



**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**“BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARINA VE  
İŞTEN AYRILMA DAVRAŞINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gözde AYDIN**

**BURSA- 2018**





**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**“BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARINA VE  
İŞTEN AYRILMA DAVRAŞINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gözde AYDIN**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Bilçin MEYDAN**

**Bu tez çalışması, 1001 Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı kapsamında yürütülen 113K574 numaralı proje ile TÜBİTAK tarafından desteklenmiştir.**

**BURSA- 2018**

**T. C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim/Anasanat Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701420040 numaralı Gözde Aydın' ın hazırladığı "Birey- Örgüt Uyumunun İşe Alım Kararlarına ve İşten Ayrılma Davranışına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 05.07/2018 günü 09.00 - 11.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... (başarılı/başarısız) olduğuna ..... (oybirliği/oyçokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Bilal MEYDAN

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi D. Murat EROĞLU

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi D. Murat EROĞLU

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

05.07.2018

### Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Birey Örgüt Uyumunun İşe Alım Kararlarına ve Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine İlişkin Ampirik Bir Çalışma” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

25.06.2018



Adı Soyadı: Gözde Aydın

Öğrenci No: 701420040

Anabilim Dalı: İşletme

Programı : Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Statüsü : Yüksek Lisans  Doktora



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 27.06/2018

Tez Başlığı / Konusu: BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARINA VE ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA DAVRAŞLARINA ETKİSİNE İLİŞKİN AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 126.. sayfalık kısmına ilişkin, 27.06/2018 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 19 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

27.06.2018

Tarih ve İmza

Gözde Aydın

Adı Soyadı: Gözde Aydın  
Öğrenci No: 701420040  
Anabilim Dalı: İşletme / Yönetim Organizasyonu  
Programı: Yönetim Organizasyonu YL  
Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman  
(Adı, Soyad, Tarih)

Prof. Dr. Bilgin Akay

\* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Gözde AYDIN  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : viii+ 98  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 20.....  
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

### **BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARINA İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Bu çalışmada, personel seçme ve işe alım sürecinde Birey-Örgüt Uyumunun, işe alım tavsiye kararları, işe alım kararları ve işten ayrılma davranışı üzerindeki etkilerini incelenmektedir. Bu kapsamda değerlemeciler 205 adayı örgüte uyum açısından değerlendirmişler ve işe alma-almama tavsiye kararının veri formu üzerinde işaretlemişlerdir. Adayların gerçekten işe alınıp- alınmadıkları (işe alma kararı) ve işten ayrılıp- ayrılmadıkları veri toplanan süre boyunca denek bazında takip edilerek veri formuna işlenmiştir. Veri seti SPSS programında regresyon ve korelasyon yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, değerlemecinin adaya ilişkin birey-örgüt uyum algısı, işe alımı tavsiye etme ve örgütsel işe alım kararları ile işten ayrılma davranışı arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler tartışılmıştır.

#### **Anahtar Sözcükler:**

Birey-Örgüt Uyumunu, İşe Alım Tavsiye Kararı, İşe Alım Kararı, İşten Ayrılma Davranı

## ABSTRACT

Name and Surname : Gzde AYDIN  
University : Uludağ University  
Institution : Social Sciences Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master of Science (MS)  
Page Number : viii+ 98  
Degree Date : .... / .... / 20.....  
Supervisor(s) : Prof. Dr. Bilçin MEYDAN

### **THE EFFECTS OF PERSON ORGANIZATION FIT ON HIRING DECISIONS AND ACTUAL TURNOVER: AN EMPRICAL STUDY**

This study examines the effects of person-organization fit (POF) on hiring recommendations of the recruiters and employees' actual turnover decisions in the selection and recruitment process. In this context, the recruiters evaluated 205 candidates in terms of person-organization fit (POF) and pointed out the recruitment recommendation decisions on the data sheet. The fact whether candidates are actually hired or not (organizational hiring decision) and whether they have left the job or not has been processed in the data form by being followed up on the subject basis during the data collection period. The data set was analyzed by using the regression and correlation methods in the SPSS program. Analysis results reveal that there are statistically significant relationships among interviewer's' fit perception, hiring recommendation, organizational hiring decisions, and actual turnover.

#### **Keywords:**

Person-Organization Fit, Hiring Reccomendations, Organizational Hiring Decision, Actual Turnover



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın verileri, TÜBİTAK tarafından desteklenen ve yürütücüsü danışman hocam Prof. Dr. Bilçin Meydan' ın olduğu 1001 Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı kapsamında yürütülen 113K574 numaralı proje kapsamında toplanmıştır. Çalışmanın yazarı belirtilen projede bursiyer olarak görev yapmış ve saha çalışmasının yürütüldüğü firmada stajyer olarak görev yaparak verilerin toplanmasında bizzat görev almıştır.

Bu kapsamda beni proje ekibine dahil eden, en başından beri gösterdiği sonsuz desteği ve sabrı, paylaşmaktan hiçbir zaman vazgeçmediği değerli bilgisi, beni her zaman en iyiyi yapmaya inandıran ilhamı ve enerjisi için çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Bilçin MEYDAN' a teşekkürü bir borç bilirim.

Yürütülen projede araştırmacı olarak çalışmalarımı yönlendiren, sabır ve büyük bir destek ile tüm sorularımı gidererek, her zaman güler yüzü ve motive eden tavrı için değerli hocam Sayın Dr. Mehlika SARAÇ' a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yoğun iş tempolarımıza rağmen gösterdikleri esneklik ve anlayış için değerli yöneticilerim Sayın Nurşen DAĞLI ve Sayın Simge TİNGÜL' e de teşekkür ederim.

Tezimin yazım sürecinde manevi desteklerini hiç esirgemeyip hep yanımda olan, bu uzun ve yoğun süreçte bana olan inançları ile beni hep destekleyen başta sevgili Annem, Eşim ve Ablama teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar.....	viii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇME VE İŞE ALMA SÜRECİ

##### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	6
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	8
1.2.2. İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi.....	9
1.2.3. İnsan Kaynaklarında Eğitim.....	10
1.2.4. Performans Değerlendirme.....	11
1.2.5. Kariyer Yönetimi.....	12
1.2.6. Ücret Yönetimi.....	12

##### 2. İNSAN KAYNAKLARI PRATİĞİ OLARAK PERSONEL SEÇME VE İŞE ALMA SÜRECİ

2.1. İşe Alım Sürecinin Önemi.....	15
2.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları.....	18
2.2.1. İhtiyaç Belirleme.....	18
2.2.2. İşgören Bulma/ Temini.....	19
2.2.2.1. İşgören Bulmada Kullanılan Yöntemler.....	19
2.2.2.1.1. İç Kaynaklar.....	19
2.2.2.1.2. Dış Kaynaklar.....	21
2.2.3. İşgören Seçme.....	23
2.2.3.1. İşgören Seçmede Kullanılan Yöntemler.....	25
2.2.3.1.1. Başvuru Kabulü, Ön Görüşme ve Başvuru Formları.....	25
2.2.3.1.2. İş Görüşmesi / Mülakat.....	25

2.2.3.1.3.	Testler.....	27
2.2.3.1.4.	Değerlendirme Merkezleri.....	27
2.2.4.	Referans Araştırması.....	28
2.2.5.	İşe Alım Kararı (Seçim Kararı).....	28
2.2.6.	İş Teklifi.....	29
2.2.7.	İşe Yerleştirme/ Oryantasyon.....	30
<b>B. BİREY ÖRGÜT UYUMU</b>		
3.	<b>BİREY VE ÖRGÜT</b> .....	31
4.	<b>BİREY ÖRGÜT UYUMU</b> .....	32
5.	<b>BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN BİLEŞENLERİ</b> .....	35
5.1.	Değer Uyumu.....	35
5.2.	Hedef Uyumu.....	36
5.3.	İhtiyaç-Arz Uyumu.....	36
5.4.	Kişilik Uyumu.....	37
<b>6. BİREY ÖRGÜT UYUMUNA İLİŞKİN KURAMSAL MODELLER</b>		
6.1.	Schneider' in Çekim,Seçim,Çekişme Kuramı (ASA).....	38
6.2.	Kristof' un Birey Örgüt Kuramı ve Türleri.....	40
6.2.1.	Bütünleyici Uyum.....	42
6.2.2.	Tamamlayıcı Uyum.....	42
6.2.2.1.	İhtiyaçlar-Arzlar Uyumu.....	43
6.2.2.2.	Talepler-Yetkinlikler Uyumu.....	43
6.3.	Chatman' ın Birey Örgüt Kuramı.....	44
6.4.	Cable ve Judge' ın Birey Örgüt Yaklaşımı.....	46
7.	<b>BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN ÖLÇÜMÜ</b> .....	48
8.	<b>BİREY ÖRGÜT UYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	49
9.	<b>BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI</b> .....	50
<b>C. ALGILANAN BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARI VE İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ</b>		
<b>10. PERSONEL SEÇME VE İŞE ALIM SÜRECİNDE BİREY ÖRGÜT UYUMU</b>		
10.1.	İşe Alımda Algılanan/ Subjektif Uyum.....	53

10.1.1. Mülakatçı Tarafından Algılanan Uyum.....	54
10.1.2. Adaylar Tarafından Algılanan Birey Örgüt Uyumu ve Önemi.....	55
10.2. Algılanan Birey Örgüt Uyumunun İşgören Seçimi İle İlişkisi.....	57
10.2.1. Birey Örgüt Uyumunun İşe Alım Tavsiye Kararları ve İşe Alım Kararları İle İlişkisi.....	57

## **11. İŞTEN AYRILMA**

11.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	60
11.2. İşten Ayrılma Niyetine Yol Açan Faktörler.....	62
11.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	64
11.4. İşten Ayrılmanın Önlenmesi.....	66
11.5. Birey Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Davranışı İle İlişkisi.....	67

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARINA VE ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA DAVRAŞLARINA ETKİSİNE İLİŞKİN AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

1. Araştırmanın Amacı.....	70
2. Araştırmanın Yöntemi.....	70
3. Araştırmanın Örneklemi.....	71
4. Araştırma Değişkenleri ve Hipotezler.....	72
5. Araştırma Modeli ve Kullanılan Ölçekler.....	73
6. Analiz ve Bulgular.....	74
6.1.Değerlendirilen Mavi Yakalı Adaylara Ait Bulgular.....	75
6.2.Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyonlar.....	76
6.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi.....	77
6.3.1. Değerlemecinin Birey Örgüt Uyumu Algısı ve Tavsiye Kararı Arasındaki İlişkisi.....	77
6.3.2. Değerlemecinin Birey Örgüt Uyumu Algısı ve İşe Alım Kararı Arasındaki İlişki.....	78
6.3.3. Değerlemecinin Birey Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişki.....	79
<b>SONUÇ</b> .....	<b>81</b>

<b>ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>91</b>



## TABLÖLAR

Sayfa

Tablo 1. Örneklemin Demografik Dağılımı.....	71
Tablo 2. Bir Yıllık Dönem İçerisinde Örgüte İş Başvurusunda Bulunan Tüm Mavi Yakalı Adaylara İlişkin Bulgu.....	75
Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	76
Tablo 4. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve Tavsiye Kararı Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi.....	77
Tablo 5. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve İşe Alım Kararı Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analiz.....	79
Tablo 6. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi.....	80

## GİRİŞ

Günümüzde iş dünyasında hızla gelişen rekabete karşı örgütler gerekli tüm önlemleri alarak hedeflerine ulaşma yolunda birçok çaba sarfetmektedir. Örgütleri başarıya ya da başarısızlığa götürecektir olan ise sahip olduğu en değerli varlığı “insan kaynağı”dır. Örgütler için ancak, doğru insan kaynağını doğru şekilde kullanarak en verimli sonuçları elde etmek, hedeflere ulaşmak ve bu rekabet yarışında ilk sıralarda yer almak mümkün olabilmektedir. Bu noktada, İnsan Kaynakları alanında ve Örgütsel Davranış alanından uzun zamandır önemli bir araştırma konusu olmuş “Birey Örgüt Uyumu” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgütler Birey Örgüt uyumu olarak adlandırılan, genelde birey ve örgütlerin hedefleri, amaçları, kişisel özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri gibi değerleri arasındaki eşleşme günümüz örgütlerinde insan kaynakları işe alım süreçleri ve sonrasında örgütün genel başarısı için önemli bir kavram olarak yer almaktadır. Literatürde Birey Örgüt Uyumu’nun farklı iş tutumları ile arasındaki ilişkiler birçok çalışmada incelenmiş ve Birey Örgüt Uyumu’ nun, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. iş tutumları ile arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi tespit etmiştir.<sup>1</sup>

İnsan Kaynakları işe alım süreçleri temelinde Birey Örgüt Uyumu’ nu inceleyen araştırmalar ise, yüksek düzeyde uyumun, işverenlerin işe alım tavsiye ve işe alım kararlarını pozitif yönde etkilediğini, ayrıca işten ayrılma davranışı ile de negatif yönlü bir ilişki içinde olduklarını tespit etmişlerdir.<sup>2</sup>

Literatürdeki çalışmalardan yola çıkarak, bu çalışmada da işe alım sürecine Birey Örgüt Uyumu değerlendirmesi entegre edilerek, mülakatçının uyum algısının işe alım tavsiye kararı, işe alım kararları ve çalışanların işten ayrılma davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda bu tez iki bölüm altında toplanmıştır.

Tezin birinci bölümünde araştırmaya konu olan İnsan Kaynakları Yönetiminin ve İşe Alım Sürecinin tanımlamaları yapılmıştır. Birey Örgüt Uyumu kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür taraması ile bu kavramın detayları paylaşılmıştır. Birey Örgüt Uyumunun İşe Alım ve İşten Ayrılma arasındaki ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

---

<sup>1</sup>Jennifer Chatman, “Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms”, Administrative Science Quarterly, Vol.36, 1991, s. 459-484

<sup>2</sup>Daniel M. Cable, Timothy A. Judge, “The Role Of Person Organization Fit In Organizational Selection Decisions”, CAHRS Working Paper Series, Paper 197, 1995, s. 2

Tezin ikinci bölümünde ise Birey Örgüt Uyumunun İşe Alım Tavsiye Kararları, İşe Alım Kararları ve Çalışanların İşten Ayrılma Davranışları ile arasındaki ilişkileri tespit edebilmek, ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, özel sektörde bir otomotiv firmasında gerçekleştirilen uygulama ve analiz detayları paylaşılmıştır.





# BİRİNCİ BÖLÜM

## A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇME VE İŞE ALIM SÜRECİ

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde işletmeler için en önemli değer insan kaynağıdır ve bu kaynak ile rekabet stratejilerine yön vermektedirler. Örgütlerin temel üretim faktörlerinden biri olan insanın, ikame edilememesi onu diğer üretim faktörlerine göre daha önemli ve kritik hale getirmektedir. İnsan unsurunun gün geçtikçe artan önemiyle birlikte de, insan kaynakları yönetimi de, örgütlerin yönetiminde ve gelişimde stratejik açıdan daha fazla önem kazanmıştır. İnsan kaynakları örgütün hedefleri için var olan ve örgüte kendi yetkinlikleri ile katkı sağlayan kişiler olarak tanımlanabilir.<sup>3</sup> İnsan kaynakları yönetimi ise örgütteki çalışanların etkinlik ve verimliliğini yükseltmek için gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bir başka deyimle, işgören ihtiyacına paralel olarak doğru sayıda işgörenin planlanması ve işe alınması, oryantasyon ile kuruma uyumunun hızlandırılması, eğitim ve gelişimi, kariyer planlaması, kurumsal iletişim ve motivasyon gibi bir çok etkinliği kapsayan bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) üst yönetimler için bir danışman ve rehber olarak düşünülebilir.

İKY terimi kullanılmaya başlandığı günden bugüne, terimsel ve pratikte birçok gelişim ve değişime maruz kalmıştır. Hala daha net ve bir tek doğru tanım yapılmakta zorlanılmakta ve tanımlar örgütlere göre de zaman zaman değişiklik göstermektedir.<sup>4</sup> İKY'nin dönem boyunca yapılan tanımlamalarından bazıları aşağıdaki gibidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, “Organizasyon ve insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen türde yönetim karar ve hareketleridir.”<sup>5</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, “Örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapılmaksızın uygulanan örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir.”<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Canan Çetin, Esra Dinç Özcan, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2.B., İstanbul, Beta Kitabevi, 2014, s.3

<sup>4</sup> Nuri Tortop v.d., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, 2006, s.10

<sup>5</sup> Micheal Armstrong, “Human Resources Management Strategy&Action”, Clays Ltd, 1992, s.175

<sup>6</sup> Sibel Gök, “21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, 2006, s.21

İnsan Kaynakları Yönetimi, “Geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlı olan bir yaklaşımdır.”<sup>7</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, “İnsanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar.”<sup>8</sup>

İnsan Kaynakları yönetimi yaklaşımı personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağı yönetimi personelin yönetiminin “insan” boyutunda algılanmasıdır.”<sup>9</sup>

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak, organizasyon için en etkili personeli bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak hedefiyle ortaya konan faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmektedir.<sup>10</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanların işgören olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda yeni bir düşünce tarzıdır. İKY, örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerine yoğunlaşmaktadır.<sup>11</sup>

Barutçugil’e göre, insan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve eldetutulması için yerine getirilen bütün etkinliklerin yönetimidir. Yine Barutçugil’e göre, genel bir tanımla “insan kaynakları yönetimi, en geniş anlamıyla bir işletmenin en değerli varlığının, bunun anlamı orada çalışan personelin, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tarif edilebilir.”<sup>12</sup>

Günümüzde insan kaynakları kavramına bakıldığında işletmelerin en önemli unsuru olan “insan” ı ele almaktadır. Yani işletmeler için insan unsuru olmazsa olmazlarından. İnsan kaynakları; insan unsurunun işletmede oldukça yüksek bir performans sergilemesini ve aynı zamanda da çalışanın yaşam kalitesini arttırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımı ile insanı üretim sürecinin bir unsuru olarak ele alan klasik görüşten

---

7 Gök, a.g.e., s.21

8 İlhami Fındıkçı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. BS., İstanbul, Alfa Yayınları, 2003, s.8

9 Doğan Canman, “Çağdaş Personel Yönetimi”, Ankara, 1995, s.55

10 Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, “Değer hedefli işletmecilik”, 2004, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, s.172

11 Dursun Bingöl, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 6.BS., Arıkan Basım Yayın, 2006, s.5

12 İsmet Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s.32

sıyılmaktadır. İnsan ancak huzurlu ve tatmin olmuş ise verimli olabilir düşüncesi hakimdir.<sup>13</sup>

İnsan Kaynakları Yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur.<sup>14</sup>

- 1- Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
- 2- İşgören ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Literatürdeki tanımlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının tarihteki gelişimi incelendiğinde, İnsan kaynakları yönetimi için üç tip yaklaşım olduğu görülmektedir.

Bunlar;

- Genel olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar:
- İnsan Kaynakları Yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar.
- Stratejik insan kaynakları yaklaşımı.

İnsan kaynakları yönetiminin bir şirkete getireceği katkılarsa şu şekildedir.<sup>15</sup>

- İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.
- Personelin iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek şirket için bir yatırım ve kârlılık getirir.
- İnsan kaynakları yönetimi, şirkete sürekli gelişim imkânları sağlar.

Günümüzde artık pek çok şirket, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye unsuru olarak görmeye başlamış ve bu düşünce insan kaynakları yönetiminin şirketlerin en ana bölümlerinden birisi durumuna geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur.

---

<sup>13</sup> Mehmet Köse, "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Kadir Has Üniversitesi, 2010, s.53

<sup>14</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Bursa, 2000, s.3

<sup>15</sup> Sabuncuoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleri İle", s.5

## 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli ve ilk amacı şirketin verimliliğini yükseltmek, şirket personellerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onların işlerinden gereken doyumu pozitif anlamda almalarını sağlamaktır. Bu yaklaşıma göre İnsan Kaynakları Yönetimi bir yandan şirketin yüksek verimle çalışmasını öte yandan çalışanların yüksek verimle ve motive çalışmalarını amaçlar. Bu amaca ulaşmak için İnsan Kaynakları Yönetimi olarak şirket kültürü oluşturulması bu kültürün personeller tarafından benimsesi gibi daha soyut konularda da farklı politikalar uygulanmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetiminin şirket verimliliğini yükseltmesi için öncelikli olarak şirketlerin en değerli varlığı olan insan kaynağına gerekli önemi vermesi ve gerekli yatırımları yapması gerekmektedir. Bu amaçla personeli mevcut şirket kültürünü benimsemeyen, kişisel ve mesleki eğitimlere ve çalışan motivasyonun artırılmasına kadar her alanda destekleyecek uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bu anlamda personel açısından işletmeyi çekici hale getirme, başarılı personelleri şirkette uzun vadeli tutabilme, personeller arasındaki adaleti sağlama, manevi anlamda olduğu kadar maddi anlamda da tatmin etme ve kişisel gelişime katkı sağlama konularında çaba sarfetmektedir. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır.<sup>16</sup>

Farklı bir kaynaktan İnsan kaynakları yönetiminin temelde iki önemli amacı olduğu belirtilmiştir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır.<sup>17</sup> İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçları genel çerçevede bakıldığında, toplum, örgüt, ve çalışanlar tarafından belirlenen talepleri karşılamalı ve gereken dengeyi kurmalıdır.

Özetle, İnsan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört tane amaç bulunmaktadır. Ve bu amaçlar birbirini destekler ve birbirine entegre olarak görülebilir. Örgüt, toplum

---

<sup>16</sup>Ebru Dural Yaşar, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri Japonya'da İşe Alma Yöntemleri ile Türkiye'de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması", (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, 2011, s.210

<sup>17</sup>Hüseyin Özgen, Azim Öztürk & Azmi Yalçın, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s.8-9

veya birey bazında herhangi bir amacın sonuca ulaşması olumlu ya da olumsuz tüm süreci paralel olarak etkileyecektir. Bunlar:<sup>18</sup>

**Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki negative etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumlulukbilincine sahip olmak.

**Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak en önemli araçtır. İnsan kaynakları yönetimi örgütselamacın gerçekleşmesine hizmet edecek bir birimdir.

**İşlevsel Amaç:** Örgütün ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun düzeyde israfa müsaadeverilmeden birimin katkısını sürdürmek insan kaynakları yönetiminin işlevsel amacıolmaktadır.

**Kişisel Amaç:** İş görenlerin istihdamlarını sürdürmek ve iş görenlerin motivasyonu sağlanmak isteniyorsa, iş görenlerin kişisel amaçları karşılanmak zorundadır.Kişisel amaçlarını gerçekleştirmekte iş görenlere yardım etmek insan kaynakları yönetiminin görevlerinden biridir.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Daha önce bahsedildiği gibi İnsan Kaynakları Yönetimin temel amacı şirket verimliliğini yükseltmek ve bununla birlikte şirketin en değerli varlığı olan insan kaynağının ( varlığının) da en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu amacına ulaşabilmek adına İnsan Kaynakları Yönetimi, aşağıda belirtilen fonksiyonlar ile gerekli uygulamaları gerçekleştirmektedir. İnsan Kaynakları yönetimi, gerekli insan kaynakları planlamasını yapmak, şirket kültürüne ve ilgili poizsyonlara en uygun kişileri şirkete kazandırmak, bu kişilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, performanlarının değerlendirilmesi ve kariyer planlamalarının yapılması, ücretlerinin belirlenmesi ve yönetilmesi gibi eylemleri kapsar. İnsan Kaynakları Yönetiminin başlıca fonksiyonları aşağıdaki gibidir;<sup>19</sup>

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi
- İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme

<sup>18</sup>Nilüfer Yörk Karalıç, “Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2002, s.45

<sup>19</sup>Belma Keklik, “İnsan Kaynakları Teriminde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobilerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta Üniversitesi, Isparta, 2008, s.16

- Performans Değerlendirme
- Kariyer Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- Sağlık ve Güvenlik Yönetimi
- Endüstriyel İlişkiler Yönetimi

### **1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan Kaynakları Yönetim sürecinin başlangıcını İnsan Kaynakları Planlaması oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Planlaması İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarının en önemli ilk fonksiyonudur. Daha çok kadrolama süreci ile ilgili olmakla birlikte şirketin genel öngörülerini de önemli derecede etkilemektedir. Tahminlerin iyi yapılabilmesi hem örgüt hem de toplumaçısından insan kaynağının optimal kullanımına olanak vereceği için örgütlerde insan kaynağı planlamasına önem verilmelidir.<sup>20</sup>

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir şekilde kullanmayı, günümüzde ve gelecekteki insan gücükaynağını nicelik ve nitelik açısından karşılaştırmayı amaç edinen öngörüye insan kaynakları planlaması denilmektedir.<sup>21</sup>

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için iyi yapılmış bir planlama sürecine sahip olmalıdır. Her şirket kendi beklenti ve şartlarına uygun bir insan kaynakları planlaması gerçekleştirmektedir. İnsan Kaynakları Planlama süreci dinamik ve değişen bir süreçtir. Şirket içi veya şirket dışı değişkenler ile ilgili bazı öngörülere dayanmaktadır. Bu sebeple, bazı içsel ve dışsal değişkenlerden etkilendiği söylenebilir. İçsel değişkenler olarak, emekli olma, işten ayrılmalar, yatırım kararları, finansal güç sayılabilir. Dışsal değişkenler olarak da, ekonomik, sosyal, teknolojik değişimler, rekabet koşullarındaki değişimler, piyasa arz ve talep değişimleri sayılabilir.

İşgücü planlamasının işletmelere sağladığı yararlar kısaca şunlardır:<sup>22</sup>

- İşgücü eksikliği veya fazlalığının, yönetim için bir maliyet unsuru olmadan, hesaplanmasına ve düzeltilmesine imkan sağlar,

<sup>20</sup>Öznur Yüksel, “İnsan kaynakları yönetimi”, 2007 6.BS, Ankara: Gazi Kitapevi, s.69

<sup>21</sup>Sıdıka Deniz Kızıloğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.18

<sup>22</sup>Serkan Öztürk, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale, 2009, s.15

- İşgücünün, yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullanmasını sağlar,
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılmasını sağlar,
- Üst düzey iş planlarının (finansal, üretim, pazarlama) geliştirilmesine yardımcı olur,
- Diğer insan kaynakları faaliyetleri ve politikalarının değerlendirilmesine olanak sağlar.

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi**

İnsan Kaynakları yönetimi için önemli aşamalardan bir diğeri de personel temini ve seçimi yani işe alım sürecidir. İnsan kaynakları temini ve seçimi, personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun personelin ilgili yöntemler ile bulunması, yerleştirilmesi, ve adaptasyon süreçlerini kapsamaktadır.

İşletmelerin geleceğine yön verecek en önemli kaynak olan insan kaynağının bu aşamada şirket ihtiyaç ve beklentilerine, aynı zamanda şirket kültürüne ve işin gereklerine nicelik ve nitelik bakımından en uygun olacak şekilde seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Uygun adayın seçilmesi şirkete olumlu iş sonuçları doğurmaktadır. Böylece örgütsel ve bireysel anlamda olumlu sonuçlar elde edilmiş olacaktır. Uygun olmayan bir aday farklı sebeplerden dolayı şirkete alındığında hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaya yol açmaktadır.

Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci işletmeye karşı güven oluşturduğu gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir.<sup>23</sup>

Bilimsel anlamda işe alma ve seçme kavramı bir işletmedeki belirli işlerde çalışacak muhtemel kişilerin aranması, belirli kriterlere göre seçimi ve işe yerleştirilmesi sürecidir.<sup>24</sup>

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonlarına göre; insan kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma işlevine ilişkin faaliyetler aşağıda belirtilmiştir:<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup>Sencer Yurdatapan, “Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.39

<sup>24</sup> Gamze Aslan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.14

<sup>25</sup> Ayfer Kahveci, “İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri”, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.37

- Organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması.
- Organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Bu ihtiyaçların karşılanması için bir planın geliştirilmesi ve uygulanması.
- Amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının organizasyona kazandırılması.
- Organizasyondaki belirli pozisyonlar için personelin seçimi ve işe alınması.

### **1.2.3. İnsan Kaynaklarında Eğitim**

Eğitim genel anlamda bakıldığında kişilerin mevcut bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesine yönelik uygulamaları kapsayan bir süreçtir. İnsan Kaynaklarının en önemli amaçlarından biri olan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların hem kişisel hem de örgütsel anlamda tatminini sağlayarak, yetkinlik anlamında da onların gelişimine katkı sağlayıp şirkete karşı bağlılıklarının da artmasını sağlar.

Gelişen dünya ve sürekli değişen teknoloji gibi dışsal değişimlere ayak uydurabilmek adına eğitimin önemi gitgide daha da artmaktadır. Örgüt ve kişisel çıktıları da düşünüldüğünde eğitim, örgütün ve çalışanların yetkinliklerinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir.

İnsan kaynağı temini ve seçim sürecinde ilgili iş için en uygun personeli seçmek ne kadar önemli ve zor bir süreç ise, işe alınan bu personellerin eğitim anlamında da geliştirilmesi ve bu eğitimlerin sürekliliği şirket itibarı açısından önemlidir. İşe alım sürecinde her zaman tam anlamıyla sağlanamayan uyum, işe alım sonrasında eğitim ve geliştirme süreci ile desteklenebilir. Aynı zamanda iyi planlanmış bir eğitim programı olması kadar, verilen bu eğitimlerin çıktılarının da iş sonuçlarına ve çalışan performansına yaptığı katkı gözlenmeli ve değerlendirilmelidir.

Eğitim sürecinde kullanılan farklı yöntemler mevcuttur. Bu yöntemleri en temelde işbaşı ve işdışı eğitim olarak ikiye ayırmak mümkündür.<sup>26</sup>

**İşbaşı eğitim metotları;** işe alıştırma eğitimi, gözetimci yanında eğitim, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme aracılığıyla eğitim, rehberlik, davranış modelleme rotasyon ve yetki devridir.

---

<sup>26</sup> Bingöl, a.g.e., s.257



**İşdışı eğitim metotları ise;**seminerler, kurslar ve konferans yönetim oyunları, rol oynama, vaka, özel okumaparçaları, duyarlılık eğitimi ve in-basket metodudur.

#### **1.2.4. Performans Değerlendirme**

Şirketler için İnsan Kaynaklarının diğer fonksiyonları kadar performans değerlendirme fonksiyonunun da önemi büyüktür. Bir işyeri açısından baktığımızda performans çalışanların ne kadar yetkin ve iyi biçimde çaba gösterdiklerinin bir ölçüsüdür. Bir işyerinin başarısı her bir çalışanın gösterdiği performansa bağlı olarak değişir. Çalışanlar için uygulanan performans değerlendirme sonucundan elde edilen çıktılar şirket belirli kararlar almasında yol gösterici olmaktadır. Yine bu sürecin çıktıları İnsan Kaynaklarının ücret ve kariyer yönetimi gibi diğer fonksiyonlarını da etkilemektedir.

Performans Değerlendirme,organizasyonda çalışanın bağlı olduğu kişi tarafından önceden tanımlanmış ve belirlenmiş olan bazı verilerle işgören performansını değerlendirmesidir.<sup>27</sup>

Performans yönetimindeki nihai amaç bir örgütün hedeflerine en iyi biçimde ulaşabilmesi amacı ile çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirip kullanabilecekleri ve uyumlu hale getirerek örgüte fayda sağlayacakları bir ortam ve kültürün yaratılmasıdır.<sup>28</sup>Bu ortam yaratılırken süreç adil ve objektif bir şekilde yürütülmelidir. Bu şekilde uygulanan bir süreç çalışanlar tarafından da tatmin edici sonuçlara yol açar ve şirkete karşı güven duygularının artmasını sağlar.

Bir performans değerlendirme sisteminin etkinliği için şu dört özelliğin bulunması gerekmektedir;<sup>29</sup>

- 1- Sistem iş ile ilgili davranışları değerlemelidir. Yapılan işin gereği neyse değerlendirme o ölçütleri esas almalıdır. Cinsiyet, siyasi düşünce, etkin köken, akrabalık, hemşerilik gibi faktörler değerlemeyi etkilememelidir.
- 2- Sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yöntemi; açık, net, kolay anlaşılır ve herkes tarafından uygulanabilir özellikler taşınmalıdır.
- 3- Her iş için ayrı ayrı başarı ölçütleri belirlenmelidir. Bu ölçütler mümkün olduğunca somut olmalı (8 saatte 20 birim üretmek gibi), subjektif faktörlere yer verilmemelidir.

<sup>27</sup> Temel Çalık, “Performans Yönetimi: Tanımlar-Kavramlar-İlkeler”, Ankara, 2003, s.47

<sup>28</sup> Mehmet Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35, 1-2, 2002, s.156

<sup>29</sup> Selma Özcan, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2011, s.48

- 4- Değerleme sonuçları personele aktarılmalıdır. Dosyalar arasında kalan, personelden gizlenen değerlendirme sonuçlarının fazla bir anlamı yoktur. Personelin, üstlerinin kendisi hakkında ne düşündüklerini öğrenmesi en doğal hakkıdır.

### **1.2.5. Kariyer Yönetimi**

Kariyer Yönetimi fonksiyonu diğer fonksiyonlar gibi örgüt çalışanlarının kariyer gelişimlerine yön verebilmek, onları oldukları yerden farklı yerlere ulaştırabilmek, yetkinlikleri ve performanslarına göre kariyer yol haritaları çizilebilmek ve sonucunda yine çalışanların iş tatminlerini sağlamak adına önem taşımaktadır. Ancak bu süreç tek taraflı olarak düşünülemez. Örgütün çalışanlarının gelecekteki kariyer basamaklarını düşündüğü ve planladığı kadar, en başta çalışanların da kendileri için planladığı, hedeflediği bir yol olmalıdır. Çalışanlar da bu süreçte, mevcut yetkinliklerinin ve becerilerinin ne olduğunun ve bir üst basamağa çıkabilmek için gerek yetkinlik gerekse davranışsal olarak nelere sahip olması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Böylece süreç karşılıklı olarak dengeli ve doğru bir şekilde yürütülmüş olacaktır. Aynı zamanda daha önce de bahsedilen eğitim fonksiyonu ile de bu süreç desteklenmelidir. Bir şirkette iyi bir kariyer yönetimi sürecinin olması her zaman için planlanan tüm aşamaların her zaman için yüzde yüz gerçekleşeceğini göstermez. Önemli olan çalışanın gelişme isteğinin canlı tutulmasıdır.<sup>30</sup>

Günümüzde, etkin bir kariyer yönetimi uygulamasına sahip şirketler çalışanlar tarafından daha çok ilgi görmektedir. Bu gibi şirketlerde çalışanlar kuruma daha bağlı ve daha motive çalışmaktadırlar. Kişiler buldukları şirketlerde gelecekte gelebilecekleri basamakları net bir şekilde görebildiklerinde ya da tahmin edebildiklerinde, işten ayrılma niyetleri düşük olması beklenir. Fakat iyi bir kariyer yönetimi olmayan şirketlerde bu kariyer yönetimi sistemi çalışanların işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Önlerini göremeyen veya şirketlerinin kendilerinin gelişimine katkı sağlamadığını düşünen çalışanlar işten ayrılma niyetinde bulunarak en kısa zamanda işten ayrılma davranışını da göstermektedirler.

### **1.2.6. Ücret Yönetimi**

Söz konusu ödemenin literatürdeki ve hukuki alandaki karşılığı olan ücret kavramı, “emeğin üretime olan katkısı sonucunda, emeği sunana ödenen bedel” olarak

---

<sup>30</sup> İlhami Fındıkçı, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 8.BS., İstanbul, Alfa Yayınları, 2009, s.342

değerlendirilmektedir. Bu noktadaki emek, el ya da zihnin emeği olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu iki emek türünden de ürün ya da hizmetler çıkabilmekte ve böylelikle de emek bir şekilde ücrete dönüşmektedir.<sup>31</sup>

Bu süreçte varlığına ve inşasına ihtiyaç duyulan ücret yönetim sistemi, çalışanlara ödenecek ücretlere dair olan politikayı, yapıyı, sistemi ve uygulamaları içeren bir mekanizmayı ifade etmektedir. İşletmelerin stratejilerine ve politikalarına göre değişiklik gösterebilen ücret yönetim sistemi sürekli değişen değil belli kriterlere göre tasarlanan bir sistemdir.<sup>32</sup> Her şirketin kendi dinamiğine göre belirlenmiş bir ücret politikası vardır. Bu politikalar şirketler için çalışanlarını işe, şirkete motive etme aracı olarak düşünülebilir. Yüksek bir ücret skalası ve adil bir ücret sistemi şirkete daha bağlı, daha çok katkı sağlamayı isteyen çalışan profiline sahip olmasını sağlar.

Şirketlerde ücret yönetiminin adil, uygulanabilir ve sürdürülebilir olması önem taşımaktadır. İyi yapılandırılmış bir ücret sisteminin ve yönetim sürecinin varlığı çalışanlar açısından şirkete karşı olumlu bir yaklaşım ile sonuçlanmaktadır. Ücret, çalışanlar için her zaman olmasa da genelde birinci derecede bir öncelik olarak tanımlanmaktadır.

Ücret sistemi ve yönetimi insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olmakla beraber aslında şirketler için yasal bir zorunluluktur. Şirketler ücret sistemleri, düzenli ücret ödeme konusundaki duruşları ile dışarıya karşı kurumsal bir imaj sunmaktadırlar. Ve bu imaj olumlu ya da olumsuz şekilde şirket sayesinde değişmektedir. İşe alım sürecinin henüz başında, adaylar tarafından sorgulanan konulardan birinin şirkette ücretlerin zamanında ve düzenli bir şekilde ödenip ödenmemesi olduğu görülmektedir.

## **2. İNSAN KAYNAKLARI PRATİĞİ OLARAK PERSONEL SEÇME VE İŞE ALMA SÜRECİ**

Bu çalışmada personel seçme ve işe alma süreci esas alındığı için sözkonusu İnsan Kaynakları pratiğinin detaylı şekilde incelenmesi gerekmektedir.

İşe alım süreci, şirketin belirli sebeplerle oluşan açık pozisyonlarına en uygun adayın bulunması, bulunan adaylar arasından en uygun olanın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi

<sup>31</sup> Abdullah Kahraman, “Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku”, Kamu-İş, Cilt7, Sayı:2, 2003, s.2

<sup>32</sup> Cenk Arslanalp, “İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme, Politikalarının Önemi: Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 29

olarak tanımlanan bir insan kaynakları alt sürecidir. Açık pozisyonlara uygun aday aranmaya başlamadan önce ilgili pozisyonlar ile ilgili iş analizleri yapılmaktadır. Böylece nasıl bir aday arandığı daha net bir şekilde görülmektedir. Aday arama sürecinde pozisyon gerekliliklerine en uygun adayın seçilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

İşe alım sürecinin amacı, alım yapılacak pozisyon gereklilikleri ile alınacak aday arasında hem niteliksel hem de davranışsal anlamda en iyi uyumu yakalayabilmektir. Bu uyum aday ve pozisyon arasında olduğu kadar aday ve örgüt arasında da en yüksek olacak şekilde bir işe alım yapılmalıdır. Bu şekilde bir işe alım süreci şirketlere çalışan ve şirket açısından olumlu etkiler ile geri dönmektedir.

Her şirketin yıllık olarak hazırlanan bir işe alım planlaması vardır ve bu planlamaya göre yıl içerisinde öngörülen gerekli alımlar gerçekleştirilir. İşe alım süreçleri şirketten şirkete değişen süreçlerdir. Şirketlerin sektörleri, organizasyon yapıları, büyüklükleri, hedefleri gibi değişkenler işe alım süreçlerinin de farklılaşmasına sebep olmaktadır.

Tortop ve diğerleri (2006), işe almayı, personelin ne biçimde alınacağı, alınırken hangisullere uyulacağı gibi konuları kapsadığını, örgütün insan gücü gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanılması ve yeter sayıda ve nitelikli elemanı zamanında sağlama amacı güdüldüğü olarak belirtmişlerdir.<sup>33</sup>

Bir işe alım süreci genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar kendi içlerinde farklı alt süreçleri de barındırmaktadır. İleriki başlıklarda detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

- İhtiyaç Belirleme
- İşgören Bulma
- İşgören Seçme
- Referans Araştırması
- İşe Alım Kararı
- Sağlık Kontrolleri
- İş Teklifi

---

<sup>33</sup> Meltem Çetin, “İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Bilecik, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.14

- İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

### 2.1. Şirketlerde İşe Alım Sürecinin Önemi

İnsan kaynağı şirketler için en önemli girdi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynağının git gide artan değeri ve öneminin anlaşılması, işe alım süreçlerinin de şirketler için önemimin artmasına sebep olmaktadır. Bir şirketin hedeflerine ulaşması sahip olduğu insan kaynağının yetkinliği, şirkete kazandırdığı know how ve becerileri ile paralel olarak gerçekleşir. Şirketlerin başarısı geniş bir çerçeveden bakıldığında İnsan Kaynakları departmanının başarısına bağlıdır. İnsan Kaynakları departmanlarının başarısı ise öncelikle işe alım süreçlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Dolayısıyla işe alım süreci başta içinde bulunduğu departman olan insan kaynaklarına sonrasında ise tüm şirket fonksiyonlarını aslında dolaylı yoldan etkilemektedir.

Maddi kaynaklardan etkin biçimde yararlanılması da temelde insan unsuruna bağlı olduğundan, insan kaynaklarının yeterliliği ve etkin biçimde yönetimi, örgütsel başarı açısından belirleyici faktördür. bu bağlamda; "kadrolama" diye de adlandırılan işgören temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini ve örgütsel başarıyı etkileyen önemli bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>34</sup>

İşe alım süreçleri dinamiktir. Çevresel faktörler göz önüne alınarak ön görülen insan kaynakları planlamasına uygun bir şekilde işe alım politikası izlenmelidir. Şirket politikasına uygun ve doğru bir işe alım süreci şirketi uzun vadede insan kaynağının yetkinliği anlamında başarıya götürecektir. İş için, ihtiyaca en uygun adayın seçilmesi sürecin başarısı için önem taşır. Önemli olan, iş ve birey arasındaki ve iş ve örgüt arasındaki uyumun maksimum düzeyde sağlanmış olduğu işe alımlar yapmaktır. Alınan işgörenin yaptığı işe yetecek düzeyde niteliklere sahip olmaması eğitim maliyetlerinin, işi bilmemekten kaynaklanan iskazalarının, işgücü devrinin, diğer personelin işyükünün artmasına, verimliliğindüşmesine sebep olur.<sup>35</sup> Farklı olarak, işe alınan aday işin gereklerine uygun olmasına rağmen işe alım sürecindeki yanlış değerlendirme ve yönlendirmeden sonra, işe başlamasını izleyen sürede örgütün kültürüne, yapısına, yeterince uygun olmadığını düşünebilir. Bu da işgörenin motivasyonunun düşmesine, işten ayrılma niyetine girmesine hatta işten ayrılma davranışı göstermesine sebep

<sup>34</sup> Kerem Çalıcıoğlu, "İlaç Sektöründe İşe Alım Uygulamaları: Bir Vaka Analizi", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.14

<sup>35</sup> Seçil Göktaş, "İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009,s.9

olmaktadır. Tersine düşünülürse, iş ve birey, örgüt ve birey uyumunun sağlandığı işe alımlarda, işten tatmin, mutlu ve şirkete de bağlılığı yüksek çalışanlar görülmektedir.

Personel ihtiyacı ve personel alımları şirketler bir anlamda maliyet demektir. Doğru ve verimli bir işe alım süreci şirketler için bu maliyetleri maksimum düzeyde aşağı çekerek aynı zamanda zaman bakımından da kayıpları önlemektedir. İşe alım süreçleri, hem işe en uygun olan adayın seçilmesi hem de seçim ve yerleştirme sürecinin en kısa zamanda gerçekleştirilmesi açısından şirketi etkilemektedir. Ön görülen ve ihtiyaç duyulan zamanlamada doldurulamayan pozisyonlar şirketler için, iş kayıplarına, iş gecikmelerine sebep olur. Sonuç olarak yine dolaylı yoldan kayıplara ve maliyet artışlarına sebep olur. Bununla birlikte, doldurulamayan pozisyonlar sebebiyle aynı ya da ilgili pozisyonlardaki mevcut çalışanların bazılarının da artan iş yükleri ile motivasyonlarının düşmesine de sebep olabilir. O nedenle, bu süreçte uygun adayın bulunması kadar beklenen en kısa zamanda süreçlerin tamamlanması beklenmektedir.

Belirli bir ürün üreten ya da hizmet veren her şirketin kendisine ait bir kimliği ve dışarıya göstermiş olduğu bir tavrı vardır. Kurumsal imajları ile belirli bir itibar edinen şirketlerin bu imajları belirli sebeplerle olumlu ya da olumsuz yönde etkinlenmektedir. İşe alım süreçleri de aslında bu kurumsal imajın bir parçasıdır. Şirketler için işe alım süreçleri, kuruma katmak istedikleri adayların kurumu dışarıdan değerlendirdiği ilk aşamadır. Ve iletişimdeki ilk izlenimi şirketler için de, adayın şirket ile yaşadığı ilk deneyimi olan işe alım sürecindeki ilk izlenimi şirketin kurumsal imajı açısından en önemli aşamadır. Şirketin işe alım yetkilisinin sergilediği tutum ve davranışlardan, şirketin işe alım süreçlerinin yapılmasından, zamanlamasından, geri dönüşlerin yapılmasından, sürecin sonlanmasına kadar tüm işe alım süreci adaylar tarafından değerlendirmeye tutulmaktadır. Böylece adayların deneyimleri şirket için gelecekte olumlu ya da olumsuz çıktılarla geri dönmektedir. Şirketlerin adayları seçtiği kadar adaylar da şirketleri seçme hakkına sahiptir. Bu nedenle işe alım süreçleri şirketlerin itibarı ve başarısı için son derece önemli süreçlerden biridir.

İşletmeye en uygun personeli seçmenin işletmeye sağlayacağı bazı avantajlar vardır;

- İşletmeye uyum sağlamak zaman alan bir süreçtir. Bu süreci kısaltabilmek için en iyi vasıflara sahip olan personel bulunmalıdır ki gerçek performans seviyesine daha kısa sürede ulaşabilsin.

- İlgili işin gerektirdiği standartların altında olan bir kişiyi eğitmek için çok zaman harcanması gerekebilir. Oysa yönetici bu zamanı, bir grup vasıflı elemanı potansiyellerinin üst sınırlarına çıkarmak amacıyla kullanabilir.
- Başarının karşısına konulacak olan parasal veya parasal olmayan ödüller, hem personelin motivasyonunu artırır hem de işletmeye bağlılığını artırır.
- Yöneticilerin altında çalışan personelin; işlerini düzenli ve iyi şekilde yapıyor olması; yöneticilerin kendilerini geliştirmek, yeni fikirler üretmek, planlar yapmak ve stratejiler saptamak için daha fazla zaman sahibi olmasını sağlar.
- "İşe yeni başlayan bir eleman işin gerektirdiği vasıfları bünyesinde taşıyorsa, bu ona güven veren bir unsur olacağından çevresini tanımak, üstleri ve astları" ile iletişim kurmak için daha rahat davranacak, firmaya uyum sağlaması daha kolay olacaktır.<sup>36</sup>

Koç (2001)'a göre rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayıp işe uygun elemanlar seçememenin, birey ve kurum açısından yol açacağı zararlar aşağıdaki gibi sıralanır;

#### **Birey açısından;**

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde, işi başaramayacağından dolayı bunalıma girer,
- Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir,
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
- İşe bağlılık azalır,
- Verimsizlik baş gösterir,

#### **Kurum açısından;**

- İş kazaları, işe devamsızlık, işten ayrılmalar artar,
- Maliyetler artar,
- Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- Kurumda çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Gülrüh Gürbüz, "Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci", 1.BS, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s.5

<sup>37</sup> Aslan, a.g.e., s.45

## 2.2. İşe Alım Sürecinin Aşamaları

### 2.2.1. İhtiyaç Belirleme

İşe alım sürecinin ilk aşaması ilgili pozisyon için gerekli olan personelin seçiminden önce, seçilecek personel ihtiyacının gerektirdiği nitelikleri belirlemektir. İhtiyacı beklenen eğitim durumu, yaş, deneyim, sektör, bölüm, pozisyon, teknik yetkinlikler, davranışsal yetkinlikler gibi çeşitli kriterler bazında belirlemek personel temini sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, aday arama sürecinden önce pozisyon ile ilgili iş analizlerinin detaylı bir şekilde yapılmış olması gerekmektedir. Bir işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliklerinin, amaçlarının, bu faaliyetleri gerçekleştiren işgörenlerin kişilik özelliklerinin, iş ortamının ve koşullarının değerlendirilme süreci olarak da ifade edilebilen iş analizi, işe alım sürecinin de ilk adımı olarak değerlendirilmektedir. İş analizi sürecinde iş konusu ayrıntılı olarak tanımlanırken, söz konusu iş için gereksinim duyulan kişinin profili ortaya çıkarılmaktadır.<sup>38</sup>

Başta personel temini ve seçme süreçlerinde öncelikli olarak kullanılan iş analizleri sonrasında, insan kaynakları fonksiyonlarından ücretlendirme, eğitim, performans yönetimi gibi fonksiyonlara da veri sağlamış olur.

İş analizlerinden sonraki süreç ilgili pozisyonlar için gerekli iş tanımlarının oluşturulmasıdır. İş tanımları, kişilerin buldukları pozisyonlar için kendilerinden beklenen görevlerin yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu kapsar. İş tanımları, işe alım sürecinin devamı ve mevcut şirket çalışanlarının sorumluluklarının detaylarına hakim olmaları açısından önemi büyüktür.

Yapılan iş analizi ve iş tanımlarından sonraki süreç ise iş gerekleri (yetkinlikler) olarak sıralanabilir. İş tanımı işin ne olduğunu ve içerdiği görevleri tanımlarken, iş gerekleri, bu işin yerine getirilebilmesi için işi yapacak personelde aranacak asgari nitelikleri belirtir.<sup>39</sup>

Personel ihtiyacı belirlemede, personel talep formları yaygın kullanılan dokümanlardandır. Bu formlar pozisyon ile ilgili tüm detay kriterleri içinde barındırır.

<sup>38</sup> Mahmut Demirkan, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2000, s.51

<sup>39</sup> Melis Kabaş, İşe Alım Sürecinin Ekinliğinin Performans Değerlendirme Süreci İle Ölçülmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.6



## 2.2.2. İşgören Bulma / Temini

İşgören bulma ya da işgören temini olarak da adlandırılan süreç, ihtiyaç duyulan ve nitelikleri belirlenen pozisyonlar için en uygun adayın aranması sürecidir. Aday bulma süreci, farklı yollar ile gerçekleştirilmektedir. Yaygın olarak literatürde ve uygulamada görülen iki aday bulma kaynağı İç ve Dış Kaynaklar olarak tanımlanmıştır. Bunlar içinde de şirketlerde öncelikle kullanılması arzu edilen iç kaynaklardır. Bu yol, zaman ve maliyet kazanımı ile birlikte şirket kültürüne uyumu açısından da işleri kolaylaştırmakta ve fayda sağlamaktadır. Fakat günümüzde bakıldığında son zamanlarda dış kaynaklar yolu ile aday bulma yöntemi de aktif olarak kullanılmaktadır. İki yönteminde şirketler için maliyet, zaman, etkinlik ve verimlilik anlamında artı ve eskileri bulunmaktadır.

### 2.2.2.1. İşgören Bulmada Kullanılan Yöntemler

#### 2.2.2.1.1. İç Kaynaklar

İşletmeler personel açıklarını kapatmak için genellikle önce kendi mevcut çalışanlarını değerlendirmeyi tercih ederler. Hem zaman hem de maliyet açısından süreci kolaylaştırmak adına bu yöntem öncelikle seçilmektedir. Bu bakış açısına göre işletme içi kaynaklar, işletme içerisindeki açık pozisyona, işletme içerisindeki mevcut çalışanlardan birinin boş olan pozisyona getirilmesi neticesinde giderilmesini sağlayan kaynaklardır. İşgören bulmada sıklıkla kullanılan işletme içi kaynak yöntemleri;<sup>40</sup>

- Terfi
- Şirketiçi Atamalar/ Transferler
- Rotasyon
- İş Zenginleştirme
- Rütbe İndirimi olarak sıralanmaktadır.

**Terfi:** Mevcut çalışanlardan performans, beceri ve deneyimi dikkate alınarak değerlendirilen işgörenin yetki ve sorumluluklarının arttırılarak bir üst göreve getirilmesi yoludur. Dikey bir organizasyonel değişimi gösterir.

---

<sup>40</sup> Keklik, a.g.e., s.51-53

**Şirketiçi Atamalar/ Transferler:** Yatay organizasyonel bir değişimi gösterir. Açık pozisyon için, şirket içinde aynı ya da benzer pozisyonda çalışan bir işgörenin getirilmesidir. Bir yükselme söz konusu olmaz.

**Rotasyon:** Geçici olarak farklı ya da aynı departmandan bir işgören ile açık pozisyonun doldurulmasıdır. Çalışan görev ve sorumluluklar değişmeden farklı bir ortamda (şube, lokasyon, departman) çalışmaya devam eder.

**İş Zenginleştirme:** Açık olan pozisyona yeni bir işgören temin etmeden, mevcut çalışanların görevlerini genişletilmesidir. Mevcut çalışanlar, kendi görevlerine ek olarak farklı görev ve sorumlulukları da üstlenmiş olurlar.

**Rütbe İndirimi:** Açık pozisyon için uygun olması durumunda, mevcut çalışanlardan performansı düşük olan çalışanların bir alt kademeye getirilmesidir.

İşgören bulma sürecinde iç kaynaklardan faydalanma, mevcut çalışanların, bağlılık, motivasyon ve gelişimlerini olumlu yönde etkiler. Açık bir pozisyon için bir terfinin olması, terfi sebebi ile açılan yeni pozisyon için daha alt kademeki bir kişi adına da bir kariyer imkanı sağlar ve bu da gelişim imkanı demektir. Performansı ve yetkinlikleri sebebi ile bir üst kademeye terfi alan kişiler için şirketin sunduğu bu kariyer imkanı ve şirket içinden kaynak kullanımını aynı şekilde bu çalışan için bir motivasyon ve bağlılık sebebi olmaktadır. Aynı zamanda, kişilerin şirketi ve kültürü tanıyor olması adaptasyon sürecini ortadan kaldırmakta ya da çok aza indirmektedir. Böylece şirkete zaten uyumlu olan çalışanlar ile süreç devam etmiş olur. Birey-örgüt uyumunun sağlanması, örgüt kültürüne ve işe zaten uyum sağlamış birinin olması şirket için olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir.

İşgörenlerin işletme içi kaynaklar vasıtasıyla bulunmasının avantajları yanında çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar şu şekilde ifade edilebilmektedir;<sup>41</sup>

- Diğer işletmelerden tecrübeye sahip taze kan getirilme fırsatı kaçırılmaktadır.
- İşletme içerisinde başka bir departman geçen işgörenin boşluğunun doldurulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.
- İşletmeye yeni fikirlerin girmesinin önüne geçilmektedir.

---

<sup>41</sup>Esin Örucü, “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmara ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği).” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, Cilt:17, Sayı:2, s.123

- İç kaynaklardan işgören sağlama yoluyla her zaman aranan niteliklere sahip adayın bulunması mümkün olmamaktadır.
- İşletme içi kaynakların kullanılması vasıtasıyla işe alma durumu çeşitli adaletsizliklere ve ayrımcılıklara sebep olabilmektedir.

#### 2.2.2.1.2. Dış Kaynaklar

Belirli dönemlerde açık pozisyonların kapatılması için iç kaynaklar yönetiminin kullanılması yeterli olmamaktadır. İç kaynaklar ile doldurulan pozisyonların yerine, yine boşalan pozisyonlar personel ihtiyacı doğurur. Bu durumda şirketler kendileri için faydalı olabilecek potansiyel kişilere de ulaşabilmek adına dış kaynaklardan faydalanma yoluna giderler. Ancak işletme dışı kaynakların kullanılması doğrultusunda, nitelik ve nicelik bakımından en uygun personelin en düşük maliyetle istihdam edilmesi hususuna dikkat edilmelidir.<sup>42</sup>

İşgören bulmada sıklıkla kullanılan işletme dışı kaynak yöntemleri;

- Direkt İş Başvuruları
- İlan Verme ve İnternet
- İşe Alım Danışmanlık Firmaları
- İŞKUR
- Referanslar
- Beyin Avcılığı

**Direkt İş Başvuruları:** İş arayan kişilerin iş başvurusu yapmak istedikleri firmalara giderek bizzat firmada bir iş başvuru formu doldurması olarak tanımlanır. Genel bir başvuru niteliğinde olup insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirmeye alınırlar.

**İlan Verme ve İnternet:** Günümüzde artık gazete, dergi, radyo gibi araçlar ile iş ilanı verme çok sık kullanılsada dış kaynak yöntemi olarak bilinen bir yöntemdir. İşe alımları yoğun olan bazı üretim firmaları belirli dönemlerde çok sayıda işe alım yapacaklarsa bunları, otobüs durakları, panolar, gibi topluma direk açık olan yerlerde ilan vererek kullanmaktadırlar. İnternet aracılığı ile adaylara ulaşma ve ilan verme daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Belirli iş arama portallarında, profesyonel sosyal medya

---

<sup>42</sup> Demirkan, a.g.e., s.84

ağlarında ilan vererek, adayların firmayı tanınmasını ve ilanlara başvurmasını sağlanmaktadır. Özellikle günümüzde, LinkedIn bu konuda kullanımı gitgide yayılan bir profesyonel iş arama, işgören bulma portalı olarak kullanılmaktadır.

**İşe Alım Danışmanlık Firmaları:** Yoğun işe alım dönemlerinde şirketlerin işe alım ekiperine destek amacıyla işe alım süreçlerini hızlandırmak adına destek olan kuruluşlardır. Kendi aday havuzlarındaki adaylardan en uygun olan adayı en kısa zamanda işletmeye yerleştirmeye çalışırlar.

**İŞKUR:** İşkur işveren ve işgörenler arasındaki iletişimi sağlayan kurumdur. Bir devlet kurumu olan İŞKUR günümüzde daha yaygın olarak üretim işletmelerindeki mavi yakalı olarak adlandırılan üretim çalışanlarının istihdamında kullanılmaktadır.

**Referanslar ve İnsan Kaynakları Profesyonelleri Grupları:** Şirket çalışanlarının daha önce iş ortamında, sosyal yaşantıdan ya da üniversiteden tanımış olduğu kişilerin özgeçmişlerini insan kaynakları departmanı ile paylaşırlar. Ya da insan kaynakları profesyonelleri arasında kurulan sosyal gruplar arasında referans yolu ile personel ihtiyaçlarının duyurulması ve iş için uygun olabilecek adayların paylaşılması da referans yolu ile bir dış kaynak olarak düşünülebilir.

**Beyin Avcılığı:** Daha çok kritik üst düzey pozisyonlar için kullanılan maliyetli olan bir yöntemdir. İşgöreni transfer etme olarak da tanımlanabilir. Belirli sektör araştırmalarından sonra, pozisyon için uygun olabilecek adaylar araştırılır. Bunun için firmanın kendi sektöründe, aynı know how da, aynı pozisyon için adayı daha ücret faktörü ile firmaya çekmeye çalışmasıdır.

İşletmelerin dış kaynaklar vasıtasıyla işgören temin etmelerinde etkili olan birtakım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilmektedir;<sup>43</sup>

- İşletmede aranılan niteliklerde işgörenin bulunmayışı veya aranılan pozisyon için özel eğitim görmüş işgörene ihtiyaç duyulması,
- İç kaynaklardan açık bir pozisyonun terfi ya da yatay transferle doldurulması ve diğer pozisyonun boş kalması durumu,

---

<sup>43</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.73-74

- İşletmenin yeni bir yapılanma ve tazelenmeye gitmek isteyerek işletmeye yeni işgörenler almak istemesi,
- Ucuz işgücü sağlayarak işçilik ve işgücü maliyetlerini düşürmek,
- İşletmenin yeni kuruluyor olması veya büyüme, farklı bir işletme ile ortaklık kurma gibi sebeplerle işgören ihtiyacının bulunması.

### 2.2.3. İşgören Seçme

İşgören seçme, işgören bulma sürecinden sonra, bulunan uygun adaylar arasından ilgili pozisyon için işe alınacak kişinin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada farklı yöntemler kullanılarak iş ve şirket için en uygun olan aday seçilmeye çalışılır. İnsan Kaynakları için en önemli ve zor olan aşama olarak düşünülebilir. Açık pozisyonun gerektirdiği kriterler ile adayın niteliklerinin karşılaştırıldığı aşamadır. İlgili pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler en uygun kriterler saptanarak değerlendirilmelidir. Değerlendirmeler sağlam dayanaklara bağlı, objektif ve dikkatli bir şekilde yapılmalıdır. Aksi halde şirket ya da iş için uygun olmayan bir adayın seçilmesi ile daha önceki başlıklarda bahsedildiği gibi şirket ve birey açısından olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Bu olumsuz sonuçlar şirkete maddi anlamda da kayıplar getirmektedir. İşin gerektirdiği özelliklere uyumun ve şirketin mevcut kültürüne, çalışma ortamına, çalışma şartlarına en uygun adayın seçilmesine özen gösterilmelidir. Böylece sürecin başında doğru personel seçilip, kurum içinde uyumla çalışan şirkete bağlı bireyler kazanılmış olur.

Personel seçim sürecini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Aday havuzunun durumu, kurum yapısı, yasal düzenlemeler ve karar alma hızını bu faktörler arasında sayabiliriz.<sup>44</sup> İşletmeler, bünyelerinde çalışacak bireyleri seçerken farklı seçim kriterlerinden faydalanmaktadırlar. Genelde günümüz şirketlerinde bir pozisyon için belirlenen seçim kriterleri, şirketin bir pozisyon için gerekli olduğuna karar verdiği gerekli ve istenen beceri, yetkinlik, nitelik, deneyim, kişilik ve davranış özellikleri ve eğitimin gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu kriterlerden en temel olanları; eğitim ve tecrübe, kişisel özellikler ve beceri ve yetenekler şeklinde sıralanabilir.<sup>45</sup> Bu seçim kriterleri, işe en uygun, kalifiye kişiyi seçmek için kullanılmaktadır. Bireyin, bilişsel

---

<sup>44</sup> Bingöl a.g.e., s.76

<sup>45</sup>Angelo Denisi, Ricky Griffin, (2008). "Human Resource Management", Third Edition, Boston, USA: Houghton Mifflin Company, s.221

yeterliliği veya çalışma motivasyonu, spesifik bir iş veya pozisyon için gerekli yetkinliklere sahip olup olmama ve iş yapış şekli de şirketlerin işe alım sürecinde göze aldığı değerlendirme kriterleri arasında sayılabilir.<sup>46</sup>

şirketler açısından, seçim kriterleri işe alım sürecini standartlaştırmaya yardımcı olmaktadır. Seçim kriterlerinden oluşan seçim sürecinin; güvenilirlik, geçerlilik, genelleştirilebilirlik, yararlılık ve yasallık gibi genel bazı standartları taşıması gerekir. Başvuranlara, aday seçim kararlarında kişisel ve sosyal önyargıları azaltmaya yardımcı olabilecek ve en uygun adayın seçildiğinden emin olmaları için gerekli ve aranan şartlar konusunda çalışanlara ve işe alım uzmanlarına bir yol göstermektedir. Seçim sürecinde doğru belirlenmiş ve doğru ağırlıklandırılmış kriterler yapılacak seçimlerde çok daha doğru kararların verilebilmesine olanak sağlar.

şirketlerin belirlediği seçim kriterleri, mevcut organizasyon yapılarına, şirketin kültürüne, çalışan profiline, şirketin büyüklüğüne, sektörüne, ilgili pozisyonun bulunduğu departmanın vizyonuna ve misyonuna göre değişiklik gösterebilmektedir. İşe alım sürecinde her şirket kendi kurum yapısına ve beklentilerine göre farklı yöntemler kullanmaktadır. Örneğin iş alınacak olan adayların deneyimli veya deneyimsiz olması seçeneği kurumun belirleyeceği bir kriterdir. Bazı işletmeler deneyimsiz, yetiştirilmek üzere personel alımı yaparken, bazı işletmeler ise uzman yardımcısı pozisyonu için en az iki yıl deneyim talep edebilmektedir.<sup>47</sup> Deneyim kriteri gibi kişisel özellikler de bir seçim kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili pozisyonun dinamiğine göre ya da şirketin genel alışna profiline oranla seçilecek adayların da bu dinamiklere uygun karakter yapısına uygun olması beklenir. Rekabetçi ve hızla değişen bir firma yapısı, içinde enerjik, değişime açık yapıdaki adayları seçme eğilimde olur. Eğitim kriteri bazında, bazı firmalar belirli eğitimi almış ve uygulamış adayları tercih ederken, bazı firmalar bu eğitimi kendileri adaya katmayı tercih edebilir. Bu tamamen firmanın beklenti, mevcut durum ve vizyonuna bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

---

<sup>46</sup> Mehlika Saraç, “Birey rgt Uyumunun İş Tutumları zerine Etkisi”, (Doktora Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.109

<sup>47</sup> Sinem Gider, “İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü zerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.38

### **2.2.3.1. İşgören Seçmede Kullanılan Yöntemler**

#### **2.2.3.1.1. Başvuru Kabulü, Ön Görüşme ve Başvuru Formları**

İş arayan adaylar işletmenin açık pozisyonuna çeşitli araçlar üzerinden başvuruda bulunurlar. Başvurular bir havuzda toplanır. İnsan Kaynakları da gelen bu başvuruları değerlendirmeye alır. Başvurular üzerinden özgeçmiş değerlendirme yapılır. Buna ön eleme süreci denilebilir. Özgeçmişler pozisyonların kriterlerine göre detaylı şekilde incelenir.

Başvuruların değerlendirme sürecinde ilanda yayınlanan kriterlere uyum sağlamayan aday özgeçmişleri elenir ve uyum sağlayan adayların özgeçmişleri ise sonraki aşama olan ön görüşme süreci için ayrılır. Ön görüşme, işgören adayı ile işgören seçimini gerçekleştirecek yetkili arasında karşılıklı olarak gerçekleştirilen, uzun olmayan, bilgi edinme amaçlı bir görüşmedir.<sup>48</sup>Ön görüşme için adaylar ile telefon ile iletişime geçilerek süreç ve pozisyon ile ilgili gerekli bilgiler paylaşılır ve adayın da özgeçmişindeki bilgilerde bu süreçte doğrulanır. Telefon görüşmesinde hem insan kaynakları personelinin hem de adayın tavrı ve ilk izlenim olarak önemlidir. Ön görüşme de yüz yüze mülakat süreci organize edilir. Bir sonraki başlıkta mülakat süreci detayı anlatılacaktır.

Başvuru formları adayların mülakat öncesinde doldurması istenen ve aday ile ilgili kişisel, eğitim, iş ve sağlık gibi konularda özet bilgilerin bulunduğu bir formdur. Başvuru formları çoğu firmanın internet sitesinde online olarak iş başvurusunda bulunmak için temin edilebilmekle birlikte daha çok mülakat öncesinde doldurulur. Doğru bilgilerin paylaşılması aday ve şirket açısından önem taşımaktadır. İşgören seçme sürecinde başvuru formundaki yanlış bir beyan, formu doldurma isteği ve tavrı, formunun eksiksiz dikkatli doldurulması gibi bir çok gösterge insan kaynaklarının aday ile ilgili değerlendirmelerine etki etmektedir.

#### **2.2.3.1.2. İş Görüşmesi/ Mülakat**

İşe alım sürecindeki en önemli ve temel aşama iş görüşmesinin yapıldığı bu mülakat sürecidir. İş görüşmesi, ilgili pozisyon için adayların davranışsal ve yetkinlik bazında işe ve şirkete uygunluğunun yüz yüze değerlendirildiği görüşme süreci olarak

---

<sup>48</sup> Gürbüz, a.g.e., s.47

tanımlanabilir. Mülakat sürecinde öncelikli olarak adayın dış görünüşüne, duruşuna ve kendini ifade ediş tarzına dikkat edilir. Daha önceki deneyim ve beceriler bu aşamada adaydan detaylı bir biçimde alınmalıdır. Sözlü ifade yeteneği ve iş için isteklilik mülakat aşamasında ölçülebilir niteliktedir.<sup>49</sup> Bu süreçte insan kaynakları yetkililerinin adayı değerlendirdiği kadar adaylar da verilen bilgiler ışığında şirketi değerlendirmektedir. Yüz yüze yapılan değerlendirmeler sonucunda kişinin işe alınıp alınmama kararı verilmektedir.

İş görüşmesindeki en önemli amaç kişiyi yakından tanımak, dinlemek, anlamak ve iş için ve şirket için en uygun aday olup olmadığını irdelemektir. Firmadan firmaya değişmekle birlikte iş görüşmelerinde, insan kaynakları uzmanı/ yöneticisi, ilgili bölüm yöneticisi bulunmaktadır.

Mülakatların en fazla kullanılan seçme yöntemlerinden biri olmasının nedeni, uygulamasının kolay olması, adayla yüzyüze görüşme ve tereddüt edilen konularda daha derinlemesine sorgulama imkanının bulunması, adaya şirket, yapılacak işe, sorumluluklara ve beklentilere ilişkin ayrıntılı bilgiler verilebilme imkanının olması ve adayın görünüşü, tutum ve davranışları hakkında gözlem yapabilme imkanı tanınmasıdır.<sup>50</sup>

İlgili pozisyonun gereklerine, şirket ve bölüm yöneticilerinin beklentilerine göre farklı mülakat tipleri kullanılabilir. Adayların seçim kararında temel role sahip olan görüşme yönteminin ne şekilde olacağı hususunda değişik uygulama modelleri oluşturulmuştur. Genelde mülakat tipleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.<sup>51</sup>

- Standart Mülakat
- Serbest Mülakat
- Stres Mülakatı
- Yetkinlik Bazlı Mülakat
- Grup ( Panel) Mülakatı
- Komisyon Görüşmesi
- Kültür Mülakatları

<sup>49</sup> Nursel Telman, İlknur Türetgen, "Eleman Seçimi", 1.BS., İstanbul, Epsilon Yayınları, 2004, s.4

<sup>50</sup> Kabaş, a.g.e., s.11

<sup>51</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleri İle, s.108



### 2.2.3.1.3. Testler

İşe alım sürecinde kullanılan çeşitli testler mevcuttur. Bu testler genellikle görüşme süreci olumlu devam eden adaylara uygulanır. Pozisyon için gerekli kriterleri sağladığı mülakat aşamasında yüz yüze görüşme ile tespit edilen adayın aynı uyumu uygulanacak belirli testler ile de sağlanması beklenir.

Adaylara uygulanan testlerin amacı genellikle adayların sahip olduğu iş için gerekli olan özelliklerini ölçebilmektir. Testlerin bazıları daha sayısal niceliksel özellikleri, mesleki, iş ile ilgili teknik bilgi ve beceriyi ölçmek, bazıları ise iş için gerekli davranışsal kişilik özelliklerini ölçmek için kullanılmaktadır. Bu testler daha çok kişilik testleri olarak da bilinir. Kişilik envanterleri en çok kullanılan testlerden biridir. ASSESS/ NEO-PR Kişilik Envanteri, DISC Kişilik Envanteri bu testlere örnek olarak verilebilir. Diğer testlere örnek olarak da, Zeka Testleri, Yetenek Algı Testleri, İlgı Testleri örnek verilebilir. Daha çok mesleki, bilgi beceri bazında ölçümleme yapmak adına daha teknik olarak kullanılmaktadır.

İşe alım sürecinde uygulanan bu testler de işe alım kararının alınmasında önemli rol oynayan ve yüz yüze mülakatları destekleyen araçlardır. Bazen kişilik testlerinden elde edilen özet sonuçlar ile mülakat sırasında adayın sergilediği davranışlar arasında farklar olduğu tespit edilmektedir. Aslında testlerin de yapılmasının bir yandan amacı budur. Her ne kadar iş ve örgüt için uygunluğu ölçmek ve değerlendirmek adına yapılıyor se aynı zaman da bazı uygunsuzluklar ile de karar vermeye destek olmaktadır.

### 2.2.3.1.4. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezi uygulamaları özellikle personel seçimi ve yerleştirme, kariyer yönetimi, yönetim geliştirme gibi konularda kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezi, genellikle yönetim görevlerine başvuran ya da yükseltilmesi düşünülen adayların yerine getirmesi istenen bir dizi örnek olay, grup çalışması, araştırma ve görevlerden oluşan ve belirli bir zaman dilimine yayılan bir seçme ve değerlendirme sürecidir.<sup>52</sup> Genellikle maliyetli bir yöntemdir ve sonuçlara ulaşmak uzun zaman alabilir. Fakat uzun vadede şirkete önemli getirilerinin olacağı açıktır. Şirket için en uygun adayın seçilmesi, potansiyel yönetici adaylarının belirlenmesi açısından önemli bir uygulamadır.

---

<sup>52</sup> Kabaş, a.g.e., s.12

Amaç, en uygun adayın farklı yöntemlerle işe alınmasının sağlanması, gelecekte üst düzey yönetici olabilme potansiyeline sahip çalışanların belirlenmesi ya da örgüt içerisindeki değişimlere en iyi şekilde uyum sağlanmasının gerçekleştirilmesi olabilir.<sup>53</sup> Bu yöntemde iş ile ilgili belirli simülasyonlar yapılmaktadır. Bazı değerlendirme merkezi uygulamaları aşağıdaki gibidir;

- Posta Kutusu Uygulaması
- Grup Tartışması
- Gerçekleri Bulma
- Sunum
- Rol Oynama

#### **2.2.4. Referans Araştırması**

Referans araştırması, işgören adayının deneyiminin doğrulanmasına imkan tanımaktadır.<sup>54</sup> İşe alım sürecinde yapılan mülakatlar sonrasında genellikle işe alınması en potansiyel olacak aday için geçmiş deneyimlerini ve adayın verdiği bilgileri teyit etmek adına adayın başvuru formunda paylaştığı referanslar aranır. Genellikle mülakat sırasında adaylardan referanslara ulaşma konusunda izin istenir. Çünkü bazen adaylar mevcutta çalışmakta ve yöneticilerinin iş aram süreçlerinden haberi olmamaktadır. İnsan kaynakları yetkilileri olara bu sürece dikkat edilmelidir. Referans kontrollerinin özellikle adayın çalışma ortamından tanıdığı kişiler üzerinden yapılmasına önem verilmelidir.

Referans kontrolü, aday ile ilgili belirsiz konuların açıklığa kavuşturulmasında, diğer adaylarla doğru bir karşılaştırma yapılabilmesi hususunda önemlilik arz etmektedir.<sup>55</sup> Bazen referans veren kişiler subjektif olabilir veya doğru bilgileri vermekten kaçınabilirler, bu nedenle en az iki ya da üç kişi referans olarak aranmalıdır.

#### **2.2.5. İşe Alım Kararı (Seçim Kararı)**

İşgören seçme sürecinden sonraki aşama adayın işe alınıp alınmama kararının verildiği aşamadır. Bu karar işgören seçme sürecindeki görüşmeler, testler, referans araştırma değerlendirmelerine göre şekillenmektedir. Genellikle firmadan firmaya değişmekle

---

<sup>53</sup> Çalıcıoğlu, a.g.e., s.24

<sup>54</sup> Gürbüz, a.g.e., s.50

<sup>55</sup> Gider, a.g.e., s.46

birlikte, işe alım kararı insan kaynakları değerlendirme ve yönlendirmeleri ile birlikte ilgili birim yöneticisi tarafından ortak verilmektedir. Bazen ilgili birim yöneticisinin kararı daha etkili olarak değerlendirilmektedir, çünkü kişi ile direkt olarak çalışacak taraf bölüm yöneticisi olacaktır. Adaylar için işe alım kararı verilirken tamamen objektif ölçüm kriterleri dikkate alınmalıdır. İşe alım kararının verilmesi ile işgören seçme süreci tamamlanmış bulunmaktadır.

### **2.2.6. İş Teklifi**

İşe alımına karar verilen aday tekrar son bir yüz yüze görüşmeye davet edilir. Bu görüşmede, mülakatta verilmeyen bazı detay bilgiler paylaşılır. Çalışma şartları, ücret, firmanın sağladığı yan haklar çalışana bildirilir. Bu görüşme süreci iş teklifi süreci olarak adlandırılır. Bazı firmalar bu görüşmeleri yüz yüze değil telefon yolu ile yapmaktadır. Yoğun işe alım olan ve zaman kazanmak isteyen firmalar daha çok telefon yolunu kullanmaktadırlar. İş teklifi yazılı olarak da yapılabilmektedir. Genelde sözlü olarak yapıp, ardından yazılı bir iş teklifi mektubu adaylara mail yolu ile gönderilmektedir. Bu süreçte adaydan aktarılan bilgiler bazında adayın şartları kabul edip etmediği cevabı beklenir.

İş teklifini kabul eden adaylardan iş için gerekli evrak listesini işbaşı yapmadan önce hazır etmeleri istenir. Her şirkette standart olan bir işbaşı evrak listesi aday ile paylaşılır. Bu listede en önemli evrak sağlık evraklarıdır.

Sağlık kontrolü sonuçları bu aşamada önemlidir. Aday evrak toplama sürecini tamamladıktan sonra sözleşme imzalanmalıdır. Çünkü adayın işe başlamasını engelleyecek herhangi bir sağlık sorununun olması sonraki süreçlerde iki taraf için de sorun yaratacaktır. O nedenle şirket doktoru ya da anlaşmalı sağlık kuruluşunun verdiği onaya göre sürece devame edilmelidir.

Bu süreç içerisinde insan kaynakları departmanı aday ile adayın işbaşı yapacağı tarihi de netleştirmektedir. Sağlık kontrol sonuçlarının da sorunsuz tamamlanması durumunda iş sözleşmesini tamamlayarak adayın artık personel özlük dosyası oluşturulamaktadır.

Bu süreçten sonra insan kaynakları departmanı görüşülen fakat süreçte başarısız olan diğer adaylara olumsuz geri dönüş yapılmalıdır. Bu şirketin insan kaynakları departmanı ve tüm şirketin itibarı için önemli bir konudur.

### 2.2.7. İŖe YerleŖtirme/ Oryantasyon

Seçim sürecinde işe alım kararı olumlu olan ve gerekli evrakları toplandıktan sonra belirlenen tarihte işbaşı yapacak olan aday için işe yerleŖtirme süreci başlar. Bu aynı zamanda oryantasyon sürecinin de başlaması olarak tanımlanabilir.

İŖe yerleŖtirme ve oryantasyon süreci işe yeni giren kişinin iş ve örgüt ile uyumlaşmasını sağlamak, kişiyi ortama, işe, örgüt kültürüne adapte etmek için tasarlanan bir süreçtir. Bu süreç şirketler için büyük önem taşımaktadır. Yapılan araŖtırmalara göre çalışanların işe başladığı ilk altı ayda daha sıklıkla işten ayrıldığı davranışı gözlenmektedir. Ve bu davranışta kişilerin ilk izlenimleri ve şirkete adaptasyonlarının önemimin büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle kişiler, işe başlatıldıklarında bir oryantasyon eğitime mutlaka tabi tutulmalıdırlar ve yalnız bırakılmamalıdır. Bu konuda iş insan kaynakları departmanına düşmektedir. Bazı firmalar bu sürecinin dikkatli ve doğru yönetilmesinin öneminin büyük olduğunu kavradıklarından, farklı ve dikkat çekici oryantasyon programları, uygulamaları gerçekleŖtirmektedirler. Bu şekilde işe yeni başlayan çalışanların işe ve şirkete karşı olumlu bir izlenim edinmesini, ortma hızlı uyum sağlamasını, ve bağlılığını arttırmayı hedeflerler.

Oryantasyon programlarının amaçları aŖağıdaki gibi sıralanmaktadır;<sup>56</sup>

- İşgörenin işletmeyi ve işyerini sahiplenmesini sağlamak,
- İşgöreni gerçekleŖtireceği işin koşulları, uyulacak kurallar ve prosedürler ile işgörene sağlanan sağlık ve iş güvenliği, iş dinlenmesi gibi imkanlar hususunda bilgi aktarmak,
- İşgöreni çevresine karşı küçülten ihmal edilme ve beceriksizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmak,
- İşe alma dönemlerinin ilk aylarında çok yüksek olan işten ayrılma oranını düşürmek.

İŖe yerleŖtirme işlemi, biçimsel ve biçimsel olmayan yerleŖtirme olmak üzere iki ayrı şekilde yapılabilmektedir. Biçimsel olmayan işe yerleŖtirmede, işgören diğere işgörenlerle tanıştırdıktan sonra hemen işe başlarken, biçimsel yerleŖtirmede ise yeni

---

<sup>56</sup> Göktaş, a.g.e., s.130

işgören belli bir süreyi ve aşamaları kapsayan bir oryantasyon programına tabi tutulmaktadır.<sup>57</sup>

## **B. BİREY ÖRGÜT UYUMU**

### **3. BİREY VE ÖRGÜT**

Birey- örgüt uyumu kavramını açıklamadan önce bu uyumu anlamlandıran birey ve örgüt kavramlarından biraz bahsedelim.

Birey kavramı psikoloji, din, biyoloji, toplumbilimi gibi birçok disiplin tarafından tanımlanmaktadır. Birey evrendeki sosyal bir varlık (insan) olarak tanımlanır. Örgütler açısından baktığımızda birey, belirli amaçları gerçekleştirmek adına örgütte bulunan işgörenler olarak tanımlanır. Bireyler örgüt hedeflerine ulaşmak adına belirli çaba ve emek sarfederler ve örgütler için en önemli varlıklardır. Bireyler olmasaydı örgüt diye bir kavram da olmazdı.<sup>58</sup> Birey uzun yıllardır birçok araştırmaya konu olmuştur. Taylor ve Fayol' a göre birey sadece ekonomik bir varlık, Elton Mayo' ya göre ise ekonomik ve mekanik bir varlık olması dışında aynı zamanda sosyal ve psikolojik bir varlık olarak tanımlanır.

Örgüt kavramının birçok tanımı literatürde bulunmakta olup çeşitli bakış açılarına göre bu tanımlamalara yer verilmiştir. Koçel'e göre örgüt, iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki ilişkiler yani amaca ulaşacak işlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda bu üç kavramın birbiri ile ilişkilendirilmesidir. Örgüt informal bir yapıya sahip olmakla birlikte örgütte kademeler, mevkiler, çalışacak bireylerin sorumlulukları ve yetenekleri önceden belirlenmiştir.<sup>59</sup>

Yine bir tanıma göre örgüt, bilinçli bir şekilde oluşmuş ve ortak amaç etrafında birleştirilen sosyal bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştiren sistemdir. Maddi ve manevi birçok unsurun yanı sıra, fiziksel unsurların da koordineli bir şekilde bir araya gelerek; daha etkin bir şekilde insan ihtiyaçlarının karşılanması, sinerjinin ortaya çıkması, kişilerin ait olma ihtiyacının karşılanması fonksiyonlarını sağlar.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Gider, a.g.e, s.50

<sup>58</sup>İbrahim E. Başaran, "Örgütsel Davranış", 3.BS., Ankara 2000, s. 48

<sup>59</sup>Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", 14.bs., İstanbul 2013, s. 177-179

<sup>60</sup>Nurullah Genç, "Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar", 3.BS., Ankara, 2007, s. 53-55

#### 4. BİREY ÖRGÜT UYUMU

Uyum, bireylerin bilinçli bir şekilde kendisi veya çevre ile bir denge içinde olmasıdır. Bu uyum birey tarafından istekli ve bilinçli bir eylemdir. Bireyin kendi iradesi olmadan sağlanan uyum daha çok zorunlu bir boyun eğme olarak tanımlanmaktadır.

Birey örgüt uyumu ise genel olarak literatürde, bireyler ve örgütler arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. Kristof tarafından yapılan kavramsallaştırma, bu alanda kabul gören en kapsamlı kavramsallaştırma olarak dikkat çekmektedir.

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu; insanlar ve örgütler arasında; en azından bir tarafın, öbürünün gereksinimini sağladığında, benzer köklü nitelikler paylaştıklarında ya da, her ikisi var olduğunda uyusabilirlik olarak tanımlamaktadır. Kristof'un birey ve örgüt kavramını kapsamlı şekilde yeniden ele alması üzerine, birey örgüt uyumunun dört farklı tanımı tespit edilmiştir;<sup>61</sup>

- Örgüt ve bireyin temel özellikleri arasındaki benzerlik(değerlerde uyum)
- Örgütün amaçları ve bireyin amaçları arasındaki uygunluk
- Bireysel tercih ya da ihtiyaçlar ile örgütsel sistem ve yapı arasındaki uygunluk
- Örgütsel iklim ve bireyin kişilik özellikleri arasındaki uyumdur.

Ayrıca birey örgüt uyumu kavramı, birey iş uyumu kavramından ortaya çıkan bir uyumdur. Önceleri örgütlerde özellikle işe alım süreçlerinde ağırlıklı olarak birey iş uyumu dikkate alınırken, bu değerlendirmenin yetersiz kaldığı görülüp bireyin iş ile uyumu kadar örgütün kültürü ve değerleri ile uyumunun da önemli olduğu kanısına varılmıştır. Hatta birey örgüt uyumu değerlendirmesi daha da ön plana çıkmaya başlamıştır. Birey örgüt uyumunu baz alan işe alım süreçlerinde bu uyumun çeşitli iş tutumları ile ilişkisine dikkat çeken çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, (Seguchi et al., 2011; Artur, Bell, Villado & Doverspike, 2006; Edwards, 1991; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof Brown et al., 2005) birey örgüt uyumunun; iş tatmini, bağlılık, yeteneği elde tutma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ile ilişkisine dikkat çekmiştir.<sup>62</sup>

<sup>61</sup>Amy L. Kristof, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, 1996, s.4

<sup>62</sup>Nevin Deniz, Aral Noyan, Öznur Gülen Ertosun, "Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit", 11th International Strategic Management Conference 2015, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, 2015, s.371

Geleneksel işe alım uygulamalarını benimseyen firmalar işe alım süreçlerinde daha çok birey iş uyumunu baz alarak seçim yapmaktadırlar. Bu firmalar için aday bulma, seçim ve değerlendirme süreçlerinde adayların geçmiş tecrübeleri, iş ile ilgili yetkinlik ve becerileri know-how larının önemi vardır. Değerlendirme bu kriterlere göre yapılmaktadır. Böylece bireyin iş ile olan uyumunu dikkate alan işe alım süreçleri, örgüt açısından yüksek performans ve başarıyı, çalışanlar açısından ise yüksek iş tatmini ve motivasyonu beraberinde getireceği konusuna dikkat çekmişlerdir.<sup>63</sup>

Birey iş uyumu, yüksek iş tatmini ve düşük işten ayrılma niyeti davranışlarıyla olan ilişkisi sebebi ile işe alım süreçlerini geliştirmede dikkat çeken bir husustur.<sup>64</sup>

Deniz, Noyan ve Ertosun, çalışmasında işe alım sürecinde değerlendirilen ve düşük olarak tespit edilen birey iş uyumunun, bireysel bazda iş stresini arttıracığına dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yüksek birey iş uyumu tespit edilen bireylerin değişime daha kolay adapte olduklarının ve örgütün daha verimli olacağına üzerinde durmuşlardır.<sup>65</sup>

Brkich vd., de çalışmasında, birey iş uyumu ve iş stresi arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Birey ile iş arasında uyumsuzluk olması durumunda iş stresinin artacağı yönünde tespitlerde bulunmuştur.<sup>66</sup>

Birey örgüt uyumu davranışsal alanda yapılan araştırmalar içerisinde önemli bir yerdedir. Bunun sebebi, birey ve örgüt değişkenlerinin birbirleri için önemli olmasıdır. Örgütler içlerinde barındırdıkları bireyler (çalışanlar) ile belirli ortak hedefleri paylaşırlar. Ve söz konusu bu hedeflere ulaşmak adına örgüt çalışanlarının sarf edecekleri çaba, verdikleri emek büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar örgütleri verimli iş sonuçlarına ve hedeflerine başarıyla ulaştırmada maksimum faydayı sağlamak için uyuma ihtiyaç duyarlar. Bu uyuma, değer, amaç, beklenti, ihtiyaç ve fikirler bazında ihtiyaç duyulur. Uyumun sağlanması sürecinde örgüt ve birey arasında bazı anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeptendir ki birey örgüt uyumu örgütler için bu durumda önem ve anlam kazanmaktadır.

---

<sup>63</sup> Chatman, a.g.e., 1991, s.460

<sup>64</sup> Laurie L. Levesque, “ Opportunistic Hiring And Employee Fit”, Human Resources Management, 2005, Vol. 44, No 3, s.303

<sup>65</sup> Deniz, Noyan, Ertosun, a.g.e., s.370

<sup>66</sup> Mariana Brkich, Danielle Jeffs, & Sally A. Carless, “A global self-report measure of person-job fit”, European Journal of Psychological Assessment, 2002, 18, s. 43-51.

Birey örgüt uyumu, bireyin ve bağlı bulunduğu ya da içerisinde bulunmak istediği kurumun karşılıklı olarak ihtiyaçlarının sağlanabilmesi bunun için de birbirleri ile benzer özelliklere sahip olmasının önemini ifade etmektedir.<sup>67</sup>

Birey örgüt uyumu kavramı, çalışanların örgütlerini sevmesi ve örgütün etiği ile bir bağlantı hissetmesi olarak da ifade edilebilir. Kişi-örgüt uyumunu sağlamış çalışanlar, örgütsel yapı içerisinde sosyal bir sınıf geliştirmekte ve kendilerini örgüt sisteminin bir parçası olarak görmektedir.<sup>68</sup>

Yazında birey örgüt uyumunun benzer tanımlamalarının yapıldığı görülmüştür;

Chatman birey örgüt uyumunu, örgütün kültürel özellikleri ile bireylerin değerleri ve kişilik özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlamıştır.<sup>69</sup>

Cable birey örgüt uyumunu bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak kişilerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır.<sup>70</sup>

Yahyagil ise örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde birey örgüt uyumunu tanımlayarak, işletme çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi arasındaki bağıntıyı birey örgüt uyumu olarak tanımlamıştır.<sup>71</sup>

Yukarıdaki tanımlamalar da dikkate alındığında belirtilen bu uyumun sağlandığı ortamlarda hem çalışanlar açısından hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireyler kendi değerleri ve amaçlarına uygun örgütlerde çalıştığında ve örgüt açısından da bu değerler, amaçlar bireyinkiler ile uyumlu olduğunda bireyler kendilerini daha rahat, huzurlu ve mutlu hissederler. Tam tersi şekilde uyumsuzluğu olması durumunda çalışanlar açısından bir mutsuzluk, tatminsizlik ve böylece de örgüt açısından da olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

---

<sup>67</sup>Hakan Bayramlık, Mehmet Emin Bayık, Gökhan Güney, “Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, 2015, s. 1-28.

<sup>68</sup>Havva Yılmaz, “Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.4

<sup>69</sup>Jennifer A. Chatman, “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit”, Academy of Management Review, Vol 14, No. 3, 1989, s. 333-349

<sup>70</sup>Daniel M. Cable, “The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry. Unpublished Doctoral Dissertation”, Cornell University, 1995, s.9-10

<sup>71</sup>Mehmet Yahyagil, “Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C. 6, S. 24, Haziran 2005, s. 137-149



Birey örgüt uyumu ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Fakat bu tanımlamalardan birey örgüt uyumunun olup olmayacağı aşağıdaki maddeler etrafında toplanmaktadır;<sup>72</sup>

- Birey örgüt uyumunun gerçekleşmesi için örgüt bireyin beklenti ve amaçlarına uyar ya da birey örgütün beklenti ve normlarına uyar.
- Birey ve örgütün temel özellikleri zaten benzerlik göstermektedir.
- İlk iki seçenek birden gerçekleşebilir.

Personel seçim kararlarında aday ve örgütün işle ilgili ve iş ile ilgili olmayan uyum düzeyi, gün geçtikçe artan bir kriter olmaya başlamıştır.<sup>73</sup>

## **5. BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN BİLEŞENLERİ**

Literatürde birey örgüt uyumunun benzer tanımlamaları bulunmaktadır. Fakat birey örgüt uyumu ile ilgili literatürde ve bu alanda yapılan araştırmalarda bu kavramın işlevselliğine dair farklı bakış açıları bulunmaktadır. Birey örgüt uyumunun farklı bileşenler açısından ele alındığı görülmektedir. Genelde yazında 4 farklı bileşenden bahsedilmiştir. Ve bu bileşenler uyumun ölçülmesinde de önem arz etmektedir. Değerler, hedefler, ihtiyaç/ arz ve kişilik birey örgüt uyumunu bir araya getiren bileşenlerdir.<sup>74</sup>

### **5.1. Değer Uyumu**

Değerler birey ve örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli yere sahip bileşenlerden biridir. Hatta yazında birey örgüt uyumu kavramı çoğunlukla değerlerin uyumu bazında ele alınmıştır.

Değerler örgütte kabul gören, örgüte ait inançlardır. Aynı şekilde birey için de kendisine ait benimsediği düşünce ve inançlarıdır. Kişinin değerleri, onu mutluluk ve refaha kavuşturacak istediği ve elde etmeye çalıştığı herşeyi ifade eder.<sup>75</sup> Bu bileşen bireyin ve

---

<sup>72</sup>Bedirhan Elden, "Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü", (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 42

<sup>73</sup>Sara L. Rynes, ve diğ., "HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice." *Human Resource Management*, 2009, **41**(2):, s.149-174

<sup>74</sup>Onur Özdemir, "Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi İş Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.61

<sup>75</sup>Arnon E. Reichers, Benjamin Schneider, "Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*", 1(1), 5-39, 1990, s. 7

örgütün değerleri arasındaki uyumu baz alır. Örgütler tarafından benimsenen değerlerin örgüt çalışanları tarafından da benimsenmesi beklenir.

Chatman birey örgüt uyumunun sağlanmasında önemli yeri olan değerlerin uyumu konusunda çalışma yapan araştırmacıların başında gelir. Bu uyum süreci örgüt ve bireyler açısından karşılıklıdır. Örgütün, bireyin örgüt değerlerini benimsemesi beklenirken örgüt de bireyin değerleri ile bir uyum içerisinde olmalıdır. Bu karşılıklı uyum sağlanmadığında ya da düşük uyum sağlandığında uyum algısında da düşüklüğe sebep olabilir.<sup>76</sup>

## **5.2. Hedef Uyumu**

Birey örgüt uyumunu oluşturan bileşenlerden bir diğeri hedeflerin uyumudur. Özetle bu bakış açısı uyumu bireyin hedefleri ve örgütlerin hedeflerinin arasındaki uyum olarak değerlendirir. Bireysel ve örgütsel hedeflerin arasındaki uyumsuzluk iki taraf için de planlanan hedeflere ulaşamama sonucunu doğurur. Hedeflerin uyumu bu alandaki yazında iki farklı çeşit ile tanımlanır. İlkinde birey hedeflerinin örgütteki yöneticilerin hedefleri ile uyumu, ikincisinde ise bireyin hedeflerinin kendisi ile aynı seviyedeki diğer örgüt çalışanlarının hedefleri arasındaki uyum. Yazında dikey ve yatay uyum olarak da bahsedilmektedir.

Hedeflerin uyumu Schneider' in ASA Teorisi temelinde anlam kazanmaktadır. Bu teoriye göre hem kişisel hem örgütsel hedeflerin arasında uyum olması beklenir. Bu yaklaşıma göre örgütün hedefleri ile benzer hedeflere sahip bireylerin örgütün bir üyesi olması çekici hale getirilmektedir.<sup>77</sup>

## **5.3. İhtiyaç/ Arz Uyumu**

Bireylerin ve örgütlerin sahip olduğu değerleri ve hedefleri gibi, varlıklarını devam ettirebilmek ve hedeflerine de ulaşabilmek adına bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılayamadıkları durumda, tatminsizlik, motivasyon düşüklüğü, yoksunluk, amaçlara ulaşamama, verimli olamama gibi sonuçlar meydana gelebilmektedir.

---

<sup>76</sup>Özdemir, a.g.e., s.62

<sup>77</sup>Özdemir, a.g.e., s.63

Birey örgüt uyumunu oluşturan bir diğer bileşen de, tamamlayıcı uyumun bir görünümü olan ihtiyaç- arz uyumudur.<sup>78</sup> Bu uyum örgütlerin bireylerin iş ortamında nelere ihtiyaç duyduğu ve neler sunabildikleri ile alakalı bir uyum bakış açısıdır. Örgütler en önemli varlıkları olan çalışanları için sözleşmelerinde de belirtilmek üzere bazı kaynaklar sunmaktadır. Bunlar, fiziksel, maddi, manevi kaynaklar olarak düşünülebilir. Fakat örgütün sunduğu bu kaynakların aynı zamanda çalışanların da beklentileri ile uyum içinde olması beklenir. Örgütün çalışanlara sunduğu kaynakların, çalışanların talepleri ile uyumunu belirten ihtiyaç-arz uyumu birey örgüt uyumunu tanımlama da kullanır.

#### 5.4. Kişilik Uyumu

Kişilik bireylerin ilgi, nitelik, tavır, iletişim tarzı, dış görünüş gibi özellikleri üzerinde belirleyici ve akılcı olan tüm davranışlarıdır.<sup>79</sup>

Kişilik uyumu olarak adlandırılan, bireylerin kişilik özelliklerinin mevcut örgüt iklimi ile arasındaki uyum da birey örgüt uyumunu açıklamada kullanılan bir yaklaşımdır. Birey-örgüt uyumunu kavramsallaştırma çalışmasında tamamlayıcı uyum boyutuna göre, örgütün çevre-kültür yapısının, bireyin kişilik özellikleri ile örtüşmesi gerektiğini söylemektedir.

İşe alım süreçlerinde aday seçiminde kullanılan çeşitli kişilik testleri ile örgüt iklimine yani örgütlerin özelliklerine uyumu en yüksek olan aday seçilmeye çalışılır. Buradaki amaç, bireylerin kişilik özelliklerinden doğan davranışsal özelliklerinin örgüt içindeki klime benzerliğini tespit etmektir. İşe alım sürecinde bunu tespit etmek önemlidir.

Örgütte yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin, kişi-örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri, örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinlik sağlayabileceği gibi; iş bırakma eğilimlerini engelleyip, çalışan devir hızını da en aza çekebilecektir.<sup>80</sup>

<sup>78</sup>Timothy A. Judge - Robert D. Bretz, "Effects Of Work Values On Job Choice Decisions", Journal Of Applied Psychology, Vol. 77, No. 3, 1992, ss.261-271

<sup>79</sup>Murat Karakuş ve İbrahim H. Çankaya, "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi", Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, 1(3), 111-118, s.112

<sup>80</sup>Mehmet Ş. Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", 6.BS., Ankara: Gazi Kitabevi, 2008, s.79

## 6. BİREY ÖRGÜT UYUMUNA İLİŞKİN KURAMSAL MODELLER

Birey-örgüt uyumu ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu yaklaşımlar arasında araştırmacılar tarafından en çok başvurulan ve kişi-örgüt uyumu için temel olarak kabuledilen 4 kuram olmaktadır.

- Schneider'in Kişi-Örgüt Uyumu Kuramı
- Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Kuramı
- Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Kuramı
- Cable ve Judge'ın Kişi-Örgüt Uyumu Kuramı

### 6.1. Schneider' in Çekim,Seçim,Çekişme Kuramı (ASA)

Schneider birey örgüt uyumunu 1987 yılında yapmış olduğu araştırmalar ile oluşturduğu Çekim-Seçim-Çekişme kuramı ile ele almıştır.

Schneider, bireylerin iş arama süreçlerinde kendi sahip oldukları özellikleri ile en uyumlu olan, en benzer özelliklere sahip olan örgütlerde çalışmayı tercih ettiklerini vurgular. Örgüte katılma sonrasında bu uyum gerçekleşmez ise gönüllü olarak bu örgütlerden ayrıldıklarını belirtir.<sup>81</sup>Örgütten ayrılmayıp çalışmaya devam edenlerin ise kendi özellikleri ile birlikte duyguları, davranışları, yönelimleri, deneyimleri açısından da örgüt ile benzer olan bireyler olduğunu belirtmiştir.<sup>82</sup> Yani Schneider bireylerin rastgele örgütlere atanmadığını aksine bireylerin kendilerine cazip gelen örgütleri arayıp bulduklarını (Çekim) belirtmektedir. İlgili örgütlere seçilen (Seçim) bireylerin, örgüt ile uyumu olur ise çalışmaya devam ettikleri uyum oluşmaz ise ayrıldıklarını (Çekişme) belirten bir modeldir.

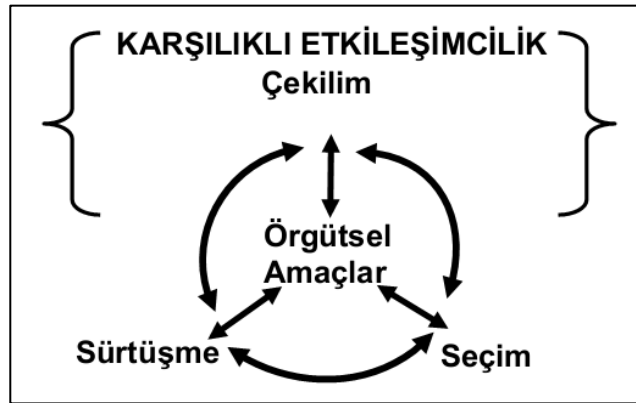
Bu kuramın önemini vurguladığı konulardan biri etkileşim/ örgütsel sosyalizasyon kavramlarıdır. Schneider' in birey örgüt uyumu ile ilgili yapılandığı bu modelinde vurguladığı sonuçlar örgütleri için sosyalizasyon süreçlerini doğurmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon, bir örgütün üyesi olarak bir örgüte katılmak ve örgütsel rol üstlenmek için gerekli olan değerleri, yetenekleri,beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi bireyin anlamasını sağlamak amacıyla oluşturulan sürece dayandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle

<sup>81</sup>Benjamin Schneider, "The People Make The Place", Personnel Psychology, Cilt.40, 1987, s.442

<sup>82</sup>Schneider, "The People Make The Place", s.443

sosyalleşme süreçleri, örgütündeğer ve normlarını çalışanlara öğretmektedir.<sup>83</sup>Bu süreç örgüt ve bireyin tatmini, mutluluğu ve örgüt hedefleri için çabalamsı açısından hem şirket hem bireyin knedisi için önem taşımaktadır. İki taraf için de uyum ya da uyumsuzluğun gözlemleneceği ve şekilleneceği önemli bir aşama olarak düşünülebilir. Örgütsel sosyalizasyon süreçleri ile örgüte katılan bireylerin örgüt ile tamamen bütünleşmeleri ve tam bir uyum sağlanması hedeflenir. Özellikle işe alım süreçlerinde uygulanan ve verimliliği ile insan kaynakları yönetiminin de başarısını etkileyen bir süreçtir.

Schneider'e göre, ASA modelinin merkezinde, açık ya da kapalı biçimde kurucunun ortaya koyduğu amaçlar yer almaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için, kurucunun geliştirdiği süreçler, yapılar ve kültür, kurucunun özel niteliklerinin (kişiliğinin, vb.) yansımasıdır. Örneğin bir mühendis A ya da B firmasında çalışmayı tercih ederken, iki ayrı örgüte ilişkin bir takım nitelikler ile kendi kişiliği ve değerleri arasında bir karşılaştırma yaparak kendisinin daha uyumlu olduğuna inandığı örgütü seçecektir. ASA modeli, örgütün istediği niteliklere sahip olan insanların örgüt tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan seçme, işe alma ve yerleştirme süreçleri döngüsü ile ilişkilidir.<sup>84</sup> Schneider' in ASA Modelinin gösterimi aşağıdaki gibidir;



Şekil 1. Schneider' in ASA (Attraction-Selectin-Attrition) Modeli

**Kaynak: Benjamin Schneider, "The People Make The Place", Personnel Psychology, Cilt.40, 1987, s.445**

Modelin ana fikirleri aşağıdaki gibidir,<sup>85</sup>

<sup>83</sup>Buket Çetinkaya, "Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", ( Yüksek Lisans Tezi), Erzincan, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.27

<sup>84</sup>Benjamin Schneider, Harold W. Goldstein, D. Brent Smith, "The ASA Framework: An Update", Personnel Psychology, Cilt.48, No.4, 1995, s.749

- Örgütler, çalışma alanlarının bir bileşeni olarak insanları kendilerine çekerler. Örgütlerde bu faaliyetlerin belirleyicileri kişilikleri ve becerileri ile insanlardır. Bu nedenle çekiciliği çalışma alanları değil insanlar oluşturur.
- Örgütün işe alma sorumluları, prosedüre dayalı veya prosedüre dayalı olmayan işe alma uygulamaları kullanarak, örgüte alınacak insanların örgüt yapısı ile uyumlarını değerlendirip tercih yaparlar. Örgüt, yapısal olarak işe başlamaları sınırladıkça örgütün çalışanları ile uyumluluğu o düzeyde yüksek olur. Örgütün işe alırken uyguladığı biçimsel prosedürlerin amacı, örgüte en yüksek düzeyde uyum sağlayabilecek çalışanların örgüte katılmasını sağlamaktır.
- İnsanlar, çalıştıkları örgüt ile bekledikleri uyumu sağlayamamışlarsa uyum sağlayacakları örgütü bulmak üzere çalıştıkları örgütü istekli ya da isteksiz terk ederler. Bu durum birey-örgüt uyumunun açıklanmasında kullanılır. Bu yaklaşım insanların bekledikleri uyumu yakalayamadıkları örgütlerden, yakalayabilecekleri örgütlere geçmelerini açıklamada da kullanılır.
- Örgütün dışarıya verdiği algı, örgüt kültürü, politikaları ve sosyal iklimi; örgüt çalışanları, örgütün kendine çektikleri ve seçip işe aldıkları tarafından belirlenir

Modelin kişi-örgüt uyumuna olan etkileri şöyle açıklamaktadır.<sup>86</sup>

- Çekimi yaratan örgütlerin faaliyetleri değil örgütler içerisindeki insanlardır.
- Örgüt içerisindeki insanlar, şekilsel ve şekilsel olmayan seçme uygulamalarıyla içeri alınacakları belirlerler. Yapı içerisine girişler sınırlandıkça yapı içindeki kişi ve yapı uyumluluk düzeyi gittikçe artmaktadır.
- İnsanlar yapı ile yüksek düzey uyum sağlayamadığı durumlarda, yapılardan gönüllü veya gönülsüz olarak ayrılmaktadır.
- Yapının kendine çektikleri ve seçtikleri arasından yapı içinde kalanlar yapının kültürünü, politikalarını, sosyal iklimini de belirlemektedir.

## 6.2. Kristof' un Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Türleri

Kristof 'a göre, en yüksek birey-örgüt uyumu tarafların gereksinimlerinin diğer tarafından karşılanması durumunda ve benzer temel özellikleri paylaşmaları durumunda

<sup>85</sup>Eren Besen, "Birey-Örgüt Uyumu ve Yöneticiye Duyulan Güven İle Lider- Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa' da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", ( Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 15-16

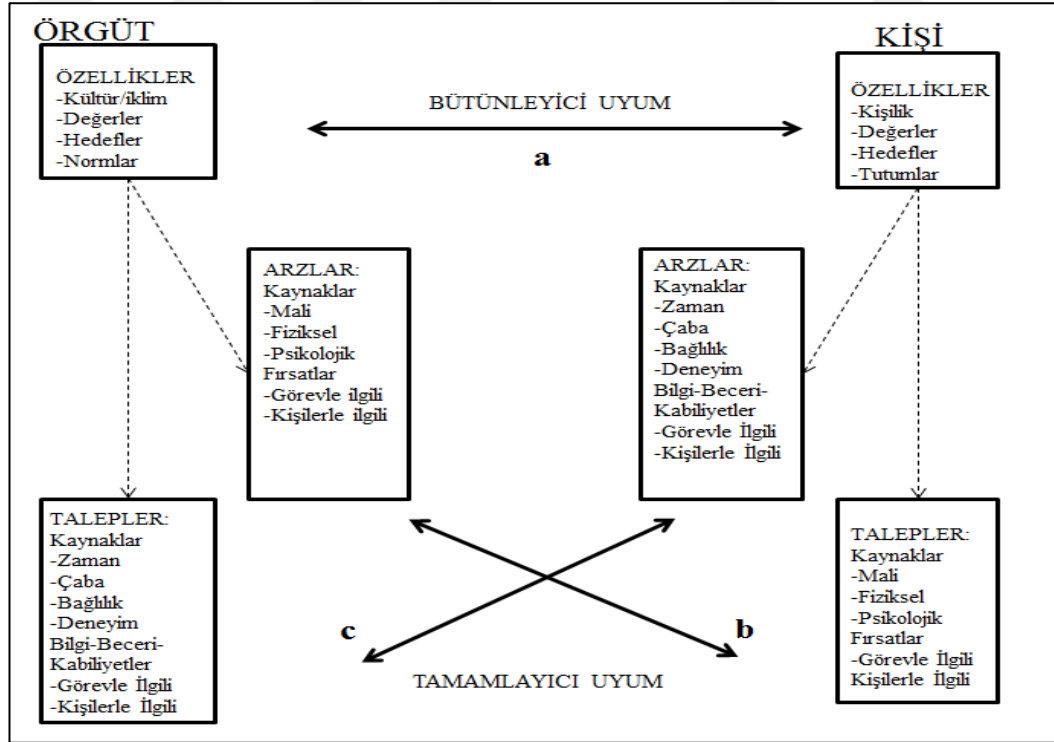
<sup>86</sup>Schneider, "The People Make The Place", s.357

yakalanacaktır. Aynı zamanda Kristof birey ve örgüt arasındaki uyumun sağlanabilmesi için aşağıdaki durumların gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir.<sup>87</sup>

- Asgari olarak bir tarafın diğer tarafın gereksinimlerini yerine getirmesi
- Birey ve örgütün benzer temel özellikleri paylaşıyor olması
- En azından bir tarafın, diğer tarafın gereksinimlerini sağlaması durumunda ve birey ile örgütün benzer köklü nitelikleri paylaşması

Kristof birey-örgüt uyumunu örgütsel seçimin önemli bir parçası olarak değerlendirmekte ve uyumun yoğunluğunu da bireyler ve örgütler arasında meydana gelen değişime dayandırarak açıklamaktadır. Örgütün değerleri, hedefleri ve görevleri ile birey uyum sağlamalıdır. Bu açılarından bakıldığında Kristof birey-örgüt uyumunu, birey ve örgütler arasındaki uyum olarak işlevselleştirmiştir. Bu doğrultuda şu sonuca varılmıştır: Bir işin faaliyetleri ve günlük görevleri ile birey-örgüt uyumu doğrudan bağlantılı olmadığı gibi örgütsel değerlerin içselleştirilmesi de yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu olduğunun göstergesi olmaktadır.<sup>88</sup>

Kristof birey örgüt uyumu tanımı bütünleyici-tamamlayıcı uyum ve ihtiyaçlar-arz ve talepler- yetkinlikler uyumu olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Bu uyum tanımlamasını tek bir model ile aşağıdaki gibi kavramsallaştırmıştır.



<sup>87</sup>Kristof, a.g.e, s.1-49

<sup>88</sup>Kristy J. Lauer, Amy Kristof Brown, "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", Journal of Vocational Behavior, Vol. 59, No. 3, December 2001, 454-470

## Şekil 2. Kristof' un Birey- Örgüt Uyum Modeli

**Kaynak: Amy L. Kristof, Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. Personnel Psychology 1996,s.4**

Kristof'un bu modelinde örgüt için temel karakteristikler olarak; kültür, iklim, değerler ve normlar ele alınmıştır. Bireyler için ise; değerler, hedefler, tutumlar ve kişilik gibi temel karakteristikler ele alınmıştır. Birey ve örgütün belirlediği bu temel karakteristikler arasındaki benzerlik bütünüleyici uyumu (Şekil 6.2 "a" oku) gösterir.

Örgütler tarafından sağlanan arzuların çalışanların taleplerini karşıladığı durumlarda ihtiyaçlar-arzular uyumunun (Şekil 6.2 "b" oku) ortaya çıkacağı belirtilmiştir.

Benzer şekilde örgütlerin talepleri çalışanlar tarafından sağlandığında talepler-yetenekler uyumunun (Şekil 6.2 "c" oku) oluşacağı belirtilmiştir.

### 6.2.1. Bütünüleyici Uyum

Kristof'un birey örgüt tanımlamasında ele aldığı boyutlardan ilki bütünüleyici ve tamamlayıcı uyumdur.

Birey ve örgüt arasında bir uyumdan bahsedebilmek için öncelikle iki tarafında sahip olduğu belirli benzer özelliklerin olması beklenir. Bütünüleyici Uyum (Supplementary Fit), örgüte katılan bireylerin karakteristik özelliklerinin, örgütün mevcut çalışanlarının karakteristik özellikleri ile benzer olması durumunda oluşur. Bu benzerlik örgüt ile olduğu gibi örgüt çalışanları bazında da olabilir. Kişilerin ve örgüt/ örgüt çalışanlarının değerlerinin ve özellikleri arasında benzerliklerin olması bu uyumu geçerli kılmaktadır.<sup>89</sup> Bireyler çalıştıkları ya da çalışacakları örgütler için bu uyumu ve benzerliği hissettiklerinde olumlu davranışlar sergilerler. Bu olumlu davranışlar bireyin yüksek iş tatmini yaşamayı, örgüte daha çok bağlanmasını, performansında artışı ve işten ayrılma niyetinde düşüşü beraberinde getirmektedir.

### 6.2.2. Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit), bütünüleyici uyuma kıyasla sadece bir eşleşme yaşamak değil de sahip olduğu farklı özellikleri ile eksik olan noktaların gidermek anlamında farklılaşır. Bireyin de örgütlerinde belirli ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Bu ihtiyaçları ve beklentileri gidermede eskik yönlerin tamamlanması ön plana

<sup>89</sup>Muchinsky, P.M. ve Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. Journal of Vocational Behavior, 31(3), s.269



çıkılmaktadır. Bu kavram ilk olarak örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin işe alım sürecinde kullanılmıştır.<sup>90</sup>

Birey katıldığı ya da katılacağı örgüt çalışanlarından farklı olarak sahip olduğu belirli özelliklerini şirkete katarak bir uyum sağlar. Söz konusu fark yaratarak uyum sağlamada bireyin yetenekleri, bilgisi gündeme gelmektedir. Tamamlayıcı uyum, birey ve örgütün özellikleri, diğerlerinin istek ya da ihtiyaçlarını sağladığı zaman oluşur. Bu nedenle tamamlayıcı uyumun oluşması ihtiyaçlar-arzlar ve talepler-yetenekler uyumunu beraberinde getirir.

#### **6.2.2.1. İhtiyaçlar-Arzlar Uyumu**

Örgütlerin ve bireylerin belirli ihtiyaçları ve tercihleri vardır. İhtiyaçlar-arzlar uyumunun temelinde de aslında bireylerin ihtiyaçları ve örgütlerin sundukları (arz ettikleri) vardır. Bu uyum türü genelde birey örgüt uyumunun bireylerin bu ihtiyaç, istek ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılandığı durumda ortaya çıkan uyum türü olarak tanımlanır. Bireylerin beklentileri maddi, fiziksel, psikolojik kaynaklı olabilir. Uyumun oluşması için bu ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması beklenirken örgütler de bireylerin örgüte bir takım katkılar sağlamasını beklerler. Başka bir deyiş ile ihtiyaçlar- arzlar uyumu iş ortamında çalışan bireylerin sundukları hizmet, çabaları ve örgütlerin de bu hizmetlere karşı çalışan bireylere sundukları arasındaki uyumu gösterir. İhtiyaçları örgüt tarafından karşılanan birey, işinden tatmin, işine bağlı ve daha verimli çalışır.<sup>91</sup>

#### **6.2.2.2. Talepler- Yetenekler Uyumu**

İhtiyaçlar- Arzlar uyumuna benzer bir şekilde bu uyum türünün temelinde de örgütlerin bireylerden bekledikleri ve bireylerin de bu beklentileri karşılayabilmek için sahip olduğu profesyonel yetkinlikler bulunmaktadır. Kişisel yeterliliğe sahip çalışanların, talep edilen istekleri karşılayabilmesi sonucunda talep-beceri uyumunun gerçekleştiği söylenebilir.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup>Mehmet Kurtpınar, "Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, 2011, s. 3

<sup>91</sup>Kristof-Brown, A. L., ve diğ. (2005). "Consequences of individuals'fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit.", *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.

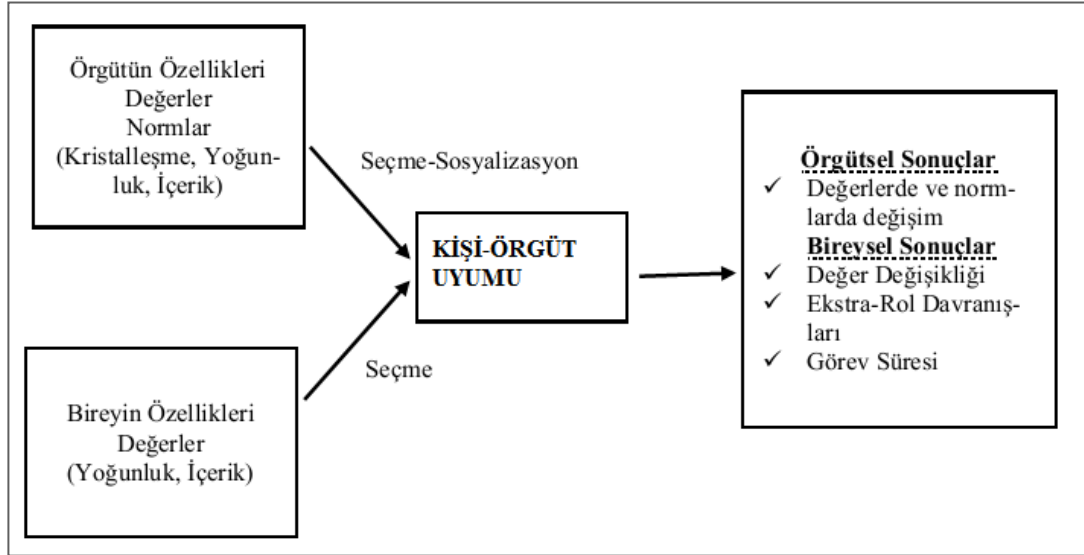
<sup>92</sup>Nihal Kartaltepe Behram, ve Esra Dinç, "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *Aksaray Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2005, Cilt:7, Sayı:1, s. 116

Talepler- yetenekler uyumu çalışanların sahip oldukları yetenekleri ile örgütün kendilerinden beledikleri arasındaki uyum derecesini yansıtır.

### 6.3. Chatman'ın Birey Örgüt Uyumu Kuramı

Birey örgüt uyumunun farklı bir tanımlanması ve kavramsallaştırılması da alanında önemli çalışmalar yapmış Jennifer Chatman tarafından yapılmıştır. Chatman birey örgüt uyumu kavramını daha çok değerler bazında ele almıştır ve değerler ve normlar kavramlarına vurgu yapmıştır. Örgütün değerleri ve normları ile bireyin değerleri arasındaki güçlü etkileşimi birey- örgüt uyumu olarak tanımlamıştır.<sup>93</sup> Çalışanlar açısından bireysel değerler, örgütler açısından da normlar ve örgütsel değerler sistemi olarak düşünülen değerlerin birbirleri ile uyumu ve etkileşimi Chatman' a göre birey ile örgüt arasındaki uyumu göstermektedir. Birey ve örgütler birbirlerini etkilemekte ve birbirlerinden de etkilenmektedir. Bu etkilenmenin temelinde de birey ve örgütlerin davranışlarını etkileyen değerleri yatmaktadır.

Chatman değerleri, sosyalizasyon süreçleri açısından da bireylerin çevresine ve örgüte adaptasyonunu kolaylaştıran bir unsur olarak görmektedir. Örgütün yeni aday seçme prosedürlerini ve seçim sonrası üyenin örgüte sosyalleştirme sürecini birey-örgüt uyumunun iki önemli öncülü olarak belirlemiştir.<sup>94</sup> Chatman'ın birey örgüt uyumunu değerlerin uyumu bazında açıklayan birey örgüt uyumu modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 3. Chatman'ın Kişi Örgüt Uyum Modeli

<sup>93</sup>Jennifer Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit", 1989, s.339-340

<sup>94</sup> Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit", s.339-340

**Kaynak: Chatman, 1989, s.340**

Bireysel değerler, belirli durumlara karşı gelişmiş olan sürekli inançları temsil etmektedir. Örgütsel değerler ise, hem üyenin uygun davranışları hem de sistemin fonksiyonları olarak genelleştirilmiş temellerdir.

Örgütsel değerlerden kişi ve örgütü etkileme özelliğine sahip diğer bir unsur normlar olmaktadır. Normlar değerler sistemin üyeleri için uygun olan açık davranış şekillerini ifade eder.

Birey ve örgütlerin birbirleri üzerindeki etkilerine bağlı olarak geliştirdiği model ile bazı önerilerde bulunmuştur.<sup>95</sup>

- Etkiye açık bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiği zaman, bireyin değerleri büyük olasılıkla değişmektedir ve bu birey büyük ihtimalle örgütün belirtilen normlarına uygun olarak davranır.
- Birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte karşıt değerlerle girdiğinde birey etkiye açık değilse bireyin değerlerinde beklenen değişme olmaz. Bu kişi, büyük ihtimalle örgütten ayrılır.
- Karşıt değerleri olan bir birey, güçlü değerlerle nitelendirilen bir örgüte girdiğinde kendi öz yeterliliği ve personel kontrolü yüksek olur ya da birçok yeni üye örgüte girdiğinde benzer değerleri birbirleriyle paylaşırlar fakat örgütle benzer değerleri paylaşmazlar. Örgütün değer ve normları da zamanla daha çok bireyin norm ve değerleri gibi olmaktadır.
- Zayıf değerlerle nitelendirilen örgütlerde (düşük kristalleşme ve yoğunluk), bireyin değerleri muhtemelen aynı kalır, yani bireyin değerleri örgütsel üyeliğin bir fonksiyonu olarak değişmez.
- İşe alımda örgütün değer profiline benzer değer profiline sahip olmadan önce bireyin ya üyeliği kabul edilir ya da örgütün çeşitli faaliyetlerine (örneğin; yüz yüze görüşme, telefon görüşmeleri, danışma) katılarak örgütle daha çok zaman geçirmesi için davet edilir.
- Örgüte girerken bulunan yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumunun davranışsal sonucu, bireyin örgütün davranışsal normlarına uymasındır. Ayrıca bireysel

---

<sup>95</sup>Chatman, "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit", s.343-345

değerlerdeki değişim örgüte girerken yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu ile negatif ilişki içinde olmaktadır.

- Örgütlerde bulunan güçlü değerler muazzam bir çeşitlilik ve sosyalizasyon süreçlerinin sayısı; danışmanlık programlarını, formal öğretimi, sosyal ve eğlence etkinlikleri gibi faaliyetleri içermektedir. Sosyalizasyon faaliyetleri birey-örgüt uyumu ile olumlu yönde ilişkili olmakta ve zamanla ortaya çıkan daha yakın bir uyumla, bireysel değerlerde daha büyük bir değişime yol açmaktadır.
- Örgüt üyeliğinin ilk aşamalarında (0-1 yıl), seçme deneyimleri, birey-örgüt uyumundaki uyumsuzlukları sosyalizasyon deneyimlerinden daha çok açıklamaktadır. Buna ilaveten, yeni üyeler tecrübe kazanmışsa, sosyalizasyon deneyimlerinin türü ve sayısı birey-örgüt uyumundaki uyumsuzlukları birey değişkenlerinden daha çok açıklayacaktır.

#### **6.4. Cable ve Judge' ın Birey Örgüt Uyumu Kuramı**

Birey örgüt uyumu kavramı ile ilgili birçok araştırma da Cable ve Judge tarafından yapılmıştır. Cable ve Judge diğer birey örgüt uyumu çalışmalarında ve tanımlamalarından farklı olarak, işe alım süreci bazında birey örgüt uyumu çalışmalarını yürütmüşlerdir. Genel olarak uyuma hem adaylar hem de çalışanlar açısından, örgütler açısından bakmaktadır. Örgütlerin işe alım aşamalarında birey (adaylar) ve örgüt açısından farklı bakış açıları ve birbirini etkileyen süreçler açısından birey örgüt uyumu tanımlanmaya ve kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmaların temelinde iş arayanların ve yeni işe başlayanların birey örgüt uyumu algılamalarını belirleyen faktörlerin ne olduğu ile birey örgüt uyum algılamalarının; iş seçim kararları ve iş ile örgütsel faktörlerle ilişkili çalışma tutumları üzerinde ne kadar etkili olduğu soruları vardır.<sup>96</sup> Cable ve Judge' a göre birey örgüt uyumu algılamaları bireylerin iş seçim kararlarını etkilemektedir. Yani özetle bireylerin değerleri, bilgi, beceri ve kabiliyetleri işin veya örgütün talepleri ile uyumlu ise bireyin o örgütü seçme kararı ve örgütünde bireyi işe alma kararı bundan olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir.

---

<sup>96</sup>Cemal Durmuşçelebi, "Kişi-Örgüt Uyumu ve Çalışanların Emniyet Bilincinin, Emniyet Davranışı Üzerindeki Etkileri ve Emniyet İkliminin Aracılık Rolü: Bir Havayolu İşletmesinde Uygulama", ( Yüksek Lisans Tezi), Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, 2017, s.19

Çünkü Cable ve Judge'a göre iş arayanların iş seçimi kararlarında kişi-iş uyumu algılamaları yerine kişi örgüt uyumu algılamaları ön plana çıkmaktadır. Bu durum Schneider'in ASA modeli ile tutarlılık göstermekte ve iş arayanların örgüt ve kendi değerleri arasında pozitif sübjektif uyum algısına bağlı olarak örgüte çekilmesine neden olmaktadır.<sup>97</sup>

Yapılan çalışmalar ile uyum algıları, bu uyumun işe alım kararı, iş seçim kararı üzerine etkisi incelenmiş ve uyumun örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütü tavsiye etme gibi bazı iş tutumlarını da etkilediği görülmüştür.<sup>98</sup>

Cable ve Judge'ın geliştirdikleri algılanan kişi-örgüt uyumu ölçümü, Cooman vd.'nin uyarladıkları biçimde, iki soruyla gerçekleştirilebilmektedir. Birincisi; "Sizin ve örgütünüzün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?", ikincisi; "Sizin ve örgütünüzdeki insanların değerlerinin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?" biçimindedir (Cooman vd., 2009: 104). Cooman vd.'ne göre, örgüte girişlerinden sonraki iki yıl içinde işgörenler daha yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu algılamışlardır. Bu uyum düzeyi, örgütteki insanların değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyum bakımından daha belirgin olmuştur ve sosyalleşmenin etkisi görgül olarak bulgulanmıştır. Sosyalleşme uygulamalarına örgütlerde önem verilmesinin bir nedeni de ÖB üzerindeki olumlu etkileridir (Cooman vd., 2009: 105-106).<sup>99</sup>

Birey örgüt uyumu ile ilgili Cable ve Judge aşağıdaki varsayımlarda bulunmuştur.<sup>100</sup>

- Yüksek düzeyde ücret teklifi olan örgütler, iş arayanları daha fazla çekecektir. İş arayanların içinde daha maddiyatçı olan kişiler, diğerlerine göre daha yüksek ücret düzeyini tercih edeceklerdir.
- İş arayan kişiler daha sağlam ve esnek yararlanma planı teklif eden örgütleri tercih edeceklerdir.
- İş arayanların içsel kontrol odağı yüksek olanları, sağlam yararlanma planları yerine esnek yararlanma planlarını dışsal kontrol odağı olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.

---

<sup>97</sup>Daniel Cable ve Timothy Judge, "Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 1996, 67(3), s.305

<sup>98</sup> Cable, Judge, a.g.e, s.294

<sup>99</sup> Rein De Cooman vd., "Person Organization Fit Testing Socialization and Attraction-Selection-Attrition Hypothesis", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt.74, 2009, s.104, 105,106

<sup>100</sup> Daniel Cable ve Timothy Judge, "Pay preferences and job search decisions: A personorganization fit perspective." *Personnel Psychology* 47(2): s.317-348

- İş arayan kişiler, birey temelinde ödeme sistemini, grup temelinde ödeme sistemine tercih edeceklerdir.
- Birey olarak iş arayan kişiler, grup temelinde ödeme yerine birey temelinde ödeme sistemlerini, kolektivist olanlardan daha fazla tercih edeceklerdir.
- Kişisel yetkinliği yüksek iş arayanlar, grup temeli yerine birey temelinde ödeme planını, düşük kişisel yetkinliği olan kişilere göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- İş arayan kişiler, kesin ödeme yapan örgütler tarafından koşulsan ödeme yapan örgütlere göre daha fazla çekilecektir.
- Risk almaktan hoşlanmayan iş arayanlar, risk almaktan hoşlanan iş arayanlara göre kesin ödeme sistemlerini koşulsan ödeme sistemlerine karşı daha fazla tercih edeceklerdir.
- Kişisel yetkinliği yüksek iş arayanlar, koşulsal ödeme sistemlerini kişisel yetkinliği daha düşük olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- İçsel kontrol odağı olan iş arayanlar, dışsal kontrol odağı olan iş arayanlara göre koşulsan ödeme sistemlerini kesin ödeme sistemlerinden daha fazla tercih ederler.
- İş arayan kişiler yetenek temeli yerine iş temelinde ödeme yapan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.
- Kişisel yetkinliği yüksek kişiler iş temeli yerine yetenek temelinde ödeme yapan örgütlere daha fazla çekilecektir.

## **7. BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN ÖLÇÜMÜ**

Birey örgüt uyumunun ölçümü için Kristof tarafından geliştirilen üç ölçüm yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemler; Subjektif uyum ölçümü, Objektif uyum ölçümü ve Algılanan uyum ölçümüdür. Bu uyum ölçüm türleri, aday tarafından ya da mülakatı yapan kişi tarafından algılanan uyumlar olarak değişebilmektedir. Bu çalışmada mülakatı yapan kişinin algıladığı uyum dikkate alınmaktadır.

Subjektif uyumun aday açısından ölçümü bireye kendisi ve örgütünün ne kadar uyumlu olduğunun sorulduğu ölçümdür. Mülakatı yapan kişi açısından ise, aday ve örgütün ne derecede uyumlu olduğunun sorulduğu ölçümdür. Algılanan uyumun aday açısından ölçümü bireyin önce kendisini sonra da örgütünün özelliklerini tanımlandığı ve uyumunu karşılaştırıldığı uyum ölçümüdür. Mülakatçı açısından ise önce adayın özelliklerini sonra örgütün özelliklerini belirleyerek karşılaştırma yaptığı bir ölçümdür. Uyumun derecesi, çalışanların kendi kişilik tanımlamalarıyla, örgütlerini

tanımlamaları arasındaki farkın hesaplanması ile elde edilmekte ve bu yönüyle de subjektif uyum ölçümüyle benzer bir yapıya sahip olmaktadır. Objektif uyum ölçümü ise, bireye kendi özelliklerinin, diğer örgüt üyelerine de örgütün özelliklerinin sorulduğu ve karşılaştırmanın yapıldığı uyum ölçümüdür.<sup>101</sup> Objektif uyumda subjektif ve algılanan uyumun aksine, sadece uyumun kişisel boyutuna ilişkin değerlendirmeler değil aynı zamanda diğer çalışanlarında örgüte ilişkin değerlemelerini de içeren çoklu ölçümler yapılmaktadır.<sup>102</sup> Bu ölçüm türleri arasındaki temel ortak nokta, kişinin ve örgütün karakteristik özellikleri arasındaki farklılıkları ölçmeye çalışmalarıdır.

## **8. BİREY ÖRGÜT UYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Birey örgüt uyumu ile ilgili yazına bakıldığında uyumu etkileyen bazı bireysel özelliklerin olduğu görülmektedir. Bu özellikler bireyden bireye değişmekte ve uyumu da etkilemektedir. Bunlar bireylere ait demografik özellikler olarak düşünülebilir. Yaş, cinsiyet, kıdem gibi demografik bu özellikler arasındadır. Benzer demografik özellikleri bulunan kişilerin arasında güçlü bir çekim olabileceği ve benzer davranışlarını barındırabilecekleri vurgulanmaktadır.<sup>103</sup> Belirtilen demografik özellikler dışında bireyin kişiliği, uyum algısı gibi farklılıkların da algılanan uyum üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır.

Birey örgüt uyumunu etkileyen faktörler çeşitli olmakla birlikte bunlardan bazıları şunlardır:<sup>104</sup>

- Örgüt kültürü ve örgütsel iklim,
- Kişilik,
- İletişim,
- Sosyal algılama,
- Liderlik,
- Bireycilik ve kolektivizm,
- Esneklik ve esnek çalışma saatleri,
- Karşılanamayan ihtiyaçlar ve motivasyon,
- Olumlu düşünme,

---

<sup>101</sup>Brian Hoffman, David Woehr, "A Quantitative review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes", Journal of Vocational Behavior, 2006, Vol.68, s.391

<sup>102</sup>Chatman, a.g.e., s.338

<sup>103</sup>Elden, a.g.e., s. 46

<sup>104</sup>Mehmet Ulutaş, "Birey Örgüt Uyumu ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi, 2010, s.94

- Bireyin statüsü,
- Örgütsel adalet,
- Örgütsel kontrol,
- Bireye örgütü sevdirme,

## 9. BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN SONUÇLARI

Birey örgüt uyumu ile ilgili geçmişten bugüne birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalar ile örgütlerin kendi kültür ve değerlerine en uygun olan adayı seçmesinin önemi vurgulanmıştır. Uyumun farklı tanımlamaları farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Uyum etkileyen faktörler incelenmiştir. Bununla birlikte genel olarak birey örgüt uyumu yazınında, uyumun varlığı durumunda bu uyumun bireysel ve örgütsel açıdan bazı sonuçlar doğurduğu saptanmıştır. Birey ile örgüt arasında uyum sağlandığında bireysel anlamda bazı iş tutumlarının değiştiği gözlenmektedir. Araştırmaların çoğu iş performansları, örgütsel bağlılık, işten ayrılma davranışı, iş tatmini gibi iş tutumları ve uyum arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Literatürde önemli bir grup çalışma bireyin işe alınma aşmasında veya işe girdikten sonra gösterdiği birey örgüt uyumu düzeyinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. iş tutumlarını veya örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı gibi iş ile ilgili davranışları nasıl etkilediğini araştırmışlardır.<sup>105</sup>

Birey örgüt uyumunun bireysel sonuçlarından biri sayılan örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar genellikle pozitif bir ilişkinin varlığını savunmaktadır.<sup>106</sup> Birey ile örgütün uyumlu olduğu durumlarda bireyin örgüte daha bağlı duruma geleceği ve örgütsel bağlılığının da aratacağı savunulmaktadır. Aynı şekilde örgüt ile manevi olarak bir bağ kuran bireylerin, örgüt değer ve kültürüne uyum sağlamayı daha çok isteyecekleri yazınında belirtilmektedir.<sup>107</sup>

Uyumun sağlanması durumunda ortaya çıkan bir diğer iş tutumu iş tatminidir. Uyum ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu savunulur. Uyum yüksek olan

---

<sup>105</sup>Jennifer Chatman, "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, s. 459-484.

<sup>106</sup>Seyed Ali Akbar Ahmadi, Behrooz Rajabi Mohammadpour, Mahjoubeh Baghbani Forouz, "Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment", *International Journal of Information Technology and Management Studies*, Vol. 1, Issue 1, January 2014, s. 33-43

<sup>107</sup>Lyman W Porter, vd., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of applied psychology* Vol.59, No. 5, 1974, s.607



bireylerin yaptığı işlerden daha çok tatmin ve mutlu olduğu, ve iş tatminlerinin arttığı yapılan çalışmalarda görülmektedir.<sup>108</sup>

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin görev tanımları dışında kendi inisiyatifleri ile sergilediği davranışları olarak tanımlanabilir. Bireyler, görev tanımlarında yer almayan ve örgüt için faydalı olacağını düşündüğü davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemiş olurlar. Ve bu tutumun birey örgüt uyumu ile ilişkisi de yazında incelenmiştir. Birey örgüt uyumunun bir sonucu olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı meydana gelmektedir. Feather, Meglino, Ravlin ve Adkins, Posner gibi araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışı ile birey-örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.<sup>109</sup> Aynı değerleri paylaşan ve örgütü ile uyum sağlayan bireyler örgüt için gönüllü olarak daha çok şey yapma isteği içinde olacaklardır.

İşten ayrılma davranışı ise birey örgüt uyumu ya da uyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan bir tutumdur. Uyum sağlanamadığında işten ayrılma davranışından önce birey işten ayrılma niyetine girmektedir. Birey örgüt uyumu sağlandığında negatif yönde değişeceği, yani uyum sağlayan bireylerin işten ayrılma davranışı göstermeyeceği yapılan çalışmalarda saptanmıştır.<sup>110</sup>

Birey örgüt uyumunun örgüt anlamda sonuçları düşünüldüğünde, örgütlerin en önemli süreçlerinden işe alım süreçleri ilk sırada önemlidir. Örgütler nasıl işe alım süreçlerinde en uygun adayı seçmeye çalışıyorlar ise bu aynı zamanda örgütlerin işe alım süreçlerini ve insane kaynakları departmanı başarısını da etkiler. Uyumun sağlandığı adayların işe alınması ve örgütün sağladığı oryantasyon programları ile adayların uyumun hızla sağlanması ve devam ettirilmesi amaçlanır. Böylece bu işe alım süreçleri buna bağlı diğer birçok proses daha verimli ve etkin işlemektedir. Bunun dışında uyumun yüksek olduğu adayları bünyesinde barındıran örgütler kendi hedeflerine de daha kolay biçimde ulaşmaktadırlar. Bu anlamda uyum örgüt hedeflerini de etkilemektedir. Yüksek düzeyde uyumun sağlanması şirketler açısından verimliliği de beraberinde getirir. Yüksek derecede bir uyum verimliliği arttırarak kaynakların da etkin kullanımını sağlamaktadır.<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> Chatman,1991, a.g.e, s.459-484

<sup>109</sup>Mesut Sağnak, "Value Congruence and Results in Organizations", Educational Administration in Theory&Practice, No. 37, Winter 2004, s.88

<sup>110</sup>Daniel M. Cable, Timothy A. Judge, "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, And Organizational Entry", Organizational Behavior And Human Decision Processes, Vol.67, 1996, s.294-311

<sup>111</sup>Esra Alınç vd., "Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2013, s.99

## C. ALGILANAN BİREY ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARI VE İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

### 10. PERSONEL SEÇME VE İŞE ALIM SÜRECİNDE BİREY ÖRGÜT UYUMU

Birey örgüt uyumu düzeyi bir kriter olarak işe alım süreçlerinde, işe uygunluk düzeyi kriteri kadar ve hatta daha da fazla önemli bir kriter olmaya başlamıştır. Örgütlerin en önemli süreçlerinden biri olan işe alım süreçlerinde, görüşülen adayların işin gerektirdiklerine uygun oldukları kadar örgütün kültürü, çalışma ortamı, değerlerine de bir o kadar uygun özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu uyumun ölçümü ile ilgili çaba ve değerlendirmeler mülakatları yapan insan kaynakları profesyonellerine düşmektedir. Genel anlamda işe alım süreçleri açısından birey örgüt uyumuna baktığımızda, adaylar ve mülakatı yapanlar açısından uyum değerlendirmeleri (algıları), işgören seçmede birey örgüt uyumunun önemi, işe alım tavsiye kararlarında ve nihai işe alım kararlarında birey örgüt uyumunun rolü konuları karşımıza çıkmaktadır. Literatürde birey örgüt uyumunun; işe başvuranın, işverenin ve iş görenlerin kararlarını davranışlarını ve tutumlarını etkilediği belirtilmektedir.<sup>112</sup> Bu durumda birey örgüt uyumunun işe alım aşamasında önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Birey örgüt uyumunun ölçümü gerçek ve algılanan olmak üzere yazında iki ayrı şekilde açıklanmaktadır. Gerçek uyum, çevrenin ve bireyin objektif biçimde ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırılmasını içerir.<sup>113</sup> Gerçek uyumda esas olan, birey ve örgütün daha önce belirlen bazı özelliklere uyumu bazında değerlendirilmesidir. Gerçek uyumun ölçülmesinde öncelikle örgütün mevcut örgütsel kültür profilinin (OCP) belirlenmesi gerekir. Örgüt kültürü profili, mevcut örgüt çalışanlarından oluşan bir örneklemin yansıttığı değerlendirmelerden oluşur. Bunun dışında birey örgüt uyum düzeyinin belirlenecek adaya, çalışmak istediği örgütün hangi özelliklere sahip olduğunu belirten bir dizi soru yöneltilir. Bireyin verdiği cevaplar ile daha önce oluşturulan kültür profili sonuçları istatistiksel yöntemlerle (korelasyon, mutlak farklar, polinomik regresyon) karşılaştırılarak aradaki ilişkinin düzeyine göre bireyin örgüte uyumuna yönelik objektif bir yargıya varılmaktadır.<sup>114</sup>

<sup>112</sup>Amy L. Kristof Brown vd., 2005, a.g.e., s.325

<sup>113</sup>Saraç, a.g.e., 2014, s.42

<sup>114</sup>Jeffrey R.Edwards, “Alternatives to Difference Scores: Polynomial Regression Analysis And Response Surface Methodology”, In F. Drasgow & N.W. Schmitt (Eds.) Advances In Measurement And Data Analysis: 350-400, San Francisco: Jossey-Bass 2002, s.351

### 10.1. Algılanan/ Subjektif Uyum

Araştırmalar, Birey-İş Uyumunu esas alan personel seçme ve işe alma süreçlerinin, birey ve örgüt açısından istenen olumlu sonuçları ortaya koymadığını göstermektedir. Bu tespitten hareketle, birey-iş uyumu kadar, birey-örgüt uyumunun da personel seçme ve işe alma sürecine dahil edilmesi önerilmektedir. İşe alım sürecine birey örgüt uyumunun dahil edilmesiyle, bu uyumun ölçülmesi de yazın da bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan uyum türü kişinin kendisinin veya bir gözlemcinin çevreyi ve bireyi subjektif olarak değerlendirdiği yargısını içerir.

Vuuren ve diğ. algılanan uyumu, bireyin örgüte uyumu ile ilgili algısının genel bir değerlendirmesi olarak kavramsallaştırmaktadır.<sup>115</sup>

Adkins ve diğ. nin çalışmasında mülakatçının adayla görüşmesinin hemen sonrasında, mülakatçı adayın örgüte uyumunu doğrudan ve subjektif olarak değerlendirmektedir.<sup>116</sup>

Uyumun nasıl ölçüleceği konusunda belirli yöntemler ortaya atılmıştır.<sup>117</sup> Bu noktada uyum ölçümü ile ilgili ortaya atılan yöntemlerden biri, birey örgüt uyumunun doğrudan ölçülen yani, kişilere doğrudan soru yöneltilerek uyum değerlendirmesinin istendiği algılanan uyum yöntemi karşımıza çıkmaktadır. Algılanan uyum, uyumun gözlemlenmesi adına kullanılan bir yöntem/ metot olarak düşünülebilir. Algılanan birey örgüt uyumunda kişilerin (aday ya da mülakatı yapan kişi) söz konusu uyum üzerine yaptığı bazı tahminlerden yola çıkılır. Kişilerin kendi açılarından birey ve örgüt arasındaki uyumu değerlendirmesi söz konusudur. Her birey çevreyi kendine göre algılayabilir, bu çevreye uygun olduğunu düşünebilir ve bu inancı doğrultusunda tutum ve davranışlar geliştirebilir.

Algılanan uyum işe alım sürecinde adayların örgüt ile ilgili ne düşündüğü ya da mülakatı yapan kişinin aday ile ilgili ne düşündüğü ile ilgili bir uyum türüdür. Bu çalışmada işe başvuran adayların birey-örgüt uyum düzeyi, mülakat sürecinde değerlemeciler tarafından yapılan değerlemeye dayalı olarak ölçülmektedir. Bir diğer ifade ile değerlemeci tarafından algılanan uyum esas alınmaktadır.

---

<sup>115</sup> Mark Van Vuuren - Bernard P. Veldkamp - Menno Jong - Erwin R. Seydel, —The Congruence Of Actual And Perceived Person–Organization Fit, International Journal Of Human Resource Management, Vol.18, No.10, 2007, ss. 1737.

<sup>116</sup> Cheryl L. Adkins, Craig J. Russell, James D. Werbel, "Judgments Of Fit In The Selection Process. The Role Of Work Value Congruence", Personnel Psychology, Vol.47, No.3, 1994, s.605-623

<sup>117</sup> Chatman, 1991, a.g.e., 459-484

### 10.1.1. Mülakatçı Tarafından Algılanan Uyum

Yazında birey örgüt uyumunun işe alım ve personel seçimi süreçlerindeki önemini inceleyen bir dizi araştırma yapılmıştır. İşgören seçiminde sıklıkla kullanılan en önemli ve etkin yöntemlerden biri mülakatlardır ve bu süreçte adaylar ve mülakatçılar birbirlerini iyi bir etkileşim ve iletişim ile tanıma fırsatı bulurlar. Böylece mülakat değerlendirmeleri iki tarafında algıladıkları ve davranışlarından etkilenmektedir.<sup>118</sup>

Mülakatı yapan kişilerin çoğunlukla görüşme sürecinde algıladığı benzerlikler aday hakkındaki uyum algısını dolaylı olarak etkilemektedir. Bahsedilen benzerlik demografik veya beşeri sermaye anlamında bir benzerlik olabilir. Judge ve Ferris benzerliği, adayların ve mülakatı yapan kişilerin hedefleri ve değerleri arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır.<sup>119</sup> Bununla birlikte mülakatçının adayı beğenmesi, aynı değerlere sahip olması ortak noktalara sahip olması gibi konular da mülakatçının aday hakkında olumlu bir değerlendirme yapmasına yol açabilir.

Algılanan uyum iki farklı şekilde ölçülmektedir. Bunlar dolaylı ve doğrudan ölçüm yöntemleridir. Dolaylı olarak ölçülen algılanan uyum tekniğinde, bir örneklem üzerinden kültür profili çıkarılmaksızın bireye, öncelikle çalıştığı örgütün değerlerini nasıl algıladığı ve ardından aynı değerler seti üzerinden kendisine ilişkin değerler veya değer tercihleri (idealindeki şirkette olmasını tercih ettiği değerler) birbirinden bağımsız olarak sorulmaktadır. Alınan cevaplar karşılaştırılarak aradaki ilişkinin düzeyine göre bireyin örgüte olan uyumuna yönelik bir yargıya varılmaktadır. Doğrudan ölçülen algılanan uyum tekniğinde ise uyum, bireye içinde bulunduğu örgüte ne kadar uygun olduğu ile ilgili yargısının doğrudan sorulması yoluyla değerlendirilmektedir.<sup>120</sup>

Cable ve Judge yaptığı çalışmada birey örgüt uyumunu değerlerin uyumu bazında incelemiş ve çalışması aşağıdaki maddeleri desteklemiştir;<sup>121</sup>

- Mülakatçının uyum algısını belirleyen, mülakatçı ve aday arasındaki algılanan değer uyumudur.
- Mülakatçı adaya ilişkin değer algısını örgütün değerleri karşılaştırarak uyumu değerlendirir.

<sup>118</sup>Chun-Hsi Vivian Chen, Hsu Mei Lee, Ying Jung Yvonne Yeh, "The Antecedent and Consequence of Person Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer", International Journal Of Selection and Assessment, Vol.16, No.3., September 2008, s.120

<sup>119</sup>Timothy A. Judge, Geral R. Ferris, "The Elusive Criterion of Fit In Human Resources Staffing Decisions, HR Planning, 15, 1992, s.47-67

<sup>120</sup>Saraç, a.g.e, s.47

<sup>121</sup>Cable, Judge, 1995, a.g.e., s.17

- Mülakatçılar adayların değerlerini tesadüfi hassasiyet düzeyleri ile değerlendirebilirler.

Bu çalışmada esas alınan mülakatçı tarafından algılanan/ subjektif uyum değerlendirmesi, uyumun doğrudan ölçülmesi yöntemi ile gerçekleştirilmektedir. Buradaki değerlendirme mülakatı yapan kişinin mülakatta aday hakkında edindiği tecrübeye dayalı subjektif yani mülakatçının kendi öngördüğü bir değerlendirmedir. Mülakatçı adayın uyum düzeyini kendi değerlendirdiği için doğrudan algılanan uyum olarak adlandırılır. Adayın tavırları, beklentileri, değerleri, hedefleri mülakatı yapan kişinin tavır, beklenti, değer ve hedefleri ile benzer olur ise mülakatçının değerlendirmesi ve mülakat sonuçları bundan olumlu şekilde etkilenebilir. Cable ve Judge (1995), mülakatçının aday ve örgütün değerleri arasındaki uyum algısının mülakatçının subjektif uyum değerlendirmesini etkileyen en önemli gösterge olduğunu belirtmektedir.<sup>122</sup>

Her zaman kesin bir şekilde olmamak kaydı ile dolaylı yoldan bir etki yaratabilir. Çünkü mülakatçı tarafından doğrudan algılanan/ subjektif uyumda direkt olarak birey ve örgütün benzerlikleri üzerinde durulmadan subjektif bir değerlendirme yapılır.

### **10.1.2. Adaylar Tarafından Algılanan Birey Örgüt Uyumu ve Önemi**

İşe alım sürecinde birey örgüt uyumu incelenirken mülakatı yapan kişiler dışında, iş arayan/ iş görüşmesi yapılan/ adaylar tarafından algılanan uyum da araştırma konusu olmaktadır. Adaylar için birey örgüt uyumu iş arama sürecinde büyük önem taşımaktadır. Genel anlamda bakıldığında her ne kadar örgütler kendilerine en uygun adayı seçme çabasında olsalar da adaylar mutlu çalışacakları örgütleri seçerler. Bu aşamada adayın uyum algısı devreye girmektedir. Adaylar, henüz iş görüşmesi sürecine geçmeden önceki aşama olan iş arama, iş başvurusu yapma sürecinde bile uyum düzeylerini göz önüne alırlar. Bu kişiden kişiye değişebilir. Bazı kişiler belirli sebepler dolayısıyla, kendisi ile çok ta uyumlu olmayan iş ortamlarında bulunmayı tercih edebilirler. Bunun altında işe maddi anlamda olan ihtiyaç yatabilir. Bazen çalışmak mecburi bir durum haline geldiğinde adaylar sadece yapılacak işi ve ücret gibi maddi değişkenleri dikkate alabilirler.

Birey örgüt uyumu alanında yapılan çalışmalar, birey ve örgüt arasında iyi bir uyum sağlandığında bunun olumlu çıktılarının olduğunu savunmaktadırlar. Ve bu alanda

---

<sup>122</sup>Cable, Judge, 1995, s. 2

yapılan çalışmalar, iş arayan bireylerin kendi karakteristik özelliklerine, değerlerine, beklentilerine uygun olan örgütlerde çalışma isteği içinde olduklarını göstermektedir.<sup>123</sup>

Ancak bir takım kişi ve örgüt karakteristik özellikleri adayların birey örgüt uyumu algılarını etkileyebilir. Bu özellikler arasında hedef ve kişilik uyumu etkili olabilmektedir.<sup>124</sup> Birey örgüt uyumunun bileşenleri olan hedef ve kişilik uyumu adaylar açısından uyumu değerlendirme ve örgüt seçimi aşamasında önem taşımaktadır. İş arayan kişiler görüşme esnasında edindikleri tecrübeye dayalı olarak, kendi hedefleri ile benzer hedefleri olan ve kendi kişilik özellikleri ile de benzer özellikler taşıyan bir çalışma ortamı/ kültürü olan örgütlere katılmak isterler. Bu noktada hedeflerin ve örgütsel çevre ve kültürün uyumlu olması önemlidir. Bu uyum sağlandığında iki taraf için de uzun soluklu birliktelikler sağlanmaktadır.

İş arayan adaylar açısından uyumun önemi, Cable ve Judge (1996) tarafından tasarlanan iki soru ile ölçülmüştür. “ Genel olarak bir örgütü değerlendirdiğinizde, sizin ve örgütün değerleri arasındaki uyum sizin için ne derecede önemlidir?”, “İş arayışınız ne derecede kendi değerlerinize ve örgütün değerleri ile uyumuna bağlı?” Kristin Backhaus, Cable ve Judge’ ın yaklaşımında yola çıkarak, iş arayanlar için birey örgüt uyumunun önemini incelediği çalışmasında, birey uyumunun öneminin kişiden kişiye değiştiğini belirtmiştir. Kristin, yazında birey örgüt uyumunun olumlu çıktılarının olduğunu savunan bir çok çalışmaya rağmen, her iş arayanın birey örgüt uyumunu önemli bir iş arama kriteri olarak görmediğini belirtmiştir.<sup>125</sup>

Dineen ve diğ. (2009) potansiyel adaylara görüşme öncesi belirli bir örgüte uyum seviyeleri ile ilgili sağlanan bilginin, adayların gözlenebilir davranışlarına, örgüte çekimlerine ve adayın kararlarına nasıl etki edebileceğini araştırmışlardır. Örgüt ile uyum seviyesinin düşük olduğu bilgisini önceden alan adayların örgüte çekimleri ve örgüte başvuru oranlarının da düşük olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçları işe başvurma süreci ve öncesinde adayların örgüt ile ilgili edinebildikleri bilginin ( web sitesi, tanıtım günleri vs. ) adayların örgüte çekimlerinin ve algılanan birey örgüt uyumunun önemli belirleyicisi olduğunu göstermektedir.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup>Timothy A. Judge, Daniel M. Cable, “Applicant Personality, organizational culture and organizational attraction”, Personnel Psychology, Vol.50, No.2, s.359-394

<sup>124</sup>Cable, Judge, 1996, a.g.e., s.295

<sup>125</sup>Kristin Backhaus, “Importance of Person Organization Fit To Job Seekers”, Career Development International, 2003, Vol.8, Iss.1, s.24

<sup>126</sup> Saraç, a.g.e., s.111.

## 10.2. Algılanan Birey Örgüt Uyumunun İşgören Seçimi İle İlişkisi

### 10.2.1. Birey Örgüt Uyumunun İşe Alım Tavsiye Kararları ve İşe Alım Kararları İle İlişkisi

Örgütlerin en önemli departmanlardan biri olan İnsan Kaynakları departmanları için işe alım süreçleri ve bu süreçte aldıkları kararlar başta departmanın ve sonrasında tüm örgütün başarısını önemli derecede etkilemektedir.

Birey örgüt uyumunun işe alım süreçlerine faydalı olabileceğini savunan araştırmacılar bu konuyu tartışmışlardır.<sup>127</sup> Literatür, birey ve örgütlerin değerlerinin, ihtiyaçlarının ve ilgilerinin benzer olduğu durumlarda daha etkin olduğunu belirtir. Bu nedenle, örgütler ve yöneticiler de aynı örgüt değerlerini ve hedeflerini paylaşan bireyleri işe almak isterler.<sup>128</sup> İnsan kaynakları uzmanları da örgüte ve işe en uygun olacak adayı bulma ve seçme konusundaki hedeflerini açıkça beyan etmektedirler. İşgören seçiminde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri ve en önemlisi mülakatlardır. Aynı zamanda mülakatların birey örgüt uyumunu belirlemede en kritik iş gören seçme yöntemi olduğu bu alandaki bazı çalışmalarda belirtilmiştir.<sup>129</sup>

Mülakatlar neredeyse tüm örgütler tarafından kullanılmakta ve birey örgüt uyumunu belirlemede en doğru yöntem olduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte, mülakat değerlendirmelerinin de örgütsel seçim kararların da önemli bir etkiye sahip olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmiştir.<sup>130</sup> Bu nedenle bu konudaki yazında mülakatçıların birey örgüt uyum algılarının işe alım tavsiye ve işe alım kararlarına etkisini ölçmek önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Buna rağmen yazında birey örgüt uyumunun örgütün seçim kararını etkilediğini gösteren az sayıda çalışma bulunmaktadır. İşe alım araştırmacıları ise birey örgüt uyumu temelli mülakatları ve işe alım sistemlerini araştırmalarında desteklemişlerdir.<sup>131</sup>

Personel seçimi konusundaki araştırmalar, geleneksel işe alımda daha çok birey iş uyumuna odaklanarak personel seçimi yapıldığını gösterir. Burada mevcut işin gerektirdikleri ve adayın yetkinlikleri arasındaki uyuma bakılmaktadır. Fakat daha sonraki araştırmalar göstermektedir ki, birey iş uyumu kadar birey örgüt uyumu

<sup>127</sup> Cable, Judge, a.g.e., 1995, s.3

<sup>128</sup> Chen, Lee, Yeh, a.g.e., s.212

<sup>129</sup> Judge, Ferris, 1992, a.g.e., s.47-67

<sup>130</sup> Cable, Judge, 1997, a.g.e., s.546-561

<sup>131</sup> David Bowen vd., "Hiring for the organization, not the job", Academy of Management Executive, 5, s.35-51

değerlendirmesi de önemlidir. Bu sebeple araştırmacılar, birey örgüt uyumunu dikkate alarak personel seçme konusuna da ilgi duymaya başlamışlardır.

Cable ve Judge, örgütlerin personel seçme kararlarında birey örgüt uyumunun rolünü ölçen bir araştırma yapmıştır. 35 ayrı örgütün işe alım karar verme sürecinden veriler toplayarak sonuçlar elde etmiştir. Ve araştırmasında daha çok değerlerin uyumu üzerinden ölçüm yapmaktadır. Araştırma sonucunda, mülakatçıların uyum algılarının işe alım tavsiye kararlarını etkileyen en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda mülakatçının değerlendirdiği birey örgüt uyumu algısının etkilediği işe alım tavsiye kararından sonra gerçek/ nihai işe alım kararını da etkilediği görülmüştür.<sup>132</sup>

İşe alım sürecinde birey örgüt uyumu değerlendirmesi kadar farklı diğer birçok değişkenin de mülakatçıları etkilediği söylenebilir (fiziksel çekicilik, demografik özellikler, insan sermayesi gibi).

Rynes ve Gerhart, işe alımda birey örgüt uyumu değerlendirmesinin genel istihdamdan farklı bir yapıda olduğunu öne sürmüştür. Mülakatçıların uyum değerlendirmelerinin sadece kişisel önyargı ve beğenmelere dayalı olmadığını belirtmiştir. Bu noktada teorisine göre, adayların değerleri, amaçları, ilgi alanları dışında bireylerarası kişilik özelliklerinin ( liderlik, içtenlik, istek vb. ) de mülakatçıların uyum değerlendirmelerini etkilediği görülmüştür. Bunun yanında daha objektif olarak sayılabilecek not ortalaması gibi değişkenlerin ise yukarıdaki özellikler gibi etkil olmadığı saptanmıştır.<sup>133</sup>

Mülakatçının subjektif uyum algısının örgütlerin işe alım tavsiye ve işe alım kararlarını önemli derecede etkilediği farklı çalışmalarda da görülmektedir.<sup>134</sup>

Kinicki, Lockwood ve Griffeth' in çalışmaları da aynı şekilde subjektif birey örgüt uyumu algısının, örgütlerin işe alım kararlarını etkilediğini, aynı zamanda birey iş uyumunun da etkili olduğunu savunmuşlardır.<sup>135</sup>

Birey örgüt uyumunun işe alım süreçlerindeki yeri ile ilgili yazında, işe alım tavsiye ve işe alım kararları ile genel de olumlu etkileşim halinde olduğunu savunan araştırmaların yanı sıra farklı bakış açısına sahip çalışmalar da yer almıştır.

---

<sup>132</sup> Cable, Judge,1995, a.g.e., s.2

<sup>133</sup>Sara L. Rynes, Barry Gerhart, "Interviewer assessment of applicant "fit": An exploratory investigation", 1990, Personnel Psychology, 43, s.13-35

<sup>134</sup>Amy L. Kristof-Brown, "Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit", 2000, Personnel Psychology, 53, s.643-671.

<sup>135</sup>Tomoki Sekiguchi, Vandra L. Huber, "The Use of Person Organization Fit and Person Job Fit Information In Making Selection Decisions", Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 2011, s.203



Adkins vd., Rynes ve Gerhart'ın çalışmasında desteklediği fikirlere bazı noktalarda zıt olarak bir fikri savunmaktadır. Adkins vd.'ne göre, mülakatçıların birey örgüt uyumu değerlendirmesi ve işe alımı ayırdığını fakat hala, mülakatçıların değer algılarının değerlerin uyumundan çok, kişisel yargı ve benzerliklerine dayalı olduğunu savunmaktadır. Ve böylece kişisel değerlendirmenin kararları etkilediğini savunmuştur.<sup>136</sup>

Çok sayıda araştırma mülakatları örgütler için, uyumun değerlendirilebildiği ve adayların değerlerinin, kişisel özelliklerinin tanımlanabildiği etkin bir yöntem olarak savunur. Ancak bazı araştırmacılar, mülakatlar bağlamında birey örgüt ve değerlerin uyumunun çok da önemli olmayabileceğini savunmuşlardır. Çünkü mülakatlarda adaylara direkt olarak değerleri, duygu ve düşünceleri ile ilgili soru sorulduğunda genelde, gerçek durumlardan çok olabilmesi muhtemel durumlardan bahsederler. Bu nedenle de gerçek olan uyumu değerlendirmede yanıltıcı olabilir. Ve sonuçlara da olumsuz yansiyabilir.

Birey örgüt uyumu düşük düzeyde belirlenen fakat diğer uygun sebeplerden dolayı işe alımı kararlaştırılan süreçler de mevcuttur. Örneğin; görüşme yapılan bireyin sahip olduğu değerler ya da hedefleri o an için örgütünden farklı olabilir, fakat bu örgütün sosyalizasyon vb. Süreçleri ile zaman içerisinde farklılaştırılabilir. O an için işin gerekliliklerine uyum sağlayan bir aday, (mesela o iş için spesifik bir yetkinliğe sahip olması) örgüte uyumu az olsa da işe alınabilir.

Yine de bugüne kadar yapılan çalışmalar birey örgüt uyumunun, hem bireyin örgütü seçme hem de örgütün bireyi seçme kararı üzerindeki pozitif etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

## **11. İŞTEN AYRILMA**

### **11.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde elindeki kaynakların, özellikle insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İnsan Kaynakları Yönetiminde performans kriterlerinden biri de iş gücü devir oranının çıkarılması ve takibi aynı zamanda en düşük oranda tutmaya çalışmaktır.

Örgütlerin önemli bir görevi de sahip olduğu insan kaynağının örgütten ayrılmaması için gereken ortamı oluşturmak ve özellikle istifaların önüne geçmektir. Bunu

---

<sup>136</sup> James Adkins vd., "Judgments of Fit In The Selection Process: The Role of Work Value Congruence", Personnel Psychology, 43, s.605-623

başarabilmek için uygulanan en yaygın olan yöntemlerden biri oryantasyon/ sosyalizasyon uygulamalarıdır.

İşten ayrılma davranışından önceki aşama, bireylerin işten ayrılma niyetine girmiş olmasıdır. Davranışın habercisi olarak gözlemlenen bireyin işten ayrılma düşüncesine sahip olmasıdır. Bireylerin işten ayrılma niyetine girmesi veya sonrasında işten ayrılma davranışı göstermesini etkileyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. Ve bu etkenler, sebepler kişiden kişiye değişmektedir. Genellikle alternatif iş imkânları, ücret, beklentiler ve görevde yükselme gibi nedenlerle işlerinden ayrılmaktadırlar. Her bireyin farklı ihtiyaçları ve beklentileri vardır ve bu ihtiyaç ve beklentilere uygun örgütlerde çalışmak isterler. Tersi bir durum söz konusu olduğunda bu genellikle işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmaktadır.

Bu kavram ile ilgili bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır ve hala da yazında İnsan kaynakları alanında önemli bir yere sahiptir.

İşten ayrılma niyeti kavramı literatürde ilk olarak Newman (1974) ve sonrasında ise sırasıyla Mobley (1977), Rusbult ve arkadaşları (1988), Tett ve Meyer (1993) tarafından kullanılmıştır. Mobley (1977) tarafından “çalışanın işe karşı olumsuz tutumu ve işyerinden kendi isteğiyle ayrılma kararı” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanın işten duyduğu tatminin düşük olması da, işten ayrılma niyetine girmesine sebep olmaktadır.<sup>137</sup>

Bartlett ise işten ayrılma niyetini, kişilerin içinde buldukları örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli kararı olarak tanımlamıştır.<sup>138</sup>

Lyons’ a göre, işten ayrılma niyeti bir kişinin örgütü bırakma eğilimidir.

Porter, Steers, Mowday ve Boulian’ e göre, İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.

Tett ve Meyer’ göre, İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir.

Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous’e göre, İşten ayrılma niyeti çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlanmaktadır.

---

<sup>137</sup> Reyhan Başaran, “Çalışanların Örgütsel Tutumu ve Davranışların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi:Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü”, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.34

<sup>138</sup> Kenneth R. Bartlett, “The relationship between training and organizational commitment in the health care field”, Doctoral Dissertation, 1999, University of Illinois at Urbana Champaign, s.70

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma birbirinden farklıdır. İşten ayrılma davranışı fiili olarak, işten ayrılma istifa etme aksiyonu olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetinin en önemli sonucunun işten ayrılma davranışında bulunma olduğunu göstermektedir. Bir örgüt için işten ayrılmalar ise giderler ile sonuçlanmaktadır. Bireysel anlamda ise işten ayrılmanın maddi ve manevi birçok yönden kaybı söz konusu olabilmektedir.<sup>139</sup>

İşten ayrılma kavramı gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma olarak sınıflandırılmaktadır. **Gönüllü işten ayrılma** genelde, çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmak istemesi olarak tanımlanır. Sağlık, emeklilik, farklı bir iş fırsatı, ücret, çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi sebepler ile gerçekleşmektedir. Bu tür işten ayrılmalar istifa olarak da tanımlanabilir. İstifaların temelinde bireysel sebep ve kararlar vardır. İstifaların en önemli sebeplerinden biri de, iş giriş sonrası beklenen birey ve örgüt uyumunun gerçekleşmemiş olmasıdır. Birey ve örgüt uyumunun işten ayrılma davranışı ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Yazında bu konu üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bireyin ve örgütün arasındaki değer, hedef, kişilik, amaç gibi uyumlar sağlanamamış, ya da işe giriş aşamasında sahip olunan bu uyum farklı sebepler ile sonrasında azalmış ise bunun sonucu gönüllü işten ayrılmalar olacaktır.

**Gönülsüz işten ayrılma** ise, belirli sebeplerden dolayı işverenin çalışanın iş akdine son vermesi olarak tanımlanır. Bu tür işten ayrılmalar iş ortamında işveren tarafından fesih olarak da kullanılmaktadır. İşveren tarafından fesih birçok farklı sebebi olabilir. (performans düşüklüğü, çalışma ortamına uyum, çalışan arkadaşlar ile ilişkiler, kurallara uymama vb.) Birey ve örgütün uyumu bu noktada da önem taşımaktadır. İşverenler örgütte en uygun aday seçme konusunda işe alım sürecinin en başından beri gerekli çabayı gösterirler. Fakat çalışanların bu uyumu bozacak herhangi bir davranışı işveren tarafından fesihe sebep olabilmektedir.

Bu çalışmada çalışanların işten ayrılma davranışlarının (actual turnover) ölçülmesi gözlem ve takip yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>139</sup>Edip Örucü ve Sibel Özafşarlıoğlu, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, Sayı:23, 2013, s.339.

## 11.2. İşten Ayrılma Niyetine Yol Açan Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyetine girmesine sebep olan bir çok etken olduğu literatürde görülmektedir. Bu etmenlerin arasında ilk sırada ücret / maddi getiriler yer almaktadır. Ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır.

Austen ve diğerlerinin elde etmiş olduğu bulgulara göre çalışma kabiliyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi mevcuttur. Çalışma kabiliyeti, çalışanın mevcut durumda ve gelecekte işin gerektirdiklerini yerine getirebilme kabiliyeti anlamına gelen bir kavramdır. Bu araştırma göstermiştir ki, çalışma kabiliyeti düşük olan çalışanlar, yüksek çalışma kabiliyetine sahip olanların tersine, işlerinden ayrılmayı düşünmektedir.<sup>140</sup>

Saraç, Meydan ve Efil'e göre, örgütleri yüksek seviyede bir uyuma sahip olan bireyler, örgütün hedef ve değerlerini daha kolay ve hızlı benimserler. Böylelikle bu bireyler hedeflere ulaşabilmek için daha fazla çaba göstererek, uyumu düşük olan diğer çalışanlara göre daha az işten ayrılma niyeti içerisinde olurlar.<sup>141</sup>

Aynı zamanda bu alandaki yazında işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler genelde üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Çalışana bağlı bireysel faktörler
- Örgüte bağlı faktörler
- Örgüt dışı faktörler

**Çalışana Bağlı Faktörler:** Bu faktörler çalışanın kendisi ile ilgili bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler kişilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, yeni bir kariyer arayışları, farklı sektörlerde olmak istemeleri kademeleri, eğitim seviyeleri, özel yaşamlarındaki değişimler olarak düşünülebilir. Bunlar dışında kişisel daha birçok sebep kişilerin işten ayrılmasına yol açabilir. Burada kişiler, çalıştıkları örgütler ile herhangi bir olumsuzluk yaşamadan kendilerinden kaynaklı bazı itici sebepler ile işten ayrılma niyetine girebilir ve sornasında gerçek işten ayrılma davranışı gösterebilir. Özellikle çalışma hayatında bayanlar için evlenme durumu da bireysel olan faktörlerden biridir. Kişinin çalışırken evlenmesi, ya da çocuk sahibi olması gibi sebepler ile iş hayatına son vermek isteyebilirler. Cinsiyet unsuru da bu konuda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi işler erkekler tarafından

<sup>140</sup>Austen vd.,” “Work Ability, Age and Intention to Leave Aged Care Work”, Australian Journal on Ageing, C: XXXV, No: 1, Mart 2016, s.18-22

<sup>141</sup>Mehlika Saraç, Bilçin Meydan, İsmail Efil, “Does the relationship between person-organization fit and work attitudes differ for blue collar and white-collar employees?”, Management Research Review, vol.40 (10), October 2017, s.4

daha çok tercih edilirken bazı işler de bayanlar tarafından ilgi görmektedir. Lambert (2006) ise yaptığı çalışmasında işten ayrılma niyeti ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklarken, üniversite mezunu bir bireyin işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni olarak da eğitilmiş çalışanın daha fazla iş imkânı bulabileceğidir.<sup>142</sup> Yaş faktörüne baktığımızda iseyapılan araştırmalar genç yaştakilerin daha çok işten ayrılma niyeti içinde olduğu görülmektedir. Çünkü yeni mezun olmaları, iş hayatındaki tecrübelerinin az olması sebebi ile kariyer planlarının henüz tam anlamıyla çizememiş olmaları onları işten ayrılmaya ve yeni bir arayışa itebilir.

**Örgütsel Faktörler:** Örgütsel faktörler örgütlerden kaynaklı faktörlerdir. İşletme faktörleri olarak da tanımlanabilir. Önlenmesi ve geliştirilmesi ile işten ayrılmaların azaltılması sağlanabilir. Bu noktada yönetim kademelerine iş düşmüştür. Örgütten kaynaklı çok sayıda unsura olabilir. Bunlar, fiziksel şartlardan , yönetim tarzına kadar şekillenebilir. Çalışanlar içinde buldukları örgütleri subjektif olarak değerlendirirler ve kendileri için uygun olmayan durumları tespit ettiklerinde işten ayrılma niyetine girerler. Örgütten kaynaklı sebeplerden bazıları aşağıdaki gibidir;<sup>143</sup>

- İşyerinin bulunduğu bölge (kent merkezi ya da dışı)
- Üretim sisteminin sağlıklı olmaması, (normal kapasitenin altında ya da aşırı şekilde üretim, personele fazla yüklenme, üretimde standart sağlayamama vb.)
- Ulaşım imkânları
- İşgörenlerin iş şartlarına gerekli uyumu sağlayamamaları, (bedensel, teknik, bilişsel vb.)
- İşin özelliği
- İşyerindeki negatif durumlar (iş devir hızının yüksek olması, işletmede sıkı yönetim vb.)
- Ücret sistemindeki adaletsizlikler
- Olumsuz iş şartları (işyerinde hijyenik eksiklikler, iş sağlığı ve güvenliğinde yetersiz tedbirler, işyerinin mekânsal olumsuzlukları vb.)
- Sosyal imkânların kısıtlılığı ya da olmaması,
- İnsan kaynakları yönetiminde yanlış politikalar,

<sup>142</sup> Eric Lambert, "I Want to Leave: A Test of A Model of Turnover Intent Among Correctional Staff", 2006, Applied Psychology in Criminal Justice, c.2, s.1

<sup>143</sup> Sultan Süleyman Ökten, "Güçlendirme İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi", (Yüksek Lisans Tezi), Gebze, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2008, s.38

- Örgütsel yükselme olanaklarında düzensizlikler,
- İşyeri hakkında çalışanlarının adilsizlik düşüncesi,

**Örgüt Dışı Faktörler:** Bireysel ve örgütsel faktörler dışında kişilerin işten ayrılmasına sebep olabilecek bireysel olmayan ve örgüt dışı faktörler mevcuttur. Bu tür sebeplerden kaynaklı işten çıkışlarda genelde örgüt yöneticilerinin elinden çok birşey gelmemektedir. Çalışanların çeşitli sebepler dikkatini çekecek, onları örgütü terketmeye yöneltecek sosyal veya ekonomik unsurlar olabilir. Ailevi sebeplerden dolayı eşlerin birbirlerinin iş durumuna göre hareket etmek durumunda olması, emeklilik, alternatif işler, teknolojik gelişmeler gibi dışsal faktörler olabilir. Örgüt dışı faktörlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;<sup>144</sup>

- Küresel ya da ülkesel ekonomik şartlar ve işgücüne etkisi,
- Genel yaşam seviyesindeki değişiklikler,
- Teknolojik gelişme ve iş fırsatlarının yaygınlık kazanması,
- Kanuni ve mevzuatsal konularda piyasaya getirilen vergisel ya da maddi külfet ve düzenlemeler,
- İşgücü maliyetlerindeki artışlar (kıdem tazminatı, sigorta primi vb.)
- Diğer meslek dallarının daha cazip hale gelmesi,
- İşletmenin yer aldığı iş kolunun gidişatındaki ekonomik olumsuzluklar,
- Sektörler arasında işgören kaymaları, iş değiştirmeler, (Sanayi, Tarım, Hizmet vb.)

### 11.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin veya işten ayrılma davranışının hem örgüte hem de bireyin kendisine etki eden bazı sonuçları vardır. İşten ayrılma niyeti hissedilmeden önce gerekli önlemler alınmaz ise işten ayrılmanın olumsuz sonuçlarının hiçbir zaman önüne geçilemez olmaktadır.

İşten ayrılmaların örgütlere etki eden en önemli sonuçlarından biri maliyetlerdir. Sanderson, işten ayrılma sonucu meydana gelen maliyetler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır;<sup>145</sup>

<sup>144</sup>Fatih Varol, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.59-60

<sup>145</sup>George Sanderson P., “The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structural Environment: An Assessment of the Navy’s Medical Service Corps”, School Of Leadership Studies: Regent University, 1995,45, s.46

- Personel seçmenin ve işe yerleştirmenin getireceği maliyetler,
- Eğitim maliyetleri,
- Çalışana işe alışma sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecinde oluşabilecek hasar veya kazaların maliyeti,
- Çalışanın tam kapasitede çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni personelin işe alımı ile eski personelin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Bireyin kendi bölümündeki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

İşten ayrılma davranışının taraflar açısından olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir;<sup>146</sup>

**Örgüt açısından olumlu/ olumsuz sonuçlar:** İşten ayrılmanın örgüt açısından olumlu sonuçları; performansı düşük olan çalışanın ayrılması, hareketlilik, örgütsel değişim olarak sıralanabilir. Olumsuz sonuçlar ise; işe alım maliyetleri ve zaman kaybı, yeni işe alım maliyetleri, işlerin aksaması, performans kaybı, örgüt profile açısından olumsuzluklar oluşması, eğitim maliyetleri, çalışan tatmininde düşüş olarak sıralanabilir.

**Ayrılan çalışan açısından olumlu/ olumsuz sonuçlar:** İşten ayrılan çalışan için meydana gelen olumlu sonuçlar; yeni bilgiler edinme, bağlılık ve uyumda artış, hareketlilik artışı, iş tatmininde artış olarak sıralanabilir. Olumsuz sonuçlar ise; değişime uyum sağlayamama, beklentilerin karşılanamaması, yasal hak kayıpları, kariyer planlarında oluşabilecek gerilemeler olarak sıralanabilir.

**Örgütün mevcut çalışanları açısından olumlu/ olumsuz sonuçlar:** Çalışanların işten ayrılmasından sonar örgütün mevcut çalışanları açısından oluşan olumsuz etkiler; işyerindeki sosyal ilişkilerin bozulması, deneyimli iş arkadaşlarının kaybı, iş yükünün artması, iş tatmininde düşüş olarak sıralanabilir. Olumlu etkiler ise; değişen iş ortamında meydana gelen fırsatlar, kariyer gelişimi imkanı olarak sıralanabilir.

#### **11.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi**

İşten ayrılma niyeti ölçülmesi zor bir tutumdur. Bu nedenle davranışa dönüşmeden her şekilde yine de örgütler genellikle gerekli önemleri almalıdırlar. Birey örgüt uyumu açısından bakıldığında bu önlemler aslında sürecin en başında yani işe alım sürecinde

<sup>146</sup> Hande Acar, “Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s.58

başlamaktadır. İşe alım sürecini örgütün sosyalizasyon uygulamaları izlemektedir. Bu süreçlere gereken önemi veren örgütler, kendi değerlerini paylaşan adayları örgüte seçtiklerinde işten ayrılmaları büyük ölçüde engelleyecek önlemi zaten almış olacaktırlar.

Örgütler aşağıdaki konulara da gereken önemi göstererek önlem alabilirler..<sup>147</sup>

- Davranış odaklı işe alım süreçlerinin geliştirilmesi ve bu sayede doğru bireylerin seçilmesini sağlamak,
- Çalışanların birbirlerine güvendiği bir iş ortamının yaratılmasını sağlamak,
- Çalışanlara gelişim imkanı sunulmasının sağlanması,
- Ücret dışındaki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi uygulanmasını sağlamak,
- Çalışan ödüllendirme uygulamalarında daha bireysel olmasını sağlamak,
- Çalışma ortamında oluşan problemlerin çözümüne ilişkin katılım sağlamak ve çalışanların ait olma algısını geliştirmeyi sağlamak,
- Örgütün ortak değerlerinin belirlemek,

Çalışanların iş tatmini işten ayrılma niyetlerini belirleyen önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle işverenler tarafından çalışanın işinden maksimum tatmin olabilmesi için gerekli kariyer yönetimi uygulamalarını adil ve uygun şekilde yürütüyor olması gerekir. Görev tanımları, iş yükleri, doğru kişinin doğru işi yapıyor olmasına yani birey iş uyumuna da gereken önemi göstermesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık bir diğer unsurdur. Bağlılığı sağlamak kolay bir konu değildir. Fakat örgütler bağlılığı arttıran stratejik hedeflere yönelmelidirler. Çalışanlar için motivasyon uygulamalarının varlığı ve çalışanın değerlerine ve kişilik özelliklerine uygun, yaşam ve kültürüne uygun tarzda farklı motivasyon uygulamaları onları şirkete bağlayacaktır. Kurum içi iletişim ve etkinlikler ile örgüt çekici bir ortam haline getirilebilir.

Çalışanlara verilen eğitimler ve gelişim fırsatları artırılarak da işten ayrılmalar kariyer gelişimi ayağında azaltılabilir.

### **11.5. Birey Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi**

Yapılan bir çok çalışmada birey örgüt uyumun birey ve örgüt açısından olumlu çıktılarının olduğu, uyumsuzluğunun ise özellikle örgüt açısından olumsuz çıktılara sebep olduğu görülmüştür. Birey ve örgüt arasındaki uyumun sağlanmasına gereken önemi verilmelidir. Özellikle işe alım süreçlerinde işe alım kararları verilirken bu uyum göz

---

<sup>147</sup>Sanderson, a.g.m., s.92



ardı edilmemelidir. Genelde işe alım sistemlerinin adayların bilgi ve becerilerini ölçen bir sistem olduğu bilinmektedir. Fakat bunun dışında işten ayrılmaların azaltılması ve çalışanların örgütlerde mutlu çalışabilmesi için birey örgüt uyumu da işe alım ve personel seçme sistemlerine entegre edilmelidir.

Birey örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ile ilişkini anlamak için temelde baskın olan bir teoriden faydalanılır. Bu teori Schneider'ın ASA (Attraction, Selection, Attrition) Teorisi'dir. Schneider'in ASA Teorisine göre, bireyler kendi değer ve hedefleri ile uyum sağlayan örgütler tarafından çekilecek ve ayrılma niyetinde olmayacaklardır. Birey örgüt uyumu literatürü, dayandığı ASA perspektifi çerçevesinden temelde birey ile örgüt arasındaki değer uyumunun, bireyin örgütü seçmesinin ve örgütte kalmasının belirleyicisi olduğunu, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğun, bireyin örgütü terk etmesi ile sonuçlanacağını ileri sürmektedir.<sup>148</sup>

İşten ayrılma genellikle "bir çalışanın resmi olarak tanımlanmış organizasyondan ayrılması" olarak adlandırılır.<sup>149</sup>

Adaylar tarafından algılanan ve gerçek uyum düzeylerinin işten ayrılma davranışları ile ilişkili olduğu bazı çalışmalarda incelenmiştir.<sup>150</sup>

Vancouver ve Schmit, araştırmalarında, birey örgüt uyumunu birey ve örgütün hedefleri arasındaki uyum olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramsallaştırma ile, hem hiyerarşik boyuttaki uyumun, hem de aynı seviyedeki hedef uyumunun, örgütsel bağlılık ve iş tatminin yanı sıra işten ayrılma niyetinde açıklayıcı olduğunu ortaya koymuşlardır. Gerçek birey örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.<sup>151</sup>

Lauver ve Kristof, bir kamyon şirketinin 231 çalışanı üzerinde yaptığı birey örgüt uyumu çalışmasında, birey örgüt uyumunun iş doyumu ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemişlerdir. Bulguları işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişki olmuştur.<sup>152</sup>

---

<sup>148</sup> Scheneider, 1987, a.g.e. s.443

<sup>149</sup> James March, Herbert Simon, *Orgaizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958, s. 99

<sup>150</sup> Alan Saks, Blake Ashforth, "A longitudinal investigation of the relationship between job information sources applicant perceptions of fit and work outcomes", 1997, *Personnel Psychology*, s.395-426

<sup>151</sup> Jeffrey Vancouver, Neal Schmitt, "An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence", *Personnel Psychology*, Vol.44, No.2, 1991, s:333-352

<sup>152</sup> Kristy Lauver, Amy L. Kristof, "Distinguishing Between Employees Perceptions of Person Job Fit and Person Organization Fit", 2001, *Journal Of Vocational Behavior*, 59(3), s.454-470

Bu araştırmalara ek olarakgeçmiş araştırmalar da birey örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasından negatif bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Hoffman ve Woehr (2006), birey örgüt uyumunun işten ayrılmalar üzerinde etkisi olduğunu araştırmıştır.

Benzer bir araştırma da Kore’deki lüks otellerden örneklem olarak incelenmiş ve aynı sonuçlara varılmıştır.<sup>153</sup>

Cable-Judge, 96 yeni iş arayan aday üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında O’Reilly ve dig. uyarlanan OCP ölçeğinin 40 soruluk kısaltılmış versiyonunu kullanarak adayların ve yeni işe giren çalışanların bireysel değerlerini ve örgüte ilişkin algıladıkları değerleri ölçerek, her iki profil arasında algılanan değer uyumunu (dolaylı) ve bunun yanısıra 3 soruluk sübjektif algılanan uyum ölçeğini kullanarak, adayların ve çalışanların sübjektif birey örgüt uyumu algılarını (doğrudan) ölçmüşlerdir. Elde edilen sonuçlar çalışanların sübjektif birey örgüt uyumu algısı ile tutum değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların sübjektif birey örgüt uyumu algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bunun yanında algılanan değer uyumu (dolaylı) ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye sübjektif birey örgüt uyumu algısı aracılık ederken, sübjektif birey örgüt uyumu algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etki bulunamamıştır.<sup>154</sup>

Saraç, Meydan ve Efil, birey örgüt uyumu ve iş tutumları arasındaki ilişkinin mavi yaka ve beyaz yakalı çalışanlara göre değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmeyi hedefleyen çalışmalarında, birey örgüt uyumu ile çalışanların işten ayrılma davranışı arasındaki negatif yönlü bir ilişkinin varlığını saptamışlardır.<sup>155</sup>

Birey örgüt uyumunu bu denli önemli yapılan birçok çalışmada belirtilmiştir. Örgütler işe alım süreçlerinde işe alım kararlarını verirken bu uyumu yakaladıklarında ve yüksek birey örgüt uyumu olan adayları işe aldıklarında genellikle sonuç uzun süreli çalışmalar olmaktadır.

Bu çalışmada mülakatı yapan görüşmecinin adaya ilişkin birey-örgüt uyum algısını ölçmek; bir diğer ifade ile ilgili sübjektif değerlendirmesini ölçebilmek amacıyla, Ünal ve Meydan’ın çalışmasından hareketle 4 soruluk ölçek ( $\alpha=0.96$ ) kullanılmıştır. Böylece

---

<sup>153</sup> Han Jung, Hye Yoon, “ The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent”, The Service Industries Journal, 2013, 33(1), s.7-29.

<sup>154</sup>Saraç, a.g.e., s.100

<sup>155</sup>Saraç, Meydan, İsmail, 2017, a.g.e., s.10

mülakatçının uyum algısı ölçülerek, yüksek uyum düzeyi algılayarak işe aldığı adayların işten ayrılma davranışları gözlemlenmiştir.

Birey örgüt uyumu ve işten ayrılma niyetinin ilişkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada ise değerlerin uyumunun işten ayrılmaları azaltacağı yönünde bir bulgu görülmüştür.<sup>156</sup>



---

<sup>156</sup> Myung Hun Jin vd., “ Person Organization Fitand Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resource”, Review of Public Personnel Administration, 2016, s.4

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİREY- ÖRGÜT UYUMUNUN İŞE ALIM KARARLARINA VE İŞTEN AYRILMA DAVRAŞINA ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

#### 1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, personel seçme ve işe alım sürecinde değerlendirilen Birey- Örgüt Uyumunun, işe alım tavsiye kararları, işe alım kararları ve çalışanların işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir.

#### 2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma otomotiv imalat sanayiinde faaliyette bulunan çokuluslu bir şirkette yürütülmüştür. Firmanın standart personel seçme ve işe alım süreci; personel taleplerinin İnsan Kaynakları departmanına ulaşması, uygun aday için araştırma yapılması, uygun adayların ilk mülakatlara davet edilmesi ile başlamaktadır. Mülakat aşamasında, çalışma kapsamında söz konusu firmanın mevcut personel seçme ve işe alma sürecine Cable& Judge vd.’nin çalışmasından hareketle, adayın birey-örgüt uyumunun ölçümünü mümkün kılan bir modül eklenmiştir.<sup>157</sup> Böylece değerlemecilerin adaylara ilişkin uyum algılarını ve aday için işe alım tavsiye edip-etmeme kararlarını değerlendirmek adına kullanılan ölçek Ünal ve Meydan’ ın çalışmasından alınmıştır.<sup>158</sup> Araştırmada kullanılan ölçek Ek1’ de gösterilmiştir. Yapılan ilk mülakat sonrası İK Sorumlusunun aday iş ve birey örgüt uyumu açısından değerlendirmesi yapılır. Görüşünün olumsuz olması durumunda adaya geri bildirimde bulunulur, olumlu ise aday ilgili bölüm müdürü ve İK müdürü ile görüşmesi gerçekleştirilir. Bölüm müdürü ve İK müdürünün değerlendirmelerinin olumlu olması durumunda aday üst yönetim ile görüştürülür. Üst yönetim görüşmesi sonucuna göre olumsuz adaylara geri bildirim yapılır. Olumlu adaylara ise iş teklifi yapılır. Adayın iş teklifini kabul etmesi durumunda işbaşı evrakları hazırlıkları başlar. İşbaşı evraklarının kontrolünden ve

---

\*Bu çalışmanın ilk faz veri seti kullanılarak yürütülen analizleri Meydan, Örcün, Dağlı, “Algılanan Birey Örgüt Uyumu İle İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Saha Çalışması”, 16. İşletmecilik Kongresi, İzmir, Ege Üniversitesi, 16.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2017 çalışmasından alınan geribildirimler çerçevesinde yürütülmüştür.

<sup>157</sup> Cable & Judge, vd, 1997, a.g.m., s.546-561

<sup>158</sup> Ali Fehmi Ünal, Bilçin Tak Meydan, “Davranış Araştırmalarında Kuram, Ölçüm ve Analiz Yöntemi Birlikteliğinin Önemi: Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2017, s.5-48

sağlık tetkiklerinin uygunluğundan sonra adayın işe alımı gerçekleştirilir. Daha sonrasında adayın örgüte uyum sürecini hızlandırmak adına uygulanan oryantasyon programı ile süreç devam eder. İki aylık deneme süresinde adayın işe ve örgüte uyumu takip edilerek iki ay sonunda değerlendirme yapılır ve kişinin işe devam edip etmeyeceği kararı verilir. Firmanın mevcut işe alım akış şeması Ek2’ de gösterilmiştir.

İşe alma aşamasında değerlemecinin algıladığı birey örgüt uyum düzeyleri ölçülerek excel veri tablosuna kaydedilen 205 mavi yakalı çalışan, Ocak 2015-Aralık 2015 döneminde araştırmacı tarafından izlenerek işe alınıp- alınmadıkları ve dönem içerisinde fiilen işten ayrılanlar aynı excel veri tablosuna kaydedilmiştir. İşe alınanlar (1), işe alınmayanlar (2) ve işten ayrılanlar (1), işten ayrılmayanlar (2) olarak veri tablosuna işlenmiştir. Mülakat sonrası verilerin işlendiği ham veri tablosu Ek 3’ de gösterilmiştir.

### 3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, 2015 yılı içerisinde saha çalışmasının yürütüldüğü firmaya başvuran ve işe alım mülakatı yapılan tüm mavi-yakalı adaylardan oluşmaktadır. Bu kapsamda analizler, tam sayım yöntemi ile 205 deneğe ait bir veri seti üzerinde yürütülmüştür. Örneklemin demografik profili cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem açısından incelenmiştir. Buna göre örneklemin tamamı erkek adaylardan oluşmaktadır. (205 kişi)

Araştırma örnekleminin diğer demografik profiline ait özet tablolar aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1. Örneklemin Demografik Dağılımı**

	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>
	<b>Yaş</b>	
<b>20- 25 Yaş</b>	95	%46
<b>26- 30 Yaş</b>	63	%31
<b>31- 35 Yaş</b>	34	%17
<b>35 ve Üstü</b>	13	%6
	<b>Eğitim</b>	
<b>İlköğretim</b>	10	%5
<b>Lise</b>	163	%79

<b>Ön Lisans</b>	24	%12
<b>Lisans</b>	8	%4
	<b>Genel Çalışma Kıdemi</b>	
<b>1 Yıldan az</b>	12	%6
<b>1 ile 3 Yıl</b>	34	%17
<b>4 ile 6 Yıl</b>	47	%23
<b>7-9 Yıl</b>	43	%21
<b>10 Yıl ve üzeri</b>	69	%34

#### 4. Araştırma Değişkenleri ve Hipotezler

Bu çalışmada işe başvuran adayların birey-örgüt uyum düzeyi, mülakat sürecinde değerlemeciler tarafından yapılan değerlemeye dayalı olarak ölçülmektedir. Bir diğer ifade ile değerlemeci tarafından algılanan “subjektif uyum” esas alınmaktadır.

Cable& Judge’ in çalışmasından hareketle, bu çalışma kapsamında ‘değerlemecinin algıladığı birey-örgüt uyum düzeyi yüksek olan adayların işe alınması yönünde tavsiye edip-etmeyeceği<sup>159</sup> ve eğer bu niteliğe sahip adaylar işe alınmış ise, bu kişilerin işten ayrılma davranışı gösterip-göstermeyecekleri’ sorularına yanıt aranmaktadır.<sup>160</sup>

Bu kapsamda *değerlemecinin algıladığı birey-örgüt uyumu, işe alımı tavsiye kararı, işe alım kararı ve işten ayrılma kararı*, araştırmanın dört ana değişkenini oluşturmaktadır.

Belirtilen kuramsal çerçeveden hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**Hipotez1:** Değerlemecinin Algıladığı Birey-Örgüt Uyumu ve işe alım tavsiye kararı arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

**Hipotez2:** Değerlemecinin Algıladığı Birey-Örgüt Uyumu ve işe alım kararı arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

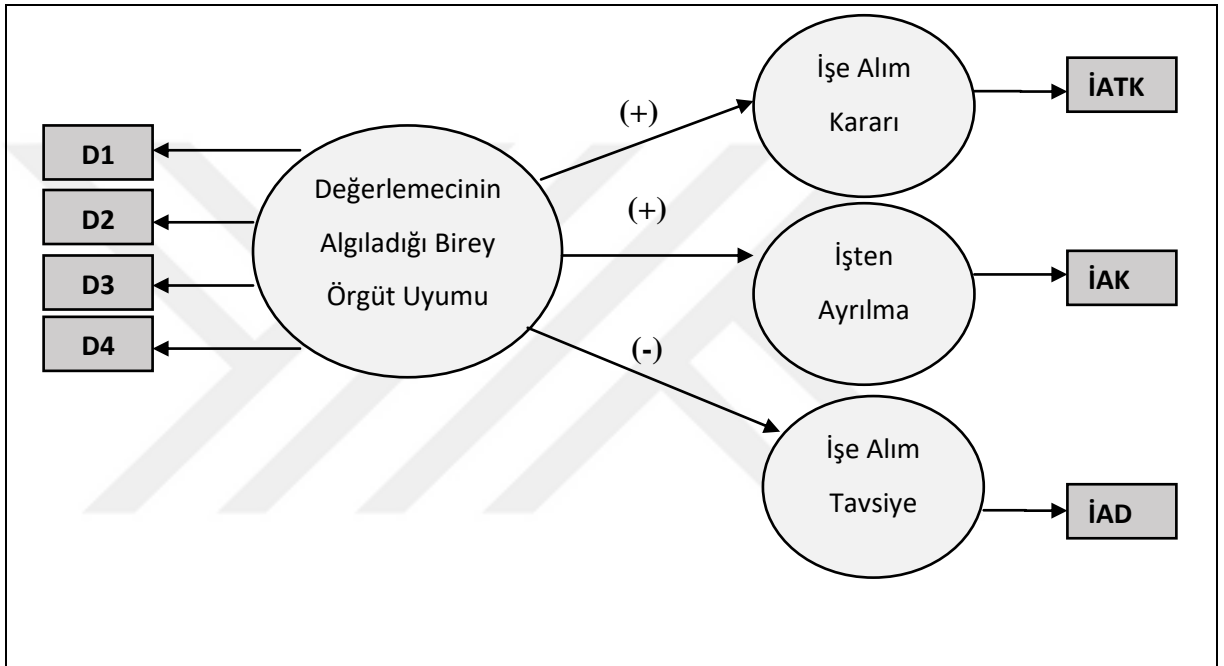
<sup>159</sup> Cable& Judge, vd., 1997, a.g.m., s.546-561

<sup>160</sup>Malcolm.C. McCulloch, Daniel .B. Turban, “Using Person–Organization Fit To Select Employees For High-Turnover Jobs”, International Journal Of Selection And Assessment, 2007, 15, s.63–71

**Hipotez3:** Değerlemecinin Algıladığı Birey-Örgüt Uyumu ve işe alınmaları için önerilen adayların işten ayrılma davranışı arasında negatif doğrusal bir ilişki vardır.

### 5. Araştırma Modeli ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın doğrudan ölçülemeyen değişkenler (Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu, İşten Ayrılma Davranışı) ve bu değişkenleri ölçmek amacıyla kullanılan gözlenebilen değişkenler (İşe Alım Tavsiye ve İşe Alım Kararı) ve öngörülen ilişkiler Şekil 4 üzerinde yer alan ölçüm modeli üzerinde açıklanmıştır.



**Şekil 4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Modeli**

**Birey Örgüt Uyum Algısı Ölçeği:** Mülakatı yapan görüşmecinin adaya ilişkin birey-örgüt uyum algısını ölçmek; bir diğer ifade ile ilgili subjektif değerlendirmesini ölçebilmek amacıyla, Kristof-Brown'un Cable ve Judge'ın çalışmasından hareketle geliştirdiği 4 soruluk ölçek,<sup>161</sup> Ünal ve Meydan'ın çalışmasından alınmıştır. ( $\alpha = 0,86$ , açıklanan varyans yüzdeliği= 0,81)<sup>162</sup>

Bu ölçek, (1) Size göre aday, firmanıza ne ölçüde uygundur? (2) Size göre aday XYZ firmasının diğer çalışanlarının profiline ne ölçüde uymaktadır? (3) XYZ firmasının diğer çalışanlarına göre bu aday firmaya ne ölçüde uygundur? (4) Görüşme sırasında

<sup>161</sup> Kristof-Brown, a.g.e., s.643-671.

<sup>162</sup> Ünal, Meydan, 2017, a.g.m., s.25

edindiğiniz genel izlenime göre, aday Şirket mensubu olmaya ne lde uygundur? ifadelerinden oluşmaktadır.

lkte 5’li Likert kullanılmıştır.Değerlemecilerin söz konusu ifadeleri 5’li Likert tipi ölüm skalasına göre, (1= “Hiç Uygun Değil”) ve (5= “Tümüyle Uygun”) olmak üzere iŐaretlemeleri istenmiŐtir.

**İŞe alım tavsiye kararı:** Değerlemecinin işe alım tavsiye kararı, “adayı işe alınmasını tavsiye ederim/ adayın işe alınmasını tavsiye etmem”, ifadelerine dayalı ikili lk Meydan, rcn ve Dağlı’ nın Cable ve Judge 1991, 1995 ve 1997 yıllarında yaptığı çalıŐmalarından hareketle, kullandığı Őekli ile veri tablosuna kaydedilmiştir.<sup>163</sup>

**İŞe Alım Kararı:** Değerlemecinin tüm değerlendirmelerinden sonra adayların nihai işe alım kararları, “işe alınanlar (1), işe alınmayanlar (2) ile kodlanarak veri tablosuna işlenmiştir.

**İŞten ayrılma kararı:** Araştırma kapsamında birey-örgüt uyumu llerek işe alınan 205 mavi yakalı çalışan 2015 yılı boyunca izlenmiŐ ve Meydan, rcn ve Dağlı’ nın Cable ve Judge 1997, Cable ve DeRue 2002 çalışmasından hareketle kullandığı, ikili kodlama, işten ayrılanlar (1), diğerleri (2) olarak veri tablosuna işlenmiştir.<sup>164</sup>

**Demografik Profil:** Deneklerin demografik profilini tespit etmek üzere; cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyleri hakkında veri toplanmıştır. Veriler, iş başvuruları sırasında adaylar tarafından doldurulan iş başvuru formları üzerinden excel veri tablosuna eklenmiştir.

## 6. Analiz ve Bulgular

nal ve Meydan’ ın çalışmasında yapılan güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonuçları, bu çalışmada kullanılan 4 maddelik tercüme ölçeğin tek boyutlu bir yapı ve güvenilir bir ölüm aracı olduğunu göstermektedir ( $\alpha=0,86$ , açıklanan varyans yüzdeliği 0,81).<sup>165</sup>

<sup>163</sup>Bilçin Tak Meydan, Gözde rcn, Nurşen Dağlı, “Algılanan Birey-rgt Uyumu İle İŞten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Saha alıŐması”, 16. Ulusal İŞletmecilik Kongresi, Ege Üniversitesi İİBF, 4-6 Mayıs 2017, 16. Ulusal İŞletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir, s.527-533

<sup>164</sup> Meydan, rcn, Dağlı, 2017, a.g.e., s.527-533

<sup>165</sup>nal, Meydan, 2017, a.g.m. , s.24



### 6.1. Değerlendirilen Mavi Yakalı Adaylara Ait Bulgular

Analize dahil edilen veri seti, 1 Ocak-31 Aralık 2015 döneminde saha çalışmasının yürütüldüğü örgüte iş başvurusunda bulunan tüm mavi yakalı adayları (N=205) içermektedir. Dolayısıyla araştırmanın yürütüldüğü dönemde tam sayım yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler Tablo 2’ de özetlenmiştir.

**Tablo 2. Bir yıllık Dönem İçerisinde Örgüte İş Başvurusunda Bulunan Tüm Mavi Yakalı Adaylara İlişkin Bulgular**

Değerlemecinin Algıladığı Birey-Örgüt Uyumu	Kategorilerdeki Kişi Sayısı	Tavsiye Edilen	Tavsiye Edilmeyen	Tavsiye Edilmeyip-İşe Alınan	Tavsiye Edilipİşe Alınan	Tavsiye Edilip İşe Alınan Ayrılan
Hiç uygun değil	1	0	1	0	0	0
Kısmen uygun değil	6	0	6	0	0	0
Kararsızım	25	2	23	0	2	1
Kısmen uygun	78	59	19	2	45	5
Tümüyle uygun	95	95	0	0	88	15
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>156</b>	<b>49</b>	<b>2</b>	<b>135</b>	<b>21</b>

Analiz sonuçları, mülakat yapılan adayların %76’sının değerlemeciler tarafından örgüte uygun olarak değerlendirildiğini ve kendileri için “işe alınmalarını tavsiye etme” yönünde karar verildiğini ; %24’ünün ise negatif yani, “işe alınmalarını tavsiye etmeme” yönünde değerlendirildiğini göstermektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü örgütte bir yıllık dönem içerisinde toplam 205 mavi yakalı aday ile mülakat yapılarak 137’si işe alınmıştır. Söz konusu 137 kişinin 135’i örgüte uyumlu bulunup tavsiye edilerek, 2’ si ise örgüte uygun bulunmayıp tavsiye edilmediği halde işe alınmıştır. Bu noktada örgütün daha çok literatürdeki birey iş uyumu kavramsallaştırması kapsamında bir alım gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz. Örgüte uygun bulmadığı halde, o dönemki yoğun üretim siparişleri ve üretim baskısı sebebi ile iş uygunluk kriteri daha baskın bir değerlendirme kriteri haline gelmiştir. Mavi yakalı adaylarda spesifik makine kullanımları, ya da belirli proseslerdeki tecrübeler adayların seçim sürecinde örgüte uyumları yanında özel sebeplerden dolayı bazen daha önemli bir kriter haline gelebilmektedir. Aynı şekilde, çalışmada kullanılan ölçüğe göre

Kararsızım olarak işaretlenen 25 adaydan 2 si işe alım için tavsiye edilerek, yukarıdaki bulguyu desteklemektedir. Değerlemeci, uyum konusunda kararsız kalarak, tam bir uyum algılamasa da bu 2 kişiyi farklı sebeplerden dolayı işe alım için tavsiye etmiştir. İşe alınan 137 kişiden 21'i , ilgili yıl içerisinde işten ayrılmıştır. İşten ayrılan 21 kişiden 14'ü istifa ederek, yani gönüllü olarak işten ayrılma davranışı göstermiştir. 7' si ise işveren tarafından fesih ile, zorunlu olarak işten ayrılma davranışı göstermiştir. Gönüllü olarak işten ayrılan 14 kişinin 12'si farklı bir şirkette çalışma isteği ile 2'si özel bir sebep bildirmeden kendi isteği ile çalışmama kararı almıştır. Zorunlu olarak işten ayrılma davranışı gösteren 7 kişiden 5' i devamsızlıktan, 2'si deneme süresi içerisinde işveren tarafından iş sözleşmeleri fesh edilerek işten ayrılmışlardır.

## 6.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyonlar

Araştırma değişkenleri olan, Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu (Ölçek Toplam Puanları), İşe Alım Tavsiye Kararı, İşe Alım Kararı, İşten Ayrılma arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü tespit amacıyla Basit Doğrusal Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yürütülen analiz sonuçları Tablo 3.' de özetlenmiştir.

**Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyonlar**

Değişkenler		Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu	İşten Ayrılma Davranışı	İşe Alım Tavsiye Kararı	İşe Alım Kararı
Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu	Pearson Korelasyon	-			
İşten Ayrılma Davranışı	Pearson Korelasyon	-,363**	-		
İşe Alım Tavsiye Kararı	Pearson Korelasyon	,495**	-,698**	-	
İşe Alım Kararı	Pearson Korelasyon	,385**	-,950**	,738**	-

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Değerlemeci tarafından birey-örgüt uyum düzeyi yüksek olarak algılanan adaylar için işe alım tavsiye kararının da pozitif olacağı hipotetize edilmiştir. 2015 yılı boyunca iş başvurusunda bulunan ve değerlemeci tarafından birey-örgüt uyumu açısından değerlendirilen tüm adayların (N=205) 156'sının işe alım için tavsiye edildiği tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları sözkonusu iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı, doğrusal ve güçlü bir ilişki ( $r=0.70, p<0.01$ ) olduğunu göstermektedir. Değerlemeci tarafından birey-örgüt uyumu yüksek olarak algılanan adayların başvurularının işe alma kararı yönünde olacağı öngörülmüştür. 2015 yılı içerisinde iş başvurusunda bulunan tüm mavi yakalı adaylardan değerlemeci tarafından örgüte algılanan uyum düzeyi yüksek olarak değerlendirilen ve işe alınması yönünde tavsiye kararı verilen 156 kişinin, 135'i işe alınmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, algılanan uyum düzeyi ile işe alım kararı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ( $r=0.54, p<0.01$ ) bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Değerlemeci tarafından birey-örgüt uyum düzeyi yüksek olarak algılanan ve işe alınmaları yönünde tavsiye edilen adayların, işten ayrılma davranışı gösterme eğilimlerinin düşük olacağı hipotetize edilmiştir. 2015 yılı içerisinde işe alınmaları tavsiye edilen ve işe alınan 135 kişiden 21'i işten ayrılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, algılanan birey örgüt uyumu ile işten ayrılma kararı arasında istatistiki olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ( $r=-0.52, p<0.01$ ) göstermektedir.

### 6.3.Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Analizi

#### 6.3.1. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve İşe Alım Tavsiye Kararı Arasındaki İlişki

Değerlemecinin algıladığı birey örgüt uyumu algısı (ölçek toplam puanları) ile işe alım tavsiye kararları arasındaki ilişki Tablo 4' de açıklanmıştır.

**Tablo 4. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve Tavsiye Kararı Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,241	,3724

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.

1	Regresyon	9,139	1	9,139	65,909	,000 <sup>b</sup>
	Artık	28,149	203	,139		
	Toplam	37,288	204			

**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	,410	,105		3,889	,000
	Uyum	,766	,094	,495	8,118	,000

Mülakat yapılan bireylerin, değerlemeci tarafından değerlendirilen uyum düzeylerinin (ölçek toplam puanları), bu bireylerin değerlemeci tarafından işe tavsiye edilip edilmeme kararları ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonucunda, bireylerin uyum düzeyleri ile işe tavsiye edilip edilmemeleri arasında orta derecede anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. (R:0,495, R Kare:0,245)

Bireylerin aldığı ölçek toplam puanlarının işe alım tavsiye kararının anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir. Modele göre, işe alım tavsiye kararlarındaki olumlu olumsuz değişimin %25'lik kısmı bireylerin uyum düzeyleri (ölçek toplam puanları) ile açıklanabilmektedir. Ayrıca analiz sonucunda, Anova ve Katsayılar tablolarındaki p değerlerinin 0.05'ten küçük olması, değişkenler arası ilişki için hesaplanan R:0,495 değeri modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

**6.3.2. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve İşe Alım Kararı Arasındaki İlişki**

Değerlemecinin algıladığı birey örgüt uyumu algısı (ölçek toplam puanları) ile işe alım kararı arasındaki ilişki Tablo 5' de açıklanmıştır.

**Tablo 5. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve İşe Alım Kararı Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,385 <sup>a</sup>	,148	,144	,4383

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	6,776	1	6,776	35,270	,000 <sup>b</sup>
	Artık	39,000	203	,192		
	Toplam	45,776	204			

**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	,623	,124		5,019	,000
	Uyum	,659	,111	,385	5,939	,000

Mülakat yapılan bireylerin, değerlemeci tarafından değerlendirilen uyum düzeylerinin (ölçek toplam puanları), bu bireylerin değerlemeci tarafından işe alım kararları ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonucunda, bireylerin uyum düzeyleri ile işe alım kararları arasında orta derecede anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. (R:0,385, R Kare :0,148) İşe alım kararlarının olumlu ya da olumsuz yönde olmasının %14'ü bireylerin uyum düzeyleri (ölçek toplam puanları) ile açıklanabilmektedir. Ancak, analiz sonucunda, Anova ve Katsayılar tablolarındaki p değerlerinin 0.05'ten küçük olması da, değişkenler arası ilişki için hesaplanan R:0,385 değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir Bireylerin aldığı ölçek toplam puanlarının işe alım kararının pozitif yönde ve anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir.

**6.3.3. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu Algısı ve İşten Ayrılma İlişkisi**

Değerlemecinin algıladığı birey örgüt uyumu algısı (ölçek toplam puanları) ile çalışanların işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki Tablo 6' de açıklanmıştır.

**Tablo 6. Değerlemecinin Algıladığı Birey Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,054 <sup>a</sup>	,003	-,005	,365

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	
1	Regresyon	,052	1	,052	,391	,533 <sup>b</sup>
	Artık	17,681	133	,133		
	Toplam	17,733	134			

**Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,011	,268		7,514	,000
	Uyum	-,009	,015	-,054	-,625	,533

Mülakat yapılan bireylerin, değerlemeci tarafından değerlendirilen uyum düzeylerinin (ölçek toplam puanları), bu bireylerin işten ayrılma davranışları ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonucunda, bireylerin uyum düzeyleri ile işten ayrılmaları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Anova tablosundaki p değerinin 0.05' ten büyük olması, değişkenler arası ilişki için hesaplanan R: ,054 değerinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bireylerin aldığı ölçek toplam puanlarının, işten ayrılmalarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı gözlenmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışma, mülakatçının işe alım mülakatı yaptığı adayları ile ilgili algıladıkları birey örgüt uyumu değerlendirmesinin, işe alıma tavsiye etme kararları, nihai işe alım kararları ve çalışanların işten ayrılma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Chatman, Hoffman ve Woehr, Kristof Brown vd., Saraç, Meydan, Efil çalışmalarında uyumun farklı iş tutumları ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir.<sup>166</sup> Bu çalışmalar ile birlikte, işe alım temelinde yapılan çalışmalar özellikle Türkçe yazında daha az sayıdadır. Daha çok işe alım kararları, işe alım tavsiye kararları ile ilişkisi incelenmiştir.<sup>167</sup> Yazındaki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, mülakatçının algıladığı uyum dikkate alınmıştır. Mülakatçının algıladığı uyumun işten ayrılmalar ile ilişkisinin incelenmesi çalışmayı bu alanda yapılan araştırmalardan farklılaştırmaktadır.

Hipotez 1 kapsamında, algılanan birey örgüt uyumu ile adayların işe tavsiye edilmesi arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları iki değişken arasındaki pozitif yönlü doğrusal bir ilişkiyi açıklamıştır. Yani araştırma sonucunda mülakatçı tarafından uyumu yüksek olarak değerlendirilen adayların işe alım tavsiye kararlarının da olumlu yönde verildiği tespit edilmiştir.

Hipotez 2 kapsamında, algılanan birey örgüt uyumu ile adayların nihai işe alım kararları arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Yapılan analiz sonuçları iki değişken arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkiyi açıklamıştır. Araştırma sonucunda mülakatçı tarafından uyumu yüksek olarak değerlendirilen adayların nihai işe alım kararlarının da olumlu yönde verildiği tespit edilmiştir.

Hipotez 3 kapsamında, algılanan birey örgüt uyumu ile adayların işten ayrılma davranışı göstermemesi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olması beklenmektedir. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkiyi açıklamamaktadır. Böylece araştırma sonucunda mülakatçı tarafından algılanan uyumu yüksek olup işe alınan adayların işten ayrılma davranışı gösterebildiği tespit edilmiştir.

---

<sup>166</sup> Chatman, 1991, a.g.e., s.459-484

<sup>167</sup> Cable& Judge, 1996, a.g.e., s.305

Sonuç olarak araştırma kapsamında hipotetize edilen ilişkilerin ikisinin (Birey örgüt uyumu; işe alım tavsiye kararı ve işe alım kararı ilişkisi) doğrulandığı, birinin (Birey örgüt uyumu; işten ayrılma davranışı ilişkisi) ise desteklenmediği sonucuna varılabilir.





## ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırmanın sadece tek bir örgütte ve bir yıllık zaman aralığı içerisinde yürütülmüş olması başlıca kısıtlardandır. Bundan başka, araştırmanın yürütüldüğü 2015 yılında veri toplanan örgütün faaliyette bulunduğu otomotiv imalat işkolunda, sendikal ilişkiler açısından iş bırakma eylemlerine dek uzanan problemler de araştırma bulguları açısından bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Adayların uyum düzeylerinin sadece İnsan Kaynakları tarafından (mülakatı yapan kişi) değerlendirilmesi, ilgili teknik birimlerin işe alım aşamasına entegre edilen uyum ölçeği ile bir değerlendirme yapmaması da araştırmanın kısıtları arasındadır. Diğer taraftan bulguların sadece mavi yakalı çalışanlardan oluşan bir örneklemden elde edilmiş olması da, kısıtlar arasında yer almaktadır. Araştırmanın farklı sektörlerde faaliyette bulunan örgütlerde ve beyaz yakalı çalışanların da dahil olduğu örneklemler üzerinde ve işveren-çalışan ilişkileri açısından daha istikrarlı bir dönemde tekrarlanması, bulguların genellenebilirliği açısından fayda sağlayacaktır. Bu çalışmada hipotetize edilen, birey örgüt uyumu ve çalışanların işten ayrılma davranışları değişkenleri bir sebep ilişkisi bazında incelenmiş, işten ayrılma davranışını etkileyebilecek diğer olası nedenler modelin dışında bırakılmıştır. Bu da çalışmanın bir kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda son olarak ölçüm metodolojisi açısından bir diğer kısıta da dikkat çekmek önem taşımaktadır. Bu çalışmada birey- örgüt uyumu, ‘değerlemecinin subjektif algısına dayalı olarak’ ölçülmüştür. Gelecek çalışmalarda ‘adayın kendisini örgüte uyum açısından değerlendirdiği’ bir ölçeğin kullanılarak birey-örgüt uyumu, işe alım tavsiye ve işe alım kararı ile işten ayrılma davranışı değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilebilir. Sadece İnsan Kaynakları tarafından yapılan değerlendirmenin, ilgili teknik birim yetkilileri tarafından da yapılması gelecek çalışmalar için önerilebilir. Bu çalışmada uyum ve olası etkileri bir yıllık zaman dilimi içerisinde gözlemlenmiştir. Gelecek çalışmalar için, uyum düzeyleri işe alım aşamasında ölçülerek işe alınan adayların örgüte uyumlarının deneme süreleri içinde değerlendirilmesi ölçümün etkinliği açısından önerilebilir. Birey örgüt uyumunun işe alım tavsiye kararları, işe alım kararları ve çalışanların işten ayrılma davranışları ile ilişkisine ek olarak eğitim, tecrübe, kıdem gibi demografik değişkenler ile ilişkisinin de incelenmesi gelecek çalışmalar için bir öneri olabilir. Son olarak gelecek çalışmalar

için, işten ayrılma davranışlarının sebeplerinin de detaylı bir şekilde birey örgüt uyumu ile ilişkisinin incelenmesi önerilebilir.



## EK 1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

DEĞERLEMECİNİN MÜLAKAT YAPTIĞI ADAYIN FİRMAYA UYGUN OLUP- OLMADIĞINI DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ – GÖRÜŞMECİ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR

1. Size göre aday, firmanıza ne ölçüde uygundur?

Hiç uygun değil 1	Kısmen uygun değil 2	Kararsızım 3	Kısmen uygun 4	Tümüyle uygun 5
----------------------	-------------------------	-----------------	-------------------	--------------------

2. Size göre aday XYZ firmasının diğer çalışanlarının profiline ne ölçüde uymaktadır?

Hiç uygun değil 1	Kısmen uygun değil 2	Kararsızım 3	Kısmen uygun 4	Tümüyle uygun 5
----------------------	-------------------------	-----------------	-------------------	--------------------

3. XYZ firmasının diğer çalışanlarına göre bu aday firmaya ne ölçüde uygundur?

Hiç uygun değil 1	Kısmen uygun değil 2	Kararsızım 3	Kısmen uygun 4	Tümüyle uygun 5
----------------------	-------------------------	-----------------	-------------------	--------------------

4. Görüşme sırasında edindiğiniz genel izlenime göre, aday şirket mensubu olmaya ne ölçüde uygundur?

Hiç uygun değil 1	Kısmen uygun değil 2	Kararsızım 3	Kısmen uygun 4	Tümüyle uygun 5
----------------------	-------------------------	-----------------	-------------------	--------------------

İşe Alım Kararı:

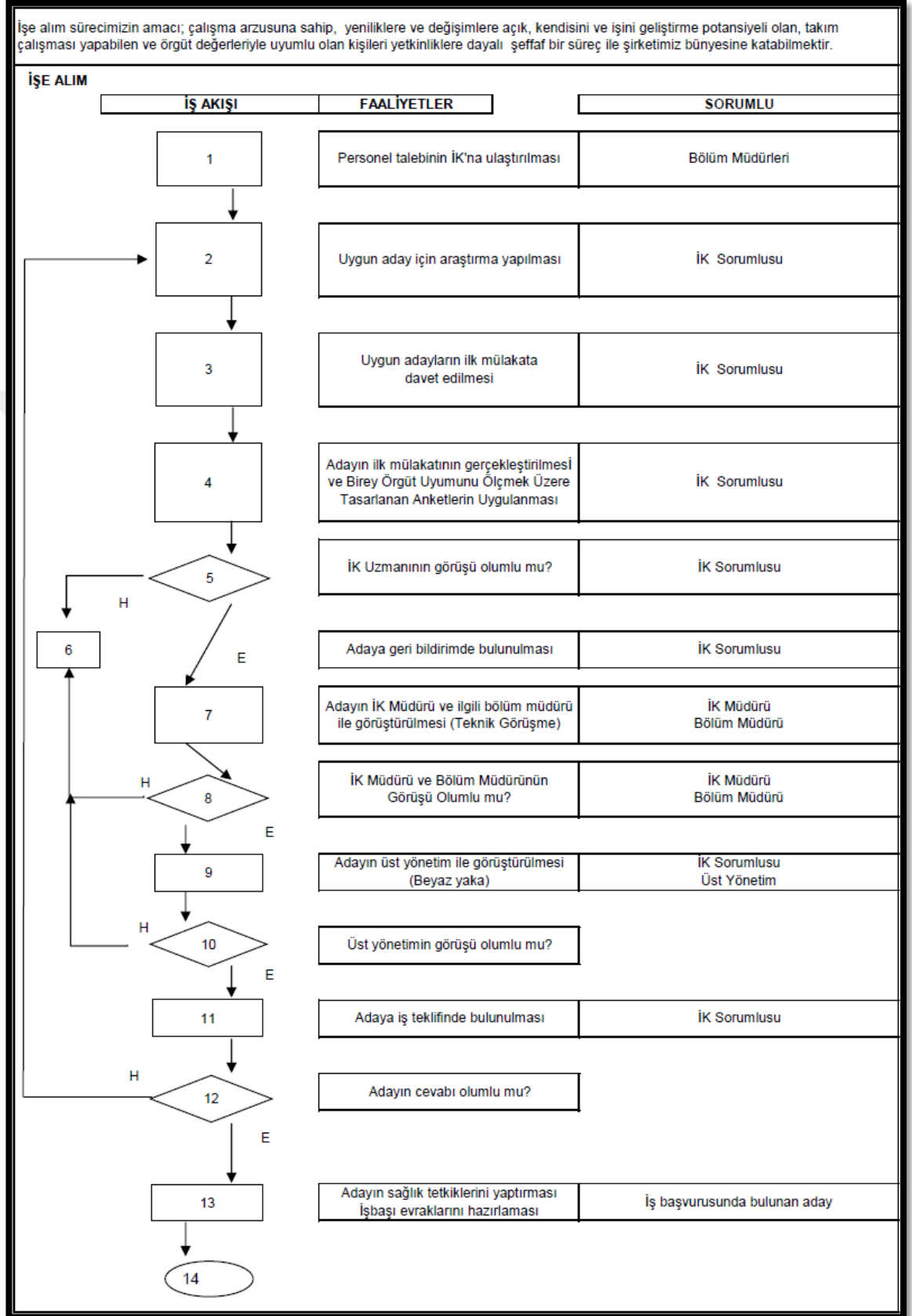
- (1) İşe alınmasını tavsiye ederim
- (2) İşe Alınmasını tavsiye etmem

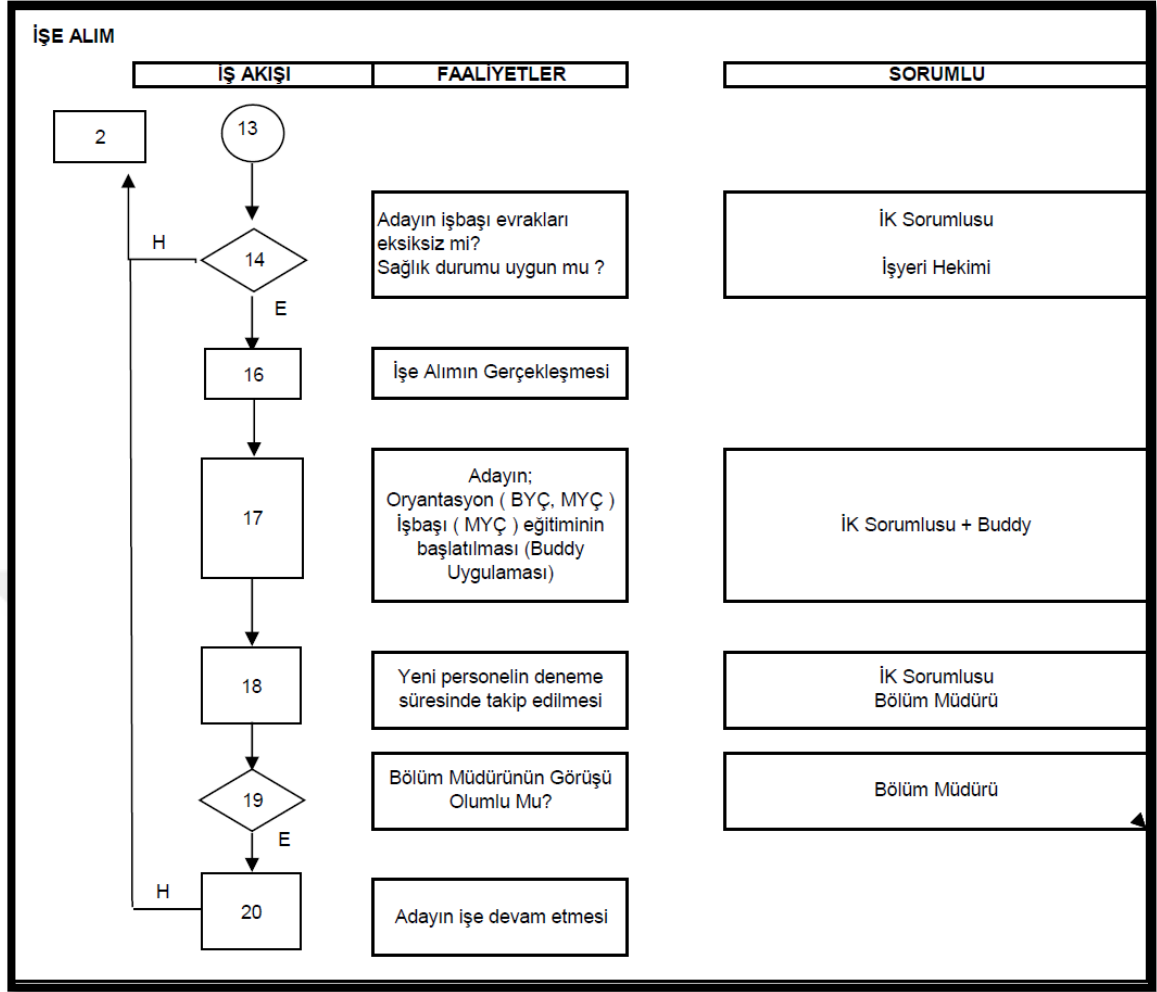
ADAYIN ADI SOYADI:

POZİSYON: (1) Mavi Yaka (2) Beyaz Yaka

GÖRÜŞMEYİ/ DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN: İSİM İMZA

## EK 2 FİRMANIN MEVCUT PERSONEL SEÇME VE İŞE ALIM AKIŞ ŞEMASI





### EK 3 MÜLAKAT SONRASI VERİLERİN İŞLENDİĞİ HAM VERİ TABLOSU

ADAYIN ADI SOYADI	D1	D2	D3	D4	POZİSYON	İŞE ALIM TAVSİYE KARARI	İŞE ALIM KARARI	İŞTEN AYRILMA DAVRANIŞI
X X	5	3	3	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	3	3	3	3	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	3	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	3	3	5	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	3	4	1	1	1	2
X X	5	3	3	5	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	1
X X	4	4	3	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	1
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	4	3	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	1
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	5	4	3	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	3	3	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	1
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2

X X	4	3	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	5	5	4	5	1	1	1	1
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	3	3	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	4	3	3	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	1
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	1
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	4	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	3	5	1	1	1	2
X X	4	4	3	4	1	1	1	1
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	3	4	4	1	1	1	1
X X	4	4	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	1
X X	5	4	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	4	1	2	2	x
X X	4	3	3	4	1	2	2	x
X X	5	5	4	5	1	1	1	1
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	4	4	5	5	1	1	1	2
X X	5	5	4	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	5	1	1	1	2
X X	5	5	5	5	1	1	1	2

X X	5	5	5	5	1	1	1	2
X X	5	4	4	4	1	1	1	2
X X	5	5	4	4	1	1	1	1
X X	5	5	4	4	1	1	1	2
X X	5	4	5	4	1	1	1	2
X X	5	4	5	5	1	1	1	2
X X	4	4	4	5	1	1	1	2
X X	4	4	5	4	1	2	2	_
X X	3	4	3	4	1	2	2	_
X X	4	5	5	5	1	1	1	_
X X	5	4	5	5	1	1	1	_
X X	3	2	2	2	1	2	2	_
X X	5	4	5	5	1	1	2	_
X X	5	5	4	4	1	1	2	_
X X	4	4	3	4	1	1	2	_
X X	2	3	3	3	1	2	2	_
X X	4	4	3	4	1	1	2	_
X X	4	4	3	4	1	1	2	_
X X	5	5	5	5	1	1	1	_
X X	5	5	5	5	1	1	1	_
X X	3	4	3	3	1	2	2	_
X X	3	3	4	4	1	1	2	_
X X	3	4	4	4	1	1	1	_
X X	5	4	4	5	1	1	1	_
X X	4	5	5	4	1	1	2	_
X X	4	3	3	4	1	1	2	_
X X	3	4	4	4	1	1	1	_
X X	4	5	4	4	1	1	2	_
X X	4	3	4	3	1	2	2	_
X X	3	3	3	3	1	2	2	_
X X	5	4	4	4	1	1	1	_
X X	4	3	3	3	1	2	2	_
X X	4	3	4	3	1	2	2	_
X X	4	4	4	4	1	2	2	_
X X	4	4	4	4	1	2	2	_
X X	4	4	3	4	1	2	2	_
X X	3	3	2	3	1	2	2	_
X X	3	3	4	3	1	2	2	_
X X	3	3	4	3	1	2	2	_
X X	4	3	3	4	1	1	2	_
X X	5	4	5	5	1	1	2	_
X X	5	5	5	5	1	1	1	_
X X	4	5	5	4	1	1	1	_
X X	4	4	4	4	1	1	1	_
X X	4	3	3	5	1	1	2	_
X X	4	3	3	4	1	1	1	_
X X	4	3	3	4	1	2	2	_
X X	4	4	4	4	1	2	2	_
X X	2	3	2	3	1	2	2	_
X X	4	4	4	4	1	1	1	_
X X	4	4	4	4	1	1	2	_
X X	5	5	5	5	1	1	1	_
X X	3	3	2	2	1	2	2	_
X X	3	4	3	3	1	2	2	_



X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	4	4	4	4	1	1	1	-
X X	4	4	4	4	1	2	2	-
X X	5	4	5	5	1	1	2	-
X X	4	5	5	5	1	1	1	-
X X	4	5	4	4	1	1	2	-
X X	4	3	4	4	1	1	2	-
X X	4	3	3	4	1	1	2	-
X X	4	3	3	3	1	2	2	-
X X	3	3	4	3	1	2	2	-
X X	4	3	3	3	1	2	2	-
X X	4	3	3	4	1	1	2	-
X X	5	4	5	4	1	1	2	-
X X	1	1	1	1	1	2	2	-
X X	2	2	3	2	1	2	2	-
X X	4	3	3	3	1	2	2	-
X X	3	4	3	3	1	2	2	-
X X	4	5	5	5	1	1	1	-
X X	5	4	4	5	1	1	1	-
X X	4	4	4	4	1	2	1	-
X X	4	4	4	4	1	2	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	5	4	3	4	1	2	2	-
X X	2	3	2	3	1	2	2	-
X X	4	4	4	4	1	2	2	-
X X	4	4	5	4	1	1	1	-
X X	3	4	4	3	1	2	1	-
X X	2	3	2	2	1	2	2	-
X X	3	2	3	2	1	2	2	-
X X	4	3	3	3	1	2	2	-
X X	2	3	2	2	1	2	2	-
X X	4	3	4	4	1	2	2	-
X X	3	3	3	3	1	2	2	-
X X	3	3	3	4	1	2	2	-
X X	4	5	5	5	1	1	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	2	3	2	2	1	2	2	-
X X	4	4	4	4	1	1	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	1	2	2	2	1	2	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	2	3	3	2	1	2	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	3	4	3	3	1	1	1	-
X X	4	3	3	3	1	2	2	-
X X	4	3	3	3	1	2	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	4	3	4	4	1	2	2	-
X X	5	5	5	5	1	1	1	-
X X	3	4	3	4	1	2	2	-

## KAYNAKÇA

- ACAR, Hande, “Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- ADKINS, Cheryl L.İ, RUSSEL, Craig J., WERBEL, James D., "Judgments Of Fit In The Selection Process. The Role Of Work Value Congruence", *Personnel Psychology*, Vol.47, No.3, 1994, ss.605-623
- AHMADİ, Seyed Ali; MOHAMMADPOUR, Behrooz; RAJABI, Mahjoubeh; BAGHBANİ, Forouz; “Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment”, *International Journal of Information Technology and Management Studies*, Vol. 1, Issue 1, January 2014
- ALNİAÇIK, Esra vd., “Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?”, *Procedia-Social and Behavioral*
- ARMSTRONG, Micheal, “Human Resources Management Strategy&Action”, Clays Ltd, 1992
- ARSLANALP, Cenk, İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme, Politikalarının Önemi: Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- ASLAN, Gamze, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012
- AUSTEN, Siobhan, THERESE, Jefferson, GILL, Lewin, RHONDA, Sharp,” “Work Ability, Age and Intention to Leave Aged Care Work”, *Australian Journal on Ageing*, C: XXXV, No: 1, Mart 2016, ss.18-22
- AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları, 1997, İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- BACKHAUS, Kristin, “Importance of Person Organization Fit To Job Seekers”, *Career Development International*, 2003, Vol.8, Iss.1, pp.21-26
- BARTLETT, Kenneth R., The relationship between training and organizational commitment in the health care field. Urbana: Doctoral dissertation, 1999, University of Illinois at Urbana-Champaign
- BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004, İstanbul, Kariyer Yayınları
- BAŞARAN, İbrahim E., Örgütsel Davranış, 3.bs., Ankara 2000
- BAŞARAN, Reyhan, “Çalışanların Örgütsel Tutumu ve Davranışların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi:Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü”, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016
- BAYRAMLIK, Hakan, BAYIK, Mehmet Emin, ve GÜNEY, Gökhan, “Kişi- Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineler Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, 2015
- BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayın, 6.BS., 2006

- BOWEN, David, LEDFORD, Gerald E., NATHAN, Barry R., "Hiring for the organization, not the job", *Academy of Management Executive*, 5, 35-51
- CABLE Daniel M., "The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry. Unpublished Doctoral Dissertation", 1995, Cornell University.
- CABLE Daniel M., JUDGE Timothy A., "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, And Organizational Entry", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 1996, Vol.67,
- CABLE, Daniel M. ve JUDGE, Timothy A., "Pay preferences and job search decisions: A personorganization fit perspective." , 1996, *Personnel Psychology* 47(2): 317-348
- CABLE, Daniel M., JUDGE, Timothy A., "Pay Preferences And Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspectivel", *Personnel Psychology*, Vol. 47, 1994, ss. 317-348
- CABLE, Daniel M., JUDGE, Timothy A., "The Role Of Person Organization Fit In Organizational Selection Decisions", 1995, CAHRS Working Paper Series, Paper 197
- CANMAN, Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- CHATMAN Jennifer A., "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", 1989, *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- CHATMAN Jennifer A., "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, ss: 459-484.
- CHEN, Chun-Hsi Vivian, LEE, Hsu Mei, YEH, Ying Jung Yvonne, "The Antecedent and Consequence of Person Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer", *International Journal Of Selection and Assessment*, Vol.16, No.3., September 2008
- COOMAN, Rein De, GIETER, Sara De, PEPERMANS, Roland, HERMANS, Sabrina, BOIS, Cindy Du, CAERS, Ralf, JEGERS, Marc; "Person-Organization Fit: Testing Socialization and Attraction-Selection-Attrition Hypothesis", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt.74, 2009, s.102-107.
- ÇALICIOĞLU, Kerem, "İlaç Sektöründe İşe Alım Uygulamaları: Bir Vaka Analizi", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- ÇALIK, Temel, Performans Yönetimi: Tanımlar-Kavramlar-İlkeler, Ankara, 2003
- ÇETİN, Canan, DİNÇ ÖZCAN, Esra, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.B., İstanbul, Beta Kitabevi, 2014
- ÇETİN, Meltem, "İşe Alım Süreciyle Yetkinlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi), Bilecik, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012
- DEMİRKAN, Mahmut, İnsan kaynakları yönetimine giriş, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2001
- DENISI, Angelo. S. and GRIFFIN, Ricky W. (2008). *Human Resource Management*, Third Edition, Boston, USA: Houghton Mifflin Company,s.221

- DENİZ, Nevin, NOYAN, Aral , ERTOSUN, Öznur Gülen, “Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit”, 11th International Strategic Management Conference 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, 2015, s.370
- DURAL YAŞAR, Ebru, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri Japonya’ da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye’ de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması”, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011
- DURMUŞÇELEBİ, Cemal, “Kişi-Örgüt Uyumu ve Çalışanların Emniyet Bilincinin, Emniyet Davranışı Üzerindeki Etkileri ve Emniyet İkliminin Aracılık Rolü: Bir Havayolu İşletmesinde Uygulama, ( Yüksek Lisans Tezi), Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, 2017, s.19
- EDWARDS, Jeffrey R., “Alternatives to Difference Scores: Polynomial Regression Analysis And Response Surface Methodology”, In F. Drasgow & N.W. Schmitt (Eds.), “Advances In Measurement And Data Analysis”, 350-400, San Francisco: Jossey-Bass, 2002
- ELDEN, Bedirhan, “Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü”, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 5. BS., İstanbul, 2003
- FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2009, 8.BS., Alfa Yayınları
- GENÇ, Nurullah, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, 3.bs., Ankara\ 2007, s. 53-55
- GİDER, Sinem, “İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015
- GÖK, Sibel, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- GÖKTAŞ, Seçil, “İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
- GÜRBÜZ, Gülruh, Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci, Literatür Yayıncılık, 1.BS, İstanbul, 2002
- HELVACI, Mehmet Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35, 1-2, 2002
- HOFFMAN, B.J., WOEHR, D.J., 2006, “A Quantitative review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes”, Journal of Vocational Behavior, Vol.68, s:389-399.
- JIN, Myung Hun, MCDONALD, Bruce, PARK, Jaehee, “ Person Organization Fitand Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resource”, Review of Public Personnel Administration, 2016, pp.1-26
- JUDGE, Timothy A., BRETZ, Robert D., "Effects Of Work Values On Job Choice Decisions", Journal Of Applied Psychology, Vol. 77, No. 3, 1992, ss.261-271;

- JUDGE, Timothy A., CABLE, Daniel M., "Applicant Personality, organizational culture and organizational attraction", *Personnel Psychology*, Vol.50, No.2, 1997, ss.359-394
- JUDGE, Timothy A., FERRIS, GERALD R., "The Elusive Criterion of Fit In Human Resources Staffing Decisions, *HR Planning*, 15, 1992, 47-67
- JUNG, Han, YOON, Hye, "The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent", *The Service Industries Journal*, 2013, 33(1), 7-29
- KABAŞ, Melis, "İşe Alım Sürecinin Ekinliğinin Performans Değerlendirme Süreci İle Ölçülmesi", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012,
- KAHRAMAN Abdullah, Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku, *Kamu-İş*, Cilt7, Sayı:2, 2003
- KAHVECİ, Ayfer, İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012
- KARAILIÇ, Nilüfer Yörk, "Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2002
- KARAKUŞ, Murat ve ÇANKAYA, İbrahim H., "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 1(3), 111-118
- KARTALTEPE BEHRAM, Nihal ve DİNÇ, Esra, (2015). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 115-124.
- KEKLİK, Belma, "İnsan Kaynakları Teriminde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin Kobilerde Bir Araştırma ve Model Önerisi", (Yüksek Lisans Tezi), Isparta, Isparta Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- KIZILOĞLU, Sıdıka Deniz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 14.bs., İstanbul 2013
- KÖSE, Mehmet, "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Kadir Has Üniversitesi, 2010
- KRISTOF- BROWN, Amy L., ve diğ. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit." *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.
- KRISTOF, Amy L., "Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit", 2000, *Personnel Psychology*, 53, 643-671
- KRISTOF, Amy L., "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", 1996, *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.

- KURTPINAR, Mehmet, “Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, 2011
- Lambert, E. G., “I Want to Leave: A Test of A Model of Turnover Intent Among Correctional Staff”, 2006, Applied Psychology in Criminal Justice, c.2, 57–83
- Laurie L. Levesque, “ Opportunistic Hiring And Employee Fit”, Human Resources Management, 2005, Vol. 44, No 3, s.301-3017
- LAUVER, Kristy J., KRISTOF- BROWN, Amy, “Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 59, No. 3, December 2001, 454-470
- LAUVER, Kristy, KRISTOF, Amy L., “Distinguishing Between Employees Perceptions of Person Job Fit and Person Organization Fit”, 2001, Journal Of Vocational Behavior, 59(3), 454-470
- MARCH, James, SIMON, Herbert, Orgaizations. New York: John Wiley & Sons, 1958
- MARIANA, Brkich, DANIELLA, Jeffs, & SALLY A., Carless, (2002). A global self-report measure of person-job fit. European Journal of Psychological Assessment, 18, pp: 43-51.
- MCCULLOCH, Malcolm .C., TURBAN, Daniel.B., “Using Person–Organization Fit To Select Employees For High-Turnover Jobs”, International Journal Of Selection And Assessment, 2007, 15: 63–71
- MEHMET, Yahyagil, ( 2005), “Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, Öneri Dergisi, (4), 137-149.
- MEYDAN Bilçin, ÖRCÜN, Gözde, DAĞLI, Nurşen, “Algılanan Birey- Örgüt Uyumu İle İşten Ayrılma Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Saha Çalışması”, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Ege Üniversitesi İİBF, 4-6 Mayıs 2017, .16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmir, 2017
- ÖKTEN, Sultan Süleyman., “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 2008
- ÖRÜCÜ, Edip, ÖZAFŞARLIOĞLU, Sibel, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, Sayı:23, 2013
- ÖRÜCÜ, Esin, “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmara ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği).” D.E. Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002, Cilt:17, Sayı:2, 119-132.
- ÖZCAN, Selma, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2011
- ÖZDEMİR, Onur, “Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi İş Uyumunun Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Türk Hava Kurumu Üniveristesesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002

- ÖZTÜRK, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale, 2009
- PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M., MOWDAY, Richard T., BOULIAN, Paul V. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians." Journal of applied psychology Vol.59, No. 5, 1974
- REICHERS, Arnon E., SCHNEIDER, Benjamin, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs. Organizational Climate and Culture", 1(1), 5–39, 1990
- RYNES, Sara L., COLBERT, Amy E., BROWN, Kennet G., "HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice.", 2002, Human Resource Management 41(2): 149-174.
- RYNES, Sara L., GERHART, Barry, "Interviewer assessment of applicant "fit": An exploratory investigation", 1990, Personnel Psychology, 43, 13-35
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleri İle, Bursa, 2009, 4BS, Furkan Ofset
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- SAĞNAK, Mesut, "Value Congruence and Results in Organizations", Educational Administration in Theory&Practice, No. 37, Winter 2004
- SAKS Alan, ASHFORTH, Blake, " A longitudinal investigation of the relationship between job information sources applicant perceptions of fit and work outcomes", 1997, Personnel Psychology, 395-426
- SANDERSON, George P., "The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structural Environment: An Assesment of the Navy's Medical Service Corps", School Of Leadership Studies: Regent University, 1995,45
- SARAÇ, Mehlika, "Birey Örüğt Uyumunun İş Tutumları Üzerine Etkisi", (Doktora Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014
- SARAÇ, Mehlika, MEYDAN, Bilçin, EFİL, İsmail, "Does the relationship between person-organization fit and work attitudes differ for blue collar and white-collar employees?", Management Research Review, vol.40 (10), October 2017
- SARUHAN, Şadi Can, ÖZDEMİR, Ayla Öncer, Değer Hedefli İşletmecilik, 2004, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı
- SCHNEIDER, Benjamin, "The People Make The Place", Personnel Psychology, Cilt.40, 1987,s.437-453
- SCHNEIDER, Benjamin, GOLDSTEIN, Harold W., SMITH, D. Brent, "The ASA Framework: An Update", Personnel Psychology, Cilt.48, No.4, 1995, s.747-773.
- SEKIGUCHI, Tomoki, HUBER, Vandra L., "The Use of Person Organizaton Fit and Person Job Fit Information In Making Selection Decisions", Organizational Behavior and Human Decisions Processes, 2011, 116, pp.203-216
- ŞİMŞEK, Mehmet Ş., AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6.Baskı, 2008, Ankara, Gazi Kitabevi
- TELMAN , Nursel, TÜRETGEN, İlknur, Eleman Seçimi, Epsilon Yayınları, 1.BS., İstanbul, 2004

TORTOP, Nuri, v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara,2006

ULUTAŞ, Mehmet, “Birey-Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları ÜNAL, Ali Fehmi, TAK MEYDAN, Bilçin, “Davranış Araştırmalarında Kuram, Ölçüm ve Analiz Yöntemi Birlikteliğinin Önemi: Birey-Örgüt Uyumu Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Nisan /2017

Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, 2010  
VANCOUVER, Jeffrey,. SCHMITT, Neal, “An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence”, Personnel Psychology, Vol.44, No.2, 1991, ss:333-352

VAROL, Fatih, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010

VUUREN, Mark Van, VELDKAMP, Bernard P., JONG, Menno, SEYDEL, Erwin R., “The Congruence Of Actual And Perceived Person–Organization Fit”, International Journal Of Human Resource Management, Vol.18, No.10, pp. 173, 2007

YILUZAR Havva, “Kişi-Örgüt Uyumu İle İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

YURDATAPAN, Sencer, “Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2007 6.BS, Ankara: Gazi Kitabevi



## ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Gözde Aydın
Tez Adı	Birey Değışt Uygunun İse Alın Korumaya ve Çalkonların İsten Açılması Davasına Etik İlişkin Ampirik Bir Çalışma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezinden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezinden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 25.06.2018

İmza : 