

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KURUMLARDA  
MUTLULUK BAŞKANI  
YÖNETİM MODELİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLHAM SÜHEYL AYGÜL**

**İSTANBUL, 2013**

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI**

**KURUMLARDA  
MUTLULUK BAŞKANI  
YÖNETİM MODELİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLHAM SÜHEYL AYGÜL**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ DR. F. TUNÇ BOZBURA**

**İSTANBUL, 2013**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Kurumlarda Mutluluk Başkanı Yönetim Modeli  
Öğrencinin Adı Soyadı: Süheyl Aygöl  
Tez Savunma Tarihi: 02.09.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yard. Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. F. Tunç Bozbura  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ İmzalar \_\_\_\_\_

Tez Danışmanı  
Doç Dr. F. Tunç Bozbura

-----

Danışman  
Dr. Selçuk Tuzcuoğlu

-----

Danışman  
Dr. Necdet Kenar

-----

ÖZET

KURUMLARDA  
MUTLULUK BAŞKANI  
YÖNETİM MODELİ

İlham Süheyl Aygöl

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. F. Tunç Bozbura

Eylül 2013

Günümüzün yoğun rekabet koşulları nedeniyle, rekabet artık üretim faktörlerinin en önemlisi olan insan sermayesi üzerinden yapılmaktadır. Bu doğrultuda, Mutluluk Başkanı Yönetim Modeli (CHO); yetenekleri korumak ve geliştirmek onların potansiyel ve yetkinliklerinin kurumsal anlamda iç ve dış müşteriye karşı ortaya çıkartmak için geliştirilmiş bir yönetim modelidir.

Bu araştırmanın en temeldeki amacı işletmelerde algılanan konvansiyonel politikalarından ziyade yeteneklerin önemi ve korunması için başvurulan yeni yönetim modeli üzerinde durulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Mutluluk Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Entelektüel Sermaye, İnsan Sermayesi

ABSTRACT

CHO (CHIEF HAPPINESS OFFICER)  
MANAGEMENT MODEL

İlham Süheyl Aygöl

Human Resources Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. F. Tunç Bozbura

September 2013

In today's highly competitive conditions, human capital is the most important factor of production. In this context, a Chief Happiness Officer (CHO) model has been developed. This model is proposed for deployment of the talent management in the firm.

The purpose of this research is the underlying businesses, and for the protection of the perceived importance of skills rather than conventional HR policies referenced in the new management model focused on.

**Keywords:** CHO, Talent Management, Intellectual Capital, Human Capital

## İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ .....	1
2. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ .....	3
3. İŞ YAŞAMINDA POZİTİF PSİKOLOJİ .....	9
4. MUTLULUK YÖNETİCİSİ – CHO KAVRAM.....	16
5. MUTLULUK YÖNETİCİSİ MODELİ - MÜLAKATLAR.....	23
5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	23
5.2.MÜLAKAT YAPILACAK KİŞİLERİN SECİMİ VE MÜLAKAT SORULARININ SEÇİMİ .....	23
5.3 YAPILAN MÜLAKATLARIN ANALİZİ .....	24
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	34
KAYNAKÇA .....	35
ÖZGEÇMİŞ.....	37

## 1. GİRİŞ

Teknoloji, küreselleşme ve değişen çalışan profili örgütlerin çalışanların işe bağlılığını ve dolayısıyla performansını artırmada sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Günümüzde rekabet ortamı şirketlerin stratejik kararlarına önemli derecede etki etmektedir. Öldürücü rekabet ortamında ayakta kalmak ve rakipleri geçmek için en önemli sermaye insan sermayesidir. İş hayatında çalışanların, şirket vizyon ve hedeflerine ulaşabilmesi için motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olması gerekiyor. Çalışanların iş tatmini ve sadakatini sağlamak için, insan kaynakları yönetimleri yeni çözümler ve planlar yapmaktadır. Geçmişte genellikle örgütler ve insan kaynakları yönetimi birimi çalışanları geliştirmeye yönelik çalışmalar yerine yaşanan sorunlara odaklanmakta ve buna yönelik çalışmalar yapmaktadır. Ancak değişen iş dünyasının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkan stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi örgüte sistemsal olarak yaklaşım geliştirmeye ve öğrenmeye önem vermektedir. İş hayatında yeni bir yaklaşım olan pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ile insan kaynakları bölümleri, çalışanlarının motivasyonlarını sürekli olarak yüksek tutmaya yönelik çalışma ve planlamalar yapmak istemektedirler. Ancak ilgili fonksiyonların tasarımı ve yürütülmesi için klasik yapılardan farklı olarak “mutluluk yöneticiliği” modelleri önerilmektedir. “ Mutluluk yöneticiliği” modeli son dönemlerde, özellikle kurumsal şirketlerin organizasyonların da yer almaktadır. Bu pozisyonun genel olarak görevi, şirket içerisinde çalışanların performanslarını güçlü yönlerini odaklanarak yükseltmek böylece motivasyonlarını ve iş verimliliklerini artırmaktır.

Bu çalışmada da, şirketlerde çalışan motivasyonunu yükseltmek ve yönetmeye yönelik olarak bir “mutluluk yönetimi modeli” araştırması yürütülmüştür. Bunun için hazırlanan bir anket ile birlikte kurumsal şirketlerin insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Bu mülakatlar ile ilgili analiz ve yorumlar tezin içerisinde verilmiştir. Mülakatlar için Türkiye'nin en büyük iş dünyasını barındıran İstanbul ili seçilmiş ve kurumsal şirketler taranarak, ciro, bütçe ve pazar payı olarak en büyük şirketlerin insan kaynaklarından sorumlu üst düzey yöneticiler seçilmiştir.

Bu tezde giriş bölümünden sonra ikinci bölüm de kariyer ve kariyer yönetimi; üçüncü bölüm de iş hayatında pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramları tanımlanmış, dördüncü bölüm de mutluluk yöneticisi – CHO modeli işlenmiştir. Beşinci bölüm de mutluluk yöneticisi modeli – mülakatlar yoluyla analiz edilmiştir. Yapılan mülakatlar ayrıntılı bir şekilde raporlanmıştır. En son bölüm olan sonuç ve öneriler kısmında araştırmada elde edilen sonuçların yorumlanması ve yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.



## 2. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer kavramı ile ilgili kuramsal çalışmalar, başta birey yani kişi merkezli olmuştur. Bireylerin sahip olduğu ilgi alanları ile mesleklerin özellikleri arasında ilişki olduğu fark edilmiştir. Daha ileri ki yıllarda yapılan çalışmalar da ise örgütsel çerçevede ele alınmıştır. Günümüzde ise kariyer kavramını açıklamak daha karmaşık hale gelmiştir ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İş dünyasının belirsiz olması uzun vadeli planlar yapılmasını engellemektedir. Bu sebeple kariyer planlama kavramından kariyer yönetimi kavramına geçiş yapılmıştır. Kariyer yönetimi kişinin kariyerini şekillendirirken aktif olarak sorumluluk alması anlamına gelmektedir.

Kariyer kavramını açıklamak için pek çok farklı tanım yapılmıştır. Bazı tanımlar kariyeri sadece iş ile ilgili bir kavram olarak açıklarken bazı tanımlar kariyer kavramına daha bütünsel olarak yaklaşmıştır. Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu sözlükte kariyer kelimesi: "Bir meslekte zaman ve çalışma ile elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2002). Kariyer, kişinin meslek hayatı boyunca bir alanda ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması anlamına gelmektedir. Bireyin meslek yaşamında üstlendiği işlerin bütünü kapsayan kariyer yaşam boyu yapılan işler ve görevler dizini olarak kabul edilmektedir (Gunz 1989).

Kariyer; bireyin meslek yaşantısı süresince yer aldığı hiyerarşik pozisyonları ve üstlendiği işleri, bulunduğu konum ile ilgili tutumlarını ve davranışlarını içeren bir süreçtir (Aytaç 2005).

Bireylerin iş yaşamlarıyla ilgili iddialı ve kendilerine özel geleceğe yönelik hedef ve amaçları vardır. İş yerindeki performansları, motivasyonları ve verimlilikleri bu amaç ve isteklere ulaşabileceklerini hissederek ise artışı belirlenmiştir. Bu sebeple organizasyonların çalışan bireylerin gelecek planlarına ve amaçlarına kısaca kariyer hedeflerine destek ve yardımcı olması gerekmektedir. Kariyer bireyin yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları, davranışları, bilgi düzeyi ve yeterlilikleri gibi zaman içinde iş faaliyetleri ve görevleri dizisi bütünüdür. Çalışanların kariyer planı gelecekte çalışmak istedikleri pozisyon ve görevleri; edinmek istedikleri bilgi, beceri ve yetkinliklerin çalışan tarafından planlanmasıdır.

Örgütlerde kariyer yönetimi 1980'lerin sonu, 90'ların başında örgütlerde yaşanan hızlı değişim ve gelişimin sonucunda ortaya çıkmıştır. Türkiye'de ise 80'li yıllarda yaşanan "dışa açılma", "özelleştirme" ve "sözleşmeli personel" gibi uygulamalar hem çalışanların hem de örgütlerin kariyer algı ve beklentilerini değiştirmiş ve kariyer yönetimi çalışmalarının önem kazanmasını sağlamıştır. Örgütlerde kariyer sistemleri örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları örgütün sistemi ile bütünleştiren bir süreçtir. Organizasyonlar da, kariyer yönetimi ise örgütün çalışanların kariyer yollarını ve alternatiflerini onlar için planlama ve uygulama için uygun ortam yaratma sürecidir. Eleman seçme ve yerleştirme, terfi, rotasyon, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi konularla ilgili kararları ve uygulamaları içerir. Örgütlerde kariyer yönetimi kişilerin kariyer beklentilerini belirlemek, işçilere uygun kariyer fırsatları sağlamak, işçilerin hak ettikleri bu fırsatları belirleme ve kariyer yönetim programlarının sonuçlarına ulaşma ve bunları değerlendirme faaliyetlerinin örgütler tarafından yapıldığı bir süreçtir. Örgütlerde oluşturulan ve planlanan kariyer sistemlerini örgütün büyüklüğü, yöneticilerin yaklaşımı, teknoloji kullanımı, çalışma koşulları, ekonomik ve hukuki çevre etkilemektedir. Örgütlerde kariyer planlamanın içerdiği süreçler aşağıda listelenmiştir:

- a) Kurumsal değerlendirme
- b) Pozisyonu Tanımlama
- c) Personeli Belirleme
- d) Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme
- e) Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması
- f) Performans değerlendirme
- g) Kariyere yönelik eğitimler
- h) Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi

Elbette örgütlerde kariyer planlama süreçlerinde en aktif olan bölüm insan kaynaklarıdır. Her ne kadar çalışanın kariyerine yönelik çalışmaların hem çalışan hem

de birim yöneticileri ile birlikte oluşturulması gerekse de insan kaynakları biriminin tüm kariyer yönetimi süreçlerinin etkin uygulanabilirliğini sağlaması için dikkat etmesi gereken noktalar vardır. Öncelikle insan kaynakları planlamasının olmazsa olmazı olan iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı olarak kariyer haritasını oluşturması gerekmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları biriminin bireysel gelişim planlama sistemlerini tasarlamalı ve kariyer planlama sistemini şirkete tanıtmalıdır. Kariyer yönetiminde insan kaynakları bölümüne düşen en önemli görev ise kariyer yönetimi ile ilgili her türlü soruya yanıt vermek, üst yönetimi ve diğer yöneticileri gerektiğinde uyarmaktır. Aynı zamanda sistemin açık, anlaşılır ve paylaşılr olarak devamını sağlamalı ve tüm çalışanları kendi alanları dışındaki kariyer olanaklarından haberdar etmelidir. Aynı zamanda süreç içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında doğabilecek çatışmalarda ara bulucu konumunda olmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde oluşturulan bireysel gelişim planları için eğitim ve geliştirme programlarını organize etmelidir.

Kişiyi ilgilendiren kariyer planlama yönetiminin temel aşamaları ise aşağıda şu şekilde tanımlanmıştır:

- a) Örgüt İçinde İşe Hazırlık Aşaması: Meslek alternatifleri belirlenir, gerekli olan temel eğitimler alınır.
- b) Örgüte İlk Giriş (istihdam edilme): Çalışılacak örgütü belirleme ve iş hayatına ilk adım atılır, hedefler ve amaçlar genel olarak belirlenir.
- c) Kariyer Başlangıcı: İşe, örgüte ve iş ortamına uyum sağlama, amaç ve hedefler ile ilgili çalışmalara başlama ve planlama süreci olarak da kabul edilir.
- d) Kariyer Yaşamı Ortası: Hedeflerin ve amaçların gözden geçirilmesi ve gerekli güncelleme ve yenilemelerin yapılması sürecidir.
- e) Kariyer Yaşamı Sonu: Örgüt çalışanının itibarını sürdürmeye, verimli ve etkin olarak kalmaya çalışır, iş hayatı sonrası emeklilik için hazırlanır.

Kariyer yönetiminin hem organizasyon açısından hem de şirket çalışanı açısından önemli pek çok yarar bulunmaktadır. Çalışanlar açısından bireysel kariyer planlama çalışanların geleceğine daha somut ve kesin olarak bakmalarını sağlar. Kariyer yönetimi ile çalışanlar gelecekte iş hayatında hangi pozisyonlara ve seviyelere ulaşabileceklerini, kendi mesleki alanın da ne kadar ilerleyebileceklerini bilebilirler. Ayrıca örgütün kendileri için belirlediği kariyer hedefi eğer ihtiyaçlarına ve

düşüncelerine karşılık gelmiyor ise, zaman kaybetmeden farklı bir örgüte geçme kararı vermek için planlama yapabilirler. Hedeflerine ulaşmak için kendilerini hangi alanlarda geliştirmeleri gerektiğini bilerek verimli planlama çalışmaları gerçekleştirebilirler. Günümüzde kariyer yönetimi daha çok çalışanın sorumluluğu olarak görülmektedir. Her ne kadar örgütler çalışanlarına yönelik kariyer yönetimi çalışma ve uygulamaları hazırlasa da kişinin kendi kariyerini yönetmesi, kariyer ihtiyaç ve beklentilerini belirlemesi gerekir. Kişinin kendi ihtiyaç ve beklentilerini belirledikten sonra örgüt ile birlikte kariyerine yönelik uygulamalar planlanması gerekmektedir. Çalışanların günümüzün iş dünyası değişimlerini de göz önünde bulundurarak değerlerini belirleyerek, iletişim ağlarını geliştirerek ve istihdam edilebilirlik becerilerini geliştirerek kariyer yönetimlerinde aktif olarak rol almaları gerekmektedir.

Organizasyonların formel yapısı ele alındığında, kariyer yönetimi aynı zamanda örgütün de kendi geleceğini daha somut bir şekilde görebilmesini sağlamaktadır. Beklenmeyen plansız pozisyon boşluklarının da örgüt o pozisyonlar için örgüt içinde uygun adayları önceden belirlediği için iş ve performans kaybına uğramadan gerekli önlemler alınmış olmaktadır. Bu özellikle örgüt içerisindeki kritik olan pozisyonlar ve bölümler için gerekli ve önemlidir. Böylece kritik pozisyon için bilgi, beceri ve deneyimi en uygun olan aday (yedeklenen aday) örgüt içinde hiçbir kriz oluşmadan görevine başlayabilir. Kariyer yönetimi, çalışanların kişisel gelişimini destekler ve çalışanın bireysel gelişimine yatırım yaparak, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmasını, yetkinliklerini geliştirilmesini böylece örgütün insan kaynağının daha değerli hale gelmesini sağlar. Ayrıca kariyer yönetimi çalışanlara örgütün kendilerini önemseydiğini hissettirir ve çalışanların organizasyona motivasyonunu, bağlılığını ve sadakatini artırır. Kariyer yönetimi ile ilgili konulara bakıldığında; örgüt içinde iş zenginleştirme, kariyer danışmanlık merkezi, eğitim-geliştirme programları, kariyer kitaplığı, koçluk sistemi, workshoplar vb. detaylar görülebilir ve bu konularda da çalışmalar yapılabilir.

Örgütler açısından kariyer yönetiminin bir diğer yararı da gelecekteki liderlerin gelişmesini sağlamaktır. Yetenek yönetimi olarak da adlandırılan bu süreç örgüt içinde yetenekli ve yetkin çalışanların yapılandırılmış ve planlanmış yöntemler ve uygulamalar aracılığıyla bireysel gelişimlerinin ve kariyer gelişmelerinin desteklenmesidir. Yetenek yönetiminde amaç örgütün gelecekteki liderlerini, yöneticilerini yetiştirmektir.

Demografik değişimler, küreselleşme, teknoloji ve değişen iş dünyası yetenek yönetimi sürecini de etkilemektedir. Yetenek yönetimi yeteneği bulma, tanımlama, geliştirme ve yeteneği kilit pozisyonlara hazır hale getirme süreçlerinden oluşmaktadır. Yetenek yönetimi süreçlerinin ve hedeflerinin aynı zamanda örgütün stratejik hedefleri ile de uyum içinde olması gerekir. Yetenek yönetimi aynı zamanda örgüt için ihtiyaç duyulacak olan liderlik yetkinlikleri ve liderlik pozisyonları üzerine de odaklanır. Sadece kimin yerine kimin geçeceği ile ilgilenmez. Liderlerin yerine kimin geçeceğini belirlemek için kariyer yönetiminin içerisinde yedekleme yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Yedekleme yönetimi yedekleme planının yanında yıl içerisinde yedekleme için uygun görülen çalışanların gelişimleri için organize edilen etkinlikleri de içerir. Şirket içinde stratejik öneme sahip, özerk karar alabilen pozisyonlar yedekleme planında önceliklidir. Örgütlerde genel olarak yedekleme planının amacı yönetimin başarılı bir şekilde ve kesintisiz sürmesi, yöneticilerin, belirli bir zaman diliminde kendi yerlerine gelecek kişileri yetiştirmesi, kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskine yönelik yapılan planlama, üst düzey, kritik uzmanlık gerektiren, zor doldurulan pozisyonlar için önlem almaktır.

İş hayatında yaşanan değişim ve öldürücü rekabet, küresel olarak her alanda bir dönüşüme yol açmaktadır. Dönüşümden etkilenen örgütler için hayatta kalmanın temel zorunluluğu, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamaktır. Bu da, rekabette üstünlük sağlamada insanın ne kadar gerekli olduğu gerçeğidir. Bu gerçeği etkin kılmak amacıyla “Kariyer Yönetimi” ne önem verilmektedir (Sümer, 1999). Kariyer yönetimi ile örgütler; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yeteneği, sunduğu gelişim fırsatlarıyla yönlendirerek insan kaynağını en uygun şekilde değerlendirmektedir (Çalık ve Ereş 2006).

İşletmelerdeki kariyer yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları sistemi ile hedeflerin ve planların bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, performansların değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi ile terfi, transfer, tayin ve rotasyon kararlarının alınması süreçlerini içermektedir (Baydoğan 2007).

Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu hale getirilmesi anlamına gelen kariyer yönetimi, Greenhaus (1987) tarafından; bireylerin kariyer planları ile örgütün kariyer

sisteminin uyumlaştırıldığı ve hazırlık, uygulama, kontrol aşamalarından oluşan ve süreklilik gösteren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Erdoğmuş 2003).

Örgütsel ve bireysel boyutta ele alınan kariyer yönetimi, örgütün etkin ve üretken olmasını, bireyin ise iş doyumunun ve bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Bireysel kariyer planlamada, bireyin şirket bağlılığının ve iş doyumunun artması ve gelişmesi için “iş hayatında pozitif psikoloji” konusunun iyi incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın üçüncü bölümünde, günümüzün en önemli konularından olan ve örgüt performansını direkt etkileyen “iş hayatında pozitif psikoloji” konusu ele alınacaktır.

### 3. İŞ HAYATINDA POZİTİF PSİKOLOJİ

Pozitif psikoloji alanı 2000’li yıllarda popüler olmuş olsa da aslında pozitif psikoloji kavramı ilk olarak 50 yıl önce ortaya atılmıştır. Abraham Maslow (1954) “Motivasyon ve Kişilik” adlı kitabında pozitif psikoloji kavramından bahsetmiş ve kitabının son bölümünün başlığını “Pozitif Psikolojiye Doğru” şeklinde adlandırmıştır. Maslow kitabında pozitif psikoloji için araştırma alanları belirlemiştir. Bu araştırma alanlarından bazıları ise sırası ile şunlardır: gelişim, aşk, olumluluk, cesaret, kabul etme, kendini gerçekleştirme potansiyeli, kendiliğinden olma ve benzeri. Abraham Maslow’ a göre “sağlıklı insan davranışlarını belirleyen kaygı, korku, güvensizlik, utanma, suçluluk gibi olumsuz davranışlar değil daha çok doğruluk, mantık, adalet, gerçeklik, eşitlik, güzellik gibi kavramlardır.

Pozitif psikolojinin ancak literatürde daha çok yer alması, büyük araştırma projelerine konu olması ve hem akademisyenlerin hem de iş dünyasının daha çok dikkatini çekmesi 2000’li yıllarda gerçekleşmiştir. Pozitif psikolojinin dikkate değer bir hale gelmesinde araştırmacı Martin Seligman’ın çalışmalarının yeri büyüktür. Bu konuda oldukça etkin ve verimli araştırma ve yayınlar yapan Martin Seligman’ın liderliğinde pozitif psikoloji; psikolojinin negatif ve patolojik insan tutum ve davranışlarına çok fazla önem vermesi ve güçlü özellikler ve olumlu özellikler üzerine yeterince önem vermemesine tepki olarak doğmuştur. Pozitif psikoloji patolojik insan yerine optimum insan davranışlarına ve tutumlarına odaklanmaktadır. Pozitif psikoloji şu şekilde kısaca tanımlanabilir: “Pozitif sübjektif deneyimlerin, pozitif bireysel kişilik özelliklerinin ve pozitif sezgilerin bilimidir” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

İş yaşamında pozitif psikolojinin yansıması pozitif örgütsel davranış yaklaşımıdır. Hem psikoloji bilimi hem de örgütsel davranış bilimi için yeni bir kavramdır ve 2000’li yılların başında önem kazanmaya başlamıştır. Pozitif psikolojinin kaynakları kişilerin iş dünyasında başarılı olmasını destekleyicidir. Bu konuda oldukça önemli araştırmalar yapmış olan Fred Luthans pozitif örgütsel davranışın kurucusu olarak nitelendirilmektedir. Fred Luthans(2009) pozitif örgütsel davranışı “çalışanların iş yerindeki performanslarını artırmak için kişilerin ölçülebilir ve geliştirilebilir

kaynaklarına, kapasitelerine odaklanmak ve bunlara yönelik uygulamalar yapmak” olarak tanımlamıştır.

Pozitif psikolojinin unsurları geliştirmeye açıktır ve örgütlerin rekabet avantajı sağlamasını destekleyicidir. Bir kişinin olumlu duygular hissetme kapasitesi bir kişinin en önemli güçlü özelliği olarak tanımlanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın özellikleri günümüzün sürekli değişen ve tahmin edilmez iş dünyası ile uyum içindedir. Pozitif örgütsel davranış etkinlikleri aynı zamanda şirketlerdeki kariyer yönetimini ve bireylerin kendi kariyer yönetimlerini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Kişilerin istihdam edilebilirlik ve çevreye uyum özelliklerinin geliştirilmesini desteklemektedir.

Pozitif örgütsel davranışın çıkış noktası daha önce de belirtildiği gibi pozitif psikolojidir. İş hayatında pozitif psikoloji, hayatıyaşamaya değer kılan şeylere bakmakla ilgilidir. Bu yaklaşımın amacı, bireylerde ki zayıflıklar kadar güçlü yönleri de odaklanmak ve iş hayatının normal şekildedürdürenlerin nasıl daha mutlu ve tatmin yaşayacaklarını araştırmaktır. Pozitif örgütsel davranışın temel amacı çalışanların performansını artırmak ve bu sayede örgüte katma değer sağlamaktır. Günümüz iş hayatında çok çalışıyoruz, aynı zamanda iş dünyası hızla değişiyor, teknolojik gelişme ve globalleşme bütün hızı ile sürüyor. Yapılan araştırmalar da çalışanların % 50'den fazlasının işe bakış açısının nötr veya negatif olduğu gözlenmekte; çalışanların %35'i işe bağlı gerginlik, tükenmişlik yaşadığı ve daha uzun saatler çalışmak için fedakarlık yaptıkları ortaya çıkmıştır(Veenhoven, R, 1996).

İş yaşamında pozitif psikoloji de önemli olan iki adet yaklaşımdan bahis edilebilir; eksiklik-odaklı yaklaşım ve (Deficit Approach) bolluk odaklı yaklaşım (Abundance Approach) (Luthans & Avolio, 2009). Eksiklik-odaklı yaklaşım da temel varsayım, etkin yöneticilerden problemlerin çözümünü gerçekleştirmeleri beklenir. Başarı ölçüsü problemleri çözmek ve azaltmaktır. Tanım itibariyle negatif ve sorun odaklı bir yaklaşımdır. Bolluk-odaklı yaklaşım da ise temel odak farklıdır; burada yöneticinin görevi çalışanların ve organizasyonun potansiyelini ortaya çıkarmak, potansiyelini kullanmasında öncü, rehber ve kolaylaştırıcı olmaktır (Luthans & Avolio, 2009). Bolluk-odaklı yaklaşımın en güçlü yanı; kişilerin kullanmaktan mutlu oldukları



ve düzenli olaraksıklıkla kullandıkları pozitif karakter özelliklerinin var olmasıdır (Lewis, 2011).

Bireylerin iş hayatında en önemli özellikleri arasında üstün performans gösterme isteği ve yaptığı işten haz almadır. Kendini daha iyisini yapmayı hayal ederken yakalama, yaptığı işle meşgulken keyifli bir ruh halinde olma, yaptığı işle meşgulken zaman mevhumu olmama, kendini geliştirmek için kendiliğinden çaba gösterme en önemli özelliklerdir.

Pozitif örgütsel davranışın en önemli yapı taşlarından bir tanesi de psikolojik sermayedir. Psikolojik sermaye dört temel pozitif kapasiteden oluşmaktadır. Bunlar: öz-yeterlik, umut, olumluluk ve esnekliktir. Psikolojik sermaye dört temel pozitif kapasitenin birbirleriyle etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Kısaca psikolojik sermaye bir kişinin bir işi ya da görevi başaracağı ile ilgili bireysel inanç, şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu atıf yapma, hedeflerini belirleme ve hedeflerine ulaşmak için devam davranışını gösterme ve bir problem ya da risk ile karşılaştığında geri çekilebilme becerisinden oluşmaktadır.

Psikolojik sermaye kişinin genel istekliliği ve arzusu ile yakından ilgilidir. Psikolojik sermaye kişinin sadece şimdi etkin ve verimli olması ile ilgili değildir; kişinin aynı zamanda gelecekte de etkin ve verimli olması ile ilgilidir. Psikolojik sermaye aynı zamanda iş davranışları ve tutumları üzerinde de etkisi vardır. Psikolojik sermaye kişinin iş performansını ve iş yerinde mutluluğunu olumlu olarak etkilemektedir. Psikolojik sermaye geliştirilebilir bir özelliktir ve örgütlerde kişilere bu konuda eğitim programları tasarlanabilir. Bu neden ile bireylere bu konu da yatırım yapmak çok önemli bir konudur. Psikolojik sermaye aynı zamanda örgütsel değişim için de önemlidir. Psikolojik sermaye destekleyici örgütsel iklim ve kişinin iş performansı arasında dengeleyici bir role sahiptir ve kişinin yaratıcılık ve sübjektif iyi olma davranışını etkiler. Aynı zamanda psikolojik sermaye kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme sıklığını artırır. Özetlemek gerekirse psikolojik sermaye iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranış ve tutumlarını olumlu olarak etkilemektedir. İş yerindeki stresin azalmasını, iş gören devrinin

azalmasını; işten ayrılma ve iş arama davranışının azalmasını, işe gelmeme davranışının azalmasını sağlamaktadır.

Psikolojik sermayenin bileşenlerinden bir tanesi “öz yeterlik” kavramıdır. Öz yeterlik kavramı ilk olarak Albert Bandura tarafından ortaya atılmıştır. Bandura’ya göre öz yeterlik bir kişinin devam eden çeşitli görevler ile ilgili ne kadar başarılı olacağı ile ilgili inancı olarak tanımlanmaktadır. Öz yeterlik ve kendine güven kavramı genellikle birlikte ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bir görevin ya da işin yerine getirilmesinde diğer motivasyon araçları ne olursa olsun kişinin başaracağına dair inancı olmadığı takdirde anlamsız hale gelir. Kişinin öz yeterlik kapasitesi yeterince gelişmemiş ise kişinin bir görevi başarmak için motivasyonu düşük olacaktır. Öz yeterlik deneyim, bilgi, beceri ve yetenek ile ilgili kişinin bireysel algılarından oluşmaktadır. Kişilerde öz yeterlik kapasitesi geliştirilebilir. Öz yeterliği yüksek olan kişiler:

- a) Bir işi ya da görevi kabul etmede daha istekli olurlar.
- b) Bir işi ya da görevi gerçekleştirmek için daha yüksek motivasyona sahip olurlar ve daha fazla çaba harcarlar.
- c) Sorun veya engellerle karşılaştıklarında devam etme davranışları yüksektir.

Öz yeterlik kişinin iş performansını olumlu etkilemektedir. Öz yeterlik aynı zamanda hedef belirleme, stresle başa çıkma, motivasyon gibi iş yerinde önemli olan bazı tutumları da etkilemektedir. Öz yeterlik genellikle iş başarısı konusundan diğer kişilik özelliklerinden daha etkilidir. Örgütlerin çalışanlarının öz yeterliğini geliştirici çalışmalar yapması çalışanların verimliliğini artırmak açısından önemlidir. Bu konuda çeşitli eğitimler verilebileceği gibi iş genişletme, iş zenginleştirme, takım çalışması, inovasyon ile ilgili çalışmalar kişilerin öz yeterliğini geliştirmede olumlu katkı sağlayacaktır.

Olumluluk psikolojik sermayenin diğer bir bileşenidir. Umut ve duygusal zeka kavramlarıyla birlikte kullanılmaktadır. Olumluluk kişinin hem psikolojik hem de fizyolojik sağlığını etkilemektedir. Olumluluk ve pesimizm (kötümserlik) iki ayrı uçta bulunmaktadır. Pesimistler yaptıkları hataları içselleştirir, kendi yaptıklarını küçümser.

Olumlu düşünen kimseler ise sorunları içselleştirmez ve genelleştirmez. Bu sebeple kişinin zorluklar karşısında pes etmemesini ve devam etmesini sağlar. Olumlu düşünceye sahip kişilerin iş yerinde motive ve mutlu olması daha kolaydır. Bilhassa satış, reklam, halkla ilişkiler, ürün tasarımı, müşteri ilişkileri ve sosyal hizmetleri gibi insan ilişkileri yoğun olan benzeri meslekler için olumlu düşünce sahibi olmak çok önemli bir konudur. Ancak esnek olmayan olumluluk örgütler için zararlı da olabilir. Çok fazla olumluluk kişinin reel olmayan hedefler belirlemesine neden olabilir. 2008 ekonomik krizinin altında yatan sebeplerden bir tanesinin de yöneticilerin reel olmayan hedefler belirlemesi olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden gerçekçi ve reel olumluluk örgütler için yararlıdır. Olumluluk geliştirilebilen bir özelliktir. Olumluluğun örgütler için en önemli katkısı takım çalışmalarında görülmektedir. Olumlu kişilerin takım çalışmalarında daha iş birliğine yatkın, koordinasyonunun daha kolay olduğu ve takım kaynaşmasının daha hızlı olduğu görülmüştür.

Umut psikolojik sermayenin üçüncü bileşenidir. Hedeflerle ilgili olması sebebiyle pozitif örgütsel davranış için oldukça önemlidir. Hedef belirleme ve hedefe ulaşmak için çabalama iş hayatının ayrılmaz parçasıdır. Hem bireysel hem de örgütsel hedeflerin belirlenmesi genel örgüt performansı için hem de stratejik hedeflere ulaşabilmek için gereklidir. Umut kişilerin hem hedef belirlemesini hem de hedefe ulaşmalarını engelleyecek bir durumla karşılaştıklarında hedeflerini revize etme davranışlarını içermektedir. Umut akademik ve iş başarısı; zorluklarla başa çıkabilme açısından oldukça önemlidir. Umut kişilerin kendileri için daha zorlayıcı hedefler seçmesini sağlamaktadır. Umudu yüksek olan kişilerin iş yerinde gösterdiği performans genellikle daha yüksektir. Aynı zamanda umut girişimcilik becerilerini olumlu olarak etkilemektedir. Umudu yüksek olan kişiler stres düzeyi yüksek olan işlerde daha başarılı olmaktadır. Umut da diğer pozitif kapasiteler gibi geliştirilebilir ve hedef belirleme davranışı ile ilgili olduğu için bu konuda düzenlenecek olan eğitimler örgütler için yarar sağlayacaktır.

Psikolojik sermayenin son bileşeni esnekliktir (resiliency). Proaktif olmaktan çok reaktif bir karakteristiktir. Pozitif örgütsel davranış açısından esneklik çatışma, risk ya da negatif bir durumla karşılaştığında kişinin geri çekilmesi davranışıdır. Uyum ve

adapte olma özelliklerini içermektedir. Diğer psikolojik sermaye bileşenlerinde olduğu gibi esneklik geliştirilebilir, bunun için kişinin çevre ile sürekli olarak iletişim halinde olması gerekir. Eğitim ve sosyal ilişkileri geliştirmeye yönelik çalışmalar esneklik özelliğini geliştiren çalışmalardır. Esneklik sadece olumsuz bir durumla değil olumlu durumlardan da kaçınmayı içerir. Eğer iş yerinde kişiye verilen görev çok fazla sorumluluk içeriyorsa ve kişi bu durumla baş edeceğinden emin değil ise kişi bu görevden kaçınmayı seçebilir. Bu sebeple esneklik aslında değişimle başa çıkabilmek olarak da tanımlanabilir. Günümüzde değişime adapte olabilmek iş dünyası için oldukça önemli bir kavramdır. Bu hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemlidir. Esneklik şirketlerde stratejik planlama, takım çalışması, çalışanın katılımı, açık iletişim ve yetki göçermesi konularında önemli bir yere sahiptir. Şirketlerde güven oluşturma, işe bağlılık çalışmalarının yapılması, örgütsel öğrenme ve uyum sistemlerinin geliştirilmesi hem kişinin hem de örgütün esneklik davranışının geliştirilmesini sağlayacaktır.

Kısaca belirtmek gerekirse psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlik, olumluluk, umut ve esneklik iş yerinde çalışanlardan beklenen pek çok işe yönelik davranış ve tutumu pozitif yönde etkilemektedir. Aynı zamanda psikolojik sermayesi yüksek olan kişilerin iş performansının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu sebeple örgütler de kişilerin psikolojik sermayesini artırmaya yönelik uygulamaların yaygınlaştırılması örgüt verimliliği açısından oldukça önemlidir.

İş hayatında pozitif psikolojisinin en önemli yapı taşlarından birisi “olumlu düşünce” dir. Aslında olumlu düşünme ve mutluluk pozitif psikolojinin de çıkış noktasıdır. Sübjektif olarak kendini iyi hissetme ve olumlu düşünce kişilerin bilişsel değerlendirmeleri ile ilgilidir ve bu duygu durumları başkalarına yardım ederek geliştirilebilir. Mutluluk kavramı ise iş yerinde etkinlik ile yakından ilgilidir ve kişilerin başkalarıyla olan ilişkilerini ve onlara yönelik olan davranışlarını önemli derecede etkiler. Mutluluk ve sübjektif iyilik güven, destek, iş kaynaklarının artırılması duygusal zekâyı destekleyici çalışmaların yapılması ve iş stresi ve iş taleplerinin azaltılması ile artırılabilir. Sübjektif iyilik ve iş tatmini arasında pozitif direkt ilişki bulunmakta ve iş tatminin tahmin edilmesini sağlamaktadır. Judge ve Hulin’in (1993) çalışmasına göre çalışanların iş performansının en yüksek olduğu durumlarda iyi

hissetme, mutlu olma ve iş tatmininden yüksek puanlar aldığı görülmüştür (Luthans, 2011). Mutluluk ve iyi hissetme aynı zamanda kişilerin para kazanma, terfi alma, yüksek performans puanları gibi istedikleri ve arzuladıkları maddi iş sonuçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır.

İş hayatında pozitif psikolojisinin geliştirilmesi için, çalışanların olumlu düşünce için çaba harcaması ve egzersizler yapması, sosyal ilişkilerine yatırım yapması, stres ve zorluklarla baş etme stratejilerini keşfetmesi, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcaması ve fiziksel ve ruhsal sağlıklarına önem vermesi gerekmektedir. Bu fonksiyonların şirket içinde planlanması, yönetilmesi ve yaygınlaştırılması için, şirketlerde “mutluluk yöneticilerinin (CHO- chief happiness officer)” varlığından bahis etmek gerekmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde “mutluluk yöneticisi-CHO” kavramı derinlemesine açıklanacaktır.

#### 4.MUTLULUK YÖNETİCİSİ-CHO KAVRAMI

Günümüzde bir çok büyük ve etkin borsaya kote olan etkin ve kurumsal şirketleri incelediğimizde; sektöründe lider olan bazı küresel şirketlerin maddi varlıklarının değeri, pazar değerleri ile karşılaştırıldığında inanılmaz şekilde düşük kalabildiğini görüyoruz. Çok düşük maddi varlığı olmasına karşı bunun dört beş katı pazar değerine sahip olan büyük şirketleri tespit etmek mümkün. Hepsinde kendi sektörlerinde lider ve öncü olan bu firmaları farklılaştıran en önemli özellik, maddi varlıkları ile pazar değerleri arasındaki belirli farklılıktır. Bir firmanın maddi olmayan varlığı olarak tanımlanan, maddi varlıkları ile pazar değeri arasındaki bu fark “Kurumun Entelektüel Sermayesi” olarak adlandırılmaktadır. Entelektüel sermaye, kurumların rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağı olarak görülmektedir. Entelektüel sermayedeki artış veya azalış ‘Entelektüel Performans’ olarak adlandırılmakta ve ölçülmesi ile ilgili bir çok yöntem geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Günümüzde kurumların öldürücü ve global rekabet ortamında ayakta kalması ve farklılık yaratabilmesi için maddi varlıklarından çok maddi olmayan varlıklarının ölçülmesi ve yönetilmesi önemlidir. Günümüzde entelektüel sermayeyi ölçmek ve yönetmek artık mümkün hale gelmiştir. Entelektüel sermaye konusunu biraz daha açacak olursak; örgütlerin vizyonlarına ulaşmak için maddi varlıklar ve maddi sermayeye ihtiyacı olduğu gibi, maddi olmayan varlıklara ve sermayeye de ihtiyacı vardır. Maddi olmayan varlıklara “Entelektüel Sermaye” adı verilir. Entelektüel sermayenin ana hammaddesi bilgidir (knowledge).

Entelektüel sermaye; bir örgütteki insanlar, gruplar tarafından yaratılan ve o kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan tüm açık ve örtülü bilgilerin toplamıdır. Entelektüel sermayenin maddi olmayan, soyut bir niteliği vardır. Maddi varlıklar (tangible) bilançoda yer alır, yapılan yatırımın geri dönüşü hesaplanabilir, kolaylıkla çoğaltılabilir, sınırlı uygulaması vardır, “kıt” mantığı (scarce) ile yönetilir, kontrol ile yükselir, kullandıkça azalır ve aşınır, biriktirilebilir ve depolanması mümkündür.

Maddi olmayan bir varlık (intangible) olarak entelektüel sermaye ise bilançoda yer almaz, tahmin üzerine değerlendirme yapılır, satın alınamaz ve taklit edilemez, değerini yitirmeden birden fazla uygulama yapma sansı vardır, etkin kullandıkça saflaşır ve değerlenir, “bol-çok” mantığı (abundance) ile yönetilir, güven ve motivasyonla yükselir, son derece dinamiktir, kullanılması bilinmeyen ellerde ise raf ömrü çok kısadır. Finansal tablolar kurumların dününü ve geçmişe ait bir sürecini, entelektüel sermaye ise kurumların geleceğini gösterir. Entelektüel sermayeyi yönetmek için ölçmek gerekir. Entelektüel sermaye üç bileşenden oluşur: İnsan Sermayesi, İlişki Sermayesi, Örgüt Sermayesi.

İnsan kaynakları birimleri, “doğru insanları”, “doğru yerlerde” konumlandırır. Seçilen kişiler, kurumların “insan sermayesini” oluşturur. Ancak, kurumların doğru insanları seçmesi yetmez. Seçilen beyaz yakalılarının potansiyellerini, bilgi ve becerilerini yetkinliğe dönüştürerek, iç ve dış müşteriye karşı devreye sokması çok daha önemlidir. Buna “ilişki sermayesi” denir. Kurum içi kültürün bu ortamı desteklemesi aşırı hiyerarşik olmaması ve psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamalarına set çekiyor olması ise “örgüt sermayesi”ni oluşturur.

Borsaya kote şirketler üzerinde yapılan araştırmalarda, insan ve ilişki sermayesi ile şirketin pazar değeri arasında, örgüt sermayesi ile insan ve ilişki sermayesi arasında bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. İnsan sermayesi genelde biliniyor ancak ilişki ve örgüt sermayesi ne kadar bilinmektedir. Yurt dışındaki danışmanlık şirketleri özellikle şirket birleşme ve satın almalarında kurumların entelektüel sermayelerini ölçümlemek konusunda kritik roller oynamaktadır. Entelektüel sermayeyi sadece kurumlar değil, sektörler ve ülke bazında da ölçümlemek mümkündür.

İsrail, Kanada, G. Kore ve bazı Arap ülkelerinin entelektüel sermayelerini ölçümlemek için modeller yarattıkları bilinmektedir. Türkiye’de 2023 vizyonuna ulaşmak ve İstanbul’un finans merkezi olmasını desteklemek için sadece finans sektörü ve diğer önemli sektörler için değil Türkiye ve ülke dışındaki entelektüel sermayemizin de ölçümlenmesi kritik önem taşımaktadır.

Entelektüel sermaye'nin hammaddesi bilgi'dir. Bilgiyi yaratanın da insan sermayesidir. Kurumların maddi olmayan varlıklarını (entelektüel sermayesi) oluşturan en önemli kaynağı beyaz yakalılarıdır. Maddi varlıkları kurumların entelektüel sermayesi içerisinde bulunan beyaz yakalıların aldıkları kararlar yaratır veya yok eder. Örneğin; vereceğiniz yanlış bir kredi kararı maddi varlıklarınızı yok edebilir.

Önemli olan; entelektüel sermayeyi bir rakam bularak bilançoda göstermek değildir. Zira, söz konusu büyüklüğe liderlik yapıp yönetemiyorsanız orada duracak rakamın hiçbir anlamı yoktur. Entelektüel sermaye geleceği ilgilendiren bir kavramdır ve kesinlikle stratejik bir yaklaşımla ele alınması gerekir.

Savaşlar ve rekabet artık topla tüfekte değil yetenekler üzerinden yapılmaktadır. Pazar payınızı ve karınızı arttırmanın hatta yeni pazarları yaratmanın yolu yetenekleri kurumunuzda konumlandırmak onların cari ve potansiyel değerlerini, fikir ve stratejik bakış açılarını kurumsal anlamda ortaya koymalarını sağlayarak kurumunuzun çalıştığınız sektörde payını korur veya geliştirebilirsiniz. Veya yeteneklerin iyi motive eden kurumların yeni pazarlar yaratması da fevkalade mümkündür.

Bu aşamada önereceğimiz kurumun yeteneklerini yani entelektüel sermayesini korumak ve yönetmenin rolü konusunda önereceğimiz yönetim modelinin adı Mutluluk Yöneticiliği-CHO (Chief Happiness Officer) dir.

Mevcut sistemde pek çok yetenekli ve üst düzey potansiyelli beyaz yakalı yetenek, süreçlerde bir şekilde silinip gitmekte, bu nedenle genellikle başarılı, sevilen, yaratıcı ve lider çizgisi olan doğru kişiler doğru koltuklara ulaşamaz iken, bu koltuklar için gerekli yetkinlikleri ve liderlik kapasiteleri olmayan, çizgisi belirsiz ve sosyal zekası sınırlı yöneticiler onların yerine önemli koltukları doldurmaktadır. Onlar koltuklarını boşalttıklarında ise yerine geçenler de başarı öyküleri ile gelen adaylar değil, onların başarısızlıkları ile beslenen benzerleri olmakta, bu döngüden gerek çalışanlar ve gerekse kurumlar önemli hasarlar almaktadır.



Beyaz yakalı olarak iş hayatında zirvelere tırmanıp CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), CMO (Chief Marketing Officer) veya (Chief Operational Officer) olan ya da benzer koltuklara ulaşan, ancak, belirtilen döngü ile geldiği koltuklardan aldıkları gücü koltuklarından kalktığında gücü orada bırakıp gerçek hayatta çok zorlanıp, güçsüz ve çaresiz kalan sayısız yönetici bulunmaktadır.

Oturduğu koltuktan gücünü alan değil, oturduğu koltuğa gücünü veren, ekibindeki insanları koruyup geliştiren, doğru insanları seçip doğru işleri yapan, bir artı bir eşitliğini on bir yapacak sinerjilerle güçlü başarı öyküleri yaratan yöneticiler sistemin içerisinde nasıl kalmayı başarır ve doğru koltuklara nasıl ulaşabilir sorusunun cevabı aranmalıdır.

Bu noktada cevap yine CHO modelidir. Mutlulukla verimlilik arasında ilişki olduğu, 2.500 yıl öncesinde bile Platon tarafından dile getirilmiş bir gerçektir. Platon'da Devlet'i yazarken, daha o dönemde bile insanı merkeze alan bir yaklaşım içerisinde olmuştur.

Mutlulukla verimlilik arasında bir ilişki varsa, mutsuzlukla verimsizlik arasında da bir ilişki olmalıdır. Doğru CEO, CFO, CMO, COO'ların yetenek havuzlarından doğru koltuklara yükselebilmesi için mutlu olmalarının sağlanması ve CHO modelinin koruyuculuğu gerekecektir. İnsanlar makine değildir. İnsanların dört boyutu vardır. Sadece hijyen şartları sağlamanız yetmeyecektir. İnsanların hem fiziksel (para), hem duygusal (doğru davranış), hem düşünsel (üretimi ve yaratıcılığı takdir etmek), hem de ruhlarına bütünsel olarak hitap edilmesi gerekir. İnsan Kaynakları Birimleri mevcut düzende iş birimleri odaklı bir tutum sergilemekte ve entelektüel sermayeyi korumakta aciz kalmaktadır. Entelektüel sermayesini oluşturan yetenekli ve üst düzey katma değerli beyaz yakalıları koruyamayan kurumlar geleceğini riske etmekte ve görünmeyen önemli maliyetlere maruz kalmaktadır.

İnsanı merkezine alan her anlayış her zaman başarılı ve kalıcı olur. İnsanı merkezine almayan yöneticiler veya kurumlar ise yok olup gitmeye mahkum olurlar.

Kurumlarda sorun yaratacak konular, kurumların bildikleri sistemlerden kaynaklanmaz. Kurumların çöküşüne yol açan sorunlar, kurumların farkında olmadıkları sistemlerden kaynaklanır. Mevcutla, olması gereken arasındaki farkı koyacak bir sistem kurumlarda bulunmaz. Mevcut kendi içerisinde sorunsuz görünse de, herkes maddi görünen tarafa baktığı için, maddi olmayan tarafta yer alan beyaz yakalıların taşıdığı potansiyeller sürekli gözardı edilir.

Kurumları maddi (tangible assets) ve maddi olmayan (intangible assets) varlıkları oluşturur. Herkes kurumun maddi varlıklarını bilir ve tanır. Ancak, kurumların maddi olmayan varlıklarını (entelektüel sermayesi) oluşturan en önemli kaynağı beyaz yakalılar, nedense tanınmak istenmez ve değeri bilinmez. Oysa maddi varlıkları, maddi olmayan varlıkları olan, entelektüel sermayesi içerisinde bulunan beyaz yakalıların aldıkları kararlar yaratır veya yok eder. İnsan Kaynakları Birimleri, “doğru insanları”, “doğru yerlerde” konumlandırır. Bu seçilen kişiler, kurumların “insan sermayesini” oluşturur. Kurumların doğru insanları seçmesi yetmez. Seçilen beyaz yakalıların potansiyellerini, bilgi ve becerilerini yetkinliğe dönüştürerek iç ve dış müşteriye karşı devreye sokması çok daha önemlidir. Buna “ilişki sermayesi” denir. Kurum içi kültürün bu ortamı desteklemesi, aşırı hiyerarşik olmaması ve psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamalarına set çekiyor olması ise “örgüt sermayesi”ni oluşturur.

İlişki sermayesi ile ilgili şu örneği verebiliriz. Çalışanınıza bugün kaç kalem mal ürettin diye soru yöneltebiliriz. Ancak kaç öneri geliştirdin veya kaç buluş yaptın diye sormak mantıklı değildir. Öneriyi veya yeni fikri motive olursa verecektir. İnsan mutlu ve tatmin olduğu zaman verimliliği artar. İlişki sermayesi bu bağlamda kritik önem taşımaktadır. İnsan, ilişki ve örgüt sermayesinin biraraya gelmesi kurumun entelektüel sermayesini oluşturur.

Oluşturduğumuz model, CHO'lara en önemli görev olarak entelektüel sermayenin korunması misyonunu yüklemektedir. Yönetim Kuruluna doğrudan rapor yazmaları ve İnsan kaynakları biriminden bağımsız olması modelin özünü ve gücünü oluşturmaktadır. CHO'lar, sadece yetenek havuzunda yer alan beyaz yakalıları

koruyarak kurumu geleceğe taşımak kadar kurumun bilinmeyen veya göz ardı elden kara deliklerini kapamak misyonunu da modelde dolaylı olarak yüklenir.

Zihin, fizikle birlikte çalışır. Fizik de zihinle birlikte. Eğer beyaz yakalılar mutlu değilse, yaşam enerjilerinde tıkanıklıklar baş göstermeye başlayacak, bağışıklık sisteminin çökmesiyle başta depresyon olmak üzere PTSD (Travma Sonrası Stres Bozuklukları) gibi patolojik durumlar ortaya çıktığında, bu durum kurumların sağlık giderlerinde son derece önemli artışlar meydana getirecektir. Konsantrasyon, düşünce üretimi, yaratıcılık, iş veya müşteri odaklı çalışmak bu aşamadan sonra zaten mümkün olamamaktadır. İş kalitesinde önemli düşüşler ve müşteri kayıpları ve bilançoya yansıyan zararlar yaşanacaktır. Amerika’da mobbing sonrası yüzlerce milyon dolar sağlık gideri harcamasına ulaşıldığı belirtilmektedir. Mutsuzluğun en büyük kaynağı olan yıldırma süreçlerinin, beyaz yakalının istifası ile sonuçlanması halinde; entelektüel sermaye erozyonu ve kurum kültüründe yozlaşma, beyaz yakalıların hizmet akdinin fesih edilmesi halinde ise; kuruma karşı açılacak davalar nedeniyle hukuksal giderlerde artışlar söz konusu olmaktadır. Ayrılanların yerine yeni eleman istihdamı ve eğitimi de ayrı bir maliyet olarak kurumlara yansımaktadır. Bu kara deliklerin hepsinin CHO modeli ile mutluluğun dolgu malzemesi ile doldurularak kapanması mümkündür.

Mutsuz beyaz yakalıların sorunlarının çözümü ve kurumları geleceğe taşıyacak fikirlerin ve kararların çıkacağı yetenek havuzlarının korunması ve kurumların kara deliklerini kapamanın yolu CHO modelinden geçmektedir. CHO’ların görevi, yetenekli beyaz yakalıların mutlu olmalarını (iş tatmini) sağlamak, motivasyonlarını yüksek tutmak, kurum içinde kalmaları için gerekli atmosferi sağlamak ve yeri geldiğinde mobbing savaşçısı olarak psikolojik yıldırmalara karşı mücadele ve müdahale etmektir. Bu şekilde oluşturulacak ortam, kurumun duygu haritasını pozitif duruma geçirecektir. Bu ortamda, potansiyelli çalışanların işe daha fazla odaklanmaları ve daha iyi iş çıkarmaları, daha yaratıcı olmaları ve kuruma daha fazla bağlanarak, çalıştıkları kurumları geleceğe taşımaları beklenir. Sonuçta, kurumlar sıradan bir tabelanın ötesine geçip, kalbi atan ve sürekli yaşayan bir organizma haline gelir.

CHO'ların konumu itibariyle, İnsan Kaynakları'ndan bağımsız olması ve kurumun dışından bir profil olmasının yapılacak işin kalitesini ve objektivitesini arttıracakı beklenmektedir. İK ile işbirliği içerisinde ancak bağımsız ve doğrudan icra kuruluna bağlı olarak çalışarak raporlama yapmasının kritik olduğu düşüncesindeyiz. İK da çalışan birinin de bu yönetim modelini gerçekleştirmesi mümkündür. Ancak, CHO olacak kişi insan kaynakları'dan geçse de geçtikten sonra insan kaynakları ile sinerji dışında organik bağının kalmaması beklenmektedir.

İK biriminin ilk aşamada modele bir direnç göstereceği öngörülmüş. Ancak, İK birimi fonksiyonel açıdan örneğin ücret yönetimi gibi maddi bir süreci yönetirken CHO maddi olmayan varlık yani entelektüel sermayenin yönetimi ile işgal edecek ve aynı zamanda söz konusu entelektüel sermayenin mobbing gibi nedenlerle erezyonunu önleyen koruyucu bir ağ modeli oluşturacaktır. Yaptırım gücüne sahip olmayıp, alınan kararları icra kuruluna raporlayacak alınan onay doğrultusunda gerekli önlemleri yine İK birimi tarafından yönetimle birlikte alınacaktır.

Ülkemizin ilişki toplumu olması ve duygusal yapısından dolayı Mutluluktan sorumlu başkan adı ile konumlandırılan modelde CHO'nun temel karakteristik olarak iletişimi, empatisi, aktif dinlemesi, ilişki ve yetenek yönetimi güçlü, iç ve dış müşteriye hizmet veren yönetsel kadrolarda yer almış, asgari on yıl iş tecrübesi tercihen sektör, koçluk, mentörlük, insan kaynakları alanında tecrübesi bulunmasının CHO'nun etkisini arttıran diğer özellikler olarak kaydedilmiştir. CHO'nun kesinlikle mesleki yaşamında başarı öyküleri olması tercihen dip yapmış olması da yine CHO'nun gücünü arttıran diğer bir yönüdür.

## 5. MUTLULUK YÖNETİCİSİ MODELİ - MÜLAKATLAR

Tezin bu bölümünde CHO yönetim modeli ile ilgili başta finans olmak üzere İnsan Kaynakları üst düzey yöneticilerinin fikirlerini, davranışlarını ve model ile ilgili görüşlerini almak için anket ve derinlemesine mülakat araştırması planlanmıştır. Bu araştırmayla ilgili detaylar bu bölümün konusunu oluşturmaktadır.

### 5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, başta finans olmak üzere bir çok sektörde Türkiye’de ki İK alanında stratejik düzeyde rol alan kişilerin CHO yönetim modeli hakkında düşüncelerini almak amacıyla hazırlanmıştır. Kendi kurumlarında uygulayabilecekleri stratejik ve operasyonel modelleri ortaya çıkartmak bunların sonucunda ülkede yer alan şirketlerde uygulanabilecek bir yönetim modeli olup olmadığı tartışılmıştır.

### 5.2 MÜLAKAT YAPILACAK KİŞİLERİN SECİMİ VE MÜLAKAT SORULARININ SEÇİMİ

Türkiye de İnsan Kaynakları konusunda önemli şirketlerde yer alan (20) üst düzey yönetici seçilmiştir. Seçilen kişilerin on yıl ve üstü çalışmaları gözönüne alınmıştır. Kurumlarında en az 500 kişi ve daha fazla çalışan şirketler tercih edilmiştir.Yüzde 40 'ı finans sektöründen diğerleri muhtelif sektörlerden (FMSC, Telekom, Enerji, Kozmetik, Medya, Kozmetik, Demir-çelik gibi) seçilmiştir.

01.06.2013-31.08.2013 yüzyüze derinlemesine mülakat ve anket yönetimi ile bilgi toplanmıştır.Mülakatta aşağıda belirtilen dört soru sorulmuştur. Bu sorular şunlardır:

1 - CHO örgüt içerisinde hiyerarşik yapıda nerede olmalıdır?

(Hangi birime bağlı olmalıdır? Yetkileri nereye kadar olmalıdır? Vermiş olduğu kararlar is süreçlerini doğrudan etkilemeli midir? v.b.)

2 - Sizce CHO'nun şirket içerisinde görev tanımı ne olmalıdır?

(Sadece danışmanlık mı yapmalı? Karar süreçlerinde yer almalı mı? Yeteneklerin hangi tür problemlerini ile uğraşmalıdır ? v.b.)

3 - Sizce CHO olacak kişinin geçmiş eğitim ve iş hayatı (background'u) ne olmalıdır?

(Sektörde çalışmış olmalı mıdır? Kaç yıllık tecrübe, ne tür yetkinlik ve kişilik özellikleri gerekir? v.b.)

4 - Su anda CHO'u mevcut şirketinizde konumlandırılmasını ister misiniz?

Bu sorulara verilen cevaplar 5.3. bölümde verilmiştir.

### 5.3 YAPILAN MÜLAKATLARIN ANALİZİ

Yapılan mülakatlar ile ilgili bilgiler ve sonucunda verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

a) CEMAL KARAYORMUK: FİBA BANKASI İNSANKAYNAKLARIBİRİM YÖNETİCİSİ:

“Bu konuda iki farklı yaklaşım öngörülebilir: Birincisi, klasik yönetim modeline göre; CHO'nun görev tanımı danışmanlık seviyesinde tutulmalıdır. Firmada (varsa) Birinci soruda belirtilen modellerden hangisinin seçildiğine bağlı olarak; Şirketlerin en büyük sıkıntısı yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı bilgi CHO'nun Yönetim seviyesinde etkili bir figür olabilir. Yönetim Kurulu bağımsız şikayet/ talep mekanizması/süreci'nde görev tanımı ile ilişkili konularla ; (1) özellikle yönetim modellerine aşina ve sektörde uzun süreli tecrübe sahibi akışının sağlıklı olarak sağlanamamasıdır. Bu problem yönetim kadrolarının üyesi, icra görevi olmayan bir Yönetim Kurulu Üyesi ya da kıdemli bir Genel Müdür ilgilenebilir. Karar süreçlerinde yer alınması özellikle kurumsal şirketlerde yetki/mentorluk/koçluk eğitimi ve tecrübesi olan, tercihen İnsan Kaynakları çalışanları için yaptıklarını alt kadrolara yeterince anlatamaması ve yararlı yardımcısı olabilir. İkincisi ise kıdem ya da unvana bakılmadan tamamen sorumluluk karmaşasına yol açabilir. Dolayısı ile daha çok danışman, ya da eğitim konusunda tecrübeli, iletişim, problem çözme, çatışma yönetimi geri bildirimler alamamasına, aşağıda yer alan çalışanların ise kendilerini yetkinlikleri kendi aralarından seçeceği bir temsilci olabilir. Denetleyen konumunda olması daha efektif görev yapmasını sağlayacaktır. Yetkinlikleri gelişmiş üst düzey yöneticiler ya da (2) şirkette en az 3 yıl

görev yönetime karşı ifade edememelerine sebep olmakta, zaman ve kaynak israfına şahsi kanaatim birinci model ile ikinci modelin bir arada kullanılması bu pozisyonun yapmış performansı yüksek, aidiyet hissi gelişmiş, dahil olduğu jenerasyonun yol açmaktadır. İnsan Kaynakları birimleri her ne kadar bu görevi yerine efektifliğini oldukça arttıracaktır: CHO ve Asistan CHO :) jargonuna ve hayat görüşüne hakim, sosyal, aktif, katılımcı ve iletişim yeteneği getirmeye çalışsa da bir noktadan sonra işveren temsilcisi sıfatı ile bu konudaki. Diğer taraftan spesifik bir isim verilmemekle birlikte yeni İş Sağlığı ve Güvenliğigüçlü bir çalışan bu görevi üstlenebilir. Hareket alanları kısıtlanmaktadır. Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri yasası ile gelen İSG Kurulu'nda görev alacak olan Çalışan Temsilcileri de aynı ve bunun bir mekanizma aracılığı ile güçlü bir şekilde hayata geçirilmesi şirket görevi üstlenebilir. CHO'nun tespitlerini ve çözüm önerilerini rahatlıkla her türlü içi demokrasi için de gereklidir. Dolayısı ile CHO yapılanması bu ihtiyacı icrai makama iletebilme yetkisinin olması önemlidir. Yetki ve sorumluluk karmaşasına karşılayabilecek en sağlıklı mekanizma olacaktır. Yol açmaması için karar alma yetkisi ilgili icra makamlarda olabilir. “

b) MAHMUT ÖZGÜN: SİMFER İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“İnsan Kaynakları bünyesinde ya da direkt genel müdüre bağlı olmalıdır. Şirketin vizyonuna uygun kararı alanları etkileyecek, karar vericileri stratejik düşünebilen, yenilikçi, analiz yeteneği gelişmiş. Tercihen MBA mutlaka. Çünkü hızlı büyüyen, dolayısıyla mevcut yeteneği tutabilmek ve yönlendirecek ya da karar alan konumda olmalıdır. Mezunu ve en az 5 yıl benzer pozisyonda tecrübeli olmalı aramıza yeni arkadaşları katabilmek adına kritik bir önem sahip olmalı.”

c) BAŞAK ERTAŞ GÖDEK:İNCİ HOLDİNGİNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“Yukarıdaki tanımda sadece öneri yapacak demiştik. Burada karar yetkisini şirket içinde "danışman" rollerin uzun süre yaşamayacağına inananlardanım. İş nasıl tanımlama, ne sorumluluk ve yetki vereceğimize göre değişecektir. Sistemlerin ve rollerin varlık nedenlerinin, performans göstergelerinin sormuşuz. Karar yetkisi ve hiyerarşideki yeri konusunda bir görüş önermek içinŞirket birisine bir şey danışma ihtiyacı hissediyorsa, şirket içinde ve katma değerlerinin tam ve herkes için açık olacak biçimde tarif edilmesi gerektiğine nelerden sorumlu olacağını bilmeye ihtiyacım olur. Biriktirebildiğinden

daha fazla deneyim, gözlem, bilgi, beceri ihtiyacı var demek. Birisi şirket içinde kalarak "danışman" perspektifini sağlamakta zorlanıyor. Bakış açısı zamanla şirketinki ile sınırlı kalıyor diye düşünüyorum. Yetenekleri izlemek, gelişimlerini takip etmek, yöneticileri, insan kaynakları ve kariyer süreçleri arasında köprü olmak ve geribildirim mekanizmalarının çalışmasını sağlamak temel görev alanları olabilir.”

d) ARTEMİZ GÜLER: JONHSON CONTROLS İNSANKAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“Doğrudan CEO veya Başkan a bağlı olmalı. Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi gibi. Sadece sorgulamak!Sektör bilgisi bence anlamsız. Farklı sektörlerden olması,"kalbe dokunmayı".

e) SİBEL AKBAY: RAMADA PLAZA TEKSİLTAKENT İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANI

“CHO, doğrudan GM ya da karar verici en üst makama rapor vermelidir. Şirketin CHO'nun danışmanlıktan ziyade bir koç şapkasıyla var olmasını tercih ederim. CHO nun sektörden olup olmaması konusunda kararsız kaldım. Sektör içinde henüz yeni açılmış bir işletme olduğundan doğru bir zaman olmaz. Ancak tabii ki kırmızı çizgileri önceden ortaya konulmalı ve anlaşma sağlandığı takdirde kontrat içinde bu sayede "yeteneklere" özelliklerinin farkındalığını ve sınırlarının nerelere kadar olursa; dinamikleri - dokuyu- aynı lisanı biliyor olması süreç içinde daha hızlı isterim. CHO nun şirket içindeki varlığı yukarıda tanımlanan misyon ve işlevinin net olarak belirtilmeli, "yetenek" adaylarıyla paylaşılmalı ve buna göre CHO nun genişleyebildiğini görmesini sağlayacak bir yöntemle yaklaşması mümkün olur. İlerlemesi avantaj olur. Eğer sektör dışından olursa tamamen objektif, kişisel ötesinde tüm çalışanlar için büyük bir motivatör. İnsan kaynakları için destekçi, GM için farklı ve yetkileri bu sınıra kadar serbest bırakılmalıdır. Çıkan sonuçların önerilmesi, doğrudan bu şekilde bir danışmanın yön veren - karar veren ve bu sebeple de farkında bariyerleri olmadan sistemi-süreçleri ve "yetenekleri" algılaması söz konusu olur. Objektif bir bakış açısı. Süreçlere müdahil olunmasından daha objektif kalabilmeyi sağlayacaktır. Yeteneklerin sınırlanmasına sebep olma riskini ortadan kaldırır. Ayrıca nereden diploma aldığından ziyade, insanı ne kadar sevdiği, ne kadar sabırlı - danışman



kendi deneyimlerinden referans alır, oysa yeteneklerin ortaya dürüst- güvenilir - objektif - yapıcı- yüreklendirici -yaratıcı - iletişim becerileri çıkartılabilmesi ve problemlerin çözümü tamamen yargı-kişisel deneyim gibi güçlü olabildiği çok önemli. Düzgün ve doğru bir Türkçe konuşuyor olması, tuzaklardan uzak kalmakla mümkün olabilir. Karar süreçlerinin; öncelikle yabancı dil bilgisi önemli diye düşünüyorum. İş hayatını biliyor olması, özellikle "yetenek" + GM + CHO arasında olmasının ve CHO nun durumu ortaya koyan departman yada ekiplere liderlik etmiş üst düzey yönetici deneyimi olması rolüyle bulunmasının doğruluğuna inanıyorum. Koçluk bakış açısı ile ,"Yeteneğin"bir CHO olarak pek çok dinamiği görebilme avantajı sağlayacaktır. Problem olarak gördüğü alanlar üzerine çalışılmalı, diğer taraftan GM (üst yönetimin) daha önceden "yetenekle" de paylaşılmış olan beklentileri de dikkate alınmalıdır.”

f) FATİH AKÇAY: DEMSA GROUP İNSAN KAYNAKLARI YÖNETMENİ:

Doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olmalıdır ve hatta mümkünse Yönetim Kurulu Danışmanlık olmalıdır, ama karar süreçlerinde yönlendirici ve görüş bildirici hem iş (business) hem de İK deneyimli olmalıdır. Sektör deneyimi önemli değil. Bana bağlı grup şirketlerinde konumlanmasını tercih ederim, zira İK konularını üyesi olmalıdır. Kararları süreçleri doğrudan etkilemelidir. Hatta sektör deneyimi olmasa daha iyi bile olur zira sektör varsayımlarından vurgulayıcı destekleyici olur. Farklı bir vizyon sağlamalı.Orta düzeyde tecrübe süresi olmalı, az tecrübeli konuya hakim olamaz çok tecrübeli ise genç çalışanlardan iş ve sosyal bakış olarak uzak kalır. Sabırlı, vizyoner, sabit kavramı olmayan, yönlendirici ve yöneltici olmalıdır.”

g) OKSAN ALGUR: GREİF FBS İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“İnsan kaynakları'na bağlı olabilir ama dottedline ile GM'e de bağlanabilir. Evet etkilemelidir.İK için yeni pozisyonlar üretebilir, İnsan kaynakları ile el ele çalışır. GM için strateji oluşturulabilir. İnsan Kaynakları alanında en az 7-8 yıl deneyim, sosyal bölüm mezunu olabilir, iletişimi ve insanla ve motivasyonla ilgili pek çok konuyu hızlandırır. Sadece danışmanlık değil, stratejik rolü de olmalı. İnisiyatifi kuvvetli, liderlik potansiyeli olmalı.”

h) SEVİL TAŞKANNUROL: INVESTMENT BANK İNSAN KAYNAKLARI  
MÜDÜRÜ

“İK/Kurumsal İletişim Önerici olmalıdır. Kariyer gelişimi, elde tutma, iş ve yaşam dengesi. İK/Kurumsal iletişim, min. 5 yıl yöneticilik deneyimli bir birim olarak olmasa da İK/Kurumsal İletişim altında bir fonksiyon olarak yer verilmeli.”

i) NECMEDDİN HOCAOĞULLARI: A&T BANK İNSAN KAYNAKLARI  
MÜDÜRÜ

“CHO Direkt Yönetim Kurulu Başkanına bağlı olmalı. Ana stratejiler doğrultusunda hazırlanan MTP lerde ayrı bir yeri bir bütçesi olmalıdır. Personelin kariyeri ile ilgili alınacak tüm kararlarda öncelikli söz hakkı olmalı. Danışmanlığın yanısıra personel komitesi, disiplin kurulu, atama komitesi, vb. gibi yapılarda karar yetkisi olmalı. Eğitim ve geçmiş iş hayatından daha önemlisi halden anlayan, insancıl ve empatik kişilik özelliğine sahip olmalı ve yönetim ile personel arasında doğru bir kanal ve köprü olabilecek bir yapıda olmalıdır. CHO olacağı firmanın bulunduğu sektörde alt kadrolardan yetişmiş deneyimli bir yönetici olması faydalı olacaktır. Çünkü, şirketlerde hiçbir yönetici çalışan motivasyonunu ön planda tutmaz. Öncelik iş verenin çıkarlarıdır. Sendika ise kocaman bir balon olduğundan çalışanları düşünecek ve mutluluklarını gözetecek yapılara ihtiyaç var.”

j) HAKAN ARSLANTURKİŞH BANK İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“CHO örgüt içerisinde doğrudan genel müdüre bağlı konumda olmalıdır. Diğer yönetimlerle doğrudan irtibata geçerek iş planları, çalışmaları hakkında bilgi alabilmeli, görüş ve önerilerini üst yönetime ileterek aksiyon alınmasını sağlayacak yetkilere sahip olmalıdır. Doğrudan etki yerine, dışarıdan çalışma yapısını görerek, yönetimlerin belirlenen stratejiler doğrultusunda hareket etmesi yönünde görüşleri üst yönetime ileterek aksiyon alınmasına katkı sağlamalıdır. Yönlendirici olmalı, zorlayıcı olmamalıdır. CHO danışmanlık görevini yapmakla birlikte çalışanlarla üst yönetim arasında köprü görevine göre yönetim stratejilerini, planlarını çalışanların daha iyi kavraması anlaması yönünde çalışmalı, aynı zamanda çalışanların kuruma bakış açılarını da üst yönetime aktararak sinerjiyi artırıcı rol oynamalıdır. Bu görevi yerine getirirken organizasyondan bağımsız davranmalı ve herhangi bir etki altında kalmadan,

çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı, huzurlu çalışmalarına katkı sağlayacak etkinliklerde rol oynamalıdır. Çalışanların kendi geleceklerinin, kurumun geleceğiyle paralel olması için gayret göstermelidir. Sektörde çalışmış olması önemlidir. Örneğin bankacılık sektöründe görev yapacaksa mutlaka bankacılık dinamiklerini görmüş, iç yapıyı bilmesi önemlidir. Sosyal yönü kuvvetli, iletişim yönü kuvvetli olmalıdır. Eğitim geçmişi, üretim sektörü ise, örneğin, mühendislik, işletme, sosyal bilimler, bankacılık sektörü ise işletme, sosyal bilimler alanlarında öğrenim görmüş olması gibi düşünebiliriz. Geçmiş deneyimleri itibariyle belli bir konuma gelmiş olması, gelecek kaygısı olmadan çalışma imkanının olması daha cesur, etkili çalışmasına katkı sağlayacaktır. Çalıştığım kurumda CHO konumlanması organizasyon değişikliklerin yaşandığı şu dönemde uygulanamasa da, bu yapılanma sonrası kurulması durumunda katkı sağlayacağımı düşünüyorum. “

k) CANAN ÇOBANKARA: AVON İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“Fikrimce bahsedilen iş tanımı (yeteneklerin performansının ölçümü, gelişimi, motivasyonu) İK departmanı ve tüm yönetim ekibinin sorumluluğudur. Odak yitimi durumlarında veya bağımsız görüş ihtiyacı olduğunda dış danışmanlardan zaman zaman yararlanılabilir. Danışmanlık yapıp öneri sunabilir. Ne kadar uygulandığını takip edip yönetime raporlayabilir. Sektör tecrübesi artı olur ama şart değil diye düşünüyorum. İş hayatı, yönetim tecrübesi mutlaka gerekli. Kişilik özellikleri olarak da iletişim becerisi güçlü, kendine güvenli, ikna becerisi olan, analitik düşünen, iyi organize olabilen biri olmalı. Kavramla ilgili çok fazla bilgim yok, zaman zaman bağımsız danışmanların tecrübelerinden, nesneliğinden ve ekipleri odaklamasından faydalanıyoruz. CHO konumlandırması ise global bir şirket olduğumuz için üst yönetimden onay gerektiren bir konu.”

l) TUBA DEĞER CİHANTEPE: DİLER HOLDİNG İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“Bence yalnızca Yönetim Kurulu’na raporlama yapmalıdır. Bence iş süreçlerine karışmamalı, yalnızca ilişki yönetimi yapmalı karar süreçlerinde yer almamalıdır. Yalnızca ilişki yönetimi, yetenek yönetimi ve buna benzer yapmalı birebir aynı olmasa bile paralel de olsa sektör deneyimi olmalı, iş hayatında bir çok kademe çalışmış

olmalı, iletişim, kriz yönetimi vb çok iyi olmalı, mümkünse sınırları alınmış olmalı. Henüz çalıştığım yerde yeniyim. Dolayısıyla bu soruyu cevaplamak için henüz erken diye düşünüyorum”

m) SERTAP MANTİN: TÜRK TELEKOM İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ

“CHO esasen dışardan bir 3. göz, dışardan seslenen ve önerileri ile çalışanları ivmelendiren bir yerde olmalıdır. CHO - Şirketin motivasyon ve mutluluk ibresini yükseğe çıkaran kişidir. Danışman ama yaptırım yetkisi olmalıdır. Hastalıkları teşhis edip reçeteyi veren ve reçeteyi ilgili birimlere uygulatan kontrol eden olmalıdır. Öncelikle çalışan bağlılığı insan kaynakları tecrübesi olmalı en az 10 yıl. Empati kurma, araştırmacı, müşteri odaklılık, bağımsız olmalıdır ki yanlışları düzeltebilsin, buzları kırabilsin, çıkar eş dost ilişkisinden ve hiyerarşi baskısından uzakta olmalıdır. yapılması gerekiyor tabii ki. Yeteneklerin elde tutulmaları ile ilgili tespitler olmalı, değişim yönetimi konusunda uzman ve inovativ stratejist kararlar alma ve yönetim kuruluna bağlı olmalıdır. Kayıpların nedenini ortaya çıkarmalı ve elde tutulmaları için ilgili birimlere yönelik uygulama yetkisine sahip, enerjik, dinamik, kendi kendini motive edebilen vs.Çalıştığım şirketimi düşündüğümde esasen yabancı- Türk ortaklı olduğundan böyle bir pozisyonun özellikle henüz tam özelleşmenin başında olan bir şirket olarak daha erken diyorum. Organizasyonun içinde olmalı fakat vip genel müdür yardımcısı pozisyonu her yere hakim olup hiyerşinin çok sağlam olduğu bir şirket olduğundan kendisine rakip olarak görecektir direktör olmasını isteyecektir. Direktörlük yapısında olursa hiyerarşiden etkilenecek ve yol alamayacaktır. Gene iç politikalar doğrultusunda iş yapacaktır. Vermiş olduğu kararlar iş süreçlerini etkileyecek kararlar doğrultusunda iş yapış olacaktır.”

n) VEDAT KORKMAZ: KOÇ INFO GROUP İNSAN KAYNAKLARI  
DİREKTÖRÜ

“CHO için tanımlanan görev: yeteneklerin bireysel bazda ihtiyaç ve problemlerini çözmek ise; Yöneticiden beklediğimiz liderlik görevinin önemli bir parçası bu görevdir. Böyle bir pozisyonun varlığı, yöneticilerin temel insan yönetimi görevlerini zaman içinde devretmeleri ve uzun vadede bu yetkinliklerinin zayıflamasına doğru gidecektir. Yöneticinin destek ihtiyacında ise mevcut durumda farklı alternatifler ile çözüm

oluşturulmaktadır. Örneğin business'ın çok içinde olan HRBP (İK İş Ortağı) yapısı oldukça etkin olarak çözüm üretebilmektedir. Bireysel problemlerle ilgilenmeyip yeteneklerin şirket genelindeki sorunları ile ilgilenmesi düşünülüyor ve organizasyonda bir Yetenek Yönetimi uygulaması yok ise iletişim, motivasyon ve aidiyet konularında fayda sağlayabilir. Yukarıdaki tanımdan anladığım; doğrudan Yönetim Kurulu'na raporlayan bir kutu olması düşünülmektedir. Bu durum özellikle içinde bulunduğu ortamı anlama ve aidiyet konusunda sorunlar yaratabilir, önerileri gerçek hayat ve uygulamadan uzak kalabilir endişesi taşımaktayım. İnsana değer veren şirketlerde İnsan Kaynakları bölümünün ana işi ve amacı çalışanların motivasyon ve istekliliğini yüksek tutarak, potansiyeli performans ve aidiyete dönüştürmek ve bu dönüşümü sürekli kılabilecek güçlü bir kurum kültürü oluşturmaktır. Bu nedenle bu pozisyon doğrudan insan kaynakları'nın en üst yöneticisine bağlı olmalıdır. Bu durumda gerçekten doğru fikir üretebilen bir CHO üretken ve yararlı olabilir. Sorumluluğu sadece fikir üretmekle sınırlı kalmayıp, o fikirleri hayata geçirmek ve sonuçları izlemek olarak tanımlanabilir. Aslında ben bu pozisyonun motivasyon, bağlılık ve iç iletişimden sorumlu kişi olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü Stratejik İK iletişim planları hazırlamak, algı yönetimini yapmak, dış bir göz olarak, bütünsel yaklaşım sergileyerek, objektif değerlendirme ve öneri getirmesi beklenebilir. Şu an özellikle HRBP organizasyonumuz ile iş birimlerimizin oldukça içindeyiz. Yeteneklerin her türlü sorununu biliyor, ve çözüm üretmeye çalışıyoruz. Bu kapsamda yöneticilerin de tam anlamıyla "iş ortağı" olarak çalışıyoruz. Yakın zamanda bir Endüstri Psikoloğu ile benzer amaçla ve görev tanımı ile çalıştık. Ancak, zaman içinde daha çok iletişim etkinlikleri ve aktivitelerinde destek almak noktasına geldik. Bir yılı aşkın süreyle çalışmamız boyunca, pozisyonun bağımsız çalışması nedeniyle işletme gerçeklerinden uzak kalabildiğini, çalışanların HRBP ler tarafından daha iyi takip edilerek çözüm üretilebildiğini gözlemledim. Bu nedenle şu aşamada mevcut organizasyonumuz içinde ihtiyaç olmayacaktır. "

o) CEYDA ÇAKIR: ERNST&YOUNG TURKEY İNSAN KAYNAKLARI  
LİDERİ

"Direkt yönetim kurulu başkanına raporlama yapmalıdır, işe alma ve terfi kararlarında etkili ve yetkili olmalıdır, iş süreçlerinin ve organizasyon yapısını etkileyen tüm kararları alabilmelidir. Danışman vasfı ve ikna becerisi mutlaka olmalı, bilgi ve tecrübesi

olmalı, liderlik vasfı da önemli tabii ki. End. Müh. Veya İşletme Mezunu olabilir, sektörel tecrübe önemli ama iyi bir CHO için sektörel ayırım yapmaya gerek yok diye düşünüyorum. Hizmet veya üretim sektörü, yabancı veya lokal firma arasında HR açısından pek bir fark yok. İnsan aynı insan, sadece çalıştıkları işler fark ediyor, sorunlarsa generik. Bizde zaten CHO tarzında yapılanma mevcut. Çok teşekkürler.

p) YONCA YÜCEL: GLOBAL MENKUL DEĞERLER İK DİREKTÖR YARDIMCISI

“Bunu Denetim Birimi'ne benzer bir hiyerarşik yapıda düşünebiliriz. Genel Müdür'e/CEO'ya doğrudan rapor eden ve HR Tepe Yöneticisi seviyesinde olmalıdır diye düşünüyorum. Bu operasyonel bir iş olmadığından yetkisi HR'ın üstünde olmamalıdır. Ancak karar alma ve uygulama anlamında iş süreçlerini doğrudan etkilemelidir diye düşünüyorum. Aksi halde mevcudiyeti meşru olmaz. Görev tanımı olarak baktığımızda; evet danışmanlık yapmalı ancak karar süreçlerinde de aktif yer almalıdır. Amaç, yetenekli çalışanların şirketteki mevcudiyetlerinin artması ise öncelikle onların performans gelişimlerini izlemeli, kariyer gelişimleri önündeki bariyerleri kaldırmak için uygun aksiyonlar alınmasını sağlamalı, organizasyonel ihtiyaçları günün şartlarına uygun hale getirilmesini sağlama yolunda projeksiyonlar yapmalıdır.”Bu alanda çalışacak kişilerin (asla) sadece akademisyen geçmişi olmaması gerekiyor. Bunu bazı şirketlerde şahit olduğum için yazıyorum. Eğitim geçmişi olarak ise; benim tercihim Psikoloji, Endüstriyel Psikoloji ve /veya Communications ya da İşletme üzerine bunlardan birini de okumuş kişilerden yana. İş tecrübesi ise 10 yıl ve artı. Yetkinlik ise, Project based çalışmış olmalı, marketing tecrübesi bulunmalı, yani hem iç hem dış müşteri ile çalışma tecrübesi olmalı. En önemli kişilik özelliği ise; iletişim yeteneği, empati, prezantasyon, ikna kabiliyeti ve takım çalışmasına yatkınlık olmalıdır. İlk aklıma gelenler bunlar. Evet , zira bir iş yerinde çok uzun yıllar çalışılırsa her seviyedeki insan için organizasyonel körlük dediğimiz olay ortaya çıkıyor. Bu nedenle, başka bir kişinin bakış açısının organizasyona ve mevcut çalışan havuzuna katkısı büyük olacaktır diye düşünüyorum.”

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütler için rekabet avantajı sağlayan entelektüel sermayenin korunması ve geliştirilmesi için Mutluluk Başkanı Yönetim Sistemi olarak adlandırılan yeni bir sistem önerilmiştir. Günümüzde örgütlerin fark yaratmasını sağlayan çalışanlardır. Bir örgütü diğerinden farklı kılan ve performans ve verimliliğini direkt olarak etkileyen sahip olduğu entelektüel sermayedir. Mutluluk Başkanı Yönetim Sistemi de çalışanların iş tatminini, örgüte bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında farklı yöneticiler ve uzmanlarla görüşülmüştür. Yapılan çalışmalar sonucunda uzmanların görüşleri çerçevesinde;

- a) CHO'nun yüzde (65)'i Yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmasını, yüzde (30)'u İK'ya bağlı olarak çalışmasını ve yüzde (5)'i ise Kurumsal İletişime bağlı olarak çalışmasını,
- b) CHO'nun katılımcıların tamamı dışarıdan danışman olarak konumlandırılmasını, yüzde (35)'i aynı zamanda stratejik karar verici bir yapısı olması gerektiğini,
- c) CHO'nun karakteristik özelliği olarak katılımcıların tamamı on yıl ve üstü iş tecrübesi bulunmasının, sosyal, insancıl, iletişimi, aktif dinlemesi, empatisi ve sabrının güçlü olması, takım yönetmiş, başarı kazanmış, ilişki ve yetenek yönetiminin üst düzeyde olması gerektiğini, yüzde (45)'i sektör tecrübesi bulunması da gerektiğini ve muhtelif görüşler olarak da insan kaynakları, koçluk, mentorluk, kurumsal iletişim alt yapısının, MBA'nin olması gerektiğini, inovatif ve mümkünse iş yaşamında bir kez dip görmüş olabileceğini,
- d) Katılımcıların tamamı böyle bir yönetim modeline pazarın ve sektörlerin ihtiyaç duyduklarını, yüzde (70)'i şirketlerinde uygulanabileceğini, yüzde

(20) si şirket dinamikler nedeniyle içeride uygulanamayacağını, yüzde (10)'u ise şirketlerinin bu konuda tepkisinden emin olmadıklarını

ifade etmişlerdir. Mutluluk kavramı kişilerin motive olmasını, hedeflere ulaşmada istekli olmasını, zorluklarla karşılaştığında pes etmemesini ve stres ile daha kolay bir şekilde baş edebilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerde kişilerin olumlu olma davranışını destekleyici sistemlerin sadece eğitimler ile değil aynı zamanda yönetsel sistemleri de etkileyecek şekilde planlanması gerekmektedir. Bu nedenle Mutluluk Başkanı Yönetim Sistemi şirketlerin verimliliğini ve performansını artırmak amacıyla örgütlere faydalı olabilecektir. Ancak bu sistemin etkinliğinin artırılabilmesi için farklı örgütlerde denenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Aytaç, S., 2005. *Çalışma yaşamında kariyer: yönetimi, planlaması, gelişimi ve sorunları*. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Çalık, T. ve Ereş, F., 2006. *Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Erdoğmuş, N., 2003. *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Greenhaus, J.H., 1987. *Career management*. (U.S.A.) New-York: TheDrydenPress.

Lewis, S., 2011. *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*(U.S.A.)

Luthans, F., Youssef C. M., and Avolio, B. J., 2006. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*(U.S.A.)

Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. New York: McGraw Hill.

Veenhoven, R. 1996. *The study of life satisfaction*. Eötvös University Press. (Sweden).

### ***Sürelî Yayınlar***

Baydoğan, E., 2007. Kariyer yönetimi. *Eğitişim Dergisi*. 16.

Gunz, H., 1989. Thedualmeaning of managerialcareers: organizationalandindividuallevels of analysis. *Journal of Management Studies*. 26 (3), pp. 225-250.

Sümer, H.C., 1999. İnsan kaynakları yönetimi etkinliği olarak örgütsel kariyer planlama ve geliştirme. *Türk Psikoloji Bülteni*.4 (9), ss. 62-65.

Luthans, F.,Avolio, B. J., 2009. The “Point” of Positive. *OrganizationalBehaviorJournal of OrganizationalBehavior*30, pp. 291–307.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

## ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : İlham Süheyl Aygöl
- Sürekli Adresi** : Bizimtepe villaları. No:23 Sahil yolu Demirciköy-Sarıyer
- Doğum Yeri ve Yılı** : 29.11.65
- Yabancı Dili** : İngilizce
- İlköğretim** : 24 Şubat İlkokulu 1972-76
- Orta Öğretim** : Cumhuriyet Ortaokulu 1977-79, Trabzon Lisesi 1980-82
- Lisans** : Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi 19883-88
- Yüksek Lisans** : Bahçeşehir Üniversitesi - 2013
- Enstitü Adı** : Sosyal Bilimler
- Program Adı** : İnsan Kaynakları
- Çalışma Hayatı** : 1990-2007 Akbank TAS Müfettiş, Bölge Müdürü, Departman Müdürü, Bölüm Başkanı, İş Birimi Başkanı
- 2007-..... Turkkariyer İnsan Kaynakları Eğitim ve Danışmanlık AŞ. Yönetim Kurulu Başkanı