



PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 1: İş, Çalışma Yaşamı ve İş Analizi



İşin Tanımı ve Çalışmanın Anlam ve Önemi

“İş” ve “çalışma” insanlık tarihi kadar eski, günlük yaşamımızın ayrılmaz parçası olmuş kavramlardır.

İşin Tanımı ve Çalışma Kavramının Farkı

Türk Dil Kurumu, farklı boyutlara da yer vermekle birlikte, işi “bir amaç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” olarak tanımlamaktadır. Ekonomide iş, üretim amaçlıdır ve fiziksel olduğu kadar (bedensel çaba) zihinsel ve psikolojik (zihinsel çaba) bir süreçtir. İşin bugüne kadar yapılan tanımlarında ortaya konulan, kısmen birbiriyle kesişen başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- İş, bilinçli ve amaca yönelik bir faaliyettir,
- Toplumsal boyutu vardır (işbölümü, hiyerarşik organizasyon, bağımlı ve bağımsız çalışanlar vb. özellikleri içerir),
- İş, görülme sürecinde bir yük, zahmet, stres ve kaygı kaynağı olarak yaşanabileceği gibi, bir gurur nedeni, bir sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir,
- İnsanın bedensel, zihinsel ve manevi gücünün kullanımını gerektirir,
- Kurallar çerçevesinde, planlı çabalarla belirli bir amaca hizmet eder,
- Mal ve/veya hizmet üretimi sağlar, bu yönüyle içinde yaşanılan çevreyi, toplumu değiştirir,
- Bireysel ve toplumsal ihtiyaçların giderilmesini sağlar,
- Aynı zamanda işi yapan insana bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırmanın ötesinde onun kişiliğini, değer ve tutumlarını da değiştirebilen özellikler taşır,
- İş bir başka kişi veya kurumun plan ve denetiminde yapılıyorsa maddi ve/veya manevi karşılığı olan bir eylemdir.

Bu özelliklerden yola çıkarak işi, belirli amaçlar doğrultusunda, insanın bedensel, zihinsel ve manevi gücünü kullanarak oluşturduğu, bireysel ve toplumsal açıdan değer ifade eden, değişim ve gelişme ile mutluluk ve kaygı potansiyeli taşıyan sistemli eylemler bütünü olarak tanımlayabiliriz

Çalışma kavramı, iş kavramının içeriğiyle önemli ölçüde örtüşmesine ve ülkemizde çoğu kez aynı anlamda kullanılmasına rağmen, yukarıdaki üç boyuttan “görev” ya da “mesleki faaliyet” ile daha yakından ilişkilidir ve daha çok belirli bir “örgütlenme” kapsamındaki “bağımlı” veya “bağımsız” iş ilişkisiyle yüklenen eylemleri yerine getirme sürecini ifade eder.

Çalışmanın İşlevleri ve Bireysel Açıdan Önemi

İnsanın bir iş sahibi olması ya da çalışmak istemesinin temelinde kuşkusuz öncelikle geçim kaygısı, bunun da gerisinde yaşamını sürdürme dürtüsü bulunmaktadır.

Çalışmak, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarımızın karşılanmasının vazgeçilmez bir koşuludur.

Çalışmayı sadece ekonomik yönüyle görme yanılığına düşmemek gerekir. İşin ve çalışma yaşamının anlamı üzerindeki çalışmalarda, geçmişte uzun yıllar işin ekonomik ve toplumsal işlevleri üzerinde durulmuştur. Oysa çalışma ve iş ilişkisi, aynı zamanda psikososyal ihtiyaçları yanıtlayan, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli birer olgudur. Çalışmanın bireyler açısından sağladığı faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- İşyeri, başka insanlarla tanışılan, yeni arkadaşlıkların ve sosyal iletişimin kurulduğu bir mekândır; bu özelliğiyle işbirliği kurma, dayanışma, paylaşma vb. gibi sosyal yeteneklerin gelişmesine aracılık eder,
- İş sahibi olmak, çalışan insana ve onun ailesine bir sosyal statü sağlar,
- Çalışmak, insanın kendine saygısının, toplum içindeki yerinin, yararlı bir şeyler gerçekleştirme duygusunun önemli bir kaynağıdır,
- İnsanın bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında çalışmanın rolü çok büyüktür; bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi, bireysel kimliğin gelişmesi için çok önemli bir zemindir,
- Çalışma yaşamı, insanın belirli bir düzen içinde yaşama ihtiyacını yanıtlar ve zamanın periyodik algılanmasını sağlar,
- Çalışma, sağladığı gelir ile özel yaşamın maddi temelini oluşturmakta, onun niteliği ve boş zamanları şekillendirme biçiminin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır; bu bağlamda, yapılan işin içeriği ve mesleki sosyalleşme olgusu büyük önem taşımaktadır.

Çalışma Yaşamı ve Kapsamı

Birey açısından çalışma yaşamı, genellikle iş ilişkisinin gerekleri doğrultusunda bireyin işiyle uğraşarak geçen zamanlarını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Çalışma yaşamı, insanın merkezi bir “yaşam” kesiti olmasından yola çıkarak, ilk defa bir iş sahibi olma (çalışma) isteği ile başlayıp aktif çalışmanın sona ermesinden sonra, işe ilişkin maddi-manevi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eder. Bu şekilde, çalışma yaşamı sadece bir kuruma bağımlı olarak maaş ya da ücret karşılığı çalışanları değil, esnaflar ya da sipariş üzerine çalışanlar gibi bağımsız çalışan kesimler ile ücretsiz aile işçileri ve gönüllü çalışanları da içine almaktadır. Ayrıca çalışma yaşamı sadece iş ilişkisinde bulunulan zamanı değil, bu zamanın öncesi ve sonrası ile arasında işsiz geçebilen zamanları da büyük ölçüde kapsamaktadır.

Çalışma Yaşamına İlişkin Değer ve Tutumlar

İşe verilen anlam sadece kültürden kültüre değil, gruptan gruba ve hatta aynı değerleri paylaşıyor görünseler bile, bireyden bireye de değişiklikler gösterebilmektedir.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 1: İş, Çalışma Yaşamı ve İş Analizi



Bununla beraber, yaygın olarak çalışma hayatına ilişkin beklentilerde anlamını bulan değerlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- İşin iyi bir gelir getirmesi,
- İş güvencesi,
- Yapılan işin ilgi çekici olması ve anlamlı bir şeyler yapıldığı hissini vermesi,
- İşin kendi başına yapılabilen, sorumluluk bilinci gerektiren nitelikte olması,
- İşin modern aletler ve yardımcı materyal ile donatılmış olması,
- Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler,
- Yükselme olanaklarının varlığı,
- Yapılan işin saygı ve kabul görmesi,
- Çalışma zamanlarının ve boş zamanların bireysel ihtiyaçlara uygun olması,
- İşin çalışan insana kendini (bilgi, beceri ve yeteneklerini) geliştirme olanağı vermesi.

Çalışma Yaşamı ve Özel Yaşam Arasındaki İlişki

Çalışma yaşamı ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi inceleyen eserlerin önemli bir kısmı, çalışma yaşamının diğer alanlar üzerindeki ezici baskınlığından yola çıkmaktadırlar. Buna göre, özellikle çalışma yaşamı ve mesleki faaliyet için geçerli “performans ve başarı tutkusu”, özel yaşama da taşınmakta, bu alanda da belirleyiciliğini sürdürmektedir. Sosyolojide “Frankfurt Okulu”nun önemli temsilcilerinden biri olan Habermas, çalışma dışı zamanların giderek işin etkisi altına girdiğini, iş esnasında edinilen davranış biçimleri ve tutumların iş dışı yaşamdaki davranışları da etkilediğini öne sürmektedir. Habermas’a göre çalışma zamanlarının kısalması, iş dışı zamanın çalışma yaşamının baskısından kurtulması için bir fırsat niteliğindedir.

Çalışma yaşamı ve özel yaşam ilişkisinde beş temel varsayımdan söz edilebilir:

1. **Etkisizlik Varsayımı:** Buna göre, çalışma zamanları ve boş zamanlardaki yaşam ve davranış biçimlerinin birbiriyle ilgisi yoktur. Çalışma yaşamı ve özel yaşam birbirlerinden bağımsız olarak gelişirler,
2. **Etkileşim Varsayımı:** Çalışma zamanları ve boş zamanlardaki yaşam ve davranış biçimleri karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler,
3. **İkame Varsayımı:** Çalışma yaşamı veya özel yaşamda yanıt bulamayan ihtiyaçlar diğer tarafa yönelir,
4. **Pekiştirme Varsayımı:** Çalışma yaşamı veya özel yaşamda edinilen değer, tutum ve davranış biçimleri, bir diğerindeki değer, tutum ve davranışları güçlendirerek pekiştirir,
5. **Çakışma Varsayımı:** Çalışma sürecinde ve boş zamanlardaki yaşam ve davranış biçimleri çakışmalar göstermektedir, ancak bunun nedeni iki alanın birbirini etkilemesi olmayıp üçüncü bir değişkenin varlığı söz konusudur.

Görgül Araştırmalardan Sonuçlar

Değişkenlerin çokluğu ve yöntem geliştirmede yaşanan sıkıntılar nedeniyle çalışma yaşamı ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi konu edinen görgül araştırmalarının konuyla ilgili araştırmalardan bazı ilginç sonuçlar şöyle sıralanabilir:

- İşin gereği olarak kendilerinden daha fazla bilgi, beceri ve yetenek istenen işçilerin, diğerlerine kıyasla iş dışı yaşamlarında da daha aktif ve yaratıcı olduklarını saptanmıştır,
- Bedensel ve zihinsel açıdan kısıtlayıcı çalışma koşullarına sahip çalışanların, sadece bedensel açıdan kısıtlayıcı çalışma koşullarına sahip olanlara kıyasla, özel yaşamlarında daha kısıtlı bir faaliyet eğiliminde oldukları görülmüştür,
- Mesleki eğitimini tamamlamış kasapların, bir et ürünleri fabrikasında, bant sistemiyle gerçekleştirilen sucuk imalatının sadece bir kesitinde çalıştıklarından, çalışma yaşamında eğitimini gördükleri “kasap” kimliğinin onayını görememeleri nedeniyle, özel yaşamlarında farklı kimlikler peşinde koştukları ortaya konulmuştur.

Çalışma Koşulları ve “İnsana Yakışır İş”

Çalışan insan açısından çalışma koşulları, genel olarak çalışma ilişkisinden, iş organizasyonundan, fiziki mekândan ve işyerindeki insan ilişkilerinden kaynaklanan, iş görme ya da bunun karşılığını almakla ilgili konular ile çalışma süreci boyunca ortaya çıkan, çalışma ortamı ya da iş sonucu üzerinde etkili olan unsurlar olarak tanımlanabilir. Söz konusu gereklilikler ve etkiler, bireyin özellikleri ile etkileşim halinde iş davranışlarının şeklini ve yönünü etkilemekte, iş ortamında birey tarafından üstlenilen rolün başarı düzeyini belirlemektedir.

Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması

Çalışma koşulları aşağıdaki başlıklarda toplanabilir:

- **Çalışma ilişkisi ve yapısı:** Çalışma zamanları, gelir, teknolojik değişim, işi kaybetme olasılığı (algısı) vb.
- **Çalışma zamanları:** Haftalık-aylık çalışma süreleri, vardiya durumu, fazla mesai, çalışma zamanlarında esneklik olup olmadığı vb.
- **Çalışma temposu:** Yüksek tempoda çalışma sıklığı, çalışma temposunun nelerden kaynaklandığı vb.
- **Fizyolojik faktörler:** Gürültü, titreşim, kimyasallar, iş esnasında vücudun duruşu, yük taşıma zorunluluğu vb.
- **Bilişsel faktörler:** İşin ne ölçüde karmaşık ya da monoton olduğu, bilgisayar kullanma durumu, işbaşında öğrenme olanakları vb.
- **Psikososyal faktörler:** İnsanlarla doğrudan muhatap olup olmama, işbaşında duygulara baskı (duygusal emek), iş kazası olasılığı, hataların telafi edilip edilemeyeceği vb.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 1: İş, Çalışma Yaşamı ve İş Analizi



- **Sağlık ve iyilik hali:** Riskler hakkında bilgilendirilme, işin sağlığa zararına ilişkin algı, hastalık nedeniyle çalışılmayan günler vb.
- **Kalifikasyon, meslek içi eğitim ve mesleki gelecek:** İşin yeteneklere uygun olup olmadığına ilişkin algı, eğitimlere katılma durumu ve eğitimlerin etkinliği, kariyer beklentileri vb.
- **İş organizasyonu:** İş organizasyonunu etkileme durumu, işe ara vermede esneklikler, iş arkadaşlarının belirlenmesinde söz hakkı vb.
- **Sosyal ilişkiler:** Yöneticilerin geribildirim verme ve cesaretlendirmesi, işbaşında yardımlaşma vb.
- **İşten hoşnutluk:** İşin anlamı, iş faktörlerinden hoşnutluk vb.
- **Çalışma yaşamı-özel yaşam dengesi ve finansal güvence:** Çalışma koşullarının özel yaşamın küçük zorunluluklarını yerine getirmeye ne ölçüde izin verdiği, uzun süreli hastalıkta sosyal güvence durumu vb.
- **Şiddet, mobbing/rahatsız etme ve ayrımcılık:** İşbaşında şiddet, tehdit, hakarete uğrama durumu vb.

Yüklenme-Zorlanma Kavramı

Çalışma koşullarının insan üzerindeki etkilerini araştırmaya yarayan önemli kavramsal temellerden biri, “yüklenme ve zorlanma” olgusudur. Çalışma koşulları bir bütün olarak etkisini bireyden “performans beklentisi” (üstlenilen rol) şeklinde gösterir. Bu etkiye **yüklenme**; etkinin bireyin özelliklerine (temel nitelikler ve iş sürecine bağlı olgular) bağımlı olarak rolü yerine getirme (iş görme) esnasında ve sonrasında bireyde oluşturduğu bedensel ve psikik tepkiler ile davranış değişikliğine de **zorlanma** denilmektedir.

Aşırı yükleme ve eksik (yetersiz) yükleme ile sonuçları, ruhsal zorlanmanın iki ana türü olarak, işin nicelik (zamanla ilişkilendirilmiş iş miktarı) ve nitelik (işin içeriği, güçlük derecesi vb.) özellikleri de dikkate alınarak dört temel grupta incelenebilir:

1. **Nicel Aşırı Yükleme:** Belirli bir zaman dilimi içinde istenilen iş miktarının fazlalığı ve zaman baskısı ile ortaya çıkar.
2. **Nitel Aşırı Yükleme:** Çalışan insanın yeteneklerini ve beklentilerini aşan güçlükte karmaşık özelliklere sahip işlerin neden olduğu zorlanma türüdür.
3. **Nicel Eksik Yükleme:** Çalışana kapasitesinden az miktarda iş verilmesi, tek yönlü, sürekli aynı işlemin tekrardan ibaret işler ve nadiren sinyal uyarıları veren gözetim işlerinin örnek verilebileceği, miktar yüklemesinin gereğinden az olması sonucunda ortaya çıkan ruhsal zorlanma türüdür.
4. **Nitel Eksik Yükleme:** Çalışan insanın potansiyel olarak “yapabilecekleri” ile “yapmak zorunda oldukları” arasındaki uyumsuzluk bu tür zorlanma kapsamına girer.

İnsana Yakışır İş

İnsana yakışır çalışma koşullarının varlığından şu gerekliliklerin tatmin edici düzeyde yerine getirilmesi durumunda söz edilebilir:

İstihdam olanakları;

- Uygun koşullarda verimli üretim ve olası zararların telafisi,
- İnsanı gözetim çalışma zamanları,
- İş, aile ve özel yaşam uyumluluğu,
- İnsana yakışmayan işlerin tasfiyesi (örneğin çocuk işçiliği),
- İşte süreklilik ve güvence,
- İstihdamda eşit koşullar ve eşit davranma,
- İş güvenliğinin sağlanması,
- Sosyal güvenlik,
- Sosyal diyalog, işçi ve işverenlerin temsili,
- İnsancıl çalışma koşullarını destekleyen makro düzeyde ekonomik ve sosyal koşullar.

Psikolojik İş Analizi

Amaca ve yönetime göre değişiklikler gösterse de bir psikolojik iş analizinde görevin şu unsurları araştırılmakta ve tanımlanmaktadır:

- Görevin içeriği, süreci,
- Görevle ilgili beklentiler/davranış biçimleri,
- Çalışan insanın makine, malzeme ve aletlerle etkileşimi,
- Görev sonuçları (ürünler),
- Çevre koşulları (çalışma zamanları, tempo, gürültü, iklim vb.),
- Sosyal koşullar (sosyal ilişki olanakları, örgüt iklimi vb.),
- Kalite güvence yöntemleri (fire oranları, verimlilik düzeyi vb.),
- İşin görülmesi için gerekli performans beklentileri (bilgi, yetenek, beceri vb.).

Kuramsal Temeller

İşlev Odaklı İş Analizinden başlayarak Özerklik Odaklı İş Analizine doğru insan davranışına ilişkin bazı kuramsal yaklaşımları şöyle sıralamak mümkündür

- Uyarı-Tepki Modeline Dayalı Davranış Kuramı
- Bilişsel Kuramları
- Güdülenme Kuramları
- Stres Kuramları
- Bütünsel Faaliyet Kuramları
- Eylem Kuramları
- Sosyo-Teknik Sistem Yaklaşımı

İş Analizi Süreci

İş analizi süreci, ideal koşullarda birbiri ardından gelen sekiz adımdan oluşur:

1. Araştırma amaçlarının belirlenmesi,
2. Araştırma yöntem ve araçlarının seçimi,





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 1: İş, Çalışma Yaşamı ve İş Analizi



3. İş analizinin gerçekleştirilmesi,
4. Verilerin değerlendirilmesi,
5. Sonuçların örgüt yönetimine aktarılması,
6. Çalışma süreçlerini (yeniden) tasarlama önlemlerinin geliştirilmesi,
7. İş tasarımının uygulanması,
8. Uygulanmış iş tasarımının değerlendirilmesi.

İş Analizi Yöntemleri

İş analizi yöntemleri, “işlev odaklı” ve “özerklik odaklı” ayrımına benzer şekilde ancak burada görev sahibi çalışanın analiz sürecine katılım durumuna göre, genel olarak;

- “Çalışma koşulları yönelimli” ve
- “Çalışan yönelimli” yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır.

İlkinde çalışan sürecin dışında tutulurken, ikincisinde önel değerlendirilmeleriyle sürecin önemli aktörüdür.

İş analizinin uygulamada en çok karşılaşılan yöntemi **anketlerdir**. Buna ek olarak;

- Gözlem,
- Gözlemlenilen mülakat,
- Fiziksel-kimyasal ölçümler,
- Fizyolojik ölçümler ve
- Laboratuvar araştırmaları en çok kullanılan yöntemlerdendir.

İş Tasarımı ve Ölçütleri

İş tasarımı, iş analizinin sonuçlarına dayanarak yapılır. **Amacı**, çalışma sisteminden uygun değer verimi almak, ama aynı zamanda çalışan bireyin çalışma mutluluğunu artıracak insancıl (insana yakışır) çalışma ortamı ve koşullarını sağlayabilmektir. Bu koşulları oluşturmanın;

- Düzeltici iş tasarımı,
- Önleyici iş tasarımı,
- Öngörülü iş tasarımı

olmak üzere üç farklı amacı ya da stratejisinden söz edilebilir.

İş tasarımı, saptanan eksikliklerin giderilmesi (düzeltici), önleyici ya da çalışanları geliştirici öngörülerle yapılabilir. Çalışma sistemlerinin “insancıl” olarak nitelendirilebilmesi için işin;

- Yapılabilir,
- Zararsız,
- Yüklenilebilir ve
- Kişilik geliştirici özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Ekran çalışması gerektiren bilgi-işlem işlerinde şu özelliklerin bulunması gerekmektedir

- Kullanıcı dostu olmalı,
- Görev çok yönlü unsurlar içermeli,

- Çalışan görev unsurlarını bir bütün olarak yaşayabilmeli,
- İş anlamlı olmalı,
- Çalışana karar ve eylem alanı bırakmalı,
- Geribildirime önem vermeli,
- Çalışana gelişme olanakları sunmalı.





PSİ104U- ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 2: Personel Seçimi



Aday Temini ve Personel Seçimi

Personel seçimi ile örgütün işgücünü oluşturacak kişilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Personel seçimi, örgütteki açık (boş) pozisyonları doldurmak amacıyla gerekli niteliklere ve yeteneklere sahip olan kişilerin belirlenmesi ve seçilmesi sürecidir. Bu süreçte uygun kişi ya da kişilerin belirlenmesinde, aday temini işlemlerinin sonucunda açık pozisyonlar için oluşturulan uygun aday havuzundan yararlanılır.

Aday temini, birlikte çalışılması muhtemel nitelikli kişilerin araştırıldığı ve bunların, örgütteki işlere başvuruda bulunmaları için teşvik edildiği bir süreçtir. Örgütlerde aday temini, örgüt içi (iç kaynaklar) ve örgüt dışı (dış kaynaklar) birçok kaynaktan sağlanabilmektedir. Aday temini ve personel seçimi, birbirleri ile ilgili olan ve iç içe geçmiş kavramlar olmakla birlikte her iki süreçte yapılan işlemler birbirinden tamamen farklıdır. Aday temini, kişilerin örgüte iş başvurusunda bulunmasının sağlanmasına yönelik bir süreçken personel seçimi başvuruda bulunan kişilerin oluşturduğu havuzdan doğru adayın seçilmesi sürecidir. Aday temini, mümkün olduğunca çok sayıda kalifiye adayın başvuruda bulunmasını sağlamaya yönelik pozitif yönlü bir yaklaşımdır. Diğer taraftan personel seçimi ise doğru adayın bulunması amacıyla yeterli olmayan adayları elemeye yönelik negatif yönlü bir yaklaşımdır.

Personel Seçiminin Amacı ve Önemi

Doğru insanın güvenilir bir biçimde saptanması, örgütlerin hem etkinlik ve verimlilik amaçlarını gerçekleştirmelerinde hem de çalışanların yaptıkları işten tatmin elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Eren, 2008).

Personel seçim faaliyetlerinin temel amacı, başvuruda bulunan adayın beceri, yetenek ve nitelikleri ile işin gerektirdiği beceri, yetenek ve niteliklerin eşleşmesinin doğru bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır. Aynı zamanda, farklı yapıya ve özelliklere sahip adaylar arasından örgüt kültürüne en fazla bireysel uyum sağlayacak kişinin belirlenmesi de hedeflenmektedir.

Personel seçim faaliyetlerindeki temel yaklaşım, en nitelikli olan kişiyi bulmak değildir. En nitelikli adayın seçilmesi, işin gerektirdiği niteliklerin çok üzerinde özelliklere sahip kişinin işe alınmasına ve bir önceki ünite de nitel eksik yükleme olarak isimlendirilen olgunun yaşanmasına yol açacaktır. Bu durumda kişi, sahip olduğu beceri ve yeteneklerini kullanmadığı için gelişemediği hissine kapılacak, işini önemsemeyecek ve yeni iş arayışlarına başlayacaktır. Örgütlerde bunun tersine, seçim sürecinin doğru bir biçimde yürütülmemesi sonucunda, işin gerektirdiği niteliklerin daha altında özelliklere sahip kişinin işe alınması durumuyla da karşılaşılması muhtemeldir. Bu durumda da kişi, görevini yerine getirirken başarısız olabilecek ve yetersizlik duygusu yaşayacaktır (Bingöl, 2006).

Bir başka ifadeyle nitel aşırı yüklemenin yol açtığı olumsuzlukları yaşayacaktır. Personel seçiminin doğru ve güvenilir bir biçimde yapılmamasının yol açacağı olumsuz sonuçlar, örgütler için özellikle maliyet ve iş performansı bakımından önem taşımaktadır. Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri, bir ölçüde seçmiş oldukları personelin yetenekleri ve işe uygunluğu ile ilişkilidir.

Personel seçimi, örgütün ve başvuru sahibinin taraf olduğu, iki yönlü karar verme süreci olarak değerlendirilmelidir. Bu süreçte adayın algısının, tepkilerinin ve düşüncelerinin dikkate alınması gerekir.

Personel Seçim Sürecinin Aşamaları

Örgütlerde, uygun adayın bulunması amacıyla çeşitli aşamalardan ve birçok faaliyetten oluşan personel seçim uygulamasına gidilmektedir. Klasik bir seçim süreci aşamaları aşağıda kısaca açıklanmıştır (S:37, Şekil 2.2):

1. **Başvuruların incelenmesi:** Personel seçim sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada, iş başvurusu bildiriminde bulunan adayların başvuru belgeleri (CV) incelenmekte ve temel iş gereklilikleri ile başvuru sahibinin özellikleri karşılaştırılmaktadır.
2. **Ön Görüşme:** Ön görüşme, başvuru sahibinden gerekli bilgilerin istendiği ve iş için başvurunun uygunluğunun değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada, adaylardan aradıkları iş ve kişisel özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir.
3. **Başvuru Formunun Doldurulması:** Başvuru formu, aday hakkında detaylı ve çeşitli bilgilerin kısa sürede elde edilmesini sağlayan bir uygulamadır. Adayın kendi el yazısı ile doldurduğu bu formlar, görüşmecinin aday hakkında belli bir izlenim edinmesini sağlar.
4. **Seçim Yönteminin Belirlenmesi ve Uygulanması:** Personel seçim sürecinin bu aşamasında görüşme (mülakat), testler, biyoveriler, grup tartışması, değerlendirme merkezi vb. yöntemlerden hangisi ya da hangilerinin kullanılacağına karar verilmektedir. Görüşme ve testlerin, örgütler tarafından yaygın kullanılan yöntemler olduğu belirtilmektedir. Kullanılacak yöntemin belirlenmesi; başvuru sahiplerinin sayısı ve düzeyi, açık pozisyonun iş gereklilikleri, seçim yönteminin içerdiği maliyet, seçim sürecinin tamamlanması için gereken süre gibi birçok faktöre bağlı olmaktadır.
5. **İş Görüşmesi:** İş görüşmesi, seçim sürecinin diğer aşamalarında sağlanamayan ya da eksik olan bilgilerin tamamlanmaya çalışıldığı aşamadır. Genel olarak görüşme, adayın verdiği bilgilerin kontrol edilmesi, adayın ilgisinin, tepkilerinin ve kişiliğinin değerlendirilmesi ve işletme hakkında bilgilerin verilmesi gibi işlevleri yerine getirmektedir.





PSİ104U- ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 2: Personel Seçimi



- Referansların Kontrolü:** Aday tarafından başvuru formunda referans olarak gösterilen kişilere ulaşılarak, aday hakkında araştırma yapıldığı aşamadır. Bu araştırmada, adayın verdiği bilgilerin doğruluğu teyit edilmekte ve adayın geçmişteki başarı durumu (iş veya akademik), karakteri ve davranış tarzı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır. Referansların kontrolünde; referans mektuplarının içinde yer alan ya da görüşme (telefon veya yüz yüze) sırasında dile getirilen oldukça olumlu ifadelerin yanı sıra, küçük de olsa olumsuz noktalara değiniliyorsa, bu noktalara dikkatle eğilmek gerekmektedir.
- Karar Verme Görüşmesi:** Görüşmeci ve insan kaynakları biriminden yetkili kişi ile birlikte açık pozisyonun bulunduğu birim ya da departmanın ilk amirinin de yer aldığı ve adaylara ilişkin bilgilerin sunulduğu ve değerlendirildiği aşamadır.
- Sağlık Kontrolü:** Sağlık kontrolleri; adayın iş kesinlikle gerektirdiği fiziksel özelliklere (dayanıklılık, kuvvet, işitme, görme vb.), iş için tıbbi açıdan uygun olup olmadığı, işini etkin bir biçimde yapmasına engel teşkil edecek sağlık sorunlarının olup olmadığı konularında bilgi sağlamaktadır.
- İşe Alım Kararı:** Bu aşamada örgütün, başarılı ve başarısız olan adayı / adayları belirlemesi ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına kesin olarak karar vermesi gerekmektedir. İşe alımına karar verilen aday ile uygun görülmeyen diğer aday ya da adaylara sonuç bildirilmektedir.

Personel Seçim Yöntemleri

Literatüre bakıldığında birçok personel seçim yönteminin ele alındığı görülmektedir. Uygulamada, bu yöntemlerin bir kısmı oldukça yaygın kullanılırken bir kısmı ise daha sınırlı kullanılmaktadır. Örgütler, başvuruda bulunan adayların sayısına ve düzeyine, açık pozisyona, iş gerekliliklerine, seçim yönteminin amacına ve maliyetine, seçim sürecinin tamamlanması için gereken süreye vb. göre kullanacakları en uygun seçim yöntemini ya da yöntemlerini belirlemektedir.

Görüşme (Mülakat)

Görüşme, iki insan arasında belli bir amaç doğrultusunda, yüz yüze ya da karşılıklı konuşma şeklinde gerçekleşen, sistematik ve sözlü etkileşime dayalı bilgi alışverişi sürecidir. Görüşme, bir personel seçim yöntemi olarak oldukça sık kullanılmakla birlikte, örgütlerde çok farklı alanlarda da uygulanmaktadır.

Personel seçim yöntemi olarak görüşme, başvuruda bulunan aday hakkında (deneyimi, bilgi düzeyi, eğitimi, ilgi alanları, yetenekleri gibi) çeşitli konularda bilgilerin elde edildiği, adayın daha önce verdiği bilgilerin teyit edildiği ve örgüt hakkında (örgütün yapısı, çalışma koşulları, politikaları gibi konularda) adayın

bilgilendirildiği bir yöntemdir. Örgütler tarafından en yaygın kullanılan yöntem olarak bilinmektedir.

Görüşmenin Aşamaları

Görüşme sürecinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için, görüşmenin planlanması ve belli bir program dahilinde yürütülmesi önemli bir konudur. Bu bakımdan görüşme, tek bir adımdan oluşan bir süreç olarak değil, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Görüşme süreci dört aşamada ele alınabilir:

- Görüşme Öncesi Hazırlık:** Görüşmecinin ön hazırlıklar yaptığı sürecin ilk aşamasıdır. Bu aşamada; görüşme amacı ve konusu, görüşmenin yöntemi ve tekniği, sorulacak soruların niteliği, görüşülecek aday sayısı ve sırası, görüşmelerin gün ve saatleri, görüşme yeri, adaylara ilişkin bilgilerin toplanması gibi konulara ilişkin faaliyetler yerine getirilmektedir.
- Görüşmenin Yürütülmesi:** Adaylar, belirlenen tarihte ve yerde görüşmeye alınmaktadır. Görüşme, görüşmenin amacı, yöntemi ve tekniği doğrultusunda, gerekli bilgilerin elde edilmesi amacıyla, ilgili soruların yöneltmesi ile başlamaktadır.
- Görüşmenin Sona Erdirilmesi:** Görüşmenin sona erdirilmesi, başlaması kadar önemli bir aşamadır. Bu aşamada görüşme, adayda örgüte ilişkin olumlu bir izlenim bırakacak şekilde sonlandırılmalı; adaya, görüşmenin bittiğinin sinyalleri açık ve uygun bir şekilde verilmelidir.
- Değerlendirme:** Görüşme sonlandırıldıktan sonra görüşmeci, aday hakkında elde ettiği bilgileri, edindiği izlenimlerini ve görüşme sırasında aldığı notları, bir rapor haline getirmekte; eğer form kullanmışsa ilgili bölümleri doldurmaktadır.

Görüşme Yöntem ve Teknikleri

Personel seçim süreci literatüründe çeşitli yöntem ve tekniklerin geliştirildiği görülmektedir:

- Görüşme yöntemleri:** Görüşme yöntemi, görüşme sürecinin yürütülmesine ilişkin genel yaklaşımı ve izlenen yolu ortaya koymaktadır. Bu yöntemler kısaca şöyle açıklanabilir:
 - Yapılandırılmış Görüşme:** Yapılandırılmış görüşme, örgütün iş tanımları ve iş gereklilikleri temel alınarak yürütülen görüşmelerdir. Görüşmenin süresi, görüşmenin yöntem ve tekniği, sorulacak sorular, görüşmeci, görüşmenin yürütülmesi gibi konular, görüşme öncesinde planlanmakta ve düzenlenmektedir. Adaylara benzer sorular sorulduğu için, görüşmelerden elde edilen bilgilerin karşılaştırılmasına imkân sunan ve görüşmecinin ön yargılarını ve kişisel





PSİ104U- ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 2: Personel Seçimi



duyarlılığını önemli ölçüde sınırlayan bir yöntemdir.

- **Yapılandırılmamış Görüşme:** Yapılandırılmamış görüşme, önceden planlanmamış veya çok az planlanmış ve görüşme konuları hemen hemen hiç belirlenmemiş görüşmelerdir. Görüşme sırasında ele alınan konular ve sorular, görüşmenin gelişimine göre tesadüfi olarak belirlenmektedir. Görüşmecinin başlıca işlevi adayı yönlendirmek, tutumları ve görüşleri hakkında daha ayrıntılı bilgilere ulaşmaktır. Ancak, ortaklaşa bir bilgi temeli olmadan yapılan görüşmeler sonrasında adaylar değerlendirilirken birtakım güçlükler ve sorunlar yaşanmaktadır.

- **Görüşme Teknikleri:** Görüşme tekniği, görüşme sürecinde yararlanılan ve görüşme yönteminin gerçekleştirilebilmesi için kullanılan bilgi toplama aracıdır. Literatürde, görüşmenin uygulanma türleri olarak da ifade edebileceğimiz çok çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu tekniklerden bazıları kısaca şöyle açıklanabilir:

- **Tek Kişi Görüşmesi:** Bir adayın ve bir görüşmecinin yer aldığı, bire bir yüz yüze görüşmenin yürütüldüğü görüşme tekniğidir. Yürütülmesi kolaydır ve adaya ilişkin elde edilen verilerin hızlı bir biçimde raporlanmasına olanak vermektedir. Objektifliği tartışmalıdır.

- **Grup (Takım) Görüşmesi:** Bir adayın ve birden fazla görüşmecinin yer aldığı yüz yüze görüşmedir. Her bir görüşmecinin adaya ilişkin ayrı ayrı hazırladıkları raporlar bir araya getirilerek değerlendirilmektedir. Yanlı ve sübjektif değerlendirmeleri sınırlayabilmektedir.

- **Panel Görüşmesi:** Birden fazla adayın birden fazla görüşmeci tarafından değerlendirildiği görüşme tekniğidir. Panel görüşmesinde, adayların verilen yanıtlar ya da farklı görüşler karşısında gösterdikleri tepkileri, tutumları ve davranışları izlenmektedir.

- **Baskılı (Stres) Görüşme:** Baskılı görüşmede, amacı sadece görüşmeci tarafından bilinen ve adayın kendisini huzursuz hissetmesine ve savunmaya geçmesine neden olabilecek bir görüşme ortamı yaratılmaktadır. Bu tekniğin her koşulda uygulanması doğru değildir. Stresli görüşmeyle adayın, tahmin edilmeyen veya beklenmedik rahatsız edici durumların üstesinden nasıl geldiği, sözsüz iletişim becerileri, dengesini nasıl koruduğu, duygularını ve tepkilerini nasıl kontrol ettiği gibi işle ilgili önemli konuların açığa çıkarıldığı öne sürülmektedir.

Görüşmeci Hataları

- **Klon Etkisi:** Görüşmeciler, kendisiyle benzer bir özgeçmişe, kişilik özelliklerine ya da ilgi alanlarına sahip olan adaylara daha fazla eğilim göstermektedir.
- **Kalıplaşmış Tutumların (Kalıp yargı) Etkisi:** Kalıplaşmış tutumlar, belli bir grup hakkında başkalarından veya okuduklarımızdan elde edilen bilgilerden yola çıkarak, o gruba yönelik kalıp halinde bir tutum geliştirilmesi ve imge oluşturulması, sonra da bu imgenin gruptaki bütün kişilere genellenmesidir. Görüşmecilerin sahip olduğu kalıp yargılar, görüşme sürecini etkilemekte ve yanlı davranmalarına yol açmaktadır.
- **Hale Etkisi:** Çekiciliği, albenisi olan ya da kişilerarası ilişkilerde beceri sahibi aday, ilk anda görüşmecide, her şeyde iyi olduğu yönünde kuvvetli bir inanç oluşturmaktadır. Gerçekte bir adayın her konuda iyi olması mümkün değildir.
- **Boynuz Etkisi:** Boynuz etkisinde hale etkisinde yaşanan durumun tam tersi görülmektedir.
- **Zıtlık Etkisi:** Adayların görüşmeye alınma sırasıyla ilgili olan zıtlık etkisi, oldukça yetersiz bir adaydan sonra görüşmeye alınan kişinin, olduğundan daha olumlu; oldukça parlak bir adayın ardından görüşmeye alınan kişinin ise olduğundan daha olumsuz değerlendirilmesidir.
- **Güçlü Bir Özgeçmiş ve Sicilin Etkisi:** Aday, başvuruda bulunduğu örgüt ile faaliyet alanları aynı olan bir başka örgütte çalışmışsa ve bunun yanı sıra çok iyi bir özgeçmişe ve sicile sahipse görüşmeci, adayın işinde de iyi olduğu yanılıgısına düşebilmekte; görüşme basit bir sohbet havasında geçebilmektedir.

Testler

Personel seçiminde testler, görüşme yönteminden sonra en yaygın kullanılan yöntemdir. Testler uygulanmadan önce, kişinin hangi koşullar altında ve ne amaçla çalışacağı, işteki performansını değerlendirmek için hangi ölçütlerin kullanılacağı ve iş için hangi bireysel özelliklerin gerekli olduğu konularına ilişkin ön çalışmaların ve tespitlerin yapılmış olması gerekmektedir.

Personel Seçiminde Uygulanan Testler

Personel seçim literatüründe yaygın olarak kullanılan testler kısaca şöyle açıklanabilir:

- **Yetenek Testleri:** Yetenek, bir bireyin özel bir eğitimden geçirilmeden önce sahip olduğu nitelikleri olarak ifade edilmektedir. Yetenek testleri ile adayların duyuumsal, motor ve fiziksel genel yetenekleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır.
- **Başarı Testleri:** Adayların, işle ilgili genel bilgi veya işin belli bir türü için gerekli özel bilgi düzeylerini ölçmeye yönelik testlerdir.





PSİ104U- ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 2: Personel Seçimi



- **Zekâ Testleri:** Bilişsel yetenek testleri olarak da ifade edilen zeka testleri (Intelligence Tests-IQ) adayların anlama, akıl yürütme, kelime akıcılığı, sözel anlama, sayılar, hafıza, kavrama gibi konulardaki zihinsel biliş kapasitelerini ölçmeye yönelik testlerdir.
- **Kişilik Testleri:** Kişilik, bir bireyin bütün özelliklerini (zihinsel, bedensel ve ruhsal) yansıtan ve davranışsal açıdan bireyler arasındaki farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur (Eroğlu, 2007). Kişilik testleri, adayların değerlerine, duygusal tepkilerine, olgunluk düzeylerine ve karakteristik özelliklerine ilişkin ipuçları veren testlerdir.
- **İlgi Testleri:** İlgi testleri, adayların ilgi alanlarının belirlenmesine yönelik testlerdir. Adayların hobileri, tutkuları, zevkleri, yapmaktan hoşlandıkları, iş dışı uğraşları gibi konularda bilgi edinmek amacıyla uygulanmaktadır.

Testlerde Bulunması Gereken Özellikler

Güvenirlilik, geçerlik ve standardizasyon özelliklerine sahip olan testlerin, bireysel farklılıkları doğru bir biçimde ölçebildiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu üç özellik kısaca şöyle açıklanabilir:

1. **Güvenirlilik:** Güvenirlilik, teste verilen yanıtların tutarlı ve istikrarlı olması anlamına gelmektedir. Bir test, bir kişiye uygulandıktan bir süre sonra tekrarlandığında ya da eş değer iki test uygulandığında, iki uygulamadan veya iki testten elde edilen sonucun (puanın) aynı olması gerekmektedir. Testin güvenirliliğini sınamak amacıyla test-tekrar test yöntemi (test-retest method), eş-değer form yöntemi (equivalent-form method) ve iç-tutarlılık (internal consistency) ölçümünden yararlanılmaktadır.
2. **Geçerlik:** Geçerlik, bir testin ölçülmesi amaçlanan veya ölçtüğü varsayılan bir özelliği ne derece doğru ölçüp ölçmediğini göstermektedir. Geçerlik ölçümlerinde farklı tekniklerden yararlanılmaktadır. Ölçüt-bağımlı geçerliği (criterion-related validity), kapsam geçerliği (content validity) ve yapı geçerliği (construct validity) en fazla tercih edilen tekniklerdir.
3. **Standardizasyon:** Standardizasyon, bir testin yürütülmesi için gereken prosedürlerin ve koşulların tutarlı ve istikrarlı olması anlamına gelmektedir. Başvuruda bulunan adayların performanslarının aynı test üzerinden karşılaştırılması düşünülüyorsa testin tüm adaylara aynı koşullarda ve eşit şartlarda uygulanması gerekmektedir.

Biyoveriler

Biyoveriler (biodata), bir adayın geçmişi hakkında toplanmış ayrıntılı bilgilerin, adayın gelecekteki iş performansını tahmin etmek için kullanıldığı bir yöntemdir. Örgütlerde, personel seçiminde biyoverilerden

yararlanmak amacıyla adaylara anket uygulanmakta ve adayların verdikleri yanıtlar analiz edilmektedir.

Grup Tartışmaları

Grup tartışmasının amacı, adayların iletişim becerilerini ve liderlik yeteneklerini bir grup tartışması üzerinden değerlendirmektir. Bu beceri ve yeteneğin, yazılı sınav veya görüşme yoluyla ölçülmesi oldukça zordur.

Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezi, özellikle yönetici düzeyindeki pozisyonlar için uygun kişileri belirlemeye yönelik geliştirilmiş bir yöntemdir.

Bu yöntemde, genellikle büyük kuruluşlarda, yönetici adaylarının değerlendirilmesi amacıyla pek çok seçim yönteminin toplu olarak uygulanabileceği değerlendirme merkezleri kurulmaktadır.

Yönetici adayları, 10-12 kişilik gruplar halinde yöneticilik pozisyonu için gereken niteliklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla, 2-3 gün bu merkezlerde değerlendirmeye alınmaktadır.

Diğer Seçim Yöntemleri

Personel seçiminde sık rastlanmamakla birlikte;

- Grafoloji ve
- Poligraf yöntemlerinin de kullanıldığı görülebilmektedir.

Grafoloji, el yazısının analiz edilmesidir.

Poligraf, yani yalan makinesi ise bazı örgütler tarafından dürüstlük testlerinde kullanılmaktadır.

Poligraf kullanımındaki amaç, soruların yanıtlanması sırasında terlemenin artması, nabzın hızlanması gibi adaylarda olabilecek fiziksel değişimleri ölçmektir.



Performans Değerlendirme

İşletme yönetiminde yaşanan gelişmelere paralel olarak verimliliğin artırılmasına yönelik çabaların artması ve insan kaynakları alanındaki gelişmeler, performans değerlendirmeyi önemli hâle getirmiştir.

Performans Değerlendirme Kavramı

Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bireysel iş performansı örgüt açısından büyük önem taşıdığı için örgütlerde performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Performans değerlendirme, bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunun ve özelliklerini belirleyen ve örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlendirme üzerine yapılan eski araştırmalar, daha teknik ve ölçülebilir faktörler üzerine yoğunlaşırken; güncel araştırmalar sosyal ve duygusal faktörlere yönelmiştir.

Örgütlerde, çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lü yılların başlarında ABD'deki kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de de performans değerlendirme ilk olarak kamu kurumlarında uygulanmıştır. Son 15-20 yıldan beri ise özel sektörde de performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi

Performans değerlendirme iki temel amaca hizmet etmektedir:

- İlki, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgiler sağlamaktır.
- İkincisi ise, performans analizi sonucunda çalışanlara kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlanmasıdır.

Çalışma hayatındaki gelişmeler, performans yönetimi sistemlerinin çeşitlenmesine neden olmuştur. Performans değerlendirme sonuçları; kişinin gelişimi, kendisine sağlanacak eğitim imkânları, kariyer planlaması, ücretlendirilmesi ve iş sözleşmesinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme, pek çok farklı alanda kullanılmaktadır. Bu alanlar şu şekilde sıralanabilir:

- İş uyumunu iyileştirmek için değerlendirme
- Örgütsel değerler ve amaçların iletişimi
- Kendini iyileştirmek için bilgilendirme
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- Performansa dayalı ödüllendirme
- Diğer insan kaynakları uygulamaları

- Örgütte kalması veya çıkarılması gerekenler hakkında karar verme
- Yasal savunma

Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve işletmek zor, zaman alıcı ve maliyeti yüksek olan bir süreci ifade etmektedir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için önce örgüt amaçlarının belirlenmesi ve iş analizleri gibi bazı ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Daha sonra ise sıra ölçütleri oluşturulur. Ölçütlerin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin kurulmasında ilk ve en önemli aşamadır.

Performans Ölçütlerinin Oluşturulması

Performans değerlendirme ölçütlerinin elde edilebileceği en bilinen kaynaklar iş analizleri, iş tanımları, personel yerleştirme çizelgeleri ve yetkinlikler gibi kaynaklardır. Buradan elde edilen bilgilerle ve dış kaynaktan temin ile ölçütler oluşturulmaktadır. En çok kullanılan değerlendirme ölçütleri şunlardır:

- **Üretim ve satış ölçütleri:** Üretim miktarı veya satış miktarı.
- **Personel ölçütleri:** Devamsızlık, kaza sıklığı, izin, yorgunluk.
- **Yargısal ölçütler:** Yöneticilerin görüşleri.
- **Davranışsal ölçütler:** Güvenilirlik, inisiyatif, problem çözme vb.

Bireylerin üretime katkısı ve izin aldığı günler objektif ölçütlerken, yöneticilerin görüşleri subjektif ölçütleri oluşturmaktadır. Değerlendirme ölçütleri kullanılırken belirli özelliklere dikkat etmek gerekir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Geçerlilik:** Her ölçütün hem örgütün faaliyetiyle hem de kişinin işiyle ilgili olması gerekir.
- **Güvenilirlik:** İki ayrı zamanda yapılan değerlendirmelerde kullanılan ölçütler arasında elde edilen sonuçlar açısından farklılık olmaması gerekir.
- **Ayrırt edicilik:** Bir ölçüt, başarılı ya da başarısız kişileri birbirinden ayırt edemiyorsa ne kadar ilgili ve güvenilir gözükse de kullanılmamalıdır.

Performans Değerlendirmenin Uygulanması

Performans değerlendirmenin uygulanmasında en önemli konulardan biri değerlendirmeyi kimlerin gerçekleştireceğidir. Değerlendiriciler, yansız davranabilmeli ve en önemlisi de mevcut ölçütleri nesnel olarak kullanabilmelidir.

Performans değerlendirme uygulaması genellikle her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Bir yönetici, işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal davranıp başarısız olarak gösterebilir. Bu nedenle aynı çalışanın birden fazla yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması mevcut performans

değerlendirme ölçütlerinin nesnel olarak kullanılmasını sağlayabilir. Bir diğer uygulama ise çalışanların aynı hiyerarşik düzeydeki diğer çalışanlarca değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme uygulamasında dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise değerlendirme sıklığıdır. En sık rastlanan yılda bir defa yapılmasıdır.

Geri Bildirim Görüşmesi

Performans değerlendirme açısından geri bildirim, çalışanın işiyle ilgili eylemlerini gerçekleştirirken ne derece verimli olduğuna ve bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna yönelik bilgi edinme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesi ve amaçlarına ulaşip ulaşmadığını bilmesi, başarı ve verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır.

Etkili Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması

Performans değerlendirme sisteminin etkinliği, performansa yönelik davranışları geliştirebilme potansiyeline ve kullanıcılar tarafından benimsenmesine bağlıdır.

Performans değerlendirmede en temel ölçüt, “iş ile ilişki”dir. İniyatif, heves, hırs, bağlılık ve iş birliği gibi kişisel faktörlerden yalnızca iş ile ilişkili olanların değerlendirmeye alınması gerekmektedir.

Yöneticiler ve astlar, değerlendirme döneminden önce performans beklentileri konusunda anlaşmalı ve çalışanlardan bekledikleri performans düzeyini anlaşılabilir terimlerle bildirmelidir.

Etkili bir değerlendirme sisteminde, sürekli olarak bireylere geri bildirimde bulunulması ve değerlendirme yapılırken standardizasyonun sağlanması gerekmektedir. Değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce çalışanlara bilgi verilmeli, bilgilendirme belirli aralıklarla tekrar etmelidir. Değerlendirmenin belli standartları olmalı, uygulayıcıların özelliklerine göre farklılık göstermemelidir.

Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme konusunda geliştirilmiş pek çok metod bulunmaktadır. Aşağıda, örgütler tarafından kullanılan eski ve yeni yöntemler gruplandırılarak ele alınmıştır:

Kişinin Tek Başına Değerlendirilmesinin Yapıldığı Yöntemler

Derecelendirme Yöntemi: Bu yöntem, belirli bir işin başarıyla yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin, bir ölçek üzerinde en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye derecelendirilmesi esasına dayanır. Değerlendirici, çok iyiden çok zayıfa giden ölçeğe bağlı kalarak değerlendirme formu üzerinde belirtilen nitelikleri notlandırır ve daha sonra notlar toplanarak sonuç elde edilir.

Zorunlu Seçim Yöntemi: Derecelendirme yöntemindeki yüksek puan verme eğilimini önlemek amacıyla geliştirilen bu yöntemde, değerlendiriciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifade verilmekte ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmesi istenmektedir. Zorunlu seçim yöntemi, değerlendiricinin ön yargılarını azaltması açısından yararlıdır.

Tanımlayıcı Metin: Değerlendirici, değerlendireceği kişinin başarılı ya da başarısız yönlerini yazarak bir metin halinde görüşlerini bir forma not eder. Daha sonra insan kaynakları bölümüne ulaşan bu notlar kategorize edilerek değerlendirilir.

Kritik Boyutlar Yöntemi: Bu yöntem üç aşamada gerçekleştirilir:

- İlk aşamada, çalışanların yaptıkları işler incelenerek başarılı ve başarısız işleri içeren ifadeler yazılır ve bu ifadelere “kritik boyutlar” adı verilir.
- İkinci aşamada “kritik boyutlar” gruplandırılır.
- Son aşamada ise ifadeler değerlendiriciye verilerek kişinin başarısını ifadelerden uygun olana yerleştirmesi istenir.

Kontrol Listesi Yöntemi: Ekonomik ve kolay uygulanabilir bir yöntem olan kontrol listesi yönteminde, soruların bulunduğu bir liste ölçek olarak kullanılır. Cevaplar genelde evet ve hayır biçiminde istenir. İfadeler işaretlendikten sonra, karşılığındaki değerler toplanıp ortalamaları alınarak çalışanların başarı derecesi bulunur.

Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemleri

Sıralama Yöntemi: Az sayıda çalışanı olan işletmelerde uygulanabilen bu yöntemde, çalışanlar örgüt, birim ya da bir başarı ölçütü açısından sıralanır. Bu ölçüt; üretim miktarı, satış miktarı, zamanı verimli kullanma gibi yapılan işe uygun belirlenen herhangi bir ölçüt olabilir.

Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici, önce en başarılı ve en başarısız sonra da ikinci en başarılı ve en başarısız saptayarak sıralama yapar. Ancak ortalara yaklaştıkça durum karışabildiğinden bu yöntem daha çok yöneticilerin kendi değerlendirmelerinde kullandıkları bir yöntemdir.

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Bu yöntemde; liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık ve bu gibi ölçütlerden bazıları veya birkaçı belirlenerek bunları en iyi yansıtan çalışanlar seçilir.

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirici, önceden belirlenmiş oranlara göre çalışanları her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirir. Boyutlar çok yetersizden çok iyiye doğru oluşturulur.

Diğer Yöntemler

Davranışsal Temellere Dayalı Dayanışma: Bu yöntemde bir işi çok iyi bilen bireyler, işin başlıca unsurlarını

tanımlarlar, unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte daha önceden oluşturulan cevaplar ile bireylerin cevapları karşılaştırılır.

Amaçlara Göre Performans Değerlendirme: Yönetici ve ast, bir sonuca dayalı sistemde, gelecek dönem için amaçlar konusunda anlaşılır. Değerlendirme dönemi sonunda, hedefe ne kadar yaklaşıldığı ölçülür ve karşılaştırma yapılır.

360 Derece Geri Bildirim (Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme): Bu yöntemde çalışanlar; astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri ve müşterileri gibi çok çeşitli kişiler tarafından değerlendirilir.

Takıma Dayalı Performans Değerlendirme: Bu yöntemde, işyerinde kurulan takımlar değerlendirilir. Tüm takımca başarılan süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı, çıktılar, sonuçlar, süreç ölçümleri, müşteri tatmini gibi ölçüler ağırlıklandırılarak tek bir puan haline getirilir. Takımın süreç geliştirme çabalarına katkı yapan bireylerin performansı, takıma yansıtılır. Takıma katkıda bulunmak için çalışanların katkısı ve yetenekleri, yöneticileri tarafından değerlendirilir.

Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmede yapılan hatalar, öncelikle insan kaynağının etkin kullanılmamasına, adalet algısının bozulmasına ve örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Aşağıda performans değerlendirmede en sık rastlanan hatalar ve bu hataların nedenleri kısaca anlatılmıştır:

- **Teknik Hatalar:** Genellikle performans değerlendirme ölçütlerinin iyi belirlenememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin iyi eğitilmesi gerekir.
- **Aşırı Olumluluk ya da Olumsuzluk Eğilimi:** Bazı değerlendiriciler, personele ya çok yüksek ya da çok düşük not verme eğilimine sahiptirler. Değerlendirme sonuçlarının doğru çıkabilmesi için değerlendiricilerin yüksek ve düşük performansı ayırt edebilmelerinin gerekli olduğu anlatılmalıdır.
- **Ortalama Puan Verme Eğilimi:** Değerlendiriciler, değerlendirme yeteneklerine güvenememeleri veya tepkiden çekinmeleri nedeniyle yüksek ya da düşük puan vermekten kaçınabilir. Bunun sonucunda ise bütün çalışanların orta seviyede başarılı oldukları anlamsız bir sonuç ortaya çıkar.
- **En Son Davranış Etkisi:** Değerlendiricinin performans değerlendirme döneminin sonlarında olan olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, çalışanın genel performansını bu olay doğrultusunda değerlendirmesidir.
- **Hale Etkisi:** Bir değerlendiricinin, personelin belli bir iş alanındaki başarı ya da başarısızlığını

esas alarak, diğer alanlarda da aynı performansı göstereceğini varsayması ve buna bağlı olarak performansını olduğundan yüksek ya da düşük değerlendirmesidir.

- **Kişisel Önyargular:** Bazen değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtır. Özellikle değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği önyargılı davranılmasına neden olabilir. Bu durumun önüne geçebilmek için değerlendirmeler, iş tanımına göre yapılmalı ve değerlendirme yönergesi objektif olmalıdır.

Performans Değerlendirme Sisteminin Birey Üzerindeki Etkileri

Performans Değerlendirme Sürecinin Yarattığı Baskı

Örgütler, etkinlik ve verimliliği maksimum düzeye ulaştırmak isterler. Bu örgütlerde keyfiliğe ve tesadüfiliğe yer verilmez ve insan faktörü çoğu zaman göz ardı edilir. Böyle olunca da çalışanların yalnızlık, sosyal izolasyon ve yabancılaşma gibi sorunlarla karşılaşmaları doğal hale gelir.

Çalışanların nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmeleri için performans değerlendirmeye ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması gerekir. Bunun için çalışana ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanmasının yanında, kendisine örgütsel destek hissini verilmesi, karara katma gibi olanaklar temin edecek bir örgütsel ortam sağlanması gerekir.

Çalışanların kurumsal başarı güdülerinin, yaratıcılıklarının ve performanslarının arkasında bireysel özellikleri kadar örgütte kullanılan performans değerlendirme yöntemi de önemlidir. Örgütlerde olumlu çağdaş insan kaynakları uygulamaları, çalışan performansının anahtar unsurudur.

Kontrol edici, baskıcı veya kısıtlayıcı yaklaşımlar, çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların performans değerlendirme yaklaşımının olumlu algıladıkları örgütlerde, örgütsel güven ve bağlılık algılarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda doğru bir performans değerlendirme yaklaşımının hem fiziksel hem de psikolojik ortamın etkilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı ile oluşturulması gerekir.

İş Kanunu Kapsamında Performans Düşüklüğü Nedeniyle Gerçekleştirilebilecek Feshin (İsten Atılmanın) Yarattığı Baskı

2003 yılında kabul edilen 4857 Sayılı İş Kanunu, performans değerlendirme açısından önem arz edecek hükme sahiptir. İş güvencesi hükümlerini içeren 18. Madde işverenlere, işçinin performans düşüklüğünü gerekçe göstererek sözleşmesini feshetme imkânı vermektedir.

Ancak bu noktada işverene bazı yükümlülükler getirmiştir. İşveren performans düşüklüğünü nedeniyle iş akdini feshettiğinde, fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek

zorundadır. İşverenin fesih için işçinin davranışı veya verimine dayanmasına rağmen savunmasını almaz ise feshin geçersiz sayılabilecek ve işe iadeye karar verilebilecektir. İşveren, işçinin verimsiz çalıştığını ileri sürerek iş sözleşmesini fesheden işverenin bu feshi, işçinin yeterliliğine ilişkin objektif olarak kabul edilebilir ölçüde dayandırılmalıdır.

İşçinin yetersizliğinden ve davranışlarından kaynaklanan geçerli sebepler, 25. Maddede belirtilenlerin dışında kalan ve iş yerlerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyen sebeplerdir. İşçinin yetersizliğinden veya davranışlarından kaynaklanan sebepler ancak iş yerinde olumsuzluklara yol açması halinde geçerli sebepler olarak feshi neden olabilir. İşçinin sosyal açıdan olumsuz bir davranış, toplumsal ve etik açıdan onaylanmayacak bir tutumu işyerindeki üretim ve iş ilişkisi sürecine herhangi bir olumsuz etki yapmıyorsa geçerli sebep sayılamaz.

Performans değerlendirme çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. İş güvencesi kapsamında olmayan iş yerlerinde performans yetersizliği nedeniyle ya da herhangi bir sebebe dayanılarak, ihbar süresi (ya da o süreye ait ücreti) ve kıdem tazminatı verilerek işçinin iş sözleşmesi herhangi bir savunması alınmadan feshedilebilir. Ancak yasa sadece iş güvencesi kapsamında olan işçiler için geçerlidir.

Sonuç itibarıyla, işçiler performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarılabilmektedir. İşçi iş güvencesi kapsamında ise buna itiraz edebilir ve haklılığına karar verildiğinde işe iadesi istenebilir. Burada işveren işe başlatıp başlatmama konusunda özgürdür. Fakat işe başlatmadığı takdirde 21. madde hükümleri uygulanır.

Performans Değerlendirme ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, örgüt kaynaklarının dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiğiyle ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür.

Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Örgütsel adalet, haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir. Örgütsel adaletin dört alt boyutu vardır. Bu alt boyutlar:

- Dağıtım Adaleti,
- İşlemsel Adalet,
- Kişiler Arası Adalet,
- Bilgisel Adalet olarak sıralanabilir.

Dağıtım adaleti, çalışanların karşılaştıkları sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyetiyken; *işlemsel adalet*, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin hakkaniyetidir.

Kişiler arası adalet, dağıtım adaletiyle ilgili olup, insanlara nasıl davranıldığını yansıtır.

Bilgisel adalet ise işlemler hakkında verilen bilgilerin miktarını yansıtır.

Örgütsel adaletin;

- Adil dağıtım ve
- Adil işlem (adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim) olmak üzere iki kaynağı vardır.

Adil dağıtım, çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder.

Adil işlem, elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olarak algılanmasını, adil etkileşim ise işlemlerle ilişkili kişilerarası iletişimin adil olarak algılanmasını ifade eder.

Örgütsel adalet kavramına en büyük katkıyı sağlayan kuramlardan biri de “Eşitlik Kuramı”dır. Eşitlik kuramı, insanların yaptıkları katkılara eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır.

Eşitlik kuramına göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının arttırılması konusunda motive olurlar. Adil olmayan durumlar sonucunda ise çalışanlar, oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar:

- İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler.
- İkinci olarak, kendi gerçek katkı ve kazanımlarını değiştirebilirler.
- Son olarak da örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler.

Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı

Performans değerlendirme, örgütsel adalet kavramının en iyi biçimde incelenmesine olanak sağlayan bir örgütsel uygulama sürecidir. Bunun en önemli sebebi performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların elde edebileceği birçok kazanımla (ücret, terfi vb.) ilişkili olmasıdır.

Örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde, iş performansının yanı sıra iş tatmini, bilgi paylaşımı, örgütsel güven, işe devamlılık, kaynakların etkin kullanılması gibi hususların oranı da yüksektir. Öte yandan örgütsel adaletin inşa edilmediği örgütlerde ise performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgüte yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, stres, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışları ortaya çıkmaktadır.



PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 4: İşe Güdülenme ve İş Tatmini



Güdülenme Kavramı

Güdülenme, en bilinen şekliyle kişiyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır. Güdülenme süreci, bir ihtiyacın hissedilmesi ve ortaya çıkması ile başlamaktadır. İhtiyaç, güdülenmenin ilk basamağını oluşturmaktadır. Kişi bir ihtiyaç hissettiği anda “uyarılma” söz konusudur. Uyarılma kişiye itici bir güç verir ve davranışa yönlendirir. Kişinin amacı, ihtiyaçlara karşı duyduğu isteği doyumla sonuçlandırmaktır. İsteğin doyurulması kişiye rahatlık verirken, doyumsuzluk kişinin huzursuzluk yaşamasına yol açabilir.

Güdülenme Teorileri

Güdülenme teorileri, içerik ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Ancak son yıllarda üçüncü bir grup olarak modern güdülenme teorileri ortaya çıkmıştır.

İçerik Teorileri

Kişiyi “neyin” güdülediğini inceleyen içerik teorileri kişilerin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunları nelerin karşıladığını ele almaktadır.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow’a göre; insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken ihtiyaçlardır. Maslow’un kişilerin ihtiyaçlarını bir hiyerarşiye dayandırdığı teoriye göre; bir ihtiyaç düzeyinden diğerine geçmek, bir önceki ihtiyacın tatminine bağlıdır. Bir basamakdaki ihtiyaç giderilmeden, üst basamağa geçilmemektedir.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine *geleneksel ve modern* yaklaşımlar bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımda 5 temel ihtiyaçtan söz edilmektedir (S:82, Şekil 4.3). Modern yaklaşım açısından bakıldığında ise 7 temel ihtiyaç görülmektedir (S:83, Şekil 4.4):

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları yemek, su vb. gibi gereksinimleri kapsamaktadır.
2. **Güvenlik İhtiyacı:** Kişinin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanması, güvenlik ihtiyacına yönelik örneklerdir.
3. **Sosyal İhtiyaçlar:** Arkadaşlara sahip olma, sevmek, sevilme, başkaları tarafından kabullenilme, şefkat, yardımseverlik sosyal ihtiyaçlara örnektir.
4. **Saygınlık İhtiyacı:** Kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini, kendisine hürmet edilmesini ve güvenilmesini içerir.
5. **Kendini Bilme/Tanuma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, insanı anlamlı hâle getiren ihtiyaçtır. İnsan olup biteni öğrenmek ister ve bu istekler de insanı araştırmaya, okumaya ve öğrenmeye sevk eder.
6. **Eстетik İhtiyacı:** İnsanları güzele, iyiye, doğruya yöneltme gibi ihtiyaçlardır. Bu yaratıcı faaliyetlere yönelik ihtiyaçlar, bireye içsel tatmin sağlar.

7. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bireyde gizli olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi diye tanımlanan bu ihtiyaç, sahip olunan tüm yetenekleri en yaratıcı biçimde kullanma güdüsüdür ve gelişme, potansiyeli kullanma, yeteneklerden faydalanmayı kapsar.

Herzberg’in İki Faktör Teorisi

Herzberg, güdülenme konusunda ihtiyaçlar sistematüğinden çok içsel durum sınıflaması yapmıştır. Bu teoriye göre; işyerinde çalışanların kendilerini kötü hissetmelerine, tatmin düzeylerinin düşmesine ve işten ayrılmalarına neden olan **hijyen faktörler** ile işyerinde çalışanları mutlu eden, onları işyerine bağlayan, özendirici, **güdüyeyici faktörlerin** birbirinden ayrılması gerekir.

Herzberg’e göre güdüleyici faktörler, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin ederken, kişiyi daha fazla çaba sarf etmeye ve daha yüksek performansla çalışmaya itmektir.

Hijyen faktörler ise alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi ve iş tatminsizliğinin ortadan kalkmasında rol oynamamaktadır. Hijyen faktörler, kişileri güdülememektedir. Güdülenme açısından nötr duruma gelmek için öncelikle hijyen faktörlerin tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu teoriye göre, hijyen faktörler, bir örgütte bulunması gereken olmazsa olmaz faktörlerdir. Bunların yoksunluğu çalışanın güdülenmesini engeller.

Herzberg’in teorisi, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile kıyaslandığında; Maslow’un insan gereksinimlerini belirli bir öneme göre sıraladığı, Herzberg’in ise işin başarılmasında kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne öncelik verdiği görülmektedir.

Alderfer’in ERG Teorisi

Alderfer’in teorisinde, Maslow’un “Geleneksel İhtiyaçlar Teorisinde” yer alan beş ihtiyaç, üçe düşmüştür (S:87, Şekil 4.8):

1. **Var olma ihtiyacı (Existence):** Maslow’un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar.
2. **Aidiyet ihtiyacı (Relatedness):** Doyuma ulaşmak, başka insanlarla birlikte zaman geçirmektir. Bu gereksinimde karşılıklılık vardır.
3. **Gelişme ihtiyacı (Growth):** Maslow’un saygınlık ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme aşamasına karşılık gelmektedir. Kendine güven, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir.

ERG teorisi, üç önerme üzerine kuruludur:

- Birincisi; her bir düzeydeki ihtiyaç ne kadar az giderilirse o kadar fazla arzu edilir.
- İkincisi; daha düşük düzey ihtiyaçlar ne kadar fazla giderilirse yüksek düzeydeki ihtiyaçlar için daha fazla istek oluşur.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 4: İşe Güdülenme ve İş Tatmini



- Üçüncüsü ise, yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az giderilirse düşük düzeydeki ihtiyaçlara yönelik arzu o kadar fazla olur.

Fromm'un İhtiyaç Teorisi

Erich Fromm, Aldefler ve Maslow'un teorilerine;

- Amaç edinme ihtiyacı ve
- Bir dünya görüşü ihtiyacını eklemiştir.

Amaç edinme ihtiyacı, yaşamın en önemli unsurlarından birinin, bireyin bir amacının olması ile ilgilidir.

Bir dünya görüşü ihtiyacı ise, bireyin sağlam bir dünya görüşünün olması ile ilgilidir.

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Her insanın başarısını etkileyen dört farklı ihtiyaç bulunmaktadır:

1. **Başarma İhtiyacı:** Başarı ihtiyacı kuvvetli olanlar, gelişmeye odaklanmakta ve belirlenmiş birtakım standartlara ulaşma ve başarıya arzusunda.
2. **Ait Olma (Bağlanma-İlişki kurma) İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceğine ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağına vurgu yapmaktadır.
3. **Güç Elde Etme (Erk) İhtiyacı:** Başkaları üzerinde güç sahibi olma anlamına gelen bu ihtiyaç, kişinin çevresinde otorite kurmayı istemesinin bir sonucudur.
4. **Uzmanlık İhtiyacı:** Bu güdüye sahip kişiler, kaliteli iş yapmaya özen gösterir ve işlerin teknik yönüyle ilgilenirler.

Özerklik Teorisi

Bu teori, sosyal yapı içerisinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimiyle ilgili bir makro güdülenme teorisidir.

Özerklik teorisi, insan davranışlarının özerk ve istemsel olduğunu; insanların düşüncelerini en üst seviyede davranışlarına aktardığını ve tamamen seçim duygusuyla olaylarda yer aldığını savunur.

Özerklik teorisi, davranışların üç temel ihtiyaç tarafından idare edildiğini ileri sürer:

- Birincisi, bireyin kendini ilgilendiren konular üzerinde seçimlerini yapması anlamına gelen "otonom (özerklik)" ihtiyacı;
- İkincisi, yeteneklerini kullanma ve onları geliştirme anlamına gelen "yeterlilik" ihtiyacı,
- Üçüncüsü ise; diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal yönden değerli hissetmeyi sağlayan "ilişki" ihtiyacıdır.

Süreç Teorileri

İçerik teorileri, ihtiyaçların giderilmesine odaklanırken süreç teorileri ise kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir.

Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, bireyi güdüleyen bilişsel koşullara odaklanmakta ve ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin özü, davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda, kişinin güdüleneceği düşüncesine dayanmaktadır.

Beklenti teorisi, kişinin rasyonel hareket ettiğini ve kendisi için sunulan tekliflerin arasından, amaçlarına en kolay ulaşabileceği davranış kalıbını seçeceğini varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre; kişiler alternatif davranış kalıpları arasında sonuçları düşünerek seçimde bulunmaktadırlar.

Bu teorinin başlıca değişkenleri kısaca şöyle açıklanabilir:

- **Beklenti:** Kişinin göstereceği çaba sonucunda iş başarısına ulaşma arzusunu gösterir. Dolayısıyla beklenti, kişinin davranışı gerçekleştirebileceği yönündeki öznal olasılığı ifade etmektedir.
- **Değer:** Ödülün kişi açısından ifade ettiği değeri açıklamaktadır. Kişinin belirli bir çaba sarf edeceği düşünüldüğünde, elde edeceği ödülü isteme derecesini göstermektedir.
- **Araçsallık:** İş başarısının kişiye ödül getirmesini ifade etmektedir. Bu faktör, kişinin belirli bir performans düzeyine ulaştığında, kendisinin arzu ettiği sonuca ulaşıp ulaşamayacağını da yansıtmaktadır.

Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi

Vroom'un teorisini geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi, sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa; çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli değildir. Vroom'un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli ve azimli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır. Teoride dokuz değişken yer almaktadır. Bu değişkenle şunlardır (S:93, Şekil 4.11):

1. **Ödül (amacın) değeri:** Bu değişken, amaçların birey için çekiciliğini göstermektedir.
2. **Algılanan "çaba ödül olasılığı":** Bu değişken, bir kişinin çabaları sonucunda beklediği ödülü edip edemeyeceği konusundaki algısını göstermektedir.
3. **Çaba:** Bir işte, her çaba gösteren bireyin, başarılı olması söz konusu olmayabilir.
4. **Yetenekler ve kişilik özellikleri:** Bireyin çevresindeki anlık değişimlerden etkilenmeyen ve bireyin herhangi bir işte başarılı olup olmayacağına oldukça etkili olan uzun süreli kişilik özellikleridir.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 4: İşe Güdülenme ve İş Tatmini



5. **Rol algılamaları:** Bir birey, işinde başarılı olacağına ilişkin yanlış bir yol izliyor ise ne denli çaba harcarsa harcarsın başarılı olamayacaktır.
6. **İş başarısı:** Bireyin kendi işinde elde ettiği kazanımlar, çabasının ve çalışmasının ürünüdür.
7. **Ödüller:** Bireylerin ulaşmak istedikleri sonuca denir. Ödüller; bir iş yapmak, başarılı çalışmalar yapmak gibi kişinin kendi başına gerçekleştirdiği eylemleri içeren içsel ödüller olabileceği gibi; ücret artışı, terfi gibi bireyin kendi kontrolü dışında örgüt tarafından verilen dışsal ödüller de olabilir.
8. **Algılanan ödül adaleti:** Birey örgütte sergilediği performansının karşılığında bir ödül almayı öngörür ve sonuç olarak bu ödülü almak ister.
9. **Doyum:** Elde edilen ödüllerin, hak edildiği düşünülen ödül miktarını karşılayıp karşılamadığını ifade eder. Karşılama söz konusu ise doyum, değil ise doyumсузлук söz konusudur.

Adams'ın Eşitlik (Hakkaniyet) Teorisi

Eşitlik teorisine göre, bireyler kendilerinin ortaya koydukları girdi ve çıktı, yani kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla; aynı düzeydeki diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşıladıkları görülmektedir (S:94, Şekil 4.12). Bu karşılaştırma sonucunda şayet eşitsizlik söz konusu ise birey eşitsizlik algılayacak ve işe güdülenmesi zorlaşacaktır.

Bu teoriye göre, çalışanların işteki başarıları ve işteki tatmin düzeyleri, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgilidir. Kişi açısından kendisine sunulan ödül ile kendisinin örgüte katkısı arasındaki ilişkiye dayanarak, katkı ile ödülün orantılı olmasını istemekte ve bunu başkalarına verilen ödül ve katkı ile karşılaştırmaktadır.

Teoriye göre kişi; eğitim, zekâ, ustalık, aş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi birtakım niteliklerine bağlı olarak, ücret almaktadır. Kişinin, örgüte yaptığı katkılar ölçütünde ödül elde etmesi gerekir.

Teoriyi açıklarken dört kavram kullanılmaktadır:

- **Kişi;** eşitliği ya da eşitsizliği algılayandır.
- **Diğer kişi;** ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan çalışandır.
- **Ödüller;** kişinin çalışması karşılığında elde etmeyi ümit ettiği ücret, yan ödemeler, statü, terfi, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi sonuçlardır.
- **Katkılar;** kişinin işine taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, yetenek, emek gibi özellikleri işaret etmektedir.

Adams'a göre, eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için çalışanlar farklı çözümler geliştirebilir. Bu süreçte çalışanların başvurduğu yollar şunlardır:

- Birey çabasını değiştirir (birey girdiyi değiştirir),
- Ürettiği çabanın sonuçlarını değiştirir,

- Birey kendi algısını değiştirir,
- Diğer kişi/kişilerin görüşlerini değiştirmeye ve harcadıkları çabayı azaltmaya çalışır,
- Kıyaslama yapılan grup ya da kişiyi değiştirir,
- İşten ayrılır.

Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisi, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu teori, amaçlar olarak ifade edilmekte olan arzuların işe güdülenme sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşüne dayanır.

Teoriye göre davranışın temel gayesi, bireylerin bilinçli amaçlar belirlemeleridir. Teori, davranışların nedenlerini, kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Locke, buradan hareketle iş başarısını etkileyen güdülenme kaynağını amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek güdülenmeye ulaşabilmek için amaçların özellikleri şu şekilde sıralanmalıdır:

- a. Amaçlar açık ve net olmalıdır.
- b. Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir
- c. Amaçlar iddialı olmalıdır.

Amaç teorisi, çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulamalarında yer almaktadır. Örgütün amaçları ile kişinin belirlediği amaçlar arasındaki uygunluğu ifade etmektedir.

İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işi ve işyeriyle ilgili genel duygu ve düşüncesi hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Yani çalışanın işyerinden beklentilerini ve işine karşı tutumunu ifade etmektedir.

Diğer bir ifade ile iş tatmini, çalışanın işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici bir durum olarak algılamasıdır. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar, çalışanın iş arkadaşlarıyla beraber çalışmaktan zevk alması ve ürün meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir.

İş, kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa kişinin işten alacağı tatmin de o denli yüksek olacaktır. İş tatmini, işin özellikler ile kişinin istekleri birbiriyle uyum sağladığı zaman gerçekleşmektedir.

İş Tatmininin Boyutları

İş tatmininin boyutları şu şekilde sıralanabilir:

- **Ücret:** Birey, günlük yaşamının devamlılığı için, asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle "ücret", çalışanın en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır.
- **İşin Özelliği:** İş tatmini açısından, kişinin iş ortamını sevmesi, işi sayesinde kendisini geliştirme fırsatının olması önemlidir. Böyle bir iş ortamında birey, iş yaşamından ve genel yaşamından keyif alır. Kişinin iş yaşamındaki





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 4: İşe Güdülenme ve İş Tatmini



beklentilerinin karşılanması, iş tatminini olumlu yönde etkileyen diğer bir unsurdur.

- **Çalışma Koşulları:** Çalışma koşulları, çalışanların işlerini rahat bir ortamda ve koşullarda yapıp yapmadıklarını açıklar. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece tatmin açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir.
- **Yönetim Politikaları:** Çalışanın işyerindeki tatmininde etkili bir unsur da yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Gerek otoriter yaklaşım, gerekse mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştırır. Ayrıca yöneticinin tutum ve davranışlarının sürekli değişmemesi gerekmektedir.
- **Kariyer Fırsatları (İlerleme Olanakları):** Birey işe girerken, ilk olarak kurumun kendisine çizdiği kariyer planlarını dikkate almaktadır. Çalıştığı iş yerinde kariyer fırsatlarının iyi olmadığını düşünen birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulacağı başka bir işyerine geçebilmektedir.

İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bireyin iş tatminsizliğinin,

- Bireysel ve
- Örgütsel bakımdan olumsuz sonuçları söz konusudur (S:98, Şekil 4.13).

Bireysel Sonuçlar

Bireysel sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Performansın düşmesi,
- Yaşam tatmininin olumsuz etkilenmesi.

Performansın Düşmesi

İşini seven ve daha iyi çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir.

Diğer bir ifade ile tatminsizlik, performansı düşürecektir.

Yaşam Tatmininin Olumsuz Etkilenmesi

İş, bireyin yaşamının önemli bir ögesidir.

İş tatmininin düşük olması bireyin stres yaşamasına neden olmakta, bu durum da bireyin yaşam tatmininin düşmesine yol açmaktadır.

Bireyin çalışma yaşamı içinde yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeler, çalışma dışı yaşamını da etkilemektedir.

Taşma teorisi ise çalışma yaşamında cereyan eden tutum, davranış ve tecrübelerin, diğer yaşam alanına (çalışma dışı yaşam alanına) geçtiğini ifade eder.

Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşgücü devir hızının yükselmesi,
- İşte devamsızlığın artması.

İşgücü Devir Hızının Yükselmesi

İşgücü devir hızı, bir örgütte, belirli bir dönem içinde çalışan işgücünün, o dönem içinde işten ayrılan işgücüne oranını ifade eder. Bir örgüte giriş ve çıkış çok yüksek düzeyde ise bu örgütte çalışanların tatmin düzeylerinin düşük olduğu akla gelmektedir.

Tatminsizliğin yüksek olması durumunda, işi bırakma eğilimi ağırlık kazanacaktır. Yapılan araştırmalarda, iş tatmini yüksek olan çalışanların, aynı işte kalma eğilimleri, iş tatminsizliği yaşayanlara oranla daha yüksek bulunmuştur.

İşte Devamsızlığın Artması

İşte devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi kavramlarına “işten geri çekilme” de denmektedir. İşten geri çekilme davranışı, olması gerektiği zamanda, çalışanın işyerinde bulunmaması ya da işten ayrılmış olması durumlarını içermektedir.

İşe devamsızlık, iş tatmini düşük olan çalışanların, yüksek olan çalışanlara göre daha sıklıkla başvurdukları bir yöntemdir. İş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Diğer bir ifade ile iş tatmini düşük ise işe devamsızlık artmakta, iş tatmini yüksek ise işe devamsızlık azalmaktadır.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 5: Personel Eğitimi ve Geliştirme



Personel Eğitimi ve Geliştirme

Örgütler işe alacakları kişinin işe ve işyerine kolayca uyum sağlaması ve verimli olmasını bekler. Bu temel beklenti örgütleri personel seçimi yaparken mevcut işe uygun eğitim almış adaylara yönelir. Ancak işe uygun eğitime sahip olsalar bile işe yerleştirilen personelin; işini en iyi şekilde yapabilmesi, işletme politika ve uygulamalarını öğrenebilmesi ve örgüt kültürüne uyum sağlayabilmesi için işletmeler çalışanlarını çeşitli eğitim programlarına alırlar. Öte yandan, adayların mevcut işe uygun eğitim durumu tüm çalışma hayatları boyunca yeterli olmaz. Değişen iş koşulları, yeni teknoloji ve iş gereklilikleri çalışanların yeni bilgi, beceri ve yeteneklerle geliştirilmesi ihtiyacını doğurur.

Personel eğitimi, çalışanların öğrenme, hafızada tutma ve bu öğrenmeleri işe transfer etmesi için planlanmış örgütsel çabalaradır.

Personel Eğitim Alanları

Örgütler rekabet gücünü devam ettirmek için, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya ve farklı eğitim ve geliştirme programlarını takip etmek durumundadır. Bir işyerinde düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetleri farklı amaçlarla, farklı alanlarda ve farklı şekillerde gerçekleştirilebilir.

Oryantasyon programı, işe başlayan çalışanların işe ve işyerine alışmalarını sağlamak için yürütülen programdır. Örgüt yapılanması, örgüt şeması, örgütün yönetim halkaları, birbiriyle ilişkili bölümler ve birimler, personel yapısı anlatılır. Örgütün fiziksel yapısı üzerinde durulur. Oryantasyon programının sonunda, yeni çalışanın örgüte kolayca uyum sağlaması, örgütün işgücü kaynağı içindeki üretken rolünü kolayca üstlenmesi beklenir.

Çalışma hayatına başladıktan sonra, zaman içinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler kullanılmaz hale gelir ya da modası geçer. Bu durumda çalışanların bilgilerinin güncellenmesi bazı temel tazeleme eğitimleri ile mümkün olur. **Tazeleme eğitimleri**, çalışan bilgi ve becerilerinin, zamana ve örgüt ihtiyaçlarına bağlı olarak güncellenmesi amacıyla yapılan eğitimlerdir.

Diğer yandan iş dünyasındaki hızlı teknolojik gelişim, çalışanlarda da buna bağlı bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarır. Bu türlü yeni bilgi ve beceri kazandırma eğitimleri **sürekli eğitim programları** olarak isimlendirilebilir.

Örgütler çalışanın yeni ülkeye ve oradaki çalışma şartlarına uyumunu hızlandırmak için çeşitli eğitim programları düzenlemektedir. Bu tür programlar; yabancı ülkenin dilini öğrenmekten, o ülkenin kültürünü, iş kültürünü ve çalışma kurallarını öğrenmeye kadar içlerinde pek çok alt amaç barındırır.

Örgüt içinde çalışanların, ortak iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere işbirliği içinde, uyumlu ve iş paylaşımı yaparak çalışmasını sağlamaya yönelik olarak

hazırlanan eğitim programlarına **takım çalışması eğitimi** denir.

Son zamanlarda, insan kaynakları yönetiminde başarılı örgütlerin çalışanların **kariyer planlamasına ve gelişim olanaklarına** verdiği önem artmaktadır. Kariyer planlama sistemleri içinde;

- Kariyer danışmanlığı,
- Kariyer planlama kursları ve
- Çalışanlara kendi kariyerlerini yönetmek için araç ve teknikler sunan çalıştay çalışmaları bulunur.

Kariyer eğitimleri, örgüt içinde çalışanların bilgi ve becerisini daha iyi kullanmasını sağlar, örgütsel bağlılığı artırır, örgüt genelinde iletişimin sağlıklı yürümesini kolaylaştırır, şirket imajını olumlu yönde artırır, en iyi çalışanların şirkette kalmasını sağlar, personel yönetimi ve süreçlerinin etkinliğini artırır, örgüt hedeflerini daha açık hale getirir.

Emekliliği yakın olan çalışanların emekliliğe karar verebilmesi ve sağlıklı bir emeklilik hayatı sürebilmelerini sağlamak için son zamanlarda **emekliliğe hazırlık eğitim programları** hazırlanmaya başlanmıştır. Bu programlar emeklilik kararı verme, emekliliği planlama, emeklilik ikramiyesini değerlendirme, para yönetimi ve emeklilik yaşamına uyum alt başlıklarını içermektedir.

Eğitim İhtiyaçlarının Analizi

Eğitim ihtiyaç analizleri dört düzeyde gerçekleştirilir:

- Örgütsel düzey,
- Demografik düzey,
- Görev düzeyi ve
- Kişisel düzey analizleri.

Örgütsel düzey eğitim ihtiyaç analizi, “Eğitim, örgütün hedeflerine ulaşmasına nasıl katkıda bulunur?” sorusunu cevaplandırmaya çalışan analizlerdir. Örgütsel analizler, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden de etkilenir. Örneğin örgütün faaliyet alanında ortaya çıkan yeni bir teknoloji, yeni bir üretim ya da kalite sistemi örgütün kendini bu yeni duruma uydurması gereğini ortaya çıkarabilir.

Demografik düzey eğitim ihtiyaç analizi, örgüt içinde çeşitli alt kültürlerden, farklı eğitim seviyesinden, farklı cinsiyetten, farklı yaş gruplarından çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek üzere yapılan analizdir.

Görev analizi, iş tanımlarını temel alarak, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmak için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, yetenek ve davranışları (BBYD) analiz etmektedir.

Kişisel düzey eğitim ihtiyaç analizi, işyerinde her bir çalışan için, tek tek işini yaparken ihtiyaç duyacağı eğitimlerin belirlenmesi amacıyla yapılan analizdir.

Öğrenme İlkeleri

Sosyal öğrenme, bir davranışı öğrenmek için, önce hedef davranışı bir başkası yaparken gözlemek, daha sonra o davranışı taklit etmektir. Bilişsel öğrenme kuramı,





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 5: Personel Eğitimi ve Geliştirme



insanların yeni bilgiyi algılama, işleme, depolama ve hatırlama süreçlerine odaklanan öğrenme yaklaşımıdır.

Eğitim hedeflerinin genel ve soyut cümlelerden ziyade, davranışsal olarak somutlaştırılmış cümlelerle ifade edilmesi gerekir. Böylece, eğitim programına katılacak olan çalışanların eğitimden beklentileri netleşir.

Eğitime alınan çalışanların, yeni eğitim programı konusunda öğrenmeye açık ve istekli olmaları öğrenmenin gerçekleşmesi üzerinde oldukça etkilidir. İlk olarak çalışanların eğitim programlarına karşı olumlu bir tutum içinde olması, eğitimin başarıya ulaşmasında önemli bir faktördür. Yeni işler öğrenmeye çalışanın duyduğu arzu, öğrenmenin gerçekleşmesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Ayrıca “çalışanın eğitilebilirliği”, yani öğrenme yeteneği öğrenmenin gerçekleşmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanın eğitilebilirliği üzerinde en önemli etken, kişinin önceden sahip olduğu bilgilerdir.

Öte yandan çalışanın bir işte başarılı performans göstereceğine olan inancı, yani hissettiği kişisel etki öğrenmesi üzerinde etkilidir.

Öğrenmeyi ve eğitimin etkisini artıran çalışana ait kişisel etki, eğitilebilirlik, istek ve motivasyon kavramlarının karşısında, eğitim ve öğrenme üzerinde olumsuz etkisi olan çalışanın eğitime direnci üzerinde de durmakta yarar vardır. Çalışanların eğitimin yararına inanmamaları ya da eğitimde başarılı olamayacaklarını düşünerek öğrenme çabası içine girmemelerine **eğitime direnç** denir.

Eğitim Yöntem ve Teknikleri

Personel eğitimleri;

- İşyerinde ve
- İşyeri dışında olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilir.

Çalışanların işyerinden ayrılmadan işyeri içinde eğitim programlarına alınmasına **işyerinde eğitim** denir. İşyerinde eğitim örgüte, yol, kalacak yer, yeme içme gibi maliyetler getirmediği için işverenler tarafından avantajlı görülür.

İş üzerinde öğrenme, adından da anlaşılacağı gibi yeni işe giren çalışanın deneyimli bir çalışan gözetiminde, yapacağı işi doğrudan deneyerek öğrenmesidir. İş üzerinde öğrenme yönteminin başarıya ulaşması eğitim, pahalı ve karmaşık ekipmanlar yerine basit ekipmanlar üzerinde yapıldığında ve kazandırılmak istenen beceriler uzun bir öğrenme süreci gerektirmediğinde, hızla öğrenmeye müsait olduğunda mümkün olur.

Giriş eğitimi, işyeri içinde ancak üretim alanından ayrı bir alanda, işe uygun araç ve gereçleri kullanarak, yeni giren çalışana işin tüm boyutlarının öğretilmesidir. Bu eğitimler doğrudan işin yapıldığı yer dışında ama işyeri içinde, iş için gerekli tüm araç ve ekipmanın bulundurulduğu bir ortamda gerçekleştirilir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkan **iş yönergesi yöntemi** “*anlat, göster, yap, gözden geçir*” basamaklarını kapsayan birtakım yönergelerden oluşur. Bu yöntem içinde eğitmen önce katılımcılara ders vererek işi anlatır.

İş rotasyonu, bir çalışanın, işyerinde farklı işlerde belli zaman periyotlarında eğitilmesini ifade eder. İş rotasyonuna, tıp öğrencilerinin belli zaman dilimlerinde farklı uzmanlık alanlarını temsil eden farklı birimlerde eğitim almaları örneği verilebilir. Üretim içinde ise çalışanlar farklı iş istasyonlarında belli süreler çalıştırılarak üretim sahasındaki çeşitli işleri yapabilir duruma getirilebilirler. İş rotasyonu sadece işlerin öğrenilmesini artırmakla kalmaz aynı zamanda, işyeri hakkında aldığı zengin bilgi birikimi çalışanın iş tatminini ve işe bağlılığını artırır, çalışanları işler konusunda daha esnek bir hale getirir ve işte sıkıntının önüne geçer.

Çıraklık eğitimi, hem deneyimli ve uzman kişiler gözetiminde, işyerinde ve iş üzerinde, hem de örgüt dışında öğretmenler rehberliğinde ve sınıf ortamında uzun yıllar süren beceri kazandırma programlarıdır.

İşyeri Dışında Eğitim

İşyeri dışında yapılan eğitim, eğitimcinin ve eğitim kaynaklarının dışarıdan sağlandığı eğitim programlarıdır.

İşyeri dışında gerçekleştirilen eğitimlere;

- Seminer,
- Rol oynama,
- Davranış model alma,
- Duyarlılık eğitimi,
- Açık alan,
- Benzeşim/simülasyon,
- Programlanmış yönerge,
- Görsel işitsel (Odyovizüel) ve
- Bilgisayar destekli eğitim örnek olarak verilebilir.

Seminer, çalışan eğitiminde en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir. Sınıf ya da benzeri ortamda uzman kişinin ya da eğitimcinin katılımcılara bilgi verdiği yöntemdir. Seminer programlarının en olumsuz tarafı iletişimin tek yönlü kurulması nedeniyle katılımcıların öğrenme sürecine kendilerini kaptıramamalarıdır. Seminer programlarının başarısı semineri verenlerin sunum becerilerine bağlıdır.

Rol oynama yöntemi, tıpkı çocukların hayata ilişkin farklı rolleri deneyerek oynadıkları oyunlara benzeyen bir eğitim yöntemidir. Rol oynama yöntemi son yıllarda cinsel şiddet ve kültürel çeşitlilik eğitimleri içinde sıklıkla kullanılan bir yöntemdir.

Davranış model alma, video ya da canlı performanslar yardımıyla katılımcılara rol modeller sunarak, doğru ve yanlış iş davranışları ve bunların sonuçlarının gösterilmesi yöntemidir.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 5: Personel Eğitimi ve Geliştirme



Duyarlılık eğitimleri, işyerinde çalışan farklı etnik, dini, kültürel grupların birbirini anlayarak, birbirine açık ve duyarlı bir şekilde birarada çalışmasını sağlamaya yönelik bir tür farkındalık yaratma eğitimleridir.

Açık alan eğitimleri, sınıf ortamı ya da işyerinde değil, açık alanda yapılan eğitim programlarıdır. Açık alan eğitimlerinde katılımcılar çeşitli fiziksel aktivitelerde bulunarak, farklı insan ilişkileri ve yönetim becerilerini deneyimler. Açık alan eğitimlerinde katılımcılardan, birey veya takım halinde, birtakım fiziksel ve zihinsel görevleri yerine getirmeleri beklenir. Bu görevler yerine getirilirken karşılaşılan güçlükler ve diğer insanlarla ilişkiler, kişinin doğrudan farklı duyguları yaşamasına neden olur.

Benzeşim (simülasyon) eğitimleri, gerçek iş koşulları dışında iş koşullarının kopyalandığı bir yöntemdir. Karmaşık, tehlikeli, bir o kadar da pahalı makineler üzerinde yapılan işlerde çalışacak kişilere, işe başlamadan önce bunların kopyaları üzerinde kapsamlı verilen eğitimlerdir.

Programlanmış yönerge yöntemi, yazılı materyal üzerinden programlanmış yönergelerle ilerleyen, katılımcının kendi hızına göre ayarlama yaparak eğitimi kişiselleştirdiği bir yöntemdir.

Görsel işitsel (Odyovizüel) eğitim, video gösterimi, internet ortamında sunu, kapalı devre televizyon aracılığıyla çalışanları eğitmeye yönelik bir yöntemdir. Başlangıçta oldukça masraflı olan bu eğitim, çok sayıda çalışana ulaşılması durumunda tipik seminer programlarından daha etkili bir yöntemdir.

Eğitim programlarının en modern ve kişiselleşmiş uygulaması **bilgisayar destekli eğitim yöntemi** ile gerçekleştirilir. Bu programlar, bilgisayar üzerinden, katılımcının kendi başına öğrenerek kendini sınamasına olanak veren programlardır.

Yönetim Geliştirme Eğitim Yöntemleri

Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işlerin örgütlenmesi, kaynak planlamasının yapılması, örgüt ve çalışan hedeflerinin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ve çalışanların işlere motive edilmesi, bunun için gerektiğinde çalışanların problemlerinin konuşulup tartışılabilmesi örgüt içi liderlerin temel görevleridir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin iletişim, liderlik, stratejik planlama, motivasyon gibi pek çok konuda gerekli bilgi, beceri ve yetenekle donatılmış olması gerekir.

Rol oynama yönteminde yönetici sıklıkla otaya çıkan bir kişilerarası ilişki problemini çözmek üzere rol oynar. Kimi zaman bu roller değiştirilerek yöneticinin karşı tarafın bakış açısını anlamaya çalışması hedeflenir.

Çalıştay tipi eğitimler, birden fazla yöneticinin yönetim problemlerini tartışmak, farklı görüşleri öğrenerek sınamak üzere bir araya geldikleri eğitim yöntemidir.

Eylem öğrenme, gerçek bir işyeri problemini çalışmak üzere bir araya getirilen çalışan takımları ile

gerçekleştirilir. Eylem öğrenme, eğitim yönteminin benzeşim yönteminden farkı; eylem öğrenmede işyerinde gerçek bir problem ya da yeni ürün geliştirme durumu için gerçek takımların oluşturulmasıdır.

Yönetim eğitimlerinde bir başka yöntem **problem çözme vaka çalışmasıdır**. Bu yöntem, bireysel ve grup çalışmasının bir arada kullanıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemde katılımcılara gerçek ya da kurgu bir işyeri problemi verilir. Katılımcılardan, problem üzerinde önce bireysel olarak çalışması daha sonra, bir araya gelerek grup içinde kendi çözümlerini sunmaları, çözümleri eleştirip, problem üzerinde tartışarak en etkili çözümleri ne olabileceği üzerinde grup olarak çalışmaları beklenir.

Yönetim geliştirme eğitim yöntemlerinden biri de **360 derece geri bildirim** ya da **çoklu geri bildirim yöntemidir**. İçinde yöneticilerin iş performanslarının değerlendirmesini de barındıran bu sistem, çalışanın ast, üst, iş arkadaşı, müşterisi gibi pek çok farklı kanaldan iş davranışları konusunda geri bildirim alması şeklinde gerçekleştirilir.

Yöneticiler için gün geçtikçe daha çok kullanılan bir başka yöntem de **koçluk-mentorluk yöntemidir**. Bu yöntem, deneyimli çalışanların deneyimsiz çalışanlara danışmanlık yaparak, iş becerilerinin artırılması ve yetiştirilmesi şeklinde gerçekleştirilen eğitim yöntemidir.

Eğitim Sürecinin Planlanması

İyi bir eğitim planlaması örgütün iş verimliliği, çalışanların işe bağlılığı ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Eğitim süreci kısaca şöyle özetlenebilir (S:130, Şekil 5.1):

- Öncelikle her bir eğitim ihtiyaç analizi düzeyinde (örgütsel, demografik, kişi ve görev düzeyleri) analizler yapılarak, örgüt içinden yönetim ve çalışan düzeyinde kimlerin hangi eğitimlere katılacağına belirlenmesi gerekir.
- Belirlenen her bir eğitim için yer, zaman, eğitim alınan kurum ve katılımcı kişi bilgilerinin bir çizelge haline getirilmesi ve eğitim planına dönüştürülmesi ikinci aşamadır.
- Üçüncü aşamada eğitimlerin işyerinde mi işyeri dışında mı yapılacağına karar verilir. Buna uygun eğitim materyalinin geliştirilmesi ve malzemelerin eğitim yapılacak alanda düzenlenmesi sağlanır.
- Daha sonraki aşamada eğitim programları denir ve örgütün eğitim ihtiyaçlarına göre eğitim üzerinde gerekli iyileştirmeler yapılır. Son hali verilen eğitimleri, çalışanların alması sağlanır. Alınan eğitim programı ve eğitim sonuçları uygun değerlendirme yöntemiyle değerlendirilir.
- Son olarak, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler, bir yandan mevcut eğitim programlarını iyileştirmek için kullanılırken aynı zamanda bir dönem sonraki eğitim planlamasını daha etkili bir şekilde hazırlamak için kullanılırlar.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 6: İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları



İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları

İş ve işyeri günümüzde insanların zamanının ve hayatının büyük bölümünü geçirdiği, sosyalleştiği, kimlik edindiği önemli çevrelerdendir. Ancak bu çevre bazen bir problem kaynağı olabilir. İş yerinin psikolojik çevresi, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığına etki eden işyeri koşullarıdır.

Fiziksel İş Koşulları

Bir işyerinde insan kaynakları süreçleri çalışanların itiraz edemeyeceği türde sistematik ve klasik uygulamalarla yürütülüyor olabilir. Ancak işyerinin fiziksel koşulları rahat ve güvenilir değilse tüm bu klasik ve iyi uygulamaların olumlu etkisi bir anda ortadan kalkabilir.

İşyerinin kötü düzenlenmesi, iş güvenliğinin olmaması çalışanların üretkenliğini, motivasyonunu, iş tatminini, iş performansını düşürebilir, hatta daha da kötüsü iş kazalarına neden olabilir.

Bu olumsuz sonuçları engellemek için örgütler, işyerini daha rahat bir şekilde düzenlemeye çabalarlar. Yapılan bu fiziksel düzenlemeler çalışanlara kendilerini değer verdiğini hissettirir. Kısaca, çalışanların üretkenliğindeki artış, doğrudan işyerinde yapılan fiziksel düzenlemelerin sonucu değil, bu düzenlemelerin çalışmada yarattığı olumlu psikolojinin sonucu olarak ortaya çıkabilir.

İşyerinde gerçekleştirilen fiziksel değişimlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, kabul edildiği ya da çalışanların bu değişikliklere kendilerini nasıl uydurduğu üzerinde durulmalıdır.

İşyerinin fiziksel koşulları; işyerinin yerleşkesi, çalışma alanlarının düzenlenmesi, ışıklandırma, gürültü, renk, müzik, ısı ve nem başlıkları altında ele alınmıştır.

İşyerinin Yerleşkesi

İşyerinin yerleşkesi, iş binasının konumlandığı yerdir. İşyeri binasının şehir merkezinde ya da kırsalda oluşu, çalışanların çocukları için kreşlerin olması, otoparkın olması gibi konular işyerinin yerleşkesi başlığı altında yer alan başlıca konulardır.

İşyerinin binasının şehir merkezinde yer alması genç ve bekâr çalışanlar tarafından avantaj olarak algılanabilir ya da kırsalda bulunması çocuk büyütmenin kırsal kesimde daha kolay olmasından dolayı çocuğu olanlar tarafından avantajlı görülebilir. İşyerleri çalışanlarına ücretsiz spor salonları, restoran gibi çalışma hayatını kolaylaştıran belli fiziksel lüksler sunarak çalışanların bağlılığını ve iş performansını arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Çalışma Alanlarının düzenlenmesi

Çalışma alanları hem çalışanların birbiriyle iletişimi hem de astlar ve üstler arasındaki iletişim teşvik edilecek şekilde düzenlenmelidir. İşyerinde yönetici odalarının çalışanların kolayca ulaşabileceği şekilde düzenlenmesi önemlidir.

Bir başka önemli konu da çalışanların ofislerinin nasıl düzenlenmesi gerektiğidir. Son zamanlarda açık ofis kavramı işletmeleri etkilemektedir.

Açık ofis, işyerinde ayrı odalar ve bölümlerin ortadan kaldırılarak tüm çalışanların tek bir alanda bir arada çalışmasına yönelik olarak yapılan fiziksel düzenlemedir. Bu düzenlemenin iş akışını ve çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu etkilemesi beklenmektedir. Açık ofis çalışanlar arasında iletişimi artırır ve sosyalleşmeyi sağlar ancak aynı zamanda çalışanı kendine özel bir alandan yoksun bırakır ve gürültü ve hareketlilik nedeniyle çalışan işine odaklanamayabilir.

Işıklandırma

İşyerinde doğal ışığın eksikliği, ışıklandırmanın gerekenden parlak ya da loş olması ışıklandırma yetersizliği olarak ifade edilmektedir. İşyerinde ışıklandırma ile ilgili dört temel kavram;

- Işığın şiddeti,
- Işığın dağıtımı,
- Işığın parlaması ve
- Doğal ışıktır.

İşığın şiddeti, ışığın parlaklık derecesidir. Işığın şiddeti çalışanın yaşı ve yapılan işin niteliğine göre ayarlanmalıdır. Tek tip ışıklandırmanın olmadığı çalışma ortamları göz yorgunluğuna neden olur. *İşığın dağıtımı* bu bakımdan önemlidir.

İşığın parlaması, ışığın çalışanın gözünün alışabileceğinden çok olmasıdır. Parlayan ışık, kişinin görüş alanında belirsizliğe ve etrafı tam olarak algılayamamaya, bunun sonucunda da çıkarılan işlerin hatalı olmasına neden olarak iş performansının ve kalitesinin düşmesine yol açar.

Doğal ışık, gün ışığıdır. Doğal ışık da çalışma ortamında daha olumlu etki yaratmaktadır.

Gürültü

Gürültü, ses düzeyinin rahatsız edici bir seviyede olmasıdır. İş çevresinde gürültünün çalışanlar üzerinde psikolojik (huzursuzluk, sinirlilik) ve fizyolojik (uykusuzluk, işitme kaybı) olumsuzluklar yaratır. Gürültü aynı zamanda işlerin akışı ve iletişimde de birtakım olumsuzluklara neden olmaktadır.

Renk

Bu konuda bilimsel bir araştırma sonucu yoktur. Ancak renkler işyerinde, işyerinin fiziksel çevresini daha hoş ve bakımlı hale getirmek için ve çevre ve iş güvenliği düzenlemeleri için kullanılmaktadır. Renklerin gözü dinlendiren ya da yoran etkisi, sıcaklık ya da soğukluk hissi yaratması işyerin düzenlemelerinde kullanılmaktadır.

Müzik

İşyerinde çalışanların moral ve temposunu arttırmak için müzik kullanılması Endüstri Devrimi yıllarında başlar. Müzik seçimi yapılırken dikkat edilmesi gereken





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 6: İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları



çalışanlar üzerinde ortaya çıkması beklenen etkiye bağlı olarak müzik seçiminin nasıl yapılması gerektiğidir.

Isı ve Nem

Isı ve nem insanların morali, verimliliği ve fiziksel sağlığı üzerinde etkilidir. İşyerinde ısı ve nemin olumsuz etkilerini önlemek için izolasyon ve havalandırma tedbirleri artırılmalıdır.

Çalışma Saatleri ve İş Programı

Çalışma Saatleri

Endüstri Devrimi öncesinde çalışma saatleri oldukça ağırdır. Zamanla çalışanların çalışma saatlerinde düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin İş Kanunumuza göre her ne şekilde olursa olsun günlük çalışma süresi 11 saati aşamaz.

Nominal çalışma saatleri yani çalışanın işte geçirdiği kabul edilen süre ile gerçek çalışma saati arasında fark vardır. *Gerçek çalışma saati*, işyerinde, çalışanın iş görevlerini yerine getirerek geçirdiği zamandır.

Nominal çalışma süresi arttıkça, gerçek çalışma süresi yani iş performansı azalmaktadır. Bunun temel nedeni çalışanların uzayan çalışma süresine çalışma hızlarını düşürerek kendilerini ayarlamasıdır.

Yarı Zamanlı ve Tam Zamanlı Çalışma

Genellikle öğrencilerin, kadınların ve emeklilerin yarı zamanlı çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Yarı zamanlı çalışma tam zamanlı çalışmaya kıyasla daha az strese girmesine neden olmaktadır. Ancak yarı zamanlı çalışma çalışanların işletmenin sağladığı birçok olanaktan yararlanamamasına yol açar. İşyerinde her konudan haberdar olamayabilirler ve yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla aralarında sorunlar çıkabilir. Bu nedenle yarı zamanlı çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri için birtakım düzenlemeler yapılmalıdır.

Dört İş Günü Uygulaması

Günlük 10 toplam 40 saat ya da günlük 9 toplam 36 saat olarak uygulanabilmektedir. Bu tip çalışmanın yöneticiler tarafından cazip bulunmasının temel nedeni çalışanların verimliliğinin ve erkinliğinin artacağı, işe devamsızlığın azalacağıdır. Yöneticiler gibi çalışanlar da bu uygulamayı olumlu karşılamaktadırlar.

Esnek Çalışma

Çalışanların iş gününe ne zaman başlayacağı ve ne zaman bitireceğine kendi kendine karar verdiği bir çalışma programıdır. Esnek çalışma ilk olarak 1960'lı yıllarda Almanya'da ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma uygulaması veri girişi, araştırma geliştirme faaliyetleri gibi daha çok ofis işlerinde yapılabilecek bir uygulamadır. Montaj hattı ve vardiyalı çalışılan işler için uygun değildir. Esnek çalışma uygulaması; çalışanların işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık yapma olasılığını azaltan, çalışanın verimliliğini ve iş tatminini arttıran bir uygulamadır.

Dinlenme Molaları

Dinlenme molası çalışanların iş saatleri içinde dinlenmek için ara vermeleridir. Zaman içinde iş yerleri bu molaları çalışanlara ücret dışı yararlar arasında sunmaya başlamıştır. Fiziksel olarak ağır işlerde çalışanlar için ve daha çok zihinsel işlerle ilgilenilen oturarak çalışılan ofis işlerinde dinlenme molaları önemlidir.

Resmi dinlenme molaları, nominal ve gerçek çalışma saatleri arasındaki farkı azaltarak üretkenliğin artmasını sağlar. Ayrıca düzenli dinlenme molaları çalışanların yorgunluk ve can sıkıntısını azaltır, çalışanlar arasında sosyalleşmeyi teşvik eder, yönetimin kendilerine değer verdiğini, kendileriyle ilgilendiklerini düşünmelerine ve dolayısıyla da çalışanların yönetime daha pozitif yaklaşmalarını sağlar.

Vardiyalı/Postalar Halinde Çalışma

Vardiyalı/postalar halinde çalışma, üretime ara vermeden üretimin devamlılığını sağlayabilmek için çalışma saatlerini iki ya da daha fazla gruplar halinde düzenlenmesidir. Özellikle toplumsal hayatın devamlılığı için kesintisiz yürümesi gereken bazı işlerde uygulanmaktadır.

Bu çalışma, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunun temelinde çalışma saatlerini düzensizliğinin kişinin normal vücut fonksiyonlarında düzensizliklere yol açması yatar.

Vardiyalı çalışmanın yarattığı olumsuzluklar çalışanın iş motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaratır. Bu durumda da çalışanın birtakım psikoloji temelli rahatsızlıklar yaşaması, işinde hata yapması, iş kazalarına maruz kalması, işe geç kalması ve devamsızlık yapması gibi bireysel ve aynı zamanda örgütsel olumsuz sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir.

Evde Çalışma

İletişim ve haberleşmede yaşanan hızlı ilerlemeler, bazı işlerin çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunmadan da işini yapabilmesinde imkân sağlamaktadır. Bu durum sanal işyeri kavramını gündeme getirmektedir.

Sanal işyeri, çalışanlarını evde çalışmak üzere istihdam eden işverenlere çalışanların verimliliğinin artması, devamsızlık oranının azalması, ofis ortamının yarattığı maliyetlerin azalması anlamında yarar sağlar.

Evde çalışmayı tercihe eden çalışanların işleri kendileri organize ettiklerinden dolayı verimlilikleri, psikolojik sağlıkları ve işlerinden tatmin düzeyleri yüksektir. Ancak bazı durumlarda evde çalışma odaklanmayı güçleştirir. Ayrıca sosyal bir varlık olan insan evde çalıştığında sosyal ilişkilerden uzak kalır.

Evde çalışma yönetim açısından işyeri ve ofis maliyetlerini düşürdüğü için cazip bulunmaktadır. Ancak aynı zamanda bazı yöneticiler için otoritenin yitirilmesi bakımından olumsuz bir durumdur.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 6: İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları



İşin Niteliği

İş Basitleştirme

İş basitleştirme kavramı ilk kez 1770'lerde Adam Smith'in işin kısımlara ayrılması veya çalışanlar arasında işbölümü yapılması halinde üretimin artacağını ifade etmesiyle kullanılmaya başlanmıştır.

İş basitleştirme, üretim sahasındaki işlerin parçalarına ayrılması ya da yapılması gereken işlerin sayısının azaltılması yoluyla görev etkinliğini arttırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır.

İş basitleştirme yönteminin tüketim eşyalarının üretiminde kullanılması durumunda belirgin ekonomik yararlar vardır. Ancak iş basitleştirme basitleştirilmiş ve tekrarlı işleri yapan kişilerin zihinsel etkinliklerinde düşüşe neden olarak dalgınlık, unutkanlık, aklını ve yönünü şaşırma gibi problemlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Ayrıca çalışanlar işin bütününe hâkim olamadıklarından çalışanlar için işin anlamını yitirmesine ve çalışanın işe bağlılığının azalmasına neden olmaktadır.

Basitleştirilmiş işlerde çalışanlar için işin anlamı azalır, monotonluk ve yılgınlık duyguları başlar, çalışanlar çevrelerine karşı duyarsızlaşır, moralleri düşer.

İş basitleştirme sadece mavi yakalılar için değil aynı zamanda beyaz yakalılar için de bazı zorluklara yol açar.

İş basitleştirmenin yarattığı sorunlar;

- İş genişletme ve
- İş zenginleştirme düzenlemeleri ile giderilebilir.

İş genişletme, bir çalışanın tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yapması anlamına gelir. İş genişletme, iş basitleştirmenin getirdiği sıkıcılığı giderir.

İş zenginleştirme, mevcut işlerin yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırılarak yeniden tasarlanmasıdır. Bu kavram ilk defa F. Herzberg tarafından kullanılmıştır.

İşin Monotonluğu

İşin bölümlere ayrılması ve basitleştirilmesi sonucu monotonluk meydana gelir. **Monotonluk**, bir işin sürekli tekrar eden bir tempoda yapılması sonucu çalışanda meydana gelen yorgunluk ve bıkkınlık halidir.

Monoton işler, çalışanda rahatsızlık, huzursuzluk ve memnuniyetsizliğe yol açar. Ancak bir işin ilginçliği kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.

Bir işin monoton, sıkıcı veya heyecan verici olarak nitelendirilmesi ile bağlantılı en önemli kavram çalışanın motivasyonudur.

Çalışanları iş monotonluğundan kurtarmak için dinlenme aralarında çalışanların rahat edecekleri, birbirleriyle konuşup sosyalleşebilecekleri ortamlar yaratılması önemlidir.

İşyerinde Yorgunluk

Psikologlar iki tip yorgunluk tanımlamaktadır:

- İlki, sıkılma ile benzer olan psikolojik yorgunluk,
- İkincisi kasların yoğun olarak kullanılmasından kaynaklanan psikolojik yorgunluktur.

Her iki yorgunluk da çalışan performansını olumsuz etkilemektedir.

Dinlenme molaları sadece işi bir süreliğine bırakmak anlamına gelmemeli, çalışanlar işi bıraktıklarında rahatlama imkânı bulabilecekleri bir ortama sahip olmalıdır.

Psikolojik yorgunluk psikolojik yorgunluk kadar kolay anlaşılabilir. Psikolojik yorgunluk aşırı gerginlik, alınganlık, sinirlilik, öfke, odaklanma güçlüğü, mantıklı düşünememe gibi belirtilerle kendini gösterir.

Yüksek yorgunluk hissi üretimde düşmelere neden olur. Yorgunluk üzerinde çalışanın işini sevip sevmemesi, işini yapmak için heyecan duyup duymadığı, hissettiği yorgunluk gibi işin fiziksel yaptırımlarından başka şeyler etkilidir.

Çalışan işyerinin kendisine ve çalışmasına değer verdiğini hissettiği sürece kendini psikolojik olarak yorgun hissetmeyecektir.

İşyerinde İlişkiler

İşyerinde çalışanların diğer çalışanlar, müşteriler ve yöneticilerle kurduğu ilişkiler ne kadar olumlu olursa, işe ve örgüte bağlılıkları da o kadar fazladır.

İşyerinde Şiddet

İşyerinde şiddet, fiziksel ya da cinsel bir saldırı şeklinde doğrudan bir eylem olarak oraya çıkabileceği gibi ihmal etme, ilgiden yoksun bırakma, psikolojik olarak baskı altında tutma şeklinde de ortaya çıkabilir.

İşyerinde çalışanların kişisel hırsları, diğer çalışanlara yönelik çekememezlik ve kıskançlık duyguları işyerinde şiddetin temel kaynaklarından. Örgütteki yoğun iş baskısı da psikolojik şiddet için ortam hazırlar.

Örgütün aşırı hiyerarşik bir yapılanmaya sahip olması, insanı hiçe sayan tamamen iş sonuçlarına yönelik bir yönetim anlayışının olması, örgüt içi iletişimin yetersizliği, çalışanların düşünce, öneri ve şikayetlerini iletecek sistemlerin olmaması gibi özelliklere sahip olan kötü yönetim de işyerinde şiddete zemin hazırlar.

İşyerinin küçülmesi, yeniden yapılanması gibi durumlar işlerini kaybetme korkusu yaşayan kişilerin pozisyonlarını korumak, işlerinden olmamak için diğer çalışanları hedef alan ve psikolojik şiddet içeren davranışlar sergileyebilirler.

Ayrıca örgütün kültürel yapısındaki ahlaki kurallarda eksiklikler işyerinde şiddet olaylarına yol açabilmektedir.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 6: İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları



İşyerinde şiddetin en çok görüldüğü sektör, *hizmet sektörüdür*. İşyerinde fiziksel şiddete başvuranlar kadınlardan çok erkeklerdir. Özellikle geçmişte de şiddete başvurmuş erkek çalışanlar, genç çalışanlar, alkol ve ilaç kullanan, psikolojik sağlığı bozuk çalışanların şiddete daha çok başvurduğu belirtilmektedir.

İşyerinde kadınlar erkeklerden daha çok şiddete maruz kalmaktadır.

İşyerinde şiddet hem mağdur kişi hem de örgüt için birçok olumsuz sonuç doğurur. İşyerinde şiddet kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Yoğun psikolojik sorunlar iş kazalarına sebep olabilmektedir. Psikolojik ve fiziksel sağlığı bozuk olan çalışan iş motivasyonunu kaybeder, iş kalitesi ve performansı düşer.

İşyerinde şiddet, çalışanlar arasında güvensizliğe, saygının azalmasına, anlaşmazlık ve çatışmalara neden olarak örgüt kültürünü de olumsuz etkiler. Hastalık izinleri, işten ayrılmalar artar; yeni eleman eğitim ve işsizlik maliyetlerine, tazminatlara, erken emeklilik ödemelerine yol açar.

İşyerinde şiddeti engellemek için kapsamlı şiddet karşıtı resmi bir politika oluşturulmalı ve bu politikanın uygulanması sağlanmalıdır. Ayrıca, işyerinde şiddete karşı farkındalık ve duyarlılık eğitimlerine kaynak ayrılmalıdır.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 7: Toplu Pazarlık Psikolojisi



Toplu Pazarlık Kavramı ve Niteliği

Toplu Pazarlık Tanımı, Düzeyi ve Aşamaları

Psikolojik açıdan pazarlık bir süreç niteliğindedir. Pazarlık; birbirinden farklı amaçlara sahip ve karşılıklı olarak tatmin edici bir sonuca ulaşmak için sosyal etkileşimde bulunan iki ya da daha fazla birbirine bağımlı tarafı gerektirir. Bu nedenle tek taraflı bir pazarlık süreci olamayacağı gibi sürecin psikolojik açıdan incelenmesi de mümkün olamamaktadır.

Davranışsal açıdan toplu pazarlığın özellikleri şunlardır:

- Pazarlık süreci, taraflar arasında var olan birtakım çatışmaları ve tarafların özel menfaatlerinde uzlaşma sağlanması için aralarında işbirliği yapma isteği gibi birçok konuyu içerir.
- Görüşmecilerin kişisel özellikler, tutum ve davranışları, görüşmenin seyri üzerinde etkilidir. Pazarlık ilişkilerinin uzun vadeli olması da pazarlık sonuçları üzerinde etkilidir.
- Görüşmeciler çoğunlukla kendi amaçlarından çok temsil ettikleri grubun amaçları doğrultusunda hareket ederler.

Toplu pazarlık, işçi ve işveren temsilcileri arasında geçen bir süreçtir. Toplu pazarlık, işveren tarafı (işveren sendikası veya işveren) ve işçi sendikası temsilcileri arasında çalışma koşullarına ilişkin bir anlaşmaya varmak için yapılan seri görüşmeleri ve bu görüşmeler sonucunda tarafların uyması gereken ilke ve koşulların uygulanmasını içeren kurumsal ve dinamik bir süreçtir.

Toplu pazarlık kavramı ilk kez Sidney Webb ve Beatrice Webb tarafından 1902 yılında işçi sendikalarının faaliyetlerinin bir kısmını ifade etmek üzere kullanılmıştır. Toplu pazarlık;

- Dar anlamda ve
- Geniş anlamda toplu pazarlık olarak ikiye ayrılmaktadır.

Dar anlamda toplu pazarlık, işçi sendikası ve işveren veya işveren kuruluşları arasında, işyeri ve işkolu düzeyinde ücret ve çalışma koşullarını düzenlemeye yöneliktir.

Geniş anlamda toplu pazarlık ise çalışma yaşamı ve çalışma koşulları ile ilgili işçi ve işveren taraflarının katılımı ile iki taraflı, hükümetin katılımı ile üç taraflı sürdürülen görüşmelerdir.

Ülkemizde başlangıçtan bu yana işyeri veya işletme düzeyinde yapılan toplu pazarlık ve sözleşmeler önem kazanmıştır. Bu durum, ülkemizde alt düzeyli toplu pazarlık uygulamasının tercih edildiğini göstermektedir.

Hazırlık, toplu pazarlık sürecinin en kritik aşamasıdır. Hazırlıkta baş görüşmeci ve görüşme ekibinin seçimi, analiz ve planlama yapılır. Pazarlık aşaması ikinci ve son aşamaya ulaşmaya olanak veren aşamadır. Taraflar çözüm aşamasında ya anlaşmaya ulaşırlar ya da kriz

yaşarlar. Anlaşırsa toplu iş sözleşmesi imzalanır. Kriz durumunda ise sorun arabuluculuk gibi barışçı ve grev ve lokavt gibi mücadeleci yollarla çözüme kavuşturulmaya çalışılır.

Toplu Pazarlığın Niteliği

Psikolog ve sosyologlar açısından toplu pazarlık birey ve grup menfaatlerinin birleştirilmesinin özel bir şeklidir. İşverenler toplu pazarlığı kendilerinin verdiği ve sendikaların aldığı bir sistem olarak değerlendirmektedir. İşçiler ise toplu pazarlığı mesleklerinde yetki ve mevki sahibi olmalarını sağlayacak bir araç olarak görürler.

- Toplu pazarlık bir kural koyma faaliyetidir.
- Toplu pazarlık işverenin tek taraflı yönetim yetkisini sınırlayarak bir yönetime katılma özelliği taşır.
- Toplu pazarlık ikna etme eylemi niteliği de taşır.
- Toplu pazarlık bir güç ilişkisidir.
- Toplu pazarlık bir sorun çözme aracıdır.
- Toplu pazarlık “iyi niyetle” pazarlık etme ilkesine dayalı bir süreçtir.

Toplu pazarlık sürecinde tarafların birbirlerine ve toplu pazarlık konularına ait algıları, duyguları, güdüleri, tutum ve beklentileri değişebilir. Bu noktada, toplu pazarlık sürecinin psikolojik boyutu önem kazanmaktadır.

Toplu Pazarlığın Davranışsal Alt Süreçleri

Toplu pazarlık çok farklı görüşme durumlarını açıklamaktadır. Farklı pazarlık durumları, Walton ve McKersie tarafından;

- Bölüştürücü pazarlık,
- Birleştirici pazarlık,
- Tutum biçimlendirme pazarlığı ve
- Örgüt içi pazarlık biçiminde sınıflandırılmıştır.

Bölüştürücü Pazarlık: Bu alt süreçte taraflar birinin kazancı genellikle diğerinin kaybıdır görüşünü taşır. Bu alt sürecin başlangıç aşamasında taraflar birbirlerinin karşıt amaç ve duygularıyla ilgilenirler ve her bir taraf karşı tarafın hedefi ve dayanma noktalarına ilişkin az ya da çok belirgin bir görüşe sahip olur. Bundan sonra ise pazarlık süreci karşılıklı ikna ve davranış değişikliği halini alır.

Bileştirici Pazarlık: Kazan/kazan pazarlığı ya da işbirliğine dayalı pazarlık olarak da ifade edilir. Tarafların ortak veya birleştirici menfaatlerini ortaya çıkarmaya yönelik bir işlevi vardır. Bu süreç yeni seçeneklerin oluşturulmasını veya en uygun seçeneklerin keşfini gerektirir.

Tutum Biçimlendirme Pazarlığı: Taraflar arasında arzu edilen ilişki kalıplarına ulaşmayı kolaylaştıran faaliyetler sistemi ile ilgilidir. Bu pazarlık bir kimse veya bir konu hakkında taraflardan birinin görüşünü değiştirme girişimidir.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 7: Toplu Pazarlık Psikolojisi



Bu alt süreçte taraflar açısından ilişki kalıpları, iki taraflı davranışlar bütünü olarak nitelendirilmektedir. Beş gruba ayrılan bu ilişki kalıpları;

- Çatışma,
- Kontrollü saldırı,
- Rahatlama,
- İşbirliği ile
- Gizli ve yasa dışı anlaşmadır.

Bu alt sürece sosyal psikoloji alanına ait;

- “Denge Teorisi” ve
- “Edimsel Koşullanma Teorisi” açıklık getirir.

Denge Teorisine göre insan kendisiyle aynı nesneyi seven ya da o nesneyle ilişkisi olduğunu öğrendiği kişiyi eskiden sevmiyor olsa bile sevmeye başlar. *Öğrenme Teorisine* göre ise ödüllendirilen tarafın karşı tarafa ve/veya konuya ait tutumu olumlu şekle dönüştürülebilir.

Örgüt İçi Pazarlık: Bir tarafın kendi üyelerine yönelik davranış ve tutumlarının biçimlendirilmesidir. Bir dereceye kadar bölüştürücü pazarlığı destekler niteliktedir. Üyelerin beklenti ve taleplerini değiştirmek ya da azaltmak adına ikna edilmeleri temel amaçtır.

Bu alt süreçte iki tür çatışmadan söz edilmektedir:

- Birincisi, sınırlı rol çatışması olarak adlandırılan ve görüşmeciyi rakibin beklentilerine doğru çeken güçler ile görüşmeciyi bünyevi beklentilere doğru çeken güçlerden kaynaklanan çatışmadır.
- İkincisi, karşıt görüşlü gruplar arası çatışmadır. Bu çatışma örgüt içindeki bakış açılarında ortaya çıkan ayrılıkları içerir.

Toplu Görüşmenin Psikolojik Boyutu

Toplu Görüşme Kavramı ve Niteliği

Görüşme, sosyal, ekonomik ve psikolojik anlama sahip özel bir karar verme biçimidir. Görüşmecinin rasyonelliği sorunu, araştırmalarda ön planda yer almaktadır. Ekonomist ve oyun teorisyenlerinin tersine sosyal psikologlar genelde çok sayıda kişinin rasyonel görüşmeci olmadığını vurgulamaktadır.

Beşeri ilişkiler aşaması biçiminde değerlendirildiğinde toplu görüşmede subjektif unsurlar ön plana çıkar. Bu bakımdan *psikolojik* ve *sosyolojik* yöntemlerin kullanılması gerekli hale gelir.

Toplu görüşme, diğer görüşme türlerinden bazı yönleriyle ayrılmaktadır:

1. Toplu görüşme, çözüm bulunması ihtiyacı duyulan konular üzerinde pazarlık yapmak için bir araya gelen taraflar arasındaki yüz yüze toplantıları içeren niyetel bir olgudur.
2. Toplu görüşmede temel amaç anlaşmaya ulaşmaktır. Bu yüzden her zaman bir sonuca ulaşılır.

3. Taraflar arasındaki ilişkinin görüşmelerin sona ermesinden sonra da normal olarak devam etmesi gerekir.
4. Toplu görüşme, taraflar arasındaki güç ilişkisine dayanır.

Toplu görüşme pazarlık sürecinin merkezidir.

Toplu Görüşme Aşamaları

Toplu Görüşmelere Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşaması başarılı bir toplu iş sözleşmesine ulaşmanın temel koşullarındandır. İşçi-işveren ilişkileri süreklilik gösterdiğinden, görüşmelere hazırlanmak sözleşmenin yürürlükte kaldığı süre boyunca devam eden faaliyetler bütünüdür.

Sözleşmenin yapılacağı işkolunda örnek bir sözleşme varsa ya da yapılacak yeni sözleşme eski sözleşmeden çok farklı yeni maddeler içermiyorsa, bu durumda taraflar geniş kapsamlı bir hazırlık yapma ihtiyacı duymazlar. Sözleşmenin işyeri toplu iş sözleşmesi, işletme toplu iş sözleşmesi ya da grup toplu iş sözleşmesi olması bir başka deyişle düzeyi de hazırlık aşamasını etkiler.

Toplu pazarlıkta görüşme konularının belirlenmesi büyük önem taşır. Toplu görüşme aşamasında izlenecek görüşme yöntemini genel olarak üç temel ölçüt belirlemektedir. Bu yüzden aşağıdaki hususlara önem verilmelidir:

- Anlaşmaya ulaşma olasılığı var ise, akılcı ve objektif bir anlaşma yapılması.
- Görüşmeler süresince aktif olunması.
- Görüşmelerin taraflar arasındaki ilişkiyi geliştirmesi, en azından bu ilişkiye zarar vermemesi.

Toplu Görüşmelerin Yürütüm Aşaması

Taraflar arasında önceden yapılmış bir toplu görüşme varsa bu durum toplu görüşmedeki taktik ve stratejileri biçimlendirir. Bir diğer önemli nokta da tarafların pazarlık durumu ve birbirlerini algılama şekilleridir.

Öte yandan, toplu görüşmelerin fiziksel yapısı ile görüşmelerde zamanlama toplu görüşmenin yürütümü açısından önem arz eder. Toplu görüşmelerin yapılacağı yerin belirlenmesinde tarafsız bir tutum sergilenmelidir. Görüşmeciler çoğunlukla ortamın fiziksel yapısına dikkat etmez ancak aydınlatma, duvar rengi, oturma yerleri gibi fiziksel düzenlemeler görüşmeleri etkiler.

Görüşmelerde izlenen stratejiler şöyle sıralanabilir:

- **Ödünde bulunma:** Taraflardan birinin taleplerini, tekliflerini azaltmasıdır.
- **Mücadele etme:** Karşı tarafı ödün verme konusunda ikna etmeye çalışmaktır.
- **Sorun çözme:** Her iki tarafın amaçlarını tatmin edebilecek seçenekleri kabul etmektir.
- **Hareketsiz olma:** Görüşmeleri durdurmak gibi, hiçbir şey yapmamaktır.
- **Çekilme:** Görüşmelerden ayrılmaktır.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 7: Toplu Pazarlık Psikolojisi



Toplu Görüşmeciler Nitelikleri

İşçi sendikası ve işveren arasındaki ilişkiler, hem örgütsel yapıya hem de kişilerin psikolojisine bağlıdır. Gerek kişilik farklılıkları gerekse toplu görüşme sürecinin dinamik yapısı nedeniyle görüşmeciler davranışlarını kesin bir kalıba oturtmak mümkün değildir.

Toplu görüşme, görüşme masasındaki tarafların davranışlarıyla şekillenmektedir. Başarılı görüşmeler esasen bilgiye ve görüşmeciler yeteneklerine dayanmaktadır. Toplu pazarlıkta algıların, güdülerin ve duyguların önemi büyüktür.

Görüşmecinin sahip olduğu nitelikler görüşme davranışına yansır. Görüşmeciler sorun çözücü niteliğe sahip olmalıdır. Görüşmecinin sahip olması gereken diğer nitelikler; zekâ, açık ve özlü konuşma yeteneği, sabır ve fiziksel dayanıklılıktır.

Psikolojik Yönüyle Toplu İş Uyuşmazlığı

Genel Olarak

İş uyuşmazlığı türleri;

- Hak-çıkar uyuşmazlıkları ile
- Bireysel-toplu iş uyuşmazlıkları şeklinde ikiye ayrılır.

Bireysel iş uyuşmazlıkları, işçi-işveren arasındaki bireysel ilişkilerden kaynaklanan uyuşmazlıklardır. Toplu iş uyuşmazlıkları ise işveren sendikası ya da işveren ile işçi sendikası arasında ortaya çıkar. Uyuşmazlığın konusu ve etki derecesi arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını kanıtlamanın güçlüğü ve görüşmelerin tıkanması ve uyuşmazlığın ortaya çıkmasında görüşmecilerin kişilik özelliklerinin etkisi iş uyuşmazlığının pazarlığın her iki tarafı açısından en önemli psikososyal etkileridir.

Toplu görüşme aşamasında anlaşma olmaması durumunda ve grev süreci işletilmeden önce barışçı çözüm yollarına başvurulur. Barışçı çözüm yolları uzlaştırma, arabuluculuk ve hakemliklerdir.

Ülkemizde 1963-1980 yılları arasında yürürlükte olan 275 sayılı TSGLK uyarınca iş mücadelesinden önce uzlaştırma aşamasından geçilmesi gerekli iken 1983'ten bu yana yürürlükte bulunan 2822 sayılı TSGLK'da bunun yerine arabuluculuk aşaması getirilmiştir.

Barışçı Çözüm Yolu Örneği Olarak Arabuluculuk

Arabuluculuk, gerek bireysel gerekse toplumsal ve uluslararası düzeyde, uyuşmazlıkların barışçı yollarla çözülmesi sürecinde kullanılabilen bir yöntemdir.

Arabulucu adı verilen üçüncü kişi devreye girerek tarafların anlaşmaya varmalarını ve bir çözüm yolu benimsemelerini sağlamaya çalışır. Arabulucunun herhangi bir bağlayıcı nitelikli karar dayatması söz konusu değildir.

Arabuluculuk hakemlikten farklı olarak hukuki bir süreçten çok diplomatik bir çözüm yoludur. Bunun yanı

sıra arabulucu çözüme ilişkin kendi fikirlerini ileri sürebildiğinden uzlaştırıcıya göre daha aktif bir rol üstlenmektedir.

Arabulucunun temel rolü, tarafların anlaşmaya varmalarını için onlara yardımcı olmaktır. Taraflar anlaşamazlarsa bundan arabulucu sorumlu değildir. Taraflar anlaşırsa anlaşmanın içeriği arabulucuyu ilgilendirmez.

Arabuluculuk bir sanattır ve arabulucunun başarısı bazı hususların gerçekleşmesine bağlıdır. Arabulucuların yaklaşım tarzları vakadan vakaya değişebilir. Dört farklı arabuluculuk tarzı şöyle sıralanabilir:

1. **Anlaşma sağlama:** Bu tarz, ödün türü çözümlerle ilgilidir.
2. **Mekik diplomasisi:** Arabulucu tarafları ayırır ve somut bir çözüm süreci geliştirerek onlar arasında gidip gelir. Bu tarz, aynı zamanda ödünler ile sonuçlanır.
3. **İşvereni zorlama:** Arabulucu zamanının çoğunu işverene ayırır. Sonuçlara ilişkin öngörülerini açıklayarak işverenin anlaşmayı kabul etmesini sağlamaya çalışır.
4. **Sendikayı zorlama:** Arabulucu, zamanının çoğunu işçi sendikasına ayırır. Sonuçlara ilişkin öngörülerini açıklayarak sendikanın ya ödünlerde bulunmasını ya da anlaşmayı kabul etmesini sağlamaya çalışır.

Tüm bunlardan yola çıkarak arabuluculukta;

- Birleştirme,
- Baskı uygulama,
- Telafi etme ve
- Hareketsiz kalma şeklinde dört temel strateji olduğunu söylemek mümkündür.

Arabulucular, arabuluculuk görevlerini yerine getirirken bir ya da daha fazla stratejik amaçlara ulaşmak için çok sayıda taktik kullanmaktadırlar. Bunlardan bazıları;

- Tarafları ayrı tutmak,
- Gündemi manipüle etmek,
- İletişimi ve düşünceleri kontrol etmek,
- Zaman baskısını kullanmak,
- Tarafları güldürmek ve
- Gücü dengelemektir.

Arabuluculuğun temel eleştirisi, arabulucuların tarafların son pozisyonları arasında görüş ayrılıklarına yol açabildikleri yönündedir. Arabulucuların strateji seçimi, ortak alan büyüklüğü değerlendirmelerine yakından bağlıdır. Dolayısıyla önemli olan husus arabulucuların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüm bulunabileceği inancıdır.

Ülkemizde de doktrinde arabuluculuğun bekleneni vermediği ileri sürülmekte ve hatta uygulamadan kaldırılması yönünde görüşler zaman zaman gündeme gelmektedir.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 7: Toplu Pazarlık Psikolojisi



İş Mücadelesi Örneği Olarak Grev

Barışçı çözüm yollarından sonuç alınmazsa mücadeleciler çözüm yöntemleri olan grev ve lokavt uygulamalarına geçerler. Grev; işçilerin ya da sendikaların verdiği kararlar ekonomik ve sosyal hak ve menfaatleri korumak veya geliştirmek amacıyla, işçilerin işyerinde geçici bir süre topluca iş bırakmalarınıdır.

Grev bir haktır. İşçi sendikasının gücünün en büyük kaynağı ve toplu sözleşmedeki en büyük silahıdır. Ayrıca ülkemiz hukuk sisteminde grev işçiler için anayasal ve yasal iş mücadelesidir.

Kanundaki tanım doğrultusunda, işçilerin işlerini bıraktıkları her durum grev değildir. Sadece kanundaki tanıma uyan davranışlar grev kavramı içinde kabul edilmektedir. Yasal anlamda grevin varlığı;

- Biri maddi,
- Diğeri psikolojik olmak üzere iki unsurun bir arada olmasına bağlıdır.

Maddi unsur işin bırakılmasına ilişkin iken, *psikolojik unsur* bu konuda anlaşma veya kuruluş kararına uymaya ilişkindir.

Grev eyleminin unsurları;

- İşin durdurulması,
- Toplu bir hareket olması,
- Mesleki amaç taşınması ve
- Geçiciliktir.

Grev sosyopsikolojik bir süreçtir. Grev kavramı süreçsel yönden beşe ayrılarak incelenebilir:

- **Bir karşı çıkma olarak grev:** Liderler, üye taleplerine ayak uydurmak için yarışır.
- **Bir savaş olarak grev:** taraflar arası düşmanlık, çatışma için dayanak oluşturur.
- **Bir taktik olarak grev:** Görüşme, karşılıklı bir oyundur.
- **Bir grup süreci olarak grev:** Sosyal yapılar ve süreçler, etkilenmeye yatkın olan çatışmayı yönetir ve kontrol eder.
- **Bir örgütsel değişim olarak grev:** Grev, katılanların endüstri ilişkileri iklimi üzerinde biçimlendirici etki yapar.

Ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte, sempati grevinden genel greve kadar birçok farklı grev mevcuttur. Ayrıca grevler işyerinden ülke düzeyine kadar farklı düzeylerde yapılabilmektedir.

Uygulamada grevlerin birçoğunun özellikle tarafların ücretler konusunda anlaşamamalarından kaynaklandığı görülmektedir.

Greve katılma sadece fayda-maliyet analizine ya da çıkar hesabına indirgenemez. Greve katılma öfke, hoşnutsuzluk ya da tutku nedeniyle de gerçekleşmiş olabilir.

Grev, işçilerin işletme yönetimi ile ilgili hoşnutsuzluklarını kolektif bir şekilde göstermesinde önemli araçlardan birisidir. Kolektif ses yaklaşımı bağlamında grevin davranışsal analizini yaparak grevin üç özelliği üzerinde durulmuştur:

- Birincisi, greve yol açan yönetsel uygulamaların önem taşınmasına rağmen, greve gitme kararının işçiler ve örgütleri tarafından verilmesidir.
- İkincisi, grev belirsizlik ve maliyetler içerdiğinden sadece ekonomik menfaatleri açısından değil aynı zamanda adalet ve meşruiyet görüşleri açısından da işçileri harekete geçirmelidir.
- Üçüncüsü, istihdam ilişkisi asimetrik olduğundan, bir başka ifadeyle işçiler işverenin emri altında olduğundan, grev işçilerin hoşnutsuzluklarını kolektif bir şekilde göstermelerinde temel araçtır. Tüm bu özelliklerden hareketle grev, işçilerin ve örgütlerinin kolektif ses haklarının bir göstergesidir.

Engellenme ve grev arasında bir ilişki söz konusudur. Grevin mesleki amaç unsuru da mevcut çalışma koşullarının korunması ve düzeltilmesi gibi bir amaca yönelik olması gerekliliğini ifade eder.

Grev sırasındaki çatışma davranışı kolektif eylem niteliğindedir. Bu nedenle de sosyal bilimciler, özellikle de sosyal psikologlar grevi öncelikle toplumsal bir olay olmasından hareketle incelemişlerdir.

Grev esnasında; gruplar arası ve grup içi önemli psikolojik süreçler ile mali durum ve istihdam statüsü ile ilgili ani değişiklikler ya da grev sonuçlarının belirsizliği ve tahmin edilemezliği gibi stresörler ortaya çıkar.

Bir başka ifadeyle greve katılan işçiler stres tepkileri ortaya koyar. İnsana ve eşyaya yönelik şiddet eylemleri, azalan verimlilik ve artan sabotajlar sonucunda işçi-işveren arasında süregelen düşmanlık ve gelir kaybı nedeniyle aileler ve toplumlar açısından olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir.

Stresin işlem modeline göre, psikolojik stres kişisel kaynakları aşan ya da zorlayan biçimde çevresel talepleri algılamının bir sonucudur. Stres bu algılamaya ilişkin bilişsel, duygusal, fizyolojik ve davranışsal tepkilerdir.

Olayların bilişsel değerlemesi stres tepki düzeylerinin temel bir unsurudur ve durumsal ile kişisel değişkenler arasındaki dinamik etkileşimlerden etkilenir. İşçiler, yüksek bir kaygı ve gerilim içeren bunaltı durumundadır. Ayrıca kişiler arası ilişkiler açısından iş uyuşmazlığıyla ilgili stresin, aile yaşamındaki gerginlikler, mücadeleciler ilişkilerde zayıflama ve şirket yönetimine karşı genel bir güvensizlik ile ilgili bulunmaktadır.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 8: Emeklilik ve İşsizlik Psikolojisi



Çalışma Yaşamından Ayrılma ve Dışlanma

Çalışma yaşamında gelişen değer, tutum ve davranışlar onun dışındaki yaşamı da biçimlendirmede etkili olabilmektedir.

Çalışma yaşamından ayrılma kavramı, bireyin kendi isteğiyle çalışma yaşamına son vermesi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma yaşamından dışlanma ise;

- Kişilerin iş arayıp da iş bulamaması ve
- Kişinin kendi isteği dışında işten ayrılması olmak üzere iki başlıkta toplanabilir.

Bununla birlikte emeklilik kavramına bakacak olursak, insanların uzun yıllar çalışmalarının neticesinde çalışma hayatlarının hukuki anlamda sona ermesi ile ifade edilmektedir.

Emeklilik Kavramı ve Farklı Anlamları

Emeklilik çok çeşitli anlamlara gelebilmektedir. Emeklilik yaygın şekliyle insanların çalışma yaşamından bazı haklar elde ederek kendi isteğiyle ya da malulen işlerinden ayrılmaları halidir.

Emeklilik kavramı bazen çalışan bireylerin işleri devam ederken işleriyle ilgili ruhsal bağın sona ermesi şeklinde de ifade edilmektedir.

Emeklilik zamanı ve koşulları ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte emeklilik çalışan için öngörülen zamanı doldurup bir ödül olarak da algılanmaktadır.

Emeklilik kavramlarından olan erken emeklilik ise sigortalı bireylerin şartların elvermesi durumunda kendi isteğiyle ya da malulen emekli olması olarak nitelenebilir.

İşsizlik Kavramı, İşsizliğin Nedenleri ve Türleri

İşsizlik, iş sahibi olmak isteyen ve bu yönde çaba sarf eden bireylerin çeşitli nedenlerle istihdam edilememesidir.

İşsizliğin çeşitli nedenleri olmakla birlikte çeşitli türleri de bulunmaktadır:

1. **İradi işsizlik:** Bireyin kendisinden kaynaklanan nedenlerle işsiz kalmasıdır.
2. **Gayri iradi işsizlik:** Bireylerin mevcut koşullara razı olmasına rağmen iradesi dışında iş bulamamasıdır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi gayri iradi işsizlik, iradi işsizliğin tersi durumdur.
3. **Konjonktürel işsizlik:** Ekonominin kötü olduğu durumlarda konjonktürel hareketlere göre ortaya çıkan işsizliktir.
4. **Yapısal işsizlik:** Ülkenin kendi ekonomik yapısından kaynaklanan işsizlik durumudur.
5. **Geçici işsizlik:** Bireylerin zaman zaman mevcut olduğu işten ayrılmış diğer işe geçerken arada geçen zamanda işsiz olmasıdır.
6. **Gizli işsizlik:** Ekonomide üretime ve verimliliğe katkısı olmayan bireylerin yani marjinal verimi sıfır olan bireylerin oluşturduğu işsizlik türüdür.

7. **Mevsime bağlı işsizlik:** Bazı ekonomik faaliyetlerin çeşitli mevsimlerde yapılması zorunluluğu karşısında bireylerin bu mevsimler dışında işsiz kalmasından ötürü ortaya çıkan işsizlik türüdür.

Emeklilik Sürecine Psikolojik Bakış

Emeklilik sürecinin dönüm noktaları psikolojik olarak yedi kategoriye ayrılabilir:

1. Emekliliğin algılanıp gündeme gelmesi
2. Emekliliğe hazırlık
3. Emekliliğe ilk adım
4. Balayı dönemi
5. Hayal kırıklığı
6. Yeni yaşama uyum
7. İsiktirar

İlk üç madde, emekliliğe hazırlık ve ilk adım aşamasını içermektedir.

Emekliliğin gündeme geldiğinde genellikle bireyler emeklilik ile ilgili bilgi toplamaya başlamaktadır. Bununla birlikte birey emeklilik kavramına bir algı oluşturmaya ve bu algıdan sonra duruma göre emeklilik kararı almaya yönelebilir.

Alınan emeklilik kararı hukuki yönden olabileceği gibi diğer çeşitli sebeplerle de (sağlık durumu, mali ve sosyal durum vb.) olabilir.

Emekliliğe ilk adım bir rahatlama olabileceği gibi, bir şok olarak da algılanabilir. Karar sonrasında ise birey kendini karmaşık duygular içinde bulabildiği gibi yaşamı farklı perspektiften de bakabilir.

Emeklilik sürecindeki diğer kalan son 4 madde (4, 5, 6 ve 7. maddeler) ise emeklilik yaşamı dönemi olarak incelenebilir.

Emeklilik sonrası ilk zamanlarda kişiler iş ortamının stresli ortamından uzaklaşmanın verdiği rahatlıkla adeta kendini bir balayı duygusunda hisseder. Bu duygu emekliliğin sorunlarıyla karşı karşıya gelinmesiyle beraber azalmaya başlamakta hatta hayal kırıklığına kadar gidebilmektedir.

Hayal kırıklığına yol açacak çeşitli sebepler ise;

- Emekli bireyin sağlık durumunun bozulmaya başlaması,
- Çalışırken elde edilen gelirin emeklilikte azalmaya başlamasıyla ortaya çıkan gelir azalışı,
- Yine çalışırken bireyin sosyal çevresinin kalabalık olmasıyla birlikte emeklilikte bu çevrenin azalmaya başlaması ve yalnızlaşma ve anlam boşluğunun ortaya çıkması,
- Bununla birlikte çalışılan döneme kıyasla kişinin emeklilikte evde daha çok zaman geçirmesi ve o güne kadar alışılmış zaman kullanımının değişmesine paralel zaman algılaması ve kullanımında radikal değişiklik ve





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 8: Emeklilik ve İşsizlik Psikolojisi



- Nihayet kişilerin emeklilikte beklentilerinin gerçekleşmemesi olarak sıralanabilir.

Emeklilik yaşamına uyum ise bireylerin kişilik tiplerine göre farklılık göstermektedir.

Son olarak istikrar evresi ise artık oturmuş bir emeklilik yaşamını yansıtmaktadır. Bu evrede çalışma yaşamındaki rutin işler gibi emeklilik yaşamı da rutin bir yola girmiştir.

Mutlu Bir Emeklilik Yaşamının Temelleri

Emeklilikle her şey bitmemekte, bireysel ve toplumsal çabalarla daha iyi iyileştirilebilen yeni bir yaşam dönemi başlamaktadır.

Yaşlılık olgusunu inceleyen psikoloji kuramları aşağıda kısaca anlatılmıştır:

- **Yetkinlik Kuramı:** *Yetkinlik*, kazanılan becerilerin ve varolan yeteneklerin karmaşık ve zor görevler karşısında çözüm üretebilme hatta çözebilme kavramıdır denebilir. Günlük yaşamda kendi başına yetebilme yeteneği ve beceri temel yetkinlik olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte yaşlı bireyler, emeklilik dönemlerinde daha çok boş zaman ve sosyal aktivitelerle becerilerini artırıp yetenekleriyle birlikte becerilerini de katkısıyla yaşamı daha iyi yönetebilmesi kavramı da *genişletilmiş yetkinlik* olarak ifade edilebilir.
- **Yaşlılığın Bilişsel Kuramı:** Bu kuram yaşlılık olgusunun değerlendirilmesinde sadece nesnel gözlemlere değil algı ve öznel değerlendirmelere de yer verilmesi gerektiğini noktasından harekete geçer.

Günümüzde geçerli yaklaşımlar, yaşlılık ve emekliliğin yetkinlik kazanma ile bireyin güdülenmesine bağlı olarak çok daha mutlu geçirilebileceğine işaret etmektedir.

İşsizliğin Psikolojik Etkileri

İşsizliğin psikolojik etkileri 1929 *Dünya Ekonomik Buhramı* başlangıcında araştırılmaya başlanmıştır. İşini kaybetmek, sigortasız işlerde çalışmak ya da çalışma hayatından yoksun olmak bireyler üzerinde derin psikolojik etkiler bırakmaktadır.

İşsizliğin psikolojik etkileri;

- Gelir kaynağının kaybı,
- Ailede var olan statü kaybı,
- Düzenli yaşam algısını kaybetme,
- Sosyal yönden dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya kalınması,
- Topluma sağlanan yararın kaybolma duygusu olarak sıralanabilir.

İşsizlik ve Bedensel Sağlık Sorunları

İşsizlik, ruhsal kökenli bedensel sağlık şikâyetlerine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki işsiz bireylerde sağlık sorunları daha sık görülmektedir.

İşsizlikle birlikte ortaya çıkan yoksulluk ve artan sosyal dezavantajlar;

- Beslenme sorunlarına,
- İş görme gücündeki azalmalara,
- Bedensel yapıda meydana gelen olumsuz değişimlere,
- Kalp, tansiyon vb. hastalıklarına neden olmaktadır.

İşsizlik ve Ruhsal Sorunlar

İşsizliğin ruhsal açıdan önemi bireyin sahip olduğu işin ve çalışma yaşamının içinde ortaya çıkmaktadır.

Bu konuda yapılan çalışmalardan birisi ise Jahoda'ya ait olan *mahrumiyet modelidir*. Bu modele göre, bireyin bir işe sahip olmasının sosyal kimlik ve çalışma düzeni gibi bir takım kazançlar doğuracağı ifade edilmektedir.

Bir diğer çalışma ise Warr'ın *vitamin modeli* ise dış faktörlerin ruh sağlığına etkisi ile vitaminlerin fiziksel sağlığa olan etkisi arasında benzerlik kurmuştur.

Tüm bu araştırmalara, işsizliğin ruhsal sağlığı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bireyler işsiz kaldıklarında sadece kendileri ruhsal yönden etkilenmemekte aynı zamanda çevresinde bulunan özellikle ailelerini ve yakın arkadaşlarını da psikolojik yönden etkilemektedir. Dahası, toplumda işsizlere “tembel” gözüyle bakılması ve ruhsal yönden etkilenmelerine de neden olunmasıdır.

Genelde eğitilmiş yani üniversiteden yeni mezun olmuş bireylerin bir ümitle iş piyasasına atılmaya çalışması ve bu denemelerin başarısız sonuçlanması genç nüfusun “*öğrenilmiş çaresizlik*” içine düşmesine neden olmaktadır. İşsizlik bağlamında öğrenilmiş çaresizlik işsizlerin çabalarının sonuçsuz kalacağına inanarak çaresizlik belirtileri göstermesi, pasif davranış biçimlerini benimsemesidir.

Algılanan İşsizlik Riski ve Etkileri

“İstihdam edilebilirlik” ve “yaşam boyu öğrenme” günümüz iş piyasalarında işsizlik riskini azaltmaya yönelik olarak giderek önem kazanan kavramlardır.

İşsizlik riskinin algılanmasında;

- Çalışan bireylerin işyerindeki pozisyonunun sağlamlığı,
- Niteliği ve
- Yönetici ilişkileri vb. faktörler etkilidir.

İşsizlik riskinin psikolojik baskısı altında çalışanlar ya da iş piyasasında iş arayanlarda, çalışma yaşamından beklentilerde ifadesini bulan güdülenme yapısında değişiklikler beklenebilir.

Abraham H.Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*, insan davranışlarında yaşamsal önem taşıyan ihtiyaçların öncelikle etkili olduğunu, hiyerarşik bir düzen içerisinde diğer üst düzey ihtiyaçların sırasıyla gündeme geldiği tezini savunmaktadır.





PSİ104U-ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Ünite 8: Emeklilik ve İşsizlik Psikolojisi



İşsizliğin Toplumsal Maliyeti

Her ne kadar işsizliğin sadece bireye zarar verdiği gibi görünmesine rağmen, aslında işsizliğin topluma da bir çok maliyetleri bulunmaktadır.

İş sahibi olan bireyler toplumsal statüde saygın bir yeri, sosyal iletişim ve ilişki ortamlarında sosyalleşme gibi özellikler taşımaktadır. Bilakis işsizler ise bu sayılanlardan uzak bir takım niteliklere sahiptir. Dolayısıyla işsizlere toplumda her zaman farklı bir gözle bakılmaktadır denebilir.

Özellikle gençlerde toplumsal maliyetleri ciddi sorunlara yol açabilir. İşsiz gençlerde ortaya çıkan, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı suç işleme olasılığının yüksek olması bunlardan sadece birkaçıdır.

İşsizlik, devlet bütçelerinde de oldukça büyük finansal zorluklara yol açmaktadır. İşsizlere ve aileleri için yapılan sosyal harcamalar gelmektedir. İşsizlere verilen işsizlik ödemeleri de bunlara ilave edilebilir.

Sonuç olarak, işsizlik toplumun her yönüne ağır maddi ve manevi maliyetler yüklemektedir.

