

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK
ROLÜ**

**ECEM AKBULUT
15713027**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2018**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK
ROLÜ**

**ECEM AKBULUT
15713027**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2018**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK
ROLÜ

ECEM AKBULUT

15713027

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 24/10/2018

Tezin Savunulduğu Tarih: 22/11/2018

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doc. Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyeleri	: Doc. Dr. Altan DOĞAN	
	: Doc. Dr. Emel ESEN	

İSTANBUL

2018

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ

Ecem Akbulut
Kasım, 2018

Tez çalışmasının temel amacı insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü araştırmaktır. Araştırma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçekler sırasıyla; Khatri (2000) tarafından geliştirilen “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği”, Luthans, Avolio ve Youseff (2007) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ve son olarak Hackman ve Oldham’ın (1975) İş Tanımlayıcı İndeksi’nden alıntılanan “İş Tatmini Ölçeği”dir. Verilerin analizi için *SPSS for Windows* 16.0 programı kullanılmıştır. Bilişim sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan uygulama neticesinde insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolüne rastlanmamıştır. Algılanan insan kaynakları uygulamalarının ve psikolojik sermayenin çalışanların, iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca algılanan insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik sermaye arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Tatmini

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE PRACTICES ON JOB SATISFACTION RELATIONSHIP

Ecem Akbulut
November, 2018

The main purpose of the thesis study is to investigate the mediating role of the psychological capital between the human resource practices and the job satisfaction of the employees. The research consists of four parts in total. Questionnaire was used as data collection tool in the survey. The scales included in the questionnaire were; The "Human Resources Practices Scale" developed by Khatri (2000), the "Psychological Capital Scale" developed by Luthans, Avolio and Youseff (2007) and the "Job Satisfaction Scale" quoted by Job Descriptive Index of Hackman and Oldham (1975). *SPSS for Windows* 16.0 program was used for the analysis of the data. As a result of the implementation on the employees in the IT sector, the relationship between the human resources practices and the job satisfaction of the employees was not found to be mediated by the psychological capital. Perceived human resources practices and psychological capital have been observed to positively affect the level of job satisfaction of the employees. In addition, there is no meaningful relationship between perceived human resources practices and psychological capital.

Key Words: Human Resource Practices, Positive Psychological Capital, Job Satisfaction

ÖN SÖZ

Çalışmam boyunca benden yardımlarını hiç bir zaman esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt başta olmak üzere, her daim beni destekleyen sevgili aileme ve bu süreçte yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Kasım, 2018

Ecem Akbulut

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı.....	4
2.1.1. Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçişin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi.....	4
2.1.2. Yönetim Süreçlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi.....	6
2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	6
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	9
2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	10
2.3.1. İşe Alım ve Yerleştirme.....	10
2.3.2. Eğitim ve Geliştirme.....	12
2.3.3. Performans Değerlendirme.....	13
2.3.4. Ücret ve Yan Haklar.....	14
3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....	17
3.1. Pozitif Psikolojinin Ortaya Çıkışı.....	17
3.2. Pozitif Psikoloji Kavramı.....	18
3.3. Pozitif Örgütsel Davranış.....	19
3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	20
3.4.1. Öz Yeterlilik.....	23
3.4.2. Umut.....	24
3.4.3. İyimserlik.....	25

3.4.4. Psikolojik Dayanıklılık.....	26
3.5. Rekabet Avantajı Sağlayan Pozitif Psikolojik Sermaye.....	27
3.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	28
4. İŞ TATMİNİ.....	30
4.1. İş Tatmini Kavramı.....	30
4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	31
4.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	33
4.2.2. İş Tatminini Etkileyen Dışsal Faktörler.....	33
4.2.3. İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler.....	33
4.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	34
4.3.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları.....	35
4.3.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları.....	35
4.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatminiyle Olan İlişkinin İncelendiği Çalışmalardan Bazıları.....	36
4.5. Pozitif Psikolojik Sermaye'nin İş Tatminiyle Olan İlişkinin İncelendiği Çalışmalardan Bazıları.....	37
5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	39
5.1. Araştırmanın Problemi.....	39
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	39
5.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	40
5.4. Araştırmanın Modeli.....	40
5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	41
5.6. Araştırmanın Yöntemi.....	42
5.6.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	42
5.6.2. Veri Toplama Aracı.....	43
5.6.3. Veri Toplama Yöntemi.....	43
5.6.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	43
5.7. Veri Analiz Tekniği.....	44

5.8. Bulgular ve Yorumlar.....	45
5.8.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları.....	45
5.8.2. Güvenilirlik Analizi.....	47
5.8.3. Normallik Dağılımı.....	47
5.8.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizler.....	48
5.8.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular.....	49
5.8.6. Araştırma Modelinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular.....	52
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	54
KAYNAKÇA.....	56
EKLER.....	62
ÖZ GEÇMİŞ.....	65

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: İlkel Toplumdan Bilgi Toplumuna Geçiş.....	5
Tablo 2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Klasik Personel Yönetimi.....	7
Tablo 3: Bilişsel ve Duygusal Boyutların Psikolojik Sermaye Boyutlarıyla Olan Uyumu.....	22
Tablo 4: Sosyal ve Üst Düzey Boyutların Psikolojik Sermaye Boyutlarıyla Olan Uyumu.....	22
Tablo 5: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri.....	27
Tablo 6: İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	33
Tablo 7: İş Tatminsizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları.....	34
Tablo 8: Bilişim Sektöründe Yıllar İtibariyle Gözlemlenen Oransal Değişim.....	41
Tablo 9: Demografik Özellikler.....	46
Tablo 10: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.....	48
Tablo 11: Tanımlayıcı İstatistikler.....	48
Tablo 12: Pearson Korelasyon Analizi	51
Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Tatmini Ölçeği.....	52
Tablo 14: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	40
---------------------------------------	----

1. GİRİŞ

Üretim faktörlerinden biri olan insan unsurunun psiko-sosyal yapıda olması insanı diğer üretim faktörlerinden ayırmakta ve ayrıcalıklı kılmaktadır. Günümüz örgütlerine bakıldığında çalışanların önemini kavradıkları ve insana yapılan yatırımı maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçtikleri görülmektedir. Çalışanlar, işverenlerin gözünde artık işgören olarak değil bir değer olarak görülmeye başlanmıştır. Değer olarak görülen bu çalışanların iş tatmin düzeylerini artırabilmek için ise insan kaynakları uygulamaları ayrı bir önem teşkil etmektedir.

Literatürde, etkili insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini artırdığı bazı çalışmalarla ortaya konulmuştur (Bibi ve diğ., 2012; Khan ve diğ., 2012; Koç ve diğ., 2014; Mudor, Tooksoon, 2011; Petrescu, Simmons, 2008; Savaneviciene, Stankeviciute, 2011). Araştırmada ise insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanında, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayenin bu ilişkideki aracılık rolü incelenmiştir. Psikolojik sermayenin günümüzdeki artan farkındalığı ile birlikte insan kaynakları yöneticilerinin adaylarda yalnızca teknik bilgi ve yetenek gibi özellikler aradığını söylemek çok doğru olmayabilir. Bu özellikler taklit edilebilir olmasından kaynaklı olarak örgütlere rekabet avantajı kazandıramayacaktır. Bu durumun bilincinde olan insan kaynakları yöneticilerinin taklit edilemeyecek olan psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) sahibi potansiyel çalışanlardan yana tercihlerini kullandıkları görülmektedir. Kısa vadede maliyetli gibi görünen bu yatırımın uzun vadede örgüt için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmektedir.

Geçmişte rekabet avantajı sağlayabilen sermaye türlerinden biri olan ekonomik sermaye artık bu görevini yerine getirememektedir. Bireyin günümüzde bir sermaye unsuru olarak görülmesiyle birlikte ekonomik sermaye yerini insanı odak noktasına alan beşeri sermaye, sosyal sermaye ve son olarak pozitif psikolojik sermaye gibi sermaye türlerine bırakmıştır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007). Zamanla beşeri sermaye ve sosyal sermayesinde taklit edilebilir olması pozitif psikolojik sermayeyi diğer sermaye türlerinden ayırmış ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir sermaye türü olarak karşımıza çıkarmıştır (Luthans, Youssef, 2004).

Psikoloji biliminin ilgilendiği konular da zaman içinde toplumsal değişimlere bağlı olarak değişikliğe uğramıştır. Önceleri I. ve II. Dünya savaşının getirmiş olduğu açlık, yoksulluk ve sefalet sebebiyle psikoloji bilimi patolojik durumlara yönelmiştir. Aslında psikoloji bilimi bundan çok daha geniş bir anlamı ifade eder. Sadece zayıf yönleri ve hastalıklara odaklanmaz aynı zamanda güçlü yönleri de açığa çıkarır. Günümüzde bireyin artan önemiyle beraber psikoloji biliminin eksik bıraktığı bu yöne vurgu yapılmaya başlanmıştır. Yalnızca hastalıklar iyileştirilmeye çalışılmamakta, bunun yanı sıra bireylerin güçlü olan yönlerinin inşası için de uğraşılmaktadır. Psikoloji biliminin farklılaşan bu bakış açısı karşımıza pozitif psikoloji adı altında çıkmaktadır.

Teorik açıdan yeni bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye literatürde yeni alanlar oluşturmasının yanında, bir yandan insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına da yenilikler getirdiği görülmektedir. Psikolojik sermayenin bir çok süreçle ilişkisi olmasına rağmen, literatürde bu konuda yeterli sayıda kaynağın varlığından söz edilmediği görülmektedir (Sun ve diğ., 2011, 70). Çalışmada bu eksiklik dikkate alınarak, insan kaynakları uygulamalarının mevcut çalışanların psikolojik sermayelerine olan etkisi incelenmiş ve böylece psikolojik sermayenin insan kaynakları uygulamalarındaki artan değeri ortaya konulmak istenmiştir. Luthans, Youssef ve Avolio (2007, 14)'nın belirttiği gibi doğru insanın doğru işe yerleştirilmesi son derece önemli olmakla beraber günümüzde tek başına yeterli olduğu söylenemez. Pozitif psikolojik sermaye yapısı gereği öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğundan insan kaynakları uygulamaları ve çalışan tutumlarından biri olan iş tatmini arasında köprü görevi görmektedir.

Literatür incelemelerine göre, insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü doğrudan ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu eksikliği gidermek amacıyla başlatılan çalışmada insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde; insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, insan kaynakları yönetimi kavramı ve insan kaynakları yönetim uygulamaları (işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan haklar) yer almaktadır. İkinci bölümde; pozitif psikolojinin ortaya çıkışı, pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), rekabet avantajı sağlayan pozitif psikolojik sermaye, insan kaynakları uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise; iş tatmini kavramı, iş tatminini

etkileyen faktörler, iş tatminin ilişkili olduğu kavramlar, iş tatminsizliğinin sonuçları, insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar ile pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar kısımlarından oluşmaktadır. Çalışmanın son kısmında da; bilişim sektöründe yapılan araştırmaya yönelik araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.



2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı

İnsan kaynakları yönetimi bireylerin verimini ve çalışma hayatının kalitesini artırmayı amaç edinen bir bilim dalıdır (Demirkaya, 2006). Geçmişten günümüze değin insanın olduğu her yerde henüz teorik anlamda vücut bulmamasına rağmen bir insan kaynağının yönetimi söz konusudur. Yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı M.Ö. 5000 Yılları ile Sümerlere kadar dayanmaktadır (Nişancı, 2015). “İnsan kaynağı” kavramı ise ilk olarak 1950’lerin sonlarına doğru Myers ve Harbison gibi bilim insanları tarafından kullanılmıştır (Özkaplan ve Selamoğlu, 2005:3’den aktaran Demirkaya, 2006). Koca (2010, 55), insan kaynakları yönetiminin 1900’lerde operasyonel, 1960’larda yönetsel ve 1980’li yıllardan itibaren ise stratejik bir rol üstlendiğini dile getirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ülkemizde geldiği noktaya bakıldığında 1980’li yıllarda insan kaynakları yönetimine olan farkındalığın oluştuğu ve önemini günümüze değin artırarak devam ettirdiği söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin 1980’lerde ortaya çıkmasının nedenlerinden bazıları “ekonomik durgunluğun meydana gelmesi, rekabetin uluslararası bir hal alması, üretimde var olan verimliliğin giderek düşmesi” olarak sayılabilir (Koca, 2010, 48-49).

2.1.1. Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçişin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi

1980’li yılların öncesinde insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan birçok etken vardır. En büyük etkenlerden biri toplumsal değişimlerdir. İnsanların beklentileri farklılaşan yaşam koşulları ile birlikte sürekli olarak değişmektedir. Başka bir ifadeyle, insanı tatmin eden unsurlar içinde bulunan toplumsal koşullardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Geçmişten günümüze sürekli olarak değişen ve sırasıyla ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu olarak karşımıza çıkan bu toplumsal süreçler bireylerin hayatlarını da büyük ölçüde etkilemektedir.

Tablo 1: İlkel Toplumdan Bilgi Topluma Geçiş

İlkel Toplum	Tarım Toplumu	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
İnsan ve doğa iç içe	Toprağın keşfi	Artan Tarımsal üretim	Teknolojik gelişmeler
İnsan gücü	Küçük atölyeler	Buharlı mak. icadı	Bilgisayarla hızlanan iletişim
Deneme yanılma metoduyla öğrenme	Yerleşik hayata geçiş	Çeliğin bulunması	Bilgi artışı
Basit araç-gereç kullanımı	Temel sermaye: Toprak	Ulaşım ve iletişim ağının hızlanması	Temel sermaye: Bilgi
Göçebe yaşam tarzı	Din, ırk ya da sınıf gibi sosyal özelliklere dayalı yönetim	Makineleşme	Küreselleşme
Bireysel korunma		Şehirleşme	Post-modernizm
Fiziksel güce ve inançlara dayalı yönetim tarzı			İnsan unsuru
			Profesyonel meslek: Yöneticilik
			Bilgiye dayalı yönetim
			Sosyal çıkarlar

Kaynak: İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2009).

İlkel toplumda yaşayan insan ile bilgi toplumunda yaşayan bir insanı tatmin edici unsurlar farklılık gösterecektir. Fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ilkel insan için tatmin unsuru iken tarım toplumunda yaşayan insan için tatmin edici bir unsur değildir. Bu sebeple insanlar değişen koşullarla birlikte farklılaşan ihtiyaçlarına da yanıt aramaya başlamışlardır. 1860'lı yıllarda sanayi toplumuyla beraber “hızlı kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, sembolik para (kağıt para) hakimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim” (Fındıkçı, 2009) gibi bir çok kavram hayatımıza girmiştir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi ve yetenekler çok daha kısa süre içinde tükenerek, geçerliliğini yitirmeye başlamış ve insanı her daim değişime zorlamıştır. Sonuç olarak, toplumsal süreçlerin sürekli olarak kendini yenilemesi sosyal bir varlık olan

insanın bu değişimlerden etkilenmesine sebep olmakta ve dolayısıyla insan kaynaklarının yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.1.2. Yönetim Süreçlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkisi

Yönetim süreçleri insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir diğer etkindir. Adam Smith (1776)'ın üretim süreçlerini temel alt görevlere ayırdığı “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde direkt olarak işin yönetimi ele alınmış olsada, insan yönetimine etkileri olduğu görölmektedir. Bilimsel yönetim anlayışının öncüsü olan F. W. Taylor (1880)'un üretim sürecinde çalışanların daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla yapmış olduğu hareket ve zaman etütleri çalışmaları yine aynı şekilde insanın öneminin anlaşılmasıyla sonuçlanmıştır. Hawthorne araştırmaları, insanın öneminin anlaşılmasıyla sonuçlanan bir başka çalışma olarak görölmektedir. Bu araştırmalarla üretimde verimliliği etkileyen en önemli unsurun insan olduğu ve verimliliğin bireysel faktörlere göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Adam Smith (1776), F. W. Taylor (1880) ve Hawthorne araştırmaları her ne kadar başka amaçlarla başlatılmış olsa da üretim faktörlerinden biri olan insanın diğer faktörlerden ayrılarak öneminin anlaşılmasıyla sonuçlanmıştır.

20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan Yeni Rönesans akımı ile insan kaynakları yönetiminin gelişiminin hızlandığı, “iletişim devrimi, değişen ilerleme kavramı, ekoloji ve çevre sorunları, moral ve etik değerlerdeki değişmeler” (Ergüder, 1994' den aktaran Fındıkçı, 2009) gibi bir çok kavramın hayatımıza girdiği ve insanların hayatlarını şekillendirdiği görölmektedir.

Yönetim süreçleri birbirini takip eden bir dizi aşamadan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise tüm bu süreçleri harmanlayarak insana ilişkin olguları bir bütün içinde ele almaktadır.

2.1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Zamanla gelişen sanayi ve teknoloji artan üretim artışının yanında örgütlerin ihtiyaç duydukları çalışan sayısını ve çalışan problemlerini de artırmaktadır. Çalışan ve işveren arasında ki problemlerin çözülmesi için bir birimin varlığına ihtiyaç duyulmuştur. 1930'lu yıllarda personel yönetimi olarak ortaya çıkan bu birim çağa uyum sağlayarak şu an ki modern insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Başka bir söylemle, insan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminin yerine kullanılan modern bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Ekinci, 2008, 177).

1930’larda ki personel yönetiminin yalnızca çalışan ihtiyaçlarının karşılanması rolünü üstlendiği görülmektedir. 1970’li yıllarda çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında örgütsel amaçlara verimli biçimde ulaşılması noktasında bireyin önemi anlaşılmış 1980’lere gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Literatürde personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin aynı kavramlar olup olmadığı konusunda 2 farklı görüş mevcuttur. Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında önemli bir fark görmeyen yazarlara göre insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeni bir bakış açısıyla ele alınmış halidir. Bu görüşe göre, personel yönetimi fonksiyonlarının, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla büyük benzerlik göstermesi 2 kavramın uygulama düzeyinde aynı temele dayandığına işaret eder. Amerika Personel Yönetimi Enstitüsüne göre; “Personel yönetimi, genel yönetimin bir parçası olup işletmede çalışan insanı ve ilişkilerini konu almaktadır”. 1971 yılında kurulan ve alanında en yaygın organizasyon olan Personel Yönetimi Derneği ise, alanında uzman bir çok insan kaynakları ünvanlı profesyonel bulunmasına karşın dernek ismini değiştirme gereği duymamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin farklı kavramlar olduğunu savunan görüşe göre, personel yönetimi yalnızca personellerle ilgili kayıtların tutulması gibi idari konularla ilgilenmekte ve insan kaynakları yönetiminin yalnızca bir kısmını oluşturmaktadır (www.mcozden.com [17.05.2017]). Günümüzde genel kabul edilen bu görüşe göre personel yönetiminin eksik bıraktığı bir çok işlev insan kaynakları yönetimi tarafından tamamlanmaktadır. Örgütlerde stratejik rol üstlenen insan kaynakları yönetimi yalnızca personel işlevlerini yerine getiren personel yönetiminin çok daha ötesine geçmektedir (Ekinci, 2008, 179).

Stratejik boyuttaki insan kaynakları yönetimi ile klasik personel yönetimini birbirinden ayıran en temel farklar ise aşağıdaki gibidir:

- 1) İnsan kaynakları yönetiminin odak noktası insandır.
- 2) İnsan kaynakları yönetiminde örgüt ortamı ve örgüt çevresi personel yönetimine göre çok daha geniş kapsamlıdır (Koca, 2010, 82).

Tablo 2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Klasik Personel Yönetimi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Klasik Personel Yönetimi
Örgütsel plan ve strateji belirlemede rol	Yalnızca operasyonel boyutta planlama

oynamak, şirketin insan kaynakları fonksiyonlarının örgüt stratejisine nasıl yönlendirileceği konusunda karar almak.	yapmak.
Yüksek düzeyde otoriter yetki bulunmaktadır (İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı gibi).	Orta düzeyde yetkiye sahiptir (Personel direktörü gibi).
Tüm üst yönetim ve çalışanlarla ilgilidir.	Sadece çalışan personelle ilgilidir.
Statejik karar verme konusunda yetkiye sahiptir.	Sadece operasyonel karar verme yetkisine sahiptir.
Şirket bünyesinde bulunan tüm organizasyonel yapılarla entegre bir şekilde çalışmaktadır.	Diğer bölümlerle çok az entegre olmaktadır.
Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını ve aktivitelerini koordine eder.	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını ve aktivitelerini koordine etmez.

Kaynak: Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010), 34.

Personel yönetimi günlük problemlerin çözümüyle ilgilenirken insan kaynakları yönetimi ise olaylara daha geniş bir açıdan bakmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yalnızca günlük sorunlar üzerine değil, kurumun gelecekte başarılı olabilmesi için izlenmesi gereken yollar üzerine odaklanır. Bir başka söylemle, personel yönetimi departmansal fonksiyonları yerine getirmekte, insan kaynakları yönetimi ise olaylara daha stratejik ve uzun vadeli olarak yaklaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi insanı iş gören olarak görmez. İnsan kaynakları yönetiminde her bireyin ayrı bir değer olduğu algısı vardır. Bu bağlamda, en temel amaçlarından birisi kurumda var olan değerleri ortaya çıkarmak ve potansiyel değerlerin gelişimine katkı sağlamaktır.

Örgütlerde bireye verilen önemin artması, örgütsel vizyon ve misyon, örgüt kültürü gibi kavramlar personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi ifade eden yenilikler olarak görülmektedir (Ekinci, 2008, 180).

Personel yönetiminde yalnızca örgüt çalışanları odak noktası iken insan kaynakları yönetiminde mevcut çalışanlar dışında potansiyel çalışanlara da odaklanılmaktadır. Geleneksel personel yönetiminin bir sonra ki aşaması her bir yöneticinin insan kaynakları yöneticisi olduğu düşüncesi iken, insan kaynakları yönetimine göre insan kaynakları yöneticileri diğer birim yöneticilerine uzmanlık ve danışmanlık yapabilmelidirler (Koca, 2010, 83).

20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen insan kaynakları yönetim yaklaşımının kapsamlı ve bütüncül yapısı personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmaktadır (Koca, 2010, 80).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminin merkezinde insan ilişkileri yer almaktadır. Bu durum insan kaynakları yönetimini oldukça karmaşık bir hale getirmekte ve içeriğinin sınırlandırılmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi araştırılırken literatürde bir çok tanımla karşılaşılmiştir. Çalışmada bu tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir:

İnsan kaynakları yönetimi, “Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir” (Yüksel, 2003, 8).

“İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” olarak tanımlanmaktadır (Koca, 2010, 32).

“İnsan kaynakları yönetimi; kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye ve onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır” (Dursun, 2016).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkılarak, insan kaynakları yönetiminin örgüt içinde insana dair tüm çalışmaları kapsayan bir yönetim biçimi olduğu görülmektedir. İlhami (2009, 23) tarafından bu çalışmalardan bazıları; “İnsan kaynakları yönetiminin planlanması, iş analizleri ve görev tanımlarının belirlenmesi, kurum için ihtiyaç duyulan insan kaynağının belirlenmesi için ilan verilmesi, iş başvurularının kabulü, görüşme süreçlerinin takibi, oryantasyon eğitimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler ve sağlık hizmetleri” olarak sayılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin 2 temel amacı vardır:

- 1) Örgütteki mevcut insan kaynağını örgütsel hedefler doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirmek,
- 2) Bireylerin ihtiyaçlarına cevap vererek onların mesleki gelişimlerine katkı sağlamaktır.

Odak noktası birey olan insan kaynakları yönetiminin tek amacı çalışanların örgüt amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaşabilmesini sağlamak değildir. İnsan kaynakları yönetimi bu amacı gerçekleştirmek için çabalarırken bir yandan iş tatmini yüksek olan çalışanlar ortaya çıkarmak ister. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin hedefinde yalnızca örgütsel amaçlara verimli bir şekilde ulaşmak yoktur. Eğer çalışanların iş tatminleri yüksek olursa örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendilerinden çok daha fazla çaba sarfedecekleri düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş tatminlerini artırmak ve mutlu çalışanlar yaratmak örgütte var olan verimliliğe de katkı sağlayacaktır.

2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Günümüzde insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç gözle görülür bir şekilde artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bankacılık sektöründen kurumsal sektöre, eğitim sektöründen politikaya, bilişim sektöründen kar amacı gütmeyen örgütlere kadar her alanda önemli bir rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile örgüt içindeki insan kaynaklarının yönetimi mümkün kılınmaktadır.

Çok sayıda insan kaynakları uygulamaları bulunmasına karşın bu uygulamaların her biri çalışan motivasyonunu artırarak örgütsel amaçları gerçekleştirme amacı taşımaktadır. Eğer çalışan artan bir motivasyona sahip ise, insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği söylenebilir.

Ülkemizde örgütler insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini kavrayarak insan kaynakları yönetimine daha fazla ağırlık verir duruma gelmiş, işgören seçimi, eğitim ve geliştirme ve özellikle performans değerlendirme konularında çağdaş yöntemleri kullanma gereği duymuşlardır (Bingöl, 2016).

2.3.1. İşe Alım ve Yerleştirme

Etkin bir insan kaynakları yönetimi başarılı bir işe alım ve yerleştirme sürecinden geçmektedir. Bu süreç personel ediniminin son evresidir. Personel seçiminin temel amacı,

aday havuzundan en nitelikli olanları belirlemek ve istihdam etmektir (Benli ve Şahin, 2004, 118). Seçme kararı verilmeden önce uygulanacak olan yöntem ve teknikler doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Genellikle insan kaynağının temini için 2 yöntemden yararlanıldığı görülmektedir. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere karşımıza çıkmaktadır. Firmalar maliyetlerini azaltmak amacıyla öncelikle olarak iç kaynaklardan (terfi, transfer gibi) yararlanma yoluna gitmektedirler. Bu şekilde eleman temini haricinde zaman zaman dış kaynaklara da (danışmanlık büroları, başvurular, ilanlar gibi) başvurulduğu görülmektedir.

Örgütler işe yerleştirecekleri bireyleri seçerken “bireysel uyumu” (Bingöl, 2016, 233) ve üretkenlik potansiyeli yüksek olan adaylara odaklanırlar. Bu seçim sonucunda örgüt ve birey açısından karşılıklı bir fayda söz konusu olmaktadır. Doğru kişinin işe alımıyla birlikte, kişisel özellikleri ve gereksinimleriyle uyuşan bir işi olan bireyin iş tatmini ve performansı artacaktır. Dolayısıyla zaman içinde örgütün verimliliğine de katkı sağlayacaktır (Koç, 1).

Seçim sürecinde ki en önemli adım “neyin” ve “kimin” arandığının iyi bilinmesi gerektiğidir. Bu sebeple iş gerekliliklerinin açıklanması ve bu işi yapabilecek adayların sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi oldukça önemlidir (Kepir, 1996’dan aktaran Koç, 1). Ayrıca, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneğin iş gerekleriyle olan uyumunun yanında, bireyin örgüt kültürüyle de uyum sağlaması ve ya sağlayabilecek olması da ayrı bir önem teşkil etmektedir (Doğan A., 2014’den aktaran Gültekin ve diğ., 2015).

Örgütteki açık pozisyonlara uygun niteliklerde ki adayların aranması “personel seçim problemi” olarak tanımlanmaktadır. Bu problemin bir an önce çözülmesi için işe alım süreçlerinin olabildiğince hızlı yapılması gerekmektedir (Özgörmüş ve diğ., 2005).

Kaynak ve diğ., (1998)’ne göre, işe alım süreçleri başvuru kabulü ve ön görüşmeyle başlamakta ve sırasıyla şu şekilde devam etmektedir: Psikoteknik testler, iş görüşmesi, referans araştırması, işe alım kararı, sağlık kontrolü ve son aşama olan iş başlangıcıdır.

Başvuru kabulü ve ön görüşme aşamasında eğitim, tecrübe ve fiziki şartlardan geçerek başarılı olan adaylar psikoteknik testlere tabi tutulmaya hak kazanırlar. Test sonuçları başarılı olan adayların iş görüşmeleri yapılmaktadır. Yapılan bu görüşmeler aracılığıyla adaylar yüz yüze daha yakından tanınırken, aynı zamanda adaylara da örgüt kültürünü ve imajını daha yakından görme imkanı sağlanmaktadır. İş görüşmesi olumlu sonuçlanan adaylar için referans araştırma süreci başlatılmakta, bu süreçle birlikte adayın önceki işindeki davranışları hakkında

bilgi edinilmektedir. Tüm bu aşamaların sonunda işe alınmasına karar verilecek adayların sağlık kontrollerinin tamamlanmasının ardından işe başlangıç aşamasına geçilmektedir (Kaynak ve diğ., 1998'den aktaran Çavdar ve Çavdar, 2010, 85-91).

Başarılı firmaların işe alım süreçlerine bakıldığında zaman adayları çok daha fazla zorladıkları ve detaylı işe alım süreçlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple işten ayrılmalar ve işten çıkarılma sayısı oranları diğer firmalara nazaran oldukça düşük olmaktadır.

Seçim süreci, insan kaynakları uygulamaları arasında maliyeti oldukça yüksek olan bir aşama olmasına karşın, doğru yapılan bir personel seçimi ile uzun vadede elde edilen gelir katlanılan maliyetin çok daha üzerinde olmaktadır (Bingöl, 2016, 232).

2.3.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin doğru, etkili ve verimli olarak yapılabilmesi için eğitim ve geliştirmenin önemi oldukça fazladır. İşe alım ve seçim aşaması örgütün amaçlarına ulaşabilmesi noktasında ne kadar önemli ise, eğitim ve geliştirme de örgüt için o kadar önemli bir faaliyet olarak görülmektedir. İşe alınan adayların ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen değişimlere ayak uydurabilmeleri sürekli eğitim ve gelişimle mümkün kılınmaktadır.

Şencan ve Erdoğan (2001) eğitimin bireyin olumlu yönde ki değişime hazırlama süreci olduğunu dile getirirken, Muradova; “Eğitim hayatın başlangıcından bitişine kadar devam eden bir bilgilenme sürecidir”. şeklinde tanımlamaktadır.

Birey düzeyinde verilen eğitimler ile bireyin şu an sahip olduğu ve gelecekte sahip olacağı işleri daha iyi yapması amaçlanırken, örgüt düzeyinde verilen eğitimlerle çalışan performansının en iyi düzeye çıkarılmaya çalışıldığı söylenebilir (Şencan, Erdoğan, 2001). Şencan (2001)'a göre “değişim süreci” olarak tanımlanan eğitimin amacı; çalışan davranışlarında “arzulanan yönde değişimi” yakalayabilmektir. Verilen eğitimlerle çalışanların bilgi ve beceri düzeyi artırılırken bir yandan tutumlara da yön verilmeye çalışılmaktadır. Etkili bir eğitimden bahsedebilmek için çalışanın davranışlarındaki değişimin yanında çalışan performansının da olumlu yönde değişmesi gerekmektedir (Şencan, Erdoğan, 2001, 1-2).

Eğitim ve geliştirme birbirini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim olmadan gelişim mümkün değildir. Eğitimde bireyin var olan yeteneklerine yenisini eklemek amaçlanmaktadır. Kısa vadeli bir süreçtir ve mikro öğrenmeyi içerir. Gelişim ise, bireysel,

sürekli, uzun vadeli bir süreçtir ve makro öğrenmeyi içerir. Eğitim, bireyin şu an ki işine hazırlanmasını sağlarken, gelişim bireyin geleceğe hazırlanmasını sağlamaktadır. Yani gelişimin aslında eğitimin sonucu olduğu söylenebilir (Muradova, 76).

Şencan (2001)'e göre geliştirme, “Çok yönlü eğitim programlarıyla bireyi üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlama süreci” olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme sürecinin yalnızca bireyin teknik ve mesleki açıdan gelişimini kapsadığını söylemek çok doğru olmayabilir. Bunun yanı sıra beşeri, sosyal, kültürel, siyasal gibi konuları da kapsamaktadır. Geliştirme bireyin kendini hayat boyu yenileme sürecidir (Şencan, Erdoğan, 2001, 4). Buradan da anlaşılabileceği üzere, gelişim süreci bireyin yalnızca işinde geçirdiği süreden ibaret olmayıp, hayatının her anında devam eden bir süreç olduğu görülmektedir.

Şirketlerde uygulanan kişisel gelişim ve kariyer eğitimlerinin çoğunlukla stratejik yönetim kademelerine kadar yükselme potansiyeli olan adaylar üzerinde uygulandığı görülmektedir. Bu eğitimlerle çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlama amacından ziyade, çalışanın uzun vadede geleceğe hazırlanmasını sağlamaktadır (Şencan, Erdoğan, 2001, 4-6).

2.3.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme bireyin herhangi bir işe ilişkin başarısını ve etkinlik düzeyini belirleme faaliyetidir. Burada başarısı ölçülen olgunun birey olması ve başarının subjektif bir kavram olması performans değerlendirmeyi oldukça zor bir hale getirmektedir (Gavcar ve diğ., 2006, 32).

Performans değerlendirme süreci ile bireyin güçlü ve güçsüz yönleri tespit edilerek başarılı ve başarısız olduğu noktalar geri bildirim sistemi ile bireye bildirilmektedir. Elde edilen performans sonuçlarına göre işten çıkarma, ücret artışı, terfi, ikramiye, ödül, ceza gibi yönetsel kararlardan hangisinin uygulanacağına karar verilmektedir (Akı, Demirebilek, 2010, 81).

Başka bir söylemle, performans değerlendirme boyutu insan kaynakları yönetimi için temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda, performans değerlendirme sistemi ile bireyin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması araştırma kapsamında psikolojik sermaye ile ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple, performans değerlendirme boyutu diğer insan kaynakları uygulamaları arasında çalışma açısından görece önemlidir.

Performans değerlendirmenin bazı kaynaklarda “iřęören değerlendirmesi”, “başarı değerlendirmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “ęalıřanın değerlendirmesi”, “sicil” olarak adlandırıldığı görülmektedir. Performans değerlendirme ęalıřanın yeteneklerinin işin nitelik ve gerekliliklerine uyumunu  lęen ve ęalıřanın başarısını belirleyen objektif analizler olarak tanımlanmaktadır (Akyüz 2001: 82’ den aktaran Pehlivan, 2008, 173).

Pehlivan (2008, 174)’a göre performans değerlendirmenin 2 temel amacı vardır:

- Performansı geliştirmek ve,
- Performans değerleme sonuçlarına göre işten ęıkarma, terfi, ücret artışı gibi kararları verebilmek.

Ęalıřanların performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir çok geleneksel ve modern performans  lę m tekniği olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları grafik  lę m yöntemi, kritik olay yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, tanımlayıcı metin tipi değerlemeler, kıyaslama yöntemleri, 360 derece değerleme yöntemi ve ęaędař performans değerlendirme yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gavcar ve diğ., 2006, 34-46).

Performans değerlendirme boyutu sayesinde geğmiş veriler ile geleceğe ışık tutulduğundan hem yöneticiler hem ęalıřanlar için ayrı bir önem teşkil etmektedir. Performans değerlendirme süreciyle elde edilen verilerin yönetim kararlarını büyük  lę de yönlendirdiği söylenebilir (Akı, Demirbilek, 2010, 82).

2.3.4.  cret ve Yan Haklar

1990’lı yılların ortalarından itibaren insan kaynakları yönetiminin kapsamı içine girmeye başlayan ücret yönetimi 2000’li yılların sonlarına doğru insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz bir unsuru haline gelmiştir.

Üretim faktörlerinden biri olan emeğin getirisi, ücret olarak tanımlanmaktadır (şardan, 2012).

Ataay’a (1989) göre, sosyal ücret kavramı ile işletme ekonomisinde ki ücret kavramı yakın ilişki içindedir. Sosyal  cret; ęalıřanın belli bir yaşam standartına ulaşarak bunu sürdürmesini sağlayabiliyorken, işletme ekonomisinde ki ücret; “eşit işe eşit ücret” anlamına gelmektedir. Ekonomik olarak ücret kavramı ise; “İnsan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle iřę renlere yapılan ödemeleri içermektedir” (Ataay, 1989, 46).

Çalışanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini işyerine aktararak ücret ve ya maaş almaya hak kazanırlar. Ücret saat başına yapılan ödemelere karşılık gelirken, maaş aylık olarak yapılan ödemelere karşılık gelmektedir (Gürbüz, 2002, 1).

Şardan (2012) tarafından ücret yönetimi; “Bir işyerinin ihtiyaç duyduğu işgücünü işe yerleştirme ve istihdamında devamını sağlamanın yanı sıra, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, işyerinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecinin bütünü” şeklinde ifade edilmiştir.

Ücret yönetiminin başarısızlıkla sonuçlanması bir takım olumsuz durumları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan başlıcaları artan çalışan memnuniyetsizliği, işe devamsızlık, işgücü devir oranının yükselmesi olarak sayılabilir. Bu durum kurumun rekabet edebilirlik yapısını bozarak maliyet artışına sebep olmakta ve ciddi anlamda zarara yol açmaktadır. Yani ücret yönetimi ile kurumun başarısı arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Şardan, 2012). Gürbüz’e (2002, 3) göre, ücretinden tatminsiz olan bireyde “grev”, “işletme içi anlaşmazlıklar”, “işe geç gelme”, “rapor yoluyla gelmeme” gibi problemler ortaya çıkmaktadır. Verim düşüklüğü ile sonuçlanan bu durum zamanla işten ayrılmalara sebep olmaktadır.

İşletmeler ücret düzeylerinin alt ve üst sınırlarını belirlerken daha çok dış çevre faktörlerinden etkilenmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin %90’ından fazlası çalışanlarına vermiş oldukları ücreti saptarken diğer işletmelerin çalışanlarına vermiş oldukları ücretlerle kıyaslamakta ve bunun paralelinde bir ücret skalası hazırlamaktadırlar. (Ataay, 1989, 50).

Bireyin ücret tatmini toplumsal koşulların farklılaşmasıyla beraber sürekli olarak değişmektedir. Ücret tatminini etkileyen bir diğer değişken ise yönetim akımlarıdır. Geleneksel görüşe göre; insan ekonomik bir varlık olmasından dolayı ekonomik özendiricilerle güdülenecek ve en fazla kazanç sağlayacağı işi yapacaktır (Ataay, 1989, 56). Bu görüşe göre, insanı motive etmek için ücretin tek başına yeterli olduğu görülmektedir. Beşeri ilişkiler akımına göre, insan sosyal bir varlık olmasından dolayı yapmış olduğu işi etkileyen bir çok güdü, gereksinim ve beklentiye sahiptir (Ataay, 1989, 59). Bu akıma göre, bireyin grup içindeki sosyal durumu işinden önce gelmektedir. Yani bireyi motive eden bireyin grup içindeki sosyal durumudur. Özgerçekleştirime yönelik insanın güdülenmesi, beşeri ilişkiler yaklaşımındaki insanın güdülenmesine benzetilmektedir. Aradaki fark, beşeri ilişkiler yaklaşımında insan daha çok alt düzey ihtiyaçlarının tatminine odaklanırken, özgerçekleştirime yönelik insan daha çok üst düzey ihtiyaçlarının tatmine cevap aramaktadır

(Ataay, 1989, 65-66). Başka bir ifadeyle, birey işinde tanınma, ilerleyebilme olanağı gibi üst düzey ihtiyaçlarının giderilmesiyle ücret tatminini sağlamaktadır. İnsanı kamaşık bir varlık olarak gören yaklaşıma göre ise, insan her ne kadar ekonomik etmenlere önem veriyor olsada, sosyal açıdan onları tatmin eden işlere daha çok yönelmektedir. Bu yaklaşımda insanların ihtiyaçları ve güduları birbirini karşılıklı olarak etkilemekte, sonuç olarak ortaya “karmaşık bir güdü ağı” ortaya çıkmaktadır. Ataay’a göre, ihtiyaçların sıralanması bireyden bireye farklılık göstermekte ve her örgüt ortamı bireye yeni bir güdülenme kazandırmaktadır. Ayrıca çalışanların ücretlerinden tatmin olma durumu yeterlilikleriyle ilgili olmakta ve sonuç olarak maddi ve psikolojik uyum açığa çıkmaktadır (Ataay, 1989, 77).

Araştırmanın 1. bölümünde yukarıda görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili ayrıntılara yer verilmiştir. Teorik incelemeye dayanan bu bölümde öncelikle insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı ele alınmış ardından insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanmıştır. Son olarak insan kaynakları uygulamalarından işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan haklara değinilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenini açıklayan bu bölümün ardından ikinci bölümde aracı değişken olan pozitif psikolojik sermayeye yer verilecektir.

3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

3.1. Pozitif Psikolojinin Ortaya Çıkışı

Pozitif psikolojinin temelleri Fenomenolojik Yaklaşımlar'a dayanmaktadır. Rogers, Maslow, May ve Fromm insancıl psikologlar olarak bilinen bu akımın öncülerinden bazılarıdır. Bu yaklaşıma göre “İnsan, olabildiği kadar kendini geliştirme ve gerçekleştirme potansiyeli olan bir canlıdır. İnsan doğasında en iyiyi yapma ve yetkinleşme çabası vardır. İnsan bu yolla mutluluğu aramakta ve mevcut potansiyelini gerçekleştirmeye çalışmaktadır” (Aydın ve diğ., 2013).

Allport (1961) ve Maslow (1971) tarafından ele alınan pozitif psikoloji, ardından Martin Seligman (1998) tarafından ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Günümüze kadar kümülatif bir biçimde gelişen pozitif psikoloji bir yandan ampirik araştırmalarla da desteklenmiştir. Yani, pozitif psikoloji kavramı yeni bir kavram olamamakla birlikte farkındalığının son zamanlarda giderek arttığı söylenebilir. Genel itibariye psikoloji bilimi hem negatif hem pozitif kavramlara odaklanır. Fakat geçmişe bakıldığında psikoloji biliminin sürekli olarak negatif kavramlar üzerinde durduğu ve güçlü yönlerden ziyade problemler üzerine odaklandığı görülmektedir. Psikoloji alanında yapılmış olan araştırmalara göre, yayınlanmış olan 200.000 makalenin 80.000'i depresyon, 65.000'i anksiyete, 20.000'i korku, 10.000'i sinirlilik hali gibi negatif kavramları konu edinirken, yalnızca 1000 makalenin pozitif unsurları içerdiği görülmektedir (Luthans, 2002b).

Psikoloji biliminin temel görevleri zararları onarmak, problemleri önlemek ve insanlarda var olan güçlü yönleri ortaya çıkarmaktır. Buradan anlaşılacağı üzere, psikoloji biliminin görevleri arasında negatif ve pozitif yaklaşımlar birlikte yer alır. Fakat, zaman içerisinde psikoloji bilimi insanlar da yalnızca neyin yanlış olduğuyla ilgilenmiş psikolojik problemlerin tedavisine ve zayıf yönlerin tespitine odaklanarak çoğunlukla negatif yaklaşımlar üzerine çalışmıştır (Luthans, 2002a). Dolayısıyla psikoloji bilimi bu bağlamda bakıldığında görevini tam olarak yerine getirememektedir. Negatif yaklaşımlarla ilgilenildiği kadar pozitif yaklaşımlarla da ilgilenilmesi gereklidir. Psikoloji biliminin görevini tam olarak yerine getirebilmesi için yalnızca problem odaklı davranmaması gerekir. Seligman (2002), “Psikoloji sadece hastalıkları, zayıflıkları ve hasarı inceleyen bir bilim değildir; psikoloji aynı zamanda

güçlü yönleri ve erdemleri de incelemelidir. Tedavi etmek sadece yanlış olanı düzeltmek değil; aynı zamanda doğru olanı inşa etmektir” diyerek psikoloji biliminin görevinin yalnızca negatif kavramlara odaklanmak olmadığını vurgulamıştır . Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), psikolojinin problemleri onarmaya vermiş olduğu önemi pozitif özellikler inşa etmeye doğru kaydırması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Pozitif psikoloji ile pozitif düşüncenin gücü temel alınarak (Peterson, 2013), insanlarda nelerin yanlış olduğuna değil, nelerin doğru olduğuna ve bunun nasıl geliştirilebileceğine odaklanılmaktadır (Luthans ve diğ., 2006a, 387-393’den aktaran Güler, 2012, 140).

Martin Seligman ve pozitif psikolojiyle ilgilenen diğer bilim insanları (21. yy), pozitif yaklaşımlara vurgu yaparak güçlü olan yönlerin inşaa edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla, pozitif yaklaşımların önemi pozitif psikoloji sayesinde ortaya konulmuştur (Luthans, 2002a). Pozitif psikoloji en iyi olan şeylere odaklanmakta (Luthans, 2002a) ve edinmiş olduğu misyon aracılığıyla insanı daha mutlu ve daha üretken bir birey haline getirmektedir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007).

Psikoloji biliminin negatif kavramlara yönelmesinin sebeplerine bakıldığında en büyük etkenin toplumsal koşullar olduğu görülmektedir. Psikoloji bilimi insanı konu alır. Toplumsal koşulların değişmesi insanı etkilemekte ve bu da psikolojinin ilgilendiği konuları değiştirmektedir. Zorlu yaşam koşulları insanları negatif durumlarla karşılaştırmakta ve dolayısıyla psikoloji bilimi de bu yöne doğru yönelmektedir. Psikoloji biliminin negatif kavramlara odaklanmasının bir diğer sebebi ise tarihidir. Tarihte savaş dönemleriyle bir çok badireler atlatılmış ve bu dönemler toplumu fakirlik, sefalet, açlık gibi problemlerle karşılaştırmıştır. Sonuç itibariyle bu durum evrensel bir hal alarak psikolojinin negatif kavramlara odaklanmasına zemin hazırlamıştır (Synyder ve Lopez, 2002).

3.2. Pozitif Psikoloji Kavramı

Modern hayatın bir çok değişimi beraberinde getirdiği ve bu değişimlerden psikoloji bilimininde etkilendiği görülmektedir. “Önceleri, genellikle başarısızlık, patoloji, çaresizlik, tükenmişlik gibi insan davranışının karanlık yönünü araştırmakta olan psikoloji bilimi, artık pozitif psikoloji akımı doğrultusunda, modern yaşamın bireye sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama ulaşabilme üzerinde durulmaya başlamıştır” (Caprara, Cervone, 2003, 61-74’den aktaran Güler, 2012, 139).

Pozitif psikoloji yaklaşımı 1980’li yılların sonlarında Seligman ve diğ. çalışmaları neticesinde ortaya çıkmış ve insanlara güçlü yönlerinin, yeteneklerinin ve potansiyellerinin farkına vardırma amacı gütmüştür. Luthans’ın bu yaklaşımın örgütlere nasıl uygulanacağı üzerine çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda Luthans, çalışanların zayıf yönlerine odaklanmak yerine onların ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen güçlü yönlerine odaklanıldığı takdirde örgütlerin performansına da katkı sağlayacağını dile getirmektedir (Luthans, Youssef, 2004).

Pozitif psikoloji Martin Seligman’a göre, insanların yanlışlarının ne olduğunu tespit etmek ve yanlışlarını onarmak yerine insanların doğru olan yönleriyle ilgilenilmesi demektir. Bu sebeple, pozitif psikoloji özellik, yetenek, erdem ve mutluluk gibi pozitif kavramlara odaklanarak insanlarda var olan güçlü yönlerin ortaya çıkarılmasını amaç edinir (Luthans, Youssef, 2004).

Seligman öncülüğünde Diener (2000), Rick Snyder (2000) ve Christopher Peterson (2000) gibi pozitif psikolojiyle ilgilenen bilim insanlarının görüş birliğine göre pozitif psikolojinin amacı, bireylerde neyin doğru olduğunu tespit etmektir. Pozitif psikoloji bireylerin güçlü yönlerine ve dayanıklılıklarına odaklanarak bireylerin daha iyi bir yaşama sahip olmaları için refah düzeylerinin ve esenliklerinin gelişimiyle ilgilenmektedir (Luthans, 2002).

Pozitif psikoloji örgütlerdeki pozitif uygulamalara ve güçlü yönlelere odaklanan yönetim anlayışına dayanır. Michigan Üniversitesi Pozitif Örgüt Bilimi (POS)’nin yapmış olduğu pozitiflik yaklaşımına göre, örgütler kriz dönemlerinde pozitif yapıları sayesinde etkinlik sağlayarak hayatta kalabileceklerdir (Luthans, Youssef, 2004).

3.3. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış (POD), pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansımasıdır. POD’nin pozitif psikolojiyi temel alması geleneksel örgütsel davranış alanından farklılaşmasına sebep olmuştur. POD’nin bir takım temel özellikleri bulunmaktadır (Luthans, Avolio, 2009, 291-307):

1. Teori, araştırma ve geçerli ölçümlere dayandırılmış olması,
2. Duruma bağlı değişkenlere odaklanarak gelişime açık olabilmesi,
3. Performansa etkisinin söz konusu olması.

POD, bugünün örgütlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir biçimde yönetilebilen güçlü yönlerin ve psikolojik sermayelerin incelenmesi ve uygulanmasıdır (Luthans, 2002a). Dolayısıyla, POD bireylerin güçlü yönlerine ve pozitif psikolojik sermayelerine odaklanır (Luthans, Youssef, 2004).

POD duruma bağlı değişkenlere odaklanır. Bu sayede, proaktif yönetim uygulamaları ve iş yerinde yapılan müdahaleler sayesinde örgüt üyelerinin gelişimi sağlanabilir. POD yalnızca psikolojik durumları kapsamaz, aynı zamanda ölçülebilir olmasından dolayı performans gelişimine de katkı sağlar. Dolayısıyla, yapılan müdahaleler sayesinde yöneticilerin ve çalışanların umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilikleri artırılabilir (Luthans, Youssef, 2004).

3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik yapılar olarak adlandırılan umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlilik kavramları bir araya geldikleri zaman psikolojik sermaye unsurları olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007; Luthans, Youssef, 2004).

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkmış olan bir sermaye türüdür. Psikolojik sermaye “Neye sahip olduğumuz” ile ilgili olan ekonomik sermaye, “Ne bildiğimiz” ile ilgili olan beşeri sermaye, “Kimi tanıdığımız” ile ilgili olan sosyal sermayeden farklı olarak “Kim olduğumuz” ile ilgilidir (Luthans ve diğ., 2004, 45-50). Psikolojik sermaye “kim olduğumuz” ve “pozitif gelişim sayesinde ne olabileceğimiz” anlamına gelmektedir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007). Yani psikolojik sermaye yalnızca kim olduğumuzla ilgilenen bir pozitif yapı değildir. Kim olduğumuzdan ziyade gelişimsel anlamda kim olabileceğimizle de ilgilenmektedir. Bireyin sahip olduğu en iyi yönler psikolojik sermayeye karşılık gelmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolio (2007) psikolojik sermayeyi “bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu” olarak görmektedir.

Envick (2005) ise psikolojik sermayeyi, “Bireyin verimlilik amacıyla ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeleri başarılı bir şekilde örgüte taşıyabilme yeteneği” olarak tanımlamaktadır.

Pozitif psikolojik sermaye; bireyin zorlu görevlerin üstesinden gelebilmek için gerekli eforu göstermesi ve başarılı olacağına dair kendine güven duyması (öz yeterlilik), şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif bakış açısına sahip olma (iyimserlik), amaçlara giden

yolda azmetmek ve başarılı olabilmek adına gerektiğinde amaçlara giden yolları değiştirebilme (umut), problemlerle ve zorluklarla karşılaşıldığı anda bu durumla baş edebilmek ve durumu tersine çevirerek başarıyı yakalayabilme (dayanıklılık) boyutlarından oluşur (Luthans, Youssef, Avolio, 2007, 3). Yapılan araştırmalar sonucunda bu boyutlardan her birinin geliştirilebilir olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans ve diğ., 2006a, 392).

Psikolojik sermayenin değiştirilebilir olması ve gelişime açık yapısı örgüt ortamında yapılan müdahaleler sonucunda psikolojik sermayenin artırılabilmesine imkan tanımaktadır. Bugünün örgüt çevresinde ki hızlı değişim ve yöneticilerin sonuçları en hızlı biçimde görme istekleri psikolojik sermayenin yapısıyla bağdaşmaktadır. Psikolojik sermayenin esnek yapısı örgüt çevresinde ki hızlı değişimlere adapte olabilmelerini sağlarken, bir yandan örgüt performansını da etkilemektedir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007). Psikolojik sermaye, birey ve örgüt seviyesinde pozitif çıktılara sahiptir (Luthans ve diğ., 2010, 41).

Luthans, Youssef ve Avolio (2007)'nin yapmış oldukları başka bir çalışmada psikolojik sermayenin dinamik yapısı üzerinde durulmaktadır. Dinamik yapıya sahip olan psikolojik sermaye unsurlarını 4 boyutla sınırlamak çok doğru olmayabilir. Buradan yola çıkılarak ele alınan çalışmada öncelikli olarak psikolojik sermayenin kriterleri belirlenmekte ve ardından bu kriterlerle eşleşen bazı boyutlar üzerinde inceleme yapılmaktadır. Luthans, Youssef ve Avolio (2007)'nin bu çalışmasında, psikolojik sermaye kriterlerinin (pozitif yapı, teorik temellere dayanma, durumsal koşullara bağlı olma, ölçülebilir olma, performansa etki, diğer pozitif çıktılara etki) bilişsel boyutlar (yaratıcılık, bilgelik), duygusal boyutlar (öznel iyi oluş, akış, mizah), sosyal boyutlar (minnettarlık, bağışlayıcılık, duygusal zeka, spiritüalizm) ve üst düzey boyutlar (otantiklik, cesaret) ile olan uyumunun ayrı ayrı ele alındığı görülmektedir.

Tablo 3: Bilişsel ve Duygusal Boyutların Psikolojik Sermaye Boyutlarıyla Olan Uyumu

Kategori	Pozitif Yapı	Teorik Temel	Özelliklere Bağlılık	Durumsal Koşullara Bağlılık	Ölçülebilirlik	Performansla İlişki	Diğer Pozitif Çıktılarla İlişki
Psikolojik Sermaye Boyutları	Öz Yeterlilik	×		×	×	×	×
	Umut	×	×	×	×	×	×
	İyimserlik	×	×	×	×	×	×
	Dayanıklılık	×	×	×	×	×	×
Bilişsel Boyutlar	Yaratıcılık	×	×	?	×	?	?
	Bilgelik	×	×	×	×	?	?
Duygusal Boyutlar	Öznel İyi Oluş	×	×	×	×	×	×
	Akış	×	×	×	×	×	×
	Mizah	×	×	×	×	?	×

Kaynak: Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge** (New York: Oxford University Press, 2007), 146.

Tablo 4: Sosyal ve Üst Düzey Boyutların Psikolojik Sermaye Boyutlarıyla Olan Uyumu

Kategori	Pozitif Yapı	Teorik Temel	Özelliklere Bağlılık	Durumsal Koşullara Bağlılık	Ölçülebilirlik	Performansla İlişki	Diğer Pozitif Çıktılarla İlişki
Sosyal Boyutlar	Minnettarlık	×	×	×	?	?	×
	Bağışlayıcılık	×	×	×	×	?	×
	Duygusal Zeka	×	?	?	×	×	×
	Spiritüalizm	×	×	×	×	?	×
Üst Düzey Boyutlar	Otantiklik	×	×	×	×	×	×
	Cesaret	×	×	×	×	?	×

Kaynak: Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge** (New York: Oxford University Press, 2007), 177.

Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik sermaye kriterlerinin (pozitif yapı, teorik temellere dayanma, durumsal koşullara bağlı olma, ölçülebilir olma, performansa etki, diğer pozitif çıktılara etki) bilişsel boyutlar (yaratıcılık, bilgelik), duygusal boyutlar (öznel iyi oluş, akış, mizah), sosyal boyutlar (minnettarlık, bağışlayıcılık, duygusal zeka, spiritüalizm) ve üst düzey boyutlarla (otantiklik, cesaret) uyumlu olduğu görülmektedir. Yine benzer sebepten dolayı psikolojik sermayenin yalnızca bu boyutlardan oluştuğunu söylemek çok doğru olmayabilir. Bunun yanında yapılmış olan çalışmanın pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılacak olan diğer araştırmalara yardımcı olduğu kesin olarak söylenebilir.

Çalışmada literatürde genel kabul görmüş olan pozitif psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları üzerinde durulmaktadır.

3.4.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik teorik anlamda ve ampirik çalışmalarca en fazla desteklenen psikolojik sermaye boyutudur (Luthans ve diğ., 2007a).

Yeterlilik çalışanın performansını ve işini yapabilme derecesini göstermektedir. Personelin gerekli bilgi beceri ve tutumlara ne derecede sahip olduğuyla ilgilidir. Şencan (2001) yeterliliği, “ehliyet ve işin hakkını verme” olarak ifade etmektedir. Mükemmellik ve ya eleştiri almama durumudur. Öz yeterliliğin özellikle iş performansı ile çok güçlü bir ilişkisi bulunduğu görülmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Çalışanın mevcut ve ya gelecekteki performansı ile ilgili olduğundan geliştirme kavramıyla ilişkilidir. Ayrıca yeterliliğin daha çok yönetsel görevler ve uzmanlık gerektiren işler için söz konusu olduğu söylenebilir (Coutu, 2002).

Luthans, Youssef ve Avolio (2007, 35-37)’ya göre öz yeterliliğin 5 temel özelliği bulunmaktadır:

1) *Alana özgüdür*: Bireyin bir alanda sahip olduğu öz yeterlilik diğer alanlarda da öz yeterlilik sahibi olduğu anlamına gelmez. Örneğin; yöneticilik görevini yerine getiren bir birey bu konuda öz yeterlilik sahibi iken, liderlik yapabilme konusunda da öz yeterliliğe sahip olduğu anlamına gelmez.

2) *Uygulamaya dayanır*: Bireyin tekrarlamış olduğu, deneyim ve birikim kazandığı görevleri yerine getirirken sahip olduğu tecrübeye bağlı olarak öz yeterliliği yüksek olacaktır. Deneyiminin az olduğu ve ya sürekli kaçındığı görevlerde ise öz yeterliliği düşüktür.

3) *Gelişime açıktır*: Birey kendi alanında öz yeterlilik sahibi olsa da her zaman geliştirmesi gereken bir yönünün olduğunu farkındadır. Örneğin; alanında uzman bir yazılımcının analitik yönü oldukça gelişmiş olmasına rağmen, insanlar arası ilişkileri yönetme konusunda yetersiz kalabilmektedir. Böyle bir durumda birey iletişim yeteneğini geliştirecektir.

4) *Diğerlerinden etkilenir*: Diğer insanların birey hakkında söyledikleri bireyin öz değerlendirmesini etkileyecektir. Bununla beraber, birey kendisine benzettiği kişilerin görevlerini başardıklarını ve belirlemiş oldukları hedeflerine ulaştıklarını gördüğü zaman kendiside diğerleri gibi başarılı olacağına inanacak, kendine olan güveni artacak ve bu da öz yeterliliğini geliştirecektir.

5) *Değişkendir*: Bireyin öz yeterliliği bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden bazıları (belirli bir amacı gerçekleştirmek için kazanılmış bilgi ve beceriler gibi) kişinin kontrolündeyken, çevresel faktörler karşısında ise bireyin kontrolü çok etkin olmayabilir. Örneğin, reklam firmasında çalışan birey mükemmel bir fikre sahiptir ama firmanın bu fikri harekete geçirmek için gerekli finansal kaynağı yoktur. Bu durumda bireyin kendine olan güveni azalacak ve öz yeterliliği düşecektir.

Akçay (2012), Luthans ve diğ., (2006b), Luthans ve diğ., (2007c)'nin yapmış olduğu çalışmalarda çalışanların öz yeterliliği ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.4.2. Umut

Synyder, Irving ve Anderson (1991) umut kavramını, “başarılı olabilmek için amaca yönelik enerjiyi (irade/istenç) ve hedeflere/amaçlara ulaşmak için planlama yapma becerisini (yol/yöntem) ifade eden pozitif motivasyonel bir durum” olarak tanımlamaktadır.

Pozitif psikolog olan C. Rick Snyder bu motivasyonel durumun irade, yollar ve hedefler olmak üzere 3 bileşenli bir yapıdan oluştuğunu dile getirmiştir.

Snyder’e göre umudu yüksek olan bireyler (Luthans, Youssef, 2004);

- 1) Hedeflerine ulaşabilmek için kendilerine yollar belirlerler,
- 2) Eğer, bu orijinal yollardan herhangi biri bloke olursa alternatif yollar oluşturabilme yeteneğine sahiptirler,

3) İradeleri/istençleri sayesinde ise gerekli olan enerjiyi (çaba) ve kararlılığı göstererek hedeflerine ulaşarak başarılı olurlar.

Başka bir söylemle, umuda sahip olan bireyler yalnızca hedef belirlemekle kalmaz aynı zamanda bu hedefe ulaşabilmek için yollar belirlerler. Bu yolda yürüyebilmek için ise kendi kendilerini motive edebilecek inanca sahiptirler.

Umut insanların duygularını harekete geçirmeye hizmet etmektedir (Snyder ve diğ., 2002).

Luthans, Youssef ve Avolio (2007)'ye göre; bireylerin aşağıda yer alan soruların çoğuna evet yanıtı verdikleri takdirde, umut bileşenine sahip oldukları düşünülebilir.

- Güçlü bir iradeye sahip misiniz?
- Hedeflerinize ulaşma konusunda kararlı mısınız?
- Kaderinizin kendi elinizde mi olduğunu düşünürsünüz?
- Aklınızdaki işi başarıya kadar saatler, günler hatta aylarca durmaksızın devam edebilir misiniz?
- Sizi hedeflerinizden alıkoymak zor mudur?
- Eğer sizin için belirlenmiş bir hedef yoksa, kendi kendinize hedef belirleme eğiliminde olur musunuz?
- Belirlenmiş olduğunuz hedefler zorlayıcı mıdır?
- Böyle hedeflere bağlanmaktan zevk alır mısınız?

Luthans ve Youssef (2004), Luthans ve diğ. (2007c) ile Akçay (2012)'in araştırmaları çalışanların umut düzeyleriyle iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4.3. İyimserlik

İyimserlik en çok tartışılan fakat en az anlaşılan psikolojik sermaye boyutlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif düşünceye sahip iyimserler olumlu yüklemeleri sayesinde gelecekte arzu edilebilir olaylarla daha çok karşılaşacaklarına inanırlar. Negatif düşünceye sahip kötümserler ise olumsuz yüklemeleri sebebiyle gelecekte arzu edilmeyen olaylarla daha çok karşılaşacaklarına inanırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, 87).

Pozitif psikolojinin babası Martin Seligman (1998)'a göre; iyimser bireyler olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel nedenlere, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve durumsal koşullara

bağlalamaktalar. Bu durumun tersine kötümser bireyler; olumlu olayları dışsal, geçici ve durumsal koşullara, olumsuz olayları ise içsel, kalıcı ve genel nedenlere bağlamaktadırlar.

Pozitif düşünceyi temel alan iyimserlikte gerçekçi ve esnek bir iyimserlik söz konusudur. Burada önemli olan nokta iyimser bireyler

yalnızca iyi şeyler olacağına yönelik tahminlerde bulunmamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik olumlu ve ya olumsuz olayların geçmişte, şu an ve ya gelecekte neden meydana geldiğini açıklamak için kullanılır. Luthans, Youssef ve Avolio (2007, 8)'ya göre, birey olumlu olaylara odaklanırken çok fazla zaman ve çaba harcamasına rağmen olayları iyimser tarafla yorumlamıyorsa hala kötümserliklik sınırları içerisinde olabilir. Schneider (2001)'a göre, iş yerinde gerçekçi iyimserliğin geliştirilebilmesi için:

- Geçmişe karşı hoşgörülü olmak,
- İçinde bulunulan anın değerini bilmek ve,
- Gelecek için fırsat arayışı içinde olunması gerekmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, 101).

Esnek iyimserlikte birey olayları duruma göre değerlendirmekte olup, kötümser olması gerektiği durumlarda olumsuz bakış açısına da bürünebilmektedir. Yani burda körü körüne bir iyimserlik durumu söz konusu değildir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, 95). Esnek ve gerçekçi iyimserliğe sahip olan birey, herhangi bir konuda karar vermeden önce pozitif ve negatif olayların neden ve sonuçlarını birlikte değerlendirmektedir (Polatçı, 2014, 118).

Akçay (2012), Kaplan ve Biçkes (2013), Luthans ve diğ. (2007c)'nin yapmış oldukları çalışmalar iyimser çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit eden araştırmalara destek olmuştur.

3.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık Luthans (2002b) tarafından, “Olumsuzluk, belirsizlik, çatışma ve ya olumlu değişiklik, ilerleme ve artan sorumluluk karşısında kendini toparlayabilmeyi sağlayan bir pozitif psikolojik sermaye olarak tanımlanmaktadır”.

Coutu (2002); “Bireyde gerçeğin aynen kabulü, derinlemesine inanç, tam benimsenmiş değerlerle destekleme, yaşamı anlamlandırma, olağanüstü bir doğaçlama yeteneği” olduğu takdirde dayanıklılığın ortaya çıkacağını dile getirmektedir.

Dayanıklı bireylerin özellikle işsizlik gibi olumsuz durumlar karşısında stresle başa çıkma davranışlarının dayanıksız bireylere göre oldukça kolay olduğu görülmektedir. Bu sebeple, insan kaynakları yöneticileri bu tip koşullar altındaki bireylere genelde psikolojik sermaye, özelde ise dayanıklılık seviyelerinin gelişimine önem vermeleri gerekmektedir (Luthans ve diğ. (2006c)’den aktaran Kümbül Güler, 2012, 151-152).

Akçay (2012), Kaplan ve Biçkes (2013)’in çalışmalarında dayanıklılık ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ortaya konulduğu görülmektedir.

3.5. Rekabet Avantajı Sağlayan Pozitif Psikolojik Sermaye

İşletmeler maddi ve maddi olmayan kaynaklardan oluşmaktadırlar. Bu kaynaklardan maddi olanların diğer işletmeler tarafından taklit edilebilir olduğu görülmektedir. Maddi olmayan kaynaklardan biri olan insan unsuru ise, örgütleri ayakta tutarak rakiplerine karşı fark yaratabilme imkanı sağlama adına önemli bir yere sahiptir. İnsan unsuruna gereken önemi veren ve yatırımını insana yapan örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Tablo 5: Rekabet Avantajı Sağlayan Sermaye Türleri

<u>Ekonomik Sermaye</u>	<u>İnsan Sermayesi</u>	<u>Sosyal Sermaye</u>	<u>Pozitif Psikolojik Sermaye</u>
Neye sahip olduğumuz	Ne bildiğimiz	Kimi tanıdığımız	Kim olduğumuz
• Finansal kaynaklar • Fiziki varlıklar	• Tecrübe • Eğitim • Yetenekler • Bilgi • Fikirler	• İlişkiler • Network • Arkadaşlar	• Özyeterlilik • Umut • İyimserlik • Dayanıklılık

Kaynak: Fred Luthans, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, **Positive psychological capital: Beyond human and social capital** (Business Horizon, c. 47. s. 1, 2004), 45-50.

Pozitif psikolojik sermaye; ekonomik sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermayenin (geleneksel sermaye türleri) sağlayamadığı rekabet avantajını sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır (Luthans ve diğ., 2004, 45).

Geçmişten günümüze değin bakıldığında, eskiden işletmelerin “Neye sahip olduğumuz” anlamına gelen ekonomik sermaye ile hayatlarını sürdürebildikleri görülmektedir. Küresel rekabetin henüz oluşmamış olmasından kaynaklı olarak ekonomik sermaye (maddi kaynak) ile ayakta kalabilmenin o zamanlar için mümkün olduğu söylenebilir.

İnsan faktörüne olan farkındalığın artmasıyla ortaya çıkan insan sermayesi “Ne bildiğimiz” ve sosyal sermaye “Kimi tanıdığımız” her ne kadar ekonomik sermayenin eksik bırakmış olduğu yönü tamamlamaya çalışmış olsada taklit edilebilir olması tam manasıyla bu görevi yerine getirmesini engellemektedir. Başka bir deyişle, ekonomik sermayeden farklı olarak insanı odak noktasına alan beşeri sermaye ve sosyal sermaye bir yere kadar rekabet avantajı sağlamış olmasına karşın günümüzün yarış ortamında yetersiz kalmış ve yeni bir sermaye türüne ihtiyaç duyulmuştur. Psikolojik sermaye örgütlere taklit edilebilen ekonomik, beşeri ve sosyal sermayenin ötesinde taklit edilemeyecek bir rakabet avantajı sunmaktadır (Luthans ve diğ., 2004). Pozitif psikolojik sermaye, gelişime açık yapısı sayesinde beşeri ve sosyal sermayenin ötesine geçerek örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir sermaye türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sermaye türü insan sermayesi ve sosyal sermayenin toplamından çok daha geniş bir anlamı ifade etmektedir.

Luthans ve diğ. (2004), örgütlerin zamanla sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için psikolojik sermayenin önemini fark edeceklerini dile getirmişlerdir. İnsan kaynaklarının yönetimini sağlamak amacıyla beşeri ve sosyal sermayenin önemi anlaşılmış olmasına karşın, çalışanların pozitif yaklaşımla ele alınması gerektiği üzerinde duran psikolojik sermayenin önemine vurgu yapan çalışmalarının artırılması gerekmektedir.

3.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Literatüre göre ülkemizde insan kaynakları uygulamaları ve psikolojik sermayeyi konu alan araştırmalar yok denecek kadar azdır. Konuyla ilgili ülkemizde yapılan inceleme sonucunda Aybas (2014) ve Geldi (2014)’nin çalışmalarına rastlanmıştır. Aybas (2014)’ın çalışmasına göre, insan kaynakları uygulamalarının işe adanmışlıkla olan ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları çalışanın gözünden ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışmayla ortak yön teşkil etmektedir. Geldi (2014) ise; insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisinde örgütsel psikolojik sermayenin aracılık etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Örgüt düzeyinde bir inceleme söz konusudur. Bu yönüyle birey düzeyinde yapılan araştırmayla

ayrışmaktadır. Yurt dışında ise yalnız iki değişkenin ele alınarak yapıldığı her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan bu bölümünde pozitif psikolojinin ortaya çıkışı, pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık), rekabet avantajı sağlayan pozitif psikolojik sermaye, insan kaynakları uygulamaları ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmiştir.

Sonraki bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini kavramı açıklanacaktır.



4. İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmininin örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında işle ilgili tutumlar arasında en fazla üzerinde durulan kavramlardan biri olduğu görülmektedir. Bu sebeple literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Greenberg ve Baron (1997)'e göre iş tatmini bireyin işine karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak verdiği tepkileri ifade etmektedir. Locke (1976) ise, iş tatmininin bireyin ihtiyaçlarının ne kadarının karşılandığıyla ilişkili olduğunu dile getirmektedir.

Kantar (2010, 19) tarafından iş tatmini, “Kişinin işine karşı gösterdiği tepki ve ya işine karşı tutumu” olarak tanımlanmaktadır. Bullock’a göre, iş tatmini iş ile ilgili arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bir araya gelmesiyle şekillenen tutumdur. Başka bir söylemle, işine karşı beklentiler içinde olan bireyin deneyimleri sonucu beklentilerine karşılık bulma ve ya bulmama durumu olarak tanımlanabilir. Beklentileri karşılanan bireyin işine karşı olumlu yönde tutumları gelişecek ve bu durum iş tatminiyle sonuçlanacaktır. Konuk (2009)’a göre, bireyin işine karşı göstermiş olduğu genel tutumlar iş tatminidir. Bu genel tutumlar bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birey işine karşı gösterdiği genel tutuma göre işinden tatmin olmakta ve ya olmamaktadır.

“İşten duyulan memnuniyetin göstergesi” olan iş tatmini 3 boyuttan oluşmaktadır (Kantar, 2010, 20):

- 1) Bireyin işine ilişkin duygusal tepkisidir. Gözlenemez, ifade edilebilir.
- 2) Beklentilerin ne kadarının aşıldığıyla ilgilidir.
- 3) “İşin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları” gibi çeşitli tutumları temsil etmektedir.

İş tatminini ortaya çıkarmak için yapılan ilk çalışmalar 1920’li yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Chicago Western Elektrik İşletmesi’nde başlatılmış fakat ilk sonuçlar 1930’larda “Hawthorne” çalışmalarıyla alınmıştır. Bu çalışmaya göre, sosyal faktörler fiziki faktörlere göre bireyin verimliliğinde çok daha fazla etkili olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın bireyin iş tatminini artırmak için sosyal faktörlerin önemine vurgu yaptığı görülmektedir. Maslow’un motivasyon teorisinde, Fredrick Herzberg ve arkadaşları etkili,

verimli sonuçlara ulaşabilmek adına iş ortamındaki çalışma koşullarının neler olması gerektiği üzerine inceleme yaparak iş tatminiyle ilgili yapılan çalışmaların sayısı artırmışlardır (Kantar, 2010, 20-21).

Steijin (2002)'in iş tatminine etki eden çok fazla değişken olmasına karşın bu değişkenleri 2 başlık altında topladığı görülmektedir. Bu başlıklar karşımıza bireysel farklılıklar (ırk, cinsiyet, eğitim seviyesi ve yaş) ve iş çevresi olarak çıkmaktadır. Reiner ve Zhao (1999)'nun yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre, yaş faktörünün iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Ting (1997), çalışmasına yaş faktörünün yanında ırk faktörünü de dahil ederek iş tatminiyle bu iki faktörün anlamlı bir ilişkisi olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmaktadır.

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesinde etkili olan iş çevresi değişkeni Reiner ve Zhao (1999) tarafından iş özellikleri kuramıyla açıklanmaktadır. Bu kurama göre, birey sahip olduğu işin özelliklerine göre tatmin olmakta ve ya olmamaktadır. Bireyin iş özellikleri boyutlarına (beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve ya serbestlik, geri bildirim) göre şekillenen tatmin durumu, bireye iş tatmini sağlamasının yanında aynı zamanda bireyin gelişimiyle ilgili doyumunu da sağlamaktadır (Bilgiç, 2008, 68-69). Steijin (2002)'in ise, iş tatminiyle ilgili yapılmış olan çalışmalarda insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinin yeterince açık olmadığı üzerinde durduğu görülmektedir.

4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşabilmek için çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerine burada önemli görevler düşmekle birlikte yalnızca iş tatminini sağlamanın örgütsel amaçları başarmak için tek başına yeterli olduğunu söylemek çok doğru olmayabilir. İş tatmininin dinamik yapısı iş tatmin düzeyinin kontrol altında tutulmasını oldukça zorlaştırmaktadır (Çalışkan, 2005).

Çalışanların sahip oldukları iş tatmin düzeylerini artırmak için tek bir faktörün varlığından söz edilemez. Bu faktörlerin bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Salanova ve Kirmanem (2010), iş tatmin düzeyinin içsel ve dışsal motive edici faktörlerden etkilendiğini belirtmekte ve bu faktörlerden bazılarını yöneticilerin kalitesi, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler, çalışanın işinde başarılı olma durumu şeklinde sıralamaktadır.

Ritter ve Anker (2002), iş güvenliğinin iş tatmini üzerinde etkisi olan en önemli dış faktörlerden birisi olduğunu ortaya koyarken, Lin et al (n.d) ise, Singapur’da yapmış olduğu çalışmada rekabetin ve işle ilgili zorlukların iş tatmini üzerinde büyük etkisi olduğu sonucuna varmaktadır. Boynes (2007) ise, iş tatmininin parasal faktörler, sosyal ilişkiler, terfi, kararlara katılım gibi faktörlerden etkilendiğini dile getirmektedir.

Giannikis ve Mihail (2011)’in çalışmasının sonuçlarına göre, iş arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkiler, maddi kazançlar, çalışanlara karşı anlayışlı olan yöneticiler ve cezbedici iş imkanları iş tatmin düzeyini artırmaktadır. Chen (2005)’in kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre, örgütler çalışanlarının iş tatmin düzeylerini artırmak amacıyla iyi maaş, düzgün çalışma imkanları, güvenli çalışma alanları, etkili ödül sistemi ve yükselme imkanı sağlamalıdır. Ampirik araştırma sonuçlarına göre ise, terfi imkanlarının, iş arkadaşlarının ve yöneticilerle kurulan ilişkilerin kamu çalışanlarının tatmin düzeyleri üzerinde çok büyük bir etkisi olmadığı sonucuna varılmaktadır (Ting, 2002).

Candan (2013), Karaman valiliği çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yöneticiler, ücret, kariyer başarısı ve yükselme imkanları gibi faktörlerden etkilendiği sonucuna ulaşmaktadır. Jigme Wandı (2016)’ye göre, motivasyonu yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeyi yükselmekte sonuç itibarıyla işinde en iyi performansı göstermeye meyilli çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Motivasyon bireyin amaçları doğrultusunda çalışmasını tetikleyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Bağlılık ve kararlılık anlamına gelen motivasyon bireyin amaçları doğrultusunda daha iyiyi elde edebilmesi için çabalamasıdır. Bu motivasyon içsel ve dışsal kaynaklardan sağlanabilmektedir (Jigme Wandı, 2016). Singh ve Tiwari (2011)’ye göre para en önemli motivasyonel strateji aracı olarak görülmektedir. Lin ve diğ. (n.d)’ne göre ise, motivasyon iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

Wright ve Pandey (2005), duygusal bağlılığın ve sadakatin iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri olduğunu ve örgütle birey arasında bağ oluşturduğunu dile getirmektedirler.

Kantar (2010) tarafından iş tatminini etkileyen faktörler bireysel, dışsal ve içsel olmak üzere 3 başlık altında ele alınmaktadır. Bu faktörler aşağıda ki tabloda gösterildiği gibidir:

Tablo 6: İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	İş Tatmini Etkileyen Dışsal Faktörler	İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler
Cinsiyet	İşin Fiziki Yapısı	İhtiyaçlar
Aynı İşte Çalışma Süresi	Ücret	Değerler
Eğitim	Takdir Görme	Beklentiler
Yaş	Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	
Statü	Üst ile İlişkiler	
Kişilik	İlerleme İmkânı	
Yetenek	Çalışma Koşulları	
Zeka		

Kaynak: Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, 2. bs. (İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2010), 59-70.

4.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireyin cinsiyeti, aynı işte çalışma süresi, eğitimi, yaşı, statüsü, kişiliği, yeteneği ve zekası gibi özellikleri bireysel faktörlere dahil edilmektedir. Farklı kişisel özelliklere sahip olan iki kişi aynı görevi yerine getirmesine rağmen birinin işine karşı olumlu duygular geliştirerek iş tatmininin arttığı, diğ erinin ise olumsuz duygular geliştirerek iş tatminsizliğinin oluştuğ u görülebilir. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarının bireysel özelliklerini dikkate almalı ve bireysel faktörlerin iş tatminine olan etkisini göz ardı etmemelidirler.

4.2.2. İş Tatminini Etkileyen Dışsal Faktörler

İşin fiziki yapısı, ücret, takdir, çalışma arkadaşlarıyla ve üstlerle olan ilişkiler, ilerleme imkanı, çalışma koşulları gibi faktörler dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerden herhangi biri bireyin işine karşı olan beklentisini karşılarken, bir diğ er faktör beklentisine cevap veremeyebilir. Bu sebeple her bir dışsal faktörün iş tatminine olan etkisi birbirinden farklılık gösterecektir.

4.2.3. İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler

Bireyin ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri iş tatminini etkileyen içsel faktörler arasında sayılmaktadır. Bireyler her ne kadar aynı iş yerinde ve aynı koşullar altında çalışıyor da

olsalar, sahip oldukları bireysel özelliklere bağlı olarak ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri birbirinden farklılık gösterecektir.

4.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin birey ve örgüt açısından bir çok olumsuz sonucu olmakla beraber genel olarak bireyde şikayetlerle kendini göstermeye başlayan tatminsizlik performansı düşürmekte, devamsızlığı artırmakta, iş yavaşlatma, işten ayrılma, iş değiştirme gibi durumları ortaya çıkararak örgüt açısından olumsuz sonuçlanmaktadır. Rehman (2012)'a göre, işinde tatminsizleşen bireyin işine olan devam etme arzusu düşerken tembelliğe yönelmekte ve işine olan bağlılığında azalma görülmektedir.

İş tatminsizliği ile bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığı arasında yakın ilişki olduğu görülmektedir. Birey üzerindeki sonuçları sinirsel ve duygusal bozukluklar, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı gibi belirtilerdir. Örgüt açısından sonuçları ise, işe gitmede isteksizlik, işten ayrılma, uzaklaşma, iş birliği sağlayamama, kendini yetersiz hissetme, isabetsiz kararlar, iş kalitesi ve miktarında meydana gelen düşüşler olarak ortaya çıkmaktadır (Bayrak Kök, Sabahat, 2006, 296, 297).

Üçüncü (2016), iş tatminsizliğinin sonuçlarını birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere 2 başlık altında ele almaktadır:

Tablo 7: İş Tatminsizliğinin Birey ve Örgüt Açısından Sonuçları

<u>BİREY AÇISINDAN</u>	<u>ÖRGÜT AÇISINDAN</u>
• Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları) • Gerilim (Stres) ve Gerilim Tepkileri • Kişilik Bozuklukları (Nevrozlar ve Psikozlar)	• Düşük İş Performansı • Devamsızlık • İşgücü Devri • İşe İlgisizlik-İş Kazaları • Çatışmalar • Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri

Kaynak: Kemal Üçüncü, **İş tatmini ve Motivasyon** (Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, 2016), 28-33.

Ayrıca işinde tatminsizleşen bireyin içinde bulunduğu örgüte yönelik oluşan iç ve dış tehditlere karşı tepkisiz kaldığı görülmektedir (Bayrak Kök, Sabahat, 2006, 296).

4.3.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireylerde davranışsal bozukluklara yol açtığı görülmektedir. İş tatminsizliği bireyde ruh çöküntüsü gibi psikolojik sorun ve şikâyetler ortaya çıkararak bireyin işine karşı olumsuz tutumlar oluşturmaya sebep olmaktadır (Tanrıverdi, 2006). İşinde tatminsizleşen birey işine yönelik saldırganlık, çekilme, direnme, uzlaşma gibi savunma mekanizmaları geliştirmektedir (Kemal, 2016, 28). Bu mekanizmalardan hangisinin uygulanacağı ise kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Aynı koşullarda çalışan bireylerden biri işine karşı saldırgan bir tavır sergilerken bir diğeri uzlaşma yoluna gidebilir. Saldırgan tavır sergileyen bireylerin ihtiyaçlarının giderilmemesinden kaynaklı olarak strese girdikleri görülmektedir. Bu durum da bireyin fizyolojik (kriz nöbeti, bozuk cümle kurma gibi) ve ya psikolojik (anksiyete, depresyon gibi) tepkiler göstermesine sebep olmaktadır (Kemal, 2016, 29-30).

Miner, J. B. (1992) yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, iş tatmini düşük olan çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) ortaya çıktığını ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu dile getirmektedir. Sonuç itibariyle, iş tatminsizliği çalışanların hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilerle bireyde kendini göstermektedir.

İş tatminsizliğinden savunma mekanizmalarıyla kurtulmayı başaramayan bireylerde kişilik bozuklukları baş göstermektedir. Nevrozlu birey kendi hatalarının farkındayken, psikozlu birey kendi yanlışlarını göremez ve gerçek hayattan oldukça uzaktır (Kemal, 2016, 30).

4.3.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliği düşük iş performansı, devamsızlık, işgücü devri, işe ilgisizlik-iş kazaları, çatışmalar, olumsuz işçi-işveren ilişkileri, işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından bir takım maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir (Kemal, 2016, 30-33; Keleş, 2006). İş tatminsizliği örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemekte ve örgütün finansal açıdan zarar etmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple iş tatminsizliğini önlemek kurumlar için oldukça önemlidir.

Başaran (1998)'a göre iş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Yabancılaşan çalışanların işlerini yaşamlarının bir kesiti olarak görmedikleri

ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul etmedikleri için özdeşleşmenin tersine örgütten kendilerini çektikleri görülmektedir.

4.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatminiyle Olan İlişkisinin İncelendiği Çalışmalardan Bazıları

Mudor ve Tooksoon (2011) tarafından yapılan çalışmaya göre, insan kaynakları uygulamalarının (eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar) iş tatminiyle pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Petrescu ve Simmons (2008)'in yapmış olduğu bir başka araştırmaya göre, insan kaynakları uygulamalarının (işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olmasına rağmen, ücret ve yan hakların çalışanlar arasında adil olarak dağıtılmadı, eşitsizlik söz konusu olduğu takdirde çalışanın iş tatmini azalmaktadır. Burada çalışanın almış olduğu ücret ve yan haklarından tatmin olup olmaması iş tatmininin sağlanması noktasında oldukça önemli olmaktadır.

Savaneviciene ve Stankeviciute (2011)'nin çalışmasına göre, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme) iş tatminiyle pozitif ilişkiye sahiptir.

Koç, Çavuş ve Saraçoğlu (2014)'nın ülkemizde özel sektör üzerinde yapmış oldukları çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının (işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme) iş tatminiyle arasında pozitif bir ilişki olduğu ve iş tatmini üzerinde en fazla etkisi olan uygulamanın ücret ve yan haklar olduğu tespit edilmiştir.

Khan, Ghauri ve Akram (2012) çalışmasıyla insan kaynakları uygulamalarının (ücret ve yan haklar, performans değerlendirme) iş tatminiyle pozitif ilişkiye sahip olduğunu kanıtlayan çalışmaları desteklemektedir.

Bibi ve diğ. (2012)'nin yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamaları çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkilidir. Etkili insan kaynakları uygulamaları ile performansı ve iş tatminini artırmak mümkündür. Bu çalışmada ki önemli noktalardan biri, araştırmanın Pakistan sınırları içerisinde yapılmış olmasıdır. Henüz gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklı olarak insan kaynakları uygulamalarının yeterince etkili ve yeterli olduğu düşünülemez. Araştırma sonuçlarına göre, gelişmekte olan

bir ülkede insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini sağlamak amacıyla daha yüksek eğitim seviyesine sahip ve daha yetenekli çalışanlar kuruma kazandırılmalı (işe alım ve yerleştirme), iş ortamındaki verimliliği ve performansı artırmaya odaklanan eğitim programları oluşturulmalı (eğitim ve geliştirme), her çalışana adilane bir biçimde uygulanan değerlendirme sistemi kurulmalı (performans değerlendirme) ve çalışanın performansını daha iyi düzeye çıkarabilmek için daha iyi şartlarda uygulanan yan haklar ve ödüller (ücret ve yan haklar) olmalıdır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, gelişmekte olan ülkelerin insan kaynakları uygulamaları (işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan haklar) daha etkin hale getirildiği takdirde çalışanın performansının ve iş tatmin düzeyinin artacağı ön görülmektedir.

Çalışmada Bibi ve diğ. (2012)'nin yapmış olduğu araştırmadan yola çıkılarak, insan kaynakları uygulamaları boyutlarından işe alım ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile ücret ve yan haklar ele alınmıştır.

4.5. Pozitif Psikolojik Sermaye'nin İş Tatminiyle Olan İlişkisinin İncelendiği Çalışmalardan Bazıları

Yapılan araştırmalar psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Badran ve Youssef-Morgan (2015), Avey ve diğ. (2011), Larson ve Luthans (2006), Luthans ve diğ. (2008), Luthans ve diğ. (2007c)'nin yapmış oldukları çalışmalarla psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Fu J. ve arkadaşları (2013), Çinli doktorların iş tatmin düzeylerini artıran faktörleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışma neticesinde psikolojik sermayenin iş tatminiyle ilişkili olan en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre, psikolojik sermayenin geliştirilmesi gerekliliğinin farkına varan sağlık yöneticileri ve onların uygulamaları sayesinde doktorların iş tatmin düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarını ele alan çalışmalar incelendiğinde, bu boyutların iş tatminiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Akçay (2011)'ın yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermaye ve boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Larson ve Luthans (2006) iş tatmini ile umut ve dayanıklılık arasında, Yousseff ve Luthans (2007) iş tatmini ile iyimserlik arasında pozitif ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Kaplan ve Biçkes (2013)'in çalışmasına göre, psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık ve iyimserliğin iş tatminiyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmesine rağmen, öz yeterlilik ve umut boyutlarının iş tatminiyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanamamıştır.

Junk ve Yoon (2015)'un araştırmasının sonuçlarına göre, çalışanların sahip oldukları umut ve iyimserlik boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Erkuş ve Fındıklı (2014), Süral Özer ve diğ. (2013)'nin psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine olan etkisini incelemek amacıyla yapmış oldukları analizlerde benzer çalışmalarda olduğu gibi yine iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler buldukları görülmektedir.

Teorik araştırmaların son kısmını oluşturan bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin ilişkili olduğu kavramlar, iş tatminsizliğinin sonuçları, insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar ile pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar açıklanmıştır.

Literatür incelemesinin ardından takip eden bölümde araştırmaya ait uygulama yer almaktadır. Çalışmanın son kısmını oluşturan dördüncü bölümde bilişim sektöründe yapılan araştırmaya yönelik incelemeye ve sonuçlarına yer verilecektir.

5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde insan kaynağı örgütlerin vazgeçilmez rekabet unsuru olarak görülmektedir. Rekabet avantajı kaynağı olan çalışanların organizasyona çekilmesinden, elde tutulmasına kadar olan süreçte insan kaynakları fonksiyonlarının etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu fonksiyonların etkin şekilde kullanımının iş tatminini artırdığı bazı çalışmalarla (Koç ve diğ., 2014; Mudor & Tooksoon, 2011; Petrescu & Simmons, 2008; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011; Khan ve diğ., 2012; Bibi ve diğ., 2012) ortaya konulmuştur. Ancak insan kaynakları uygulamaları rekabet avantajı sağlayabilmek adına önemli bir kavram olmasına karşın, standart uygulamalar olmasından kaynaklı olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajının sağlanması için tek başına yeterliliği günümüzün tartışma konularından biridir. Literatürdeki çalışmalarda psikolojik sermaye, çalışanların taklit edilemez nitelikleri ve gelişime açık olmaları bağlamında örgütlerin ayakta kalabilmesi için gerekli olan sürdürülebilir rekabet avantajının aracı kavramlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007; Luthans & Youssef, 2004; Luthans ve diğ. 2006; Luthans ve diğ., 2004).

Bu çerçevede araştırmanın temel sorunsalı “İnsan kaynakları uygulamalarının, iş tatmini üzerindeki etkisinde pozitif örgütsel davranışın temel kavramlarından biri olan psikolojik sermayenin aracılık etkisi var mıdır?” şeklindedir. Bu sebeple araştırma, literatürdeki bu temel problemin açıklanması amacıyla tasarlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü araştırmaktır. Araştırma sonuçları, literatürde henüz yeterince açıklığa kavuşturulmamış olan insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde, psikolojik sermayenin aracı rolünün gösterilmesi açısından önemlidir. Literatürde insan kaynakları uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına karşın, pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koyan bir

çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma insan kaynakları, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarını kapsaması nedeniyle disiplinler arası bir çalışma olması açısından önemlidir.

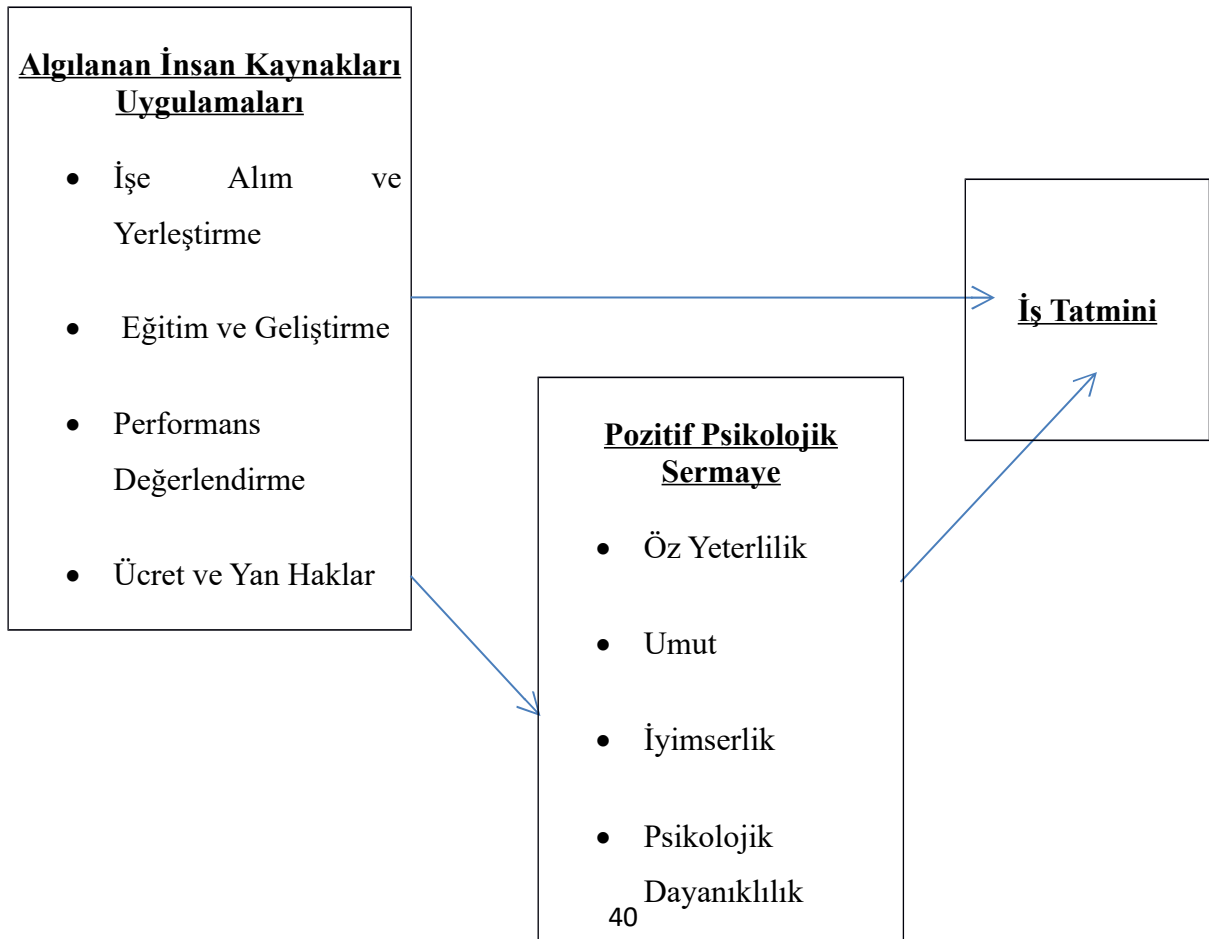
5.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Çalışmada öncelikle insan kaynakları uygulamaları, ardından da psikolojik sermaye kavramı ve iş tatmini ele alınmıştır. Araştırmanın ana kütlesini bilgi teknolojileri çalışanları oluşturmaktadır. Bu ana kütleden elde edilen örneklem büyüklüğü 165’dir. Örneklem tekniği olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin araştırmaya katılan kişiler tarafından doğru anlaşıldığı, yanıtların baskı altında kalmadan verildiği ve gerçeği olduğu gibi yansıttığı varsayılmaktadır. Ankete katılan bilgi teknolojileri çalışanlarının işlerinin yoğunluğu sebebiyle zaman kısıtlarının olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

5.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada yer alan değişkenler ile oluşturulmuş olan araştırma modelimiz Şekil 1’de gösterildiği gibidir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



5.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

TÜİK'in, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) sonuçlarına göre, ülkemizde genç nüfus toplam nüfusun %16.3'ünü oluşturmaktadır (TÜİK, 2017). Genç nüfusun toplam nüfus içindeki payının önemli bir yere sahip olmasından dolayı gençlerin en çok istihdam edildiği sektörler araştırılmış ve yazılım sektörü diğer sektörlerle göre en fazla genç nüfusun istihdam edildiği sektör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sebeple, araştırmanın evrenini Bilgi Teknolojileri (BT) sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır.

Tübider Yazılım Komisyonu Raporu'na göre, BT sektörü, dünya ekonomik büyüklüğün % 2.5'unu oluşturmaktadır. Ülkemizde BT sektörünün büyüklüğü ise, 7-8 milyar USD ve GSMH'ye oranı da %1 civarında seyretmektedir. Olaya bu açıdan bakıldığında, Türkiye BT sektörünün dünya ortalamasını yakalayabilmesi için yaklaşık olarak 2.5 katlık bir büyüme potansiyeli olduğu görülmektedir (Tübider Yazılım Komisyonu Raporu, 2016). BT sektörünün ülkemizde gelişim potansiyeline sahip olması araştırmayı bu alana yönlendirmedeki bir değer sebep olmuştur.

Tablo 8: Bilişim Sektöründe Yıllar İtibariyle Gözlemlenen Oransal Değişim

Bilişim Şirketleri	2015	2016	Değişim
Şirket Sayısı	2.260	2.900	%28,3
Çalışan Sayısı	28.363	33.767	%19,1

Kaynak: Deloitte Danışmanlık A.Ş. (İstanbul, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 Pazar Verileri,2017), 15.

Hazırlanan anket formlarının 110 tanesi elden BT sektörü çalışanlarına ulaştırılmış, geri kalan 55 tanesi ise çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Elden ulaştırılan 110 anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Davutpaşa kampüsünde bulunan Teknopark kuluçka merkezi, Ziraat Teknoloji ve Halkbank BT çalışanlarınca cevaplanmıştır. Çevrimiçi olarak hazırlanan anket formu yazilimmuhendisligiturkiye@yahoogroups.com e-mail (elektronik posta) adresi aracılığıyla BT sektörü çalışanlarına ulaştırılmıştır.

Toplanan 165 verinin incelenmesi sonucu tüm veri analize dahil edilmemiştir. 15 veri analiz dışı bırakılarak, çalışmaya 150 veriyle devam edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarını ölçmek amacıyla hazırlanan ölçek ifadelerine verilen yanıtların kararsızım ve ya katılmıyorum şeklinde kendini tekrarladığı görüldüğünden anket ifadelerinin gerçeği olduğu gibi yansıtmadığı düşünülerek analizden çıkarılmıştır.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü ölçülmektedir. Bilimsel araştırmalarda sınıflandırma; veri toplama tekniklerine göre, nedensellik ilişkilerine göre, zaman ilişkilerine göre ve uygulandığı ortama göre yapılmaktadır (Çaparlar, Dönmez, 2016). Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmiş olması araştırmanın nedensellik ilişkilerine göre sınıflandırılan tanımlayıcı bir araştırma modeli olduğunu göstermektedir.

5.6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada bağımsız değişken olarak insan kaynakları uygulamaları, bağımlı değişken olarak iş tatmini ve aracı değişken olarak psikolojik sermaye yer almaktadır. Modelimiz bu 3 değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine tasarlanmıştır. Kurulan modelin ana hipotezleri ve alt hipotezler aşağıda görüldüğü gibidir:

Ana Hipotez:

H₁: Algılanan insan kaynakları uygulamalarının, iş tatmini üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü vardır.

Alt Hipotezler:

H_{1a}: Algılanan insan kaynakları uygulamaları, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkiler.

H_{1b}: Algılanan insan kaynakları uygulamaları, pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkiler.

5.6.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde örneklemin demografik niteliklerini belirlemeye yönelik sorular (Yaş, cinsiyet, medeni durum, işletmedeki çalışma süresi, pozisyon, çalışılan sektör) yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise, sırasıyla “İnsan Kaynakları Uygulamaları”, “Psikolojik Sermaye” ve “İş Tatmini”ne yönelik ölçekler bulunmaktadır. Araştırmada “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği” olarak; Khatri (2000) tarafından geliştirilen, Tsaur ve Lin (2004)’in çalışmasında kullanılan ve tarafımızca Türkçeye uyarlanmış olan ölçek yer almaktadır. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmakta ve 4 boyutta ölçülmektedir. Ölçülen bu boyutlar; işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile ücret ve yan haklar şeklindedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için; Luthans, Avolio ve Youseff (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılacaktır. Bu ölçek, psikolojik sermayeyi 4 boyutta ölçen toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik sermayeye ait bu boyutlar; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktır. Çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için ise; Hackman ve Oldham’ın (1975) İş Tanımlayıcı İndeksi’nden, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 5 ifade yer almaktadır. Anket formu insan kaynakları yöneticileriyle irtibata geçilerek, bilgi teknolojileri çalışanlarına ulaştırılmıştır. Ayrıca katılımın artırılması amacıyla da anket formu, çevrimiçi şeklinde de gönderilmiştir.

5.6.3. Veri Toplama Yöntemi

5.6.3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından geliştirilen, Çetin ve Basım (2012)’in çalışmasında kullanmış olduğu Türkçeye uyarlanmış olan 24 maddelik 5’li Likert tipi Psikolojik Sermaye Ölçeğinden yararlanılmıştır. İyimserlik boyutu; 1, 9, 11, 14, 18, 19. psikolojik dayanıklılık boyutu; 5, 7, 8, 10, 13, 22. umut boyutu; 2, 6, 12, 17, 20, 24. ifadelerle ölçülürken öz yeterlik boyutu ise; 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı ifadelerle ölçülmüştür. 1, 8 ve 11. ifadeler ters puanlanmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik çalışması Erkmen ve Esen (2013) tarafından yapıldığı için tekrardan teste tabi tutulmamıştır.

Çalışanların İş tatmin düzeylerinin ölçümü için Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden, Şeşen (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5 maddelik 5'li Likert tipi İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ters kodlanmış olan herhangi bir ifade mevcut değildir.

Son olarak çalışan tarafından algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçmek için Khatri (2000) tarafından geliştirilen, Tsaur ve Lin (2004)' in çalışmasında kullandıkları 15 maddelik 5'li Likert tipi ölçek tarafımızdan Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu ölçekte işe alım ve seçim (3 madde), eğitim ve geliştirme (5 madde), ücret ve yan haklar (4 madde), performans değerlendirme (3 madde) olmak üzere 4 boyut ele alınmıştır. 11. ifadede yer alan “Terfi öncelikli olarak kıdeme bağlıdır.” maddesi ters kodlanmıştır. İşe alım ve seçim boyutu; 1, 5, 10, eğitim ve geliştirme boyutu; 2, 4, 6, 8, 14, ücret ve yan haklar boyutu; 9, 11, 13, 15, performans değerlendirme boyutu; 3, 7, 12. maddelerle ölçülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tümü 5'li likert tipindedir ve “1.Kesinlikle katılmıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmektedir.

5.7. Veri Analiz Tekniği

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu ölçmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, yapılan test sonucuna göre verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir.

Frekans analizi ile ankete katılan bilgi teknolojileri çalışanlarının demografik özellikleri belirlenirken, tanımlayıcı istatistiki analizler ile insan kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve iş tatmini değişkenlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapmalara ulaşılmıştır.

Modelimizi oluşturan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış olup, aracılık etkisi için ise regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizimizde ayrıca, insan kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve iş tatmini değişkenlerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin ölçülmesi için T-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

5.8. Bulgular ve Yorumlar

5.8.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

Analize tabi tutulan bilgi teknolojileri çalışanlarının sayısı toplam 150 kişidir. Frekans analizi sonuçlarına göre, bu 150 kişinin cinsiyet, yaş, medeni durum ve işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da görüldüğü üzere şu şekildedir:

Araştırmaya katılan 150 kişinin cinsiyetlerine göre dağılımı; 29’u kadın (%19,3), 121’i erkektir (%80,7). Elde edilen bu verilere göre, erkekler bilişim sektöründe çalışmayı kadınlara kıyasla daha çok tercih etmektedirler.

150 kişinin yaşlarına göre dağılımı; 18-25 yaş aralığında 43 kişi (%28,7), 26-33 yaş aralığında 73 kişi (%48,7), 34-41 yaş aralığında 26 kişi (%17,3), 42-49 yaş aralığında 5 (%3,3), 50 ve üzerinde yaşı olan çalışan sayısı ise 3 kişi (%2,0)’dir. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmanın %48,7’lik kısmını 26-33 yaş aralığında olan çalışanlar, %28,7’lik kısmını ise 18-25 yaş aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durumda, bilişim sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunun gençlerden oluştuğu görülmektedir.

Bilişim sektöründe çalışanların medeni durumlarına bakıldığında; 88’inin bekar (%58,7), 62’sinin evli (%41,3) olduğu görülmektedir. Bu sektörde çalışanların genç nüfus ağırlıklı olduğu bilindiğine göre, bekar çalışanların sayısının fazla olması beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların kıdem durumlarına bakıldığında ise; 1 yıldan az çalışan sayısı 46 kişi (%30,7), 1-3 yıl arası çalışan sayısı 45 kişi (%30,0), 4-6 yıl arası çalışan sayısı 27 kişi (%18,0), 6-9 yıl arası çalışan sayısı 18 kişi (12,0), 10 yıl ve üzeri çalışan sayısı ise 14 kişi (%9,3)’ dir. Araştırmadan elde edilen frekans analizi sonuçlarına göre, 1 yıldan az çalışan sayısı araştırmanın %30,7’lik kısmını, 1-3 yıl arası çalışan sayısı araştırmanın %30,0’lık kısmını oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların çoğunluğunun 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 9: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	29	19,3
	Erkek	121	80,7
Yaş	18-25	43	28,7
	26-33	73	48,7
	34-41	26	17,3
	42-49	5	3,3
	50 ve üzeri	3	2,0
Medeni Durum	Bekar	88	58,7
	Evli	62	41,3
Kıdem	1 yıldan az	46	30,7
	1-3 yıl arası	45	30,0
	4-6 yıl arası	27	18,0
	6-9 yıl arası	18	12,0
	10 yıl ve üzeri	14	9,3

5.8.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemiyle yapılmıştır. Her bir ölçek için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçek güvenilirlikleri şu şekildedir:

- İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,901'dir. Bu değer ölçekte yer alan 15 ifadenin toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir.
- 24 ifadeli psikolojik sermaye ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,852 olarak bulunmuş, ardından 19. ifade (İşime “Her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum) analizden çıkartılarak Cronbach's Alpha değeri 0,865'e yükseltilmiştir.
- 5 ifadeli iş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,859 olarak bulunmuştur.

Sosyal Bilimlerde $\alpha \geq 70$ olduğunda ölçek güvenilir kabul edildiğinden dolayı araştırmada insan kaynakları uygulamaları ölçeği ($\alpha = 0,901$), psikolojik sermaye ölçeği ($\alpha = 0,852$) ve iş tatmini ölçeği ($\alpha = 0,859$) güvenilir kabul edilmiştir.

5.8.3. Normallik Dağılımı

Araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi ile belirlenmiştir. Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi tablosundan elde edilen p değerleri sırasıyla insan kaynakları uygulamaları ölçeği için 0,301, psikolojik sermaye ölçeği için 0,427 ve iş tatmini ölçeği için 0,165'tir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin p değerlerinin 0,05 ten büyük olması her bir ölçeğin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Kolmogorov-Smirnov Testi

	İnsan Kaynakları Uygulamaları	Psikolojik Sermaye	İş Tatmini
N	150	150	150
Normal Parametreler ^a Ortalama	3,0360	3,9342	3,8560
Standart Sapma	,71254	,41821	,75658
En Uç Farklılıklar Kesinlik	,079	,072	,091
Pozitif	,049	,040	,091
Negatif	-,079	-,072	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z	,973	,876	1,117
Anlamlılık	,301	,427	,165

a. Test dağılımı normaldir.

5.8.4 Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve iş tatmini değişkenleri için ayrı ayrı tanımlayıcı istatistik analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışanların insan kaynakları uygulamaları, psikolojik sermaye ve iş tatmini sorularına vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları sırasıyla; 3,0360 (standart sapma 0,71254), 3,9342 (standart sapma 0,41821), 3,8560 (standart sapma 0,75658) olarak bulunmuştur.

Tablo 11: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
İnsan Kaynakları Uygulamaları	3,04	,71
Psikolojik Sermaye	3,93	,42
İş Tatmini	3,86	,76

N=150

Elde edilen sonuçlara göre bilgi teknolojileri çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorulara daha çok “kararsızım” şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Psikolojik

sermaye ve iş tatminiyle ilgili sorularda verilen cevaplar ise daha çok “katılıyorum” a yakındır.

5.8.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

Analiz kapsamında yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tabloda modelimizde yer alan insan kaynakları uygulamaları (bağımlı değişken), psikolojik sermaye (aracı değişken) ve iş tatmini değişkenlerinin yanı sıra, insan kaynakları uygulamaları boyutları ile psikolojik sermaye boyutlarına ait değişkenlere de yer verilerek bu değişkenler arasındaki olası ilişkiler incelenmiştir.

Aşağıdaki tabloda yer alan Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre:

- İnsan kaynakları uygulamaları ve boyutları (işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, performans değerlendirme) ile iş tatmini değişkeni arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Buradan yola çıkılarak H_{1a} alt hipotezinin kabul edildiği görülmektedir (H_{1a} : Algılanan insan kaynakları uygulamaları, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkiler).

- Psikolojik sermaye ve boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) ile iş tatmini değişkeni arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sebeple H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir (H_{1c} : Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkiler).

- İnsan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile psikolojik sermaye ve boyutları arasındaki korelasyona bakıldığında ise insan kaynakları uygulamaları, eğitim ve geliştirme boyutu ile ücret ve yan haklar boyutunun psikolojik sermaye ve boyutlarından yalnızca iyimserlik değişkeniyle pozitif yönlü ve zayıf ilişkisi varken, psikolojik sermayenin diğer boyutlarıyla (psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) herhangi bir ilişkiye sahip değildir. İşe alım ve yerleştirme boyutunun psikolojik sermaye ve boyutlarından hiçbir değişkenle ilişkisi saptanamamıştır. Performans değerlendirme boyutu ise, psikolojik sermaye ile pozitif yönlü ve zayıf ilişkili, iyimserlik boyutuyla pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahiptir. Psikolojik sermayenin diğer boyutlarıyla ise herhangi bir ilişkisi görülmemektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre alt hipotezlerimizden biri olan H_{1b} hipotezinin kabul edilmediği görülmektedir (H_{1b} : Algılanan insan kaynakları uygulamaları, pozitif psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkiler). Her iki değişkende boyutları itibariyle ele alınarak incelendiğinde ise performans değerlendirmenin iyimserlik üzerinde pozitif yönlü ve güçlü, psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönlü ve zayıf ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Ücret ve yan haklar, eğitim ve geliştirmenin ise iyimserlik üzerinde pozitif yönlü ve zayıf ilişkisi olduğu görülmektedir. Genel itibariyle hipotezimiz reddedilmiş olsa da boyutlar arasında ki ilişki ayrı ayrı ele alındığı taktirde oluşturulan hipotezlerin kabul edileceği ön görülmektedir.



Tablo 12: Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. İnsan Kaynakları Uygulamaları	1										
2. İşe Alım ve Seçim	,769**	1									
3. Eğitim ve Geliştirme	,928**	,647**	1								
4. Ücret ve Yan Haklar	,821**	,534**	,649**	1							
5. Performans Değerlendirme	,811**	,501**	,708**	,538**	1						
6. Psikolojik Sermaye	,157	,075	,125	,147	,180*	1					
7. İyimserlik	,184*	,047	,163*	,173*	,217**	,713**	1				
8. Psikolojik Dayanıklılık	,088	,052	,052	,081	,127	,862**	,518**	1			
9. Umut	,154	,075	,139	,147	,144	,811**	,490**	,563**	1		
10. Öz Yeterlilik	,097	0,69	0,70	0,90	,105	,821**	,358**	,635**	,591**	1	
11. İş Tatmini	,434**	,286**	,392**	,374**	,389**	,410**	,420**	,273**	,408**	,253**	1

**p<0,01,*p< 0,05 , N=150.

5.8.6. Araştırma Modelinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Araştırma modelimiz olan algılanan insan kaynakları uygulamalarının, iş tatmini üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Aracılık etkisini sınamak amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmasından yola çıkılmıştır. Yapılmış olan çalışmaya göre aracılık etkisinden söz edebilmek için dört şartın sağlanmış olması gerekmektedir. Bu çalışmadan yola çıkarak araştırma modelimizde aracılık etkisinden söz edebilmemiz için sağlanması gerekli olan şartlar sırasıyla aşağıda gösterildiği gibidir:

- 1) İnsan kaynakları uygulamalarının (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı etkisi,
- 2) İnsan kaynakları uygulamalarının (bağımsız değişken), psikolojik sermaye (aracı değişken) üzerinde anlamlı etkisi,
- 3) Psikolojik sermayenin (aracı değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı etkisi ve,
- 4) İnsan kaynakları uygulamalarının (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin (aracı değişken) aracılık rolü olmalıdır.

Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İş Tatmini Ölçeği

Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model	r	r ²	Düzeltilmiş r ²	p
1	,434 ^a	,188	,183	,000

a. Yordayıcı: (Sabit), İnsan Kaynakları

b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Regresyon analizi model özeti tablosuna göre r² değeri 0,188'dir. Yani, iş tatmini değişkeni insan kaynakları uygulamalarını 0,188'lik bir değerle açıklamaktadır. Bu iki değişken arasında ise, pozitif yönde ve yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir (r= 0,434). P değerinin 0,05'in altında olması modelimizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için ilk şartın sağlandığı görülmektedir.

Tablo 14: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Sermaye Ölçeği

Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model	r	r²	Düzeltilmiş r²	p
1	,157 ^a	,025	,018	,055

a. Yordayıcı: (Sabit), İnsan Kaynakları

b. Bağımlı Değişken: Psikolojik Sermaye

Bağımsız değişken olan insan kaynakları uygulamaları ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla yapılmış olan regresyon analizinde ise psikolojik sermayenin insan kaynakları uygulamalarının 0,025’lik kısmını açıkladığı görülmektedir. Bu iki değişken arasında ise pozitif yönlü düşük bir ilişki söz konusudur ($r= 0,157$). İstatistiksel anlamlılık (p) değeri 0,055 olarak görülmekte ve bu değer de modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmektedir. Bu aşamada araştırma modeli desteklenmemiştir. Böylelikle aracılık etkisinin söz konusu olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda aracılığa ilişkin diğer modeller analize tabi tutulmamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde psikolojik sermayenin artan farkındalığı örgütleri ve yönetim biçimlerini çok fazla etkilemektedir. Bu sebeple özellikle psikolojik sermaye araştırmamızda ayrıntılı olarak incelenmiştir. İnsan unsurunun psikolojik sermayede en önemli nokta olduğu düşünülerek insan kaynakları yönetimi bir diğer boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel çıktılarından biri olan iş tatmini ise son boyut olarak araştırma modeline dahil edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının standart uygulamalar olmasından kaynaklı olarak ankete katılan bilgi teknolojileri çalışanlarının insan kaynakları uygulamaları ile ilgili ifadeler vermiş oldukları yanıtlarda bireysellikten uzak olamadıkları düşünülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye tamamen birey düzeyinde yapılan analizleri içermekte ve çalışanlar tarafından kurumdan bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple, modelimizin bu aşamada desteklenmemiş olması normal karşılanmaktadır. Bu problem araştırma modelimizin içinde ayrı bir araştırma problemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada insan kaynakları uygulamalarının iş tatminini etkilediği sonucuna varılmış olup, bu sonuç daha önce yapılmış olan bir çok araştırmadaki verileri destekler niteliktedir. Bu sonuç, Mudor ve Tooksoon (2011), Petrescu ve Simmons (2008), Savaneviciene ve Stankeviciute (2011), Koç, Çavuş ve Saraçoğlu (2014), Khan, Ghauri ve Akram (2012) ve Bibi ve diğ. (2012)'nin araştırmalarında olduğu gibi insan kaynakları uygulamalarının iş tatminiyle pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Özellikle Bibi ve diğ. (2012)'nin çalışması araştırma açısından öncü niteliğindedir. Pakistan sınırları içinde yapılan bu araştırma gelişmekte olan ülkelerde insan kaynakları uygulamalarının etkinlikten ne kadar uzak olduğunu gözler önüne sermektedir. Daha etkin hale getirilen insan kaynakları uygulamaları sayesinde algılanan insan kaynakları uygulamalarının da artacağı tahmin edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelere insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin tartışma konusu olması Türkiye'de yapılmış olan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğunu gösteren çalışmanın sonuçları Badran ve Youssef-Morgan (2015), Avey ve diğ. (2011), Larson ve Luthans (2006),

Luthans ve diğ. (2008), Luthans ve diğ. (2007c), Fu J. ve arkadaşları (2013), Akçay (2011), Larson ve Luthans (2006), Kaplan ve Bıçkes (2013), Junk ve Yoon (2015), Erkuş ve Fındıklı (2014), Süral Özer ve diğ. (2013)'nin çalışmalarının sonuçlarıyla aynı yöndedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının çok fazla sayıda olmasından kaynaklı olarak değişkenleri minimize etmek amacıyla iş tatminiyle en çok ilişkili olduğu düşünülen uygulamalara odaklanılmıştır. Bu uygulamalar işe alım ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücret ve yan haklar, eğitim ve geliştirmedir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda araştırmayı geliştirmek adına farklı insan kaynakları uygulamaları ele alınarak model teste tabi tutulabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü ölçmek amacıyla tasarımlanan modelimizde aracılık etkisinin 0.005 puanla reddedildiği görülmektedir. Etkin insan kaynakları uygulamaları sayesinde algılanan insan kaynakları uygulamalarının seviyesinin artacağı, aracılık etkisinin söz konusu olabileceği ve böylelikle modelimizin destekleneceği tahmin edilmektedir. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalar modelimize katkı sağlamak amacıyla ABD, Kanada, Almanya, Fransa, İngiltere, Hollanda gibi gelişmiş olan ülkelerde test edilebilir. Gelişmekte olan ülkemizde elden edilen algılanan insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili analiz sonuçlarının gelişmiş olan ülkelere elde edilen analiz sonuçlarıyla benzerlik ve farklılıkları karşılaştırılmalıdır. Başka bir deyişle, modelimizin desteklenmesi için öncelikli olarak insan kaynakları uygulamalarına olan farkındalığın artırılması gerekmektedir.

Psikolojik sermayenin artan farkındalığına vurgu yapmak amacıyla başlatılmış olan bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini üzerinde ki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin bulunmamasıyla sonuçlanmıştır. Araştırmada analize tabi tutulan veri sayısı artırılmış yine benzer sonuçlar alınmıştır. Farklı bir anakütle ile çalışıldığı takdirde söz konusu modelin farklı sonuçlar doğurabileceği tahmin edilmektedir. Veri toplama sürecinde bilişim sektörü çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına olan farkındalıklarının oldukça düşük olduğu görülmüştür. Bundan dolayı araştırmada kilit noktanın etkin insan kaynakları uygulamalarından geçtiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. 2011. Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, V. H. 2012. Psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 1: 123-140.
- Akı, Erol, Tunç Demirbilek. 2010. Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshi. **Sosyo Ekonomi**. 82.
- Akyüz, Ö.F. 2001. Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık (Aktaran Pehlivan, Bülent. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. **Maliye Dergisi**. s. 154: 173.
- Ataay, İsmail D. 1989. **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler: Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini**. Ankara: Bizim Büro Basımevi: 46.
- Avey, James B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, Ketan H. Mhatre. 2011. Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. **Human Resource Development Quarterly**. c. 22. s. 2.
- Aydın, Ayhan, Kürşad Yılmaz, Yahya Altinkurt. 2013. Positive psychology in educational administration. **International Journal of Human Sciences**. c. 10. s.1.
- Badran, Morga A., Carolyn M. Youssef-Morgan. 2015. Psychological capital and job satisfaction in Egypt. **Journal of Managerial Psychology**. c. 30. s. 3: 354-370.
- Baron, R. M., D. A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in
Bibi, Aneesa, Yang Lanrong, M. Haseeb, İftikhar Ahmad. 2012. The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in the Universities of Pakistan. **Business Management Dynamics**. c. 1 s. 12: 01-12.
- Bayrak Kök, Sabahat. 2006. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 20 s. 1
- Başaran, İ. E. 1998. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bibi, Aneesa, Yang Lanrong, M. Haseeb, İftikhar Ahmad. 2012. The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in the Universities of Pakistan. **Business Management Dynamics**. c. 1 s. 12: 01-12.
- Bilgiç, Reyhan. 2008. İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. **Türk Psikoloji Yazıları**. c.11. s.22: 68-69.

- Bingöl, Dursun. 2016. **İnsan Kaynakları Uygulamaları**. 10. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boyenes, M. (2007). Organizational Socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers: Leadership and Organization Development Journal. **Emerald Group Publishing Limited**. c. 26 s. 6: 424-441.
- Candan, H. 2013. A Research towards Determination of job satisfaction level of Public Employees: Karaman Governorship Sample. **Journal of Human Resource Management**. c. 1 s. 2: 29-38.
- Carolyn M., Youssef, Fred Luthans. 2007. Pozitive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience. **Journal of Management**. 33: 774-800.
- Cenkseven, Fulya, Turan Akbaş. 2007. Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi. **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**. c.3. s.27.
- Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. c.51 s.6: 1173-1182.
- Coutu, Diane. 2002. How resilience works. **Harvard Business Review**. c. 80. s. 5: 46-55.
- Çalışkan, Zekeriya. 2005. İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**: 10.
- Çaparlar, Ceyda Özhan, Aslı Dönmez. 2016. Bilimsel Araştırma Nedir, Nasıl Yapılır? **Türk J Anaesthesiol Reanim**. s. 44: 212.
- Deloitte. **Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 Pazar Verileri**. İstanbul: 11 Mayıs 2017.
- Demirkaya, Harun. 2006. Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 27: 1-23.
- Doğan, A, E. Önder. 2014. **Journal of Yasar University**. c. 9. s. 34: 5796-5819 (Aktaran Gültekin, Berk, Serdar Biroğul, İbrahim Yücedağ. 2015. İşe Alım Süreci Aday Ön Tesbitinde Bulanık Mantık Tabanlı SQL Sorgulama Yönteminin İncelenmesi. **Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi**. 3: 199.
- Envick, Brooke R. 2005. Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. **The Entrepreneurial Executive**: 41-52.
- Erkmen, Turhan, Esen, Emel. 2013. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.
- Erkuş, Ahmet, Mine Afacan Fındıklı. 2013. Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**.c. 42. s. 2: 302-318.
- Fındıkcı, İlhami. 2009. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Filiz, Ekinci. 2008. Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. **Maliye Dergisi**. s. 155.
- Fred Luthans, S. M. Norman, B. J. Avolio, J. B. Avey. 2008a. The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship. **Journal of Organizational Behavior**. 29: 219-238.
- Fu J., W. Sun, Y. Wang, X. Yang, L. Wang. 2013. Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. **Public Health**.
- Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin. 2006. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 13. s. 2.
- Giannikis, S, M. S. Mikhail. 2011. Flexible work arrangements in Greece: A Study of Employee Satisfaction. **The international Journal of Human Resource Management**. c. 22 s. 2: 471.
- Greenberg, J., R. A. Baron. 1997. **Behaviour in organizations: Understanding and managing the Human side of work**. 6. bs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gürbüz, Gülruh. Ö. 2002. **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**. 1. bs. İstanbul: Literatür Yayınları: 1.
- Hackman, Richard, Greg R. Oldham. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**. c. 60 s. 2: 159-170.
- <http://www.mcozden.com> [17.05.2017]
- Jung, Hyo Sun, Hye Hyun Yoon. 2015. The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 27. s. 6: 1135 – 1156.
- Kantar, Hüseyin. 2010. **İşletmede Motivasyon**. 2. bs. İstanbul: Kumsaati Yayınları: 27-28.
- Kaplan, Metin, Durdu Mehmet Biçkes. 2013. The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 20. s. 2.
- Kaynak, Turgay ve diğerleri. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını**. s. 276: 120–127. (Aktaran: Çavdar, Hava, Mehmet Çavdar. 2010. İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları. **Journal of Naval Science and Engineering**. c. 6. s. 1: 79-93)
- Kepir, Sinangil Handan. 1996. **Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye’de Uygulamalar**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 123-132 (Aktaran: Koç, Nizamettin. **İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler**. Eğitim Bilimleri Fakültesi).
- Keser, Aşkın, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. 2012. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. 2. bs. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Khan, Imran, Tauqir Ahmad Ghauri, Kashif Akram. 2012. Relationship between Job Satisfaction and HR Practices, an Empirical Research of Different Sectors of University Teachers in Pakistan. **International Journal of Learning & Development**. c.2. s.3.
- Khatri, Naresh. 2000. Management human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. **The International Journal of Human Resource Management**. c. 11. s. 2: 336–365.
- Koca, Hüseyin. 2010. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Koç, Murat, Mustafa Fedai Çavuş, Turgay Saraçoğlu. 2014. Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. c.4. s.9.
- Koç, Nizamettin. İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler. **Eğitim Bilimleri Fakültesi**.
- Konuk, Mustafa. 2009. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 59.
- Larson, Milan, Fred Luthans. 2006. Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. c. 13. s. 1: 45-62.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction in Dunnette, M. D. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 1. bs. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. ve Lester, P. B. 2006c. Developing the Psychological Capital of Resiliency. **Human Resource Development Review**. c. 5. s. 1: 25-44. (Aktaran Kümbül Güler, Burcu. 2012. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. 2. bs. Kocaeli: Umuttepe Yayınları).
- Luthans, Fred, B. J. Avolio, J. B. Avey, S. M. Norman. 2007c. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. **Personal Psychology**. 60: 541-572.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio. 2009. The “point” of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**. 30: 291-307.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio. 2007. **Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge**. New York: Oxford University Press.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**. c. 33. s. 2: 143–160.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef. 2007. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**. 33: 321-349.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman, Gwendolyn M. Combs. 2006a. Psychological capital development: toward a micro-intervention. **Journal of Organizational Behaviour**. 27: 387–393.

- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Suzanne J. Peterson. 2010. The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. **Human Resource Development Quarterly**, c. 21, s. 1.
- Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans. 2004. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**. c. 47. s. 1: 45-50.
- Luthans, Fred, W. Zhu, B. J. Avolio, B. J. 2006b. The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures. **Journal of World Business**. 41: 121-132.
- Luthans, Fred. 2002a. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**. c. 16. s. 1.
- Luthans, Fred. 2002b. The need for and meaning positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**. 23: 695–706.
- Miner, J. B. (1992). **Industrial-Organizational Psychology**. Mcgraw-Hill Inc., Singapore.
- Mudor, Hamdia, Phadett Tooksoon. 2011. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. **Journal of Economics and Behavioral Studies**. c. 2. s. 2: 41-49.
- Muradova, Terane. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. **Journal of Azerbaijani Studies**. Qafqaz Üniversitesi.
- Nişancı, Zehra Nuray. 2015. Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 13. s. 25: 257-294.
- Özkaplan, Nurcan, Ahmet Selamoğlu. 2005). Amerika Birleşik Devletlerinde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Eğitim Üzerine. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 7 s. 1 (2005): 1-11. (Aktaran Demirkaya, Harun. 2006. Tarım Toplumundan Bilgi Topluma İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 27: 1-23.
- Pehlivan, Bülent. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama.. **Maliye Dergisi**. s. 154: 174.
- Peterson, Christopher. 2013. **Pursuing the Good Life: 100 Reflections on Positive Psychology**. New York: Oxford University Press.
- Petrescu, Alina Ileana, Rob Simmons. 2008. Human resource management practices and workers' job satisfaction. **International Journal of Manpower**. c. 29. s. 7: 651-667.
- Polatçı, Sema. 2014. Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış**. c. 14. s. 1.
- Reehman, M.S. 2012. Employee Turnover and Retention Strategies: An Emperical Study of Public Sector of Pakistan. **Global Journal of Management and Research**. c. 12 s. 1: 3.
- Reiner, Michael D., Jihong Zhao. 1999. The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police. **Review of Public Personnel Administration**. c. 19 s. 3: 5-18.

- Salanova, A., Kirmanen, S. 2010. Employee satisfaction and work motivation. **Journal of Savaneviciene, Asta, Zivile Stankeviciute**. 2011. Human Resource Management Practices Linkage with Organizational Commitment and Job Satisfaction. **Economics And Management**.
- Seligman, M. E. P. **Learned Optimism**. New York: Pocket Books.
- Seligman, Martin E. P., Mihaly Csikszentmihalyi. 2000. Positive Psychology: An Introduction. **American Psychologist**. 55: 5-14.
- Singh, S. K., V. Tiwari. 2011. Relationship between motivation and job satisfaction of white collar employees. **Academia Educational Research Publications**.
- Snyder, C. R., Shane J. Lopez. **2002. Handbook of Positive Psychology**. New York: Oxford University Press.
- Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical
Stajkovic, A. D., Fred Luthans. 1998. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. **Organizational Dynamics**. 26: 62-74.
- Sun, Tao, Xiao Wen Zhao, Li Bin Yang, Li Hua Fan. 2011. The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. **Journal of Advanced Nursing**.
- Süral Özer, Pınar, Tayfun Topaloğlu, Ömür N. Timurcanday Özmen. 2013. Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. **Ege Akademik Bakış**. c. 13 s. 4: 437-447.
- Şardan, Serdar. 2012. Ücret Yönetimine Etki Eden Unsurların Analizi. **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası**: 21.
- Şencan, H., Nihat Erdoğan. 2001. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1-2.
- Tanrıverdi, Haluk. 2006. Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c: 3, s:1: 4.
- Ting, M. M. 2002. Factors Affecting Job Satisfaction. **American Journal of Management**. c. 2 s. 3: 333.
- Ting, Yuan. 1997. Determinants of job satisfaction of federal government employees. **Public Personnel Management**. c.26. s.3: 313-334.
- Tsaur, Sheng-Hshiung, Yi-Chun Lin. 2004. Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. **Tourism Management**. 25: 471–481.
- Yüksel, Öznur. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

EKLER

ANKET FORMU

Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Programında Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında hazırlanmakta olan **“İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”** isimli çalışmaya kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlar, toplu olarak değerlendirilecek ve herhangi kişisel bir değerlendirme yapılmayacaktır. İfadeleri eksiksiz şekilde yanıtlamanız, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile başarılı sonuçlar üretebilmesi bakımından son derece önemlidir.

Not: Anket formuna ad-soyad yazmayınız.

Ecem Akbulut
YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Sorular

Yaşınız	☐ 18-25	☐ 26-33	☐ 34-41	☐ 42-49	☐ 50 ve üzeri
Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek			
Medeni durumunuz	☐ Bekar	☐ Evli			
İşletmedeki çalışma süreniz	☐ 1 yıldan az	☐ 1-3 yıl arası	☐ 4-6 yıl arası	☐ 6-9 yıl arası	☐ 10 yıl ve üzeri
Pozisyonunuz					
Çalıştığınız sektör					

Değerlendirme Skalası

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım
4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yukarıdaki ölçeğe göre (X) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Şu anda kendim için belirlediğim iş hedeflerime ulaştığımı görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İş arkadaşlarıma bilgi sunarken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐

4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Daha önce zorluklar yaşadığım için, işim ile ilgili zorlukların üstesinden geleceğime inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, genellikle en iyisini isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İşimi yaparken karşılaştığım zorlukların üstesinden tek başıma gelebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış giderse, o şekilde gidecektir.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Eğer çalışırken kendimi bir çıkmazın içinde bulursam, bu durumdan kurtulmak için birçok yol düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşimle ilgili ortaya çıkabilecek birçok şeyi kendi başıma halledebileceğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşimle ilgili şeylerin her zaman iyi tarafını görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Yönetiminle ilgili toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
19	İşim ile ilgili karşılaştığım olaylara , “Her şeyde bir hayır vardır.” şeklinde yaklaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
20	İşim ile ilgili hedefleri sıkı bir şekilde takip ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Kurumun stratejisi hakkında olan tartışmalara katkı sağlama konusunda kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
22	İşimde karşılaştığım zorlukları bir şekilde hallederim.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Kurum dışındaki kişilerle (müşteriler, tedarikçiler gibi) problemleri tartışmak için irtibat kurarken kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Şu an ki iş hedeflerime ulaşmak için birçok yol düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐

Değerlendirme Skalası

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi yukarıdaki ölçeğe göre (X) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	İşim benim için bir hobi gibidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşimden çok keyif alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

4	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Değerlendirme Skalası

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım
- 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yukarıdaki ölçeğe göre (X) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım şirket çalışanlarını seçerken işe alım testlerinden faydalanır. (Genel yetenek testleri, kişilik testleri, yabancı dil testleri gibi)	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalıştığım şirket eğitim programları için gerekli olan ihtiyaçlara karar verirken sistematik analiz teknikleri uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalıştığım şirket performans değerlendirme sistemleri içerisinde işle ilgili kriterlere vurgu yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım şirkette uygulanan eğitim programlarının etkinliği çalışanlardaki gelişimle değerlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İşe alım süreçleri sırasında potansiyel çalışanların işle ilgili negatif tarafları da görmeleri sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Eğitim programları çalışanlara belirli aralıklarla uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarının biçimsel geri bildirim sistemleri ile elde edildiğini bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalıştığım şirket uygulanan eğitimin planlanan amaçlara ulaşp ulaşmadığını değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Çalıştığım şirketin sağlamış olduğu maddi ödüller beklentilerimle uyumlu.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalıştığım şirket işe uygun çalışanı seçerken yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Terfi öncelikli olarak kıdeme bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Performans değerlendirme süreci yöneticinin çalışanlara sonraki dönem için hedef ve amaçlar belirleyerek onlara danışmanlık sağlamasını içerir.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Çalıştığım şirketin sağlamış olduğu yan haklar ayrıntılı ve esnek olarak düzenlenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Yeni çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan becerileri elde etmelerini sağlayan biçimsel eğitim programları mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Çalıştığım şirket sağlanan yan hakların çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını inceler ve gerektiğinde günceller.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad : Ecem Akbulut
Doğum Tarihi : 06.03.1992
Doğum Yeri : İstanbul

Eğitim Durumu:

2015-... Yıldız Teknik Üniversitesi SBE- İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı
2010-2015 Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF- İşletme Bölümü

İş Deneyimi:

Aralık 2017-... QNB Finansbank- Kurumsal Bankacılık Portföy Yetkili Yrd.

Bildiriler:

İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü- IV. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi.