulamasının olumsuz etkileneceği anlaşılmaktadır. İnsan sağlığına ve hayatına verilen değer en önemli göstergelerinden olan iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerin değerlerle sıkı ilişkisi doğal karşılanmalıdır. İlham boyutuyla iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması ise değerlerle yönetimin, stratejik irade ile kendini göstermesine ve uygulamalara yansımaya gerek olmadan ilgili yasal mevzuatın katkısının yanı sıra yöneticiler ve çalışanların bu konudaki hassasiyetleri doğrultusunda, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını olumlu yönde etkilediği yorumu yapılabilir.

Örgütsel kibrin düzenleyici etkisine yönelik sonuçlara bakıldığında, örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından İK planlaması arasındaki ilişkide güçlendirici düzenleyici rolü, yapısal boyutu ile İK planlaması ilişkisinde ise azaltıcı düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Değerlerle yönetimin sezgisel ve pasif boyutları ile İK planlaması arasındaki ilişkilerde örgütsel kibrin düzenleyici rolü saptanmamıştır. Örgütsel kibrin ilham ile İK planlaması arasındaki ilişkiyi güçlendirirken, yapısal ile İK planlaması arasındaki ilişkiyi zayıflatması oldukça dikkat çekicidir. Bu sonuçlar, değerlerin stratejik olarak kasıtlı kullanımında örgütsel kibrin bilinç seviyesini artırarak ilişkiyi kuvvetlendirdiği, değerlerinin normlara ve yönergelere yerleşmesi durumunda ise örgütsel kibrin değerlere ve İK planlamasındaki önemine karşı bir direnç ya da ilgisizlik hali oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile İKY uygulamalarından iş analizi arasındaki ilişkide de düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Bu etki ilişkiyi güçlendirici şekilde ortaya çıkmıştır. İlham, pasif ve yapısal boyutlarla iş analizi arasındaki ilişkide örgütsel kibrin düzenleyici rolü gözlemlenmemiştir. Bu sonuçlardan değer kullanımının sadece liderin inisiyatifinde olup yapısal olarak çok yerleşmediği zaman örgütsel kibrin, işle ilgili bilgi toplamada olumlu bir rolü olduğu şeklinde açıklanabilir. Ayrıca bu sonuçlar örgütsel kibrin değer kullanımı ile iş analizi arasındaki ilişkide zayıf bir rolü olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Örgütlerde İK planlamasının ve iş analizinin süreç olarak birbiriyle bağlantılı hatta bazen aynı başlık altında değerlendirilen İKY uygulamaları olması göz önüne alındığında, örgütsel kibrin değerlerle yönetim ile İK planlaması ve iş analizi arasındaki ilişkide bir derece İK planlaması açısından baskın olsa da yakın etkileşimlere ulaşılması makul kabul edilebilir.

Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin pasif ve yapısal boyutları ile İKY uygulamalarından işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide artırıcı düzenleyici rolü saptanmıştır. İlham ve sezgisel boyutlarla işe alım ve personel seçimi arasındaki ilişkide örgütsel kibrin düzenleyici rolü bulunmamıştır. Örgütsel kibrin bu ilişkide kısmen de olsa güçlendirici rol oynaması, örgütsel kibrin yöneticiler açısından

personel seçimi ve adaylar tarafından ise ilgili firmadan daha çok etkilenecek o kurumda işe başlama ve seçilme isteği açısından olumlu rol oynayabileceğinin göstergesi olabilir.

Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham, sezgisel, pasif ve yapısal boyutları ile İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme uygulamaları arasındaki ilişkilerin hiçbirinde düzenleyici rolü gözlemlenmemiştir. Ravaghi, Mannion ve Sajadi'ye (2015) göre kibir aslında başarısızlık nedenlerinden biri olup örgütsel öğrenmeye de engel olabilmektedir. Bu görüş dolaylı da olsa çalışmamız sonunda elde edilen bulguları destekler nitelikte değildir.

Örgütsel kibrin değerlerle yönetimin ilham boyutu ile İKY uygulamalarından kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkileri zayıflatıcı düzenleyici rolü saptanmıştır. Örgütsel kibrin sezgisel boyut ile kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkileri bu kez güçlendirici düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Pasif ve yapısal boyutlarla kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkilerde de örgütsel kibrin düzenleyici rolü saptanmamıştır. Örgütsel kibrin değerlerle yönetim boyutları ile hem kariyer yönetimi hem de iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları arasındaki ilişkilerde aynı role sahip olması dikkat çekicidir. Bu durum konu mesleki gelişimi ve kariyeri etkileyecek hedefler ve gelecek kaygıları olduğunda örgütsel kibrin benzer reaksiyonlar gösterilmesine neden olabileceği şeklinde izah edilebilir.

Örgütsel tevazunun düzenleyici etkisine yönelik sonuçlara bakıldığında, örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin sadece pasif boyutu ile İKY uygulamalarından İK planlaması arasındaki ilişkide güçlendirici düzenleyici rolü saptanmıştır. İlham, sezgisel ve yapısal boyutlarla İK planlaması ilişkilerde ise örgütsel tevazunun düzenleyici rolü tespit edilmemiştir. Bu sonuç değerlerin rağbet görmediğinde ve yürürlükte olmadığında örgütsel tevazunun İK planlamasına yansıyan bu eksikliği

kapatabileceği ve pasif boyutu ile İK planlaması arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin ilham, sezgisel, pasif ve yapısal boyutları ile İKY uygulamalarından iş analizi, ücretlendirme, kariyer yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları arasındaki ilişkilerin hiçbirinde düzenleyici rolü gözlemlenmemiştir. Owens, Rowatt ve Wilkins (2011) örgütsel tevazu örgüt üyelerinin, kendi bilgi noksanlıklarını ve geçmiş hatalarını kabul etme başkalarının uzmanlığını önemseme, eksikliklerini kabul etme, geçmişteki hataları kabul etme ve deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi kabul etme olasılıklarının yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Bu iddianın değerleri ve ilgili dört İK uygulamasını etkileyebileceği dolayısıyla değişkenler arası ilişkilerde düzenleyici rol oynayabileceği düşünülürken beklenen sonuçlara ulaşamamıştır.

Örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin sadece sezgisel boyutu ile İKY uygulamalarından hem işe alım ve personel seçimi hem de eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkileri güçlendirici düzenleyici rolü saptanmıştır. İlham, pasif ve yapısal boyutlar ile işe alım ve personel seçimi ve eğitim geliştirme arasındaki ilişkilerde örgütsel tevazunun düzenleyici rolü tespit edilememiştir. İlgili literatüre bakıldığında ilgi çekici değerlendirmeler mevcuttur. Örgütsel tevazu bir örgütün özellikleri ve iklimi hakkında bilmediklerini kabul etme istekliliği olup, aynı zamanda dinleyerek ve izleyerek saygılı bir şekilde örgüt hakkında öğrenme taahhüdünü de içerir. Örgütsel tevazu sürecine odaklanma, yani öğrenme, takdir etme ve başka bir organizasyonda işlerin nasıl yürüdüğüne saygı duyma ihtimali kişilerin fikirlerinin kabul edilme olasılığını artırır (Clabby, 2017: 226). Örgütsel tevazu güçlü bir örgütsel kültüre sahip, üyelerine ilham vermek gibi arzu edilen davranışları sergilemeyi teşvik eden örgütlerde rahat gelişme imkânı bulur (Vera ve Rodriguez-Lopez, 2004: 396). Aslında bu tespitler doğrultusunda örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin boyutları itibarıyla daha kapsamlı şekilde işe alım ve personel seçimi ile eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkilerde güçlendirici düzenleyici rol oynaması beklenirken bu yöndeki bulgulara ulaşamamıştır. Diğer taraftan işe alım ve personel seçimi ile eğitim ve geliştirme



faaliyetleri sırasında performans odaklılık yetiştirme vb. benzer önceliklerin dikkate alınması, hem işe alma ve personel seçmede hem de eğitim geliştirmede temel hedefin işleri yürütecek çalışanların gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikte olmalarını sağlamak olması; örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin sezgisel boyutu ile bu iki İKY uygulaması arasındaki ilişkide aynı şekilde güçlendirici rol üstlenmesinin makul kabul edilmesini sağlayabilecek gerekçelerdir.

Örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin sadece pasif boyutu ile İKY uygulamalarından performans değerlendirme arasındaki ilişkide azaltıcı düzenleyici rolü tespit edilmiştir. İlham, pasif ve yapısal boyutlar ile performans değerlendirme arasındaki ilişkilerde örgütsel tevazunun düzenleyici rolü gözlemlenmemiştir. Bu sonuçlara yakın şekilde örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin pasif ve yapısal boyutları ile İKY uygulamalarından iş değerlendirme arasındaki ilişkilerde zayıflatıcı düzenleyici rolü tespit edilmiştir. İlham ve sezgisel boyutları ile iş değerlendirme arasındaki ilişkilerde ise örgütsel tevazunun düzenleyici rolü saptanamamıştır. Örgütsel tevazunun değerlerle yönetim ile performans değerlendirme ve iş değerlendirme arasındaki ilişkilerde birbirlerine yakın rol oynaması bulguları; bu iki İK uygulamasının da özünde standartlar belirleme ve bilgi toplama süreçlerini içerdiği için tutarlı kabul edilebilir.

Bu çalışmanın modeli bir bütün olarak göz önüne alındığında araştırmanın literatüre yeni bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Bununla birlikte kavramsal çerçeve çalışması ve saha araştırması sonuçları dikkate alınarak hem örgütlerde uygulamaya yönelik hem de araştırmacılara yönelik birtakım öneriler sunulmaktadır.

Şirketin temel stratejik vizyonuna insancıl bir yorum getirebilen değerlerin aynı zamanda hayatta kalma büyüme ve yüksek kazanç elde etmek için araçsal yönü vurgulanmalıdır (Dolan ve Garcia, 2002: 103). Değerlerin önemini herkes kabul etmesine rağmen, örgütsel alandaki etkileri yeterince kavranmadığından, örgütlerde olumlu katkılar sağlayacak şekilde etkin kullanımı henüz yaygın değildir. Yöneticilerin kişisel başarıları örgüt seviyesine taşınmaları için, pozitif algılar oluşturan

gelişime açık, uyuma destek olan, kolay benimsenen değerler sistemi oluşturmaları ve kalıcı hale getirmeleri gerekmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011: 227).

Değerlerle yönetim öncelikle örgütlerde temel değerlerin anlaşılması, onaylanması ve gelişimi sürecidir. Bunun gerçekleşebilmesi için, değerlerin örgütün tamamına nüfuz etmesi, çalışanların değerlere katılımına ve bağlılığına önem verilmesi gerekir. Böylelikle değerlerle yönetim uygulaması değerlerin kavramsallaştırma, geliştirme ve yönetme aşamalarını geçerek başarılı ve örgütlerde yerleşik bir uygulama haline gelecektir. Bu sonuca ulaşabilmek için operasyonel karar vermeyi mümkün kılarak, iş hedeflerine ulaşılmasında insan kaynakları uygulamalarından özellikle kaynak tabanlı olması yönüyle işe alma, performans değerlendirme ve tanıtma uygulamaları ile doğrudan ilgili olup, değerlerin stratejik kullanımından ve yasalaşmasından etkilenir. Böylelikle iç ve dış iletişim, ekip çalışması ve netice olarak örgüt performansı da olumlu etkilenebilecektir (Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche, 2014a: 42) Ayrıca çalışanları kariyer yönetim süreci ile ilgili yeterli derecede bilgilendirmek, onları desteklemek ve kariyer planlama süreci ile ilgili kararlara dahil etmek hem bu uygulamaların daha başarılı olmasına hem de kişisel kariyer gelişimlerine katkı sağlayabilecektir (Bhatti vd., 2017, 28).

Değerlerle yönetimin olumlu etkiler ortaya koyabilmesi için değerler güçlendirilmeli ve bilinçli olarak kullanıldığının özellikle örgütün iç paydaşları tarafından hissedilmelidir (Kerwin, MacLean ve Bell-Laroche, 2014a: 40). Örgüt için etki yaratmak, değer katmak ve rekabet avantajı sağlamak için insan kaynakları ve hat yöneticileri artık çalışanların farklılaşan değerlerini de göz ardı etmemelidirler (Cerdin ve Peretti, 2001: 224). Kapalı kapılar arkasındaki yönetim kurulu toplantılarında geliştirilen ve orada kalan değerlerin çalışanların verimliklerine, örgüte bağlılıklarına ve iş tatminlerine pek faydası olmayacağı aşıkardır (Goll, 1990: 67-68).

Tevazu gibi soyut bir kavram somutlaştırıldığı ölçüde daha belirgin hale gelir ve davranışlarda kendine daha çok yer bulabilir. Bu doğrultuda tevazunun eğitim ve gelişim faaliyetlerinde daha çok yer alması ve örnek davranışlarla kendini göstermesi

tavsiye edilmektedir (Cuenca, Tomei ve Mello, 2022). Örgütsel kibir nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerini azaltabilmek ya da ortadan kaldırmak için takım çalışmasına ve profesyonel ilişkilere önem verilmelidir. Bu şekilde kibirli davranışlara karşı farkındalık da geliştirilmiş olabilecektir (Cleary vd., 2015: 270).

Örgütlerde zaman zaman uygulanan ayın personeli veya örgüte katkı sağlayacak önerileri veren çalışanın seçilerek ödüllendirilmesine benzer şekilde ilham veren, kişiler, takımlar ve çalışanlar ödüllendirilebilir. Ayın en değerli hareketi veya en ilham verici davranışı vb. gibi davranışlar seçilip bu davranışları gösterenler duyurularak takdir edilebilir. Kurumların değer beyanlarını geliştirmeleri ve bunları gerek işletmede gerekse web sitelerinde ilan etmeleri, değerlerle yönetim uygulamasının çalışanlar ve diğer tüm örgüt paydaşları tarafından benimsenmesini kolaylaştırabilecektir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, değerlerle yönetimin yapısal boyutunun İK planlaması üzerindeki pozitif etkisi göz önüne alındığında, değerlerin şirket prosedürlerinde ve talimatlarında yer almasının ve yapısal olarak yerleşmesinin olumlu etkisinden hareketle İK planlamasının da normatif olarak kural ve kaidelerle uygulanması ve belirlenen uygulama çerçevesine bağlı kalınarak tutarlı hareket edilmesi İK planlamasının daha sağlıklı yürütülmesine yol açabilecektir. Mesela ilan edilen yazılı norm kadroya bağlı kalmak gerekçesiyle ilgili hat yöneticisinin yeni personel talebi geri çevrilirken, norm kadroda yer olmadığı ve o doğrultuda bir İK planlaması bulunmadığı halde üst yönetime yakınlığı bilinen bir kişinin farklı bir bölümde işe başlatılması hem değerlerle yönetim hem de İK planlaması uygulamalarını olumsuz etkileyebilecektir.

Araştırma bulgularımızdan, değerlerle yönetimin ilham ve sezgisel boyutlarıyla işe alım ve personel seçimi üzerindeki olumlu etkisi değerlendirildiğinde şirketlerde işe alım ve personel seçimi faaliyetleri yerine getirilirken değerlerle yönetim uygulamalarının daha çok hayata geçirilmesi önerilmektedir. Örneğin şeffaf iletişim kuruluşta bir değer olarak benimsenmişse, adaylara seçim süreci ile ayrıntılı bilgi

verilmesi ve taahhüt edilen sürelerde gerekli geri bildirim yapılması, adalet ve dürüstlük örgütte devamlı ön planda tutulan değerlerken, personel seçiminin de bu doğrultuda yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan bulgulara göre, değerlerle yönetimin boyutları itibariyle kısmen performans değerlendirme ve iş değerlendirme üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alınarak bu İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi sırasında hem değerlendiricilerin örgütlerde yerleşik değerler doğrultusunda gerekli hassasiyeti göstermeleri hem de değerlendirme kriterleri bu doğrultuda düzenlenmelidir. Örneğin nezaketin ve sabır göstermenin örgütsel değerler olarak benimsendiği bir kurumda değerlendirme yapan kişilerin bilgi toplama sırasında bu doğrultuda özen göstermeleri ve değerlendirme kriterleri olarak bu değerlerin de yer alması performans değerlendirme ve iş değerlendirme uygulamalarından daha isabetli ve başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilecektir.

Çalışmamızda örgütsel tevazunun dolaylı etkileri göz önüne alındığında, örgütsel tevazunun değerlerle yönetimin sezgisel boyutunun işe alım ve personel seçimi ile eğitim ve geliştirme arasındaki ilişkilerdeki güçlendirici düzenleyici rolü ve değerlerle yönetimin pasif boyutunun performans değerlendirme ve iş değerlendirme ile aralarındaki ilişkilerdeki azaltıcı düzenleyici rolü yani değerlerin uygulamada olmadığında bu ilişkilerde örgütsel tevazunun telafi edici rolü değerlendirildiğinde örgüt yöneticilerine bir takım önerilerde bulunulabilir. Öncelikle İKY uygulamalarının işe alım ve personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve iş değerlendirme uygulamalarında görev alacak ve söz sahibi olacak çalışanların alçakgönüllü olmasına dikkat edilebilir. Ayrıca örgütsel tevazunun gelişmesi ve kalıcı hale gelmesi için kurumlarda bazı tedbirler alınabilir. Tevazunun örgütlerin farklı uygulamalarında kendini göstermesi için çalışmalar yapılabilir. Şirket toplantılarında ve sosyal faaliyetlerinde, gösterişten kaçınılabilir ve sadelik tercih edilebilir. İşe alım ve personel seçiminde, performans değerlendirmelerinde, atamalarda ve terfilerde tevazu öncelikli aranılan bir erdem olarak değerlendirilebilir. Şirket çalışanların yöneticilere ve aynı şekilde tedarikçi, müşteri vb. paydaşların örgütteki ilgili kişilere gerektiğinde rahat bir

şekilde ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla eğitimler verilebilir, kurumun prosedür ve talimatları bu doğrultuda düzenlenebilir.

Değerlerle yönetim hiçbir şekilde lüks bir yönetim enstrümanı değildir. Değerlerle yönetim, en temel düzeyde girişimci ruhun ve iş liderliğinin ayrılmaz bir parçasıdır. Değerlerle yönetim, şirketlerde insanların ve çalışmalarının yönetiminde maksimum katma değeri sağlayan kavramsal bir araçtır. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde anlamlı olan, zaruri insan ihtiyaçlarına hitap eden, gerçek bir anlamı vardır (Dolan, Garcia, Richley, 2006: 220). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çift yönlü özelliği vardır. Yani hem diğer işletme fonksiyonlarının ipucudur hem de uygulamaları etkiler. Şöyle ki, insan kaynakları uygulamaları örgütte değerlere verilen önem açısından bir ayna yansıtıcı görevi görmektedir. Tamamen şeffaf bir seçim süreci olan bir firmada gizli kapaklı işler ne derece olabilir? Ayrıca tamamen dürüst ve objektif bir performans değerlendirmesi yapılan ya da adil bir kariyer yönetim sistemi olan kuruluşta bu değerlerin gerçekleştirilen diğer faaliyetlere de nüfuz etmesi kaçınılmaz değil midir?

Bu çalışmanın literatüre katkılarının yanında bazı kısıtlarının da olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle araştırmanın Türkiye’de Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının algısına dayalı olması bir sınırlılıktır. Bulguları doğrulayabilmek ve daha genellenebilir hale getirmek için modelin farklı ulusal kültürlerde araştırılmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca araştırma modelinin yanı sıra ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğinin bu çalışmada test edilmiş olmasına rağmen turizm, sağlık, eğitim, hizmet sektörü vb. farklı alanlarda ve özel sektör dışında kamu kurumlarında da doğrulanmasına gereksinim vardır. Soru sayısının fazla olması nedeniyle hem yöneticiler firmalarında saha çalışması yapılmasına izin verme hem de çalışanlar anketi cevaplama konusunda isteksiz davranmış olabilirler. Örgütsel kibrin düzenleyici rolünün beklenenden farklı olarak daha ziyade pozitif yönde olması nedeniyle, örgütsel kibir ölçeğindeki bazı ifadelerin tam anlaşılmamış olabileceği sonucuna varıldığından bu da bir kısıt olarak ifade edilebilir. Ayrıca anket formunun bilhassa İKY uygulamalarının ücretlendirme,

değerlerle yönetimin pasif boyutu ile örgütsel kibir ve örgütsel tevazu ile bölümlerinde katılımcıların değerlendirmeye çekinebilecekleri veya algılarını paylaşmak istemeyebilecekleri ifadeler bulunması da araştırmanın bir kısıtı olarak görülebilir.

Bu çalışmada değerlerle yönetimin İKY uygulamaları üzerindeki etkisinde örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun düzenleyici rolü incelenmiştir. Psikolojik sermaye, kişilik özellikleri, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel değişkenlerin de değerlerle yönetim ve İKY uygulamaları arasındaki ilişkide düzenleyici ya da aracı rolü araştırılabilir. İKY uygulamalarının değerlerle yönetim üzerindeki belirleyici etkisi de incelenebilir. Araştırmalarda genellikle bağımsız değişken olarak incelenen insan kaynakları uygulamalarının, bağımlı değişken olarak daha çok incelenmesi önerilmektedir. Örgütsel kibir ve örgütsel tevazunun da daha fazla saha araştırmalarına konu edilmeleri, etkinliklerini göstermek açısından önemli olacaktır. Değerlerle yönetim, belirleyici etkisinin yanında bağımlı değişken olarak da araştırmalara dahil edilebilir. Örgütsel performans, kişisel performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, örgütsel çatışma, örgütsel sinizm vb. değişkenler değerlerle yönetim ile ilişkileri yönünden araştırılabilir. Değerlerle yönetimin öncül, sonuç, aracı veya düzenleyici değişken olarak daha fazla araştırmalara konu edilmesi önerilebilir. Böylelikle değerlerle yönetimin önemi daha belirgin ve kapsamlı bir şekilde ortaya konulabilir.

## KAYNAKÇA

Abbas W, Wu W (2020) Organizational justice, leader humility, and service employees' innovative behavior in a collectivistic culture: The case of Pakistan. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 153-179.

Abessolo M, Hirschi A, Rossier, J (2019) Development and validation of a multidimensional career values questionnaire: A measure integrating work values, career orientations, and career anchors. *Journal of Career Development*, 48(3), 243-259.

Aggarwal U, Bhargava S (2009) Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.

Ahmad S, Schroeder RG (2003) The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.

Akın Ö, Çolak HEE (2012) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 85-114.

Akgeyik T (2007) İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk: (Bir alan araştırması). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52), 65-106.

Aksoy AB, Aytar AG, Kaytez N (2017) Üniversite öğrencilerinin mutluluk ve alçakgönüllülük düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(3), 1119-1132.

Akuoko KO (2008) Traditional values, socio-cultural factors and human resource management practices in public sector organisations in Ghana. *Journal of Science and Technology (Ghana)*, 28(3), 58-69.

Albaraka Türk Web Sitesi (2022) <https://www.albaraka.com.tr/tr/hakkimizda/insan-kiymetleri> (12 Aralık 2022).

- Al-Qudah KM, Osman A, Suberi Ab Halim M (2014) The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79-85.
- Altındağ E, Turnalı D (2015) İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 1-20.
- Altınkurt Y, Yılmaz K (2010) Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Altuntaş S, Harmancı Seren, AK, Alaçam, B Baykal Ü (2021) The relationship between nurses' personality traits and their perceptions of management by values, organizational justice, and turnover intention. *Perspectives in Psychiatric Care*. 1-9.
- Aray ST (2008) Effects of perceived sufficiency of hrm practices on organizational commitment and intent to quit, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, 2008.
- Argandona A (2015) Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71.
- Argon T, Demirer S (2015) Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetim yeterlilikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 221-264.
- Argyris C, Schön A, (1977) *Organizational Learning: A theory of Action Perspective* (Addison-Wesley Publishing Company).



- Armstrong M (2006) *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action* (Third Edition, Koyan Page).
- Ashton MC, Lee K (2009) The HEXACO–60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340-345.
- Atik AGE, Kozak MA (2016) İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(Özel Sayı), 341-366.
- Aycan Z, Kanungo R, Mendonca M, Yu K, Deller J, Stahl G, Kurshid A (2000) Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aydın A (2019) İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık, Kağıthane Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aykan E (2007) Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 123-137.
- Ayten A, Bakır RE (2021) Sporcuların yaşam doyumlarının yordayıcıları olarak bireysel dindarlık, maneviyat, alçak gönüllülük ve kaygı. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 21(2), 589-612.
- Bakalcı H (2010) İşe gönülden adanma ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Bakır RE (2020) Sporcularda dindarlık, alçakgönüllülük ve yaşam doyumunu ilişkisi: Uzak doğu sporları örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Din Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Bal Y (2012) Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi ve bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 23(72), 48-76.

Balcı, A (2015) Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve İlkeler (11. Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.)

Bayar HT, Acar, OK (2017) Sağlık sektöründe iş değerleme: Özel bir hastane uygulaması. *15. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tebliğler Kitabı*. Komrat, Gagavuzya, Moldova. Eylül 11-12.

Bayat B (2008) İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.

Bayraktaroğlu S, Yılmaz S (2012) İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 10, 117-148.

Bayramlı M (2017) İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Bell-Laroche D, MacLean J, Thibault L, Wolfe R (2014) Leader perceptions of management by values within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 28(1), 68-80.

Beygi MA, Feyzi M (2014) The Study of relationship between social intelligence and organizational arrangement in Tejerat Bank (Case Study: Ardabil Province), <https://www.semanticscholar.org/> (2 Aralık 2022).

Bhatti MA, Juhari, AS, Piaralal SK, Piaralal NK (2017) Knowledge workers job performance: An examination of career values, perceived organizational

support and career satisfaction. *Business and Management Horizons*, 5(2), 13-35.

Bingöl D (2016) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı, Beta, İstanbul).

Blanchard KH, O'Connor MJ (1997) *Managing by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results* (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco). <https://books.google.com.tr/> (22 Mart 2022).

Borden L, Levy PE, Silverman SB (2018) Leader arrogance and subordinate outcomes: The role of feedback processes. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 345-364.

Bozacı İ, Çiftçi GE, Gürer A. (2018) Algılanan yönetici kibrinin, satış elemanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir alan araştırması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 205-226.

Bozkurt S (2010) İnsan Kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Bozkurt S (2011) İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(70), 36-62.

Brown HT (2012) So what if I don't have an iPhone? the unintended consequences of using arrogance in advertising. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(4), 555-562.

- Brytting T, Trollestad C (2000) Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management*, 13(1), 55-77.
- Burkert M, Lueg R (2013) Differences in the sophistication of value-based management—the role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1), 3-22.
- Buyens D, Verbrigghe J, (2015) *Adding Value and HRM Practice Evidence-Based HR*, Andresen M, Nowak C (Ed), *Human Resource Management Practices Assessing Added Value Springer, Inside: (14-30)* (Springer, Nuremberg).
- Büyüköztürk, Ş (2005) Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüksevindik B, Işık Ş (2019) Tevazu Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(3), 1453-1485.
- Caldwell C, Truong DX, Linh PT, Tuan A (2011) Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of business ethics*, 98(1), 171-182.
- Carneiro A (2000) How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.
- Catino M (2013) *Organizational Myopia Problems of Rationality and Foresight in Organizations* (Cambridge University Press).
- Cerdin JL, Peretti JM (2001) Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*, 22(3), 216-225.
- Chakraborty SK (1991) *Management by values: Towards cultural congruence* (Oxford University Press).

- Chan D (1998) Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chin, WW (1998) *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, Marcoulides GA (Ed), *Modern Methods for Business Research*, Inside: (295-336) (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey).
- Cilvezoğlu AA (2021), Tevazu bağlamında bilge liderlik bir model önerisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Kişilerarası İletişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Clabby JF (2017) Enter as an outsider: Teaching organizational humility. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 52(3), 219-227.
- Cleary M, Walter G, Sayers J, Lopez V, Hungerford C (2015) Arrogance in the workplace: Implications for mental health nurses. *Issues in mental health nursing*, 36(4), 266-271.
- Cochran, WG (1977) Sampling techniques. (Third edition, John Wiley & Sons.)
- Cohen J (1988) Statistical power analysis for the behavioral sciences. (Second Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates).
- Collins J (2001) *Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. Good to Great* (Harperbusiness, New York).
- Coşar M (2017) Sağlık kurumlarında insan kaynakları uygulamaları sorunlar ve çözüm önerileri Van Dursun Odabaş Tıp Merkezi örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Van.
- Cowan N, Adams EJ, Bhangal S, Corcoran M, Decker R, Dockter CE, Eunabk AT, Gann CL, Greene NR, Helle AC, Lee N, Nguyen AT, Ripley KR, Scofield JE, Tapia MA, Threlkeld KL, Watts AL (2019) Foundations

of arrogance: A broad survey and framework for research. *Review of General Psychology*, 23(4), 425-443.

Crosby PB (1992) *Completeness: Quality for the 21st Century* (A Dutton Book).

Cuenca R, Tomei, P A, Mello, SF (2022) How to infuse an organizational culture with humility: A study of humble behaviors and practices. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 39-58.

Curran PJ, West SG, Finch JF (1996) The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16–29.

Çakan O (2019) Bilgeliğin yordayıcıları olarak entelektüel tevazu ve beş faktör kişilik özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Tokat.

Çal AÇ (2012) İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.

Çaykuş ET (2020) İlişki istikrarı: İlişkilerde güç algısı, ilişkisel alçakgönüllülük ve romantik ilişkilerde obsesyon ve kompulsiyon ilişkilerinin incelenmesi, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Eskişehir.

Çelik OT, Üstüner M (2017) Ortaöğretim öğretmenleri için mesleki değerler ölçeği geliştirme çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ERTE Özel Sayısı*, 10, 151-169.

- Davis DE, Worthington Jr EL, Hook JN, Emmons RA, Hill PC, Bollinger RA, Van Tongeren DR (2013) Humility and the development and repair of social bonds: Two longitudinal studies. *Self and Identity*, 12(1), 58-77.
- Davis DE, Hook JN, DeBlaere C, Placeres V (2017) *Humility at Work*, Oades, LG, Steger, MF, Fave, AD, Passmore, J (Ed), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work, Inside: (191-209)* (Wiley Blackwell).
- De Bono E (2005) *The Six Value Medals* (Random House).
- De Cremer, D (2007) Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385-1404.
- De Saa-Perez P, Garcia-Falcon JM (2002) A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- De Vries RE, Van Gelder JL (2015) Explaining workplace delinquency: The role of honesty–humility, ethical culture, and employee surveillance. *Personality and Individual Differences*, 86, 112-116.
- De Vries RE, Wawoe KW, Holtrop D (2016) What is engagement? proactivity as the missing link in the HEXACO model of personality. *Journal of personality*, 84(2), 178-193.
- Delaney JT, Huselid MA (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- DelCampo RG (2010) *Human Resource Management Demystified* (Mc Graw Hill, New York).

- Demir M (2010) Kur'an'da tevazu kavramı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temel İslami Bilimler (Tefsir) Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirbilek M, Keser S, Akpolat T (2022) An Evaluation of Arrogance Orientations of Academicians in Higher Education According to Student and Alumni Opinions. *Higher Education*, 12(1), 84-95.
- Demirel ZH, Perçin, NŞ, (2018) Otel işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kariyer geliştirme stratejileri üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 545-557.
- Demirtaş Ö (2013) Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. 35(2), 261-290.
- Demirtaş Ö (2014) Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel ve bireysel düzeyde etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 75-101.
- Demirtaş Z, Ekmekyapar M (2012) İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 523-554.
- Demo G, Neiva ER, Nunes I, Rozzett K (2012) Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dennis RS, Bocarnea M (2005) Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, (26)8, 600-615.
- Develioğlu K, Haşit G, Bağcı ÜG (2006) Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.



- Doğan B, Özdemirci A, Güngör N (2014) A research on competitive strategies, environmental factors and human resources architecture relations. *International Business Research*, 7(3), 115-128.
- Dolan SL (2020) *The Secret of Coaching and Leading by Values: How to Ensure Alignment and Proper Realignment* (London and New York, Routledge).
- Dolan SL, Díez-Piñol M, Fernández-Alles M, Martín-Prius A, Martínez-Fierro S (2004) Exploratory study of within-country differences in work and life values: The case of Spanish business students. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 157-180.
- Dolan SL, Garcia S (2002) Managing by values in the next milenium: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117.
- Dolan SL, Garcia S, Auerbach A (2003) Understanding and managing chaos in organisations. *International journal of management*, 20(1), 23-35.
- Dolan SL, Garcia S, Richley B (2006) *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century* (Palgrave Macmillan, New York).
- Dolan SL, Mach M, Olivera VS (2005) HR contribution to a firm's success examined from a configurational perspective: An exploratory study based on the Spanish CRANET data. *Management revue*, 272-290.
- Dolan SL, Raich M (2013) Coaching by Values, Entrepreneurship and Care. *Kindai Management Review*, 1, 82-91.
- Dolan SL, Richley BA (2006) Management by values (MBV): A new philosophy for a new economic order, *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 235 – 238.

- Dose JJ (1997) Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.
- Driscoll DM, Hoffman WM (1999) Gaining the ethical edge: procedures for delivering values-driven management. *Long Range Planning*, 32(2), 179-189.
- Dumond EJ (1996) Applying value-based management to procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26(1), 5-24.
- Ekmekyapar M (2013) Ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ.
- Elataş E (2010) Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan faydalarına ilişkin bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Elegel M (2019) Etkin kurumsal yönetim anlayışında insan kaynakları uygulamaları yiyecek içecek sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, İzmir.
- Elliott JC (2010) Humility: Development and analysis of a scale. Doctoral Dissertation, TRACE: Tennessee Research and Creative Exchange, Graduate School, University of Tennessee, Knoxville.
- Erbakan AF (2010) Kişisel değerler – liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Ankara.

- Erdem B, Gökdeniz A (2008) Otel işletmelerinde yöneticilerin iş analizi çalışmalarına ilişkin eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *3. Ulusal Egridir Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Isparta, Türkiye. Ekim 17-19.
- Eren F, Yalçıntaş, M (2017) Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. *UIK Özel Sayısı*, 851-864.
- Erengil A (2016) İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları: üst yönetim ve insan kaynakları uzmanlarının bakış açıları, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Ertekin, Y, Yurtsever, G (2001) Yönetimde narsizm üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3), 37-46.
- Esen ÜB (2020) Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: bir literatür incelemesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 295-309.
- Foot M, Hook, C, Jenkins A (2016) *Introducing Human Resource Management* (Seventh Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh).
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.
- Frederick, WC (1995) *Values, Nature, and Culture in the American Corporation* (Oxford University Press, New York and Oxford).
- Gao N, Wang B, Yan B (2019) Improvement countermeasures of human resource performance management. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(1), 128-134.
- Gediksiz E (2013) Alçakgönüllülük ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi,

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Sakarya.

Godkin L, Allcorn S (2009) Institutional narcissism, arrogant organization disorder and interruptions in organizational learning. *The Learning Organization*, 1(1), 40-57.

Goll G (1990) Management by values: Consistency as a predictor of success. *Hospitality Research Journal*, 14(1), 55-68.

Greenwood MR (2002) Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.

Greer TW (2013) Humility isn't just personal anymore: testing group-level humility in the organization, Doctoral Dissertation, School of Business & Leadership, Regent University, Virginia Beach.

Gül H, Avcı M (2018) Kurumsal itibarın kariyer yönetimi üzerindeki etkileri: KTMÜ örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(34), 53-69.

Gültekin D (2010) Örgütsel kariyer planlama ve iş tatmini etkileşimi ve Altın Çini işletmesinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Gültekin Z, Ulukan, C (2012) *Çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıklar ve yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 89-102.

Güncel Türkçe Sözlük (2022) <https://sozluk.gov.tr> (25 Mart 2022).

Günsel A, Pelenk SE (2017) Yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolü. *International Journal of Tourism, Economics and Business Sciences*, 1(2), 57-68.

- Gürbüz S (2011) Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: insan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz S (2018) *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (2. Baskı, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara).
- Gürbüz S, Bekmezci M (2012) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE (2013) *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (Seventh Edition, Pearson Education).
- Hair JF, Hult GT M, Ringle C, Sarstedt M (2017a) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second Edition, Sage Publications).
- Hair JF, Matthews LM, Matthews RL, Sarstedt M (2017b) PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use, *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.
- Hareli S, Weiner, B (2000) Accounts for success as determinants of perceived arrogance and modesty. *Motivation and Emotion*, 24(3), 215-236.
- Hareli S, Weiner B, Yee J (2006) Honesty doesn't always pay—the role of honesty of accounts for success made in an educational setting in inferences of modesty and arrogance. *Social Psychology of Education*, 9(2), 119-138.
- Harung HS, Dahl T (1995) Increased productivity and quality through management by values: A case study of Manpower Scandinavia. *The TQM Magazine*. 7(2), 13-22.
- Hassan A (2007) Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.

- Hassan A (2010) Linking quality assurance to human resource management: A study of SMEs in Malaysia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 641-657.
- Hashim J (2009) Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3), 251-267.
- Henseler, J, Ringle, CM, Sarstedt, M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herbin III CV (2018) Measuring organizational arrogance: Development and validation of a theory-based instrument, Doctoral Dissertation, School of Business & Leadership, Regent University, Virginia Beach.
- Herr, EL (2001) Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196-211.
- Hırlak B (2015) Otantik liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Hillson D (2013) Using the “Six Value Medals” to identify and assess risk. *Risk Doctor briefing*. <https://risk-doctor.com> (13 Aralık 2021).
- Holden NR (1993) Profit-motivated policing: Seizure laws and police Management, *The Academy of Criminal Justice Sciences Annual Conference*, Kansas City, Missouri, USA, March 16-20.
- Huizinga RB (2016) An understanding of humility-based leadership impacting organizational climate. *Emerging Leadership Journeys*, 9(1), 34-44.

- Huselid MA (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Hüseyinlikliolu B (2010) Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Ichniowski C, Shaw K, Prennushi G (1995) The impact of human resource management practices on productivity. *National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper 5333*.
- Işık İY (1993) Örgütsel kariyer geliştirme sistemleri ve eğitim amaçları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ittner CD, Larcker DF (2001) Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410.
- İncioğlu C (2019) İş performansı için dürüstlük ve tevazu analizi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Jaakson K (2010) Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9), 795-806.
- Jariya AI (2012) Western cultural values and its implications on management practices. *South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 1, 61-70.
- Johnson RE, Silverman SB, Shyamsunder A, Swee HY, Rodopman OB, Cho E, Bauer J (2010) Acting superior but actually inferior?: Correlates and consequences of workplace arrogance. *Human Performance*, 23(5), 403-427.

- Kaçay Z, Damar A, Eskiler E, Soyer F (2021) Örgütsel kibirliliğin küresel akademik performans üzerindeki etkisinin araştırılması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46), 1059-1071.
- Kahraman ÇA (2017) Sosyoekonomik statü (SES), temel değerler ve kişilik özelliklerinin liderlik davranışına etkisi, Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.
- Kaplan, M, Öğüt, A (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kaya N (2006) The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.
- Kaya N, Kesen M (2014) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma, *EKEV Akademi Dergisi*, (58), 97-122.
- Kayseri Valiliği Web Sitesi (2022) <http://www.kayseri.gov.tr/is-ve-calisma-hayati> (9 Aralık 2022).
- Kerfoot, KM (2010) Leaders, self-confidence, and hubris: What's the difference. *Nursing Economics*, 28(5), 350-351.
- Kerwin S, MacLean J, Bell-Laroche, D (2014a) The value of managing by values: A Canadian sport organization case study. *Journal of Applied Sport Management*, 6(4), 7, 27-46.
- Kerwin S, MacLean J, Bell-Laroche D (2014b) The mediating influence of management by values in nonprofit sport organizations. *Journal of sport management*, 28(6), 646-656.



- Kesen M (2014) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Kitapçı H, Kaygısız ÖC (2014) İKY uygulamalarına yönelik algının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin ara değişken olarak incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 157-192.
- Knox AB (1980) Proficiency theory of adult learning. *Contemporary educational psychology*, 5(4), 378-404.
- Kobanoğlu MS (2013) Aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Erzurum alt bölgesinde bir uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Koca Aİ (2010) Kariyer seçiminde kariyer değerleri ile demografik faktör ilişkisi: Çukurova Üniversitesi'nde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 56-70.
- Korkmaz S (2020) Ölçülülük ve aşkınlık erdemi: Affetme, alçakgönüllülük ve dindarlık ilişkisi. *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)*, 20(1), 240-252.
- Krishnan TN (2012) Diversity in career systems: The role of employee work values. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(4), 685-699.
- Kroeber AL, Kluckhohn C (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, (Harvard University Printing Office).
- Kruse E, Chancellor J, Lyubomirsky S. (2017) State humility: Measurement, conceptual validation, and intrapersonal processes. *Self and Identity*, 16(4), 399-438.

- Kruse E, Chancellor J, Ruberton PM, Lyubomirsky S (2014) An upward spiral between gratitude and humility. *Social Psychological and Personality Science*, 5(7), 805-814.
- Landau M, Chisholm D. (1995) The arrogance of optimism: Notes on failure-avoidance management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(2), 67-80.
- Landrum RE (2011) Measuring dispositional humility: A first approximation. *Psychological Reports*, 108(1), 217-228.
- Lee FH, Lee TZ, Wu WY (2010) The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Legge K (1995) *Human Resource Management Rhetorics and Realities* (First Published, MacMillan Press Ltd, London).
- Li S, Nesbit PL (2014) An exploration of the HRM values of Chinese managers working in Western multinational enterprises in China: Implications for HR practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1529-1546.
- Lim LH, Low GT (2008) Humility as an educational paradigm in leadership development programmes: The Singapore perspective. *New Horizons in Education*, 56(1), 14-19.
- Liyanage JP, Kumar U (2003) Towards a value-based view on operations and maintenance performance management. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*.
- Luu TT, Rowley C (2015) From value-based human resource practices to i-deals: Software companies in Vietnam. *Personnel Review*, 44(1), 1-32.

- Ma R, Allen DG (2009) Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334-346.
- Malmi T, Ikäheimo S (2003) Value based management practices—some evidence from the field. *Management Accounting Research*, 14(3), 235-254.
- Martin, JD, Petty, JW (2001) Value based management. *Baylor Business Review*, 19(1), 2.
- Mathis RL, Jackson, JH, (1999) *Human Resource Management* (Nineth Edition).
- Meglino BM, Ravlin EC (1998) Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), 351-389.
- Meglino BM, Ravlin EC, Adkins C L (1991) Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495.
- Mello JA (2015) *Strategic Human Resource Management*. (Fourth Edition Cengage Learning, Stamford).
- Miller J, Donner S, Fraser E (2004) Talking when talking is tough: Taking on conversations about race, sexual orientation, gender, class and other aspects of social identity. *Smith College Studies in Social Work*, 74(2), 377-392.
- Morris JA, Brotheridge CM, Urbanski JC (2005) Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nacar D, Demirtaş Z (2018) Lise öğretmenlerinin örgütsel ve bireysel değerleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 437-455.
- Noe R, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM, Eligh LE, (2016) *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Second Canadian Edition, McGrawHill Education).

- Norlin LM (2021) *The Courage to Lead through Values: How Management by Values Supports Transformational Leadership, Culture, and Success* (Routledge, New York).
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition.* (New York: McGraw Hill Inc.).
- Oc B, Bashshur MR, Daniels MA, Greguras, GJ, Diefendorff, JM (2015) Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 68-80.
- Online Etymology Dictionary (2022) <https://www.etymonline.com> (14 Haziran 2022).
- O'riordan J (2017) The practice of human resource management. *Institute of Public Administration Research paper*, 20.
- Ou Y. (2011) CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: Examining the CEO-middle manager interface, Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Owen LD (2006) Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548-551.
- Owen D, Davidson J (2009) Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.
- Owens BP (2009a) Humility in organizational leadership, Doctor of Philosophy Dissertation, Department of Management and Organization, School of Business Administration School, University of Washington.
- Owens BP (2009b) The utility of humility in organizations: Establishing construct, nomological, and predictive validity. In *Academy of Management Proceedings* 2009(1), 1-6.

- Owens BP, Hekman DR (2012) Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens BP, Hekman DR (2016) How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens BP, Johnson MD, Mitchell TR (2013) Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens BP, Rowatt WC, Wilkins AL (2011) Exploring the relevance and implications of humility in organizations. *Handbook of positive organizational scholarship*, 1, 1-26.
- Owens BP, Walker AS, Waldman DA (2015) Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203, 1-11.
- Oyer BJ (2011) The relationship between principals' confidence, humility, and effectiveness: a study of teacher perceptions, Doctoral Dissertation, Bowling Green State University, Bowling Green.
- Ölçer F (1997) İşletmelerde kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 87-103.
- Öncer, AZ (2019) Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.
- Özdemir, L, Erkul, H (2005) Yöneticilerin kariyer geliştirme çalışmalarının değerlendirilmesi: Malatya ili örneği. 4. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Sakarya, Türkiye, Eylül 15-16.
- Özgen H, Yalçın A (2018) *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (4. Baskı, Akademisyen Kitabevi, Ankara).

- Özgener Ş (2000) Değer yönetimi: İmalat sanayiindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 173-189.
- Özgener S (2016) *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*. (4. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Padua RN, Lerin MM, Tumapon TT, Panares ZA (2010) Patterns and dynamics of an arrogance-competence theory in organizations. *Liceo Journal of Higher Education Research*, 6(2), 76-98.
- Paul M, Dietterich IT (1995) Reading the signs of the times. The Center for Parish Development. Winter 2(1), 1-7.
- Peçen Ü (2012) İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve organizasyonel iklimin firma yenilikçilik düzeyi üzerine etkileri ABD firmaları ve Türk firmaları karşılaştırması, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Peçen Ü, Kaya N (2013) Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 95-111.
- Pelit E, Gökçe F (2019) İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş değerlendirme- ücret yönetimi süreci ve karşılaşılan sorunlar: turizm işletmeleri üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 369-382.
- Petit V, Bollaert, H (2012) Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of business ethics*, 108(3), 265-283.
- Pfeffer J (2001) Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

- Piwowar-Sulej K, Mroziowski R (2020) Management by values: A case study of a recruitment company. *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 19 (2020) No 1, 29–60.
- Poggi, I, D’Errico, F (2011) Types of pride and their expression. In *Analysis of Verbal and Nonverbal Communication and Enactment. The Processing Issues*. Springer, Berlin, Heidelberg, 434-448.
- Polat M, Yavaş T (2012) Yabancılaşma, kurumsal değerler ve duygu yönetimi denklemi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 218-224.
- Pole JG, Madsen E, Dishman P (2000) Competitive intelligence as a construct for organizational change. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 11(4), 25-31.
- Poyraz E, Cilveoğlu AA (2020) Tevazu bağlamında liderlik: Algılanan ego durumu ve etkin liderlik üzerine bir araştırma. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 128-141.
- Price, A (2007) *Human Resource Management in a Business Context* (Third Edition, Thomsan Learning, London).
- Qian X, Zhang M, Jean Q (2020) Leader humility, and subordinates’ organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates’ psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2544, 1-14.
- Quiros AE (2006) The development, construct validity, and clinical utility of the healthy humility Inventory. Doctoral Dissertation, The Office of Graduate Studies of Texas A & M University, Major Subject: Psychology, Texas.
- Ravaghi H, Mannion R, Sajadi HS (2015) Organizational failure in an NHS hospital trust: A qualitative study. *The health care manager*, 34(4), 367-375.

- Rego A, Cunha MPE, Simpson AV (2018) The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218.
- Rego A, Owens B, Yam KC, Bluhm D, Cunha MPE, Silard A, Gonçaves L, Martins M, Simpson AV, Liu W (2019) Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Ringle CM, Wende S, Becker JM (2022) SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS. <https://www.smartpls.com> (23 Kasım 2022).
- Rosenthal, SA, Pittinsky, TL (2006) Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Sadullah Ö (2013) *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri (Ed), *İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde: (1-47)* (6. Baskı, Beta, İstanbul).
- Sarıçam H, Akın A, Gediksiz E, Akın Ü (2012) Alçakgönüllülük ölçeğinin Türkçe formu: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 2(2), 165-188.
- Saygın Y (2014) Üniversite öğrencilerinin tevazu düzeylerinin denetim odağı ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi, Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Konya.
- Schein, EH (1996) Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schlenker L, Matcham A (2005) *The Effective Organization: The Nuts and Bolts of Business Value* (John Wiley & Sons, West Sussex).



- Scholz C, Böhm H, (2008) *Human Resource Management in Europe Comparative analysis and contextual understanding* (First published, Routledge).
- Schuler RS, Jackson SE (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Schwartz SH (1992) *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*, Zanna M. P. (Ed), *Advances in experimental social psychology, Inside: (1-65)* (Vol. 25, Academic Press).
- Schwartz SH (2012) An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Schwartz SH, Boehnke, K (2004) Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, 38(3), 230-255.
- Schwartz SH, Cieciuch J, Vecchione M, Davidov E, Fischer R, Beierlein C, Ramos A, Verkasalo M, Lönnqvist JE, Demirutku K, Dirilen-Gumus O, Konty M (2012) Refining the theory of basic individual values. *Journal of personality and social psychology*, 103(4), 663-688.
- Silverman SB, Johnson RE, McConnell N, Carr A (2012) Arrogance: A formula for leadership failure. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 50(1), 21-28.
- Singh, K (2004) "Impact Of HR Practices On Perceived Firm Performance In India". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Sparrow P, Brewster C, Harris H (2004) *Globalizing Human Resource Management* (Routledge, London).
- Steinberg SS, Austern DT (1996) *Hükümet Ahlâk ve Yöneticiler*, çev. Turgay Ergun. (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara).

- Sönmez B, Önal M, Yıldız, G (2019) Hemşirelik son sınıf öğrencilerinin kariyer değerleri ve kariyer geleceği arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 127-135.
- Super, DE, Jordaan, JP (1973) Career development theory. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1(1), 3-16.
- Tamzini, K, Ayed, TL (2018) Analyzing *Workplace Arrogance and Organizational Effectiveness: Emerging Research and Opportunities: Emerging Research and Opportunities* (Hershey, IGI Global).
- Tanesini, A (2018) Arrogance, anger and debate. *Symposion*, 5(2), 213-227.
- Tanesini A, Lynch MP (2021) Polarisation, Arrogance, and Dogmatism. *Philosophical Perspectives*. (London and New York, Routledge).
- Tang G, Chen, Y, Jiang Y, Paille P, Jia J (2018) Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tangney JP (2000) Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Temiz EY (2019) Alçakgönüllülük dindarlık psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.
- The Institute of Value Management (2021) <https://ivm.org.uk> (9 Kasım 2021).
- Tiberius V, Walker, JD (1998) Arrogance. *American Philosophical Quarterly*, 35(4), 379-390.

- Tong EM, Lum DJ, Sasaki E, Yu Z (2019) Concurrent and temporal relationships between humility and emotional and psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 20(5), 1343-1358.
- Torrington D, Hall, L, Atkinson C, Taylor S (2017) *Human Resources Management* (Tenth Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh).
- Tuan LT, Rowley C, Masli E, Le V, Nhi LTP (2021) Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 456-467.
- Tun, YN ( 2018) The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction in private banks, *Thanlyin Research Journal*, 3(1), 290-302.
- Türkay O, Eryılmaz B (2010) Kariyer değerleri ve kariyer yolu tercihleri ilişkisi: Türk turizm sektöründen örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 179-199. Tiberius V, Walker, JD (1998) Arrogance. *American Philosophical Quarterly*, 35(4), 379-390.
- Türkçe Etimoloji Sözlüğü (2022) <https://www.etimolojiturkce.com> (15 Haziran 2022).
- Tüzün İK (2013) İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 171-185.
- Tyson S, (2006) *Essentials of Human Resource Management* (Fifth edition, Elsevier, Burlington).
- Uluçay A (2019) Birey-örgüt değerleri ile yaşam doyumu arasındaki ilişki: Y jenerasyonu çalışanları üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.

- Uslu YD, Kedikli, E. (2017) Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Third Sector Social Economic Review*, 52(3), 66-81.
- Usakli A, Küçükergin KG (2018) Using partial least squares structural equation modeling in hospitality and tourism: Do researchers follow practical guidelines? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3462–3512.
- Uysal ŞA, Çelik R (2018) Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 103-118.
- Üngüren E, Koç, TS (2015) İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları performans değerlendirme ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5(2), 124-144.
- Vera D, Rodriguez-Lopez A (2004) Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(4), 393-408.
- Vokić NP (2012) Controlling of human resource management practices in Croatian firms. *Eurasian Business Review*, 2(1), 93-117.
- Vural ME (2016) Yetişkinlerde alçakgönüllülük, dindarlık ve psikolojik iyi oluş ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Din Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Vurgun L, Öztop S (2011) Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Wallace AS, Chiu CYC, Owens BP (2016) *Organizational Humility and the Better Functioning Business Nonprofit and Religious Organizations*, EL Worthington, Davis DE, Hook JN (Ed), *Handbook of Humility: Theory, research and Applications*, Inside: (246-259) (Routledge).

- Wandahl S, Bejder E (2003) Value-based management in the supply chain of construction projects. In *The 11th annual conference on Lean Construction, Blacksburg*. Edt.: Martinez and Formoso, Virginia, USA, July 22-24, 2003.
- Wang X, Liu Z, Wen X, Xiao Q (2022) An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448, 2-15.
- Williams, SL (2002) Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), 217-233.
- Williams SL (2011) Engaging values in international business practice. *Business Horizons*, 54(4), 315-324.
- Wiltshire, J, Bourdage, JS, Lee, K (2014) Honesty-humility and perceptions of organizational politics in predicting workplace outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 235-251.
- Wright JC, Nadelhoffer T, Thomson Ross L, Sinnott-Armstrong W (2018) Be it ever so humble: Proposing a dual-dimension account and measurement of humility. *Self and Identity*, 17(1), 92-125.
- Yılmaz K (2006) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftiş Programı, Ankara.
- Yılmaz K (2007) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52(52), 639-664.
- Yuan L, Zhang L, Tu Y (2018) When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process

engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(4), 468-481.

Yücel E, Arslantürk G (2019) “Kendini unutmak”: Psikoloji araştırmalarında tevazu. *Psikoloji alışmaları*, 39(1), 209-243.

Zhang Y, Dolan S, Zhou Y (2009) Management by values: A theoretical proposal for strategic human resource management in China. *Chinese Management Studies*, 3(4), 272-294.

Zhang Y, Albrecht C. (2010) The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: A comparative case study of Spanish firms in China. *The international journal of human resource management*, 21(11), 1911-1930.

# EKLER

## EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, "Değerlerle Yönetimin İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Kibir ve Örgütsel Tevazunun Düzenleyici Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Metin KAPLAN  
Tez Danışmanı  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Şih Mehmet BÜYÜKBAŞ  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

- A. Çalışanların değerlerle yönetim, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel kibir ve örgütsel tevazu algıları ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

DEĞERLERLE YÖNETİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şirketimizin iş yapma şekli örgütsel değerlerimizi yansıtır.	1	2	3	4	5
2. Örgütsel değerlerimizi bilinçli bir şekilde stratejik iletişim aracı olarak kullanırız.	1	2	3	4	5
3. Şirketimizin değerleri, çalışanlarımız için ilham kaynağı görevi görür.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizin değerleri, personel alımında bilinçli olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
5. Şirketimizin değerleri, bölgemizdeki ve ilimizdeki ilgili kuruluşların değerlerini yansıtır.	1	2	3	4	5
6. Kurumsal hedefler belirlenirken şirketimiz değerlerden bilinçli olarak yararlanır.	1	2	3	4	5
7. Örgütsel değerlerimize web sitemizde özellikle yer verilir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın çoğu, örgütsel değerlerimizi bilir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımız, şirketimizin değerlerini birbirlerine iletir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarımız, birbiriyle iletişim kurarken şirket değerlerini kullanır.	1	2	3	4	5
11. Örgütsel değerlerimiz, çalışanlarımız arasında tartışılır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar, şirketimizin değerlerine göre hareket eder.	1	2	3	4	5
13. Sadece yöneticilerimiz, örgütsel değerleri çalışanlara iletir.	1	2	3	4	5
14. Şirketimizin değerlerinin kabul görmesi, yöneticilerimiz tarafından ne kadar iyi iletildiğine bağlıdır.	1	2	3	4	5
15. Şirket değerlerimizin çalışanlara iletilmesinden sadece yöneticiler sorumludur.	1	2	3	4	5
16. Şirketimizde örgütsel değerler belirlenmemiştir.	1	2	3	4	5
17. Şirketimiz, günlük operasyonları yönlendirmek için örgütsel değerleri kullanmaz.	1	2	3	4	5
18. Şirketimiz, kurumsal değer beyanları geliştirmemiştir.	1	2	3	4	5
19. Şirketimiz içinde örgütsel değerlere bilinçli olarak yer verilmez.	1	2	3	4	5

20. İşlerimize rehber olması için şirket değerlerimizi kullanmayız.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlarımız şirket değerlerinden genellikle habersizdir.	1	2	3	4	5
22. Kurumsal politikalarımız şirketimizin değerlerini yansıtır.	1	2	3	4	5
23. Örgüt prosedürlerimiz şirketimizin değerlerini yansıtır.	1	2	3	4	5
24. Şirketimizde örgütsel değerler net bir biçimde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
25. Önemli iç paydaşlarımız (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	1	2	3	4	5
26. Önemli dış paydaşlarımız (tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	1	2	3	4	5
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI</b>					
	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Şirketimizde insan kaynakları planlaması, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamayı amaçlar.	1	2	3	4	5
2. Şirketimizde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasına bağlıdır.	1	2	3	4	5
3. Şirketimiz, insan kaynaklarının vizyon ve stratejik hedeflerinin geliştirilmesini planlar.	1	2	3	4	5
4. Şirketimizde insan kaynaklarının amaç ve planları açık ve nettir.	1	2	3	4	5
5. Şirketimizde insan kaynakları planlarının nasıl geliştirildiği konusunda tam olarak fikir sahibiyim.	1	2	3	4	5
6. Şirketimiz, çalışanlarının insan kaynakları planlaması sürecine katılmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım şirkette iş analizi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
9. İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım şirket, bir kadroya gerek işletme içinden gerekse işletme dışından bir alım yapacağı zaman geniş bir kitleye bilgi yayar.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım şirket, başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım şirket, personel seçim sürecinin sonunda değerlendirme sonuçlarını adaylara iletir.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım şirkette işe alınacak personelin seçimi eğitilmiş ve adil kişiler tarafından yapılır.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım şirket, işin ehli insanları cezbeden rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım şirket, personeli işe alırken mülakat ve test gibi çeşitli seçim araçlarını kullanır.	1	2	3	4	5
16. Çalışırken eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım şirket, görevlerimi başarılı bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur (örneğin eğitim, konferanslar, vb.).	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım şirket, kişisel ve mesleki ilerlememi kapsamlı bir şekilde destekleyerek gelişimime ve öğretimime yatırım yapar (örneğin, lisans derecelerinin, lisansüstü programların, dil kurslarının tam veya kısmen maddi olarak desteklenmesi vb.).	1	2	3	4	5
19. Çalıştığım şirkette verilen eğitimler katılımcılar tarafından değerlendirilir.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım şirket, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım şirkette eğitim ihtiyaçları düzenli aralıklarla belirlenir.	1	2	3	4	5
22. Firmamız sıklıkla formel (biçimsel) performans değerlendirmeleri yapar.	1	2	3	4	5
23. Firmamız sıklıkla informal (biçimsel olmayan) performans değerlendirmeleri yapar.	1	2	3	4	5
24. Firmamız, performans değerlendirmelerinde objektif (nesnel) veriler kullanır.	1	2	3	4	5
25. Firmamız, performans değerlendirmelerinde subjektif (öznel) veriler kullanır.	1	2	3	4	5



26. Firmamız, performans değerlendirme sonuçlarından faydalanır.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde iş değerlememelerde iş yükünü etkileyebilecek (yetenek, çalışma koşulları vb.) faktörlere bakılır.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde, iş değerlendirme sistemindeki önemli faktörlere güvenilir ve bu faktörler işletmemiz tarafından kullanılır.	1	2	3	4	5
29. İşletmemizde iş değerlendirme yöntemi belirlenirken 'işe göre çalışan' ilkesinden yararlanılır.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde işe ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde iş değerlendirme sisteminden yararlanılır.	1	2	3	4	5
31. İşletmemizde iş değerlendirme sistemi sayesinde 'eşit işe eşit ücret' ödemesi yapılır.	1	2	3	4	5
32. İşletmemizde çalışanlar, işlerinin çok basit olduğunu söylerler.	1	2	3	4	5
33. Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir.	1	2	3	4	5
34. Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35. Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.	1	2	3	4	5
36. Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	1	2	3	4	5
37. Bu şirketteki çalışanların mesleki kariyer yolu açıktır.	1	2	3	4	5
38. Bu şirketteki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
39. Şirketimizde çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	1	2	3	4	5
40. Şirketimizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
41. Şirketimiz, çalışanların kariyerlerini ve gelişimlerini planlar.	1	2	3	4	5
42. Bir pozisyon olduğunda şirketimiz kendi bünyesinden bir çalışana terfi ettirmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
43. Her çalışan şirketteki kariyer yolunun farkındadır.	1	2	3	4	5
44. İşletmemizde çalışanlarına sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli koruyucu ekipmanlar sağlanır.	1	2	3	4	5
45. İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili tedbirlere uyulup uyulmadığı denetlenir.	1	2	3	4	5
46. İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli tedbirler alınır.	1	2	3	4	5
47. İşletmemizde sağlık ve güvenlik için gerekli olan teknik ekipmanlar bulunur.	1	2	3	4	5
48. İşletmemizde çalışanlara herhangi bir iş verilirken, sağlık ve güvenlik yönünden işe uygun olup olmadıkları dikkate alınır.	1	2	3	4	5
49. İşletmemizde düzenli aralıklarla risk değerlendirmeleri yapılır.	1	2	3	4	5
50. İşletmemizde sağlık ve güvenliği tehdit edebilecek faktörlere yönelik (kaygan zemin vb.) uyarı levhaları bulunur.	1	2	3	4	5
51. İşletmemizde olası bir acil duruma karşı (yangın gibi), tüm çalışanların bildiği bir eylem planı vardır.	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL KIBİR</b>					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şirket çalışanlarımız, diğer çalışanları değersiz hissettiren davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
2. Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların duygu, düşünce ve tepkilerini dikkate almaz.	1	2	3	4	5
3. Şirket çalışanlarımızın iş arkadaşlarına karşı tavırları, onların yetenek ve kapasitelerini kullanmalarını engeller	1	2	3	4	5
4. Şirket çalışanlarımız diğer çalışanları küçük düşürür.	1	2	3	4	5
5.Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların tavsiyelerini (görüşlerini) görmezden gelme eğilimindedir.	1	2	3		5



ÖRGÜTSEL TEVAZU	Kesinlikle Katılmıyorum		Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	5
1. Şirket çalışanlarımız hata yaptıklarını anladıklarında hatalarını kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5	5
2. Şirket çalışanlarımız için zor bir duruma düştüğünde olup biteni açıklayabilmek önemlidir.	1	2	3	4	5	5
3. Şirket çalışanlarımız başarısız olduklarında hemen bahane bulurlar.	1	2	3	4	5	5
4. Şirket çalışanlarımız, başkaları için sıkıntı yaşadıklarında onların yaptığı fedakârlığı bilmelerini isterler.	1	2	3	4	5	5
5. Şirket çalışanlarımız, biriyle tanıştıklarında ilk akıllarına gelen ona başarılarından söz etmek olur.	1	2	3	4	5	5
6. Şirket çalışanlarımız, başkaları övülürken kendileri de övülmezse hayal kırıklığı yaşarlar.	1	2	3	4	5	5
7. Şirket çalışanlarımızın yaşadığı sıkıntılar sık sık onların aciz bir varlık olduğunu düşünmelerine neden olur.	1	2	3	4	5	5
8. Şirket çalışanlarımız davranışlarında sadece kendi isteklerini değil başkalarının isteklerini de dikkate alırlar.	1	2	3	4	5	5
9. Şirket çalışanlarımız son zamanlarda kibirden dolayı utandığını ifade etmiştir.	1	2	3	4	5	5
10. Şirket çalışanlarımız, akranları kadar zeki olmayı istemişlerdir.	1	2	3	4	5	5
11. Başkaları yardım istediğinde şirket çalışanlarımız kendilerini onurlandırılmış hissederler.	1	2	3	4	5	5
12. Birileri kendileri için fedakârlık yaptığında şirket çalışanlarımız duygusal açıdan çok etkilenirler.	1	2	3	4	5	5
13. Şirket çalışanlarımız, başkaları için alçakgönüllülükle bir şeyler yaptıklarında kendilerini değerli hissederler.	1	2	3	4	5	5

#### B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Kadın (...) Erkek

2. Medeni Durumunuz : (...) Evli (...) Bekâr

3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte  
(...)Yüksek Lisans/Doktora

4. Yaşınız : .....

5. Mevcut İşyerindeki İş Deneyiminiz (Yıl Olarak) : .....

6. Toplam İş Deneyiminiz (Yıl Olarak) : .....

7. İşletmedeki pozisyonunuz : (...) İdari Personel (...) Teknik Personel (...) Yönetici (...) Diğer (Lütfen yazınız).....

8. İşletmedeki çalışan kişi sayısı : (...) 10 kişi ve daha az (...) 11-50 arası (...) 51-250 arası (...) 251-500 arası  
(...) 501 kişi ve daha fazla

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

## EK 2. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

İfadeler	n	Çarpıklık	Basıklık
Şirketimizin iş yapma şekli örgütsel değerlerimizi yansıtır.	416	-.707	-.214
Örgütsel değerlerimizi bilinçli bir şekilde stratejik iletişim aracı olarak kullanırız.	416	-.462	-.581
Şirketimizin değerleri, çalışanlarımız için ilham kaynağı görevi görür.	416	-.677	-.351
Şirketimizin değerleri, personel alımında bilinçli olarak kullanılır.	416	-.659	-.356
Şirketimizin değerleri, bölgemizdeki ve ilimizdeki ilgili kuruluşların değerlerini yansıtır.	416	-.446	-.358
Kurumsal hedefler belirlenirken şirketimiz değerlerden bilinçli olarak yararlanır.	416	-.583	-.294
Örgütsel değerlerimize web sitemizde özellikle yer verilir.	416	-.466	-.449
Çalışanlarımızın çoğu, örgütsel değerlerimizi bilir.	416	-.489	-.308
Çalışanlarımız, şirketimizin değerlerini birbirlerine iletir.	416	-.608	-.168
Çalışanlarımız, birbiriyle iletişim kurarken şirket değerlerini kullanır.	416	-.465	-.494
Örgütsel değerlerimiz, çalışanlarımız arasında tartışılır.	416	-.284	-.565
Çalışanlar, şirketimizin değerlerine göre hareket eder.	416	-.666	-.084
Sadece yöneticilerimiz, örgütsel değerleri çalışanlara iletir.	416	-.404	-.315
Şirketimizin değerlerinin kabul görmesi, yöneticilerimiz tarafından ne kadar iyi iletildiğine bağlıdır.	416	-.735	.265
Şirket değerlerimizin çalışanlara iletilmesinden sadece yöneticiler sorumludur.	416	-.469	-.575
Şirketimizde örgütsel değerler belirlenmemiştir.	416	.657	-.291
Şirketimiz, günlük operasyonları yönlendirmek için örgütsel değerleri kullanmaz.	416	.366	-.646
Şirketimiz, kurumsal değer beyanları geliştirmemiştir.	416	.606	-.015
Şirketimiz içinde örgütsel değerlere bilinçli olarak yer verilmez.	416	.624	.057
İşlerimize rehber olması için şirket değerlerimizi kullanmayız.	416	.425	-.534
Çalışanlarımız şirket değerlerinden genellikle habersizdir.	416	.722	-.129
Kurumsal politikalarımız şirketimizin değerlerini yansıtır.	416	-.542	-.337
Örgüt prosedürlerimiz şirketimizin değerlerini yansıtır.	416	-.590	-.276
Şirketimizde örgütsel değerler net bir biçimde belirlenmiştir.	416	-.523	-.346
Önemli iç paydaşlarımız (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	416	-.444	-.594
Önemli dış paydaşlarımız (tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	416	-.444	-.313
Şirketimizde insan kaynakları planlaması, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamayı amaçlar.	416	-.587	-.079
Şirketimizde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasına bağlıdır.	416	-.454	-.037
Şirketimiz, insan kaynaklarının vizyon ve stratejik hedeflerinin geliştirilmesini planlar.	416	-.579	.118
Şirketimizde insan kaynaklarının amaç ve planları açık ve nettir.,	416	-.578	.076
Şirketimizde insan kaynakları planlarının nasıl geliştirildiği konusunda tam olarak fikir sahibiyim.	416	-.143	-.679
Şirketimiz, çalışanlarının insan kaynakları planlaması sürecine katılımlarını sağlar.	416	-.411	-.364
Çalıştığım şirkette iş analizi yapılmaktadır.	416	-.713	.098
Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	416	-.892	.540

İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.	416	-.529	-.450
Çalıştığım şirket, bir kadroya gerek işletme içinden gerekse işletme dışından bir alım yapacağı zaman geniş bir kitleye bilgi yayar.	416	-.421	-.577
Çalıştığım şirket, başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri hakkında bilgi verir.	416	-.413	-.561
Çalıştığım şirket, personel seçim sürecinin sonunda değerlendirme sonuçlarını adaylara iletir.	416	-.365	-.462
Çalıştığım şirkette işe alınacak personelin seçimi eğitilmiş ve adil kişiler tarafından yapılır.	416	-.446	-.584
Çalıştığım şirket, işin ehli insanları cezbeden rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	416	-.367	-.530
Çalıştığım şirket, personeli işe alırken mülakat ve test gibi çeşitli seçim araçlarını kullanır.	416	-.427	-.568
Çalışırken eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.	416	-.865	.538
Çalıştığım şirket, görevlerimi başarılı bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur (örneğin eğitim, konferanslar, vb.).	416	-.831	.514
Çalıştığım şirket, kişisel ve mesleki ilerlememi kapsamlı bir şekilde destekleyerek gelişimime ve öğretimime yatırım yapar (örneğin, lisans, lisansüstü programların, dil kursları vb.).	416	-.327	-.591
Çalıştığım şirkette verilen eğitimler katılımcılar tarafından değerlendirilir.	416	-.534	-.271
Çalıştığım şirket, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.	416	-.724	.136
Çalıştığım şirkette eğitim ihtiyaçları düzenli aralıklarla belirlenir.	416	-.618	-.180
Firmamız sıklıkla formel (biçimsel) performans değerlendirmeleri yapar.	416	-.564	-.442
Firmamız sıklıkla informal (biçimsel olmayan) performans değerlendirmeleri yapar.	416	-.450	-.614
Firmamız, performans değerlendirmelerinde objektif (nesnel) veriler kullanır.	416	-.398	-.461
Firmamız, performans değerlendirmelerinde sübjektif (öznel) veriler kullanır.	416	-.329	-.801
Firmamız, performans değerlendirme sonuçlarından faydalanır.	416	-.505	-.333
İşletmemizde iş değerlememelerde iş yükünü etkileyebilecek (yetenek, çalışma koşulları vb.) faktörlere bakılır.	416	-.395	-.603
İşletmemizde, iş değerlendirme sistemindeki önemli faktörlere güvenilir ve bu faktörler işletmemiz tarafından kullanılır.	416	-.237	-.718
İşletmemizde iş değerlendirme yöntemi belirlenirken 'işe göre çalışan' ilkesinden yararlanır.	416	-.485	-.407
İşletmemizde işe ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde iş değerlendirme sisteminden yararlanır.	416	-.436	-.272
İşletmemizde iş değerlendirme sistemi sayesinde 'eşit işe eşit ücret' ödemesi yapılır.	416	-.147	-.811
İşletmemizde çalışanlar, işlerinin çok basit olduğunu söylerler.	416	.180	-.901
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir.	416	-.176	-.802
Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	416	-.080	-.608
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.	416	-.058	-.980
Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	416	-.151	-.929
Bu şirketteki çalışanların mesleki kariyer yolu açıktır.	416	-.505	-.416
Bu şirketteki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	416	-.576	-.257
Şirketimizde çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	416	-.497	-.413
Şirketimizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	416	-.409	-.203

Şirketimiz, çalışanların kariyerlerini ve gelişimlerini planlar.	416	-.531	-.335
Bir pozisyon olduğunda şirketimiz kendi bünyesinden bir çalışanı terfi ettirmeyi tercih eder.	416	-.775	.190
Her çalışan şirketteki kariyer yolunun farkındadır.	416	-.719	.135
İşletmemizde çalışanlarına sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli koruyucu ekipmanlar sağlanır.	416	-1.276	2.601
İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili tedbirlere uyulup uyulmadığı denetlenir.	416	-.800	.539
İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli tedbirler alınır.	416	-1.320	3.040
İşletmemizde sağlık ve güvenlik için gerekli olan teknik ekipmanlar bulunur.	416	-.976	1.689
İşletmemizde çalışanlara herhangi bir iş verilirken, sağlık ve güvenlik yönünden işe uygun olup olmadıkları dikkate alınır.	416	-.804	.741
İşletmemizde düzenli aralıklarla risk değerlendirmeleri yapılır.	416	-.456	.027
İşletmemizde sağlık ve güvenliği tehdit edebilecek faktörlere yönelik (kaygan zemin vb.) uyarı levhaları bulunur.	416	-.929	1.099
İşletmemizde olası bir acil duruma karşı (yangın gibi), tüm çalışanların bildiği bir eylem planı vardır.	416	-.858	.667
Şirket çalışanlarımız, diğer çalışanları değersiz hissettiren davranışlar sergilerler.	416	.680	-.449
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların duygu, düşünce ve tepkilerini dikkate almaz.	416	.516	-.670
Şirket çalışanlarımızın iş arkadaşlarına karşı tavırları, onların yetenek ve kapasitelerini kullanmalarını engeller.	416	.294	-.787
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanları küçük düşürür.	416	.536	-.477
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların tavsiyelerini (görüşlerini) görmezden gelme eğilimindedir.	416	.285	-.695
Şirket çalışanlarımız hata yaptıklarını anladıklarında hatalarını kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırlar.	416	-.438	-.663
Şirket çalışanlarımız için zor bir duruma düştüğünde olup biteni açıklayabilmek önemlidir.	416	.058	-.926
Şirket çalışanlarımız başarısız olduklarında hemen bahane bulurlar.	416	-.435	-.666
Şirket çalışanlarımız, başkaları için sıkıntı yaşadıklarında onların yaptığı fedakârlığı bilmelerini isterler.	416	-.220	-.811
Şirket çalışanlarımız, biriyle tanıştıklarında ilk akıllarına gelen ona başarılarından söz etmek olur.	416	-.407	-.363
Şirket çalışanlarımız, başkaları övülürken kendileri de övülmezse hayal kırıklığı yaşarlar.	416	-.375	-.506
Şirket çalışanlarımızın yaşadığı sıkıntılar sık sık onların aciz bir varlık olduğunu düşünmelerine neden olur.	416	-.346	-.393
Şirket çalışanlarımız davranışlarında sadece kendi isteklerini değil başkalarının isteklerini de dikkate alırlar.	416	-.339	-.588
Şirket çalışanlarımız son zamanlarda kibirden dolayı utandığını ifade etmiştir.	416	-.182	-.778
Şirket çalışanlarımız, akranları kadar zeki olmayı istemişlerdir.	416	-.321	-.374
Başkaları yardım istediğinde şirket çalışanlarımız kendilerini onurlandırılmış hissederek.	416	-.287	-.505
Birileri kendileri için fedakârlık yaptığında şirket çalışanlarımız duygusal açıdan çok etkilenirler.	416	-.450	-.186
Şirket çalışanlarımız, başkaları için alçakgönüllülükle bir şeyler yaptıklarında kendilerini değerli hissederek.	416	-.447	-.218

### EK 3. Ölçüm Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
<b><i>İlham</i></b>	<b>3.60</b>	<b>.85</b>
Örgütsel değerlerimizi bilinçli bir şekilde stratejik iletişim aracı olarak kullanırız.	3.59	1.05
Şirketimizin değerleri, çalışanlarımız için ilham kaynağı görevi görür.	3.63	1.14
Şirketimizin değerleri, personel alımında bilinçli olarak kullanılır.	3.58	1.12
Şirketimizin değerleri, bölgemizdeki ve ilimizdeki ilgili kuruluşların değerlerini yansıtır.	3.59	1.00
Kurumsal hedefler belirlenirken şirketimiz değerlerden bilinçli olarak yararlanır.	3.67	1.01
Örgütsel değerlerimize web sitemizde özellikle yer verilir.	3.53	1.04
<b><i>Sezgisel</i></b>	<b>3.73</b>	<b>.82</b>
Çalışanlarımız, birbiriyle iletişim kurarken şirket değerlerini kullanır.	3.62	1.05
Çalışanlar, şirketimizin değerlerine göre hareket eder.	3.70	1.01
Şirketimizin değerlerinin kabul görmesi, yöneticilerimiz tarafından ne kadar iyi iletildiğine bağlıdır.	3.87	.94
<b><i>Pasif</i></b>	<b>2.34</b>	<b>.73</b>
Şirketimizde örgütsel değerler belirlenmemiştir.	2.28	1.05
Şirketimiz, günlük operasyonları yönlendirmek için örgütsel değerleri kullanmaz.	2.46	1.06
Şirketimiz, kurumsal değer beyanları geliştirmemiştir.	2.24	.95
Şirketimiz içinde örgütsel değerlere bilinçli olarak yer verilmez.	2.22	.93
İşlerimize rehber olması için şirket değerlerimizi kullanmayız.	2.59	1.09
Çalışanlarımız şirket değerlerinden genellikle habersizdir.	2.25	1.06
<b><i>Yapısal</i></b>	<b>3.66</b>	<b>.81</b>
Kurumsal politikalarımız şirketimizin değerlerini yansıtır.	3.66	1.02
Örgüt prosedürlerimiz şirketimizin değerlerini yansıtır.	3.67	1.04
Şirketimizde örgütsel değerler net bir biçimde belirlenmiştir.	3.66	1.02
Önemli iç paydaşlarımız (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	3.67	1.03
Önemli dış paydaşlarımız (tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları vb.) şirketimizin değerlerinden haberdardır.	3.65	.98
<b><i>İnsan Kaynakları Planlaması</i></b>	<b>3.70</b>	<b>.69</b>
Şirketimizde insan kaynakları planlaması, dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamayı amaçlar.	3.87	.89

Şirketimizde insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasına bağlıdır.	3.79	.84
Şirketimiz, insan kaynaklarının vizyon ve stratejik hedeflerinin geliştirilmesini planlar.	3.80	.89
Şirketimizde insan kaynaklarının amaç ve planları açık ve nettir.	3.78	.92
Şirketimizde insan kaynakları planlarının nasıl geliştirildiği konusunda tam olarak fikir sahibiyim.	3.33	1.01
Şirketimiz, çalışanlarının insan kaynakları planlaması sürecine katılımlarını sağlar.	3.61	.98
<b><i>İş Analizi</i></b>	<b>3.81</b>	<b>.81</b>
Çalıştığım şirkette iş analizi yapılmaktadır.	3.78	.98
Bulduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	3.92	.94
İş tanımını periyodik olarak güncellenmektedir.	3.72	1.02
<b><i>İşe Alım ve Personel Seçimi</i></b>	<b>3.51</b>	<b>.82</b>
Çalıştığım şirket, bir kadroya gerek işletme içinden gerekse işletme dışından bir alım yapacağı zaman geniş bir kitleye bilgi yayar.	3.46	1.09
Çalıştığım şirket, başvuru sahiplerine seçim sürecinin aşamaları ve kriterleri hakkında bilgi verir.	3.49	1.02
Çalıştığım şirket, personel seçim sürecinin sonunda değerlendirme sonuçlarını adaylara iletir.	3.50	1.01
Çalıştığım şirkette işe alınacak personelin seçimi eğitilmiş ve adil kişiler tarafından yapılır.	3.57	1.05
Çalıştığım şirket, işin ehli insanları cezbeden rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	3.49	1.03
Çalıştığım şirket, personeli işe alırken mülakat ve test gibi çeşitli seçim araçlarını kullanır.	3.56	1.06
<b><i>Eğitim ve Geliştirme</i></b>	<b>3.77</b>	<b>.74</b>
Çalışırken eğitimde öğrendiğim bilgi ve davranışları kullanabilirim.	3.93	.94
Çalıştığım şirket, görevlerimi başarılı bir şekilde yerine getirmek için ihtiyaç duyduğum becerileri geliştirmeme yardımcı olur (örneğin eğitim, konferanslar, vb.).	3.86	.95
Çalıştığım şirket, kişisel ve mesleki ilerlememi kapsamlı bir şekilde destekleyerek gelişimime ve öğretimime yatırım yapar (örneğin, lisans derecelerinin, lisansüstü programların, dil kurslarının tam veya kısmen maddi olarak desteklenmesi vb.).	3.54	1.03
Çalıştığım şirkette verilen eğitimler katılımcılar tarafından değerlendirilir.	3.67	1.00
Çalıştığım şirket, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.	3.84	.96
Çalıştığım şirkette eğitim ihtiyaçları düzenli aralıklarla belirlenir.	3.76	1.00
<b><i>Performans Değerlendirme</i></b>	<b>3.45</b>	<b>.92</b>
Firmamız sıklıkla formel (biçimsel) performans değerlendirmeleri yapar.	3.46	1.09

Firmamız sıklıkla informel (biçimsel olmayan) performans değerlendirmeleri yapar.	3.49	1.11
Firmamız, performans değerlendirmelerinde objektif (nesnel) veriler kullanır.	3.36	1.03
Firmamız, performans değerlendirmelerinde subjektif (öznel) veriler kullanır.	3.48	1.08
<b><i>İş Değerleme</i></b>	<b>3.42</b>	<b>.80</b>
İşletmemizde iş değerlememelerde iş yükünü etkileyebilecek (yetenek, çalışma koşulları vb.) faktörlere bakılır.	3.41	1.06
İşletmemizde, iş değerlendirme sistemindeki önemli faktörlere güvenilir ve bu faktörler işletmemiz tarafından kullanılır.	3.52	.99
İşletmemizde iş değerlendirme yöntemi belirlenirken 'işe göre çalışan' ilkesinden yararlanır.	3.60	1.04
İşletmemizde işe ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde iş değerlendirme sisteminden yararlanır.	3.46	.95
İşletmemizde iş değerlendirme sistemi sayesinde 'eşit işe eşit ücret' ödemesi yapılır.	3.12	1.10
<b><i>Ücretlendirme</i></b>	<b>3.02</b>	<b>.90</b>
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	3.05	1.06
Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	2.99	1.02
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.	2.98	1.17
Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	3.08	1.13
<b><i>Kariyer Yönetimi</i></b>	<b>3.60</b>	<b>.78</b>
Bu şirketteki çalışanların mesleki kariyer yolu açıktır.	3.60	1.05
Bu şirketteki herhangi bir çalışanın kariyer beklentisi, üst yöneticisi tarafından bilinir.	3.63	1.05
Şirketimizde çalışanların terfi edebileceği birden fazla potansiyel pozisyon vardır.	3.50	1.07
Şirketimizde kariyer planlama ile bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları örtüşmektedir.	3.56	.94
Şirketimiz, çalışanların kariyerlerini ve gelişimlerini planlar.	3.46	1.07
Bir pozisyon olduğunda şirketimiz kendi bünyesinden bir çalışmanı terfi ettirmeyi tercih eder.	3.77	1.02
Her çalışan şirketteki kariyer yolunun farkındadır.	3.71	1.01
<b><i>İş Sağlığı ve Güvenliği</i></b>	<b>4.09</b>	<b>.60</b>
İşletmemizde çalışanlarına sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli koruyucu ekipmanlar sağlanır.	4.29	.77
İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili tedbirlere uyulup uyulmadığı denetlenir.	3.96	.89
İşletmemizde sağlık ve güvenlik ile ilgili gerekli tedbirler alınır.	4.22	.77
İşletmemizde sağlık ve güvenlik için gerekli olan teknik ekipmanlar bulunur.	4.25	.73



İşletmemizde çalışanlara herhangi bir iş verilirken, sağlık ve güvenlik yönünden işe uygun olup olmadıkları dikkate alınır.	4.08	.85
İşletmemizde düzenli aralıklarla risk değerlendirmeleri yapılır.	3.79	.89
İşletmemizde sağlık ve güvenliği tehdit edebilecek faktörlere yönelik (kaygan zemin vb.) uyarı levhaları bulunur.	4.17	.79
İşletmemizde olası bir acil duruma karşı (yangın gibi), tüm çalışanların bildiği bir eylem planı vardır.	3.96	.91
<b>Örgütsel Kibir</b>	<b>2.39</b>	<b>.89</b>
Şirket çalışanlarımız, diğer çalışanları değersiz hissettiren davranışlar sergilerler.	2.25	1.11
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların duygu, düşünce ve tepkilerini dikkate almaz.	2.40	1.13
Şirket çalışanlarımızın iş arkadaşlarına karşı tavırları, onların yetenek ve kapasitelerini kullanmalarını engeller	2.44	1.07
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanları küçük düşürür.	2.35	1.05
Şirket çalışanlarımız diğer çalışanların tavsiyelerini (görüşlerini) görmezden gelme eğilimindedir.	2.52	1.05
<b>Örgütsel Tevazu</b>	<b>3.39</b>	<b>.79</b>
Şirket çalışanlarımız hata yaptıkların anladıklarında hatalarını kabullenmek yerine hemen duruma bir açıklama getirmeye çalışırlar.	3.49	1.12
Şirket çalışanlarımız için zor bir duruma düştüğünde olup biteni açıklayabilmek önemlidir.	3.09	1.11
Şirket çalışanlarımız başarısız olduklarında hemen bahane bulurlar.	3.47	1.13
Şirket çalışanlarımız, başkaları için sıkıntı yaşadıklarında onların yaptığı fedakârlığı bilmelerini isterler.	3.30	1.14
Şirket çalışanlarımız, başkaları övülürken kendileri de övülmezse hayal kırıklığı yaşarlar.	3.42	1.09
Şirket çalışanlarımız davranışlarında sadece kendi isteklerini değil başkalarının isteklerini de dikkate alırlar.	3.56	.99

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Şih Mehmet BÜYÜKBAŞ

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet
Doktora	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme	2023
Yüksek Lisans	Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme	2017
Lisans	Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme	1992
Lise	Kayseri Lisesi	1987

## İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2021-2021	Nidaş Madencilik A. Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü
2014-2021	Akın Plastik Boru A. Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü
2010-2013	Başyazıcıoğlu Tekstil A. Ş. İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü
2007-2010	Keskinkılıç A. Ş. (Balküpe)	İnsan Kaynakları Yönetmen Yardımcısı
2004-2007	Fierra Mobilya	İnsan Kaynakları Sorumlusu

## YABANCI DİL

İngilizce

## YAYINLAR

## BİLDİRİLER

Kaplan, M, Efe, E. G., Öney, T., Büyükbaş, Ş. M. (2018) Meslek Algısının Çalışan Performansı ile Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi. 3. Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimleri Kongresi. 17-18 Aralık İstanbul, 373-385.

Kaplan, M. ve Büyükbaş, Ş. M. (2019) Etik İklimin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi. 4. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi. 29-30 Kasım İstanbul, 548-558.

Biçkes, D. M. ve Büyükbaş, Ş. M. (2019) Hizmetkar Liderliğin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisi. 4. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi. 29-30 Kasım İstanbul, 575-585.

Harmancı, Y. ve Büyükbaş, Ş. M. (2020) Takım-Üye Etkileşimi: Kuramsal Gelişim ve Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar. Uluslararası USBIK Sosyal Bilimler Kongresi. 29-31 Ocak 2020 Kayseri, 673-701.

#### **KİTAP**

Ayten, A. M., Gazeloğlu, C. ve Göver, İ. H. (2019) *Türkiye’de Araştırma Odaklı Üniversitelerde Uluslararasılaşma*, Editör: Büyükbaş, Ş. M., Kimlik Yayınları.

#### **MAKALELER**

Üstün, F. ve Büyükbaş, Ş. M. (2020) Uyum performansı ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenilirlik ve geçerlilik analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 637-656.

Büyükbaş, Ş. M. and Harmancı Y. (2020) Effects of team-member exchange on employee performance. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2617-2648.