



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Büşra YILMAZ

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİKTE SOFT BECERİLERİN ÖNEMİ
ANTALYA ÖRNEĞİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Büşra YILMAZ

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİKTE SOFT BECERİLERİN ÖNEMİ
ANTALYA ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Bahar URHAN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Büşra YILMAZ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Abdullah Koçak

Üye (Danışmanı): Doç. Dr. Bahar Urhan

Üye : Doç. Dr. İsmail Aysad Güdekli

Tez Başlığı: İstihdam Edilebilirlikte Soft Becerilerin Önemi: Antalya Örneği

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26.01.2023

Mezuniyet Tarihi : 09/02/2023

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İstihdam Edilebilirlikte Soft Becerilerin Önemi: Antalya Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Büşra YILMAZ



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



01/02/ 2023

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Büşra Yılmaz
Öğrenci Numarası	201952020004
Anabilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Bahar Urhan
Yüksek Lisans Tez Başlığı	İstihdam Edilebilirlikte Soft Becerilerin Önemi: Antalya Örneği
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2005558186
Rapor Tarihi	06.02.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %6 Alıntılar dahil: %11
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
<p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım.</p> <p>() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p>	
Gerekçe:	
<p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p>	
Doç. Dr. Bahar Urhan	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZ.....	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM SOFT BECERİLER

1.1. Etkili İletişim Becerisi	4
1.1.1. Kişilerarası İletişim.....	7
1.1.2. Sözsüz İletişim.....	10
1.1.3. Sözel İletişim	12
1.1.4. Dinleme	12
1.1.5. İkna	16
1.1.6. Özgüven	17
1.1.7. Empati.....	19
1.1.8. Kültürlerarası İletişim	23
1.2. Duygusal Zekâ.....	24
1.3. Takım Çalışması Becerisi	27
1.4. Problem Çözme Becerisi.....	30
1.5. Etkili Sunum Becerisi	33
1.6. Esneklik/Uyum Sağlama Becerisi	34
1.7. Yaratıcılık.....	36
1.8. İş Ahlakı.....	38
1.9. Zaman Yönetimi	39
1.10. Stres Yönetimi	41
1.11. Liderlik	42

İKİNCİ BÖLÜM

ANTALYA'DA YAŞAYAN İŞ İNSANLARI İLE AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ'NDE OKUYAN SON SINIF ÖĞRENCİLERİNE GÖRE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK SÜRECİNDE SOFT BECERİLERİN ÖNEMİ

2.1. Araştırmanın Yöntemi	46
2.2. Araştırmanın Uygulanması ve Örneklem	46
2.3. Veri Toplama Araçları	47
2.4. Verilerin Analizi ve Kullanılan Testler.....	47
2.5. Araştırma Soruları	48
2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	48
2.7. Mülakat Görüşmelerinin Bulguları.....	48
2.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	49
2.7.2. Katılımcıların İş Deneyimi ve Yöneticilik Yaptıkları Süre	49
2.7.3. Katılımcıların İstihdam Edilebilirliğe Dair Görüşleri.....	50
2.8. Anket Bulguları	66
2.8.1. Katılımcıların Bazı Özellikleri	66
2.8.2. Becerilerle İlgili Maddelerin Faktörleri	68
2.8.3. Faktörler ve Değişkenler Arasındaki İlişki	72
2.8.4. Katılımcıların İş Hayatında Gerekli Buldukları Beceriler	77
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA.....	85
Ö Z G E Ç M İ Ş.....	94

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	49
Tablo 2.2 Katılımcıların Yaş Ortalaması Dağılımı	49
Tablo 2.3 Katılımcıların İş Deneyimi Süreleri.....	49
Tablo 2.4 Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Süre.....	50
Tablo 2.5 Katılımcıların İşe Alacakları Kişilerin Sahip Olmasını Arzu Ettikleri Beceriler	50
Tablo 2.6 Katılımcıların İşe Alacakları Kişilerin Sahip Olmasını Arzu Ettikleri Beceriler Oranı	51
Tablo 2.7 Katılımcıların Çalışanlarından Arzu Ettikleri Beceriler	52
Tablo 2.8 Katılımcıların Mevcut Çalışanlarının Sahip Olmasını Arzu Ettikleri Beceriler	52
Tablo 2.9 Katılımcıların İnsan Kaynaklarının İşe Alım Mülakat Sorularındaki Ölçütler	53
Tablo 2.10 Katılımcıların İşe Alım Mülakat Sorularında Yer Alan Ölçütlerin İçerdiği Beceriler	53
Tablo 2.11 İşe Alım Sürecinde Diplomanın Önemi	54
Tablo 2.12 İşe Alınacak Kişilerin Mezun Olduğu Okulun Önemi	55
Tablo 2.13 İşe Alınacak Kişilerin İletişim Becerileri Önemi	55
Tablo 2.14 İşe Alınacak Kişilerin İletişim Becerilerini Ölçme	56
Tablo 2.15 İşe Alınacak Kişilerin İletişim Becerilerini Ölçme Yöntemleri	57
Tablo 2.16 İşe Alınacak Kişilerin Güvenirliğinin Önemi	58
Tablo 2.17 İşe Alınacak Kişilerin Güvenirliğini Test Etme Yöntemi.....	58
Tablo 2.18 İşe Alınacak Kişilerin Özgüvenli Olmasının Önemi	59
Tablo 2.19 İşe Alınacak Kişilerin Özgüvenini Test Etme Yöntemi.....	60
Tablo 2.20 İşe Alınacak Kişilerin Duygusal Zekâsının Önemi	61
Tablo 2.21 Soft Beceriler Kavramı	63
Tablo 2.22 Katılımcıların Soft Beceriler Örnekleri.....	63
Tablo 2.23 Katılımcıların Duygusal Zekâsının Yöneticiliklerine Etkisi	65
Tablo 2.24 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	66
Tablo 2.25 Katılımcıların Yaş Grupları Dağılımı	66
Tablo 2.26 Katılımcıların Okudukları Bölüm.....	67
Tablo 2.27 Katılımcıların Anne Eğitim Durumu	67
Tablo 2.28 Katılımcıların Baba Eğitim Durumu.....	67
Tablo 2.29 Katılımcıların Beceriler İle İlgili Maddelere Yönelik Faktör Analizi Sonuçları ...	69

Tablo 2.30 Becerilerle İlgili Maddelerin Faktörlerinin Analiz Değerleri	71
Tablo 2.31 Becerilerle İlgili Maddelerin Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	71
Tablo 2.32 Katılımcıların Beceri Algılarının Merkezi Eğilim İstatistikleri	72
Tablo 2.33 Cinsiyete Göre Beceri Algısındaki Farklılık	72
Tablo 2.34 Cinsiyete Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları.....	73
Tablo 2.35 Okunan Bölüme Göre Beceri Algısındaki Farklılık	74
Tablo 2.36 Okunan Bölüme Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları	74
Tablo 2.37 Anne Eğitim Durumuna Göre Beceri Algısındaki Farklılık	75
Tablo 2.38 Anne Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları	76
Tablo 2.39 Baba Eğitim Durumuna Göre Beceri Algısındaki Farklılık.....	77
Tablo 2.40 Baba Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları.....	77
Tablo 2.41 Katılımcıların İş Hayatında Gerekli Buldukları Becerilerin Yüzdelik Oranları	78

KISALTMALAR LİSTESİ

IQ	Entelektüel Zekâ
EQ	Duygusal Zekâ
CV	Özgeçmiş
YY	Yüzyıl
MBA	İşletme Yüksek Lisans Programı
ARGE	Araştırma-Geliştirme
DISC	Kişilik Testi
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖZ

Soft beceriler (Soft skills); insanın yaradılışı itibariyle sahip olduğu, ancak geliştirilmediği, üzerinde uygulama yapılmadığı sürece ortaya çıkmayan, teknik beceriler (Hard skills)'i tamamlayan beceriler olarak tanımlanmaktadır. İş dünyası; teknolojinin gelişmesiyle birlikte artan rekabet ortamında, soft becerilerini geliştirmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışma ortamında işin benzerlerinden ayrılması, öne çıkması aşamasında teknik becerilerin yeterli olmadığı görülmektedir.

Stres-zaman yönetimi, problem çözme, yaratıcılık becerilerini geliştirmiş bir çalışan; işlerin planlandığı gibi gitmediği durumlarda yaşanan krizi, fırsata çevirebilmektedir. Takım çalışması, duygusal zekâ, liderlik becerileri; işletmelerin iç ve dış çevreleriyle olan ilişkilerini kuvvetlendirmektedir. Esneklik/uyum, etkili sunum becerilerine sahip olmayan; bulunduğu ortama uyum sağlamak ve emeğini gerektiği şekilde sergilemekte zorlanan çalışanlar işletmeler tarafından tercih edilmemektedirler. 21. yy. iş dünyasında; iş ahlakı ve etkili iletişim becerisi, bir çalışanın sahip olmak zorunda olduğu becerilerdendir. İşverenlerin günümüz rekabet koşullarına, dürüst olmayan, kendisini ifade edemeyen, müşterisinin ne istediğini anlamayan çalışanlarla ayak uydurması imkânsız hale gelmiştir.

Bu çalışma kapsamında; işveren ve yöneticilerden oluşan 46 katılımcı ile yapılan görüşmelerde, işveren ve yöneticilere istihdam edecekleri kişilerde aradıkları temel ölçütleri belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; işveren ve yöneticilerin, istihdam edecekleri kişilerde aradıkları temel ölçütlerin %26'sının teknik, %74'ünün ise soft becerileri içerdiği tespit edilmiştir. İşveren ve yöneticilerin istihdam edecekleri kişilerde aradıkları temel ölçütlerin; etkili iletişim, iş ahlakı gibi soft beceriler olduğu görülmektedir.

Akdeniz Üniversitesinde eğitim gören 470 son sınıf öğrencisi ile yapılan anket görüşmelerinde; öğrencilerin sahip oldukları beceri algıları faktörleri, Faktör analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Beceri algıları faktörleri; Etkili iletişim becerisi, Mesleki yeterlilik, Öz yeterlilik ve Duygusal zekâdır. Öğrencilerin; en fazla etkili iletişim, en az duygusal zekâ ve orta düzeyde de mesleki yeterlilik becerisine sahip oldukları görülmektedir. Öğrencilerin cinsiyetlerine göre; beceri algılarının farklılaştığı ($p<0.05$), eğitim alanlarına göre; beceri algılarının farklılaşmadığı ($p>0.05$) tespit edilmiştir. Öğrencilerin anne eğitim durumlarının yükseldikçe, mesleki yeterlilik algılarının da yükseldiği ($p<0.05$) ve baba eğitim durumuna göre; beceri algılarında farklılık olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Soft, Teknik, Beceri, Öğrenci, Çalışan, İşveren, İstihdam.

ABSTRACT

IMPORTANCE OF SOFT SKILLS IN EMPLOYABILITY: ANTALYA EXAMPLE

Soft skills are defined as human beings' skills as of their creation but do not arise unless they are developed and practiced, complementing hard skills. In an increasingly competitive environment with the development of technology, the business world needs employees who have developed their soft skills. In the working environment, it is seen that more than hard (technical) skills are required to separate the work from its counterparts and come to the forefront.

Employees who have developed stress and time management, problem-solving, and creativity skills, can turn the crisis into an opportunity in cases where things do not go as planned, Teamwork, emotional intelligence, and leadership skills; strengthen the relations of enterprises with their internal and external environments. Flexibility/adaptation, lack of practical presentation skills; employees who need help adapting to the environment and exhibiting their efforts as required are not preferred by enterprises.

Within the scope of this study, in interviews with 46 employers and managers, Employers and managers were asked questions to determine the essential criteria they look for in the people they will employ. According to the analysis, 26% of the essential criteria employers and managers look for in the people they will employ include technical skills and 74% soft skills. It is seen that the essential criteria that employers and managers look for in the people they will employ are soft skills such as effective communication and business ethics.

In the survey interviews conducted with 470 senior students studying at Akdeniz University; The skill level factors of the students were revealed by factor analysis. Skill level factors are; Effective communication skills, Professional competence, Self-efficacy, and Emotional intelligence. The survey reveals that; students have the most effective communication, the least emotional intelligence, and a medium level of professional competence. It can be understood that skill levels differed ($p < 0.05$) depending on the gender of the students and skill levels not differ ($p > 0.05$) depending on their educational fields. Other important consequences of the survey are; the level of professional competence of the students increased ($p < 0.05$) as the education level of the mothers' improved and there was no difference in their skill levels ($p > 0.05$) depending on their fathers' education level.

Keywords: Soft skill, Hard skill, Student, Employee, Employer.

TEŞEKKÜR

Anlayıőıyla, güven vericiliğiyle tez çalıőmamı sağlıklı bir Şekilde yürütmemi sağlayan kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Bahar URHAN'a, tez çalışmam boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyerek yoluma ışık tutan, fikir dünyamın zenginleŐmesine vesile olan, bilgi birikimleri ve tecrübelerini benimle paylaŐarak çalıőmamın tamamlanmasına büyük katkı sağlayan Emekli Öğr. Görevlisi Adalet AKDOĞAN VURMAZ'a, her zaman sonsuz bir destekle yanımda oldukları ve bu süreç içerisindeki yoğun çalıőmalardan ötürü kendilerine vakit ayıramamama gösterdikleri anlayış için kardeŐlerim BEYZA, TUĞRUL, DENİZ, YUSUF ve ERVA'ya, öğrenim hayatımda maddi ve manevi desteğini esirgemeyen annem MERYEM'e babam DURMUŐ'a, üniversite öğrenim sürecimden bu yana yanımda olup desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Ragıp PEHLİVANLI'ya ve çalıőmamın araştırma kısmının analiz edilmesi hususunda çok yardımcı olan değerli çalışma arkadaŐım Bora KORHAN'a, her zaman yanımda olan özden aileme en kalbi duygularımla teşekkür ederim. Ve hayatıma bu çalışma sırasında giren sevgili yeğenim SÜLEYMAN ÇINAR HoŐ geldin, İyi ki geldin!

GİRİŞ

Soft beceriler; kişilerin yaratılışından itibaren sahip olduğu özünde mevcut bulunan becerilerdir (Urhan Torun, 2019: 11). Soft becerilerini geliştirmiş, ortaya çıkarmış kişiler; diğerlerinden iş ve özel hayatlarındaki başarılarıyla ayrılmaktadırlar. Soft beceriler; hard (teknik) beceriler gibi ölçülememektedir fakat soft becerilerini ortaya çıkarmış insanların farklılıkları, buldukları ortamlarda görülebilmektedir. Teknik beceriler; zaman içerisinde değişen durumlara göre, örneğin zamana ve teknolojik gelişmelere göre önemini kaybedebilmektedir. Soft beceriler; zamanın ve teknolojinin sahibi insan için, önemi kaybolmayacak becerilerdir (Koran, 2018: 7). Teknolojinin gelişmesi, rekabet ortamının yaygınlaşması ve teknik becerilere sahip üniversite mezunlarının çoğalmasıyla birlikte; 21. yy. iş dünyası, istihdam edilebilirlikte salt teknik bilgiye sahip çalışanlarla yetinmemekte, soft becerilere sahip çalışanlar aramaktadır. Etkili iletişim, takım çalışması, problem çözme, etkili sunum, yaratıcılık, iş ahlakı, zaman ve stres yönetimi becerilerine sahip, eleştirel düşünebilen, pratik kararlar verebilen çalışanlar tercih edilmektedir (Uluyol ve Eryılmaz, 2015: 210).

Küreselleşme sonucunda; farklı durumlara kolay uyum sağlayabilen, yeniliğe ve yeteneklere açık olan çalışanlar istenmektedir. Birbiriyle sürekli yarışan şirketlerin; çalışanlarının, şartlara uygun şekilde kendini yenilemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bir şirket; çalışanından sadece makine gibi görevini yapmasını değil, görevini yaparken becerilerini ve zekâsını kullanmasını beklemektedir. Bir çalışandan beklenen; açıklık, dürüstlük, saygı ve sorumluluktur (Akım, 2010: 93-98). 21. Yüzyıl'da gerçekleştirilen değişiklikler, iki ayrı koldan ilerlemektedir. Birincisi; teknolojinin sürekli değişimi, ikincisi; teknolojinin sahibi insanın değişimidir. Teknolojinin; her şeyin asıl sahibi olan insan olmadıkça ve bu insan kendini tanıyıp geliştirmedikçe, etkin bir şekilde kullanılması mümkün olmamaktadır (Akça, 2010: 137).

Dünya Sağlık Örgütüne göre soft beceriler; insanların hayatlarını kolaylaştırıcı, görevlerini başarıyla yapmalarını sağlayıcı becerilerdir (Dünya Sağlık Örgütü, 2018). UNICEF'e göre; kişilerin sağlıklı ve üretken bir hayat için, davranış ve tutumlarında yaptıkları değişimi içeren toplumsal becerileridir (UNICEF, 2020). UNESCO'ya göre; kişilerin kendi özlerinde mevcut bulunan becerileri, amacı doğrultusunda kullanabilmesidir (UNESCO, 2009). Yetişkin Eğitimi için Avrupa Derneği'ne göre soft beceriler: sosyal, kültürel ve çevresel ortamda hayatta kalmak için elzem olan becerilerdir (Yetişkin Eğitimi İçin Avrupa Derneği, 2018).

Teknik beceriler; bir işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli temel becerilerdir. Soft beceriler ise; bu temel becerilerin üstüne inşa yapan, kişilerin iç dünyalarıyla alakalı davranışsal

ve geliştirilebilir becerilerdir. Teknik becerilere sahip birçok insan bulunmaktadır. İşverenler için; istihdam edecekleri adayların, teknik becerilere sahip olmasının yanı sıra soft becerilerini geliştirmiş olması gerekmektedir. Dengeli bir şekilde; bu iki beceriye sahip adaylar, işverenlerin beklentilerini karşılayabilmektedir (Atabay, 2020: 315). İş dünyası insanları çalışanlarından; pozitif düşünce, samimiyet, sadakat, güler yüz, iletişim kabiliyeti, uyumluluk, yaratıcılık, güzel ahlak gibi becerilerini geliştirmiş olmasını beklemektedir. Bu beceriler; kişilik becerileridir. Kişilikte mevcut bulunan bu beceriler, kesin kararlı ve cesaretli insanlar tarafından ortaya çıkartılabilmektedir. Bu becerilerin ortaya çıkartılıp gerçekleştirilebilmesi için, değerlendirilip öneminin farkında olunması gerekmektedir (Urhan Torun, 2019: 6-7).

Öğrencilerin; aldıkları eğitimlerden edindikleri diplomalar ve kazandıkları teknik bilgiler, 21. yüzyıl iş dünyasında yer almalarını sağlamamakta, kendilerinde mevcut bulunan becerileri ortaya çıkarmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu becerilerin bir diğer ismine “21.Yüzyıl Becerileri” denilmektedir (Uluyol ve Eryılmaz, 2015: 210). İş hayatı; kişilerin kendilerini ispat edebilecekleri, başta kendi sorunlarına ve daha sonra mensup oldukları işletmenin sorunlarına sahip çıkıp çözümler üretebilmelerini sağlayacak ortamdır. Aslında işletmeler, kişilerin kendilerini gerçekleştirdikleri yerlerdir (Akım, 2010: 99-111). İş dünyası; bireyin istihdam edilebilmesi için gerekli olan tüm becerilere “İstihdam Edilebilirlik Becerileri” ismini vermektedir. İstihdam edilecek bireyin iş bulması, işinden çıkarılmaması ve alanında tercih edilebilir olması için gerekli tüm becerilerdir. İstihdam edilebilirlik becerisine, teknik beceriler dahil edilmektedir (Atabay, 2020: 315).

Soft beceriler; kişilerin yaşamlarında etkin beceriler olduğu için “Yaşam Becerileri” olarak isimlendirilmektedir. Soft becerilere verilen diğer isimlerden bazıları ise şunlardır; “Teknik Olmayan Beceriler”, “Sosyal Beceriler”, “Sosyal Yeterlilikler” (Koran, 2018: 8), “Yumuşak Beceriler”, “Hassas Beceriler”, “İnsan Becerileri”, (Urhan Torun, 2019: ix). “Genel Beceriler”, “Jenerik Beceriler” (Atabay, 2020: 315). LinkedIn tarafından her yıl yayınlanan İşyeri Öğrenme Raporu’na göre, 2019’da öne çıkan soft beceriler; yaratıcılık, ikna, iş birliği, uyum becerisi ve zaman yönetimidir. 2020’de öne çıkan soft beceriler; yaratıcılık, ikna kabiliyeti, iş birliği, uyum becerisi ve duygusal zekâ olmuştur. 2021 raporunda ise; esneklik/uyum becerisi, teknoloji becerileri/dijital akıcılık, uzak ve dağıtılmış ekipler arasında iletişim, duygusal zekâ, çapraz fonksiyonel iş birliği, değişime öncülük etmek, değişim yönetimi, stresle başa çıkmak/daha dikkatli olmak, zaman yönetimi ve yaratıcılıktır (LinkedIn, 2021). Pan Amerikan Sağlık Organizasyonu bu becerileri; sosyal beceriler, bilişsel beceriler ve duygularla baş etme becerileri olarak üç ana başlıkta incelemektedir. Sosyal beceriler; iletişim, uzlaşım, girişkenlik, iş birliği, empati ve kişilerarası ilişkiler. Bilişsel Beceriler; karar verme,

problem çözüme ve de eleştirel düşünme. Duygularla baş etme becerileri; stresle baş etme, öfke ile baş etme (Koran, 2018: 9).

21. Yüzyıl becerileri üç ana başlıkta incelenmektedir, Öğrenme becerileri; yaratıcı ve yenilikçi olma, problem çözüme ve eleştirel düşünme, iletişim ve iş birliği. Bilgi, teknoloji ve medya becerileri; bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı, bilgi, medya ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı. Yaşam ve meslek becerileri; esneklik ve uyum, girişimcilik ve öz yeterlik, sosyal ve kültürler arası beceriler, üretkenlik, liderlik ve sorumluluk (Yıldırım, 2019: 13-14). Diğer çalışmalarda mevcut bulunan soft beceriler incelenip; geçen beceri kavramlarının sıklığına göre bu çalışmada incelenecek olan becerilerin kapsamına, uzman görüşü alınarak karar verilmiştir. Çalışmada incelenecek olan soft beceriler; etkili iletişim becerisi, duygusal zekâ, takım çalışması becerisi, problem çözüme becerisi, etkili sunum, esneklik/uyum becerisi, yaratıcılık, iş ahlakı, zaman yönetimi, stres yönetimi ve liderliktir.

BİRİNCİ BÖLÜM SOFT BECERİLER

1.1. Etkili İletişim Becerisi

İletişim; muhatapların karşılıklı yarattıkları mesajları birbirlerine ulaştırdıkları, sonra bu ulaştırılan mesajları düşünüp değerlendirmeye yoğunlaştıkları olaylar dizisidir (Dökmen, 2008: 349). İletişim; sevginin hareketle, sözle, bakışla izhar edilmesidir. İletişim, iki birimin birbiriyle bağlantılı ileti alışverişidir. Birbirleriyle karşılıklı iletişimde olan hareketli ya da hareketsiz tüm canlılar; insan, bitki ya da makinenin her biri bir iletişim birimidir. İletişimin kurulabilmesi için; iki yönlü gönderilip alınan mesajların birbiriyle bağlantılı olması gerekmektedir. İletişimde birimler arasında gönderilip alınan iletiler, mesajlardır. Sözler, yüz ifadeleri, oturuş, beden dili... Kaynak biriminde oluşturulan içeriğin; bir seçim sürecinden geçirilmiş hali, mesajdır. Seçme sürecinin olmadığı, ani refleksler gibi otomatik tepkiler mesaj değildir. İletişimin alışveriş şeklinde iki yönlü olması şarttır. Sadece alış ya da veriş iletişimi oluşturmamaktadır (Cüceloğlu, 2017: 11). Kainattaki tüm varlıkların iletişim kurabildikleri söylenebilmektedir.

İletişim, muhatabın duygu ve düşüncelerini kavramamızı sağlamaktadır. Dolaylı yollarla yapılan bilgi alışverişi ve tek yönlü bilgi aktarımı, etkili iletişim değildir. İletişim; kişiye değil, kişilerle yapılmaktadır (Akça, 2010: 125). Bir kürsü konuşmasının iletişim şekli olduğu söylenememektedir. İletişim; mesaj yaratma, ulaştırma ve değerlendirmeden oluşmaktadır. İki yönlü mesaj yaratma, iki sistem arasındaki malumat müşaveresi olarak tanımlanabilmektedir. Burada önemli olan iletişim için iki taraf olması gerektiğidir; arıların bal bulunan çiçekleri birbirlerine iletmeleri de iletişimdir. Fakat tek taraflı söylenen ve karşılığı önemsenmeyen sözler iletişime dahil değildir, örneğin bir yönetici; çalışanına yapması gerekenleri söyleyip, onun cevabını dikkate almazsa, tek taraflı mesaj ulaştırılmış olunmaktadır (Dökmen, 2008: 37-38).

İlişkinin temeli iletişim, iletişimin temeli insandır. İç yaşantısını aktarmak isteyen insan; muhatabına iletiler göndermekte, bu iletilerin başladığı anda iletişimde başlamaktadır. İletişim aşamasında; insanlar, birbirlerine aktarım yapmakta ve birbirlerinde değişim başlatabilmektedirler (Urhan Torun, 2018: 9). İç yaşantısını aktarma, iletişim kurma ihtiyacı ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, karşılıklı anlayışın ve uzlaşımın geliştirilebilmesi ve ikna; halkla ilişkileri oluşturmaktadır. Peltekoğlu; “Halkla ilişkilerin özü iletişimdir ve insanın olduğu her yerde her zaman iletişim vardır.” demektedir (Ertürk, 2010: 6).

İletişim, insanların kendilerini söz ile ya da söz kullanmadan anlatmasıdır. Gerekliğinde muhatabını etkili bir şekilde dinleyebilmek ve muhatabının kendisine açık bir şekilde davranabilmesi, etkili iletişim becerisi kapsamındadır (Koran, 2018: 10). İletişim muhatabını anlamak; muhatabına, muhatabını anlatmaktan oluşmaktadır. Anlamlar ve anlamalarla başlayan, kendini anlayıp muhatabına anlatabilen, muhatabının anlattıklarını anlayabilen, anlaşılır bir şekilde ilişkisini sürdüren kişilerin işidir iletişim (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014). Doğan Cüceloğlu'na göre; "İletişim süreci; hayatı zenginleştiren ya da fakirleştiren mucizedir." Kişilerin hayatının zenginleşmesi, kurulan insan ilişkilerinin niteliğine bağlıdır. İletişim problemleri yaşayan kişiler tatmin yaşam sürdürememektedir. Yaşam boyunca her insan, tatmin olmak için çaba göstermektedir, tatmin olmak için iletişim kurmak gereklidir. Diğer insanlarla iletişimde bulunmayan insan yoktur. İnsan, iletişim süreci içerisinde sürekli yeniden tanımlanan bir varlıktır (Cüceloğlu, 2017: 13-14).

İletişim, beş unsurdan oluşmaktadır; bilgi kaynağı, gönderici, kanal, alıcı ve hedef. Bilgi kaynağı; aktarılan bilginin yaratıldığı konumdur. Örneğin insan beyni. Gönderici; bilgi kaynağında yaratılan bilginin alıcıya ulaşması için işaret haline geldiği konum, kanal; göndericiden gelen bilginin alıcıya gitmesini sağlayan yer, alıcı; kanal aracılığıyla gelen işaretlerin hedefe varmasını sağlayan konumdur. Örneğin göz ve kulak. Hedef; alıcıdan gönderilen işaretlerin düşünüp değerlendirildiği yerdir. İnsan beyni örnek verilebilmektedir (Dökmen, 2008: 350).

İletişimde kaynak ve hedef birimleri; merkez, gönderici ve alıcıdan oluşmaktadır. Merkez; mesajların oluştuğu ve seçildiği, gönderici seçilen mesajların sözlü-sözsüz işaretler halinde kanala geçmesini sağlayan ve alıcı işaretler halinde gönderilen mesajı karşılayandır. Her birim karşıladığı mesajı alıp değerlendirmekle görevlidir. Alıcı; alıp değerlendirdiği mesajla ilgili bir geri dönüş yaptığında, gönderici konumuna geçmektedir. Kanal, mesajın gitmesini sağlayan güzergâhtır. Sözlü mesajlar; işitme kanalıyla, sözsüz mesajlar; görsel ve dokunma kanallarıyla gitmektedir. İşaret; mesajın vücut bulmuş halidir. Çıktı; göndericiden gelen tüm işaretler ve girdi, alıcının yakaladığı tüm işaretlerdir. Gürültü; gönderici ve alıcı arasındaki mesajın arasındaki farktır (Cüceloğlu, 2017: 72-73).

İletişim; bir veri oluşturmak, oluşturulan veriyi muhataplarına iletmek, veriye anlam kazandırmaktan oluşan bir süreçtir. Kişilerarası ilişkilerde özellikle iş dünyasındaki ilişkilerde; etkili iletişim becerisine sahip insanlar, bu süreci başarılı bir şekilde yürütmektedirler. İletişim için esas olan; iletişim kuracak insanlar arasındaki anlaşma, birleşmedir. Bu becerisini geliştiren insanlar; özüne, kendisine inanıp güvenen, sağduyulu, sorunlara karşı çözüm odaklı yaklaşan ve bencil olmayan insanlardır (Uluyol ve Eryılmaz, 2015: 212).

Cüceloğlu; insanların çevresiyle kurduğu bağ ile ilgili, beş temel tez öne sürmektedir. Birincisi; insanların çevresiyle iletişim kurmamasının imkânsız olması, isteseler de istemeseler de buldukları ortamda iletişim sürekli. İkincisi; her iletişimin ilişki ve içerik seviyesi olması, insanların ilişkisine göre konuşmanın içeriği oluşmaktadır. Üçüncüsü; kurulan ilişkide gönderilen ve alınan mesajların sıralamasının önemi, bir mesajın hangi mesajdan önce ya da sonra gönderildiği mesajın anlamı için önemlidir. Dördüncüsü; oluşturulan mesajlar sözlü veya sözsüz mesajlardır. Beşincisi; iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için, iletişim kuran iki insanın ilişkisinin iki taraf açısından da eşit kabul edilmesi gerektirir (Cüceloğlu, 2017: 16).

Etkili iletişim; ulaştırılmak üzere hazırlanan iletinin muhataplarına, hazırlanma amacına uygun şekilde ulaştırılması ve geri dönütünün alınmasıdır (Sezer, 2018: 3). İletişim becerileri kişilerin doğduğu andan itibaren etrafında gerçekleşen tüm olayların ve kişilerin etkisiyle şekillenmekte fakat diğer tüm beceriler gibi iletişim becerileri de eğitimi alındığı takdirde geliştirilebilmektedir (Devito, 2010: 8). İletişim kazaları, trafik kazalarına benzetilebilmektedir. Kazalara yol açan sebepleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. İletişim ile ilgili bilgi edinmek önemlidir, çevremizle olan bağlarımızı kuvvetlendirmektedir. Kendini tanıyan insan, diğer insanları da kendini tanıdığı oranda tanıyabilmekte ve meydana gelebilecek iletişim kazalarını önleyebilmektedir. Bir insanın kendini kabul etmesi ve sevmesi, hayatına bir anlam katmaktadır. İnsanın; kendiyile ve çevresiyle ilişkileri, hayatını şekillendirmektedir (Cüceloğlu, 2017: 17).

İletişimde oluşan yanlış anlaşılmalarda, bağlantısızlıklar ilişkilere feci şekilde yansımaktadır. Kişiler; kendi kafa yapılarından kurtulup, birbirleriyle iletişim kuramamaktadır. Socrates; kişilerarası ilişkinin temelini sağlam olmasının, insanın kendini tanımasına bağlı olduğunu söylemektedir. Kendisini tanıyan insan, rahatlıkla empati kurabilmekte, iletişim becerilerini geliştirebilmektedir (Göksu, 2010: 231). İletişim kurulan ortamda odanın sıcaklık seviyesi, ortamdaki dış ses seviyesi, binanın etrafının özellikleri, odanın alan boyutu, ortamdaki diğer insanlar gibi birçok etken, iletişim kuran insanları etkilemektedir (Cüceloğlu, 2017: 76).

İşletmelerin temel yapısını oluşturan çalışanların; birbirleriyle iletişimi, işe karşı bakış açıları işletmenin havasını oluşturmaktadır (Akım, 2010: 91). İş dünyası; sürekli değişen dinamikleri yakalayabilen ve pratik çözümler üretebilen çalışanlar için insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin üzerinde durmaktadır. Yaratıcı düşünebilen, ekip çalışmasına yatkın, pratik çözümler üretebilen, kişilerarası becerileri iyi olan işgücü aramaktadır (Ertürk, 2010: 20).

Etkili iletişim; iş yaşamının her alanında, çalışanlarda aranan en temel özelliklerden birisidir. Çalışanlar, yönetimden müşterilere kadar kurulan bütün ilişkilerin; anlaşılır, olumlu, güven verici, iş akışını hızlandırıcı ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Urhan Torun, 2019: 32). Etkili iletişimi öğrenmek, insanlar için önemlidir. Öğrendiklerini kendi hayatında uygulayabilmesi için insanın; kendi değerini bilmesi, kendini sevmesi gerekmektedir. Teknik bilgi ve becerilerde iletişim için gereklidir fakat gönül zenginliği, sevgi, anlayış ve hoşgörü olmadan iletişim tatsız tuzsuz yemek gibidir. İnsanın iletişim kurması için kafa ve gönül zenginliği şarttır, biri olmadan diğeri aktifleşmemektedir (Cüceloğlu, 2017: 15). Etkili iletişim becerisi; insanların iş ve özel hayatlarını kolaylaştırıcıdır. Egan'a göre; sahip olduğu işi gereği insanlarla sürekli bir arada olan insanların, bu temel beceriye sahip olması gerekmektedir (Elcil, 2010: 31).

İletişim; çalışanlar arasında bir bağ kurmayı, bu bağ neticesinde çalışanları harekete geçirmeyi sağlamaktadır. Çalışanlar arasında yaşanan problemlerin temeline bakıldığında, iletişimden kaynaklandığı görülmektedir. Çalıştıkları ortamın dış etkileri sebebiyle yaşanan problemler; çalışanlarda gerginlik yaratmakta, birbirleri ile etkili bir iletişim kuramamaktadırlar. Çalışanların; birbiri ile kaynaşması, alışverişi çok önemlidir. İş dışındaki konularda birlikte paylaşım yapmaları; aralarındaki bağı, iletişimi kuvvetlendirmektedir. İş performanslarını artırmaktadır. (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 176).

Çalışma kapsamında etkili iletişim becerisi başlığı altında incelenecek olan başlıklar; kişilerarası iletişim, sözsüz ve sözel iletişim, dinleme, ikna, özgüven, empati ve kültürlerarası iletişimdir.

1.1.1. Kişilerarası İletişim

İnsan; iletişim ile varlığını ispat edebilen bir varlıktır. Düşünme ve düşündüğünü aktarabilme eylemleri, toplum yaşamımız için önemlidir (Cüceloğlu, 2017: 219). Bütün hareketler; bir mesajdır, iletişimi oluşturmaktadır. İletişim biçimleri; iletişimi kuran kişilere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, insanın kendisiyle kurduğu iletişim, kitle iletişimi, uluslararası iletişim. İletişim biçimlerinin en temeli; kişilerarası iletişimdir (Elcil, 2010: 31).

Kişilerarası iletişim; ilişkisi bulunan iki kişinin iletişimidir. Yaşam boyunca insanlar bir şekilde birbirleriyle iletişime geçmektedirler. Bu iletişimler sırasında, bir insandan diğere gönderilen; mesajdır. Mesajı oluşturan ve gönderen kişi; kaynak. Mesajı karşılayan ve anlayan kişi; alıcıdır. Her insanın kurduğu iletişim; farklılık göstermektedir. Kişilerarası ilişkilerde, iki kişinin kurduğu iletişim sağlıklı olmaktadır. Örneğin; üç kişilik bir ailede anne çocuk, çocuk baba ya da baba anne iletişimi daha sağlıklıdır. Kişilerarası iletişimde, kaynak tarafından

gönderilen mesajın, alıcı tarafından karşılanması gerekmektedir. Kulaklık takan çocuğa; anne ya da babanın mesajı ulaşmadığı için, iletişim tek yönlü olarak kalmaktadır (Devito, 2010: 3-6).

İletişimin var olması; gerçekleştiği ortamda, mesajı karşılayabilecek birinin olmasına bağlıdır. Mesaj, muhatabını etkilemelidir. Kişilerarası iletişimde mesajı karşılayan kişinin; sosyal statüsü, becerileri, sorumlulukları, düşünce ve davranışları mesajın değerlendirilmesinde önemlidir. İlişki; sadece iletişimden oluşmamakta, fakat iletişim ilişkinin temelini oluşturmaktadır. İletişim bireyseldir, bireylerin deneyimleri ve duyguları iletişim sürecinden ayrı tutulamamaktadır (Ertürk, 2010: 22-23). İletişimde iki tarafın; bilgisi, becerisi, algısı, inançları, mesaj alışverişinde etkin rol oynamaktadır. Her insanın kurduğu iletişim kendine hastır. İletişim bir plan program dâhilinde yürütülmelidir çünkü iletilen ve karşılanan mesajlar değiştirilememekte ve geriye alınamamaktadır (Akça ve Ertürk, 2010: 62-63).

İletişim; bir göndericiden alıcıya, bilgi aktarılması sürecidir. Kişi içi iletişim; kişilerin, kendi iç dünyalarında mesajlar yaratması ve bunları değerlendirmesinden oluşmaktadır. Kişilerarası iletişim; kaynağını ve hedefini kişilerin oluşturduğu iletişim türüdür (Dökmen, 2008: 41). İletişim kurmak; çevredeki insanlardan kaşık çatalla yemek öğrenildiği gibi, görerek öğrenilmektedir. İletişim becerisi ile hayat boyunca yer alınan her görevde başarılı olunması arasında doğrusal bir bağlantı vardır (Devito, 2010: 8). Kişilerarası iletişim; kişilerin karşılıklı yüz yüze konuştukları, çift yönlü, geri iletim alınan ve iletişim sonrasında davranışların değişikliğine sebep olan iletişim çeşididir (Cüceloğlu, 2017).

Kişilerarası iletişim; insanların ilk olarak iç dünyalarında başlamakta, buna bağlı olarak oluşturulan anlamlar ile vücut bulmakta ve muhataba geribildirimde bulunarak bitirilmektedir. İnsanların iç dünyasında kendiyile kurduğu iletişim içsel iletişimdir. Tüm iletişimin başı ve sonu insanın kendisidir. İnsan; kendisiyle iletişim kurmadan, kendisini/ özünü idrak edememektedir. Kendisiyle iletişim kurmadan, başka insanlarla iletişim kuramamaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 1-2).

Kendisiyle barışık olmayan bir kişiyle iletişim kurulamamaktadır. İnsanın muhatabını doğru anlaması için, kendi iç dünyasını anlaması gerekmektedir. Kişilerarası iletişimin; doğru ve anlaşılır bir şekilde gerçekleşmesi için, dinleme ve dinlediğini geri bildirimde bulunma önemlidir. Aksi takdirde, yanlış anlaşılabilir olabilmektedir. Burada iletişimde bulunan kişilerin, zihinlerinin bulanık olmaması faktörü önemlidir çünkü zihni bulanık olan kişi, kendi zihnin de düşündüğü şeyi açık bir şekilde ortaya koyamamaktadır (Akça ve Ertürk, 2010: 62).

Toplumlar arası ilişkiler için; kişilerarası ilişkiler önemlidir. Çevresindekilerle kuvvetli, pozitif ve sıkı ilişkileri bulunan kişiler; diğer insanlara göre iş ve özel yaşamlarında daha

başarılıdırlar. İnsan; özünde mevcut bulunan becerilerini geliştirip diğer insanlara faydalı olma, onlarla uyum içerisinde yaşama gerekliliği duymaktadır. Kişilerarası iletişim; kişilerin birbirinin hallerini, tutumlarını etkiledikleri bir süreçtir (Ertürk, 2019: 28). Kurulan bütün iletişimlerde etki mevcuttur; gönderilen mesajdan etkilenilmediğinde bile, etki-tepki kesinlikle vardır (Devito, 2010: 16). Bu süreçte kişiler birbirinden; öğrenme, ilişki kurma, yardım etme ve eğlenme gibi yollarla destek almaktadır (Urhan Torun, 2019: 34). İletişim kuran kişilerin; birbirini tanınması, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini öğrenmeleri, aralarındaki ilişkiyi geliştirmektedir (Akça ve Ertürk, 2010: 64).

Kişilerarası iletişimde gönderilen ve alınan mesajların tek bir çeşidi yoktur. Sadece konuşma ile değil dokunma, tatma, kullanılan eşyalar ve giyilen kıyafetlerle de çevreyle iletişim kurulabilmektedir. Gülümsemek, el sallamak, hareket etmek, oturmak; kişilerarası iletişim mesajlarındandır. Kanal; mesajın gitmesini sağlayan iletişim çeşididir. Yüz yüze iletişimde; ses ve kulak kanalları, jest ve hareketlerde; görsel ve hareket kanalı, dokunmada; dokunma kanalı ile iletişim kurulmaktadır (Devito, 2010: 9-13).

Yaşam biçimlerinde zamanla meydana gelen değişiklikler, kişilerarası iletişimde değişiklik yaratmaktadır. Kişilerarası iletişim; zamana ve toplumdan topluma farklılaşmaktadır. İletişimde kullanılan diller, selam verme şekilleri, rozetler ve takılar gibi araçlar değişime uğramaktadır. Toplumların; hayat şekillerinde meydana gelen farklılıklar, iletişim şekillerinde farklılık yaratmaktadır. Örneğin insanların kullandıkları dil ile giyim şekilleri arasında benzerlikler mevcuttur. Geçmişte; edebi sanatlarda ağır bir dil kullanıldığını ve gösterişli kıyafetler giyildiği görülmektedir. Bugün; kıyafetlerde görülen sadeleşmeyi, kullanılan dilde görmek mümkün olmaktadır (Dökmen, 2008: 53-54).

İnsanın iletişim kurmasını kısıtlamak ya da genişletmek yaşam şeklinde değişiklik yaratmaktadır. Sanayileşme öncesi; insanlarla sadece yüz yüze iletişim söz konusu iken, teknolojinin gelişmesiyle daha fazla yolla iletişim kurulabilmektedir. İletişim teknolojisindeki yenilikler; yaşam biçimlerini, diğer alanlardaki yeniliklerden daha fazla etkilemektedir (Cüceloğlu, 2017: 219). İletişim kuran insanların, iletişim kurulan çevrenin değişmesi sebebiyle; kişilerarası iletişim değişen bir eylemdir. İletişim; iletişimi kuran insanlar, konuşmacı ve dinleyici oldukları için döngüseldir yani çift yönlü etkileşimsel bir eylemdir. Öğeler; kaynak, alıcı ve mesaj, birbirine bağlı olduğu için bunlardan herhangi birinde meydana gelen değişiklik diğerlerinde de değişiklik yaratmaktadır. “Kişilerarası iletişim; kaçınılmazdır, değiştirilememekte ve tekrarlanamamaktadır.” İletişim kurmaktan kaçınılamamaktadır. Tepkisizlik de bir iletişimdir. İletişimde söylenen söz ve gösterilen tavır; geri alınamamakta, tekrarlanamamaktadır (Devito, 2010: 26).

Kişilerarası iletişim; kişinin kendisini ve kendisi dışında gelişen her şeyi algılamasını, idrak etmesini sağlamaktadır. İnsan; karşısındaki kişiye kendisini anlatırken, kendisini tanıyabilmektedir. Kişilerarası iletişim; insanın temel ihtiyaçları olan ilişki kurma, sürdürme için gerekmektedir. Davranış ve tutumların temel sebebi olan inançlar; kişilerarası iletişimlerden etkilenmektedir (Devito, 2010: 15). Kişilerarası iletişimde “geri besleme”; dinlenen konuşmacıya, konuşmacının söyledikleri hakkında verilen tepkiyle ilgili olmaktadır. Konuşmacı, geri beslemeye göre; konuşmasının seyrini geliştirebilmektedir (Devito, 2010: 9).

Kitle iletişim, yaratılan bazı mesajların kalabalık insan gruplarına ulaştırılması ve ulaştırılan grupların da bu mesajları değerlendirmesi sürecinden oluşmaktadır. Kitle iletişimde kaynak ile hedef arasındaki radyo, televizyon ve gazete gibi kanallara; kitle iletişim araçları denilmektedir. Kitle iletişim araçlarının; kişilerarası ilişkiler ve sosyal hayatlar üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır (Dökmen, 2008: 59). Kitle iletişim araçlarının olmadığı, okuma yazma bilenlerin sayısının az olduğu dönemlerde, komşular akşamları bir araya gelmekte ve okuma yazma bilenlerin, okuduğu kitapları dinlemektedirler. Okunan kitabı dinleyen insanlar arasında, kitap kapatıldıktan sonra yoğun bir şekilde kişilerarası iletişim gerçekleştiği söylenebilmektedir. Günümüzde; televizyon izlendikten sonra, eskisi gibi iletişim kurulmadığı, kitle iletişim araçlarının çoğalmasıyla, aile içi iletişimin azaldığı görülmektedir (Dökmen, 2008: 60).

Kişilerarası iletişim becerisi gelişmiş olan insanların; iş ve özel hayatlarında arkadaşlık kurabilme, etrafla uyum sağlayabilme, düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etme, yaşamda karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilme başarıları olduğu görülmektedir (Devito, 2010). “İş yaşamı bir kurumda iletişim ve ilişkiler ağı ile oluşturulan bir yapıdır.” Kurumlarda kişilerarası ilişkilerin ve kurumsal amaçların, sistemli bir şekilde yürütülmesi; iletişim ile mümkün olmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen iş yaşamında; kurumların başarısının, iç ve dış çevreleri ile yürüttükleri ilişkilere bağlı olduğu görülmektedir. İletişim kaynaklı ortaya çıkan problemler; çalışanların, işini benimsemesine engel olmakta, verimliliğini düşürmektedir. Kurumun amaçlarına ulaşmasını güçleştirmektedir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 175-176).

1.1.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim; sesli vasıtalar olmadan gerçekleştirilen iletişimdir. İnsanlar arasında kurulan iletişimde; sözsüz konuşmalar, sözlü konuşmalardan daha fazla yapılmaktadır. Gözler vasıtasıyla; muhatabın ahvali, beden dilinden okunabilmektedir. Sözsüz iletişim ile insanlar duygularını net bir şekilde ve kesintisiz olarak aktarabilmektedirler (Urhan Torun, 2018: 12). Sözsüz iletişimde; muhataplar arasında konuşma, yazı bulunmadan bilgi aktarımı olmaktadır.

Muhatapların hangi tavırlarda bulunduğu dikkate alınmakta ve ona göre ilişki kurulmaktadır. Bu iletişim türünde; gönderici, yüz ve bedendir. Bedensel temas, mekân kullanımı ve araçlar önemlidir. Bedensel temas; muhatabın elini sıkmak, öpmek, sırtını sıvazlamak, dokunma ile ona yakınlık kurmaktır. Mekân kullanımı; muhataplar arasında, konuşurken mesafe bırakılması, yüksek rütbeli kişinin yüksekte oturması ile otorite kurması gibi örneklendirebileceğimiz sözsüz iletişim yollarındandır (Dökmen, 2008: 46-47).

Sözsüz tutumlar, jest ve mimikler; beden diliyle tıpkı sesli iletişim gibi ileti göndermektedir. Sözsüz tutumlar; kişilerarası iletişimin %60-65'lik kısmını oluşturmaktadır. Goleman'a göre, sözsüz davranışları; doğru maksat üzere değerlendirebilen ve kendi davranışlarının da muhatabınca nasıl anlaşılacağına farkında olan, sözsüz iletişim becerisine sahip insanlar, diğer insanlara göre daha başarılı olmaktadır (Navarro, 2008: 22-23). Sözsüz iletişim becerisi olan bir kişi; karşısındakinin, söylemediklerini duyabilmektedir. Karşısındakinin yüz ifadeleri, duruşu ve ses tonu, duygu durumunu da yansıtmaktadır. İletişim kuran kişi; duygularını sözsüz olarak, doğrudan, etkili bir şekilde ifade etmektedir. Fakat ilk etapta, bir tahmin ya da düşüncede bulunmak doğru olmayacaktır, karşılaştırmalar yaparak bir sonuca varılmalıdır (Cüceloğlu, 2017: 33-36).

İletişim sırasında; dinleyen kişinin vücudu, konuşan kişiye doğru çevrilmiş şekilde kurulan iletişime karşı istekli olduğunu ve karşısındaki kişiye önem verdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Sözsüz iletişimde; gözler birçok ipucu vermektedir, karşısındaki kişinin gözlerine bakarak konuşan kişinin, karşısındakine ilgi duyduğu, gözlerini kaçırmanın iletişimi kurmaya istekli olmadığı, bir şeyleri gizlemeye çalıştığı anlaşılmaktadır (Cüceloğlu, 2017: 40-44). Sözsüz iletişim; sözel iletişimi desteklemek ve vurgulanmak istenilen kısımların vurgulanması amaçlı kullanılmaktadır. Bir kişinin karşısındakine sevgisini ifade ederken, gözlerinin içine iyice bakması, "haydi gidelim" derken eliyle de bu ifadesini desteklemesi buna örnektir (Devito, 2010: 120).

Sözsüz iletişimde kullanılan araçlara; rozetler, takılar, kokular, kıyafetler, savaş öncesinde yüzlerine sürdükleri boyalar, kullanılan bayraklar ve iktidar sembolleri örnek verilebilmektedir. Bu araçlar; kişilerarası iletişim ve sözsüz iletişim için önemlidir. Kişilerarası iletişimde; muhatapların birbirlerine karşı takındıkları tavırlarda önemli rol oynamaktadır (Dökmen, 2008: 50). Sözsüz iletişimde el ve kol hareketleri önemlidir. Karşısındakinin dinlerken eli sürekli bir şeylerle oynayan, kollarını bağlayan, yumruklarını hafif sıkılı tutan kişi; ortamdan sıkılmaktadır. Bir kişiye dokunarak verilen mesaj oldukça etkili olmaktadır. Dokunmanın verdiği en bariz mesaj; "seni önemsiyorum" dur. İletişim kuran insanların kıyafetleri de önemlidir. Özellikle ilk görüşmede giyilen kıyafetler; karşısındaki insanı etkilemekte, kişi

hakkında ilk intibayı yaratmaktadır. Konuşma sırasında; kişinin ses tonu, vurgulamaları, konuşan kişinin duygu durumunu anlatmaktadır. Konuşan kişinin; heyecanı, stresi, kırgınlığı, kızgınlığı ses tonundan anlaşılabilir (Cüceloğlu, 2017: 45-49).

Farklı kültürlerden yetişmiş konuşmacılar, farklı sözsüz iletişim ilkelerine sahip olmaktadır. Aynı davranışa; farklı kültürler, farklı anlamlar verebilmektedir (Devito, 2010: 86). Kendisini; toplumuna, saygıyla kabul ettirme güdümünün itişiyile yaşayan insan, etrafındaki insanlara sözsüz iletişimi ile kendini ifade etmektedir. Kişiler arasındaki iletişimin alt yapısı; iletişim kuran kişilerin tüm bedenidir. İnsan, bedeniyle iletişime başlamaktadır. Muhatabının iletişimini, bedenine bakarak değerlendirmektedir (Urhan Torun, 2019: 41). Sözsüz iletişimin iki önemli işlevi vardır. İlki; iletişimi başlatması ve iletişimin sözle devam ettiği süreçte de katkıda bulunmasıdır. İkincisi; iletişim kurulan kişiye, kişinin kendisi ya da temsil ettiği şirketi hakkında bilgi vermesidir (Dökmen, 2008: 52).

1.1.3. Sözel İletişim

TDK'ye göre söz; bir veya birkaç heceden oluşan ve anlamı olan ses birliğidir (TDK, 2022). İnsanlar düşüncelerini anlatabilmek için çıkardıkları sesleri, anlamlı bir bütün haline getirerek sözcükleri oluşturmuştur. Sözcüklerin herkes tarafından kabul edilip kullanılmasıyla dil meydana getirilmiştir. Toplumların kendilerine ait sözcükleri ve dilleri vardır. Kelam; yani konuşmak ve iletişim, bütün canlılarda kendilerine has bir şekilde mevcuttur (Urhan Torun, 2018: 91).

Sözel iletişim; konuşma eyleminin gerçekleştiği iletişim türüdür. İllaki yüz yüze görüşme yapılması gerekmemektedir. Sözün olduğu tüm iletişimler sözel iletişimdir. Halka hitap, televizyon programları, konferanslar ve telefon konuşmaları, sözel iletişimin gerçekleştiği alanlardandır. Muhatabların birbirini doğru maksat üzere anlayabileceği en etkili iletişim türü, yüz yüze ve sözlü iletişimdir. Bu şekilde yapılan bir konuşmanın unutulma ihtimali olduğu için, resmi konuşmalarda yazılı şekilde iletişim kurmak daha doğru olmaktadır (Ertürk, 2021: 30). Dille kurulan iletişimde; insanlar, yarattıkları mesajları birbirlerine ulaştırarak değerlendirmektedir. Kişilerin ne söyledikleri, bu iletişim biçiminde önemlidir. Çünkü düşüncelerini bu şekilde aktarabilmektedirler (Dökmen, 2008: 44). Kişilerin ses tonu; psikolojilerini yansıttığı için, ne söyledikleri haricinde, nasıl söyledikleri de önemli olmaktadır (Urhan Torun, 2018: 93).

1.1.4. Dinleme

İletişim; anne karnında, dinleme becerisiyle başlamaktadır. Yaşam sonlanırken fonksiyonunu kaybeden en son duyu da işitme olmaktadır (Aşılıpınar, 2010: 41). Dinlemek ile

duymak aynı şey değildir. Duymak, dinleme eyleminin ilk aşamasıdır. Dinlemek, duyulanların anlaşılmasıdır. Birey; dinleme esnasında, kendi konuşmasında harcadığından daha çok enerji harcamaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 253). Omololu'ya göre iletişim; dinleme ile başlamakta, anlaşılır ve net konuşma ile devam etmekte, sözel olmayan hareketler ile desteklenmektedir. Zaman ve enerji harcanan dinleme eylemi, iletişimin en önemli kısmıdır. Muhatabın; yeterince dinlenilmediği bir konuşmada, anlamak, öğrenmek, anlaşmak, iletişim kurmak söz konusu olmamaktadır (Devito, 2010: 81).

Etkili iletişim becerilerinde; karşıdakine anlatmaya çalışmaktansa, karşıdakini dinlemek gerekmektedir, çünkü dinleme, karşıdakini anlama ve algılama da önemli bir faktördür. Dinlemek için, muhabata odaklanmak şart olmaktadır. Odaklanamamanın günümüzde birçok sebebi olmaktadır. Fakat temel sebebi; kişilerin düşünme, konuşma sürelerinin aynı olmamasıdır. Kişilerin ilgi alanları, dinleme becerilerini etkilemektedir. Örneğin dinlemek istediği, sevdiği konuları dikkatle dinleyen kişiler, dinlemek istemediği konularda alıcılarını direk kapatabilmektedir (Elcil, 2010: 36-37). Dinlemek; gereksinim, ilgi ya da sorumluluk duyduğu konulara ait olanları seçmekle başlamaktadır, anlamak ve geri bildirimde bulunmakla devam etmektedir. Anlamak; beş duyu ile hissedilenlerden yeni bir anlam meydana getirmektir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 254). Dinlemek; konuşmacı ve dinleyicinin farklı geçmişlere, çevrelere, cinsiyete ve farklı anlayışlara sahip olmalarından ötürü zorlu bir eylemdir (Devito, 2010: 85-86). Dinleme, muhabata karşı hissedilen saygı ve sorumluluk duygularının belirtisi olarak “seni anlıyorum ve seni olduğun gibi kabul ediyorum” mesajı vermektedir (Aşılıpınar, 2010: 42).

Etkin bir iletişim kurmak için, kişinin muhabatını dinlemesi gerekmektedir. Kişinin hem kendini hem de bulunduğu mevcut durumu tanımlayabilmesi için, etkin bir iletişim ve dinleme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Etkin iletişimin sürekliliği için, “dinleme” ve dinlerken anladıklarını “geri iletme” şart olmaktadır. Kişilerin hem karşıdakini hem de kendisini; anlaması, anlatması, ilişki kurabilmesi bu şekilde gerçekleşmektedir (Aşılıpınar, 2010: 43). Dinleme, 5 aşamadan oluşmaktadır. “Alma, Anlama, Hatırlama, Değerlendirme ve Tepki verme”. Alma; konuşmacının sadece ne söylediğine odaklanılan, anlama; söylenenlerin ne olduğu öğrenilmeye çalışılan, hatırlama; kendi kendine konuşulanların özetinin yapılmaya çalışıldığı, değerlendirme; konuşulanların yargılandığı, tepki; konuşulanlara karşılık geri bildirim yapılmasıdır (Devito, 2010: 82-85).

İletişim; dinleme, değerlendirme ve konuşmadan oluşmaktadır. İletişimde dinleme; empati, sözel iletişim gibi iletişimin diğer bileşenlerinin, temelidir. Cüceloğlu'na göre dinleme çeşitleri; görünüşte, seçerek, saplantılı, savunucu, tuzak kurucu ve yüzeysel dinlemedir

(Aşılıpınar, 2010: 46-47). Görünüşte dinleyenlerin bedenleri iletişim ortamında olsa da kendileri orada olmamaktadır. Dinliyormuş gibi gözükse de aslında kendisi; başka yerde, başka işlerle meşgul olmaktadır. Seçerek dinleyen; konuşmalardan kendi dikkatini çeken kısımları duymaktadır, konuşmanın diğer kısımlarında görünürde dinleyicidir. Saplanmış dinleyici; saplandığı konudan ve duygudan ayrılamamakta, her dinlediğini saplandığı konuya göre yorumlamaktadır. Savunucu dinleyici; konuşmacının her söylediğine karşılık, bir savunma yapmak zorunda hissetmekte ve bu doğrultuda geri bildirimler yapmaktadır. Tuzak kurucu dinleyiciler; konuşmacıyı sükûnetle dinlemekte, onun açığını yakalamaya ve onu zor duruma sokmaya çalışmaktadır. Yüzeysel dinleyen kişiler; konuşmanın sonunda, konuşmaya dair bir şey hatırlayamamaktadırlar. Yüzeysel dinleyici için, konuşulanlarda yüzeysel anlamda kalmaktadır. Kelimelerin altında yatan farklı anlamlar dinleyiciye geçememektedir (Cüceloğlu, 2017: 168-170).

Dinleme çeşitlerinden aktif dinlemede; konuşmacının söylediklerine karşı dinleyicinin bir yorum ya da ifade sunduğu görülmektedir. İletişimde, iki tarafa da katkı sunan bir dinleme çeşididir. Aktif dinleyici; konuşmacıya odaklanmakta, tüm dikkatiyle göz teması kurmakta, bulunduğu geri bildirimle dinlediğinin ne kadarını anladığını farkına varmaktadır. Pasif dinlemede; konuşmacının söylediklerine karşılık hiçbir geri bildirimde bulunulmamaktadır. Bu dinleme çeşidi; konuşmacının anlatırken çok heyecanlı ve akıcı anlattığı, geri bildirim istemeyip sadece anlatmak istediği zamanlarda bilinçli olarak yapılmalıdır. Eleştirel dinleme; konuşmacının söylediklerine karşılık yorum ya da yargı da bulunarak dinlemedir. Burada yorum ve yargı ile olumsuz geri bildirim kastedilmemektedir. Empatik ve objektif dinlemede konuşmacının duygu ve düşünceleri anlamaya çalışılmaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 263-270).

Dinleyici davranışları; yargılama, çözümlenme (analiz etme), soru sorma ve rahatlatmadan oluşmaktadır. Dinleyicinin, konuşmacıyı pozitif ya da negatif olarak sürekli yargılaması, konuşmacıdan üstün olduğunu düşünmesi, onu savunucu dinleyici şekline sokmaktadır. Konuşmacıyı analiz eden dinleyici, konuşmacı hakkında düşüncelerini belirtmektedir. Konuşma esnasında; kasıtlı olarak soru soran dinleyici, konuşmacıyı ve konuşmayı kendi yönlendirmeye çalışmaktadır. Dinleyicinin, konuşmacıya cesaret verdiği onu rahatlattığı dinleyici davranışları da gözlemlenmektedir (Cüceloğlu, 2017: 180-182).

Dinleyici, muhatabını dinlemeye başlamadan evvel, odağını muhatabına çevirmelidir. Dinlemek için, kişinin önce kendisinin dinmesi gerekmektedir. Muhatabına güven vermeli ve sözsüz davranışlarla aralarındaki iletişimi kuvvetlendirmelidir. Dinlerken; muhatabın bakış açısıyla bakmaya, onu anlamaya çalışılmalıdır. Ve de mutlaka anlaşılan kadarıyla geri

bildirimde bulunulmalıdır. Geri bildirim; kurulan iletişimin, karşıya nasıl geçtiğine dair fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır (Aşılıpınar, 2010: 49).

İletişim kopukluklarını gidermenin en etkili yöntemi geri bildirimde bulunmaktır. İletişimde kopukluklar yanlış anlaşılmalardan oluştuğu için karşıdakine, ne anladığını söylemek, yanlış anlaşılmaların olmasını engelleyecektir. Yanlış anlaşılmalar; karşıdakinin demek istediğiyle, anlaşılan arasında oluşan büyük farklılıklardan olmaktadır. Bu tarz yanlış anlaşılmalar olmasın diye, askerlikte emir tekrarı yaptırılmaktadır. Geri bildirim; sadece konuşarak değil yüz ifadesiyle, beden diliyle yapılabilmektedir. Geri bildirim yapılmadığı konuşmada; konuşmacı dinleyicinin onu anlayıp anlamadığını bilememektedir (Cüceloğlu, 2017: 174).

Etkin dinleme, karşıdakine anlamadığın kısımları, hatta konuşmacının söylediklerinin altında yatan inanç ve düşünce sistemine dair soruları sormayı gerektirmektedir. Geri bildirim, kişinin kendi sözcükleriyle yapmasına açılma denilmektedir (McKay ve Fanning, 2018: 108). Dinleme çeşitlerinden en faydalı olanı, aktif dinlemedir. Konuşana, konuştuklarının ilgi çekici ve önemli olduğunu, sorunlarının ciddiye alındığını hissettirmektedir. Konuşan; bu dinleme çeşidiyle dinlenildiğinde, kendi söylediklerini daha farklı bir anlayışla anlamaktadır. Aktif dinlemede; konuşmacı daha iyi anlaşılacaktır. Konuşanın, kendisini ifade edebilmesini ve dinleyiciye güven duyabilmesini sağlayan bir dinleme çeşididir. Bir kişinin problemlerine yardım etmek, onu ciddiyetle dinlemektir (Cüceloğlu, 2017: 185-190).

Öğrenmek hayat boyu devam etmekte olan bir süreçtir. Bu süreçte; dinlemekte, öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. İş hayatında; kurum iç ve dış problemlerini, farklı kişilerden dinlemek, problemlerin kısa sürede çözülmesine, tekrarlanmamasına ve işlerin sistematik ve aksaksız şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktadır (Aşılıpınar, 2010: 50). Sinir sistemimiz; bir dakikada 600 kelimedenden oluşan bir konuşmayı, hiç zorlanmadan kavrayabilmektedir. Dinlediğimiz kişi ise; bir dakikada en fazla 140 kelime konuşabilmektedir. Zihnimiz; bu boşlukta başka şeylerle meşgul olmakta ve dinleyicinin anlattıklarından çok uzaklaşmaktadır. İyi bir dinleyici, bu boşlukta konuşmacının ne söylediği ve niye söylediğiyle ilgilenmelidir ki konuşmacının konusunda uzaklaşmasın. Dinlemek kesin olarak anlamayı getirmemektedir, anlamak için dinlenenlerin geri bildirimini yapılması gerekmektedir (Cüceloğlu, 2017: 171-172).

Neyi niçin dinlediğini bilmek; sadece söyleneni değil, söylenenin altında yatanları duymaya ve anlamaya gayret göstermek açısından önemli olmaktadır. İş yaşamında; müşterinin ne istediğini anlamak, ona yönelik hizmet sunmak için etkin bir şekilde dinleme becerisi gerekmektedir (Aşılıpınar, 2010: 51). İletişime; muhatap ciddi bir şekilde dinlenerek

başlanmaktadır. Dinleme becerisinin; kurum dışı ve kurum içi hedef kitleye hassasiyetle uygulanması gerekmektedir. Çalışanların kendilerini dinleyebilecek ve anlayış gösterebilecek ekip liderleri ile çalışmaya ihtiyaçları olmaktadır. Çalışanlar; kendilerini dinlemeyen liderlerine her şeyi söylememekte bu da aralarında mesafe oluşturmaktadır. Mesafe; iletişimsizlik yaratmaktadır. Kurum içi hedef kitleyle; iletişimsizlik yaşayan bir işletme, dış hedef kitleyle sağlıklı bir ilişki sürdürememektedir. Dış hedef kitleyle sürdürebilir bir ilişki kurmak; iç hedef kitlenin arasındaki iletişime, motivasyona bağlı olmaktadır (Akım, 2010: 85).

1.1.5. İkna

Konuşmanın, iletişimin olduğu her zaman ve mekanda insanlar muhataplarını kendi inandıkları konulara inandırma, ikna etme yöntemine başvurmaktadır. (Yangil ve Topçuoğlu Ünal, 2019:322) İkna; bir düşüncenin, hareketin, durumun karşı tarafça kabul edilmesini yahut kabul edilmemesini sağlamaktır. Planlı bir hazırlık, düşüncenin doğruluğu ya da yanlışlığı, ikna edilmek istenilen şekilde olduğuna dair ispatlar, karşı taraf ile akıl ve gönül birliği gerektirmektedir. İkna sonunda; karşı tarafta bir etkilenme, değişiklik ve yenilik oluşmaktadır, çünkü ikna edici konuşmanın amacı budur. Zorla, tehditle, hile ve rüşvet ile ikna söz konusu olmamaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 95). İkna, iki insanın ortak bir noktada birleşmesidir (Yangil ve Topçuoğlu Ünal, 2019:322). İkna edecek kişinin; muhatabına, kendi fikirlerinin, inandıklarının en doğrusu olduğunu kabul ettirmeye çalışması, ikna becerisi gerektirmektedir (Urhan Torun, 2019: 55). Bu alanda ilk tanımı Allport; “Bir kişinin hareket ve düşünce sisteminden; diğerlerinin de etkilenmesi, bu etkilenmenin incelenmesi” olarak yapmıştır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 96). Kişilerin fikirlerini, inançlarını, eylemlerini çeşitli araçlarla etkilemek iknadır. Araçlar; görsel ve işitsel ürünler, dil ve stratejilerdir. Bulduğumuz devir; ikna ve propaganda devridir. (Kurudayıoğlu ve Yılmaz, 2014:82)

İkna etmekteki amaç, karşıdaki kişiye ait herhangi bir düşünceyi başka düşünceler ile değiştirebilmektedir. Aristoteles’e göre ikna üç unsurdan oluşur. Bunlar; kişinin karakteri, dinleyicinin ikna edilmeye hazırlanması ve ikna edecek kişinin ispatlarıdır. Kaynak, mesaj, ikna edilecek kişinin duyguları ve ikna edecek kişinin planı haricinde olanlar şeklinde özetlenebilmektedir (Yangil ve Topçuoğlu Ünal, 2019:322).

İkna sürecinde kaynak; ikna edecek kişi, kanal; iknanın gerçekleşeceği ortam, mesaj; ikna edici cümleler ve hareketlerdir. Bu süreçte ciddiyet, dikkat, anlayış, kabul ve takdir önemli olmaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 97). Kaynak; ikna edeceği konuda uzman ve beden diline, özenli bir giyim şekline ve güler yüze sahip olmalı, ikna sonucunda herhangi bir çıkarı olmamalıdır (Urhan Torun, 2019: 56). İkna edici iletişimde; kaynağa ait özellikler, alıcının ikna

olmasında oldukça etkili olabilmektedir. Bunlar; güvenilirlik, inanılabilirlik, uzmanlık, saygınlık, çekicilik, sevilir ve beğenilir olmaktır. Kaynakta bu özelliklerin mevcut olmaması durumunda; alıcının ikna olması söz konusu değildir. Kimse güvenmediği, sevmediği, inanmadığı ve saygı duymadığı bir kişinin sözünü ciddiye almayacaktır. Burada bir diğer özellik; kaynağın niyetidir. Alıcıyı etkileme, kandırma, değişiklik niyeti taşımayan kaynak; alıcıda etkili olmaktadır. Alıcıya ait kişilik özellikleri; zekâ, cinsiyet, sosyal statü, ikna sürecinde rol oynamaktadır. Örneğin; zekâ düzeyi yüksek kişiler daha mantıksal ve karışık mesajlarla, zekâ düzeyi düşük kişiler ise daha basit mesajlarla ikna olabilmektedir. Mesajın içeriğinin, ikna sürecinde önemi büyüktür. Mesaj, ikna edilecek konuya dikkat çekici şekilde olmalıdır. Alıcının medeni durumu, eğitim seviyesi, yaşı ve hayat tarzı gibi özellikleri mesajın oluşturulması sürecinde önemsenmelidir. Alıcı ile kaynak arasında ciddi farklılıklar olmadığı takdirde; alıcı, kaynağı dinlemeye ve ciddiye almaya devam etmektedir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 99-106).

İş ve gündelik hayatta; ikna becerisi önemli bir rol oynamaktadır. İknanın gerekliliğine inanmak, ikna etme yöntemlerini öğrenmek ve ikna konusunda ustalaşmak hayatı kolaylaştırmaktadır. İkna; karşılıklılık, esneklik ve empati unsurlarını da gerektirmektedir (Urhan Torun, 2019: 59). İş hayatında; sunumlar sırasında, projelerin onay sürecinde, müşteri ile olan ve çalışan yönetici ile olan ilişkilerde ikna yöntemlerini kullanmak gerekmektedir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 111). Alıcıyı ikna edebilmek için; sevgi, kabul ya da korku yolu kullanılabilir. Alıcıdan korkan, alıcı tarafından sevgi yahut kabul bekleyen birisi, alıcının söylediklerine kolay bir şekilde ikna olabilmektedir (Kurudayıoğlu ve Yılmaz, 2014:87).

1.1.6. Özgüven

“Özgüven, duygusal bir gerekliliktir.” (McKay ve Fanning, 2018: 13). Özgüven; kişinin kendisini tanıması, kim olduğuna dair hayalperest bir yaklaşım içinde olmamasıdır. Kişinin kendisi ile ilgili düşünceleri; kendi kendisine duyduğu güvenin, temelini oluşturmaktadır. Kişinin kendi becerilerine, zekâsına, beden diline, birçok özelliğine güvenmesidir. Özgüven; endişe ve korku da içermektedir çünkü korku ve endişenin yokluğu umursamazlık ya da bilgisizliğin işaretidir (Doruk, 2022: 260). Özgüven sahibi kişiler; başarısız oldukları durumları bile başarılı olmak için fırsata çevirmektedirler. Kendi özünden aldığı güçle tekrar tekrar harekete geçmekte ve mutlak başarıyı yakalayabilmektedir (Urhan Torun, 2019: 61).

Özgüven; insanın kendisinin güzel ve iyi yönlerinin farkında olması değildir. İnsanın kendi kendisine ve başkalarına karşı eleştireci ve yargılayıcı bir halde olmayıp kendi kendisini ve başkalarını olduğu gibi kabul edebilmesidir. Kişinin kendisini kabul etmesi, özgüveni için

önemli olmaktadır (McKay ve Fanning, 2018: 15). Özgüveni zedeleyen en büyük etken; olumsuz eleştirilerdir. Gereken durumlarda takdir etmek ve cesaretlendirmek ise kişinin özgüvenini beslemektedir (Doruk, 2022: 265). Özgüvenin temeli; kişinin kendisine ait olan inançlarıdır bir diğer deyişle öz inançlarıdır. Kişinin öz inançları, kendisine verdiği değeri, sevgiyi, güveni doğurmakta, kendisine ait düşüncelerini belirlemektedir. Fromm'a göre herhangi bir şeyi sevebilmek için öncelikle kişinin kendisini sevmesi gerekmektedir. Kendini sevmek ve özgüven eş değerdir. Kendini sevmek; güven, yaratıcılık ve ifade özgürlüğü gibi artı özellikleri de getirmektedir (Sarıçam ve Güven, 2012: 574).

İnsanın benliği, özünün benliğidir. Özünün güdümlerine uygun yaşayan insan, özgüven sahibi olmaktadır. Özüne dayalı yaşayan insan kendine güvenebilmekte, kendine inanabilmektedir. İnsan toplumlarına bakıldığında, özüne dayalı yaşayanların çok az oldukları görülmektedir. Büyük evren olan insan, ancak özüne dayalı olmak şartıyla kendi fiziksel yapısına ne kadar hakim olursa, dünyaya da o kadar sahip olabilmektedir. Burdaki sahiplik gasbetmek anlamında değildir, adalet ve güzellikle idare edebilmektir. Özüne dayalı yaşayan, tam anlamıyla özgüven sahibi olan insandır (Duru, 1996: 58-59). Özgüven gelişmesi; kişinin ailesi ve yakın çevresiyle doğrudan ilişkili olmaktadır. “Yapamazsın” düşüncesine sahip bir çevrede yetişen kişinin; özgüveni oldukça düşüktür. Özgüven; kişinin kendisine ve yapabileceklerine inanmasıyla başlamaktadır (Doruk, 2022: 261). Özgüveni olmayan kişiler; kendilerini ve başkalarını değerlendirememekte, daima olumsuz tarafları büyüteçle bakıp, büyüterek görmektedir. Olumlu taraflarını, olduğundan da az görmektedir (McKay ve Fanning, 2018: 51).

Özgüven; belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek ve hayatı gelişi güzel değil sahip olarak sürdürebilmek için gereklidir. Kişinin kendisi hakkındaki düşünceleri, duyguları ve bunların dışı yansıması özgüveni oluşturmaktadır. Özgüven; karar vermek, harekete geçmek, inisiyatif almak, değişim sağlamak ve kendini saygıyla kabul ettirmek açısından önemlidir (Acar, 2019: 66). Kişinin kendisine olan sevgisi; kendisini anlayıp kabul etmesine sebep olmakta, bu da özgüvenini artırmaktadır. Özgüveni düşük insanların iç dünyasının; ümitsizlik ve acizlik hisleriyle dolu olduğu gözlemlenmektedir (McKay ve Fanning, 2018: 95).

Özgüveni düşük kişiler; karar almakta çok zorlandıkları için, iş yaşamında da büyük sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Özgüveni yüksek kişiler; işyerinde karşılaştığı herhangi bir sıkıntı da telaşlanmak yerine, kısa süre içinde yeni bir çözüm önerisi getirebilmektedirler. Hata yapmaktan daha az çekindikleri için, işleri kolaylaştırıcı icatlar yapabilmektedirler. Özgüveni yüksek kişiler; yöneticileri ve ekip arkadaşları tarafından sevilen, beğenilen ve saygı duyulan kişiler olmaktadır (Doruk, 2022: 263).

1.1.7. Empati

Empati; empati kuracak kişinin karşısındakinin yerine kısa bir süreliğine geçebilmesi, onun bakış açısıyla bakabilmesidir. Empati kuran kendi bakış açısına ve duygusuna dönebilmelidir. Empati; insanın, karşısındaki insanın duygularını kendi duygusuymuş gibi anlayabilmesi fakat asıl kendi duygusunu da yitirmemesidir. Karşısındaki insanın bakış açısıyla bakabilmesidir. Empati; ilişkisi olan iki varlık arasındaki sözel olmayan iletişim şekli ve bilgi ile duygu akışıdır (Ertürk, 2010: 3-4). 1897’de empati sözcüğünü ilk defa kullanan kişi; Lipps’tir ve şu şekilde kullanmıştır, “Bir kişinin kendisini; karşısındaki nesneye yansıtması, kendini onun içinde hissetmesi”. 1897’den sonra empati; kişilerin karşısındaki insanlara yönelik kullanılmaya başlanmıştır. Kişi; muhatabına kendisini yansıtmakta ve onu içinden taklit ederek algılamaya çalışmaktadır. Titchener; önce nesnelere daha sonra da insanlar üzerinden tanımlamalar yapmıştır (Akça, 2010: 129).

Empati; mahlûkların yaratılış maksadını anlayıp, o doğrultuda sevk ve idare edebilmek, değerlendirmek ve adaletli davranabilmektir. Bu durum; karşıdaki muhatap için de geçerlidir, onun da maksadını anlayarak davranmaktır. Empati, muhatabın duygu ve düşünce âlemini çözmeye çalışmak ve çözebildiği kadarıyla da karşıdakine iletebilmektir (Mengü ve Akım, 2010: 22). Muhatabın bakış açısıyla olayları görebilmek, onun duygu ve düşüncelerini anlayabilmektir. Goleman’a göre; empati, kendimizden farklı özelliklere sahip kişilerle ilişki kurabilmemizi sağlamaktadır. Karşıdakinin ihtiyaçlarını bize bildiren ve karşılıma yarayan empati, iletişimi kuran ve sağlamlaştıran bir beceridir. İş hayatında çalışanlar; kendilerini anlayabilen, onlarla empati kurulabilen bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler (Akım, 2010: 84). Başka bir tanımında Goleman empati hakkında şunları da söylemektedir; muhatabı kendin olarak görmektir, muhataba iletilecek duygu ve düşüncelerin ifadesidir, muhataba uyum sağlamaktır (Önder ve Karafes, 2010: 246).

Empati; muhatabın hislerini anlamak, sempati ise; muhatabın hissettiği gibi hissetmektir. Sempati, muhataba hak vermeyi ve yandaş olmayı gerektirmektedir. Örneğin; karşıdakiyle birlikte acı çekmek, sempatidir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 26). Empati; tüm mesleklerde ve günlük yaşamda iletişimin kolay bir şekilde akmasını sağladığı için bir soft beceridir. İletişim halinde olunan insanın penceresinden bakabilmek ve onu anlayabilmek özellikle iş hayatında gerekmektedir. Empati iş hayatında kurulan iletişimi kuvvetlendirmekte, niteliğini artırmaktadır. Egan’a göre halkla iç içe olmayı gerektiren tüm iş dallarında bu becerinin geliştirilmiş olması gerekmektedir (Ertürk, 2010: 4). Berger’e göre empati; iletişim kuran iki insanın, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşım becerisidir. Teresa şöyle

tanımlar; empati, iletişim kurulan kişinin, o andaki iç dünyasını aksettiren işaretlerin okunmasıdır (Göksu, 2010: 231).

İnsanı anlamak, farklılıklarını garip karşılamamak ve onunla bir bütün olabilmek empati ile gerçekleşebilmektedir. İş hayatında; işletmenin yapmak istedikleriyle, çalışanın yapmak istediklerinin birleşmesi empatiye bağlı olmaktadır. Birbirleriyle uyumlu olmayan çalışanlar, işletmeler; uzun süre ayakta kalamayacakları için, çalışanın yapmak istedikleri, işletmenin hedefine aykırı olmayacak şekilde ciddiye alınmalıdır (Akım, 2010: 88).

Empati; kişilerarası iletişimde, bulunan ortama uyum sağlanabilmesi açısından gereklidir. Kişi; karşıdaki insanı anlayabildiği oranda, uyumlu geri bildirimler verebilmektedir. Empati yapılan ortamdaki insanlar; birbirlerine yaklaşabilmekte ve empati yapabilen insanlar çevreleri tarafından sevgiyle kabul edilebilmektedirler (Ertürk, 2010: 5). Katz'a göre empati; "Kişilerin deneyimlerini paylaştıkları bir iletişim sürecidir." Deneyimlerin paylaşılmasıyla; kişi kendisini ve muhatabını tanıyabilmektedir. Muhatabın; o anki duyguları içselleştirilebilmelidir, duyguların paylaşılması yeterli olmamaktadır. Even Gorden'a göre empati kuran kişi; kendisini muhatabın yerine koyarak, muhatabın duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmalı, taklit ederek onun hayal gücünü bile elde edebilmelidir. Empati kuracak kişi; karşısındakini, şu bakış açısıyla değerlendirmelidir; "Eğer ben onun yerinde olsaydım ne düşünürdüm?" (Güçdemir, 2010: 283-284).

Kişiler; dış dünyalarında gelişen olayları, beş duyu organları ile tanımlayabilmektedirler. İç dünyalarında gelişenleri, duyu organları ile tanımlayamamaktadırlar. Düşünceler, istekler, duygular; his yolu ile anlaşılabilir. Empatinin bilişsel ve duygusal olmak üzere iki yönü vardır. Muhatabı anlayabilmek; bilişsel yönü, muhatap gibi hissedebilmek; duygusal yönüdür. Empati; algılamak ile ilgilidir. Algı, anlayış, öz anlayış. Empati; insanın, kendini anladığı kadar karşısındakini anlayabilmesidir (Ertürk, 2010: 9-11).

Empatinin başlangıcı; "özbilinç"tir. Kendisi hakkında bilgisi olmayan bir kişinin, başkasıyla empati kurabilmesi, onu anlayabilmesi söz konusu olmamaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 32). Empatinin bileşenleri; dinleme, dinledikten sonra anladığını konuşana geri iletmedir. Empati becerisine sahip kişilerin değerlendirmeleri; mevcut durumun koşullarına uygun olmaktadır. Yargılamadan, yorumlamadan değerlendirmeye çalıştıkları için; toplumdaki diğer canlılarla kolay kolay çatışmamakta, sorun çözücü rolünü üstlenmektedirler (Aşılıpınar, 2010: 44). Empatide; muhatapla aynı düşüncede olmak gerekmemekte, muhatabın düşüncesini anlamak yeterli olmaktadır. Anlamak; muhatabın düşüncesini onaylamak demek değildir. Lennard'ın empati modelinde; kişi empatiyi kurup muhatabına iletmekte, muhatabı da empati

iletisini algılayıp geri bildirimde bulunmaktadır. Algılanan iletinin; geri bildirim olmayırsa, empatik süreç tamamlanmış sayılmamaktadır. Rogers'a göre empati; "Anla, hisset ve göster!" (Ertürk, 2010: 12-13). Rogers; "empatik olmak muhatabınla yeniden doğmaktır, muhatabını kendin gibi hissetmektir" demektir. "Yeniden doğmaktır" denilmesinin sebebi, başkaları tarafından ilgi ve alaka gören muhatabın; kendisini değerli hissetmesiyle, kendine de değer vermeye, hayatını şekillendirmeye başlayabilmesidir (Önder ve Karafes, 2010: 56).

Empatinin temeli; kişinin kendisiyle ilgili bildikleri, kısaca öz bilincidir. Kişiler; düşünce ve duygularının ne kadar farkındaysa, muhatabının düşünce ve duygularının da o kadar farkında olabilmektedir. Kendisiyle ilgili bilgisi olmayanların, başkaları hakkında bilgi sahibi olması söz konusu olmamaktadır (Akça, 2010: 130). Muhatabının rolüne girerek onu anlamaya çalışan insanın; kendisine olan farkındalığı artmakta, bu farkındalığı sayesinde içerisinde olduğu şartları sezmekte ve uyum sağlaması kolaylaşmaktadır. "İçsel ve çevresel farkındalık empatiyi oluşturmaktadır". Burada önemli olan; muhatabın bir insan olduğunu, farklı bir düşünce ve duygu alemine, inançlara sahip olabileceğini unutmamaktır (Akça ve Ertürk, 2010: 64-69). Empati aracılığıyla; kişi kendisinin ve muhatabının iç dünyasını anlayabilmektedir. Kişinin muhatabına bakarak; kendisiyle mukayese etmesi, kendine yönelip kendini tanımasına da sebep olmaktadır. İnsanların; karşıdaki muhataplarında gördükleri, kendileridir (Ertürk, 2010: 14-15).

İnsanın muhatabını anlayabilmesi için; muhatabının iç dünyası hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çünkü empati; iç dünya yaşantısına ait duyguların, duyuların algılanmasıdır. İnsan; kendini sürekli geliştiren, gücünü özünden alan bir canlıdır. Rogers'a göre; insanın davranışlarını anlamlandırmak, iç dünyasına bakmayı gerektirmektedir. Empati; fiillerin yapılma sebeplerini, altında yatan inançları ortaya çıkartabilmektedir. Böylece, karşı taraf anlaşılabilir. Davranışlar; kişilerin iç dünyasının, meydana çıkarılmış halidir. Empati kurmak; muhataba, saygı ve anlayış göstermek için şart olmaktadır (Ertürk, 2010: 17). Empati; anlaşmayı, beraber olmayı, çok görmemeyi, doğruluk temelli ilişkileri, yeterliliği ve destekleyiciliği doğurmaktadır. Saygı ve nezaketle birleşmesi kişinin ilişkilerini aktifleştirmektedir. Kişinin; "En doğru, en dürüst benim. Her şeyi en iyi ben bilirim", "Ya hep ya hiç" gibi kutuplaşmış düşünceleri, empatinin kurulmasına mâni olmaktadır (Akım, 2010: 95-98). Empati kuran kişi ile muhatabının arasında güçlü bir ilişki oluşması; iletişimin yüz yüze olması, muhatabın güven duyması ve kendini açması, anlaşılma, onaylanma, sevilme ihtiyacının karşılanmasıyla mümkün olmaktadır (Güçdemir, 2010: 285).

Rogers'a göre ruhsal, duyumsal, fiziksel ve edimsel olmak üzere kendinin tüm cephelerinde; tatminkâr yaşayan insanın özellikleri, şunlardır; saklambaç oynamaz yani açıktır,

her anını neşeyle yaşamaktadır. Bir gölge gibi başkalarının hayatını yaşamayıp, kendi öz iç güdüsüne göre yaşamaktadır, yaratıcıdır, her zaman en iyisini yapmak için yola çıkmaktadır. Dökmen'e göre; insanın hayatını devam ettirebilmesi, "yalnız yaşamaması ve bilgi sahibi olması" ile mümkün olmaktadır. Bu iki nokta; kişilerarası iletişimin niteliğini belirlemektedir (Ertürk, 2010: 19). Empati kurmak isteyen kişilerin sahip olması gereken iki duygu vardır; merak ve ilgi. Muhatabını merak etmek ve onun iç dünyasıyla ilgilenmek. Bir tür macera olmaktadır, empati kurmak (Dökmen, 2008: 179-180).

Kişiler; hayat görüşü, inançlar, etnik kimlik, fiziksel görünüş ve daha birçok yönden kendisine yakın olanlarla daha kolay bir şekilde empati kurabilmektedir (Devito, 2010: 104). Empati kuracak kişiler; muhataplarının farklı duygu, düşünce ve inançlara sahip olabileceğini unutmamalıdır. Kendi bakış açısıyla olaylara bakan, muhataplarının bakış açısını dikkate almayan ve muhataplarına sürekli akıl veren kişiler empati kuramamaktadırlar (Göksu, 2010: 232). Farkındalığı yüksek, suçlayıcı şekilde davranmayan, pozitif düşünebilen, özgüven sahibi insanlar empati kurabilmekte yahut kurmayı öğrenebilmektedirler. Empati kurmak; muhatabını olduğu gibi kabul etmekten başlamaktadır. Suçlayıcı ve yargılayıcı olmadan; karşıdakinin anlaşılması, önemli olmaktadır. Bu şekilde kurulan empati; karşıdakine güven vermektedir. Burleson'a göre empati; kişilerarası iletişime bağlıdır. Kişilerin değerlendirmeleri, kendi pencereleriyle alakalı olmaktadır. Empati kuracak kişi, muhatabının penceresinden bakmayı başardığı oranda aralarında anlaşma sağlanabilmekte ve de iletişimleri kuvvetlenmektedir. İletişim sorunları; empati ile az yaşanılır hale gelmektedir. Herhangi bir yargıda bulunmadan, muhatabın kendini anlatmasına izin vermek gerekmektedir. Bir kişi hangi pencereden bakarsa; karşılaştığı tüm olayları, o pencereden değerlendirmektedir. Empati kurarken; muhatabı tanımak, önemli olmaktadır (Ertürk, 2010: 24-25).

Bir insanın yaşamına dair bilgiye sahip olunması; onun hissettiklerini anlamayı sağladığı için, onunla empati kurmayı kolaylaştırmaktadır (Devito, 2010: 104). Freud'a göre empati; kişinin iletişim kurduğu muhatabına benzemeye çalışması ve onun hissettiklerini taklit ederek anlamaya çalışmasıdır. Kohut'a göre ise empati; karşıdakinin iç dünyasını ziyaret ederek olabilmektedir. Lennard'da empatinin 4 kademe ile ilerlediğini ifade etmektedir. Empati ilk olarak, kişinin kendi duygu ve düşüncelerini algılamasıyla, sonra kendisine bir muhatap bulup iletişim kurmasıyla, daha sonra muhatabının onu dinlediğini ve anladığını bilmesiyle ve de en sonunda kendisini ifade etmesiyle ilerlemektedir (Akça, 2010: 130).

İşletmelerin; sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmesi, meydana getirdikleri ürünün niteliği, ürünü kullananların düşünceleri kadar işletmelerin iç hedef kitleyle kurduğu empati becerisi ve işletme çalışanlarının içsel güçlerine bağlı olmaktadır

(Akım, 2010: 83). İş hayatında empati; iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmek açısından, önemli bir yer tutmaktadır. Bir çalışanın empati kurabilmesi; çalışma arkadaşlarını ve müşterileri, içinde bulunduğu koşullara göre anlayıp tanınmasına, duyarlı olmasına yardımcı olmaktadır (Ertürk, 2010: 27). İşletmelerin başarılı olmak adına yaptığı tüm planların hayata geçmesi için; işletmenin hitap ettiği kitleyi anlaması ve empati kurabilmesi gerekmektedir. Karşıdaki kişide etki yaratmak; onu yeterince anlamaya ve etkin iletişim becerilerini kullanmaya bağlı olmaktadır (Elcil, 2010: 32)

Empati; karşıdakinin hislerini algılayabilmek ve farkında olmaktır. İş hayatında muhatapların; birbiri üzerinde yarattığı etkilerin, kalitesini artırmaktadır (Aşılıpınar, 2010: 43). Çalışma ortamlarında kurulan empati; kişilerin kendilerine olan saygısını, özgüvenini, değerini ve iş hayatındaki verimini artırmaktadır. İş hayatında, kriz yönetimi için; empati becerisine sahip çalışanlar, oldukça önemli olmaktadır (Aşılıpınar, 2010: 46). Çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle kurdukları empati; bencillikten uzak, birlik ve beraberliğe dayalı bir çalışma ortamı oluşturabilmektedir, aralarındaki yanlış anlaşılma oranları düşürülebilmektedir (Göksu, 2010: 237). Empati, iş hayatının gerektirdiği sorumlulukların; yerine getirilebilmesinde, kişilerarasında; anlaşılır iletişim kurulabilmesinde oldukça etkili olmaktadır (Gürüz ve Temel Eğinli, 2014: 27).

1.1.8. Kültürlerarası İletişim

Kültür; kişilerin kendilerine has yaşamlarını, iletişim şekillerini, inançlarını meydana getirmektedir (Devito, 2010: 39). Herskovits'e göre kültür; "İnsanın yaptığı her şeyin toplamıdır". Geertz; "kültür, bir toplumdaki insanların paylaştıklarıdır." Hall; "Kültür iletişimdir ve iletişim kültürdür". Birdwhistell; kültür, toplum içindeki ilişkileri, oluşturmaktadır. Keesing; kültürün somut yönlerinden daha çok soyut yönlerini ele almaktadır, bu yönlerinin insanın duygu, düşünce ve davranışlarını belirlediğini söylemektedir (Cüceloğlu, 2017: 60). Kişinin öz benliğini izhar eden tüm davranışları kendi kültürüne aittir. Kültür; bir milletin öz benliğini yansıtan bütün özellikleridir (Duru, 2004: 20)

Her toplum; yaşam ve iletişim kurallarını, inanç sistemlerini, düşünce şekillerini, sanat eserlerini ve yasalarını üretmekte, geliştirmekte ve kendi kültürünü yaratmaktadır. Kültür; nesillerden nesillere, iletişimle aktarılmaktadır. Aileler, okullar ve din kurumları; kültürün bir sonraki nesillere aktarılmasında, vasıta olmaktadır. Kültür; iletişimin bütün kısımlarını etkilemektedir. Kültürlerarası iletişim; farklı kültürlere sahip kişilerin kurduğu iletişimdir. Farklı kültürlere sahip kişilerin; iletişim kurmadan önce, muhatabının kültürüne dair araştırma

yapması, kendi kültürüyle muhatabının kültürü arasındaki farklılıkları tespit etmesi gerekmektedir (Devito, 2010: 52-53).

İnsanın hal ve hareketlerini; ait olduğu kültür, oldukça etkilemektedir. Aynı kültürden insanların paylaştıkları ortak noktalar olduğu için; iletişim kurmaları, farklı kültürden insanlarla iletişim kurmalarından kolay olmaktadır (Cüceloğlu, 2017: 62). İletişim sırasında; iki konuşmacı, her zaman farklı dilleri konuşmaktadırlar. Aynı kelimeler bile, konuşmacılarda farklı anlayışlar uyandırabileceği için aralarındaki konuşma hiçbir zaman aynı olmamaktadır. Bunun da en bariz nedeni, konuşmacıların farklı kültürlerle ve deneyimlere sahip olmasıdır (Urhan Torun, 2019: 70). Kültür şoku; kişilerin kendi kültürlerinden daha farklı bir kültürle karşılaştığında, girdiği durumdur. Karşılaştığı kültüre dair; herhangi bir bilgiye sahip değilse kişi, “mutsuz olmakta ve iletişime odaklanamamaktadır” (Devito, 2010: 51).

Teknolojinin dünyaya hâkimiyet kurmasıyla; diğer ülkelerle olan ilişkiler gittikçe artmakta dünya küresel bir köye benzetilmektedir. Kültürlerarası iletişim de böylece bir zaruriyet haline gelmiştir. Turizm faaliyetlerinin, uluslararası ticaretin, göçlerin vb. faktörlerin etkisiyle de kültürlerarası iletişim oldukça önemli bir noktaya ulaşmıştır (Bekiroğlu ve Balcı, 2014: 433).

1.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramını ilk kez ortaya koyan Peter Salovey ve John Mayer’e göre duygusal zekâ; “Bir kişinin kendi duygularını ya da başkalarının duygularını yansıtabilme, onları ayırt edebilme ve yönetebilme yetkinliklerine sahip olmasıdır (Aşılıpınar, 2010: 43). Salovey ve Mayer; duygusal zekâyı, 5 alt başlıkta ele almaktadır. Bu başlıklar ilk olarak, duygularının farkında olma; kişinin kendi duygularının, farkında olmasıdır. Nerede hangi şartlar altında olursa olsun; kişinin kendi duygularının adını koyabilmesi, duygusal zekânın kökenidir. İkinci olarak, duygularla başa çıkabilmek; ani gelişen durumlarda yoğun baskı, korku, tereddüt gibi kötü duygularıyla kişinin kendi kendine başa çıkabilmesi, duruma adaptasyonu oldukça kolaylaştırmaktadır. Üçüncü olarak, kendini motive etmek; kişinin kendini motive edebilmesi, duygularını tamamen bir hedef ve amaca yönlendirmesine bağlı olmaktadır. Duygusal özdenetim; bir hedef, bir amaçla kazanılabilmektedir. Dördüncü olarak, başkalarının duygularını fark edebilmek; empati kurabilmektir. Sonuncu olarak, tüm bunlar doğrultusunda diğer insanlarla ilişkileri yürütebilmektir (Tuğrul, 2022: 15).

Mayer ve Salovey; duygusal zekânın, duyguların anlamını fark etmekle başladığını böylelikle de problem çözme becerisine temel olduğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 177). Daniel Goleman’a göre duygusal zekâ; “Kişinin kendi duygularını anlaması,

başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesidir” (Aşılıpınar, 2010: 43). Kişinin; kendisiyle, çevresindeki herkesle arasındaki ilişkidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 176). Goleman 1995’te, başarılı bir yaşam için duygusal zekânın şart olduğunu ve hatta diğer zekâ türlerinden daha fazla ihtiyaç olduğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Goleman, duygusal zekâ becerisini; “Kendine çeki düzen verme, duyguları işleri kolaylaştıracak şekilde sevk ve idare etme, içteki sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak” şeklinde de tanımlamıştır (Uslu, Kartal ve Durukan, 2018: 4).

Yaşam boyunca karşılaşılan farklı durumları; çözüme kavuşturmak için içgüdüsel olarak geliştirilen farklı yöntemlerin genel ismine, duygusal zekâ denilmektedir. EQ olarak kısaltılan duygusal zekâ, sosyal ve kişisel yeterlik olarak iki kısma ayrılmaktadır. Sosyal yeterlik; iş ve sosyal yaşamında, kişisel yeterlik ise; tamamen içsel yaşamda geçerli olmaktadır. Kişisel yeterlik; kişinin kendi duygusal durumunun farkında olmasını (öz farkındalık), bulunduğu anın içerisinde kendisiyle birlikte olabilmesini, otokontrolünü içermektedir (Urhan Torun, 2019: 79). Reuven Bar-on’a göre duygusal zekâ; kişinin önce kendisini daha sonra çevresindekileri anlayabilme, insanlarla iletişim kurabilme, ani gelişen durumlarda kolay adaptasyon sağlayabilme ve çevresel arzulara dur diyebilme becerisidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 177).

Duygusal zekâ; muhatabın duygularının adını koyabilme, duygularını düzenleyebilme becerisidir. Onları yok saymak yahut kontrol altına almaktan daha fazlasıdır. Duygusal zekâ; kişinin kendi kendisinden tatmin olma, iç dünyasından gelen sese kulak verme ve istekleri doğrultusunda yaşayabilmesini sağlamaktadır. Duygularının adını koyamayan, onlarla baş edemeyen kişiler; düşünme ve odaklanma problemleri yaşamakta, bir içsel mücadele vermekteler (Arslan ve Güzel, 2018: 62-63). Duygusal zekâ muhatabın duygularını gözlemleyebilme ve ölçebilme, ardından kendi duygularını fark edip idare edebilme becerisidir (Urhan Torun, 2019: 82). Kişilerin demografik özellikleri; yetiştiği aile, yaş ve cinsiyet gibi özellikleri duygusal zekânın gelişiminde oldukça etkili olmaktadır (Tuğrul, 2022: 12).

Peter Salovey ve arkadaşlarına göre standart zekâ (IQ); zekânın algılama kısmı ile ilgili, Duygusal zekâ (EQ); zekânın iletişim becerisi ve uyum kısmı ile ilgili olmaktadır. Duyguyu anlamak, idare edebilmek, düşünceye dönüştürebilmek ve duygular üzerinde akıl yürütebilmektir (Uslu vd., 2018: 5). İnsanın iki tür zihni vardır; birisi akılcı zihin, diğeri ise duygusal zihindir. Duygusal zihin; akılcı zihindeki olguların yardımcısı gibidir. Akılcı zihin ise; duygusal zihindeki olgulara yeniden biçim vermekte ya da tamamen yok etmektedir. Bu iki zihin, birbiriyle uyumlu çalışmaktadır. Ani durumlarda; duyguların ön plana çıkmasıyla uyum

bozulmakta ve duygusal zihin baskın hale gelip, akılcı zihni susturulabilmektedir (Tuğrul, 2022: 12-13).

Yapılan araştırmalarda; iş hayatında başarılı insanların, duygusal zekâ (EQ) oranlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çok başarılı insanların ise; %70'inin ortalama bir entelektüel zekâyâ (IQ) sahip olduğu görülmüştür. IQ'su yüksek kişilerin başarılı oldukları zannının, gerçek olmadığı tespit edilmiştir (Urhan Torun, 2019: 79). Araştırmalar; duygusal zekânın, teknik uzmanlıktan önemli olduğunu göstermektedir. Duygusal zekânın, standart zekâ yeteneklerine göre iki kat daha önemli olduğunu iddia eden araştırmalar bulunmaktadır. Duygusal zekâ; teknik yeteneklerin ve standart zekânın rakibi olmamakta, yardımcısı görevinde bulunmaktadır Örneğin; Mustafa Kemal Atatürk, dahi bir insan olmasının yanı sıra duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmasıyla, zor koşullar altında bile bir dünya lideri haline gelebilmiştir (Yelkikalan, 2006: 44-45).

1977'de yapılan bir araştırmada; Harvard Üniversitesinden mezun olan 95 öğrencinin, geri kalan yaşamlarının bir kısmı izlenmiştir. Okul hayatlarında çok başarılı olan öğrencilerin; çok başarısız olan öğrencilere kıyasla, iş ve özel yaşamlarında; okul dönemlerindeki kadar başarılı olamadıkları gözlemlenmiştir. 1992'de lise birincileri üzerine yapılan bir araştırmada; öğrencilerin üniversite eğitimi sırasında çok başarılı oldukları, fakat daha sonraki yaşamlarında ortalama bir başarıya sahip oldukları ve on yıl sonraki hallerine bakıldığında, akranlarına göre ancak dörtte birinin yüksek başarı düzeyinde olduğu, dörtte üçünün ise çok daha az başarılı olduğu gözlemlenmiştir (Tuğrul, 2022: 13). 1998'de Weisinger; duygusal zekâ ile iş hayatındaki başarılar arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Aynı yıllarda; Dulewicz ve Higgs'in çalışmasında duygusal zekânın; iş hayatındaki başarının %36'sını, standart zekânın ise %27'sini oluşturduğu ortaya koyulmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Kişinin kendisini ve muhatabını anlaması için; duygular, iyi bir araç olmaktadır. Duygu bir his ve bu hisse ait düşüncelerden oluşmaktadır (Tuğrul, 2022: 12). Goleman'a göre; duygular, kişiyi amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesi için eyleme geçiren ve de motivasyon sağlayan yakıttır (Uslu vd., 2018: 5). Duygular; harekete geçmemize yardımcı olacak enerjiyi sağlamaktadır. Duyguların, yönlendiricilik etkisi olmaktadır. İnsanların; aynı ortamda yaşananlara farklı reaksiyon göstermeleri, kendi duygularının yönlendirmeleriyle alakalı olmaktadır (Tuğrul, 2022: 14). "Duyguların akılcıca kullanımı", "Hissetme akli" diye nitelendirilen duygusal zekâ kavramı; kişilerin duygusal dünyalarını da içermektedir. İnsanın duyguları olmadığına, makinadan bir farkı kalmamaktadır. Duygular yoluyla en doğru düşünceler oluşmakta ve kararlar alınmaktadır (Yelkikalan, 2006: 42).

Duygular; kişinin hayatı boyunca alacağı tüm kararların temel alt yapısını oluşturmaktadır. Kararlar; salt akılla alnamamakta, doğru karar alabilmek için kişinin duygularını anlamak ve tecrübelerinden faydalanmak gerekmektedir. Kişilerin yanlış karar almasının sebebi; duygularının farkında olmamasındandır (Tuğrul, 2022: 15). İşyerlerinde çalışanların başarısızlıkları; teknik bilgi ya da IQ yetersizliği sebebiyle olmamakta, çalışanların duygularla ilgili temel yeteneklerinin eksikliği sebebiyle olmaktadır Atlanta Mulling Group başkanı Emory Mulling bir konuşmasında; girişimcilerin başarısızlık sebebi olarak, duygusal zekâ eksikliğini işaret etmiştir. İş tatminsizliği, iş yerine adaptasyon sağlayamama gibi temel problemler; duygusal zekâyla ilgili olmaktadır. Günümüz iş dünyasında; akılcı zihin odaklı kişilerle çalışmak, mümkün olmamaktadır. Duygusal zihin ve duygusal zekâ; duyguları tanımayı, onlarla baş edebilmeyi ve duyguları etkili bir şekilde bir amaca yönelik kullanmayı sağladığı için, iş dünyasında gittikçe önemli bir hale gelmektedir (Yelkikalan, 2006: 43).

Ashforth ve Humphrey'e göre; duygular örgütsel yaşamla bir bütündür. Bu nedenle; iş hayatında çalışanların duyguları hiçe sayılmamalı, ciddiye alınmalıdır. Duygusal zekâ; iş hayatında çalışanların performansı açısından önemlidir, çalışanlara rekabet gücü vermektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174-175). Çalışanların motivasyonlarını; duygusal zekâları etkilemektedir. Duygusal zekâ; bir davranış şekli değil bir beceridir (Uslu vd., 2018: 2). Çalışanların etkili iletişim becerisine sahip olması; iş birliği kurabilmesi, empati yaparak güven sağlayabilmesi de duygusal zekâ seviyesine bağlı olmaktadır (Uslu vd., 2018: 7).

1.3. Takım Çalışması Becerisi

“Her insan, bir takımın parçasıdır. Takımlar; hayatın her alanında birlikte çalışmak zorunda kalınan insanlardan oluşmaktadır.” İnsan; faydalı olma, fayda kazanma amacıyla takımlarda yer almaktadır. Bu iki temel güdüm, insanın kişiliğinde mevcuttur. Yani yaratılış özelliklerindedir (Urhan Torun, 2019: 87). İş hayatında; rekabetin gittikçe artması ve boyut değiştirmesiyle bireysel çalışmaların yerini, takım çalışmaları almaya başlamaktadır (Ergün & Eyisoy, 2018: 1456). Çünkü teknolojinin her geçen gün ilerlediği bu ortamda, bireysel olarak davranmak ve kararlar almak yeterli olmamaktadır (İlhan ve İnce, 2015: 128). Kavak'a göre; bir çalışan takım çalışmalarında, bireysel çalışmalarından daha fazla üretken ve yaratıcı olmaktadır. Yapılan çalışmalarda; çalışanların takım çalışmalarında, bireysel çalışmalarından daha mutlu şekilde çalıştıkları görülmektedir. Takım çalışmalarının; kaliteli işler ortaya çıkarması dışında, takımdaki her bir çalışanın kendine has özelliklerinin oluşturduğu güç ve emek maliyetinin az olması gibi olumlu yanları da bulunmaktadır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1456).

Takımlar; işletmelerin temeli haline gelmiştir. Her geçen gün rekabetin boyut değiştirdiği iş hayatında; birçok sorunun halledilmesinde ve iş kalitesinin artmasında takımların rolü önemli olmaktadır (İlhan ve İnce, 2015: 128). Bir grup insanın çalışmasına, takım çalışması diyebilmemiz için öncelikle bakmamız gereken; ortak bir amaç ve hedef varlığıdır. Ortak bir amacı ve hedefi olan insanların bir araya gelmesi, takımı oluşturmaktadır. Aynı amaç ve hedefe sahip kişilerin güçlerine güç katmaları, yapılacakları paylaşımları ve zorlukların üstesinden beraber gelmeleri takım çalışması ile olmaktadır (Atabey, 2019: 79). Takım; amacı, değerleri ve çıkarları ortak olan, birbirini tamamlayan bir grup insandan oluşmaktadır. Karışık ve zorlu projelerde takım çalışmaları; işleri istenilen sonuçlara ulaştırmaktadır. Kısa zamanda büyük değişikliklerin yaşandığı iş hayatında; krizleri fırsata çevirmek, farklı becerilere sahip insanlardan oluşan takımlarla mümkün olmaktadır. Kısa zamanda yaşanan bu büyük değişikliklere uyum sağlayabilmek için; birtakım yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikler; tecrübe ve farklı bakış açılarına sahip insanların bir arada çalışmasıyla oluşmaktadır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1457). Fayda kazanma ve sağlama, yardımlaşma, birlik beraberlikle çalışma ve çalışmaların sonucundaki ürünü görme isteği; kişilerin takım içerisindeki başarısını, olumlu bir şekilde etkilemektedir. Takımın başarılı olması ve takım ruhunun oluşması için; kişilerin kendi becerilerine göre görevler alması gerekmektedir. Görevini layıkıyla yerine getirebilmiş bir üyenin özgüveni artmakta, iş tatmini sağlanmakta ve kendisini takımına ait hissetmektedir (Urhan Torun, 2019: 88).

Atılğan'a göre takım; alanında uzman, ortak bir hedefi olan, birbiriyle çok iyi anlaşılan ve iş birliği içerisinde çalışıp, kendi ekip şeflerini kendileri seçebilenlerin çalışmasıdır (Atabey, 2019: 79). Takım; yetenek bakımından birbiriyle bütünlük içinde çalışabilecek insanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (İlhan ve İnce, 2015: 130). Takım çalışmasını Mackall şöyle tanımlamıştır; birlikte ortak bir hedefe ulaşmak ve çalışmak için bir araya gelen insanların tüm bilgi, beceri ve donanımlarını iş birliği içerisinde birleştirme süreci. Viscuso'ya göre ise; ortak bir amacı tahakkuk etmek için yapılan küme çalışması becerisidir (Deveci, 2019: 315). Ortak bir hedefe ulaşmak için; sürekli bir ilişki ve iletişim içerisinde olan, uyumlu bir şekilde çalışan kişilerden oluşan birimdir takım (Özsarı ve Yıldız, 2020: 189).

Takım çalışmalarında; takımın tüm üyelerinin çalışmanın her aşamasında destek vermesi, kendi alanları dışında görevler alması, çalışmanın sorumluluğunu üstlenmesi dolayısıyla birbirinden farklı becerilerini kullanmaları, üyeler arasında bir bağ oluşturmaktadır. Bu bağ; takımın gücünün artması demektir. Güçlü takım üyelerinin; iş tatmini, isteği, becerisi ve performansı da yüksek olmaktadır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1457). Takım çalışmalarının, grup çalışmalarından farkı şudur; grup üyeleri sadece ekip şeflerinin verdiği işi yapmakta, yani

bireysel çalışmaktadır. Bir hedef ve amaç bilinci olmamaktadır. Takım üyelerinde; ortak bir hedefe, iş birliği içerisinde ulaşma çabası olmaktadır. Takım üyeleri; bir işi yapıp bitirmek için çalışan üyeler değildir, hedefe ulaşmak için ciddi bir mücadele vermektedirler. Bir takım üyesinin başarılı olması yetersizdir, tüm takım üyelerinin başarılı olması gerekmektedir. Hedefe giderken; her aşamada, takım üyelerinin düşünceleri alınmakta ve ortak bir karara varılarak ilerlenmektedir. Takım üyeleri arasında güven ve saygı çok önemli olmaktadır (Atabey, 2019: 80).

Takım üyelerinin birbirleriyle düşüncelerini paylaşması ve ortak bir noktada birleşmeleri; takımın, “ortak zihinsel model” oluşturmasını sağlamaktadır (Urhan Torun, 2019: 90). Başarının mutlaka elde edilmesi için; bir ekip, grup ya da takım çalışması gerekmektedir. Bu çalışmalardaki enerji; bireysel azmi ve performansı artırmaktadır (Özsarı ve Yıldız, 2020: 189). Takım çalışmalarının temeli; rekabet duygusuna dayanmaktadır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1458). Takım çalışması ile rekabette üstünlük sağlamak hedeflenmektedir (Atabey, 2019: 80). Takım çalışmasında başarının yakalanması için; her takım üyesinin işini en iyi şekilde tamamlaması gerekmektedir. Birinin işini aksatması; takımdaki diğer üyelerinde işini aksatmasına sebep olacaktır. Birlik ve beraberlik duygusu, iş birliği, dayanışma, esneklik, ihtiyaç olduğunda birbirinin işini yapabilmek ya da devam ettirebilmek; etkili iletişim, takım çalışması oluşturmaktadır. Böyle bir takımın üyeleri arasında; sorun yaşanması ihtimali, oldukça düşük olacaktır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1461-1462).

Takım üyelerinin; birbirini tamamlayan yeteneklere sahip olması, takıma ayrıca bir güç kazandırmaktadır. Takımdaki her kişi; alanında uzman olduğu için, varılması gereken hedefe daha emin adımlarla gidilmektedir. Takım çalışmalarında karşılaşılan herhangi bir sorun; bir kişiyi değil, tüm takımı etkilemekte olduğu için her üye hem kendisine hem de diğer takım üyelerine karşı mesuliyet sahibi olmaktadır (Atabey, 2019: 79). Takım çalışmasında; liderin, ekip şefinin iki takım üyesine aynı görevi vermemesi gerekmektedir. Her bir takım üyesinin; farklı görev üzerinde yoğunlaşması, zamanın etkin kullanımı ve takımın motivasyonu açısından önemli olmaktadır. Görevlerin adaletli bir şekilde dağıtılmaması; takım üyeleri arasında mutsuzluğa sebep olabilmekte, takım ruhunu zayıflatabilmektedir. Takım ruhu; “Bir takımın görevi yapabilme potansiyeline duyduğu inançtır.” Bu inancın zayıflaması; takım içerisinde, bireyselleşmeyi başlatacaktır. Takım ruhu; üyelerin, takımın başarısı için, canla başla çalışmasına yol açmaktadır. Takım ruhunu üyelerin hissedebilmesi için; ekip şefinin işle ilgili paylaşımlarda bulunması gerekmektedir. Paylaşımlar oldukça; üyeler, kendi emeklerinin takımın verimini etkilediğini görecektir ve çalışma azimleri artacaktır (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1463).

Takım üyelerinin; aralarında çatışmalar olmaması için, yeteneklerinin dengeli olması, bir takımda aynı yeteneğe sahip birden fazla kişi olmaması gerekmektedir. Örneğin bir takımda liderlik, yaratıcılık ve organizasyon becerisi baskın olan birden fazla kişi olması; takım çalışmasına fayda değil, zarar getirecektir (Urhan Torun, 2019: 90). Takım çalışmasının faydaları olarak şunlar söylenebilir; güçlü bir takım çalışmasıyla, bireysel olarak yapılamayacak birçok şey yapılabilir hale gelmektedir. Bireysel olarak dikkatlerden kaçabilecek herhangi bir durum; takımdaki diğer kişiler tarafından fark edilip, hata yapılmasının önüne geçilebilmektedir. Fakat birbiri ile etkili iletişim kuramamış insanların takım çalışması, başarısız olmaktadır. Takımların büyümesi, mesuliyetlerin artması; işten kaytarmalara sebep olabilmektedir. Her kişinin, takım çalışmasına uygun olmadığını gözden kaçırmamak gerekmektedir (Atabey, 2019: 81-82).

Takım çalışmasının başarısızlık sebepleri şunlar olabilir;

- Takımın amacının ve hedefinin kesin olarak belirlenmemesi veya üyeler tarafından benimsenmemesi
 - Takım çalışması prensiplerinin oluşturulmaması
 - Takım üyelerinin görevlerinin adaletli bir şekilde dağıtılmaması
 - Takım üyelerinin takım çalışmasına yatkın olmaması, aynı özelliklerde kişilerden oluşması, birbiri ile etkin iletişim kuramamaları ve birbirlerine güven duymamaları
 - Takım ruhunun, gerekli motivasyonun sağlanamamış olması
 - Ekip şefinin, takım üyelerine hak ettikleri takdiri ve beğeniyi sunmaması
- (Atabey, 2019: 83).

Takım çalışmalarının; yukarıda bahsi geçen sebeplerden ötürü başarısız olması, geri dönüşü olmayan olaylara yol açabilmektedir. Örneğin savaşlarda yapılan hatalar, uçak düşmesi gibi kazalar; takım çalışmasının başarısızlığından olmuştur (Urhan Torun, 2019: 89).

1.4. Problem Çözme Becerisi

Problem; kişilerin ihtiyaçlarını giderme aşamasında karşılaştığı zorluklar, sıkıntılardır. Kişi bir hedefe yönelik ya da ihtiyaçlarını gidermek için çabalarken bazı sıkıntılar yaşıyorsa, hedefe giden yolda bir mesele var demektir (Korkmaz, Karaçaltı ve Çakır, 2018: 345). İş hayatında problem; ulaşılmaması amaçlanan noktaya giderken karşılaşılan zorluklardır. Bir başka deyişle varmak istenilen yer ile şu anda bulunan yer arasındaki farklılıktır (Urhan Torun, 2019: 106). John Dewey'e göre problem; karar verememene, şüphe etmene sebep olan durumlardır. Altun'a göre; kişiye sıkıntı doğuran, hemen olmasa da bir an evvel yaşadığı sıkıntıdan

kurtulmak ihtiyacı hissettiren olaylardır (Karakuş, 2020: 30). Problem; “Hayatın her anında karşılaşılan zorluktur” (Korkmaz vd., 2018: 348).

İş hayatında yaratıcı çözüm yolları bulmak, gelişmeler sağlamak; problem çözmektir. Problem; değerlendirilmesi gereken şanstır. Problemlerin nedenlerini saptayıp kısa bir zaman içerisinde neticelendiren insanlar; problem çözücüdür ve buldukları ortamlarda değerli olmaktadır (Urhan Torun, 2019: 105). Problem çözmeye; kişinin kalbini ve zihnini karıştıran herhangi bir olayı çözümlenme gayretidir (Karakılıç & Arslan, 2019: 457). Ne yapılacağı bilinmediği durumlarda ne yapılacağını bilmek, problem çözmektir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faaliyetleri içeren karmaşık bir süreçtir. Gür ve Hangül’e göre; akıllı bulandıran ve inancı sarsan problemin, yok edilmesidir (Koçoğlu ve Kanadlı, 2019: 64).

Problem çözmek; bir hedefe ulaşmak, bir ihtiyaç karşılamak amacıyla çıkılan yoldaki engelleri aşma sürecidir (Korkmaz vd., 2018: 346). D’Zurilla ve Nezu problem çözmeyi; kişilerin yaşamı boyunca karşılaştığı sıkıntılara anlam verme, bu sıkıntıları yok etme çabaları olarak tanımlamaktadır. Mc Guire ise; problem çözmek, geliştirilebilecek bir beceridir demektedir (Karakuş, 2020: 30). Eğitim ve öğretim çağlarında geliştirilen problem çözmeye becerisi; ilk olarak bebeklik çağında oluşmaktadır (Kurt ve Yeşilyurt, 2020: 886). Çocukluktan itibaren yapılan problem çözmeye pratikleri; eğitim sistemiyle bir beceri haline gelmektedir. Bu beceriyi kazanan kişilerin kendine güvenleri fazladır ve belirsiz durumları kolaylıkla idare edebilmektedirler (Özdemir ve Bedel, 2021: 312).

Problem çözmeye becerisine sahip kişilerin; iletişim kurarken daha girişken ve pozitif duygulara sahip oldukları görülmüştür. Bu beceri; kişilerin yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini de geliştirmektedir (Kurt ve Yeşilyurt, 2020: 886). Kalaycı’ya göre; kişilerin hayata uyum sağlamasını sağladığı için, problem çözmeye becerisi önemlidir (Koçoğlu ve Kanadlı, 2019: 64). Bu beceriye sahip kişilerin; iletişim, yaratıcı düşünme ve empati gibi becerilere sahip olup, sosyal hayatlarında daha pozitif ve kolay uyum sağlayabilen kişiler oldukları araştırma sonuçlarında tespit edilmiştir (Zembat, Tunçeli ve Akşin Yavuz, 2017: 25). Problem çözmeye becerisi içerisinde, birçok zihinsel beceri de mevcuttur. Örneğin; muhakeme, eleştirel düşünme, sentezleme, analiz yapma (Karakılıç ve Arslan, 2019: 457). Bu beceriler kişilere; sosyal ve iş hayatında artı değerler sağlamaktadır. Karşılaştıkları problemler karşısında panik olmadan çözümler üretebilmeleri, krizi fırsata çevirebilmeleri, problemleri farklı şekilde değerlendirebilmeleri; bu becerilere bağlı olmaktadır (Korkmaz vd., 2018: 349).

Problem çözmeye becerisi; doğuştan var olan ve sonradan geliştirilemeyecek bir beceri değildir. Problemlerin nasıl çözüleceğine dair uygulamaların yaptırıldığı, bir eğitimle geliştirilebileceği araştırmalar neticesinde kanıtlanmıştır (Kurt ve Yeşilyurt, 2020: 896). Bu

becerinin geliştirilmesi; kişilerin eğitim ve öğretim yıllarında bu beceriye sahip eğitimcilerle, bu becerinin geliştirilmesi için düzenlenmiş müfredatla, eğitilmesi mümkün olmaktadır (Korkmaz vd., 2018: 349). Problem çözme becerisini geliştiremeyen kişiler; iletişim sorunları yaşamakta ve zamanla, davranış bozukluklarına sahip olabilmektedirler (Karakuş, 2020: 30). Bu kişilerin; eğitim ve iş hayatlarında karşılaştıkları sıkıntıları, çözmekte zorlandıkları tespit edilmiştir (Özdemir ve Bedel, 2021: 322).

Problem çözme becerisi; bilinçli bir çalışma ve düzenli tatbikatlarla geliştirebilmektedir. Problem; statik bir durumdur, problem çözme ise; dinamik bir süreçtir (Karakuş G. , 2020: 30). Bir problemi çözebilenin ilk şartı; problemin çözülebileceğine inanılması ve çözecek kişinin özgüven sahibi olmasıdır (Urhan Torun, 2018: 105). Problem çözme süreci; “Problem tanıma, seçenekler üretme, karar verme, uygulama ve değerlendirme” den oluşmaktadır (Özdemir ve Bedel, 2021: 312). Problem tanıma aşamasında; problemin ne olduğu tam olarak ortaya koyulamazsa, doğru bir çözüm yolu da bulunamamaktadır (Korkmaz vd., 2018: 345). Problemin varoluşunu incelemek, probleme yönelik araştırma yapmak; seçenekler arasından çözüm seçeneğine karar verebilmek için gerekmektedir. Burada çözüm seçeneklerini ele almak; çözümlerin olası neticelerini düşünmek, pozitif ve negatif faktörleri önceden belirlemek önemli olmaktadır (Özdemir ve Bedel, 2021: 312). Birden fazla şık arasında tercih edilenler, karardır. Bu aşamada stres yapmadan; doğru düşünebilecek durumdayken çözüm üretmeye başlanması gerekmektedir (Urhan Torun, 2019: 107).

Martinez’e göre karar verme; neticenin belli olmadığı problemlerde doğru çözüme ve geleceğe ulaşmak için çıkılan, bilinçli bir yoldur (Korkmaz vd., 2018: 348). Problem çözme sürecinde; her kişinin problemlere farklı bir yaklaşım tarzı olmakta, farklı problem çözme yöntemleri görülmektedir (Özdemir ve Bedel, 2021: 312). Kişilerin hayatlarında farklı problemleri vardır, herkesin kendi problemlerine kendine ait çözümleri bulunmaktadır (Korkmaz vd., 2018: 348). Karşılaşılan problemler; kolay şekilde çözümlenememektedirler, olası problemlere karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir. Bir problem karşısında; çözüm üretmemek yahut basit çözümler üretmekten kaçınılmalıdır (Urhan Torun, 2019: 109).

Herhangi bir problem yaşanıldığında; eleştirel düşünme becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Eleştirel düşünme; yaşanan probleme farklı perspektiflerden bakmayı, o probleme karşı gösterilecek doğru tepkiyi oluşturmayı sağlamaktadır. Yanlış kararlar almamak için önemli bir beceridir. Çünkü kişilerin; daha önceki yaşadıkları, önyargıları ve zanları; karşılaştıkları problemlere yaklaşımlarında etkili olmaktadır. Bu etkilerin altında kalmadan; problemlere karşı kendi yaklaşımını bulmak, eleştirel düşünebilmektir (Korkmaz vd., 2018: 347). Doğan Cüceloğlu’na göre eleştirel düşünme; kendi düşüncelerimizin bilinciyle

etrafımızdakilerin düşüncelerini de dikkate alarak, yeni fikirler deneyip kendimizi ve etrafımızdakileri anlamlandırabilmenin amaç olduğu bir zihinsel süreçtir (Koçoğlu ve Kanadlı, 2019: 63). Soru sorulan, önyargılara ve zanlara karşı çıkılan, incelemeler neticesinde seçeneklerin ve çözümlerin üretildiği bir süreç olan eleştirel düşünme; olumsuz bir etkinlik değildir (Urhan Torun, 2019: 108). Yıldırım ve Şenay'a göre ise; eleştirel düşünme için, eleştirel düşünmeye olan isteklilik şarttır (Koçoğlu ve Kanadlı, 2019: 64).

1.5. Etkili Sunum Becerisi

Sunum yapma becerisi; sunum yapacak kişinin, bir konu hakkında karşısındakileri bilgilendirmeyi amaçladığı beceridir. Bu becerinin kullanımı sırasında, etkili iletişim becerileri de kullanılmaktadır (Çalışoğlu, 2019: 381). Günümüz koşullarında iş ve eğitim öğretim hayatında sunum yapmak; bir lüks değil, bir zorunluluk haline gelmiştir (Öner, 2022: 279). Bilgilendirme, ikna etme amaçlı sunum ve konuşma yapılabilmektedir. Sunum yahut konuşma yapan kişinin; tecrübeleri, yetenekleri ve bilgi düzeyi mühimdir (Ateş, Ada ve Baysal, 2015: 127). Sunum yapmak; insanların çekindiği, yapmak istemediği bir eylemdir. Amerika'da yapılan bir araştırmada; insanların sunum yapma korkusunun, ölüm korkusundan çok daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Sunum yapma korkusunun temelinde yatan sebep; topluluğa hitap edecek olmaktır. Sunum yapmaya; topluluğa hitap etme olarak bakmamak gerekmektedir. Sunum yapmak; muhabbet etmektir. Birilerine bir şeyler aktarmak; bir şeyleri tartışmak, bir şeyler satmak değildir (Urhan Torun, 2019: 115).

Sunum korkusu, sunum heyecanı gibi duyguları; yok etmeye çalışmak yerine, onları fayda nispetinde kullanmaya çalışmak daha mantıklı olmaktadır (Urhan Torun, 2019: 124). Kalıcı bir şekilde öğrenmek için; sunum becerisi, sunum teknikleri, gerekmektedir. Sunum sırasında verilen bilgilerin anlaşılabilmesi; sunumun etkili olmasına bağlı olmaktadır. Teknolojinin kullanıldığı etkili sunumlar; katılımcıların dinlediklerini kafasında netleştirmekte, eğitimdeki tek düzeliği ortadan kaldırıp bir hareketlilik getirmektedir. Böylece dinleyicilerde bir teşvik unsuru oluşturmaktadır (Çalışoğlu, 2019: 384).

İş hayatında; örneğin, pazarlamanın olduğu her alanda sunum hazırlamak ve sunumu doğru zamanda doğru kişilere iletmek dinamik bir süreçtir. Sunum hazırlamak, ustalık işidir. Sunum hazırlanmadığı yahut tek sayfalık sunumlar hazırlandığı görülmektedir. Bu durumlar, işletmenin prestij kaybına sebep olmaktadır (Öner, 2022: 281). Teknolojinin bu denli geliştiği çağda; "Power Point" ile sunum hazırlamakta, büyük bir prestij kaybı olarak görülmektedir. Çünkü "Prezi" gibi uygulamalarla yapılan sunumlar dikkat çekici, düzenli ve iz bırakacak şekilde olmaktadır. Sürekli kendini geliştirmek bir beceri olduğu için; yeni çıkan uygulamaları

kullanmak, iş hayatında bir artı değer olmaktadır (Urhan Torun, 2019: 124-125). İş hayatında yapılan sunumlarda; sunumun kötü olması sadece sunum yapan kişinin zararına değil sunumu yapan kişinin çalıştığı işletmenin de zararına da olmaktadır. Şirketin itibarını zedeleyebilmekte, düzeltilemeyecek hatalara sebep olabilmektedir. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen sunumun ise; işletmenin prestiji için önemi büyüktür. Bu durumlarda, sunumu yapan kişinin de işletme için, değeri artmaktadır (Öner, 2022: 280).

Sunumun; sunulmadan önce tekrar edilmesi gerekmektedir. Konuya hakim olunmalıdır. Sunum başladığında, konuşmacı kim olduğunu, hitap ettiği kitleye mutlaka bildirmelidir. Sunum sırasında konuşmacının; net, düzenli, tonlamayla ve çelişkisiz bir şekilde konuşması gerekmektedir. Hitap edilen kitleye mutlaka göz teması kurulması ve beden dili kullanılması gerekmektedir. Zaman kullanımı çok önemlidir; yavaş başlayıp hızlı bitirilmemeli, kontrollü bir şekilde ilerlenmelidir (Çalışoğlu, 2019: 384). Dale Carnegie'ye göre; sunumun uzun sürmemesi, hikayeler ve görseller içermesi, hitap edilen kitleye bir bağ kurulması, sunumdan önce mutlaka tekrar edilmesi gerekmektedir (Urhan Torun, 2019: 116). Konuşmanın tek düze olması, anlaşılamayan cümleler, çok renkli görseller hitap edilen kitleyi; sunumdan uzaklaştırır. Sunumda; sunumla ilgili olmayan konular yer almamalıdır (Çalışoğlu, 2019: 384). Sunum; 5N 1K, “giriş, gelişme ve sonuç”, “manşet, spot, haber” yöntemleriyle hazırlanabilmektedir (Öner, 2022: 281). Sunuma hazırlık aşamasında; ilk olarak yapılması gereken, sunum planlamasıdır (Urhan Torun, 2019: 117).

Sunumu yapan kişinin; sunum yapılan konuya dair tüm detayları bilmesi, güncel gelişmeleri mutlaka takip etmesi gerekmektedir. Konuya dair yapılan diğer sunumlardan ayrılması ve hitap edilen kitleyi sıkmaması için; sunuma, sunum yapan kişi kendi eklemelerini yapmalı, sunum salt bilgi içermemelidir. Güncel bilgilerin yer aldığı; yenilikçi, görsellik ağırlıklı ve akıllıca düzenlenmiş bir sunum, dinleyenlerin mutlaka bir şeyler öğreneceği bir sunumdur (Öner, 2022: 283). Sunum yapan kişi; hitap ettiği kitledeki insanların sunuma katkı sağlamasını, görüşlerini bildirmesini teşvik etmelidir. Bu; sunumun muhabbet şeklinde olmasını sağlayacaktır. Sunumu yapan kişinin; samimi ve içten olması, sunumun etkililiğini oldukça belirlemektedir (Urhan Torun, 2019: 120).

1.6. Esneklik/Uyum Sağlama Becerisi

Yaşam süresi boyunca; insanlar planlamadıkları, akıllarının köşesinden bile geçmeyen olaylarla karşılaşabilmektedirler. Bu olaylar karşısında; esnek olabilmek, soruna yahut tek bir çözüm yoluna takılıp kalmadan olaylarla mücadele edebilmek, sorunu birden fazla açıdan değerlendirip farklı çözümler getirebilmek bir beceridir (Aslan ve Türk, 2022: 120). Kişilerin

günümüz dünyasındaki değişimin hızına yetişebilmek için; uyum becerisi özelliklerini ortaya çıkarması, hatta ortaya çıkarmak için de eğitim almaları gerekmektedir (Cansoy, 2018: 3114). Uyum becerisi; kişinin kendisine düşen görev ve sorumluluklara kolaylıkla uyum sağlayabilmesi, meydana çıkan değişikliklere karşı hiç olmamış gibi çalışabilmesidir (Çoban, Bozkurt ve Kan, 2019: 1063).

Esneklik; yeni bilgiler öğrenebilmeyi, yeni sorunlara yeni yöntemler geliştirebilmeyi ve uyumlu çalışabilmeyi içeren bir beceridir (Cansoy, 2018: 3127). Stevens'e göre esneklik; kişinin bulunduğu ortama uyum sağlayabilme, tek bir düşüncede sabit kalmayıp başka düşünceler de üretebilme ve bir probleme çok farklı çözümler sunabilme becerisidir (Aslan ve Türk, 2022: 121). Dünyanın çalışma disiplini; teknolojiyle yeni bir boyuta dönüşmüştür. Teknoloji geliştikçe, teknolojinin sahibi olan insanında, kendinde zaten var olan soft becerilerini geliştirmesine olan ihtiyaç artmaktadır. Özellikle iş hayatındaki rekabet ortamında ayakta kalabilmek için; soft becerilerden olan uyum becerilerini geliştirmesi, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmek açısından önemli olmaktadır (Cansoy, 2018: 3120). Kişinin, iş veya sosyal hayatında mutlu ve başarılı hissedebilmesi için; uyum yeteneğini ortaya çıkarması şarttır. Kişinin; bulunduğu ortamdaki uyumluluğu, ruhsal durumunu doğrudan etkilemektedir (Cinel ve Oğan, 2021: 430).

Uyum, bir takım içerisindeki bireylerin birbirleriyle iyi anlaşması, iletişimlerinin kuvvetli olması ve dengeli bir ilişkileri olmasıdır (Urhan Torun, 2019: 127). Uyum yeteneği; kişilerin iş ve sosyal yaşamları boyunca karşılaşılabilecekleri yeni gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için gerekli olan özellikleri içermektedir. Kişinin önce kendisini, daha sonra etrafındakileri tanıyarak; hayat içerisinde ona düşen görevleri yeterli ve gerekli bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Cinel ve Oğan, 2021: 372). Uyumlu bireyler; iş hayatındaki mücadelelerde oldukça başarılı olmaktadır. Bu kişiler, buldukları ortamda aranan insanlardır; çünkü fayda sağlamaktadır. Önyargıları olmamakta merak duygularını boşa kullanmamaktalar, yeni şeyler öğrenmeye kullanılmaktalar, öğrendiklerini girişimcilik özellikleriyle fırsata çevirmekteler, birilerinin onları eleştirmesinden çekinmemektedirler ve motivasyonları oldukça yüksek olmaktadır. Esneklik/uyum becerisi başlığı altında; merak, girişimcilik ve motivasyon becerilerine de değinilmektedir (Urhan Torun, 2019: 127).

Merak; önemle üstünde durulan, bilinmek istenendir. İnsanı eyleme geçirmekte ve izleyeceği yolu belirlemektedir. Bütün yaşamımızı etkileyen “bir davranış tetikleyicisidir”. Cicero'ya göre; merak, “öğrenme aşkıdır”. William James ise şöyle tanımlamaktadır; klişeleşmiş eskilerden uzak durma, değişiklik arama ve karşılaşılan değişikliklerden haz alma (Bacanlı ve Türk Kurtça, 2020: 104). Merak; kişilerin sosyal hayatıyla iş hayatının uyumluluğu

konusuna ehemmiyet vermesidir (Cinel ve Oğan, 2021: 373). Merak duygusu; kontrollü ve bilinçli bir şekilde kullanıldığında, yaşamın bir anlam bulmasını sağlamaktadır. Başkalarının ne yaptığı ya da ne yapmadığını merak etmek; bize fayda sağlamayacaktır. Herhangi bir konuya merakımızı yönlendirmek yerine, iş ve sosyal hayatımıza katkı sağlayacak konulara merakla eğilinmesi gerekmektedir. Öğrenme kapısını, merak anahtarı açmaktadır (Urhan Torun, 2019: 128). “Merak etmeyen; öğrenememekte ve üretememektedir” (Urhan Torun, 2019: 130).

Popüler bir konu olan girişimciliğin temelinde yatan sebep; başarı ihtiyacının tam tatmin olmamasıdır. Çalıştığı koşullarda ve konularda mutlu olamayan kişiler, kendi işlerini kurmaya karar vermektedirler (Koca Ballı ve Üstün, 2019: 311). Girişimcilik; özgüven, etkili iletişim becerisi, liderlik gibi soft becerilerin birleşiminden oluşmaktadır (Urhan Torun, 2019: 130). Schumpeter’a göre girişimci; reformcu bir kişidir. Girişimcinin bulunduğu ortamda yaptığı reformlar piyasada öne çıkmalarını sağlamakta ve başarıyı getirmektedir. Gelecekteki ihtiyaçları öngörebilmek ve tedbirler alabilmek, girişimcilerin katkılarıyla mümkün olmaktadır (Koca Ballı ve Üstün, 2019: 313). Duygularına sahip çıkabilen, gayretle çalışabilen, cesur, çevresindekilerle uyumlu ve sabırlı kişiler; girişimcilik özellikleri taşımaktadır (Urhan Torun, 2019: 131).

Çalışan başarılarını etkileyen birden fazla etken olmaktadır; biri motivasyondur. Motivasyon; kişilerin ellerindeki işi istekli bir şekilde yapması için, iç dünyalarındaki gerekli gayretin uyandırılmasıdır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar; kendileri tatmin yaşadıkları için, işlerine gereken çabayı da gösterebilmektedirler (Aslan ve Doğan, 2020: 292). Motivasyon; insan hareketlerini sevk ve idare etmeye sebep olan enerjidir. Kısaca hareket etmektir. Önüne çıkan engellerde; önüne engel çıkmamışçasına, etkilenmeden yoluna devam edebilmek, yaptığı işi engel çıkmadan yapacağından daha iyi bir şekilde yapabilmektir (Urhan Torun, 2019: 133). İş hayatında motivasyon sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmasının nedeni; çalışanların hedefleriyle, işletmelerin hedeflerinin birlikte yürütülebilmesini sağlamaktır. Çalışanlar; bireysel hedeflerini elde etmenin tatminini yaşarken, işletmenin hedefi içinde gayretli bir şekilde çalışabileceklerdir (Sönmez, 2020: 159).

1.7. Yaratıcılık

Yaratıcılık; daha önce hiç kimsenin ortaya çıkarmadığı bir ürünü çıkarmak, bir düşünceyi, eseri meydana getirmektir. Örneğin bilimde inovasyon, sanatta özgün yapıtlar ve sanayide alternatif buluşlar; yaratıcılık eserleridir (Üstün ve Alıcı, 2022: 161). Beklenmedik durumlarda ortaya çıkan problemleri hassasiyetle tanımlamak, bu problemlere dair tahminlerde bulunmak, çözümler sunmak ve çözümleri pratiğe dökme sürecidir; yaratıcılık (Durgut ve

Yumuk Günay, 2020: 156). Herkesin bildiği tanıdığı objeler ve düşüncelerle, daha önce kimsenin aklına gelmeyen bir eser meydana getirmektir. Bir sorunu çözmek, yeni bir düşünce tarzı geliştirmek ve bir bilimsel keşiftir yaratıcılık (Sart, 2021: 24). Yaratıcılık, Gordner'a göre; sorunları halletme, ortaya yeni bir eser ve sualler çıkarma becerisidir (Özkale, Kılıç ve Yanpar Yelken, 2020: 140). Bir şeyi yoktan var etmek değildir. Daha önceden öğrenilen bilgilerin, edinilen tecrübelerin; daha önceden kimsenin görmediklerini, fark etmediklerini göstermesidir. Bir nevi geçmişteki birikimlerin sonucudur yaratıcılık (Sart, 2021: 24).

Yaratıcılık; doğuştan var olan, yaşam süresi boyunca geliştirilebilen yahut üstü örtülebilen bir beceridir. Kişilerin yaratıcılıklarının gelişmesinde ya da üstünün örtülmesinde öncelikle yetiştirildiği aile, daha sonra eğitim aldığı ortam ve buldukları diğer ortamlarda oldukça etkili olmaktadır. Kişilerin bu becerisini geliştirmesi; bulunduğu toplumun ve devletin faydasınadır (Yeşilyurt, 2020: 3903). Araştırmalar; yaratıcılığın eğitim olarak geliştirilebileceğini ve yaratıcılık üzerine alınan eğitimin, kişinin hem kendisine hem de bulunduğu topluma fayda sağladığını ortaya koymuştur (Üstün ve Alıcı, 2022: 160). İşletmelerin; küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve bulunduğu topluma hizmet edebilmesi için, yaratıcılık becerisine sahip çalışanları olması gerekmektedir. Bu çalışanlar işletmeye; kurum itibarı, sürdürülebilir başarı gibi artı değerler katmaktadır (Durgut ve Yumuk Günay, 2020: 150). Kaufman; kişilerin kendi yaratıcılık özelliğini ortaya çıkarırken, alanlarına dair tecrübe edinmek ve bilgi sahibi olmak için, çalışmalarını gerektiğini; bir alanda yeni bir şey ortaya çıkarabilmek için, alana hakim olmak gerekliliğini belirtmiştir (Urhan Torun, 2019: 140). Kişinin yaratıcı olabilmek için; bir şeyler meydana getirirken kendini zorlaması ve bunu yaşam biçimi haline getirmesi gerekmektedir. Farklı ürünler böylece ortaya çıkabilmektedir (Üstün ve Alıcı, 2022: 160).

Yaratıcılık; insanın yaradılış amacına uygun yaşamasını sağlamaktadır. Toplumun revizyonu için şarttır. Kendini tanıyan, kendinden emin, içsel tatminine ulaşmış ve milleti için yaşayan kişilerin olması için; bu becerilerin üzerinde titizlikle durulması gerekmektedir (Özkale vd., 2020: 140). Yaratıcılık; etrafındakilerin göremediğini görebilme, aklına gelmeyen aklına gelmesi sürecidir. Fakat bu ilham gibi anlaşılmalıdır, yaratıcılık da diğer beceriler gibi doğuştan var olan ve pratiklerle geliştirilebilen bir beceridir (Urhan Torun, 2019: 140). Yaratıcılığın geliştirilebilirlik özelliği dışında, bulaşıcılık özelliği de bulunmaktadır. Tasarı aşamasında olan herhangi bir düşüncenin; başka kişilerle paylaşılması ve başka kişilerinde düşüncelerinin dahil edilmesi, yaratıcılığın bulaşıcılık özelliğinden olmaktadır (Üstün ve Alıcı, 2022: 165).

Yaratıcılık iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım; planı daha önce kimsenin yapmadığı şekilde oluşturma, ikinci kısım ise; bu planı uygulamadır. Eğer birinci kısımda kalıyorsa kişi; hayalde yaşıyordur, yaratıcı değildir. Yaratıcı bir kişi olabilmek için, planı hayata geçirebilmek gerekmektedir (Urhan Torun, 2019: 142). Herkes yaratıcı düşüncelere sahip olabilmektedir ama herkes bu düşüncelerini esere dönüştürememektedir. Esere dönüştürebilmek; herkeste olmayan bir yetenektir (Üstün ve Alıcı, 2022: 165). Mutlu, çevresindekilerle iletişim becerisi kuvvetli ve güzel görebilen kişilerden olabilmek; yaratıcılık özelliklerini geliştirmekle, doğru orantılıdır. Becerileri geliştirebilmek için; vakit ayırmak ve gerekli uygulamaları yapmak gerekmektedir (Urhan Torun, 2019: 144).

İş yaşamında; daha önceden kimsenin düşünmediği fikirleri ortaya atarak ilerlemeyi sağlayan ve bu ilerleme olurken karşılaşılabilecek sorunların önüne geçilmesini sağlayan beceri, yaratıcılıktır (Sart, 2021: 24). İşletmelerin başarısı; çalışanlarının kendini geliştirmesiyle, yaratıcı düşüncelere sahip olup bu düşüncelerini uygulama gayretinde olmalarıyla, doğru orantılıdır. Küresel rekabet ortamı, iş hayatındaki sürekli yenilikler; problem çözme becerisi, yaratıcılık gibi soft becerilere sahip çalışanlara olan ihtiyacı artırmıştır (Durgut ve Yumuk Günay, 2020: 156).

1.8. İş Ahlakı

İş hayatındaki yoğunluklar, karışıklıklar; üretim faaliyetlerinin gün geçtikçe artmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum; çalışanlar arasında, çalışan ile işveren ilişkilerinde haksızlıklara yol açmaktadır. İşletmelerin yoğun çalışmaları; tüketici haklarının çiğnenmesine neden olmaktadır. Yasaların, bu konuda caydırıcı olamadığı görülmektedir. Bu gidişata çözüm olarak; iş hayatındaki insanların vicdanlarına yönelik çalışmalarla, bütün bu haksızlıkların önüne geçilmeye çalışılmaktadır. 20. yy.'ın sonlarına doğru; iş ahlakına dair çalışmalar, önemsenmeye başlamıştır (Bektaş, 2015: 328). İş dünyasındaki çıkar odaklı yaklaşımların ve işletmeler arasındaki rekabetçiliğin boyutlarının önüne geçilebilmesi için, ahlaki prensipler şarttır. Ahlaki prensipler uygulanmadıkça; iş hayatında baskıların yol açtığı yolsuzlukların, ayrımcılıkların, haksızlıkların önüne geçilemeyecektir (Tekin, Soba ve İter, 2018: 133).

Teknolojiyle beraber birçok bilginin açığa çıkması, toplumda güvensizliğe neden olmaktadır. İşverenler hizmet sunduğu kişilere güven vermek zorunda olduğu için; güvenilir, iş ahlakına sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüz gençliğinin; ünlü olma, çalışmadan para kazanma gibi istekleri ve çalışmaya olan isteksizliği, iş hayatının gerektirdiği ahlaki prensipleri önemsememesine neden olabilmektedir (Urhan Torun, 2019: 145). İş yaşamında; rekabette hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için, öz kültürümüze ait ahlaki

kurallarla, evrensel değerler birleştirilerek iş ahlakı prensipleri oluşturulması ve bu prensiplere işletme içerisinde herkesin uyması gerekmektedir (Bektaş, 2015: 328). Neyin iyi neyin kötü, neyin doğru ya da neyin yanlış olduğu ahlak kuralları ile bilinmektedir (Kurtuluş, 2005: 737). Toplum içerisindeki kişilerin tatmin, mutlu ve güvenilir şekilde yaşayabilmesi; ahlaki kurallara riayet edilmesine bağlıdır (Tekin vd., 2018: 131).

Toplumdaki kişilerin davranışları; ahlak kurallarıyla, yapılması gerekenler ve gerekmeyenler olarak ayrılmasaydı, toplumda bir kargaşa olacağı kesindi (Bektaş, 2015: 330). Herhangi bir ilişkide muhataptan beklenen; adaletli, anlayışlı, saygılı, sorumluluk bilincine sahip, dürüst, tarafsız, çalıştığı kuruma sadık, görevlerini zamanında yerine getiren, başkalarının emeğinde gözü olmayan, kötü söz ve davranışlarda bulunmayan biri olmasıdır ve bunlar ahlak kurallarıdır (Demir, 2019: 69). Ahlaka uygun davranışlar; kişisel ve toplumsal olarak faydalı, uygun olmayan davranışlar ise kişinin sadece kendi çıkarını gözeterek yaptığı davranışlardır. Ahlaka uygun olmayan davranışlarda bulunan kişiler, toplum tarafından kabul görmemektedirler (Bektaş, 2015: 331). Ahlak kuralları toplumu disipline etmektedir (Kurtuluş, 2005: 740).

İş ahlakı; mevcut işin yapıldığı işletmeye ait, mevcut prensipleri kapsamaktadır. İş ahlakı prensipleri; çalışanların ve işletmenin sunduğu hizmetlerden faydalananların memnuniyetini sağlamak için konulmaktadır. Özdemir: “Ahlak içermeyen bir ticaret düşünülemez. Ticareti, ahlak biçimlendirir.” demektedir (Tekin vd., 2018: 136). Bir işin en iyi şekilde yapılabilmesi için, o iş içerisindeki herkesin riayet etmesi gereken davranış ve prensipler; iş ahlakını oluşturmaktadır (Demir, 2019: 63).

1.9. Zaman Yönetimi

TDK'ya göre zaman; bir oluş veya işin içinde geçip giden süre ve bu sürenin bir ânıdır. Her insanın; yokluğunun sıkıntısını yaşadığı bir kavramdır, zaman. İnsanın yaşamının zaman ile kısıtlı olması, zamanı etkin bir şekilde kullanmasını gerektirmektedir (Doğan, 2018: 151). Gündelik yaşam ihtiyaçlarını karşılamak için; zamana karşı sürekli bir mücadele verilmektedir (Yıldız, 2018: 83). Tüm insanlara eşit olarak sunulan fakat herkesin eşit bir şekilde kullanmadığı zaman; insanların nasıl kullandığına bakmadan, akıp gitmektedir (Akyüz, Taşkın Yılmaz ve Aldemir, 2020: 415). Zamanı yönetmek; zamanın nasıl harcandığı hususunda dikkatli olmak, zamanın harcandığı yerlere dair uygun kararlar verebilmektir. Zamanı yönetmeye ilk olarak, kısa vadede yapılacaklar ile uzun vadede yapılacakların ayırt edilmesinden başlanması gerekmektedir (Urhan Torun, 2019: 151). Zaman yönetimi; belirli bir zamanda yapılması planlanan görevleri yapabilmek için, zamanın etkili ve verimli bir şekilde

kullanılmasıdır. İlk olarak, öncelikleri belirlemek şarttır. (Yıldız, 2018: 81). Lakein'e göre zaman yönetimi; ihtiyaçları tespit etmek, bu ihtiyaçlar için amaçlar belirlemek, amaçları elde etmek için adımları planlamak ve başlamaktır (Doğan, 2018: 153).

Zaman yönetimi; belirlenen amaçlara ve bunlara bağlı hedeflere ulaşmak için gerekli olmaktadır. Zaman yönetimi; yapılacakların planlanması değildir, zamanın sahibi olan insanın, kendi kendini yönetebilmesidir. Zamanın değil, zamanın içindeki insanın kendini yönetmesi söz konusudur (Akyüz vd., 2020: 415-416). Kişilerin zamanı kullanma şekli; ulaşmak istediği noktalara giderken elde edeceği başarıyla doğru orantılıdır. Bu başarı, kişilerin tatminini ve saadetini sağlamaktadır. Yaşam boyunca atılan her adımda; ne yapılacağından önceden bilinmesi, kişilerin başarıyı elde etmesini sağlamaktadır (Urhan Torun, 2019: 152). Zaman yönetiminin amacı; önemsiz işleri ayırıp, gerekli işlere gereken zamanı ayırmak, bu işler için gerekli verimliliği sağlamak, çok vakit harcanan işlerin daha az vakitle yapılabilmesini mümkün kılmaktır (Yıldız, 2018: 81). Kelly'e göre zamanın etkin kullanımı; bir hedefe en az zaman kaybı ile ulaşmaktır (Doğan, 2018: 154).

Zamanı etkin yönetmek; işlerin mevcut zaman içerisinde etkin bir şekilde yapılmasıdır, az zamanda çok iş yapılması değildir. Gerekeni gerektiği zaman yapabilmektir (Akyüz vd., 2020: 415-416). Zaman yönetimi, kişiler için hayati bir konudur. Zamanın yönetilmesi; kişilerin daha kaliteli bir sosyal ve iş hayatına sahip olmasını sağlayacaktır. Zamanını doğru şekilde yönetebilen kişiler; sınırlı zaman içerisinde daha fazla iş yapabilecek, yapmak istediklerine daha çok zaman ayırabilecek, ilişkilerinde daha kaliteli zaman geçireceğinden ötürü daha düzgün ilişkiler kurabileceklerdir (Yıldız, 2018: 83). Zamanın yönetilememesi; işletmeler için büyük kayıpları meydana getirmektedir, çünkü zamanın geri dönüşü olmamaktadır (Doğan, 2018: 150). Yönetilecek zaman içinde; çok fazla iş ve karar vardır (Doğan, 2018: 160). Teknolojik gelişmelerle kişinin ana oyuncu olması, onu yoğun bir ortama sokmuştur. Koşurma dolu ve telaşlı bir yaşam; kişileri, birden fazla iş yapmaya çalışan, sabırsız, bencil ve stresli bir hale getirmiştir. Kişiler zaman yönetimi konusunda, büyük sıkıntılar yaşamaktadır (Yıldız, 2018: 81).

Kişilerin zaman yönetimini; etkili ve verimli bir şekilde yapamamasını sağlayan, planlarını bozan, işlerinin yapılmasını zorlaştıran, vaktini kaybettiren unsurlar vardır. Bunlar; öncelik sırasını belirleyememek, kararsızlık, erteleme, hedefsizlik, hayır diyememek, odaklanamamak, çok fazla istek ve arzu, iletişim araçlarının yanlış kullanımı gibi unsurlardır. Unsurlar, kişiden kişiye değişmektedir. Bunları bilmek kişinin kendi zaman yönetimini engelleyen unsurları ortadan kaldırabilmesi için önemli olmaktadır (Urhan Torun, 2019: 153-154).

1.10. Stres Yönetimi

Stres, modern dünyanın bir ürünüdür. İnsanlar yaşamın hızına yetişebilmek için, fiziksel ve ruhsal olarak kendilerini oldukça yormaktadır. Bu yorgunluk, insanlar üzerinde stres yaratmaktadır. Stresi tanımlamak ve ölçmek zordur (Yıldız, 2018: 82). Günlük yaşantı içerisindeki değişikliklere, uğraşı gerektiren konulara karşı verilen içsel bir tepkidir; stres. Bir kişinin stresinin bitmesi, söz konusu olmamaktadır. Kişinin; stres yönetimi kavramını öğrenip, hayatına katması zaruridir (Özel ve Bay Karabulut, 2018: 49). Kişinin duygusal ve bedensel sağlığının bozulduğu, bir türlü yaşadıklarını aşamadığı durumlarda ortaya çıkan psikolojik hal; strestir. Yaşam içerisindeki hızlı değişiklikler; strese neden olmaktadır, değişimin hızıyla stresin seviyesi doğru orantılıdır (Avcı, 2019: 291-292).

Stres; içsel, dışsal ve çevresel faktörlerden kaynaklı bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Teknolojik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik olarak yaşanan hızlı değişimler; kişiler üzerinde, stres gibi problemler yaratmaktadır (Yıldız, 2018: 82). Yaşanan değişimler ve sürekli rekabet hali; kişilerde zaman zaman sorun yaratmaktadır. Bu durumlarda; kişinin verdiği doğal tepkinin adıdır, stres (Karakuş, 2019: 95). Stresin ne olduğunu, hangi durumlarda ortaya çıktığını bilmek; stres yönetimini başarabilmek için önemli olmaktadır. Stresin birçok yönü olduğu için, herhangi bir durumda ortaya çıktığında yönetmek o kadar da kolay olmamaktadır (Özel ve Bay Karabulut, 2018: 49).

Stres; bir insanın fiziksel ve ruhsal dengesini alt üst edecek bir istekle karşılaştığında, otonom uyarıların artmasıyla oluşmaktadır. Kişi; kendisine yönelen herhangi bir saldırıyla psikolojik olarak başa çıkamazsa stres seviyesi artmakta ve bu davranışlarına da olumsuz olarak yansımaktadır. Memnuniyetsizliğin oluşması, motivasyonun ve işyerindeki verimliliğinin azalması da artan stresin sonuçlarıdır. Stres yönetimi; kişinin kendisine stres oluşturan durumlara karşı mücadele vermesidir. Bu tür durumlarda; kişinin, etkisiz ve güçlü olmak için geliştirdiği fiziksel ve duygusal yöntemlerin tamamını içermektedir. Bedensel ve ruhsal sağlığın korunması, verimli bir hayat yaşanması için; stresin yönetilmesi şarttır (Özmete ve Tahtacı, 2020: 13-14).

Fiziksel ve ruhsal uyumun bozulmasıyla ortaya çıkan stresin etkili bir şekilde yönetilmesiyle; bu uyumun tekrar sağlanması, problem çözme ve karar verme yetilerinin ortaya çıkarılması mümkündür. Halkı stresle ilgili bilgilendirmek, hasta sayısının azalması, kişilerin yaşam kalitesinin artması, ömürlerinin uzaması ve ekonomik gelirleri açısından da faydalı olmaktadır. Stres yönetimi; stresin zararsız hale getirilmesi için, içinden çıkılamayan herhangi bir stres anında, kişinin kendisine en uygun yöntemle, stresle baş etme sürecidir. Bu süreçte problemler çözülmekte, koşullar en uygun hale getirilmeye çalışılmakta, kişinin daha mutlu ve

sağlıklı olması için teknikler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Her insanın stres yönetimi, kendisine has teknikler içermektedir. Kişinin, kendi tekniğini deneyip tespit ederek bulması gerekmektedir (Özel ve Bay Karabulut, 2018: 50-53).

Stres yönetiminde; stresin kişiyi tamamen ele geçirdiği o olumsuz duygu halinden kurtulup, olumlu bir duygu haline geçmenin antrenmanı yapılmaktadır. Bu süreç; kişinin yeni alışkanlıklar edinmesini, inanç ve duygu sistemini yeniden gözden geçirmesini gerektirmektedir (Urhan Torun, 2019: 161-162). Kişilerin mesleğinin, yaptıkları işlerin hayatlarındaki önemi büyüktür; yaptıkları işi sevmeleri, günlük hayatlarında verdikleri mücadelede onlara motivasyon sağlayacaktır. Özellikle iş hayatında karşılaştıkları engeller, olumsuz hadiseler onlarda büyük oranda stres yaratmaktadır (Karakuş, 2019: 93). İşletmelerde çalışanların görevlerindeki belirsizlik; çalışanlar arasında, çalışanlarla liderler arasındaki çatışmalar, iş güvenliği, dedikodu, iş yükü, ücrette tatminsizlik gibi durumlarda stres yaşanmaktadır (Avcı, 2019: 293).

İşletme içerisinde yaşanan stres türlerinde; tek taraflı bir çaba, stres yönetimi için yeterli olmayacağından ötürü, kişilerin kendi çabaları dışında, işletmeler de yaşanan stresin önüne geçilmesi için çaba gösterilmeli, hatta bu çalışmalar ortaklaşa yapılmalıdır. Kişiler yaşadıkları stresin önüne geçebilmek için; bedensel, duygusal ve davranışsal yapılarını hakimiyetlerinin altına almalıdırlar. İşletmeler de çalışanlarının huzurlu bir şekilde çalışması için ne gerekiyorsa yapmaktan çekinmemelidirler (Özmete ve Tahtacı, 2020: 14). Gün içerisinde yaşanan stres türlerinden en etkili; iş stresidir, çünkü insanlar gününün büyük çoğunluğunu işte geçirmektedir. İşletmeler; yaşanan bu stresin önüne geçmek için, çalışanlar ve liderler arasındaki ilişkileri sağlamlaştıracak etkinlikler düzenlemelidir. Çalışanların ve işletmenin; amaç ve hedef uyumunun sağlanması, ortamdaki stres seviyesini azaltacaktır (Avcı, 2019: 295).

Östres, olumlu strestir. Kişiyi; değişiklik yapması için harekete geçiren, karşılaştığı engellerle mücadele ederken faydalanabileceği bir stres türüdür. Matematik sorusu çözmeyi seven birinin, denklem çözerken duyduğu o tatlı heyecan veya oyun sırasında hissedilen gerginlik östrestir. İçinde bulunulan mücadeleyi; olumlu bir şekilde götürmek, muhteşem şeyler yapmanın başlangıcıdır. Zorluklar olmadan; hayat çok sıkıcı olabilmekte ve bu durum kişileri tembelleğe itebilmektedir. Yaşanılan stresi; harekete geçmek için faydaya kullanmak ve östrese çevirmek stres yönetimi yöntemlerinden biridir (Urhan Torun, 2019: 160).

1.11. Liderlik

Liderlik; bir ekibin fiziksel ve ruhsal durumunun, gagesinin, kararlarının, etkinliklerinin organize edilmesini ve ekipteki kişilerin; kişisel motivasyonunu, yeteneklerini etkileyen bir

süreçtir (Gürsel, 2018: 17). İşletmelerdeki faaliyetler; rekabet ortamının getirdikleri, teknolojinin gelişmesi gibi faktörlerle, koşulların sürekli değişmesinden dolayı yavaşlamaktadır hatta bazı zamanlar durmaktadır. Faaliyetlerin aksamaması; değişen koşullarla savaşmakla değil barışarak, değişen koşullara hemen ayak uydurarak olabilecektir. Değişen koşullara ayak uydurabilmek; takım çalışması becerisi gibi soft becerileri olan, işletme ile ilgili tereddütsüz hamleler yapabilecek liderlerle mümkün olabilmektedir (Özyer, 2018: 47). Katter'e göre liderlik, değişimin üstesinden gelmektir. Lider; geleceğe dair vizyon ve misyonları belirleyerek, bir yol haritası çizmektedir. Ekibindekilerin bu yol haritasına göre mücadele etmesini sağlamaktadır (Gürsel, 2018: 17).

Liderler; özgün düşünceler, dinamik taktikler gibi farklılıklarıyla ve bunların hayata geçirilmesini sağlamalarıyla geleceğin inşa edilmesinde etkin bir rol almaktadırlar (Erçetin, 2021: 45). Lider; etrafındakileri bir maksat üzere harekete geçirebilen ve etkileyebilen kişidir (Çevik, 2021: 1521). Lider; topluluğun ne zaman, nereye, nasıl, hangi maksat üzere gideceği konusunda önderlik eden ve ortak gayeyi belirleyen yol göstericidir (Durgut ve Yumuk Günay, 2020: 151). Her liderin; güçlü ve zayıf noktaları olmaktadır. Liderler; zayıf noktalarını, ekibindeki diğer kişilerle tamamlamaktadırlar. Farklı yeteneklere sahip, dürüst kişilerden oluşan bir ekip kurmak; lider ve liderin hizmet verdiği işletme için, hayati bir konudur. Drucker'e göre, yönetmek; başka insanlara iyi işler yaptırabilmektir. İyi işler yaptırabilmek için; o işi yapabilecek insanların, istihdam edilmesi gerekmektedir (Gürsel, 2018: 19-22). Gordon; toplu bir halde yaşandığından dolayı her kişinin yaşam boyunca, mutlaka liderlik yaptığını iddia etmektedir ve lideri; bir topluluğun mesuliyetini üstlenen, bir işletmeyi yöneten kişi olarak tanımlamaktadır (Özyer, 2018: 52).

Küreselleşme ile başlayan gelişim ve değişim süreci; iş yapılarından, liderlik anlayışına kadar her yerde kendini göstermektedir. İnsan sevgisinin olmadığı, duyguların yok sayıldığı ortamlardan; insan ilişkilerinin ve duygularının önemsendiği ortamlara doğru gidişler başlamaktadır. İnsanın ne olduğunu ve nasıl insan olduğunu öğrenmeden başka şeyleri öğrenmeye çalışmak, insanları da bu anlayışa sahip olmadan yönetmeye çalışmak, gösterilen çabalardan sonuç alınmamasını sağlayacaktır. Yöneticilerin; iletişim becerileri kuvvetli olan, ekibindeki insanların gelişmesini sağlayan, gerektiğinde onlara hizmet edebilen liderler olmaları gerekmektedir (Küçük ve Yavuz, 2018: 82). İyi bir lider; geleceğe yönelik öngörüler konusunda başarılıdır. Kendisinin, ekibinin ve şirketinin tüm odağını; ortak amaca yönlendirmektedir. Ekibini sevk ve idare ederken ne zaman ne yapması gerektiğini, çok iyi bilmektedir. Ne zaman karşı çıkılacağına ne zaman destek olunacağına ya da ne zaman geri planda kalınması gerektiğinin farkındadırlar (Gürsel, 2018: 23).

Liderler; işlerini bir mecburiyet olarak görmemektedirler. Ekibin motivasyonunu sağlamak, korkmadan endişe etmeden harekete geçebilmek, fırsatları kaçırmamak hatta aksilikleri de fırsata çevirebilmek onların bariz özellikleridir (Erçetin, 2021: 824). “Liderler bilinçli bir şekilde liderlik yapmak istemektedirler.” Madde hırsıyla çalışıp, madde biriktirme arzusuyla yaşayan; makam, mevki derdinde olanlardan çok farklıdır (Küçük ve Yavuz, 2018: 82). “Donald H. Mc Gannon; Liderlik icraattır, makam değil.” (Gürsel, 2018: 19).

Liderler; çalışma arkadaşlarının iş yaşamını şekillendirmesinde, gerçekleştirecekleri görevlerde ve alacağı kararlarda onlara örnektir. Liderler; beraber çalıştıkları diğer işletmeleri, ortaklarını, hizmet verdiklerini, ülkesini ve dünyayı etkileyebilecek bir konumda olabilmektedirler (Durgut ve Yumuk Günay, 2020: 152). 25000’den fazla çalışanla yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların işlerine olan bağlılığını ve verimliliklerini etkileyen en büyük faktör, yöneticilerinin liderlik özellikleridir. Çalışanlar; liderlerin ışık olup önlerini aydınlatmalarını istemektedir. Sahip oldukları özgüven, alçakgönüllülük gibi özellikleri ve soft becerileriyle ekibindeki herkesin becerilerinin ortaya çıkmasını sağlayacak ve onlara çalışma azmi verecektir (Gürsel, 2018: 14).

Bir liderden beklenen, temelde 3 ana görev vardır. Bunlar; mensubu bulunduğu toplulukla birlikte belirlenen maksada ulaşmak, görevi icra edecek çalışma arkadaşlarını belirlemek ve bu çalışma arkadaşlarının fiziksel ve ruhsal gücünü geliştirmektir. Çevresel faktörlerden dolayı yaşanan karmaşa halinde; lider, yönettiği işletmeyi, topluluğu yönlendirebilmeli ve rakipleriyle aralarındaki farklılıkları bariz bir şekilde ortaya koyabilmelidir (Özyer, 2018: 54). Liderlik; bir çeşit yönetimdir, fakat yönetimin çok daha üstündedir. Yönetim; ekip içerisindeki kargaşayı yatıştırmayı ve faaliyetleri devam ettirebilmeyi sağlamaktadır. Liderlik; ekip için bir ortak gaye oluşturmayı, bu gaye etrafında ekip arkadaşlarıyla birleşmeyi, tüm bu sürece hakim olabilmeyi ve problem çözebilmeyi sağlamaktadır. İstihdam, plan, bütçe gibi alanlar; yöneticiliğin, iş bölümü, ilham, sağlıklı iletişim gibi alanlar; liderliğin temel taşlarıdır (Erçetin, 2021: 823). Liderlik; sorumlu olduğu kişiler üzerinde güç sahibi olmak değil, onları yönlendirmek ve etkilemektir (Gürsel, 2018: 16).

Eski yönetim anlayışlarında olan; güç kullanarak otorite kurmaya çalışan liderlerin devri kapandı, etkileri kalmadı artık. Dünyaya farklı bir gözle bakan, insanlara faydalı olmak isteyen liderlere; ihtiyaç duyulmaktadır (Küçük ve Yavuz, 2018: 82). Yapılan araştırmalara göre; liderlerin stratejik olarak düşünebilmelerini, değişen koşullara uyum sağlamayabilmelerini sağlayan 6 beceri şunlardır; öngörü, sorgulama, yorumlama, karar verme, kendini uyumlama ve öğrenme (Urhan Torun, 2019: 176-181).

Liderlik etmenin 8 kuralı şunlardır; vizyon, güven, katılım, öğrenme, çeşitlilik, yaratıcılık, dürüstlük ve topluluk. Vizyon; ekiplerini harekete geçirecek ortak bir amaç belirlemektir. Güven; ekip içerisindeki kişilerin birbirlerine ve liderlerine güveni olmazsa, amaçlarını gerçekleştirememektedirler. Ekip içerisinde lider; kendisine olan güveni artırmak için, işle ilgili tüm bilgileri açık bir şekilde paylaşmalıdır. Katılım; lider, ekip içerisindeki herkesin ortak belirlenen amaç için çalışırken katılımını sağlamalıdır. Öğrenme; liderlerin merak duygusuyla öğrenme ihtiyaçları bitmemektedir. Çeşitlilik; ekiplerindeki kişilerin farklılıklarını ortaya çıkarmakta, çeşitli kişilerden oluşan ekipler kurmaktadır. Yaratıcılık; akıllı ve pratik çözümlerin hayat kurtardığının farkındadırlar, ekiplerindeki kişilerin yaratıcılıklarını beslemektedirler. Dürüstlük; liderler, ekipteki iyi ahlak sahibi kişilerin çalışmalarının iyi olacağını bilmektedirler. Ve son olarak topluluk; liderler, topluma karşı sorumluluklarının bilincindedirler (Gürsel, 2018: 19).

İKİNCİ BÖLÜM

ANTALYA'DA YAŞAYAN İŞ İNSANLARI İLE AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ'NDE OKUYAN SON SINIF ÖĞRENCİLERİNE GÖRE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK SÜRECİNDE SOFT BECERİLERİN ÖNEMİ

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma; Antalya'da yaşayan iş insanlarının çalışanlarından ve yeni istihdam edecekleri kişilerden beklentilerini, sahip olmalarını arzu ettikleri becerileri, bu becerilerin oransal olarak daha fazla teknik becerileri mi soft becerileri mi içerdiğini görebilmek ve Akdeniz Üniversitesinde okuyan son sınıf öğrencilerinin; hangi becerilere sahip olduğunu, sahip oldukları becerilerin oransal olarak daha fazla teknik becerileri mi soft becerilere mi ait olduğunu, iş insanlarının beklentilerini karşılayabilecek yeterlilikte olup olmadıklarını tespit edebilmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla betimleyici analizi gerçekleştirilmiş olan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat ve saha araştırması teknikleri uygulanmıştır.

Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat görüşmelerinde; görüşmeyi yapan, soruları önceden hazırlamaktadır. Görüşme sırasında, görüşmeciye kısmi esneklikler sağlanabilmektedir. Ve görüşmelerin derinlemesine mülakat görüşmeleri olabilmesi için soruların açık uçlu olması önemlidir (Ergün, 2022: 67). Bu sebeple çalışmanın mülakat formunda hazırlanan sorular açık uçludur, elektronik ortam üzerinden katılımcılar üzerinde uygulanmıştır. 3 bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmış ve anket formu da elektronik ortam üzerinden katılımcılar üzerinde uygulanmıştır.

2.2. Araştırmanın Uygulanması ve Örneklem

Araştırma kapsamında 21 soruluk yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat formu hazırlanmıştır ve 46 katılımcıya bu form 29 Eylül- 5 Aralık 2021 tarihleri arasında internet aracılığıyla ulaştırılmıştır. Mülakat araştırmasının evreni; iş insanlarıdır. İş insanlarının, istihdam edilebilirlikte soft becerilere verdiği önemi anlamak amacıyla belirlenmiştir. Örneklemi ise; Antalya'da yaşayan iş insanlarıdır. Örneklem belirlenmesinde; bireylerin kolay ulaşılabilir ve kendi rızası ile katılımında bulunduğu, uygun (convenience) örneklem tekniği tercih edilmiştir. Uygun (convenience) örneklem; araştırmacı tarafından yakın ve erişilmesi kolay olan bir grup seçildiği için araştırmayı hızlandıran bir yöntemdir (Kılıç, 2013: 44).

Saha araştırmasında, mülakat sonucu elde edilen verilerden ve Zaharima, Ahmadb, Yusoffb, Omarc ve Basri'nin 2011 yılında yapmış oldukları "Evaluating the Soft Skills

Performed by Applicants of Malaysian Engineers” isimli çalışmalarındaki ölçekten (Zaharima, Ahmadb, Yusoffb, Omarc ve Basri, 2011: 528-529) yola çıkılarak 37 soruluk bir anket formu hazırlanmış ve Akdeniz Üniversitesi’nde okuyan 470 son sınıf öğrencisine 14 Nisan-1 Kasım 2022 tarihleri arasında çevrimiçi anket formu rızaları dâhilinde uygulanmıştır. Saha araştırmasının evreni; üniversitede okuyan son sınıf öğrencileridir. Örneklemi ise; Akdeniz Üniversitesi son sınıf öğrencileridir. Son sınıf öğrencilerinin evren olarak seçilme nedeni; mezuniyetlerinin gerçekleşmesiyle istihdam edilecek adaylar sırasında yer alacak olmalarıdır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için 21 soruluk mülakat formu ve 37 soruluk anket formundan faydalanılmıştır. Mülakat formunda, işletme sahiplerine ve yöneticilere; kaç yıldır yöneticilik yaptıkları, şirketteki pozisyonları, işe alacakları kişilerden bekledikleri kişilik özellikleri, iş görüşmeleri sırasında dikkat ettikleri ana hususlar, işe alacakları kişilerin diploma sahibi olup olmamasının önemi, mezun olduğu okulun önemi ve işe alım mülakat görüşmelerinde soft becerilerin ne kadar yer aldığı konularında sorular yöneltmiştir. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; cinsiyet, yaş, okuduğu bölüm, anne ve babasının eğitim durumu gibi demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm; son sınıf öğrencilerinin soft becerilere ne kadar hâkim olduğunu anlamak için sorulan skalalı sorulardan oluşmaktadır. Son bölümde ise son sınıf öğrencilerinin soft becerilerden hangilerinin iş hayatında gerekli olduğunu düşündükleri sorulmaktadır.

Zaharima, Ahmadb, Yusoffb, Omarc ve Basri (2011: 528-529) tarafından geliştirilen ölçek gerekli izin alındıktan sonra uzman tarafından Türkçe’ye çevrilerek ve geri çevrilerek onaylanmış, farklı uzmanlardan fikir ve onay alınmış ve araştırmada kullanılmıştır. 31 maddeden oluşan formda katılımcıların ifadelerine yönelik cevapları için “5=kesinlikle katılıyorum”, “4=kısmen katılıyorum”, “3=kararsızım”, “2=kısmen katılmıyorum”, “1=kesinlikle katılmıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek ifadelerin ölçümünü kolaylaştırması ve ankete katılan kişiler tarafından anlaşılır olması (Özkan ve Bindak, 2021: 152) sebebiyle esas alınmıştır.

2.4. Verilerin Analizi ve Kullanılan Testler

Mülakat görüşmelerinden elde edilen veriler betimleyici analiz yöntemi ile, anket sonucunda elde edilen veriler ise istatistik programı kullanılarak elektronik ortamda işlenmiştir. Mülakat görüşmelerinden elde edilen verilerin analizinde; katılımcıların demografik özellikleri ve açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar betimleyici analiz yöntemi ile düzenlendikten sonra Frekans Analizi kullanılmıştır. Alan araştırması verilerinin analizinde;

katılımcıların demografik özellikleri ve iş hayatında gerekli buldukları soft beceriler Frekans Analizi ile belirlenmiştir. Katılımcıların sahip oldukları becerilerle ilgili maddelerin faktörleri, Faktör analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Beceri ilgili maddelerin faktörleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Cinsiyet ile becerilerle ilgili maddeler arasındaki ilişkiyi belirlemek için T-test ile varyans analizi yapılmıştır. Okudukları bölüm, anne ve baba eğitim durumu ile becerilerle ilgili maddeler arasındaki ilişkiyi belirlemek için de ANOVA ile varyans analizi yöntemine başvurulmuştur.

2.5. Araştırma Soruları

1. İşverenler için soft beceriler kavramı ne ifade etmektedir?
2. Son sınıf öğrencilerinin sahip oldukları soft beceri algıları nedir?
3. Öğrencilerin demografik özelliklere göre beceri algıları nasıl farklılaşmaktadır?
4. İşverenler profesyonel yaşamda soft becerilere ne derece önem vermektedir?
5. İşverenlerin soft beceriler hakkında bilgileri ne düzeydedir?

2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; Antalya’da yaşayan iş insanlarının çalışanlarından ve yeni istihdam edecekleri kişilerden beklentilerini, sahip olmalarını arzu ettikleri becerileri, bu becerilerin yüzde kaçının soft becerilere ait olduğunu görebilmek ve Akdeniz Üniversitesinde okuyan son sınıf öğrencilerinin hangi becerilere sahip olduğunu, sahip oldukları becerilerin yüzde kaçının soft becerilere ait olduğunu, iş insanlarının beklentilerini karşılayabilecek yeterlilikte olup olmadıklarını tespit edebilmek amacıyla tasarlanmıştır. Mülakat katılımcılarına iş insanları dernekleri ile, ankete ise öğrencilerin elektronik ortamlardaki sınıf grupları ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Mülakat görüşmeleri için 30 katılımcı yeterli görülmesine rağmen 46 katılımcı ile görüşülmüş, anket için de 450 öğrenci yeterli görülmesine rağmen 470 öğrenci ile anket yapılmıştır.

2.7. Mülakat Görüşmelerinin Bulguları

Bu başlık altında katılımcıların; demografik özellikleri, iş deneyimi ve yöneticilik yaptıkları süre ile birlikte mülakat formunun istihdam edilebilirliğe ait sorularına verdikleri cevapların betimleyici analiz yöntemi ile düzenlenmiş hali ve elde edilen verilerden ortaya çıkan Frekans Analizi sonuçları yer almaktadır.

2.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat görüşmeleri 25 erkek, 21 kadın ve 24 işletme sahibi ile 22 yönetici olmak üzere toplamda 46 katılımcı ile yapılmıştır. 24 işletme sahibinin cinsiyetlerinin oranına bakıldığında %50 (12) kadın %50 (12) erkek olduğu, 22 yöneticinin cinsiyetlerinin sayısına bakıldığında ise 9'unun (%41) kadın, 13'ünün (%59) erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	İşletme Sahibi	Yönetici
Kadın	12	9
Erkek	12	13

Katılanların yaş grubu dağılımına bakıldığında; 24-30 arası 7 (%15), 31-40 arası 18 (%39), 41-60 arası 17 (%37), 61-70 arası yaş ortalamasına sahip 4 (%9) katılımcı görülmektedir.

Tablo 2.2 Katılımcıların Yaş Ortalaması Dağılımı

Yaş Ortalaması	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
24-30 arası	7	%15
31-40 arası	18	%39
41-60 arası	17	%37
61-70 arası	4	%9

2.7.2. Katılımcıların İş Deneyimi ve Yöneticilik Yaptıkları Süre

Katılımcıların iş deneyimi sürelerinin dağılımının; 1-10 yıl arası 9 (%19), 11-20 yıl arası 17 (%37), 21-30 yıl arası 15 (%33) ve 25-35 yıl arası ise 5 (%11) katılımcı olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3 Katılımcıların İş Deneyimi Süreleri

İş Deneyimi Süreleri	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
1-10 yıl	9	%19
11-20 yıl	17	%37
21-30 yıl	15	%33
25-35 yıl	5	%11

Yöneticilik yaptıkları süreye bakıldığında ise; 1-5 yıl arası yöneticilik yapan 11 (%24), 6-10 yıl arası 12 (%26), 11-20 yıl arası 14 (%30), 21-31 yıl arası 6 (%13) katılımcı olduğu görülmektedir. Ayrıca 3 (%7) katılımcının da 45 yıldır yöneticilik yaptığı görülmüştür.

Tablo 2.4 Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Süre

Yöneticilik Yaptıkları Süre	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
1-5 yıl	11	%24
6-10 yıl	12	%26
11-20 yıl	14	%30
21-31 yıl	6	%13
45 yıl	3	%7

2.7.3. Katılımcıların İstihdam Edilebilirliğe Dair Görüşleri

“Bir işveren olarak işe alacağınız kişinin hangi özellikleri taşımasını beklersiniz?” sorusuna verilen cevaplardan, katılımcıların işe alacağı kişilerden beklediklerini söyledikleri özellikler soft beceri ve hard (teknik) beceri olarak kategorilendirilmiştir. 2 katılımcının %100 teknik, 16 katılımcının %100 soft, 12 katılımcının %50 teknik %50 soft, katılımcılardan birinin %67 teknik, %33 soft, 7 katılımcının %33 teknik, %67 soft, 2 katılımcının %75 teknik, %25 soft, 3 katılımcının %25 teknik, %75 soft, diğer 2 katılımcının birinin %17 teknik, %83 soft, diğerinin ise %20 teknik, %80 soft beceriler bekledikleri tespit edilmiştir.

Tablo 2.5 Katılımcıların İşe Alacakları Kişilerin Sahip Olmasını Arzu Ettikleri Beceriler

İşe Alınacak Kişilerin Sahip Olması Arzu Edilen Beceriler	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
%100 teknik beceriler	2 katılımcı	%4
%100 soft beceriler	17 katılımcı	%37
%50 teknik, %50 soft beceriler	12 katılımcı	%26
%67 teknik, %33 soft beceriler	1 katılımcı	%2
%33 teknik, %67 soft beceriler	7 katılımcı	%15
%75 teknik, %25 soft beceriler	2 katılımcı	%4
%25 teknik, %75 soft beceriler	3 katılımcı	%7
%17 teknik, %83 soft beceriler	1 katılımcı	%2
%20 teknik, %80 soft beceriler	1 katılımcı	%2

Katılımcıların tamamının mülakatlarda saydıkları temel özelliklere dair yapılan analiz sonucunda 124 özellik olduğu görülmüştür. Bir katılımcının belirttiği “ihtiyaç sahibi olması” özelliği, bir beceri olmadığından katılımcıların belirttiği işe alım ölçütlerinin sayısı 123 olarak

son halini almıştır. İşe alım ölçütlerinin %26'sının (32 özellik) teknik, %74'ünün (91 özellik) soft beceriler olduğu görülmüştür.

Tablo 2.6 Katılımcıların İşe Alacakları Kişilerin Sahip Olmasını Arzu Ettikleri Beceriler Oranı

İşe Alınacak Kişilerin Sahip Olmasını Arzu Edilen Teknik Beceriler Oranı	İşe Alınacak Kişilerin Sahip Olmasını Arzu Edilen Soft Beceriler Oranı
%26 (32 özellik)	%74 (91 özellik)

Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat görüşmelerine katılan katılımcıların işe alacağı kişilerden bekledikleri özelliklerin %74 oranında soft beceriler olduğu tespit edilmiştir.

46 katılımcının, işe alınacak kişilerde sahip olması arzu edilen teknik becerilerin, mülakatlarda verdikleri cevaplarda; "IQ", "Zekâ", "Pratik zekâ", "Alan bilgisi", "Alanın temel bilgilerine sahip", "Kendisini işe alacağım konuda yetiştirmiş olması", "İşinin ehli, kullanacağı malzeme ve programlara hakim", "Konuda bilgi sahibi", "Teknik beceri", "İlgili pozisyon hakkında tecrübesi olması", "Bilgi-tecrübe", "Bilgili", "Deneyimli", "Nitelikli", "Başarılı", "Eğitim durumu, ailesi", "Verimli", "Mezun olduğu okul, yabancı dil" ve "Liyakat" şeklinde ifade edildiği görülmektedir.

Katılımcıların, işe alınacak kişilerde sahip olması arzu edilen soft becerileri belirttiği cevaplar; "Ahlak, sorumluluk", "Güler yüz, genel ahlak, öğrenmeye açıklık", "İş ahlakı düzgün, ihtiyaç sahibi, çalışkan", "İletişim becerisi, özel sektör beklentilerinin farkında olma", "iş ahlakı ve hevesi olan güler yüzlü çalışkan", "iletişim kabiliyeti yüksek ve yenilikçi", "Bilgiye açık, iş heyecanı", "Dürüst", "İletişimi güçlü, takım çalışmasına yatkın", "Dürüst, Güvenilir", "Ahlaklı", "İnsan ilişkisi düzgün, ticaret ahlakı olan, dürüst", "Çalışkan, çözüm odaklı, yenilikçi", "Sadakat, samimiyet, heyecan, özgüven, kendini geliştirmek konusunda kararlı, takım ve ekiple uyumlu olma, manevi sorumluluk duygusuna sahip olmak", "Disiplinli, hızlı, dürüst, pratik", "Doğru duruş, hal hareket", "Dürüst çalışkan iyi niyetli", "Dürüstlük, güvenilirlik, işletmesine olan aidiyet, çalışkanlık, alçak gönüllü olması sorumluluk alabilmesi, verilen görevi en iyi şekilde yapabilmesi vb.", "Dürüstlük, sempatik olma, cesaret", "Sadakat, dürüstlük", "Güvenilirlik ve yetenek", "Güvenilir. Empati yeteneği yüksek. Dinlemeyi ve kendini doğru ifade etmeyi başarabilen. Detay algılama ve bütünsel bağlantı kurma kabiliyetine sahip. Zamanı doğru kullanabilen. Kendini geliştirme yetisi olan.", "Güvenilirlik ve yetenek", "Heyecan ve istekli", "İçsel Motivasyon sahibi olmak", "Kendini geliştirmeye açık olması, iş motivasyonunun yüksek olması", "Öğrenmeyi öğrenebilen çalışmaya ve kendini geliştirmeye istekli kişiler", "Çözüm odaklı olması.", "Proaktif, azimli, iletişim becerileri iyi", "Sorumluluk alabilme, sorun çözebilme, kendini yetiştirebilme, fikir oluşturabilme ve bunu paylaşabilme,

yaptığı işte mutlu olan”, “Sorumluluk sahibi, çalışkan, toplum içerisindeki uyumu”, “Güvenilir, hızlı aksiyon alan” ve “Görünümü, eğitimi, uygulama becerisi” şeklindedir.

İşverenlerin, işe alınacak kişilerde sahip olması arzu edilen soft becerilerin, mülakatlarda verilen cevaplarda; “İş ahlakı”, “Problem çözme”, “Etkili iletişim”, “Yaratıcılık”, “Takım çalışması” ve “Uyum sağlama becerisi” olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 1’inin, “Kesinlikle 6. hissime güvenirim” cevabı, sorulan soruya dair cevap vermediği görüldüğü için analize dâhil edilmemiştir.

“İşveren olarak mevcut çalışanlarınızın hangi özellikleri taşımasını bekliyorsunuz?” sorusuna; 46 katılımcının verdiği cevaplar analiz edildiğinde, toplam 106 beceri ve söz konusu 106 becerinin 12’sinin teknik, diğer 94’ünün ise soft becerilere ait olduğu görülmektedir. İşverenlerin, mevcut çalışanlarından; %11 teknik, %89 soft becerilere sahip olmalarını arzu ettiği görülmüştür.

Tablo 2.7 Katılımcıların Çalışanlarından Arzu Ettikleri Beceriler

Beceriler	Katılımcıların Çalışanlarından Arzu Ettikleri özellikler	Yüzdeler Oran
Teknik	12	%11
Soft	94	%89
Toplam	106	%100

Katılımcılardan 35’inin mevcut çalışanlarından; %100 soft, 1’inin %50 teknik, %50 soft, 1’inin %67 teknik %33 soft, 1’inin %33 teknik, %67 soft, 4’nün %25 teknik, %75 soft, 2’sinin %20 teknik, %80 soft ve diğer 2’sinin de %17 teknik, %83 soft becerilere sahip olmalarını arzu ettiği görülmektedir.

Tablo 2.8 Katılımcıların Mevcut Çalışanlarının Sahip Olmasını Arzu Ettikleri Beceriler

Mevcut Çalışanların Sahip Olması Arzu Edilen Beceriler	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
%100 soft beceriler	35 katılımcı	%76
%50 teknik, %50 soft beceriler	1 katılımcı	%2
%67 teknik, %33 soft beceriler	1 katılımcı	%2
%33 teknik, %67 soft beceriler	1 katılımcı	%2
%25 teknik, %75 soft beceriler	4 katılımcı	%9
%17 teknik, %83 soft beceriler	2 katılımcı	%4
%20 teknik, %80 soft beceriler	2 katılımcı	%4

46 katılımcının, mevcut çalışanlarının sahip olmalarını arzu ettikleri teknik becerilerin, mülakatlarda verilen cevaplarda; “bilgi”, “tecrübe”, “zekâ” ve “başarı” kelimeleriyle ifade edildiği görülmektedir.

Katılımcıların, mevcut çalışanlarının sahip olmalarını arzu ettikleri soft becerilerin ise, “Zekâsını becerilerinde gösterebilmek”, Uyum içerisinde huzurlu bir çalışma ortamını paylaşmak”, “Hedefli Çalışma becerisi, duygusal yönetim”, “Pratik ve kendi tasarrufu ile işi yapmasını bekliyorum”, “Yorumla, analiz etme, analizden sonuç çıkarma”, “Detay algılama ve bütünsel bağlantı kurmayı başarmalarını, kendilerini geliştirmelerini, süreçte iş aşamalarında takibi eksiksiz yerine getirmelerini. Her iş ve müşteriye kendi şartlarında değerlendirmelerini ve diyaloglarında buna göre kurmalarını. Zamanı doğru kullanmalarını.” şeklinde ifade edildiği görülmektedir.

“İnsan kaynaklarınızın işe alım mülakat soruları ağırlıklı olarak neyi ölçmeye yöneliktir?” sorusuna; 45 katılımcının, 73 ölçme ölçütü belirttiği ve belirtilen ölçütlerin 28’inin (%38) teknik, 41’inin (%56) soft becerilere ait olduğu görülmektedir. Diğer 3 ölçütün; 2’sinin “maaş beklentisi”, 1’inin “neden işinden ayrıldığı” bilgisi olduğu görülmüştür. Katılımcılardan 2’sinin “tanımaya yönelik” ve “insan kaynakları sektörüm yok” cevapları, sorulan soruya dair cevap verilmediği görüldüğü için analize dâhil edilmemektedir.

Tablo 2.9 Katılımcıların İnsan Kaynaklarının İşe Alım Mülakat Sorularındaki Ölçütler

İnsan Kaynaklarının İşe Alım Mülakat Sorularındaki Kriterler	Kriter Sayısı	Yüzelik Oran
Teknik Beceriler	28	%38
Soft Beceriler	41	%56
“Maaş beklentisi”	2	%4
“Neden işinden ayrıldığı”	1	%2

Yüzelik oranlarına bakıldığında, mülakat sorularında; 17 katılımcının %100 teknik, 18 katılımcının %100 soft, 5 katılımcının %50 teknik %50 soft, 3 katılımcının %33 teknik %67 soft, 1 katılımcının %20 teknik %80 soft becerileri ölçmeye yönelik ölçütlerin yer aldığı cevaplar verdiği görülmektedir.

Tablo 2.10 Katılımcıların İşe Alım Mülakat Sorularında Yer Alan Ölçütlerin İçerdiği Beceriler

İşe Alım Mülakat Sorularında Yer Alan Ölçme Kriterlerinin İçerdiği Beceriler	Katılımcı Sayısı	Yüzelik Oran
%100 teknik beceriler	17 katılımcı	%37
%100 soft beceriler	18 katılımcı	%39
%50 teknik, %50 soft beceriler	5 katılımcı	%11
%33 teknik, %67 soft beceriler	3 katılımcı	%7
%20 teknik, %80 soft beceriler	1 katılımcı	%2
“tanımaya yönelik”	1 katılımcı	%2
“insan kaynakları sektörüm yok”	1 katılımcı	%2

İşverenlerin, işe alım mülakat sorularındaki ölçme ölçütlerinin; “ahlak”, “bilgi”, “potansiyel”, “deneyim”, “dürüstlük”, “güven”, “gelişebilirlik”, “sorumluluk”, “problem çözmeye”, “başarı”, “iş geliştirme”, “kişilik” ve “aile” kelimeleri ile ifade edildiği görülmektedir.

“Diploma sizin için bir kişiyi işe almada ne kadar önemlidir?” sorusuna; “önemli değil”, “çok”, “az”, “%20”, “%50” şeklinde cevaplar verildiği görülmektedir.

Katılımcıların verdikleri diğer cevaplar ise şöyledir; “Sadece üst düzey yönetici pozisyonu için özellikle MBA olması sadece lisansın önemi yok”, “Bununla ilgili düşüncem diplomanın elbette önemli olduğu ancak bu işe alınan kişinin bu işle ilgili gereken eğitimi aldığı sonucunu gösterir bir belge olduğu ne var ki eğitimi esnasında kendisini bu alanda ne kadar yetiştirmeye çalıştığı çok daha önemli”, “Kanunlar ve yönetmelikle zorunlu olmadığı sürece diğer ölçütlerden daha önemli değil”, “İşim gereği diploma önemli”, “Oldukça önemlidir, ancak diplomanın yetenek ve beceriyle de bütünleşmesi gerekir”, “Yeni mezun insanlar için önemli fakat deneyimli çalışanlar için yaptıkları ve yetenekleri daha öne çıkıyor”, “Birinci derecede önemlidir. Üniversite diploması olmayanlarla çalışamayız.”, “Diplomadan ziyade edindiği bilgi ve sahip olduğu yeteneği dikkate alırız.”, “Yetkinlik anlamında önemli”, “Sadece ne konuda lisans aldığını görmüş oluruz”, “Tecrübeden önemli değildir”, “Önemli fakat en önemlisi üretim planlama yeteneği girişimciliği”, “Hangi bölümde çalışacağına bağlı, diplomalı olup kocaman bir hiç olanlar çok, diploma çok önemli değil tecrübe daha önemli”, “Mesleki yeterlilik için önemli”, “Olmazsa olmaz ölçüt değildir”.

İşe alım sürecinde, diplomanın önemine dair sorulan soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde; 7 katılımcının önemsiz, 16 katılımcının birinci derecede önemli, 5 katılımcının ikinci derece önemli ve diğer 18 katılımcının orta derecede önemli bulunduğu görülmektedir. Yüzdeler oranlarına bakıldığında, katılımcıların %15’inin önemsiz, %35’inin birinci derece önemli, %11’inin ikinci derece önemli ve %39’unun orta derecede önemli bulunduğu görülmüştür.

Tablo 2.11 İşe Alım Sürecinde Diplomanın Önemi

İşe Alım Sürecinde Diplomanın Önemi	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Birinci Derecede Önemli	16	%35
İkinci Derece Önemli	5	%11
Orta Derecede Önemli	18	%39
Önemsiz	7	%15
Toplam	46	%100

“İşe alacağınız kişinin hangi okuldan mezun olduğunu dikkate alr mısınız?” sorusuna, 24 katılımcının “evet”, 2 katılımcının “pozisyona bağlı olarak evet” cevabını verdiği görülmektedir. Katılımcıların cevaplarında, 6’sının “devlet üniversitesi”, 2’sinin “ODTÜ-Boğaziçi-İTÜ” okullarını belirttiği görülmüştür. Diğer 20 katılımcının ise; “hayır” cevabını verdiği görülmektedir. Katılımcıların, bu soruya cevaplarının yüzdelik oranına bakıldığında; %56 “evet”, %44 “hayır” cevabı verildiği görülmüştür.

Tablo 2.12 İşe Alınacak Kişilerin Mezun Olduğu Okulun Önemi

“İşe alacağınız kişinin hangi okuldan mezun olduğunu dikkate alr mısınız?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Oran
Evet	26	%56
Hayır	20	%44
Toplam	46	%100

Katılımcıların diğer cevapları ise şöyledir; “%30”, “%50”, “Bundan ziyade eğitimi esnasında kendisini yetiştirebilir kaynaklara ulaşabilmesi ve bununla ilgili çalışmalarda bulunmasıdır”, “Dikkate alırım ancak hakim seçenek olmaz”, “Alırım ancak hiçbir zaman tek ölçüt değildir”, “Yeni mezun arkadaşlar için evet”, “Alacağımız departmana uygun bir okul olması tercih sebebi olur ancak tek başına bir şey ifade etmez”, “Kalitesini ispatlamış okullar tercih sebebi olur”, “Mezun olunan üniversite CV ararken fark yaratır. Mesela Antalya’da ODTÜ-İTÜ-Hacettepe-Boğaziçi-Koç-Sabancı mezunu bulmak zordur çünkü Antalya’da şirketlerin genel merkezleri yok bu yüzden bu insanlar düşük maaşa Antalya’da çalışmak istemezler fakat ben bu üniversiteden mezun bir CV görürsem daha dikkatli incelerim”.

Katılımcılardan 1’inin bu soruya, “Hangi okuldan ziyade başarı becerisine bakarım” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

“İşe alacağınız kişilerin iletişim becerileri (ikna, dinleme, sözsüz ve sözel iletişim vb.) sizin için ne kadar önemlidir?” sorusunun analizinden çıkan sonuçta; 36 (%78) katılımcının bu soruya “çok önemli”, 10 (%22) katılımcının ise “önemli” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Bu soruya verilen cevaplara göre, işe alacağı kişilerin iletişim becerilerini önemsiz bulan katılımcı bulunmamaktadır.

Tablo 2.13 İşe Alınacak Kişilerin İletişim Becerileri Önemi

İşe alacağınız kişilerin iletişim becerileri (ikna, dinleme, sözsüz ve sözel iletişim vb.) sizin için ne kadar önemlidir?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdelik Oran
Çok Önemli	36	%78
Önemli	10	%22
Toplam	46	%100

Katılımcıların işe alacağı kişilerin iletişim becerilerine sahip olmasının “çok önemli” olduğunu; “%100”, “Yüksek seviyede”, “Çok”, “Birinci derecede”, “En önemli kısım burasıdır ancak bu mühendislik bölümleri için geçerli değildir.”, “Dinleme ve öğrenme”, “Dinleme, ikna ve sosyallik”, “İkna ve diksiyon”, “Liderlik için”, “Son derece, iş yapış tarzı ve liderlik için olmazsa olmaz”, “Her şeyden çok önemli”, “Çok önemli perakende sektöründeyiz”, “Çok önemli. Toplum dinlemiyor. Dinlemeyi öğrenmek uzun bir süreç. Keşke herkes bilse”, “10 üzerinden 10 önemlidir”, “Olmazsa olmaz” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir.

Katılımcıların verdikleri diğer cevaplar ise şöyledir; “Önemli”, “Oldukça”, “Orta”, “%80”, “Benim için önemli olan iyi analiz yapması, yaptığı analiz ile öne çıkması ve şirkete yararlı bilgiler üretmesi. Herkes rapor üretir. Önemli olan ürettiğin veriden ne elde ettiğin.”, “En az iş tecrübesi kadar iletişim ve uyum becerileri de önemli”, “Diplomasından daha önemli”, “Önemlidir ancak çalıştığı departmandaki görevi de etkili”, “En az akademik geçmişi kadar”.

“İşe alacağımız kişilerin iletişim becerilerini belirlemek için işletmenize has yöntemleriniz var mıdır? Varsa nelerdir?” sorusuna verilen cevaplardan 37 katılımcının (%80) işletmelerine has yöntemlerinin olduğu, 9 katılımcının (%20) ise işletmelerine has yöntemlerinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.14 İşe Alınacak Kişilerin İletişim Becerilerini Ölçme

“İşe alacağımız kişilerin iletişim becerilerini belirlemek için işletmenize has yöntemleriniz var mıdır? Varsa nelerdir?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Yöntemi Var	37	%80
Yöntemi Yok	9	%20
Toplam	46	%100

İşletmelerine has yöntemlerinin olmadığını ifade eden katılımcıların, “yok” cevabı haricindeki cevapları ise şöyledir; “Yoktur. Daha önceki işverenleri veya yöneticilerinden referans soruşturması yaparız.”. Bir diğer cevap ise şöyledir; “Tarafların alım yapılmamakta”.

Katılımcılar, işe alacakları kişilerin iletişim becerilerini belirlemek için kullandıkları kendilerine has yöntemleri şu şekillerde ifade etmektedir; “Yüz yüze mülakatlar da samimi sohbet”, “Benimle kurduğu iletişim”, “Problem çözme kabiliyetini sorgularım”, “Maksimum 1 ay deneme ve oryantasyon sürecine alıyoruz”, “Pandemiden önce dönem dönem eğitimlere katılmalarını sağladık”, “Görüşmeye geldiği ilk andan itibaren gözlem yapılır ve neden kendisini işe almamız gerektiği sorularak iletişim ve ikna kabiliyeti test edilir”, “Deneme”, “Rol play”, “Vücut dili, konuşması ve bilgi birikimi”, “Takım oyunları, birlikte seyahatler, özel toplantılar, ortak akıl toplantıları, spor aktiviteleri, uzmanlık eğitimleri”, “Anket, sunum mülakatı”, “Evet mülakat ve kişilik envanteri”, “Ayrıca bir test yöntemimiz yoktur. İş

görüşmesinde belirli sorular sorularak anlamaya çalışırız”, “Müşteriye ürün pazarlama simülasyonu”, “Öncelikle sohbet ederiz kişiyi tanımak özelliklerini algılamak için gerek duyar isek bir şans veririz.”, “Sohbet ve test”, “Envanter ve etkin sorular”, “Mülakat sırasındaki tavırları ve cevaplarından çıkarım yapmaya çalışırım”, “Pozisyona göre değişir”, “Dostça sohbet ederek güzel bir iletişim ile açık net sorular sorarak kişi hakkında bilgi sahibi oluruz”, “İletişim kurarak anlatarak”, “Tecrübelerim”, “Standart sorular”, “Çapraz soru”, “Yemekhanede diğer çalışma arkadaşlarımla hemen yemeğe davet ederim”, “Kendini sürekli geliştirme becerisi var mı”, “Sinirlenmesini sağlar ne tepki verecek ona bakarız . Oto kontrol sisteminin güçlü olması gerekiyor”, “Deneme süreci”, “2 aşamalı mülakat”, “İşletmemize özel geliştirilmiş kurum kültürü, satış, pazarlama içeren iletişim sorularımız mevcut”, “Büyük bir işletme değiliz. Bireysel tecrübem ile ölçerim.”, “Mülakat”, “Sohbet”, “Eğitim sektöründe örnek ders yapma”, “İkna kabiliyeti”.

İşe alacakları kişilerin iletişim becerilerini belirlemek için, katılımcıların kendilerine has yöntemleri analiz edildiğinde; 24 katılımcının “mülakat”, 5 katılımcının “deneme”, 3 katılımcının “ekiple yemek”, “eğitim” ve “sinir kontrol” yöntemlerini kullandığı, 2 katılımcının “tecrübe bilgisi”ni incelediği tespit edilmektedir.

Tablo 2.15 İşe Alınacak Kişilerin İletişim Becerilerini Ölçme Yöntemleri

İşe Alacakları Kişilerin İletişim Becerilerini Belirlemek için Kendilerine Has Yöntemleri	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Mülakat	24	%71
Deneme	5	%15
Tecrübe Bilgisi	2	%5
Ekiple Yemek	1	%3
Eğitim	1	%3
Sinir Kontrol	1	%3

İşe alacakları kişilerin iletişim becerilerini belirlemek için, mülakat yöntemini kullanan katılımcıların, mülakatta ölçtüklerini ifade ettikleri beceriler; “kendini geliştirme”, “ürün pazarlama”, “ikna”, “iletişim”, “kişilik”, “problem çözme becerisi” ve “takım çalışması” olarak görülmektedir. Bu becerilerden; “ürün pazarlama” teknik beceri, diğer beceriler ise soft beceridir.

“İşe alacağımız kişilerin güvenilir olması ne kadar önemlidir?” sorusuna yapılan analiz sonucunda, “önemsiz” cevabının katılımcılar tarafından verilmediği görülmüştür.

Tablo 2.16 İşe Alınacak Kişilerin Güvenilirliğinin Önemi

“İşe alacağımız kişilerin güvenilir olması ne kadar önemlidir?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Önemli	46	%100
Önemsiz	0	%0
Toplam	46	%100

İşe alacakları kişilerin güvenilirliğini önemli bulan katılımcıların, güvenilirliğin önem derecelerini; “Çok önemli”, “En önemli”, “%100”, “Yüksek”, “Önemli”, “10 üzerinden 10 önemli”, “Şeffaflık olmazsa olmaz”, “Güvenemediğimiz kişileri işe almıyoruz. Alsak da çalışırken fark edersek iş feshini gerçekleştiriyoruz”, “Güven ve karşılıklı saygı olmadan olmaz”, “En hassas noktamız” şeklinde ifade ettikleri görülmektedir.

Katılımcıların diğer cevapları ise şöyledir; “Güvenmek iyidir, kontrol etmek daha iyidir”, “İş güven üzerine kurulur”, “Kendi işi gibi görmesi. İş ve işlerini sahiplenmesi en büyük ölçüt”, “Referans önemli”, “Sıralamada önceliklidir”, “Buna herkes çok önemli cevabı verecektir”.

“Şayet önem veriyorsanız, işe alacağımız kişilerin güvenilirliğini test etmek için bir yönteminiz var mıdır?” sorusuna verilen cevaplardan 46 katılımcıdan 28’inin kişilerin güvenilirliğini test etmek için yöntemi olduğu, 14’ünün ise olmadığı görülmektedir.

Tablo 2.17 İşe Alınacak Kişilerin Güvenirliğini Test Etme Yöntemi

“Şayet önem veriyorsanız, işe alacağımız kişilerin güvenilirliğini test etmek için bir yönteminiz var mıdır?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Yöntemi Var	28	%67
Yöntemi Yok	14	%33

Katılımcılardan 4’ünün; “İnsanları denemeyiz. Şayet bir sıkıntı varsa zaman içinde kişi kendini gösterir”, “2 aylık çalışma süresi”, “İşteki ilk 3 ay gözlem yaparak, alırken emin olamayız”, “Zamanla oluşan bir durum” cevapları, katılımcıların sorulan soruya dair cevap vermedikleri görüldüğü için analize dâhil edilmemiştir.

İşe alacakları kişilerin güvenilirliğini test etmek için bir yöntemi olmadığını ifade eden katılımcılardan 1’inin, “Yöntem ile çözüleceğine inanmıyorum” şeklinde cevap verdiği görülmüştür.

Katılımcıların, işe alacakları kişilerin güvenilirliğini test etmek için kullandıkları yöntemlerin; “referans”, “testler”, “çapraz sorular”, “hisler ve duygular”, “konuşma”, “deneme”, “kişilik envanteri” olduğu görülmektedir.

Katılımcıların diğer cevapları ise şöyledir; “Sorumluluk yüklerim görev veririm”, “Allah’ın bize verdiği bir karar mekanizması var tamamen hisler ve duygular ile hareket ediyorum”, “Güvenilirlik zamanla ortaya çıkar ancak referans mutlaka olması gerekir yaşadığı toplumdaki rolü nedir daha önceki çalıştığı yerler vs”, “Diyalog, hal ve hareketlerindeki tutarlılık ile ölçerim öncelikle. Süreçte para ile de denerim.”, “Referansla istihdam, varsa eski çalıştığı işyerleri hakkında sorular sorarak firma sadakati ve aidiyetini anlamaya çalışmak”. Yöntemini ifade eden katılımcılardan 10’unun, %100 referans yöntemiyle işe alacağı kişinin güvenilirliğini ölçtüğü görülmektedir.

“İşe alacağınız kişilerin özgüvenli olması ne kadar önemlidir?” sorusuna yapılan analiz sonucunda, “önemsiz” cevabını veren katılımcı görülmemektedir fakat katılımcılardan 2’sinin, “Az” ve “Kısmen” cevaplarını verdiği görülmektedir.

Tablo 2.18 İşe Alınacak Kişilerin Özgüvenli Olmasının Önemi

“İşe alacağınız kişilerin özgüvenli olması ne kadar önemlidir?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdellik Oran
Önemli	44	%96
Az	1	%2
Kısmen	1	%2
Önemsiz	0	%0

Bu soruya verilen cevaplar; “Çok önemli”, “Önemli”, “Oldukça”, “Yüksek”, “Son derece”, “Orta”, “%100”, “%79”, “10 üzerinden 7 önemli”, “Çok önemlidir kendisine güvenmeyen bir insan verimli olamaz”, “Çok önemlidir, özgüveni olmayan adaylarla çalışmamız mümkün değildir”, “Girişimci kişinin özgüveni olmak zorunda”, “Özgüveni olmayan kişinin hiçbir şeyi yoktur”, “Özgüvenli olması, fikirlerini ifade edebilmesi önemlidir”, “Özgüvenli olması önemlidir”, “Dürüstlüğü kadar önemli” şeklindedir.

Konuya özgüvenin sınırı açısından bakan katılımcıların; “Aşırı özgüven zararlı normal düzeyde olmalı”, “Çok önemli ama bu küstahlık sınırına varmamalı”, “Özgüveni kendini geliştirmeye engel olmayacak düzeye çıkmadığı sürece çok önemli”, “Yapacağı işin gerekliliğine göre önemli örneğin satışta çok önemli iken ARGE’de çok önemli değil hatta dezavantaj bile olabilir detayları kaçırmaması konusunda”, “İşimiz gereği özgüven arıyorum”, “Haddini bilecek kadar özgüven mutlaka önemli”, “Yerine göre değişiyor”, “İşletme menfaatleri doğrultusunda önemli” şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

“Şayet önemliyse, işe alacağınız kişilerin özgüveni olup olmadığını test etmek için bir yönteminiz var mıdır?” sorusuna; katılımcılardan 1’inin cevap vermediği, 13’ünün “hayır” ve

“yok” cevaplarını vererek yöntemlerinin olmadığını beyan ettiği ve 2’sinin “var” ve “evet” cevaplarını verip herhangi bir yöntem belirtmediği görülmektedir.

Tablo 2.19 İşe Alınacak Kişilerin Özgüvenini Test Etme Yöntemi

“Şayet önemliyse, işe alacağımız kişilerin özgüveni olup olmadığını test etmek için bir yönteminiz var mıdır?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Yöntemi Var	32	%71
Yöntemi Yok	13	%29

Katılımcılar, işe alacakları kişilerin özgüveni olup olmadığını test etmek için kullandıkları yöntemleri, şu şekillerde ifade etmektedir; “Alacağımız birim ile ilgili gruba dahil edip gözlemlemek”, “Bıraktığı intibaya göre ama denemeden zor bilebilmek”, “CV’sine bakarak sorulacak çapraz sorular ile”, “Çalışacağı departmanla alakalı geliştirici fikirler sorulup, işi bir üst seviyeye çıkarıp çıkaramayacağı sorulur”, “Duruş, konuşma, konuşurken verdikleri cevaplar, beden dili”, “3.şahıslarla iletişimlerine bakarız”, “Düşük maaş söyleriz siz işinizde iyi iseniz gereken maaş seviyesine çıkarırız deriz özgüveni olan için sıkıntılı bir durum olmaz”, “Kişilik envanter testi”, “Geçici görev verir bu görevi icra ederken hal ve hareketleri ile soracağı ve sormayacağı soruları dikkate alırız”, “Zamanla anlaşılır”, “İlk görüşmede zordur nedenle bütün işe alımlarda 3 aylık deneme süreci uygularız. Bu sürede de gözlem yoluyla ve çalışma arkadaşlarının yorumlarıyla tespit yaparız”, “Mülakat esnasında anlarım”, “Kendini anlatabilmesi, işi ne kadar çok istediğini göstermesi”, “Kişiye test amaçlı kaldıramayacağı yük veririz”, “Komisyon halinde kendini ifade etmesine bakarız”, “Konuşma tarzı- diksiyon-el kol-mimik- jest, sorulan sorulara ne kadar hızlı ve cesur cevap verdiği. Mülakatı yapan kişi de mülakata giren kişi kadar bence önemli. Önemli olan doğru soruları sormak”, “Mesleki konularda bilgisine olan güvenini birkaç anti tez ile ölçerim. Karşıt görüşe tepki verme yöntemi özgüvenin mahiyetini belirler”, “Müşteri ile ilgilenme tarzı ve toplantılardaki konuşmaları”, “Onun departmanı dışında görev veririm”, “Tecrübeleri gösterir”, “Sezgisel”, “Sunum”, “Test”.

Verilen diğer cevaplar ise şöyledir; “Yok, mülakatta kendini gösteriyor”, “Önemli ama test yok”, “Şu an için bulunmuyor”.

“İşe alacağımız kişilerin deneyimli olması sizin için önemli midir? Neden?” sorusuna, 4 katılımcının (%9) “Hayır”, “Çok önemli değil”, “Değildir, çalışmaya başlayınca deneyim sahibi olur”, “Alacağımız birim ile ilgili. Mümkünse tecrübeli olmasın” şeklinde, 42 katılımcının (%91); “Karar alma konusunda kişinin dayanağı tecrübe oluyor genelde”, “Önemli 0’dan başlayan personeli tanımak zor ve vazgeçmesi çok kolay”. “Teknik bir iş yapıyorsanız çok önemli ve gereklidir”, “Önemlidir. Deneyimsiz adayları almak istemeyiz çünkü deneyimsiz çalışan maliyet ve zamandır”, “Evet önemli yarım doktor candan”, “Tecrübe edineceği süreden

kurtulmuş en kısa zaman da verim almış oluruz, yetenekli ise de bu tecrübeyi vermeyi kabulleniriz”, “Önemlidir. Sürdürülebilirlik”, “Hayat tecrübeden ibarettir”, “Orta derece iş bilgi ve becerisi yönünden deneyimli olması iyi olabilir”, “Önemli. İşlerin aksamaması açıdan”, “Evet. Doğru kişiyi işe almış olmak için. Karşılıklı hayal kırıklığına uğramamak için önemli. Ancak bazı pozisyonlara yetiştirilmek üzere de personel alıyoruz.”, “Deneyim önemli fakat girişimci ruhu varsa değerlendirme yapılır”, “Mesleki yeterlilik için önemli”, “Çok önemli, hata yapma ve verimlilik” şeklinde cevaplar verdiği görülmektedir.

Katılımcılardan 4’nün; “Tabi ki önemlidir. Ancak yeni mezun ve tecrübesiz olan ancak gelişmeye eğilimli isimlere de öncelik veririz”, “Deneyim elbette önemli fakat aradığım özellikte bir insan deneyimsiz olması işe alınmayacağı anlamına gelmez”, “Önemli, ama gerçekten işe ihtiyacı var ise yine de alırım uygun bir pozisyon bulunur işi işte de deneyimleme fırsatı veririm” cevapları dikkat çekmektedir.

İşe alınacak kişilerin deneyim sahibi olup olmamasının işletmeleri için önemli ya da önemsiz olmasının, koşullara bağlı olduğunu belirten katılımcıların cevapları ise şöyledir; “Mutlaka ama şart değil”, “Önemlidir ama şart değil”, “Pozisyona göre değişir. Deneyimse genel müdür olmaz ama daha az deneyimli bir muhasebeci olabilir”, “Bu işe alım zamanıyla alakalı, yetiştirmek için alabileceğim ekibin içine dâhil edebileceğim zaman deneyim aramayız ancak bir birimin başından çalışanıyla ayrıldıysak elbette deneyim ararız”, “Alacağım departmana bağlı teknik elaman ve yönetici pozisyonları için deneyim önemli diğer departmanlar da kendimiz yetiştiriyoruz”, “Departman ve ihtiyaca göre önem sağlamaktadır”.

Katılımcılardan 3’ünün, çalışanlarına deneyim kazandırmakla ilgili şu cevapları dikkat çekmektedir; “Çok adam yetiştirdim, yorulduk”, “Evet... Artık elaman yetiştirmekten usandım”, “Önemlidir çünkü yeniden personel yetiştirmek meşakkatli ve yorucu bir süreç”.

Konuya zaman açısından bakan katılımcılar; “Evet sıfırdan öğretecek vaktimiz yok”, “Evet yetiştirmeye zamanımız yok” şeklinde cevaplar vermişlerdir.

“Duygusal zekâ (EQ) insanın kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması ve yönetebilmesi demektir. İşe alacağınız kişilerin duygusal zekâsını dikkate alıyor musunuz? Şayet alıyorsanız, duygusal zekâyı ölçmek için işletmenize has bir yönteminiz var mıdır?” sorusuna verilen cevaplara göre; katılımcıların 25’inin (%61) işe alacağı kişilerin duygusal zekâsını dikkate aldığı, 16’sının (%39) ise dikkate almadığı görülmüştür.

Tablo 2.20 İşe Alınacak Kişilerin Duygusal Zekâsının Önemi

“Duygusal zekâ (EQ) insanın kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması ve yönetebilmesi demektir. İşe alacağınız kişilerin duygusal zekâsını dikkate alıyor musunuz?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Evet	25	%61
Hayır	16	%39

Katılımcıların 2'sinin; “Duygusallık çalışma hayatında yer almamaktadır” ve “Taraflarınca işe alım yapılmamakta” cevapları, katılımcıların sorulan soruya dair cevap vermedikleri görüldüğü için, analize dâhil edilmemiştir.

İşe alacakları kişilerin duygusal zekâsını dikkate almadıklarını beyan eden katılımcılardan, “hayır” kısa cevabını verenler haricinde, 2 katılımcı açıklayıcı bir cevap vermiştir. Bu cevaplar; “İşe alımlarda Duygusal zekâyı ayrıca dikkat ettiğimizi söyleyemem. EQ’yu ekibe dâhil olduktan sonra ihtiyaç olması halinde eğitimidir, koçluk yaparak kazandırmaya çalışıyoruz” ve “Hayır, yöntemler tamamen alaylı hislere tecrübelerle dayanıyor” şeklindedir.

Katılımcılardan 4’ünün; “Özel bir yöntemimiz yok”, “Bulunmuyor”, “İşe alırken tespiti zor” ve “Şu an yok” cevaplarından işe alacağı kişilerin duygusal zekâsını ölçmek için işletmelerine has yöntemleri olmadığı görülmüş; diğer yandan bu katılımcıların işe alımlarda duygusal zekâyı dikkate alıp almadıkları, verdikleri cevaplardan anlaşılamamıştır.

İşe alacağı kişilerin duygusal zekâsını dikkate alan katılımcıların beyan ettikleri, işletmelerine has duygusal zekâ ölçme yöntemleri ile ilgili verdikleri cevaplar şu şekildedir; “Grup workshoplardaki tutumu bunu derecelendiriyor”, “Sezgisel”, “Anket”, “Mülakat”, “Sohbet ile çözümlenmeye çalışıyoruz”, “DISC Kişilik envanteri testleri”, “Çapraz ilişki yöntemini kullanırım”, “Bence empati yapabilen her insan bu beceriye sahiptir. ‘Müşteri ne ister?’i de kolay bulur ve anlar”.

Katılımcılardan 3’ünün bu soruya verdiği cevaplardan, işe alacakları kişilerin duygusal zekâsını dikkate aldıkları, fakat bunu ölçmek için herhangi bir yöntem uygulamadıkları anlaşılmaktadır; “Dikkate alıyoruz ama yöntemimiz yok”, “Alırım yok”, “Alıyorum yok”.

İşe alacakları kişilerin duygusal zekâsını dikkate alan fakat bunu ölçmek için yöntemleri olmayan katılımcıların duygusal zekâ ile ilgili görüşlerini şu şekilde paylaştığı görülmektedir; “Bizim sektörümüz birebir insan yaşamıyla ilgili. İşini doğru öğrenmesi müşterimin yerine kendini koymasını. Yaptığım iş belki de çok sıradan rutin. Aynı gün belki aynı işi 10 kere yapıyor fakat müşterimiz belki de bu sektörde ilk ve son kez bizimle. Dolayısıyla müşteriyi kendi ailesinden biri kabul edip onun gibi düşünmesi gerekir”, “Duygusal zekâyı dikkate genel yetenek kapsamında alıyor ve kişileri lehimize etkilemesi düşüncesinde ise önem veriyoruz”, “Duygusal zekâyı önem veririz. Pozisyona göre dikkate alırız”, “Üniversite sürecini ile ilgili konuşurum. Meslek etiği ve piyasa şartları gibi konularda yorumlarına bakarım”.

“Soft beceriler (Soft Skills) kavramı sizin için ne ifade ediyor?” sorusuna verilen cevaplara göre, 46 katılımcının 9’unun (%20) soft beceriler kavramıyla ilgili fikrinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 2.21 Soft Beceriler Kavramı

“Soft beceriler (Soft Skills) kavramı sizin için ne ifade ediyor?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Fikri olan	37	%80
Fikri olmayan	9	%20

Soft beceriler kavramıyla ilgili fikri olan 37 katılımcının cevaplarından verilebilecek örnek ifadeler şunlardır; “Lider/yönetici pozisyonunda olan herkeste olmazsa olmaz güçlü yanlardan biri”, “Son dönemde çok çok önem arz etmektedir”, “Bir sanayici olarak en önemli sorun istediğim özelliklerde ve alanlarda insan bulunamaması”, “Bir kişinin diploması olmamasına rağmen nice diploma sahiplerine taş çıkarması :)”, “Uyum sağlama ve takım çalışması”, “İş Ahlakı, İletişim, ikna, sabır, motivasyon, zaman yönetebilme”, “Genel yeteneklerin tamamı”, “Kişilikle ilgili çağrışımlar yapıyor”, “CV ve diploma dışında kişinin iletişim ve anlatım becerileri, zamanlama uyumu vb.”, “Koordinasyon”, “İletişimi güçlü, sorun çözebilen, uyumlu, inisiyatif kullanma becerisine sahip olan, ön görebilen, üretken”, “İş yapış biçiminin kalitesi”, “Risk yönetimi her alanda”, “Ekip ruhu”, “Kişiye özgü hisler”, “İşi yapmak için iş tanımını dışında da olması gereken yetenekler”, “Güvenilirlik. Empati yeteneği. Dinlemeyi ve kendini doğru ifade etme başarısı. Detay algılama ve bütünsel bağlantı kurma kabiliyeti. Zamanı doğru kullanma kabiliyeti. Kendini geliştirme yetisi”, “Kişiye ait gözle görülmeyen beceri”, “Süreç yönetimi”.

Katılımcıların “çok önemli”, “olmazsa olmaz”, “mutlaka olmalı” şeklinde kısa cevaplar da verdiği görülmüştür. Ayrıca katılımcılardan birinin cevabında cümle düşüklüğü ve anlam karışıklığı olduğundan analize dâhil edilmemiştir.

“Soft beceriler; Takım halinde çalışma, etkili sunum, uyum sağlama, yaratıcılık, iş ahlakı, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, arabuluculuk, eleştirel düşünme, problem çözme ve stres yönetimi vb. gibi becerilere karşılık gelen ifadedir. Bu becerilerin çalışma hayatındaki önemini kendi iş yaşamınızdan bir örnekle açıklayabilir misiniz?” sorusunu 46 katılımcıdan 9’u (%20) cevaplamamıştır.

Tablo 2.22 Katılımcıların Soft Beceriler Örnekleri

“Soft beceriler; Takım halinde çalışma, etkili sunum, uyum sağlama, yaratıcılık, iş ahlakı, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, arabuluculuk, eleştirel düşünme, problem çözme ve stres yönetimi vb. gibi becerilere karşılık gelen ifadedir. Bu becerilerin çalışma hayatındaki önemini kendi iş yaşamınızdan bir örnekle açıklayabilir misiniz?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Soruyu cevaplayan	37	%80
Soruyu cevaplamayan	9	%20

“Soft becerilerin çalışma hayatındaki önemini kendi iş yaşamınızdan bir örnekle açıklayabilir misiniz?” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar ise şöyledir;

“Biz üretim yapan bir işletmeyiz. Fabrikamda çalışan sorumluluk makamında üretim şefi, formen ve diğer yöneticilerime takım çalışmasının önemini bir örnekle hep aktarmışım. Bir fabrikada her makinanın başında vasıflı vasıfsız personel bulunmakta çırak diye tabir ettiğimiz personel en zayıf halkadır dolayısıyla o zayıf halka bu üretimin en önemli kişisidir çünkü takım olarak yapılan bir üründe en son görevi yapacak olan o çırak makinanın bir dişlisi gibi görev yapmakta görevini aksattığı an tüm ekibin görevi aksamakta nihai ürün ise başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu örnek ekip çalışmasına verilebilecek örnekler sadece bir tanesi”.

“Çok kritik bir mülakattaydım her şey görünürde tamamdı ama yönetici birden bana geç şunu hemen hallet bilgisayarda dedi. Ben de öyle çözülecek bir şey olsaydı şimdiye kadar teknikçilerin çözeceğini söyledim. Ben sorunu şu şekilde hallederdim deyince işe alınmışım. 30 sene önce”.

“Diploma sahibi olmasına rağmen verilen görev ve iş sürecini yönetemeyen mühendis yüzünden işin aksaması hatta usulsüzlüklere varan durumların yaşanması”, “Yoğun iş programının zaman yönetimi ile rahatlatılması”, “Mentor eğitimlerinin önemi, verilen hedeflere takım olarak yürüyebilmek yetisi”, “Çalışma hayatım boyunca stresli bir ortamda çalıştım. Bu stresi yönetebilmek ve etrafınızda stresinizi azaltan insanlar olması önemli”, “İşyerimizde 10-15 çalışan arkadaşımız var. Takım halinde çalışma ve uyum sağlama becerileri olmazsa hem kendileri hem de işyeri sahibi olarak ben çok zorlanacağım”, “İşim gereği sürekli stresli ortamlarda bulunuyorum ve bu zamanlarda stresimi yatıştıran bir çalışanım olması beni rahatlatıyor”, “Devalüasyonda duygusal sezilerle önceden ve paniklemeden en az zararla çıkmıştık”, “Garsondum, 3 otel sahibi oldum”.

Katılımcılardan bazılarının iş hayatında soft becerileri prensip edinmelerinin artılarına değindiği görülmüştür; “Ticaret ile uğraşıyorum toptan ayakkabı işi ekip olmazsa olmaz. Hiçbir başarı tek kişiye ait değildir ekip her şeydir”, “Algı yeteneği söylemeden hissettirme yeteneği konuşmadan anlatma yeteneği isteklerini söylemeden anlatma yeteneği bizim genel özelliklerimizin başında gelir başarımızın sırlarındandır”, “Sabır ve dinleme yeteneğim olmasa ekipte kimseyi tutamam. Sabırla çalışma arkadaşlarımı dinleyebildiğim için ekibin duygularını yönetebildiğimi düşünüyorum. Türkiye’de yöneticiliğin öncelikli olarak iyi bir dinleme ve analizden geçtiğini düşünüyorum”, “Avukatlık mesleği süreler üzerine nerdeyse kurulu bu halden dolayı zaman yönetimini beceremezsek başarılı olamayız”, “Özellikle yöneticiler için bu becerilere sahip insanlarla çalışmak işi teslim ederken aklınızın geride kalmaması yeni konulara rahat odaklanma konusunda elinizi çok güçlendirir”, “Başarımı bu özelliklere borçluyum”.

“Araştırmalara göre bir liderde olması gereken özelliklerin %90’ının duygusal zekâya dayalı beceriler olduğu ortaya koyulmuştur. Bir lider olarak duygusal zekânızın yöneticilik tarzınıza yansıdığını düşünüyor musunuz?” sorusuna, 40 katılımcı (%95) “evet”, 2 katılımcı (%5) “hayır” cevabını vermektedir. “Evet” diyen katılımcılardan 3’ünün “kısmen evet”, 37 katılımcının “kesinlikle evet”, “düşünüyorum” şeklinde cevaplar verdiği görülmüştür.

Tablo 2.23 Katılımcıların Duygusal Zekânının Yöneticiliklerine Etkisi

“Araştırmalara göre bir liderde olması gereken özelliklerin %90’ının duygusal zekâya dayalı beceriler olduğu ortaya koyulmuştur. Bir lider olarak duygusal zekânızın yöneticilik tarzınıza yansıdığını düşünüyor musunuz?”	Katılımcı Sayısı	Yüzdeler Oran
Evet	37	%88
Kısmen Evet	3	%7
Hayır	2	%5

“Duygusal Zekâ, IQ aksine gelişir ve geliştirilebilir. Öz farkındalık, duygusal muhakeme iş hayatında belirli bir süre çalışan insanların zaten otomatik farkına varacağını düşünüyorum” ve “En sevdiğim yönetici duygusal zekâsı güçlü olanlardır, ben ne kadar sahibim bilmiyorum” şeklinde cevap veren katılımcıların da bu soruya açık bir cevap vermedikleri görülmektedir.

“Bir lider olarak duygusal zekânızın yöneticilik tarzınıza yansıdığını düşünüyor musunuz?” sorusuna düşüncelerini daha açık bir şekilde ifade eden katılımcıların cevapları ise şöyledir; “Düşünüyorum, özellikle empati kurabilmek çok önemli”, “Düşünüyorum. Duygusal zekânın bir lider veya yönetici için önemli olduğunu düşünüyorum. Bu lider tipinin günümüz iş dünyasında önemi daha da artmaktadır”, “Evet iş yönetilebilen bir şey ama duyguları ve insanları anlamak buna göre davranmak çok daha zor bir iş”, “Evet düşünüyorum, her özellik tecrübe eğitim ve zekâyla geliştiği gibi bu özelliğimizin de her gün geliştiğini bugüne kadar gördüm”, “Evet duygusal zekâ yöneticilikle çok ilgili ve önemli. Ben de duygusal zekâmla yöneticilik yapıyorum”, “Kesinlikle yansıyor. İşe yeni başlayan personelimi; hanım diye hitap ediyor. Birkaç hafta sonra Hocam. Bir iki ay sonra abla diye hitap ediyorlar”, “Evet bunda bir şey var dediğim kişide hep bir şeyler çıktı gözümü üstünden ayırmam 6. Hissime çok güvenirim kalbimin ısınmadığı insan bana milyar dolarda kazandırsa çalışmam”, “Evet ama çalışanların ne dediği daha önemli”.

2.8. Anket Bulguları

Bu başlık altında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin yanında becerilerle ilgili maddeler ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

2.8.1. Katılımcıların Bazı Özellikleri

Saha araştırması; Akdeniz Üniversitesi son sınıf öğrencilerinden oluşan, 470 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı; 202 erkek (%43), 268 kız (%57) öğrenci şeklindedir.

Tablo 2.24 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Öğrenci Sayısı	Yüzdeler Oran
Kız	268	%57
Erkek	202	%43

470 öğrencinin yaş grupları dağılımına bakıldığında; 18-22 arası 279 (%59.7), 23-27 arası 144 (%30.8), 28 ve üzeri yaş ortalamasına sahip 44 (%9.4) katılımcı görülmektedir. Yaş dağılımının betimleyici istatistiklerine göre en düşük 18 en yüksek 53 yaşında katılımcıyla görüşüldüğü görülmektedir.

Tablo 2.25 Katılımcıların Yaş Grupları Dağılımı

Yaş Grupları	Öğrenci Sayısı	Yüzdeler Oran
18-22 arası yaş	279	%59.7
23-27 arası yaş	144	%30.8
28 ve üzeri yaş	44	%9.4

“Okuduğunuz Bölüm?” sorusuna verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; Sağlık Bilimleri alanında 9 bölümden 75 (%16) öğrenci, Fen Bilimleri alanında 35 bölümden 150 (%32) öğrenci, Sosyal Bilimler alanında 48 bölümden 235 (%50) öğrencinin katılmış olduğu görülmektedir. 10 (%2) öğrencinin cevabı; okudukları fakülte ismini içerdiği için, analize dâhil edilmemektedir.

Tablo 2.26 Katılımcıların Okudukları Bölüm

Eğitim Alanı	Öğrenci Sayısı	Yüzdeler Oran
Sağlık Bilimleri	75	%16
Fen Bilimleri	150	%32
Sosyal Bilimler	235	%50

Katılımcıların “Anne Eğitim Durumu” analiz edildiğinde; 38’inin (%8.1) okuryazar olmadığı, 15’inin (%3.2) diplomasız okuryazar olduğu, 155’inin (%33) ilkokul, 82’sinin (%17.4) ortaokul, 109’unun (%23.2) lise, 68’inin (%14.5) üniversite, 3’ünün (%0.6) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2.27 Katılımcıların Anne Eğitim Durumu

Anne Eğitim Durumu	Öğrenci Sayısı	Yüzdeler Oran
Okuryazar olmayan	38	%8.1
Diplomasız okuryazar	15	%3.2
İlkokul mezunu	155	%33
Ortaokul mezunu	82	%17.4
Lise mezunu	109	%23.2
Üniversite mezunu	68	%14.5
Yüksek L./Doktora mezunu	3	%0.6

Katılımcıların “Baba Eğitim Durumu” analiz edildiğinde; 15 (%3.2) diplomasız okuryazar olduğu, 10 (%27.7) ilkokul, 87 (%18.5) ortaokul, 135 (%28.7) lise, 97 (%20.6) üniversite, 6 (%1.3) yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2.28 Katılımcıların Baba Eğitim Durumu

Baba Eğitim Durumu	Öğrenci Sayısı	Yüzdeler Oran
Diplomasız okuryazar	15	%3.2
İlkokul mezunu	10	%27.7
Ortaokul mezunu	87	%18.5
Lise mezunu	135	%28.7
Üniversite mezunu	97	%20.6
Yüksek L./Doktora mezunu	6	%1.3

2.8.2. Becerilerle İlgili Maddelerin Faktörleri

Verilerin, faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı incelenmektedir. Yapılan analiz sonucunda becerilerle ilgili maddelerin faktörleri ölçeği için KMO değeri 0.896 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0.50'nin üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Koçak & Aydın, 2021: 1666).

Katılımcıların becerilerle ilgili algılarını belirlemek amacıyla hazırlanan beşli likert tipi 31 adet soruya verilen cevapları incelemek için faktör analizi kullanılmış; özdeğer ve yamaç eğrisi grafiği tetkiki sonucunda 4 faktör grubu ele alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin aritmetik ortalama, standart sapma ve faktör yüklemesi değerleri Tablo 2.29'da yer almaktadır.

Tablo 2.29 Katılımcıların Beceriler İle İlgili Maddelere Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR ANALİZİ	\bar{X}	SS	Faktör Yükleme
1- Mesleki Yeterlilik			
Mesleğimle ilgili modern araçları ve yazılımları kullanabilirim	3.91	0.848	0.835
Mesleğimle ilgili temel bilgi ve donanımlara sahibim	3.82	0.849	0.794
Mesleğimle ilgili gerekli teknikleri kullanabilirim	4.00	0.749	0.739
Bilgi çağının getirdiği ve gerektirdiği iletişim teknolojilerini kullanabilirim	4.17	0.708	0.647
Deneyimlerimden faydalanarak iş yerindeki problemleri çözebilirim	4,02	0,763	0,434
Problem çözerken yaratıcı ve yenilikçi olabilirim, farklı bakış açıları geliştirebilirim	3.99	0.812	0.411
İş yerindeki sorunların neler olduğunu tanımlayabilirim	4.05	0.721	0.378
2- Etkili İletişim Becerisi			
Karşıdaki kişilerin duygu ve düşüncelerine dikkat ederim	4.30	0.729	0.686
Çevremdekilere destek olup yol gösterebilirim	4.29	0.610	0.676
Toplum içinde bana düşen sosyal sorumlulukların farkındayım	4.17	0.722	0.656
Başka kişilerle birlikte hareket edebilirim	4.11	0.789	0.571
Çevrem tarafından inanılır ve güvenilir biriyimdir	4.32	0.686	0.542
İletişim sırasında karşıdakini dinlerim	4.43	0.702	0.526
Karşıdaki kişilere yapıcı geri bildirimler verebilirim	4.12	0.639	0.513
İşimin gerektirdiği sorumluluklara kendimi adayabilirim	4.21	0.729	0.485
Bir grup içerisinde üzerime düşeni söylemeden anlarım	4.02	0.785	0.459
Çevremdeki kişi ve olaylarla ilgili olan biteni takip ederim	3.97	0.863	0.377
3- Duygusal Zekâ			
Kendime güvenirim	4.12	0.814	0.660
Fikirlerimi özgüvenli ve etkili şekilde sunarım	4.04	0.854	0.567
Anadilim dışında birden fazla dili konuşur ve anlarım	2.95	1.184	0.541
Herhangi bir konuda tartışmayı yönlendirmeye çalışır, fikirlerimi kabul ettirim	3.38	0.983	0.534
Tek başına son kararı verebilirim	3.99	0.863	0.516
Baskının arttığı ortamlarda bile telaşa kapılmadan hızlı karar alabilirim	3.49	1.018	0.486
Eleştirilmekten korkmam	3.73	1.017	0.479
Stresin olumsuz etkileri ile başa çıkabilirim	3.36	1.042	0.412
4- Öz Yeterlilik			
Kendi başıma etkin bir şekilde çalışabilirim	4.14	0.880	0.554
Sıkılmadan bir iş ile ilgilenebilir, sonunu getirebilirim	3.61	0.937	0.551
Hatalarımdan ders alabilirim	3.98	0.963	0.517
Zamanı doğru kullanabilirim	3.42	1.007	0.487
Takım yerine bireysel çalışmayı tercih ederim	3.61	1.007	0.482
Bir işin detaylarına da inerek eksiksiz olarak yaparım	4.04	0.819	0.304

Faktör gruplarının sınıflandırılma ve değerlendirilmesinde delta 0 değeriyle, oblique rotasyonlu tablo dikkate alınmıştır. Faktör analizine tabi tutulan maddeler dört faktör oluşturulacak şekilde düzenlenmiştir. Minimum yükleme büyüklüğü belirtilmemiştir. Faktör analizine dâhil edilen otuz bir maddenin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Otuz bir maddeden oluşan becerilerle ilgili maddelerin ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0.900 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Dört faktör ile becerilerle ilgili maddeler açısından toplam varyansın %44,327'si açıklanmaktadır. Bu faktörler, "Mesleki Yeterlilik", "Etkili İletişim Becerisi", "Duygusal Zekâ", "Öz Yeterlilik" olarak şekilde isimlendirilmiştir.

Mesleki yeterlilik faktörü; 7 maddeden oluşmakta ve bu maddeler son sınıf öğrencilerinin eğitim alanlarına dair teknik bilgi yeterlilik algılarını içermektedir. Faktör toplam varyansın %27.762'sini açıklamaktadır. Bu faktörün aritmetik ortalamasının değeri 3.99 iken standart sapma değeri 0.55'tir. Faktörün güvenilirlik düzeyi Cronbach's $\alpha = 0.837$ 'dir. Teknik beceri olarak nitelendireceğimiz mesleki yeterlilik faktörünün toplam varyansın %27'sini oluşturması ve birinci faktör olarak çıkması, öğrencilerin teknik becerilere verdikleri önemi bizlere göstermektedir. İş dünyası her ne kadar soft becerilere teknik becerilere oranla daha fazla önem verse de mezun olacak öğrenciler için bu durumun tam olarak böyle olmadığını görmekteyiz. Öğrencilerin teknik beceriler konusundaki algılarının daha yüksek olduğu da söylenebilir. Faktör içerisinde en yüksek değeri 4.17 aritmetik ortalama ile; "Bilgi çağının getirdiği ve gerektirdiği iletişim teknolojilerini kullanabilirim" ifadesi almıştır. Öğrencilerin yaş grupları dikkate alındığında bu ifadenin yüksek değer alması anlaşılabilir.

Soft becerilerden biriyle isimlendirilen ve 10 maddeden oluşan Etkili iletişim becerisi faktörünün aritmetik ortalama değeri 4.19 standart sapma değeri 0.45'tir. Faktör toplam varyansın %6.088'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirlik düzeyi Cronbach's $\alpha = 0.819$ 'dur. Anketin son sorusunda; öğrencilerin iş hayatında gerekli buldukları beceriler sorulduğunda %81'i tarafından gerekli bulunan Etkili iletişim becerisinin, faktörler içerisinde varyans oranının %6 olması öğrencilerin bu beceriye dair algıları hususunda düşündürmektedir. Faktör içerisinde en yüksek değeri 4.43 aritmetik ortalama ile; "İletişim sırasında karşıdakini dinlerim" ifadesi almıştır. Öğrencilerin Etkili iletişim becerisi alt kollarından olan dinleme becerisi algılarının daha yüksek olduğunu söylenebilir.

Üçüncü faktör olan Duygusal zekâ; son sınıf öğrencilerinin duygusal zekâ seviyeleri ile ilgilidir. 8 maddeden oluşan faktörün aritmetik ortalama değeri 3.63 standart sapma değeri 0.59'dur. Faktör toplam varyansın %5.824'ünü açıklamaktadır. Buradan yola çıkarak;

öğrencilerin duygusal zekâ becerisine dair algılarının oldukça düşük olduğunu söyleyebiliriz. Faktörün güvenilirlik düzeyi Cronbach's $\alpha = 0.745$ 'tir. Faktör içerisinde en yüksek değeri 4.12 aritmetik ortalama ile; "Kendime güvenirim" ifadesi almıştır.

Son faktör olarak ele alınan Öz yeterlilik 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörün aritmetik ortalama değeri 3.80 standart sapma değeri 0.57'dir. Faktör toplam varyansın %4.653'ünü açıklamaktadır. Faktörün güvenilirlik düzeyi Cronbach's $\alpha = 0.655$ 'tir. Faktör içerisinde en yüksek değeri 4.14 aritmetik ortalama ile; "Kendi başıma etkin bir şekilde çalışabilirim" ifadesi almıştır.

Tüm faktörlerin; aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach's α değerleri Tablo 2.30'da yer almaktadır.

Tablo 2.30 Becerilerle İlgili Maddelerin Faktörlerinin Analiz Değerleri

Beceri Faktörleri	\bar{X}	SS	Cronbach's α
Etkili İletişim	4.19	0.45	0.819
Mesleki Yeterlilik	3.99	0.55	0.837
Öz Yeterlilik	3.80	0.57	0.655
Duygusal Zekâ	3.63	0.59	0.745

Faktörler arası ilişkinin düzeyini tanımlamak amacıyla Korelasyon Analizi sonuçlarına bakıldığında Mesleki Yeterlilik ve Etkili İletişim Becerisi faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, Tablo 2.31'de görülmektedir ($r=0.366$, $p<0.01$). Eş deyişle, etkili iletişim becerilerine sahip son sınıf öğrencileri aynı zamanda mesleki yeterlilik becerilerine de sahiptirler. Diğer faktörler arasında ise düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 2.31 Becerilerle İlgili Maddelerin Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Faktörler Arası Korelasyon Analizi	Mesleki Yeterlilik	Etkili İletişim Becerisi	Duygusal Zekâ	Öz Yeterlilik
Mesleki Yeterlilik	1	0.366	0.263	0.286
Etkili İletişim Becerisi	0.366	1	0.288	0.230
Duygusal Zekâ	0.263	0.288	1	0.190
Öz Yeterlilik	0.286	0.230	0.190	1

2.8.3. Faktörler ve Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu başlık altında, Akdeniz Üniversitesinde okuyan son sınıf öğrencilerinin beceri algılarını görebilmek için betimleyici istatistik sonuçları yer almaktadır. 470 katılımcının 1 ile 5 puan arasında oluşturulan bir skala üzerinden verdiği puanların aritmetik ortalaması (\bar{X}) 3.92'dir.

Tablo 2.32 Katılımcıların Beceri Algılarının Merkezi Eğilim İstatistikleri

	N	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	SS
Beceri Algısı	470	2.95	4.43	3.92	0.842

Tablo 2.33'de görüldüğü gibi, katılımcıların cinsiyetleri ile beceri algıları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= 76.29341$; $p<0.05$). Betimleyici istatistik sonuçları, beceri algıları bakımından kadınların ($\bar{X} = 3.89$) ve erkeklerin ($\bar{X} = 3.91$) birbirlerine yakın değerlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 2. 33 Cinsiyete Göre Beceri Algısındaki Farklılık

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-value	Sig.
Beceri Algısı	Kadın	268	3.89	0.423007	76.29341	0.00
	Erkek	202	3.91	0.443732		

Tablo 2.34'te görüldüğü gibi, katılımcıların cinsiyetleri ile mesleki yeterlilik faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t= 69.10755$; $p<0.05$). Betimleyici istatistik sonuçları, mesleki yeterlilik faktörü bakımından kadınların ($\bar{X} = 3.97$) ve erkeklerin ($\bar{X} = 4.02$) birbirlerine yakın değerlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri ile etkili iletişim becerisi faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t= 91.69081$; $p<0.05$). Betimleyici istatistik sonuçlarına göre, etkili iletişim becerisi algısında kadınların $\bar{X} = 4.25$ ve erkeklerin $\bar{X} = 4.12$ değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal zekâ faktörü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t= 53.202496$; $p<0.05$). Betimleyici istatistik sonuçlarına göre, duygusal zekâ algısında kadınların $\bar{X} = 3.53$ ve erkeklerin $\bar{X} = 3.76$ değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Son faktör olan öz yeterlilik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t= 66.86104$; $p<0.05$). Betimleyici istatistik sonuçlarına göre, öz yeterlilik algısında kadınların $\bar{X} = 3.84$ ve erkeklerin $\bar{X} = 3.75$ değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 2.34 Cinsiyete Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları

	Cinsiyet	\bar{X}	SS	t-value	Sig.
Mesleki Yeterlilik	Kadın	3.97	0.54035	69.10755	0.000
	Erkek	4.02	0.57346		
Etkili İletişim Becerisi	Kadın	4.25	0.41889	91.69081	0.000
	Erkek	4.12	0.47706		
Duygusal Zekâ	Kadın	3.53	0.55843	53.202496	0.000
	Erkek	3.76	0.59784		
Öz Yeterlilik	Kadın	3.84	0.55840	66.86104	0.000
	Erkek	3.75	0.57858		

Tablo 2.35’de katılımcıların eğitim aldıkları alana göre beceri algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim alınan bölüm ile beceri algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 2.35 Okunan Bölüme Göre Beceri Algısındaki Farklılık

	Eğitim Alanı	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Beceri Algısı	Sosyal Bilimler	75	3.84	0.43383	0.738794	0.478260
	Fen Bilimleri	150	3.91	0.40976		
	Sağlık Bilimleri	235	3.91	0.44700		

Tablo 2.36’da görüldüğü gibi katılımcıların okunan bölüme göre mesleki yeterlilik, etkili iletişim becerisi, duygusal zekâ ve öz yeterlilik faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0.05$).

Tablo 2.36 Okunan Bölüme Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları

	Eğitim Alanı	\bar{X}	SS	F	Sig.
Mesleki Yeterlilik	Sağlık Bilimleri	3.89	0.51177	1.389	0.250
	Fen Bilimleri	4.01	0.52022		
	Sosyal Bilimler	4.00	0.58566		
Etkili İletişim Becerisi	Sağlık Bilimleri	4.17	0.42715	0.138	0.871
	Fen Bilimleri	4.20	0.47191		
	Sosyal Bilimler	4.19	0.44093		
Duygusal Zekâ	Sağlık Bilimleri	3.54	0.55290	0.901	0.407
	Fen Bilimleri	3.65	0.55247		
	Sosyal Bilimler	3.64	0.61956		
Öz Yeterlilik	Sağlık Bilimleri	3.77	0.57561	0.088	0.915
	Fen Bilimleri	3.79	0.53212		
	Sosyal Bilimler	3.80	0.59281		

Tablo 2.37’de katılımcıların anne eğitim durumuna göre beceri algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, anne eğitim durumu ile beceri algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 2.37 Anne Eğitim Durumuna Göre Beceri Algısındaki Farklılık

	Anne Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Beceri Algısı	İlkokul/Ortaokul mezunu	288	3.87	0.42545	2.46	0.086
	Lise mezunu	109	3.95	0.44275		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	71	3.97	0.43037		

Tablo 2.38’de görüldüğü gibi, katılımcıların mesleki yeterliliklerinin annelerinin eğitim seviyesine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anova testi sonucuna göre; mesleki yeterlilik, katılımcıların annelerinin eğitim seviyesine göre anlamlı düzeyde üniversite ve üzeri eğitim seviyesindeki anneye sahip katılımcıların lehine farklılaşmaktadır. Buna göre; annelerinin eğitim seviyesi üniversite ve üzeri olan katılımcıların mesleki yeterlilikleri, ilkokul ve ortaokul mezunu anneye sahip katılımcıların mesleki yeterliliklerinden fazladır(F=4.40; p<0.05). %5 anlam düzeyinde Tukey Testi sonuçları mercek altına alındığında; katılımcıların anne eğitim durumu ile etkili iletişim becerisi, duygusal zekâ ve öz yeterlilik faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir (p>0.05).

Tablo 2.38 Anne Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları

	Anne Eğitim Durumu	\bar{X}	SS	F	Sig.
Mesleki Yeterlilik	İlkokul/Ortaokul mezunu	3.93	0.55676	4.40	0.013
	Lise mezunu	4.06	0.54452		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	4.12	0.53542		
Etkili İletişim Becerisi	İlkokul/Ortaokul mezunu	4.17	0.46654	0.92	0.39
	Lise mezunu	4.21	0.41235		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	4.24	0.42822		
Duygusal Zekâ	İlkokul/Ortaokul mezunu	3.59	0.58054	1.19	0.30
	Lise mezunu	3.67	0.61606		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	3.70	0.56080		
Öz Yeterlilik	İlkokul/Ortaokul mezunu	3.77	0.54073	0.94	0.38
	Lise mezunu	3.86	0.60978		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	3.81	0.61253		

Tablo 2.39’da katılımcıların baba eğitim durumuna göre beceri algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, baba eğitim durumu ile beceri algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir (p>0.05).

Tablo 2.39 Baba Eğitim Durumuna Göre Beceri Algısındaki Farklılık

	Baba Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Beceri Algısı	İlkokul/Ortaokul mezunu	230	3.88	0.42558	1.273	0.281
	Lise mezunu	135	3.89	0.44055		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	103	3.96	0.43205		

Tablo 2.40’da görüldüğü gibi, katılımcıların baba eğitim durumu ile mesleki yeterlilik, etkili iletişim becerisi, duygusal zekâ ve öz yeterlilik faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0.05$).

Tablo 2.40 Baba Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Beceri Algısındaki Farklılıkları

	Baba Eğitim Durumu	\bar{X}	SS	F	Sig.
Mesleki Yeterlilik	İlkokul/Ortaokul mezunu	3.95	0.56424	1.296	0.275
	Lise mezunu	4.00	0.54286		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	4.06	0.54700		
Etkili İletişim Becerisi	İlkokul/Ortaokul mezunu	4.16	0.45128	1.073	0.343
	Lise mezunu	4.20	0.46223		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	4.24	0.42421		
Duygusal Zekâ	İlkokul/Ortaokul mezunu	3.61	0.58733	0.340	0.712
	Lise mezunu	3.63	0.59492		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	3.66	0.57639		
Öz Yeterlilik	İlkokul/Ortaokul mezunu	3.79	0.54374	1.403	0.247
	Lise mezunu	3.75	0.59214		
	Üniversite ve Üzeri mezunu	3.88	0.58876		

2.8.4. Katılımcıların İş Hayatında Gerekli Buldukları Beceriler

Akdeniz Üniversitesinin 470 son sınıf öğrencisine yapılan saha çalışmasının; son sorusu, “Aşağıdaki becerilerden hangilerinin iş hayatında çok gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusudur.

Bu soruya verilen cevaplar frekans analizi ile incelendiğinde; 387 (%82.3) öğrencinin “Problem Çözme Becerisi”, 383 (%81.5) öğrencinin “Etkili İletişim Becerisi”, 372 (%79.1) öğrencinin “İş Ahlakı”, 334 (%71.1) öğrencinin “Zaman Yönetimi”, 322 (%68.5) öğrencinin “Stres Yönetimi”, 310 (%66.0) öğrencinin “Takım Çalışması Becerisi”, 300 (%63.8) öğrencinin “Yaratıcılık”, 270 (%57.4) öğrencinin “Esneklik/Uyum”, 270 (%57.4) öğrencinin

“Liderlik”, 230 (%48.9) öğrencinin “Etkili Sunum Becerisi”, 152 (%32.3) öğrencinin “Duygusal Zekâ” seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

Tablo 2.41 Katılımcıların İş Hayatında Gerekli Buldukları Becerilerin Yüzdeler Oranları

Beceriler	Öğrenci Sayısı	Yüzdeler Oran
Problem Çözme Becerisi	387	%82.3
Etkili İletişim Becerisi	383	%81.5
İş Ahlakı	372	%79.1
Zaman Yönetimi	334	%71.1
Stres Yönetimi	322	%68.5
Takım Çalışması Becerisi	310	%66.0
Yaratıcılık	300	%63.8
Esneklik/Uyum	270	%57.4
Liderlik	270	%57.4
Etkili Sunum Becerisi	230	%48.9
Duygusal Zekâ	152	%32.3

Problem Çözme ve Etkili İletişim becerilerinin öğrenciler tarafından iş dünyasında en gerekli beceri olarak görülmeleri öğrencilerin iş dünyası algılarını bizlere yansıtmaktadır. Öğrencilerin; iş dünyasını, problemlerin olduğu bir alan olarak tanımladıkları söylenebilmektedir.

Öğrencilerin iş hayatında en az gerekli buldukları beceri olan duygusal zekâ becerisinin; işverenlerle, bu çalışma doğrultusunda yapılan mülakat sonucunda iş dünyasının en önemli bulunduğu beceri olduğu görülmektedir. İşverenlerin cevapları; iş dünyasında teknik becerilerin öneminin soft becerilere oranla azaldığını bizlere göstermektedir. Öğrencilerin ise bu durumun ne kadar farkında oldukları konusu tartışmalıdır. Öğrencilerin istihdam edilebilmesi için soft becerilerini ortaya çıkartıp geliştirmeleri özellikle de Duygusal zekâ becerisine hâkim olmaları gerekmektedir. Buradan Duygusal zekâ becerisinin öğrenciler tarafından bilinmediği, öneminin anlaşılamadığı yorumu da çıkartılabilmektedir. Öğrenciler iş dünyasında sadece teknik bilgi sahibi olmalarının yeterli olacağı zannı içerisinde olabilirler.

Esneklik/Uyum, Liderlik ve Etkili Sunum Becerilerinin iş hayatındaki önemleri düşünüldüğünde; öğrenciler tarafından daha az gerekli bulunan beceriler içerisinde yer almaları bu becerilerin de öneminin yeterince bilinmediğini göstermektedir. Öğrencilerin sadece teknik bilgileri öğrenebildikleri eğitim sisteminin açık sonuçları bunlar olsa gerek. Eğitim sisteminin; insanın kişilik vücudu dikkate alınarak, kişilik ve şahsiyet temelleri üzerine yeniden inşa edilmesinin ve öğrencilerin soft becerilere dair dersler almalarının gerekliliği görülmüştür (Calp ve Edis, 2020: 551)(Türnüklü, 2004: 145-1498)(Korkmaz, 2021: 527).

SONUÇ

Yüzyıllardır fiziksel yapı olan et kemik gövde, insan kabul edilmiş ve bu sebeple sadece fiziksel vücudun ihtiyaçları ön plana alınmıştır. Medeniyet; uygarlık, düzen ve rahatlık anlamlarına gelmektedir. Teknik medeniyetin gelişimi; fiziksel vücudumuza uygarlık, düzen ve rahatlık getirmiştir. Zihin, kalp ve gönül medeniyetlerinde ise teknik medeniyetten çok daha geride olduğu, uygarlık ve düzen bulunmadığı görülmektedir. İnsanın kişilik vücudu tanınmadığı için bu ihtiyaçları üzerinde durulmamaktadır. İnsan teknik işlerde yaptığı başarılarla tatmin olurken; makineleşen dünyada daha fazla tatminsizlik hissetmeye başlamıştır. Tatmin olma çareleri ararken, kendine yönelmesiyle kişilik vücudunu tanıma ihtiyacı hissetmiştir (Duru, 2006: 74). Aynı zamanda yapılan fiziksel işlerin gelişen teknolojiyle makineler tarafından yapılabilir hale gelmesiyle, insanın sahip olduğu soft becerilerinin ortaya çıkmasının önemi fark edilmiştir. (Urhan Torun, 2019: 9).

Gelişen teknolojiyle ortaya çıkan makineler; etkili iletişim, duygusal zekâ, liderlik, yaratıcılık gibi becerilere sahip olamamaktadır. Sürekli gelişen ve değişen iş hayatında ayakta kalabilmek için bu becerilere sahip olan çalışanlar gerekmektedir (Uluyol & Eryılmaz, 2015: 209). Bunun içinde teknik eğitimin yanı sıra; her bir kişiye, öz yapıya uygun kişilik güdümlerinin eğitimi verilmesi gerekmektedir. Fiziksel vücudun organları olan; el, ayak, baş gibi kişilik vücudunun da güdümleri bulunmaktadır. Bu güdümlerin tanınması; insanı dış faktörlere bağımlı olmaktan kurtaracak ve içine, kendisine yönelmesiyle soft becerilerini ortaya çıkarabilecektir.

Bu çalışma, mülakat yöntemi ile yapılan araştırma sonucunda; “soft skills” dediğimiz becerilerin, iş hayatındaki önemini ortaya koymaktadır. İstihdam edilebilirlikte işveren ve yöneticiler tarafından; insanın özünde mevcut bulunan soft becerilerin, teknik becerilere oranla daha fazla tercih edildiği analiz edilmektedir. İşverenlerin ve yöneticilerin yeni işe alacakları kişilerden; %74 oranında soft becerilerine sahip olmasını beklerken, mevcut çalışanlarından; %89 oranında soft becerilere sahip olmalarını bekledikleri tespit edilmiştir. İşverenlerin yeni işe alacakları kişilerden bekledikleri beceriler ile mevcut çalışanlarından bekledikleri beceriler kıyaslandığında; mevcut çalışanlardan beklenen soft beceriler oranının %15 daha yüksek değer olması, çalışma hayatına girişte her ne kadar teknik bilgi aransa da ilerleyen süreçte soft becerilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

İşe yeni alınacak kişilerden bekledikleri beceriler konusunda; işverenlerin verdikleri cevaplar bireysel olarak incelendiğinde katılımcıların %37’sinin %100 soft beceri, %4’nün %100 teknik beceri, %26’sının %50 soft %50 teknik beceri beklediği tespit edilmiştir.

Mevcut çalışanlarından ise %100 teknik beceri bekleyen işveren görülmektedir. İşverenlerin %76'sı mevcut çalışanlarından %100 soft beceri, %2'si %50 soft %50 teknik beceri beklemektedir. Bu iki soruya verilen cevaplar incelendiğinde; çalışma hayatında sadece teknik bilgiyi yeterli bulmadıkları açık bir şekilde görülmektedir. Çalışanlardan beklenen soft beceriler ise; ahlak, karakter, dürüstlük, aidiyet, güler yüz, sorumluluk, pratiklik, çalışkanlık, çözüm odaklı ve gelişime açık olma kelimeleriyle ifade edilmektedir. İşe yeni alınacak kişilerden beklenen soft becerilerin; %23 iş ahlakı, %23 duygusal zeka ve %14 etkili iletişim becerisi olduğu görülmektedir. Mevcut çalışanlardan beklenen soft becerilerin; %25 iş ahlakı, %24 duygusal zeka ve %13 etkili iletişim becerisi olduğu görülmektedir.

İşe alım mülakat sorularında aranan kriterlerin; %38'inin teknik becerileri, %56'sının soft becerileri ölçmeye yönelik olduğu görülmüştür. İşverenlerin bu soruya verdikleri cevaplar bireysel olarak incelendiğinde; %37'sinin işe alım kriterlerinin %100 teknik beceriden, %39'unun %100 soft beceriden ve %11'inin %50 teknik %50 soft beceriden oluştuğu görülmektedir. Bu veriler; işverenlerin yeni işe alacakları ya da mevcut çalışanlarından bekledikleri becerilere bakıldığında, %70'ten fazla önemsedikleri görülen soft becerileri ölçmeye yönelik kriterlerinin yeterli olup olmadığı konusunda düşündürmektedir. İşe alım mülakat sorularında aradıkları kriterleri belirten katılımcılardan 2'sinin, "Kişilik" kriterine yer verdiği görülmektedir.

İşverenler içerisinde işe alacağı kişinin diploma sahibi olmasını önemsiz bulan katılımcı sayısı 7 (%15)'dir. "Mezun olunan okul önemli mi?" diye bakıldığında; işverenlerin 26'sının (%56) evet, 20'sinin (%44) hayır şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Buradan; mezun olunan okulun önemli ya da önemsiz olduğu sonucuna varılamamaktadır. Cevapların betimleyici analizinde; diploma ve mezun olunan okul öneminin, işe alınacak kişinin becerilerine olan katkısı sebebiyle önemli bulunduğu görülmektedir.

"İşe alacağınız kişilerin iletişim becerileri (ikna, dinleme, sözsüz ve sözel iletişim vb.) sizin için ne kadar önemlidir?" sorusuna; işverenlerin verdikleri cevaplardan, %78 oranında önemsedikleri görülmektedir. İşe alım sürecinde, işe alacakları kişilerin iletişim becerilerini ölçmek için %71 oranında mülakat yöntemini kullandıkları ifade edilmiştir. İş hayatı için önemli soft becerilerden olan etkili iletişim becerisinin; mülakat sırasında değerlendirilmesi, işe alınacak kişilerin kendilerini doğru şekilde ifade edebilmeleri açısından bir fırsat olarak görülebilmektedir.

"İşe alacağınız kişinin güvenilir olması ne kadar önemlidir?" diye sorulduğunda; işverenlerin cevaplarından, %100 önemli olduğu görülmüştür, "önemsizdir" cevabı bulunmamaktadır. İlginç olan şudur ki; hiçbir katılımcı tarafından önemsiz bulunmayan

güvenilirlik, işe alım sürecinde %33 işverenin ölçme yönteminin olmadığı ve ölçme yöntemlerini belirten işverenlerinde %46'sının referans yöntemine başvurdukları bir husustur.

“İşe alacağınız kişilerin özgüvenli olması ne kadar önemlidir?” sorusuna verilen cevaplarda; işverenlerin işletmelerinde özgüvensiz bir çalışan istemedikleri açıkça görülmektedir. İşverenlerin sadece %4'ü az ve kısmen cevaplarını vermektedir. İşverenlerden bazılarının ise; işe alacakları kişilerin özgüven sahibi olmalarını, koşullara bağlı olarak önemli gördüğünü de söylemek mümkündür. İşe alınacak kişinin; haddini bilecek, küstahlık etmeyecek, kendini geliştirmesine ve detayları kaçırmamasına engel olmayacak kadar özgüven sahibi olmasını arzu etmektedirler. İşverenlerin %29'unun işe alacakları kişilerin özgüvenini belirlemek için kendine has bir yöntemi bulunmamaktadır. Kendine has yöntemi olan işverenlerin cevapları incelendiğinde; iletişim becerilerinde olduğu gibi mülakat yönteminin tercih edildiği görülmektedir. İşverenlerden birinin “Düşük maaş söyleriz, siz işinizde iyi iseniz gereken maaş seviyesine çıkarırız deriz özgüveni olan için sıkıntılı bir durum olmaz” yaklaşımı ilginç bulunmaktadır.

“İşe alacağınız kişilerin deneyimli olması sizin için önemli midir? Neden?” sorusuna işverenlerin %91'inin önemli cevabını verdiği, zaman ve emek tasarrufu, işlerin aksamaması gibi sebeplerle önemli buldukları görülmektedir. Buradan da anlaşılıyor ki; işverenlerin çoğu deneyim sahibi kişilere istihdam sağlamak istemektedir. Yeni mezun öğrencilerin istihdam edilebilirliğinde en büyük engellerden birinin deneyim eksikliği (Dost ve Bilgin, 2020: 129) olduğu düşünüldüğünde, uygulamalı eğitimin şart olduğu görülmektedir. Öğrencilerin sadece teknik bilgileri öğrenmesinin yeterli olmadığı; öğrendikleri teknik bilgileri uygulayabilecekleri, soft becerilerin pratiğini yapabilecekleri alanlara ihtiyaç olduğu ve eğitim sisteminin bu şekilde yeniden düzenlenmesi gerekliliği ortadadır. Sadece teknik bilginin verildiği; kişilik değerlerinin ele alınmadığı, insanın ruhsal ve duygusal yapısının yok sayıldığı eğitim sisteminin yeterli olmadığı görülmektedir (Türnüklü, 2004: 138). Bu çalışma kapsamında işverenlerle yapılan mülakat sonucunda görüldüğü üzere; iş dünyasında etkili iletişim, duygusal zekâ ve iş ahlakı becerilerine sahip çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim sisteminin; insanın kişilik vücudu dikkate alınarak, kişilik ve şahsiyet temelleri üzerine yeniden inşa edilmesinin gerekliliği görülmüştür (Calp ve Edis, 2020: 551) (Türnüklü, 2004: 145-1498) (Korkmaz, 2021: 527). Öğrencilerin okudukları okullardan mezun olurken teknik ve soft beceriler bakımından tam anlamıyla yeterli ve gerekli bir şekilde yetişmiş olmaları; istihdam edilebilirliği artıracak, çalışan bireylerin iş başında duygusal yönden tatmin olmaları sebebiyle hem kendilerine güvenmelerini hem de dışarıya güven verip yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayacak (Dost ve Bilgin, 2020: 127), iş dünyasında işverenlerin çalışanlarına bu becerileri kazandırmak adına

uzmanlar tarafından ücret karşılığı satın aldıkları hizmetlere gerek kalmayacak ve tüm bunlarda ülkemizin ekonomisinin rahatlatılmasına katkı sağlayacaktır. Öğrencilere de mevcut sistem değişene kadar; üniversite eğitim süreleri boyunca sadece okuldan aldıkları eğitimle kalmamaları, kendilerini geliştirebilecekleri faaliyetlerde bulunmaları, kendileri için staj imkanları yaratmaları ve kişilik vücutlarını tanımaya yönelik eğitimler almaları tavsiye edilmektedir.

“Duygusal zekâ (EQ) insanın kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması ve yönetebilmesi demektir. İşe alacağınız kişilerin duygusal zekâsını dikkate alıyorsunuz musunuz? Şayet alıyorsanız, duygusal zekâyı ölçmek için işletmenize has bir yönteminiz var mıdır?” sorusuna verilen cevaplara göre; işverenlerin 25’inin (%61) işe alacağı kişilerin duygusal zekâsını dikkate aldığı, 16’sının (%39) ise dikkate almadığı görülmüştür.

“Soft beceriler (Soft Skills) kavramı sizin için ne ifade ediyor?” sorusuna verilen cevaplara göre, 46 işverenin 9’unun (%20) soft beceriler kavramıyla ilgili fikrinin olmadığı görülmüştür. Fikri olan 37 işverenin (%80) soft becerileri; diploma sahiplerine taş çıkaracak özellikler, genel yetenekler, kendini geliştirme yetisi, kişiye ait gözle görülmeyen beceri, süreç yönetimi, kişilik, işi yapmak için iş tanımı dışında da olması gereken yetenekler, iş yapış biçiminin kalitesi, detay algılama ve bütünsel bağlantı kurma kabiliyeti şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Bu soruya işverenlerden; iletişim, risk yönetimi, inisiyatif kullanma becerisi, ekip ruhu, koordinasyon, uyum sağlama ve takım çalışması, sorun çözebilme, öngörebilme, dinleme ve kendini doğru ifade etme başarısı, zamanı doğru kullanma kabiliyeti gibi soft beceriler örneklerini vererek cevap verenler olduğu da görülmüştür. Tüm bu becerilerin ortaya çıkabilmesi, insanın kişilik vücudunu tanımasına bağlıdır. Kişilik vücudunu tanıyan insan, kendindeki soft becerileri ortaya çıkarabilmektedir.

“Soft becerilerin çalışma hayatındaki önemini kendi iş yaşamınızdan bir örnekle açıklayabilir misiniz?” diye sorulduğunda bir önceki soruda olduğu gibi yine işverenlerin %20’sinin cevap vermediği görülmektedir. Bu soruya genel olarak, ekip çalışmasının önemine dair örnekler şeklinde cevaplar verilmiştir. İşverenlerin; “Devalüasyonda duygusal sezilerle önceden ve paniklemeden en az zararla çıkmıştık”, “Garsondum, 3 otel sahibi oldum”, “Diploma sahibi olmasına rağmen verilen görev ve iş sürecini yönetemeyen mühendis yüzünden işin aksaması hatta usulsüzlüklere varan durumların yaşanması”, “Yoğun iş programının zaman yönetimi ile rahatlatılması”, “Sabır ve dinleme yeteneğim olmasa ekipte kimseyi tutamam. Sabırla çalışma arkadaşlarımı dinleyebildiğim için ekibin duygularını yönetebildiğimi düşünüyorum. Türkiye’de yöneticiliğin öncelikli olarak iyi bir dinleme ve analizden geçtiğini düşünüyorum” şeklinde cevapları soft becerilerin önemini belirtmektedir.

Son olarak “Araştırmalara göre bir liderde olması gereken özelliklerin %90’ının duygusal zekâyâ dayalı beceriler olduğu ortaya koyulmuştur. Bir lider olarak duygusal zekânızın yöneticilik tarzınıza yansıdığını düşünüyor musunuz?” sorusuna, 40 işveren (%95) “evet”, 2 işveren (%5) “hayır” cevabını vermektedir. Verilen cevaplardan; “Kesinlikle yansıyor. İşe yeni başlayan personelimi; hanım diye hitap ediyor. Birkaç hafta sonra Hocam. Bir iki ay sonra abla diye hitap ediyorlar” cevabı ilginç bulunmaktadır.

Akdeniz Üniversitesi’nde okuyan 470 son sınıf öğrencisi ile yapılan saha araştırmasının; faktör analizi sonuçlarına göre, beceri algıları faktörleri oluşturulmuştur (Cronbach’s $\alpha = 0.900$). Beceri algıları faktörleri; Etkili iletişim Becerisi, Mesleki Yeterlilik, Öz yeterlilik ve Duygusal zekâdır. Beceri algıları faktörlerinin aritmetik ortalamaları ise şu şekildedir; 4.19=Etkili iletişim becerisi, 3.99=Mesleki Yeterlilik, 3.80=Öz yeterlilik, 3.63=Duygusal zekâ. Faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; öğrencilerin, etkili iletişim becerisine sahip oldukları fakat duygusal zekâ becerisine yeterli düzeyde sahip olmadıkları görülebilmektedir.

Faktörler arası ilişkilerin düzeyini belirlemek için yapılan Korelasyon Analiz sonuçlarına göre; Mesleki yeterlilik ile Etkili iletişim becerisi faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0.366$, $p<0.05$). Mesleki yeterliliğe sahip olan öğrencilerin aynı zamanda etkili iletişim becerisine de sahip olduklarını söyleyebilmek mümkündür. Bu çalışma kapsamında da öğrencilerin en fazla sahip oldukları iki becerinin; etkili iletişim becerisi ve mesleki yeterlilik olduğu görülmektedir.

Beceri algılarının aritmetik ortalaması 5 üzerinden 3.92’dir. Öğrencilerin, beceri algıları açısından yetersiz olmadıklarını düşündürmektedir. Beceri algılarına cinsiyet açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0.05$); erkek öğrencilerin (3.91) kız öğrencilere (3.89) göre daha yüksek değere sahip oldukları görülmektedir. Faktörlere göre cinsiyetlerin beceri algılarında; erkek öğrencilerin mesleki yeterlilik ve duygusal zekâ becerilerinde kız öğrencilerden daha yüksek (Gür, Öztürk Altınayak ve Ejder Apay, 2019: 41) kız öğrencilerin etkili iletişim ve öz yeterlilik becerilerinde erkek öğrencilerden daha yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Öğrencilerin eğitim aldıkları alanlara göre beceri algıları arasında bir farklılık ($p>0.05$) görülmemektedir.

Öğrencilerin anne eğitim durumları ile mesleki yeterlilik faktörü arasında bir ilişki olduğu ($p<0.05$); öğrencilerin anne eğitim durumları yükseldikçe, mesleki yeterlilik beceri algılarının da yükseldiği görülmektedir. Öğrencilerin baba eğitim durumları ile beceri algıları arasında bir ilişki olmadığı ($p>0.05$) tespit edilmiştir.

Öğrencilere sorulan son soru, iş hayatında gerekli buldukları beceriler sorusudur. %82 ile en çok problem çözme becerisini, %32 ile en az duygusal zekâ becerisini gerekli buldukları görülmüştür. Duygusal zekanın, yapılan analizlerde çıkan sonuca göre; öğrencilerin yeterli düzeyde algı sahibi olmadıkları bir beceri olduğu tespit edilmişti. Bu soruya verdikleri cevaplar ile karşılaştırıldığında; duygusal zekânın, öğrenciler tarafından iş hayatında gerekli görülmediği için kendilerini geliştirmedikleri ve önemi yeterince bilinmeyen bir beceri olduğu, düşünülmektedir. Problem çözme becerisinin ardından %81.5 ile etkili iletişim ve %79.1 ile iş ahlakı becerileri gelmektedir.

İşverenlerin yeni işe alacakları kişilerden ve mevcut çalışanlarından bekledikleri özellikler, saha araştırmasının faktör analizine göre oluşan faktörler açısından da değerlendirilmiştir. İşverenlerin işe yeni alacakları kişilerden bekledikleri 123 özelliğin; 56'sının (%45) duygusal zekâ, 27'sinin (%22) mesleki yeterlilik, 23'ünün (%19) öz yeterlilik ve 17'sinin (%14) etkili iletişim becerisi olduğu görülmektedir. İşverenlerin mevcut çalışanlarından bekledikleri 106 özelliğin ise; 49'unun (%47) duygusal zekâ, 29'unun (%28) öz yeterlilik, 14'ünün (%13) etkili iletişim ve 12'sinin (%12) mesleki yeterlilik becerisi olduğu görülmektedir. Buradan; iş hayatında teknik becerilerden daha ziyade soft becerilere ihtiyaç duyulduğu açık bir şekilde görülmektedir. Beklenen teknik becerilerin oranının; mevcut çalışanlar ile işe yeni alınacak kişiler arasında farklılık göstermesi; işverenler tarafından işe girişte her ne kadar teknik beceri beklense de çalışma süresinde teknik becerilerden daha fazla soft becerilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

İşverenlerin yeni işe alacakları kişilerden en çok bekledikleri becerinin duygusal zekâ becerisi olup, öğrencilerin de en az bu beceriye sahip oldukları ve hatta bu beceriyi iş hayatında diğer becerilere göre en az gerekli beceri olarak düşünmeleri iş dünyasındaki temel sorunların nedenlerinden biri olarak görülebilir. İşverenlerin ne istediği, öğrenciler tarafından bilinmemektedir. Mezun olacak, iş hayatına atılacak öğrencilerin iş dünyasının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilecek yeterlilikte oldukları düşünülmemektedir. Öğrencilerin istihdam edilebilmesi için soft becerilerini ortaya çıkartıp geliştirmeleri özellikle de Duygusal zekâ becerisine hâkim olmaları gerekmektedir.

Bu konuda yapılacak diğer çalışmalar için; duygusal zekâ becerisinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması, öğrencilerin öğrenim gördükleri alanların beceri algıları açısından farklılaşması ve anne-baba eğitim durumunun beceri algıları açısından farklılaşması durumlarının daha geniş bir şekilde araştırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, M. C. (2019). Öz Güven ile Dindarlık Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 64-78.
- Akça, F. (2010). Kurumsal Yönetim için Empatik Bir Bakış. Yönetilecek olan nedir? Duygular mı? Çalışan mı? İşler mi? Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati* İstanbul: Derin Yayınları, 116-210.
- Akça, F. ve Ertürk, Y. D. (2010). Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Empati Eğilimlerini Etkileyen Bir Araç olarak Kişilerarası İletişim Becerileri Eğitiminin Etkililiği Üzerine Bir Araştırma. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 3-388.
- Akım, F. (2010). Etkili İletişim Becerilerinin Kurumsal İletişimde Çalışan Başarısı Üzerindeki Rolü: Motivasyon ve Empati. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 83-90.
- Akyüz, M., Taşkın Yılmaz, F. ve Aldemir, K. (2020). Zaman Yönetim Becerilerinin Akademik Başarı İle İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 414-424.
- Arslan, Ş. ve Güzel, Ş. (2018). Duygusal Zekâ, Problem Odaklı Stresle Başa Çıkma, İyileşme ve Duygusal Tükenme İlişkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 59- 82.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Vizyoner Dergisi*, 291-301.
- Aslan, Ş. ve Türk, F. (2022). Bilişsel Esneklik ve Psikolojik Esneklik Kavramlarının Karşılaştırılması. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 119-130.
- Aşılıpınar, G. İ. (2010). Bir Empati Becerisi olarak Dinleme: Halkla İlişkiler Bölümü Öğrencilerine Verilen Dinleme Eğitimi Kapsamında Uygulamalı Bir Araştırma. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 3-388.

- Atabay, İ. (2020). Meslek Mensuplarının Muhasebe Mezunlarından Beklentileri Ve. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 315.
- Atabey, S., Takım Çalışması ve İşbirliği, Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/348383131_TAKIM_CALISMASI_VE_ISBIRLIGI, (erişim tarihi: 02.09.2021).
- Ateş, H. K., Ada, S. ve Baysal, N. (2015). Görsel Sunu Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Akademik Bakış Dergisi*, 126-137.
- Avcı, A. (2019). İş ve İş Stresi Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 290-296.
- Bacanlı, H. ve Türk Kurtça, T. (2020). Eğitim Psikolojisi Açısından Merak: Genel Bir Değerlendirme. *HAYEF: Journal of Education*, 103-120.
- Bekiroğlu, O., Balcı, Ş. (2014). Kültürlerarası İletişim Duyarlılığının İzlerini Aramak: “İletişim Fakültesi Öğrencileri Örneğinde Bir Araştırma”. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 429-459.
- Bektaş, Ç. (2015). İşletmelerde İş Ahlakı. *Business And Management Studies An International Journal*, 327-363.
- Calp, Ş. ve Edis, A. (2020). Sınıf Öğretmenlerinin Yaşam Becerileriyle İlgili Bilgi ve Deneyimleri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 549-565.
- Cansoy, R. (2018). Uluslararası Çerçvelere Göre 21.Yüzyıl Becerileri ve Eğitim Sisteminde Kazandırılması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3112-3134.
- Carnegie, D.* (2012). Stres ve Endişeyle Başa Çıkmanın Yolları. İstanbul: Nemesis.
- Cinel, M. ve Oğan, E. (2021). İş Hayatında Duygusal Zekâ ve Kariyer Uyum Yeteneği. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 369-391.
- Cüceloğlu, D.* (2017). İnsan İnsana. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışoğlu, M. (2019). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Etkili Sunum Teknikleri Üzerine Görüşlerinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 381 - 391.

- Çevik, A. (2021). Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1512-1543.
- Çoban, Ö., Bozkurt, S. ve Kan, A. (2019). Eğitim Yöneticisi 21. yy. Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1060-1071.
- Demir, Ö. (2019). İş Ahlakı Oluşturma Gereksinimleri ve İşlevleri: Bir Kurumsal İktisat Yaklaşımı. *İş Ahlakı Dergisi*, 63-94.
- Deveci, İ. (2019). Ortaokul Öğrencilerinin Takım Çalışması ve Karar Verme Eğilimlerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 311-330.
- Devito, J. A. (2010). Kişilerarası İletişim. (S. Vural, Çev.) Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Doğan, Ö. (2018). Zaman Yönetimi ve Akademik Başarı İlişkisi: Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 149-174.
- Doruk, E. K., İlişkilerdeki Başarının Anahtarı; Özgüven, Dergi Park: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/212296>, (erişim tarihi: 20.12.2021).
- Dost, Z. D. ve Bilgin, K. U. (2020). Gençlerin İşgücü Piyasasına Geçişinde Deneyim ve Staj Etkisi. 119-153.
- Dökmen, P. D. (2008). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durgut, A. ve Yumuk Günay, G. (2020). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetimsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 149-171.
- Duru, A. (1996). Örgünöz Beşli Dizgeleri Temel Kitap. İstanbul: Özden Yayınları.
- Duru, A. (2005). İnsan. İstanbul: Özden Yayınları.
- Duru, A. (2004). Türk Kimdir. İstanbul: Özden Yayınları.

Duru, A. (2006). *Anını Yaşa Kendini Yaşa 3*. İstanbul: Özden Yayınları.

Dünya Sağlık Örgütü, Saving Lives by Sharing Knowledge Online, <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/saving-lives-by-sharing-knowledge-online>, (erişim tarihi: 20.12.2022).

Elcil, Ş. (2010). Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının İletişimsel Başarısını Etkileyen Bir Faktör Olarak Empatinin Rolü. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 3-388.

Erçetin, Ş. Ş. (2021). İmam Hatip Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eskiyeni* 45, 819-841.

Ergün, E. ve Eyisoy, M. E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *BMIJ*, 1455-1475.

Ergün, O., Medium, <https://medium.com/@oktayergun/g%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fme-teknikleri-881f03b1cb66>, (erişim tarihi: 18.11.2021).

Ertürk, Y. D. (2010). Halkla İlişkiler Alanında Empatik Yaklaşımlar. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları.

Ertürk, Y. D. (2019). *Kişilerarası İletişim*. İstanbul.

Ertürk, Y. D. (2021). *Kişilerarası İletişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Göksu, F. (2010). Grup İletişiminde Sihirli Güç: Empati. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 213-240.

Güçdemir, Y. (2010). İletişim Teknolojileri ile yeniden şekillenmeye başlayan empatik iletişim örüntüleri ve halkla ilişkiler alanına katkıları. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 275-297.

Gür, E. Y., Öztürk Altınayak, S., ve Ejder Apay, S. (2019). Duyusal Zekanın Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 35-42.

- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Gürsel, M. (2018). Liderlik Etmenin Temel İlkeleri. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2014). İletişim Becerileri Anlamak- Anlatmak- Anlaşmak. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 127-152.
- Karakılıç, S. ve Arslan, S. (2019). Kitap Okumanın Öğrencilerin Matematik Başarısı ve Problem Çözme Becerisi Üzerine Etkisi. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 456-475.
- Karakuş, Ç. (2019). Çalışma Hayatında İş Tatmini ve İş Stresi: Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 92-104.
- Karakuş, G. (2020). İşbirlikli Problem Çözme Alanında Yapılan Çalışmaların Meta Değerlendirmesi. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 28-46.
- Koca Ballı, A. ve Üstün, F. (2019). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimine Katılanlar Üzerine Bir Çalışma. *Business And Management Studies An International Journal*, 308-326.
- Koçak, A. ve Aydın, İ. (2021). Güven, Saygınlık ve Karizma: Toplumsal İtibarın Kadim Dayanakları. *Selçuk İletişim Dergisi*, 1641-1672.
- Koçoğlu, A. ve Kanadlı, S. (2019). Ortaokul Öğrencilerinin Algıladığı Özerklik Desteği, Eleştirel Düşünme Eğilimleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 61-77.
- Koran, N. (2018). Yaşam Becerilerinin Tanımı. A. Ummanel içinde, Yaşam Becerileri.

- Korkmaz, G. (2021). Öğretim Becerileri, Kişilik Özellikleri, Alan Bilgisi ve Mesleki Gelişim Bağlamında Etkili Öğretmen Özellikleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 525-541.
- Korkmaz, Ö., Karaçaltı, C. ve Çakır, R. (2018). Öğrencilerin Programlama Başarılarının Bilgisayarca-Eleştirel Düşünme ile Problem Çözme Becerileri Çerçevesinde İncelenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 343 - 370.
- Kurudayıoğlu , M. ve Yılmaz, E. (2014). Nasıl İkna Ediliyoruz? İkna Edici Metin ve Yapısı. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 75-102.
- Kurt, G. ve Yeşilyurt, M. (2020). Problem Çözme Becerisi ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki Alanında Yapılmış Çalışmaların İçerik Analizi. *International Symposium of Education and Values-4*, 884-899.
- Kurtuluş, B. (2005). İş Ahlakı: Geçmişte ve Günümüzde. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkar Liderlik: Gandhi Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 81-93.
- LinkedIn, LinkedIn Learning Blog. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them>, (erişim tarihi:20.12.2021).
- LinkedIn, <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2020>, (erişim tarihi:20.12.2021).
- LinkedIn, 2021 Workplace Learning Blog. 2021 Workplace Learning Blog: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>, (erişim tarihi:20.12.2021).
- McKay, M. ve Fanning, P. (2018). Özgüven. Ankara: Arkadaş.
- Mengü, S. Ç. ve Akım, F. (2010). Empatik İletişim ve Etik Uygulamaların Kurumsal Performans Üzerine Etkisi. Y. D. Ertürk içinde, *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*. İstanbul: Derin Yayınları, 91-111.
- Navarro, J. (2008). *Beden Dili*. Alfa Yayınları.

- Önder, B. ve Karafes, E. (2010). Empati Kültürü ile Gelişmiş Bir Kamusal Alan Denemesi. Y. D. Ertürk içinde, Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati (s. 243-275). İstanbul: Derin Yayınları.
- Öner, M. B., Sunum ve Sunuş Tekniklerinin Profesyonel İş Yaşamında Ve Akademik Hayattaki Rolü (42 Şirket), https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/mboner/20190108144230930_d7f9bfa4-d673-4e56-bfa3-ce390e86b639.pdf, (erişim tarihi:07.12.2022).
- Özdemir, B. ve Bedel, A. (2021). Ortaokul Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerinde Otomatik Düşüncelerinin ve Karar Verme Stilllerinin Rolü. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 309-325.
- Özel, Y. ve Bay Karabulut, A. (2018). Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 48-56.
- Özkale, U., Kılıç, F. ve Yanpar Yelken, T. (2020). İlkokul Öğrencilerinin Görüşlerine Göre Fen Bilimleri Dersinde Yapılan Etkinliklerin Yaratıcı Düşünme Becerileri Açısından İncelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 139-168.
- Özkan, R., Bindak, R. (2021). Likert Tipi Ölçeklerde Katılım Düzeyi Sayısındaki Değişikliğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Nicel Bilimler Dergisi*, 150-172.
- Özmete, E. ve Tahtacı, A. (2020). Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamında Stres Yönetimi Üzerine Nitel Değerlendirme. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*, 11-34.
- Özsarı, A. ve Yıldız, K. (2020). Gençlik Kampı Liderlerinin Takım Çalışmasına Yatkinliklerinin İncelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 187-197.
- Özyer, K. (2018). Stratejik Yönetim. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 45-66.
- Sarıçam H., Güven, M. (2012). Self confidence and Religious Attitude, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 573-586.
- Sart, G. (2021). Akademisyenlerde Yenilikçi İş Davranışının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi. *Bilim-Teknoloji-Yenilik Ekosistemi Dergisi*, 21-29.

- Sezer, N. (2018). Etkili İletişim Becerileri. İstanbul.
- Sönmez, R. V. (2020). Covid-19 Kaygısının İş Gören Performansı ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 154-175.
- Tekin, M., Soba, M. ve İltter, B. (2018). Girişimcilikte İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Algısı: AFİKAD Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-146.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, (erişim tarihi: 20.12.2020).
- Tuğrul, C. (2022). Duygusal Zekâ. Klinik Psikiyatri.
- Türnüklü, A. (2004). Okullarda Sosyal ve Duygusal Öğrenme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 136-152.
- Uluç, Ç. ve Eryılmaz, S. (2015). 21. Yüzyıl Becerileri Işığında FATİH Projesi. GEFAD, 210.
- UNESCO, Out-of-School-Youths: Basic Literacy and Life Skills Development, Marshall Islands, <https://uil.unesco.org/case-study/effective-practices-database-litbase-0/out-school-youths-basic-literacy-and-life-skills>, (erişim tarihi: 20.12.2020).
- UNICEF, 4 Gençten 3'ü İstihdam İçin Gerekli Becerilerden Yoksun, <https://www.unicefturk.org/yazi/4-gencten-3ue-istihdam-icin-gerekli-becerilerden-yoksun>, (erişim tarihi: 20.12.2020).
- Urhan Torun, B. (2018). Sözsüz İletişim. Konya. Literatürk Academia.
- Urhan Torun, B. (2019). Soft Beceriler. Antalya. Gazi Kitabevi.
- Uslu, E., Kartal, C. ve Durukan, T. (2018). Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1-14.
- Üstün, A. ve Alici, M. (2022). Eğitim Yönetiminde Yaratıcılık. S. Girgin içinde, Eğitimde Güncel Yaklaşımlar, 159-262, İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- Yangil, M. K. ve Topçuoğlu Ünal, F. (2019). İkna etme tekniğinin konuşma tutumu üzerindeki etkisi. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 7(2), 321-336.

- Yelkikalan, N. (2006). 21.Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği : Duygusal Zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 39-51.
- Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 3874-3915.
- Yetişkin Eğitimi İçin Avrupa Derneği, A new European definition of life skills, <https://eaea.org/2018/03/07/a-new-european-definition-of-life-skills/>, (erişim tarihi: 20.12.2022).
- Yıldırım, T. (2019). Öğrencilerin İstihdam Edilebilirlik ve Bilgi Okuryazarlığı Becerileri: Hacettepe Üniversitesi Örneği.
- Yıldız, K. (2018). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Stres Algılarının İncelenmesi. *Özgün Araştırma*, 80-99.
- Zaharima, A., Ahmad, İ., Yusoff, Y. M., Omar, M. Z., Basri, H. (2011). Evaluating the Soft Skills Performed by Applicants of Malaysian Engineers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 522–528.
- Zembat, R., Tunçeli, H. İ. ve Akşin Yavuz, E. (2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24-43.

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Büşra YILMAZ
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Kemer Fatma Turgut Şen Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Uluslararası İlişkiler
Tezsiz Yüksek Lisans Diploması	
Dönem Proje Konusu	
Tezli Yüksek Lisans Diploması	
Yüksek Lisans Tez Konusu	
Doktora Diploması	
Doktora Tez Konusu	
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	InGlobe Academy
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Konda Araştırma ve Danışmanlık Şirketi

