

T.C
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, KÂĞITHANE BELEDİYESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem AYDIN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Serap İNCAZ

TEMMUZ - 2019

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

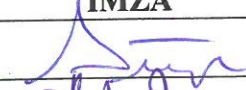
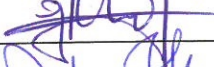

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK, KÂĞITHANE BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem AYDIN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Bu tez 17/07/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Serap İNCAZ	Başarılı	
Dr. Öğr. Üye. Gökde Mert	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Sedkan Hüseyin	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adem AYDIN

17.07.2019



ÖNSÖZ

Araştırma sürecinden bugüne kadar daima desteklerini hissettiğim, ailem, arkadaşlarım, dostlarım ve çalışma arkadaşlarıma, Kâğıthane Belediyesi Başkanları ve çalışanlarına, desteklerini esirgemeyen Nişantaşı Üniversitesi ailesine, özellikle Doç. Dr. Kasım Ozan Özer hocama, Bu çalışmamda bana destek olan, beni yüreklendiren, tezin her aşamasında yardımını esirgemeyen ve fikirlerimi özgürce ifade etmeme olanak sağlayan **Prof. Dr. Serap İNCAZ** hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Adem AYDIN

17.07.2019

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Genel Bir Bakış.....	2
1.1.1. Kavramsal Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	2
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	9
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu.....	11
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar.....	13
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	13
1.5.1. Planlama.....	14
1.5.2. Kadrolama.....	15
1.5.3. Eğitim, Geliştirme.....	17
1.5.4. Değerlendirme, Performans Yönetimi.....	22
1.5.5. Ödüllendirme.....	26
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum Kültürünün Önemi.....	27

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Bağlılık Kavramına Genel Bakış.....	38
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....	39
2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri.....	46
2.4. Örgütsel Bağlılıkta Sorumluluk Alanı.....	49
2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	50
2.6. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	52
2.7. Örgütsel Bağlılığın Ehemmiyeti.....	54
2.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	55
2.8.1. Richard T. Mowday Yaklaşımı.....	55
2.8.2. N. J. Allen ve J.P. Meyer Yaklaşımı.....	55
2.8.3. Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman Yaklaşımı.....	56
2.8.4. Daniel Katz ve Robert L. Kahn Yaklaşımı.....	57
2.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri.....	57

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KÂĞITHANE BELEDİYESİ

ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Belediye Görev ve Yetkileri ile Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	59
3.2. Kâğıthane ve Kâğıthane Belediyesi'ne Genel bir Bakış.....	60
3.2.1. Kâğıthane Belediyesi Tarihi.....	62
3.2.2. Kâğıthane Belediyesinin Yapısı.....	64
3.3. Kâğıthane Belediyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	69
3.3.1. İnsan Kaynakları Özlük Birimi Çalışmaları.....	71
3.3.2. Eğitim ve Kalite Servisinin Çalışmaları.....	72
3.4. Araştırma Kapsamı ve Önemi.....	73
3.5. Araştırma Yöntemi	74

3.6.Araştırmada Örneklerin Demografik Yapısı.....	74
3.7.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA.....	97



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kağıthane Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Yapılan Anket.....	73
Tablo 2: SPSS Güvenilirlik Analizi.....	75
Tablo 3: İnsan Kaynakları Uygulamaları Anketi.....	80
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Anketi.....	85



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Stratejik Yönetim Modeli.....	6
Şekil 2	: Kâğıthane İlçesi genel görünüm.....	61
Şekil 3	: Kâğıthane'nin tarihi, Sadabad Sarayı.....	63
Şekil 4	: Kâğıthane Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Servisleri	70
Şekil 5	: Kâğıthane Belediyesi çalışanları sayıları.....	70
Şekil 6	: Demografik Yapı Cinsiyet Dağılımı.....	76
Şekil 7	: Demografik Yapı Yaş Ortalaması.....	77
Şekil 8	: Demografik Yapı Medeni Durum.....	77
Şekil 9	: Demografik Yapı Eğitim Düzeyi.....	78
Şekil 10	: Demografik Yapı Kurumda Çalışma Süresi.....	78
Şekil 11	: İşgücü Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Tarafsızlık.....	81
Şekil 12	: Kurumda Çalışanların Düzenli Olarak Eğitim Almaları.....	82
Şekil 13	: Performans Değerleme Objektif Kriterleri.....	83
Şekil 14	: Performans Ödüllendirm.....	83
Şekil 15	: Amir ve Çalışanlar arasında iletişim.....	85
Şekil 16	: Örgütsel Bağlılık İş Yeri Memnuniyeti.....	87
Şekil 17	: Örgütsel Bağlılık İş Yeri Aidiyeti 1.....	87
Şekil 18	: Örgütsel Bağlılık İş Yeri Aidiyeti 2.....	89
Şekil 19	: Örgütsel Bağlılık İş Bırakma Kararı.....	90
Şekil 20	: Örgütsel Bağlılık İşyerine Bağlılık 1.....	92
Şekil 21	: Örgütsel Bağlılık İşyerine Bağlılık 2.....	93

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık ve Kağıthane Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Adem AYDIN	Danışman: Prof. Dr. Serap İNCAZ
Kabul Tarihi: 17.07.2019	Sayfa Sayısı: Ön (vii) + Tez 100
Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
<p>Günümüz yönetim anlayışında insan kaynakları uygulamaları geçmiş yıllara nazaran daha fazla önem kazanmış durumdadır. Bu değişim hem özel sektör kuruluşları hem de kamu kurumları açısından aynı şekilde değerlendirilmektedir.</p> <p>Bu tez kapsamında ilk bölümde başlıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarına değinilmiştir. Temel fonksiyonlardan personel planlama, personel seçme, kadrolama, performans değerlendirme üzerinde durularak insan kaynakları yönetiminin kurum ve işletmeler için ne derece önemli olduğunu vurgulanmıştır. Tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerinde, zamanında ve doğru bir şekilde uygulanmasının hem kurum ve işletmeler üzerinde hem de çalışanları üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Sıfır hata ile çalışan bir işletme veya kurum yoktur. Her işletme veya kurumda problemler yaşanmaktadır. Bu problem veya aksaklıklar sonuca etki yapmıyorsa kurum ve işletmelerin temel unsuru olan insan unsurunun olumlu yönde müdahalesi var demektir. Kısacası örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işletmelerin veya kurumların ürün veya hizmet üretiminde önemli birer yapı taşıdır. Kurum ve işletmelerde kurumsallığı da oluşturan, kollayan işyerine ve işverenine değer veren sahip çıkan çalışanlardır. Onlarının sahiplenme duygusu sayesinde kurum ve işletmeler daha başarılı olmaktadır.</p> <p>Yerel yönetimlerde örgütsel bağlılığın etkilerini ve önemi araştırıldı. Yerel yönetim unsurlarından en öne çıkan Belediyecilik merceğe altına alındı. Araştırma örneklemini olarak Kâğıthane Belediyesi çalışanları üzerine bir örgütsel bağlılık araştırması yapıldı. Belediyede çalışanlar üzerine örgütsel bağlılık araştırmamıza temel teşkil edecek olan bir anket çalışması gerçekleştirildi.</p> <p>Sonuç olarak Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığının oldukça yüksek olduğunu görüldü. Kâğıthane Belediyesinin halk nezdindeki başarılarına katkı sağlayacak bir seviyede seyrettiği tespit edildi. Çalışanların beklentilerinin olduğunu fakat bu beklentilerinin örgüte bağlılıklarına olumsuz etki etmediği görüldü. Araştırmayla çalışanların Kâğıthane Belediyesine bağlılığının yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Yerel Yönetim, Kâğıthane Belediyesi	

Thesis Title: Human Resources Practices and Organizational Commitment and A Research on Kağıthane Municipality Employees	
Thesis Author: Adem AYDIN	Supervisor: Prof. Dr. Serap INCAZ
Admission Date: 17.07.2019	Page Numbers: Pre (VII)+ Text (100)
Department: Business Management	Field: Business Management
<p>Human resources practices have gained more importance compared to previous years in current management. This change is evaluated in the same way in both private and public institutions.</p> <p>In the first part of this thesis, the main applications of human resources management are mentioned. Personnel planning, personnel selection, staffing, performance evaluation are emphasized and the importance of human resources management for organizations and enterprises is emphasized. The proper, timely and accurate implementation of all human resources management functions has a positive impact on both organizations and enterprises and on employees in enterprises and institutions. There is no business or organization that works with zero error. Every business or institution has problems. If these problems or problems do not affect the result, there is a positive intervention by the human element, which is the basic element of institutions and enterprises. In short, employees with high organizational commitment are important building blocks in the production of products or services of enterprises or institutions. They are the employees who create corporateism in institutions and businesses and who value the workplace and employer. Thanks to their sense of ownership, institutions and businesses become more successful.</p> <p>The effects and importance of organizational commitment in local governments were investigated. The most prominent of the elements of local government was examined under the Municipality. As a research sample, an organizational commitment research was conducted on the employees of Kağıthane Municipality. A survey was conducted on the employees of the municipality, which will form the basis of our organizational commitment research.</p> <p>As a result, it was seen that the organizational commitment of the employees of Kağıthane Municipality was quite high. It was determined that Kağıthane Municipality is at a level that will contribute to the achievements of the public. It was seen that the employees had expectations but these expectations did not negatively affect their commitment to the organization. It has been determined that the loyalty of the employees to Kağıthane Municipality is high.</p>	
Keywords: Organizational commitment, Local Government, Kağıthane Municipality	

GİRİŞ

Yaşadığımız çağda teknolojik anlamda meydana gelen yenilikler, hayatımızın her alanına giren dijitalleşme çalışma alanlarında da bu yeniliklere ayak uydurma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Kol gücü ile üretim neredeyse tarihe karışmaktadır. Yaşanmakta olan bu dönüşüme insan kaynakları birimleride uyum sağlamak için çaba göstermektedir.

Bugün işgücü olarak adlandırdığımız işler artık makinelerle yapılmakta. İnsanlar bazı zorunlu meslekler dışında daha çok düşünce ve fikir alanlarında istihdam edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimleri de bu yönde insan kaynağının geliştirilmesine olanak sağlayacak çalışmalara yönelmektedir. Mevcut durumu göz önüne alırsak insanlar artık hizmet sektörlerini tercih etmekte. Hizmet sektörlerinin en yoğun kullanıldığı alanlar yerel yönetimlerdir. Yerel yönetimler vatandaşların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için genelde ihale yöntemiyle hizmet alımı gerçekleştirirler. Bu sistem çalışanların sosyal haklarını korumaktan uzaktı ve birçok problemleri içerisinde barındırmaktaydı. 2018 yılı itibari ile 696 sayılı kanun hükmünde kararname ile yaşanan problemleri kısmen ortadan kaldıran bir süreç yaşandı. Çalışanlar ihale kapsamında süreli işçi statüsünden asıl işverenin sürekli işçi statüsüne geçirildi. Araştırma sırasında bu geçiş süreçlerine tanıklık edildi. Araştırmada yaşanan gelişmelerin örgütsel bağlığa olan etkileri de gözlemlendi.

Örgütsel bağlılık insanların yaşadığı her alanda karşımıza çıkan bir olgudur. Çünkü herkes işini severek yapan insanlardan hizmet görmek ister. Onları arayıp bulur ve tercih ederler. Belediyelerde de örgütsel bağlılık oranları yükseldikçe hizmette kalite artmakta. Bu ise başarıyı beraberinde getirir. Başarısızlık sahiplenilmez ancak başarı yöneticisinde çalışanına kadar paylaşılır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı tetikleyen ve etkileyen tüm faktörleri göz önünde bulundurarak çözümler üretilmelidir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın etkileri anket çalışmasıyla ortaya konmaya çalışıldı.

Araştırmada Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları incelendi. Yerel yönetim olarak halkına hizmet üretirken, hizmeti gerçekleştiren çalışma arkadaşlarının Kâğıthane Belediyesinin başarısında ne derece katkısının bulunduğu bu çalışmayla gözlemlendi. Örgütsel bağlılığın çevreye doğrudan veya dolaylı katkılarını ve çalışanların beklentilerinin kurumları tarafından ne derece karşılandığı araştırıldı.

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Genel Bakış

İki başlıkta insan kaynakları yönetimi kavramına değineceğiz. Kavramsal olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş.

1.1.1. Kavramsal Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi yaşamsal herhangi bir şart ve ortamda insan kaynağının bulunduğu yapıya, kendisine ve çevresine faydalı olacak şekilde, kural kaideler çerçevesinde etkin idare edilmesini sağlayan idari faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Sadullah, 2015: 3).

Herhangi bir örgütün verimli olarak çalışabilmesi ve amaçlanan hedefe ulaşması, örgüt içerisindeki personellerin etkili bir biçimde yönetilmesine ve personellerden yararlanılabilmesiyle olur. Bu sebeptir ki, örgütleri hedeflenen noktaya ulaştıracak insan gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli görülen işgücünün bir şekilde sağlanması ve amaçlar doğrultusunda çalışmalarının sağlanması oldukça önemli bir konu olduğundan “personel yönetimi” sistemlerinin oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır (Cingöz, 2011: 20).

Çalışma alanında karşılaşılan sorunlara etkin çözümler bulunması ve bu çözümlerin iş hayatını düzene koyması, tüm taraflar açısından kabul edilebilir olması gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Sermayesi ne tür bir emtia olursa olsun her işletmede ister idareci-çalışan ister üretimde çalışan insan faktörü olarak ihtiyaçları karşılanması gereken ve karşılığında hayatını idame ettirmeye çalışan insanı odağına almaktadır.

1990’lı yıllarda değişimi fark edemeyen, ilerlemelere uyum sağlayamayan ve kendi içerisinde dönüşümlerini sağlayamayan organizasyonlar, çok ciddi risk altında kalmışlardır. Bu durumdaki yapıların birçoğu eskimiş, ağır ve kaybettiren bürokratik yapılardan kurtularak daha ideal ve faal organizasyonlar haline gelmek ve küresel şartlarda rekabet edebilmek için yol aramışlardır. Bunların birçoğu, yeni teknoloji ve yeni

yöntemlere çok büyük yatırımlar yaptılar. Teknolojilere yapılan bu yatırımlar organizasyonlarda bir değişime yol açtı veya başlayan bir değişimi kolaylaştırdı. Ancak, organizasyonlardan bazılarının beklentileri boş çıkmış, sorunlar ve problemler şekil değiştirmiştir (Barutçugil, 2004:17).

Bu değişikliklerin temelinde de piyasa ortamında rekabet ve sektörde teknolojik değişiklikler gibi yeni kavramlar yatmaktadır. Stratejik olarak insan kaynakları yönetimi, bütün bu kavramlar içerisinde, “işletmelerin içerisinde buldukları rekabet sürecinde, aktif bir şekilde devam eden sektörel şartlara uyum göstermek için işletme performansını yukarıya çekmek ve bu yüksek performansın devamlı olarak işlenmesini sağlamak adına, uzun süreli ve modern uygulamalarla uyumlu stratejiler” olarak değerlendirilmektedir (Deniz, 2010: 187). Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından günün rekabet algısı geçmiş yıllardaki uygulamalara göre daha yüksektir ve bu sebeple yönetim ve karar alma sürecine katılım da daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Neticede insan kaynakları yönetiminin bir köprü vazifesi ifa ettiği, hem çalışanlar hemde yöneticiler için daha rahat bir çalışma ortamı oluşturur. Bu ne kadar işletme yönetimleri açısından gücün paylaşılması manasını taşımakta ise de, stratejik insan kaynakları yönetimi içerisinde çalışma sürecine nitelikli katılımı ve bir o kadar aktifliği, iki taraf arasında oluşacak gerçekçi iletişimle beraber yapılan iş planlamaları daha nitelikli ve uzun süreli olması söz konusu olacaktır. Bu süreçlerle birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi ile meydana çıkan bir gerçek vardır, o da çalışanların öneminin artmakta olduğu ve organizasyon içerisinde her geçen gün gelişen konumları olduğudur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların yönelik fonksiyonları (ücret belirleme, kadrolama, performans değerlendirme, terfi, iş sağlığı ve iş güvenliği) gerçekleştirmekle birlikte, çalışanlarında tüm bu süreçlerle ilgili düşüncelerini ve bakış açılarını da göz önünde bulundurmaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetlerin her birinin niteliği ve kalitesinin yüksek olması, çalışanların performans kalitesini de belirlemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 71).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynaklarının öneminin yükseldiği ve çalışan kesimin sosyal haklarının karşılandığı, işletmeler için önemli ve vazgeçilemez konuma ulaştığı süreçte, teknolojik

gelişmelerle birlikte teknolojik aletlerin çalışan tarafından yüksek oranda kullanılması ile değişim yaşanmıştır. Değişimin yaşandığı tüm bu süreçler "insan kaynakları çağı" olarak adlanmıştır (Öğüt, 2001: 73).

1960'lar itibarı ile sanayi devrimi ile birlikte makinelerin öne çıktığı süreçte, teknolojik aletlerin insanların yerini almasıyla birlikte, artık insanların önemli bir fonksiyona sahip olmadığı düşünölmeye başlansa da insanların akıl ve becerilerinin söz konusu olduğu, bu yönüyle insanların değerinin insan sermayesi şekline doğru ilk adımları 1960'lardan sonra başlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş döneminde, kurumların, sektörlerindeki rekabet ortamları nedeni ile giderek artmakta olan personel ihtiyacının ehemmiyeti büyüktür. Stratejik olarak bir işletmenin etkin rekabet koşullarına günün şartlarına uyumu göz önünde bulundurularak çalışanlarını daha verimli kullanması için stratejik olarak ortaya konmuş bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmuştur. "Strateji" kelimesinin kullanımının İngiltere'de ilk defa 1656 yılında rastlanır. Yunancada 'Başkomutan' anlamına gelen 'strategus' kelimesinden türetilmiş olup kökeninde 'stratos' ordu ve 'again' yönetmek kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiştir (Bayat, 2008: 69).

H. Mintzberg, stratejiyi hem geleceğe dönük hedeflenen planları hem de geçmişindeki üstü kapalı modelleri de içine alan bir kavram olarak tanımlamıştır. Mintzberg "gerçekleşen" stratejileri "geçmiş uygulamalardan ortaya çıkmış örnekler" olarak ele alırken, "tasarlanan" stratejileri de alanlarında üstünlüğü elde etmek maksadıyla gelecek tasavvuruna göre kurgulanmış planlar olarak ele alır (Bayat, 2008: 70). Yönetim bilimsel araştırmalarına göre strateji kavramı, geleneksel bir ifadeyle, örgüt amaçlarına ulaşmak maksadıyla üst yöneticilerin ifa edeceği çalışmaları belirleyen "uzun dönemli planlama" yerine kullanılmaktadır (Bayat, 2008: 70).

18. yüzyılın ortalarında önce İngiltere'den tüm dünyaya yayılan endüstri devrimi ile fabrikalaşma ve kitlesel üretim artmaya başlamıştır. Bu dönemlerde işgücü ucuz ve bol bulunduğundan insan kaynağının korunmasına ve kollarına yönelik bir çaba göze çarpmaz. İnsan kaynakları yönetiminin ihtisaslaşmış fonksiyon olarak ortaya çıkması 1800'lü yılların sonunda gündeme gelmiştir. 1885 yılında bilimsel yönetim alanında

çalışmaları olan Taylor, iş görenlerin daha etkin çalışmasının yollarını tanımlamasıyla yönetimlere yardımcı olmuş ve çalışanların verimliliğinin daha da artmasını sağlamıştır (Aldemir, 2001: 6-7).

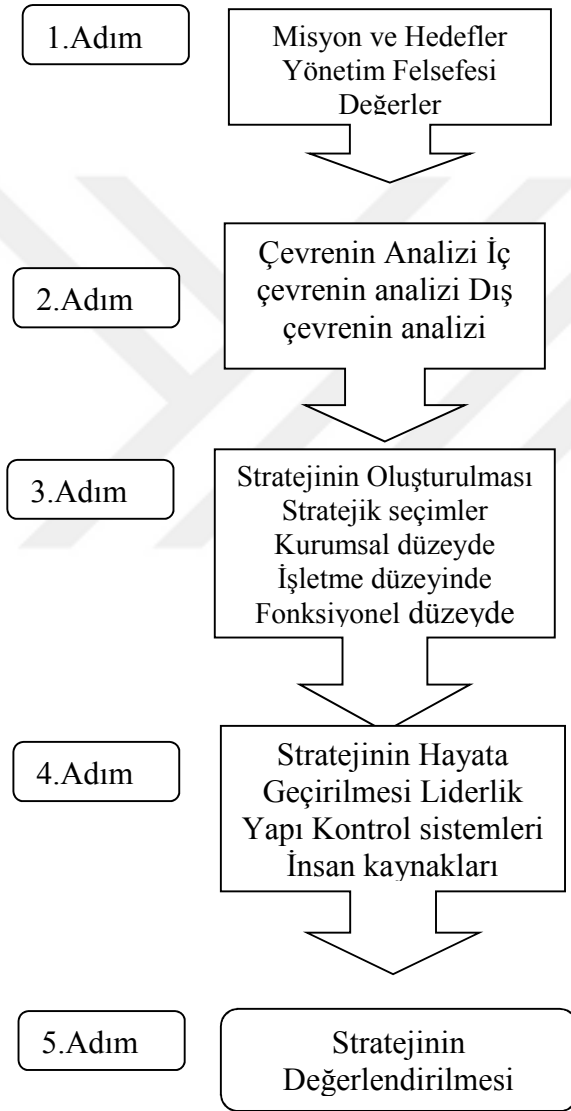
21. yüzyıla girildiğinde şirketler, o güne kadar yaşamadıkları boyutuyla değişimler yaşamışlardır. Yakın zamanda, şirketler geçmişi neredeyse iki bin yıl önceye dayanan Roma ordusu ve Hıristiyan kilisesi hiyerarşi yapısı ve anlayışlarını baz alan yönetim yaklaşımını benimsemişler ve kendilerine bir yol belirlemişlerdi. Fakat bulunduğumuz çağda ise teknolojik gelişmelerin etkilediği değişimlerle en başta ekonomi, sosyal, kültürel, siyasal ve çevresel faktörler olmak üzere hemen her alanda güncelleme dediğimiz yenilenme hareketi başlamıştır. Şirketler, kurumlar ayakta kalabilmek için teknolojiyle gelen bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Şirketler piyasalarında bir rekabetçi üstünlük elde etmek niyetindeyseler değişimi yakalayan, öncülüğünü yapan şirketler olmaktan başka çareleri mevcut değildi (Barutçugil, 24.10.2016).

Yüksek düzeyde performans artışı gerçekleştirmek isteyen firmalar, bir strateji belirleyerek hareket etmek zorundaydılar. İşletmeler iç ve dış çevrelerinde gelişen olayları sürekli olarak takip etmek ve çevrelerindeki oluşan verileri analiz etmeleri zaruri hal almaktaydı. Rekabet şartlarında geleceklere için planlar tasarlamalı ve kendilerine esnek hedefler koymaları gerekmektedir. İşletmeler ancak böyle bir stratejik yönetim anlayışı içerisinde hedeflerine ulaşabilir ve sektörlerinde rekabet üstünlüğünü ele geçirebilirler.

Araştırmalar stratejik yönetimin birbirine bağlı üç temel değişkenin uyumunun gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu değişkenleri; tepe yönetim değerleri, çevre ve de varolan kaynaklar olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca stratejik yönetimin, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerine bakarak, tüm dış kaynaklı risk ve imkânların da değerlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmalıdır. Çevrede yaşanan olası bir değişiklik, iç ve dış odaklı kaynakların yakından takibi yapılmalı, hedefler ihtimallere göre ortaya çıkabilecek değişikliklere hemen uyum sağlayabilsin. Bu nedenle hedeflerin esnek ve olası değişikliklere hazır olması gerekliliği tüm araştırmacılar tarafından da benimsenmiştir (Bayat, 2008: 29).

Stratejik yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır;

1. Örgütün misyon ve hedefleri,
2. Çevresel inceleme ve araştırmalar,
3. Strateji oluşturma (strateji formülasyonu),
4. Stratejinin fiiliyata geçirilmesi,
5. Strateji sonucunu değerlendirilmesi (Bayat, 2008: 72).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: BAYAT, Bülent, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 10, Sayı 3, 2008, s. 29-72

Şekilde görüldüğü gibi beş adımın birbirini sıralı olarak takip ettiği ve birbirleriyle uyum içinde oldukları göze çarpmaktadır. Birinci adımda yer alan “misyon ve hedefler” örgütün sektördeki istikametini belirleme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Misyon, her durumda bir örgütün var olma nedeni olarak öbe çıkar. Her ne kadar kolay görünsede örgütün misyonunu oluşturmak ise oldukça zor. Çünkü misyon, organizasyonun faaliyetlerinin tamamını içine almakta ve ana omurga olarak temel oluşturmaktadır. İşletmenin veya kurumun yapı taşları olan değerlerin etrafında örülen bir organizasyonla şekillenecektir faaliyetler. Her adımda değerlere atıf yapılacaktır. Örneğin kalite mi ön planda tutulacak yoksa yapılacak ürün veya hizmetin çokluğuna mı odaklanılacak bu adımda açık bir şekilde ortaya konacaktır.

İkinci adım olan çevresel faktörleri inceleme, işletmede organizasyonun zayıf ve kuvvetli yönleri ile dış tehdit, risk ve imkânların analizini içermektedir. Bu adımda işletmenin, organizasyonun olgunluğu, dayanıklılığı ve iç çevre - dış çevre tespiti ile mihenk noktalarını oluşturan bileşenlerin analizini yapmak da bu açıdan önemlidir. Bileşenler sektörde ayakta kalma, endüstri yapısı, kanuni ve yasal düzenlemeler, teknolojinin kullanımı, piyasa koşulları ve ekonomik eğilimlerdir (Bayat, 2008: 72).

Strateji oluşturma adımıyla tüm stratejik faktörler araştırılarak ortaya konması ve örgütü hedeflenen amaçlara eriştirecek tüm stratejik metodların uygulanmasını kapsamaktadır. Kısaca çok çeşitlendirilmiş stratejik seçenek üretme çalışmalarını da içine alan stratejileri oluşturarak imkânlarla uyumlaştırmayı amaçlayan süreçleri içerir (Yüksel, 2004:19). Tüm bu merhalede hem kurumsal olarak, hem organizasyon olarak ve hem de fonksiyonel olarak stratejilerin oluşturulması biçiminde hiyerarşik bir yapılanmadan söz edebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi, planlama, pazarlama, finans, araştırma geliştirme faaliyetleri birer fonksiyonel organizasyonlardır (Bayat, 2008: 72).

Dördüncü adım olarak da oluşturulan stratejilerin hayata geçirilmesi, bu maksatla yöneticilerin öngörülerini, hedeflerini, tekniklerini içermekte ve liderlik çeşidine, organizasyonun yapısına, bilgi-becerilerine, kontrol sistemlerine ve insan kaynaklarının yönetimine ait faaliyetlerinin bütünü oluşturur. Bunların içerisinde liderlik, strateji uygulama alanlarının en ehemmiyetli ve zor tarafını oluşturur. Diğer unsurları sürükleyen, tanımlayan ve hedefleyen liderliktir. Stratejinin değerlendirilmesinde ise faaliyetler sonrasında ortaya çıkan değişim ve performans artışının hedeflenen değişim ve

performans ile ne kadar örtüştüğü noktasında değerlendirilebilmesini içeren sonuçlara yönelik bir aşamadır.

Fakat çağımızda teknolojik gelişmelerin etkilediği değişimler ekonomi, sosyal, kültürel, siyasal ve çevresel faktörler olmak üzere hissedilmektedir. İşletmeler, organizasyonlar, ayakta kalabilmeleri için teknik ve dijital alanlarda yaşanan değişime ayak uydurmaları keyfilik değil zorunluluktur. Piyasada, sektörlerinde ayakta kalmak ve üstünlüğü ellerinde tutmak istiyorlarsa değişime ilk ayak uyduran, değişimde trend oluşturan işletmeler, organizasyonlar olmaktan başka şansları yoktur.

Stratejik yönetimin temel unsuru liderlik ve yöneticiler etrafında toplandığı için başarıda en büyük sahibi olurlar. Lider veya yönetici tüm bu stratejik adımları yerli yerinde kurgulayan, yönlendiren ve görevlendiren yegâne unsurdur. İşletme veya kurumların işleyişinde insan kaynağının yerli yerinde kullanılması göz önünde bulundurulduğunda isabetli kararlar veren yöneticilerin bulunması şarttır. Her işletme başarmak veya kazanmak için kurulur. Bunu sağlayacak bir yönetim sergilemezse her yönden kayıplar yaşanacağından güdüleyici liderlik ve yönetim en önemli unsurdur. Fonksiyonların işlevsel olarak görevlerini yerine getirmesi yönetsel bilgi beceriyle doğrudan ilişkilidir.

Geçmişte işletmelerde söz konusu olan stratejik yönetim kuralları ve gereksinimleri ile günümüzdeki stratejik kurallar ve gereksinimler değişiklik göstermektedir. Aynı hedeflere ulaşmak için çok farklı metotlar, yeni alet edevatlar yanı sıra edinilen yeni bilgiler ışığında farklılıklar şekillenmektedir. Günümüz işletmelerinde yönetimin başarısı, beş ana başlıkta bakış açısının büyük ölçüde değişmesine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, yeni yönetim günümüz koşullarında etkili bir liderlik sergilemesi için bunları benimsemesi ve bilmesi gerekmektedir.

Başlıklara değinecek olursak; Öncelikle işletmelerde nelerin katma değer kattığı konusundaki anlayış zamanla değişmektedir. İdareci ve yöneticiler, günümüzde işletme için gerçek manada bilgi ve bilgiye sahip insan unsurunun değer sahibi olduğunu anlamaları gerekir.

İşletmelerin başarılı olması ve gelişmesi sadece maddi varlıklarıyla olmayıp sahip olduğu insan yeteneklerini fark etmesi ve bu insan sermayesini geliştirmesine de bağlıdır.

İşletmeler veya kurumların insan sermayesinin sahip olduğu yeteneklerini düzenli bir şekilde geliştirmesi ve konuda harcadığı çaba, kurum veya işletmelerin yapılarında etkili olabilecek ve alınan stratejik kararlara katılım sağlayabilecek insan kaynağıyla ve insan kaynakları yönetimiyle mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi işletme yönetiminin çok fonksiyonel bir bölümüdür. Çalışanların organizasyon kapasiteleri ve performansının ölçülmesi, personellerden etkin olarak faydalanabilmek hazırda olan insan sermayesinin becerilerinin bilinmesiyle mümkündür. Personelinin yeteneklerinin farkında olan yöneticiler kurumsal iletişimi, liderliği, problem çözme becerisini, karar alma süreçlerine katılımını, ekip çalışmasına katkısını ve farklılıkların tepitini en doğru şekilde yapmaya çalışır. Yöneticilerin çeşitli özelliklerdeki personellerin tamamını birbirinin iş yükünü tamamlayacak biçimde konumlandırarak ve onları periyodik olarak geliştirecek olan görevi vardır. İşletme içerisinde insan kaynakları yöneticisine bu işleri layıkıyla yapabilmesi için yetki ve sorumluluk verilmelidir.

İşletmeler ve kurumlar elinde bulunan insani yeteneklerin periyodik olarak geliştirilmesine ve bu becerilerin yerinde kullanılmasıyla ortaya çıkacak olan katma değerle her açıdan fayda sağlayacaktır. Günümüzün en gelişmiş, en başarılı ve büyük şirketleri arasında bilgi şirketlerinin boy göstermesi artık şirketlerin daha çok bilgiye ve insana yatırım yaparak ileri çıktıklarını gösterir (Barutçugil, 2016 :1).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi

Bugün insan kaynakları yönetiminin gelmiş olduğu noktaya bakarsak, geçmişte Babilli Hammurabi döneminde bir takım işçilik sistemlerine rastlarız, M.Ö 1600'lerde ise Çinliler üretim alanlarında ilk iş bölümü ve branşta uzmanlaşma olgusu görülmekte, yine M.Ö 400'lere gelindiğinde Çinlilerin ilk olarak personel devir hızı yüksekliğini bir şekilde kullandıkları anlaşılmıştır.

İnsan kaynakları bir kavram olarak adlandırılışı, ortaya çıkışı endüstri devrimine dayanır. Endüstri devrimi yaşandığı günlerde ekonomik hayat canlanmaya başlıyor, geliyor, bugün herkesin önemli olarak gördüğü sanayi kuruluşları birer birer doğuyor ve insanlar

o fabrikalarda çalışmaya başlıyorlar. Gelişen ve büyüyen yeni fabrikalaşma sistemleri ile birlikte gün geçtikçe değişen çalışma koşulları işçi-işveren ilişkilerini de etkilemiştir. 1890'larda NCR Corporation'ın şirketteki diğer yönetim bölümlerinden ayrı olarak bir personel ofisi açmasıyla personel yönetimi bölümü o tarihten itibaren ilk olarak bu sıfatla anılmaya başlanmıştır.

I.DünyaSavaşının ardından çalışanın kişisel becerilerini kriter olarak benimseyen çeşitli performans değerlendirme metodları gelişmeye başlamış, ancak 1950 yılından sonra çalışanların ürettikleri ürün üretimine yönelik kıstasları benimseyen metodlar Abd.'deki tüm şirketlerde kullanıla gelmiştir. Ayrıca bundan sonra yöneticilerin ve beyaz yakalıların performans değerlemesi, mavi yakalı çalışanlara oranla önemi daha da artmıştır (Kaynak, 2000: 206).

Frederick W. Taylor' un 1911'de yayımladığı bilimsel yönetim anlayışı endüstri dönemi olarak adlandırılan yıllarda gereklilik ve değerlerine daha uygundu. Taylor, iş görenlerin, çalışanların kullandıkları alet ve edevatları, gereken zamanda gereken iş gücü gibi başlıklar üzerine objektif sayılan araştırmalar yapmışlar, hedef olarak az sürede daha fazla ürün ve hizmet üretimi amaçlamıştı. İşçilerin ek çalışmalarının karşılığı olarak işçiye daha fazla ücret ödeyerek de günlük standart üretimin üstüne çıkılması sağlanmıştır (Tortop, 1999: 21).

Taylor ile başlayan klasik görüş dönemi adı verilen dönemde insanlar yani işçiler makinelerle özdeşleştirilmişti. Yine o dönemlerde asıl gaye gerçeklik kavramını somut ele alacak yeni metodlar oluşturarak, işyerlerinde ölçülebilir ve bilimsel kıstaslara göre etkin ve istenen iyi sonucu veren sistem oluşturmaktı (Düren, 1994: 19).

Her ne kadar askeri alanda kullanılsa da personel seçimi literatüründe bir ilk olarak görülen I. Dünya Savaşı patlak verdiğinde kullanılan askere adam seçimi temel oluşturmuştur. O zamanda askere alınacak askerlerin elverişli olanını seçmek için bir takım psikolojik testler uygulanmıştı. Büyük Buhran zamanında da işsiz sayısı oldukça fazla artış göstermişti. 1935'te sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramlar ABD başkanı Rossevelt döneminde yürürlüğe sokulmuştur. Dönemin en önemli gelişmelerinden biri de personel yönetimi ile psikolojinin birleştirilmesi oluşmuştur (Koçak, 2006: 66). İşçi ve çalışanların verimliliğinin tek başına iş yüküne göre ya da

aldıkları yevmiye değerine göre olmayıp sosyal, psikolojik etkenler sebebiyle de değişebileceğini göstermiştir.

Çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve işe olan bağlılıklarını yükseltmek için, giyim, tatil, yol, yemek gibi maaşa harici katkı olarak verilmeye II. Dünya savaşının ardından başlanmıştır. Yine insanlık bilgisayarla ve bilgisayara bağlı teknolojik yeniliklerle bu dönemlerde tanışmıştır. Yarı iletkenlerin keşfi sayesinde bilgisayar kullanımı ve mikro elektronik uygulamaları böylece yaygınlaşmıştır (Koçak, 2006: 67). Sosyal ilişkiler kavramının da o tarihte ortaya çıkmaya başladığı görülür. Birçok şirket insan üzerinde endüstri psikolojisi etkileri ve emeğin verimliliği üzerinde durmaya başlamıştır.

Varlığını etkin bir şekilde sürdürmek isteyen, gelişimlere açık, büyük ölçekli şirketler personel yönetimi bölümüne 1980'lerden sonra önemiyet vermişlerdir. 1990'lara gelindiğinde ise, personel yönetimi kavramı artık insan kaynakları yönetimi kavramına dönüşmeye başladı. Toplam kalite yönetimi ve öğrenen organizasyonlar kavramı geliştikçe, insan sermayesine ederi de artarak yükselmeye başlar.

İnsan kaynakları yönetimi tüm bu süreçlerin ardından sürekli olarak yenilenecek gelişmiştir. Yeni fonksiyonlar ilave edilerek (performans yönetimi, ödüllendirme, motivasyon) kendi içerisinde yeni kavramlar oluşturulmuştur. Gelişimine devam eden insan kaynakları bölümlerinin hedefi; işyerinde işçiyi/çalışanı verimli hale getirerek, çalışanların da ortaya çıkan verimlilikten fayda sağlamasını ve tatmin olmasını sağlama olmuştur. Böylece bölüm, işveren ile işçi arasında iletişimi sağlayan adeta bir köprü vazifesi görmektedir.

Günümüzde ise insan kaynakları yönetimi gelişen topluma, teknolojik gelişmelere kayıtsız kalamamış, yenilikler, gelişmeler ışığında, doğal kaynaklar ve bedensel emekten ziyade bilgiyi ve iletişimi önceleyen yeni bir enformasyon çağı ekonomisi ve gereksinimlerine yol almıştır (Stewart, 1997: 7).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu

Günün şartlarında herhangi bir şirket veya kurum sermayesi ne kadar güçlü olursa olsun eğer insan kaynakları yönetimi yeterliliği ve işlevselliği yoksa piyasa şartlarında yaşama

şansı da yoktur. İnsan kaynakları terimi bir kurum veya işletme organizasyonunun hedeflerine ulaşması amacıyla elinde bulundurduğu değerlerden en önemlisi olan insan unsurunu işaret etmekte ve yöneticisinden alt kademedeki vasıfsız çalışanına kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Sadullah, 2015: 2).

Tesadüflerle yol alan sermaye, kurumu veya işletmeyi bir yere kadar ancak götürebilecek, zirvede dahi olsa kendiliğinden düşüşe geçecektir. Şirketlerin başarıyı daha ileriye taşımalarının altında yatan gerçek, doğru işgücü politikaları ve insan kaynakları yönetiminin etkin kullanımınıdır. İnsan kaynakları yönetiminin önemini zamanında kavramış şirketler maliyetlerin sürekli artışta olduğu rekabet piyasalarında verimliliği yakalayabilmiş ve ayakta kalabilmişlerdir. Şirketlerin yok olmasının yegâne sebeplerinden biri olan sermayedarların uzlaşamaması sonucu parçalanmanın eşiğine gelirse dahi sağlam ve sağlıklı insan kaynakları yönetim sistemi sayesinde uzlaşının sağlanmasına olanak sağlayacak zamanı kazandırmakta ve parçalanma uzun zaman ertelenmekte veya daha uzlaşmacı tutumlarla marka değeri kaybedilmeden ayrılıklarla sonuçlanmaktadır. Değişime ayak uyduramayan ve işgücünün verimli kullanımının önemini kavrayamayan birçok şirket ve işletmeler bugün iş hayatında yoktur.

İnsan kaynakları yönetiminin bir işletmeye sağlayacağı diğer katkıları ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Devamlı olarak gelişim olanaklarının artması,
- İşgücü devir oranının düşmesi,
- Devamsızlık oranının düşmesi,
- İş kazaları nedeniyle oluşan kayıpların azalması,
- Hatalı üretimde azalma,
- Hizmet/Ürün niteliğinin artması,
- İşyerindeki çalışma ortamında moral ve motivasyonun artması,
- İş gören-patron çatışmasının nispeten azalması (Sabuncuoğlu. 2000: 5).

İnsan kaynakları yönetiminden ortaya çıkacak artılar birbiri ile ilişki içerisindedir. İnsan kaynakları yönetimi etkili bir şekilde vazifesini yapıp amaca ulaşıldığında iş görenlerin motivasyonlarının arttığı ve memnuniyetin olduğu gözlenir. İşgücü devir hızında gerileme ve devamsızlıkların asgariye gerilediği görülmekte, çalışanların işlerini

benimseyerek daha dikkatli ve işyerine fayda sağlayacak şekilde yapma oranları da artmaktadır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar

Şirketlerin bugünümüzde de karşılaştığı sorunlar İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini daha da arttırmıştır. Organizasyonların işgücü maliyetleri otomasyon teknolojilerinin artmasına rağmen önemini hiçbir zaman yitirmemiştir. Nihayetinde otomasyonu oluşturan, kurulumunu yapan, kullanan da nihayetinde yine insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Tüm bunların sonucunda üretilen ürün veya hizmetin kalitesini de yine insan kaynağının işe gereği gibi sahip çıkması ve kontrollerini düzgün yapması ile katma değeri yüksek bir çıktıya dönüşür. İnsan kaynağı yaşayan bir varlık olduğundan yeme-içme, barınma ve toplum içinde konumlanma ve önemsenme gibi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların karşılanması halinde bile katma değeri yüksek bir ürün ve hizmet çıktısı elde edilememektedir.

İnsan faktörünün sağlık durumu, motivasyonu ve bakmakla yükümlü olduklarının sorunları da iş kalitesine doğrudan ve dolaylı olarak katkısı vardır. Örneğin, kişinin bakmakla yükümlü olduklarıyla ilgili sorunlarını halledememesi durumunda çalıştığı iş yerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Kimi zaman bu olumsuzluklar iş kazalarına kadar varmaktadır. Çoğu zaman bakmakla yükümlü olduklarını sorunlarını çözmek için devamsızlık yapmakta ve üretimin kritik safhasında yer alan ve alternatifi bulunmayan bir çalışansa üretimin aksamasına veya kalitesiz üretimin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda çalışma alanlarında, diğer çalışanlarla ilişkiler, hiyerarşide yer alan yöneticilerle ilişkiler ve ücretlendirme ile ilgili tatminsizliklerde üretilen hizmetin kalitesini etkilemektedir. Hatta performans da etki ederek üretilen ürün veya hizmetin zamanında ve yeterince karşılanamaması sorunlarına yol açmaktadır. Böylece işletme veya kurum açısından verimlilik azalmaktadır. İşletmelerin rekabet şartlarına doğrudan etkisi ile sektörde bulunulan konum aralığı gün geçtikçe düşmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan işlevlerin başında iyi bir planlama gelmektedir.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını oluşturan planlama, kadrolama, eğitim ve geliştirme, değerlendirme ve performans yönetimi ile ödüllendirme, başlıklar halinde

işlenerek insan kaynakları yönetimine ve örgüte bağlılığın temelinin fonksiyonların etkili uygulanmasından geçtiği anlatıldı.

1.5.1. Planlama

Mal veya hizmet üretimi için kurulan işletme veya kurumların en temel unsuru, insan unsuru, işgücü kaynağıdır. Bir kurum veya işletmenin başarısı, üretim, için gerekli olan elinde bulundurduğu kaynaklardan olabildiğince etkin yararlanmasına ve yeterince kıymetini bilmesine bağlıdır. İşletmenin maddi unsurlardan etkin bir biçimde faydalanması da yine insan gücüne bağlı olacağından, insan kaynağının doğru yönetilmesi ve etkili kullanımı başarıyı etkileyen başlıca faktör haline gelir (Sadullah, 2015:87). Şüphesiz bu da iyi bir planlama gerektirir.

Gelişigüzel, hesapsız, planlamasız yapılan çalışmalar organizasyona fayda sağlamadığı gibi imalat ve hizmetlerin düzensizce yapılan duvar gibidir. İşin bir yerinde ya işlevsiz olacak veya kendiliğinden göçüp gidecektir. İyi bir planlamayla maliyetlerin ve emeğin boşa gitmesi de önlenmiş olur. Sermaye sahipleri, İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerin oluşturacağı stratejiler ışığında iş yerinde öngörülen iş akışı ve iş gücü planlaması yapılır. İmalat veya hizmetin her aşaması titizlikle belirlenir ve iş akışına uygun iş gören gereksinimi belirlenerek ortaya konur. Tüm maliyet hesaplamaları ışığında iş gören maliyeti de planlama aşamasında belirir. İnsan kaynakları departmanı planlama ile ortaya çıkan maliyetlerde göz önünde bulundurularak ihtiyaca yönelik iş gören seçiminde üst ve alt sınırlar belirlenmiş olur ve kadrolama işlemleri için hazırlık yapılır. Ortaya çıkan veriler ışığında ilanlar, duyurular ve diğer faktörler devreye sokularak iş akışına uygun yetişmiş iş gören veya yetiştirilmesi kolay iş gören araştırılmaya başlanır.

Unutulan veya atlanan her iş akışı yanlış maliyet hesaplarına yol açar. Hangi aletlerin veya makinelerin kullanılabilceği, kullanabilecek kişilerin sertifikaları tüm bunlar daha planlama aşamasında masaya yatırılır. İş akışında çalışanın alet edevatları kullanma becerisi, iş seriliği ve kaliteli bir çıktı üretip üretemeyeceği göz önünde bulundurulur. İş akışları açık ve anlaşılır olmalı. Çalışanların kendi iş sürecinin dışında kalan süreçlerde görülen işlerle ilgili bilgi sahibi olması sonucunda üretilen ürün veya hizmetin kaliteli olarak ortaya çıktığı kanıtlanmıştır. Nihai hizmet veya ürünün meydana gelmesindeki diğer süreçler hakkında bilgi sahibi olmak sürecin bir bölümünde yer alan iş gören için

anlamli gelmekte kendinden bir parca olarak gorme ve yaptigi isten haz alabilmesine olanak saglamaktadir. Planlama yaparken motivasyon unsuru da unutulmamalidir.

Nihai urun veya hizmete ulasilan sureclerde is akisi ve surecteki gorevlerin kaliteli yapilip yapilmadigi onceden belirlenmis prosedurler isticinda kisisel ozgurluklere de yer vererek kontrol edilmesi organizasyonun basarisina yol acar. Her basarinin altinda bastan iyi planlanan surecler yatar.

1.5.2. Kadrolama

Her yonule planlanmis is surecleri, bu is sureclerine uyum saglayacak, emegini tam yansitacak, isvereninin arzusu yonunde kaliteli uretim yapabilecek insanlarla verimli hale getirilir. Calisan temin ve secimi, isletmelerin tamaminda insan kaynagini idare eden yoneticisi ve birimlerin kurumsal ve çevresel ozelliklerini göz önünde bulundurduklari, birbirinden farklı biçimde ifa ettikleri önemli bir görevdir (Sadullah, 2015: 87). Her personel aldığı görevi layikıyla yerine getirmekle mukelleftir.

Her urun veya her hizmet unsuru yer, zaman, oran aynı olması halinde bile doğru bir işçilik ortaya konsa bile tıpatıp aynı kalitede olamayacaktır. Ancak kalite skalalarının kabul edilebilir standardın üzerindeki ürünler kaliteli sayılacaktır. Dolayısıyla unsurların aynı kalite standardında olabilmesi kaliteli ve emek-yoğun doğru kadrolanmış işgücüne bağlıdır. İşin üretilmesinde becerinin yanında emegini sakınmadan verilmesi de çok önemlidir. Bilgi-becerisi yeterli olmayan veya emegini sağlıklı bir biçimde ürüne yansitamayan bir iş gören üretim maliyetini artırdığı gibi kalitesiz ürün çıktısıyla zarara da yol açmaktadır. İş süreçlerindeki aksama diğer süreçlerin kaliteli üretim yapmasına rağmen doğru bir çıktı elde edilememektedir. Dolayısıyla iş akışındaki bir süreçteki savsaklama diğerlerini de başarısız kılmakta, emekler boşa gitmektedir. Görevlendirmeler bu sebeple ehline verilmelidir.

Daha kadrolama yaparken doğru işe doğru insanı görevlendirmek en önemli aşamadır. Kadrolamada işleyen süreç;

- İnsan kaynakları planlama süreci,
- Aday araştırma/ bulma, aday havuzu oluşturma süreci,
- İş gören seçimi süreci olarak sıralanmaktadır.

İşletmeler bu süreçleri uygularken farklı yollar uygulayabilir. Kimi işletmeler aday seçerken çeşitli testler kullanırken, kimi işletmeler de mezuniyet durumu, mezun olunan okul, başarı notu gibi kriterlere göre seçim yapabilmektedir. İşletmeler insan kaynakları planlaması yaparken çeşitli kaynaklardan da yararlanırlar. Bu kaynakların belli başlıları; iş analizleri, işgücü-iş yükü ve iş verimi analizleri, sonucunda da iş değerlendirme analizleridir. Bu analizlerden oluşan verilere bakılarak iş gücü talebi belirlenir ve iş gücü arzı ile karşılaştırılarak, iş gücü fazlalığı, iş gücü açığı, denklik durumları da böylece tespit edilmeye çalışılır (Sadullah, 2015: 88).

İş gücünün fazla olduğu durumlarında; esnek çalışma saatleri, duruma göre izin ve tatilleri uzatma gibi önlemler alınabilir. Daha radikal kararlar alınarak geçici ve sürekli işten çıkarmalar gibi önlemlere de başvurulmaktadır. Tüm bu önlemleri uygularken yasal zeminin uygun olmasına özellikle dikkat edilmelidir.

İş gücünün açık olduğu durumlarda; dışarıdan yeni iş gören alma/kiralama, eğitim ile mevcut iş görenlerin beceri çeşitliliğini arttırarak ürün artırma, fazladan mesai, izin ve tatilleri kısma gibi önlemler alınma yoluna gidilebilir. Bu konuda da uygulama yapılırken yine yasal çerçevelerin dışına çıkılmamasına özen gösterilmelidir.

İş gücünün talebi ile arzının eşit olduğu durumlarda; personellerin bağlılığını arttırıcı önlemler ve işletmede sürekliliğini sağlayacak iş yapma motivasyonunu arttırıcı uygulamalar yapılabilir. Bu uygulamalar çalışanlar üzerinde olumlu tesir bırakacak ve üretimde verimin artmasına vesile olacaktır.

Tüm bunların yanı sıra kadrolama yapılırken, işletmenin bütçesi, mali gücü de göz önünde bulundurularak doğru işe doğru adam atanması ileride karşılaşılabilecek sorunların işin başında çözümlenmesine katkı sağlar. İşletmeye en hafifinden verimsizlik, devamsızlık gibi zararları dokunabilir. Çalışan açısından da tatminsizlik, memnuniyetsizlik gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Daha planlama aşamasında hangi işe hangi niteliklerde kişilerin çalıştırılacağı ve bu kişilere ne kadar süre ihtiyaç duyulacağı belirlenmelidir.

1.5.3. Eğitim, Geliştirme

Eğitim, genelde bilgi aktarma, yetenekleri ortaya çıkarma ve becerileri artırma şeklinde tanımlanır. Eğitim insan için beşikten mezara kadar devam eden bir süreçtir. Zaman akıyor, her şey değişiyor, gelişime dayalı olarak kanunlar, kurallar, yönetmelikler değişiyor. Hemen her gün yeni durumlarla karşılaşyoruz. Personel eğitimi çalışanların ve çalışanların oluşturduğu grupların işletmede şimdi varolan ya da sonradan atanacakları görevleri layıkıyla yerine getirebilmeleri için temel mesleki bilgi ve becerilerini geliştiren, gerçekçi karar alma, düşünce, tavır ve davranış, tutum ve alışkanlık ve anlayış biçimlerine gereken katkıyı vermeyi güdüleyen bir süreçtir. Böylece işletme veya kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini güncellemiş olur. Geliştirme kısmı ise, çalışanların bilgi, becerilerini tavır ve davranışlarını sistemli olarak pozitif yönde etkileyen, çalıştığı ve gelecekte çalışacağı işinde başarı sağlaması hedefindedir. Çalışanların tamamı yapısal ve teknolojik değişimlere ayak uydurabilen bir duruma yükseltilir. Yetiştirme belirli bilgi düzeyinden o bilgiyi tecrübi olarak pratiğe hatasız aktarmaya çalışılan bir eğitim sistemidir. Özellikle yeni istihdam edilen personele yeni yeteneklerin kazandırılması, var olan becerilerinin gelişiminin sağlanması ve çalışma ortamına göre gereken bilgi, beceri donanım seviyesine ulaştırılması için uygulanan eğitimler bütünüdür.

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi bilim otoritelerince her fırsatta vurgulanmaktadır. Günümüzdeki küreselleşen global piyasa şartlarında her geçen gün artmakta olan yoğun rekabet koşullarında başarıyı yakalayabilmek, her yönden bilgiye dayalı sistemde becerikli ve yetenekli, donanımlı, motivasyonu oldukça yüksek, ferdî amaçlarını, işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırmış bir işgücü ile olmaktadır(Özçelik, 2015: 163).

Eğitime gerekli hassasiyeti veremeyen işletmelerin, işletmeye önemli katkısı beklenen personelden üstün başarı ve verimini arttırmasını bekleyemez. Bu işletmelerin yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri oldukça çok güçtür. Yaşanan teknolojik değişim ve gelişmeler hedefleri olan işletmelerin takibinde olduğu muhakkaktır. Bunun neticesinde çalışanların yeni teknolojilere uyumunun kazandırılması işletmeler için en önemli faktördür. Yeni teknolojilerin işletmelerde kullanılması ile birlikte iş görenlerin gelecekte üstlenebilecekleri bu görevlere hazırlanmasında eğitimin önemi de artmaktadır. İşletmelerde performans düşüklüğünü ortadan kaldırmak ve performansı sürekli iyi konumda tutmak için eğitimin sürekliliği tek çözüm olarak görülmektedir.

Çalışanlara iş tanım ve gereklerine göre bilgi, becerilerinin artırılması ve olumlu tavır ve davranışların kazandırılması, işyerinde meydana çıkabilecek olası akasklıkların azaltılması, üretim ve hizmetin kalitesinin çoğalması, en önemlisi de personel devir hızı seviyesinin düşük kalmasının sağlanması da eğitimin nihai hedefleri arasındadır. Çalışanların morallerinin yüksek tutulması hedeflere yöneltilmesi çalışanın işyerine ve yöneticilerine karşı güven duygusu hissetmesine de yol açması açısından da önemlidir. İşletmede örgütsel sadakat duygusunun gelişmesinin sağlanması işletmeye ayrı bir değer kazandıracak gibi, personelin kariyer gelişimine de ayrıca imkân tanır.

İşletme ve çalışan açısından eğitim ve geliştirme faaliyetleri iki taraflı olarak verimi arttırdığı gibi işyerine faydalı olma, verimli olma bilincini olumlu yönde artırır. Çalışanla işveren ya da yönetici arasındaki ilişkileri güçlendirir. Örgütsel politikaların çalışan tarafından özümsemesini ve uygulanmasını sağlar. İşletmenin üretim, yönetim ve personel maliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak önemli oranda düşürür. İş görenin değişime olan direncini azaltır. Örgüte olan bağlılığı ve iş bütününde karar verme ve problemleri çözme noktasında çalışanın yeteneğini daha da artırır. İşyerinde örgüt içi iletişimi daha da güçlendirir. Periyodik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan personel kullandığı alet edevatı daha yakından tanır. Böylece makine ve teçhizatın bakımına da etkisi olur. Bakım-onarım masraflarını büyük oranda düşürür. Çalışanların kendine güven ve başarıya duygusunu oldukça pekiştirir. Departmanlar arası iletişimi güçlendirir ve liderlik olgusunu açığa çıkarır. Çalışanlarda iş tatminini daha da artırır. Çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmelerini, gereksinimlerin doğru yönde tatmin edilmesini sağlar. Yeni sorumluluklar alma korkusunu yenmelerine olanak verir.

Eğitime tüm çalışanların ilgi göstermeleri önemlidir. Konular herkesi ilgilendiren konuları anlaşılır biçimde içermelidir. Bir eğitimin amacına ulaşabilmesi için; Evvela çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Tabii ki eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan yöntemler gözden geçirilmelidir. Sonrasında insan kaynakları eğitimin planlanması için tüm bölümlerden görüş alınarak çalışılmalıdır. Mevcut çalışma sistemine zarar vermeden insan kaynakları eğitim programının hazırlanması lazımdır. Eğitimin sağlıklı koşullarda yapılabilmesi için yer belirlenmesi varsa maliyetleri ortaya konularak eğitim bütçesinin hazırlanması gerekmektedir. Sonuç olarak insan kaynakları eğitiminin tamamlanmasıyla değerlendirilmesinin yapılabildiği faydalı olup olmadığı

tartışılarak ortaya çıkan sonuçlara göre yapılacak uygulamalar işletmeye kolaylık sağlayacak ve eğitimin hedefine ulaşmasını hızlandıracaktır.

Eğitim ihtiyacı belirlenirken çalışanların mevcut iş tanımlarına göre değerlendirmeler yapılmalıdır. Eğitim ihtiyacı, yapılmakta olan bir işi iş tanım ve gerekleriyle yerine getirildiğinde, çalışanın mevcut bilgi, beceri ve nitelikleriyle o işe yeterli olup olmadığının kıyaslanması sonucu ortaya çıkan fark diğer bir deyişle eksikliklerdir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ağırlıklı görüş, her yönüyle "tam adam" kavramının içini dolduran ve onun tüm organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki muhtemel rolü üzerinde durulmaktadır (Özçelik, 2015: 176). İnsan kaynaklarının eğitime olan ihtiyacının belirlenmesinde kullanılacak çözümler işyeri analizi, yapılan işin analizi, çalışanın analizi şeklindedir.

Eğitimle ilgili ihtiyaçları belirlemede bazı yöntemler kullanılır. Eğitim ihtiyaç bildirim formu ile yönteminde işletmenin olağan durumu, performansı, işlerin gerçekleşme düzeyleri ile çalışanların performansı belirlenir. Daha sonra olması istenilen konum, işletmenin çalışanlar için saptadığı standart, işin başarılması standardı ve çalışanlar açısından performans standardı yönetim tarafından ortaya konur. Bu mevcut durum ve olması istenen durum arasındaki fark eğitim açığını belirler.

Eğitim çizelgesi tekniğinde ise çalışanların özelliklerinin bir arada değerlendirilmesi yüzdelik dilimlere göre belirleniyor. Yapılan işle ilgili işi yapacak çalışanın hedeflenen işi bilip bilmediğinin tespitini yapmak, kişinin özellikleri ile bilgi seviyesini birlikte değerlendirilmesi yapılabilir.

Örneğin; Personel işin %25'ini bilmekte. Personel işin %50'sini bilmekte. Personel işin %75'ini bilmekte. Personel işin tamamını biliyor. Personel işi hiç bilmiyor. Eğitim zorunludur (Aldemir, 2001: 166).

Diğer bir yöntem olan görüşme yönteminde ise eğitimde yetkili kişiler ile departmanları yöneten kişilerin görüşmesi ile hangi konuda eğitime ihtiyaç olduğu saptanır.

Anket yönteminde ile çalışanlar ve eğitimcilerin daha hızlı hareket etmelerine olanak sağlar. Bu yöntemle daha hızlı ve ekonomik açıdan genelde çalışanlar ve eğitimciler tarafından da tercih edilmektedir.

Gözlem yöntemindeyse eğitimciler ve yöneticiler çalışanı doğal çalışma ortamında soru sormadan gözlemlerler. Gördükleri eksiklikler ve yanlış bilgileri not almak yoluyla tespit ederler.

Karşılaştırmalı performans değerlendirme formülünde ise üst yöneticiler astlarının değerlendirmelerini birbirleriyle karşılaştırmalı olarak yaparlar ve çıkan sonuçlar bir tabloya işlenerek analiz için insan kaynaklarının eğitim bölümüne gönderilerek değerlendirilir.

Eğitim açığı çıktıları: Eğitim planlaması yapılırken, işletme veya kurumda eğitimle alakalı mevcut durumun tespiti yapılır. Gelecekte varılması gereken hedeflere ulaşmak için takip edilecek yol, eğitim verilecek çalışanların durumu ve duruma göre uygulanacak olan yöntemin tespitidir. Süreçteki amaç işyerinde çalışanların iş başındaki çalışmalarını işin devamındaki vaziyetlerini göz önüne alarak gelecekteki görevlerini de hesaba katarak çalışanlara bu yönde bilgi, becerilerini artırmak ve karakter analizlerine yönelik eğitim sistemi hazırlamak, uyumlu hale getirmek, böylelikle kişilerde olumlu yönde davranış değişikliğine sevk etmektir.

Bir işyerinde planlama yapılırken çalışanın hali hazırda bulunduğu çalışma ortamından ileriki durumlarda gerçekleştirilmesi hedeflenen sonuca ulaşılırken takip edilecek yollar, kullanılması düşünülen kaynakların ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi eğitim planlanmasının bir parçasıdır.

Genelde, verilen eğitimlerin hedefine ulaşmış ulaşmadığını tespit etmek işyerine katkısını ve hedefe ulaşım başarısını ölçümlemek ve bu veriler ışığında sonraki eğitim programlarının daha isabetli sonuçları oluşturması için geliştirilmesine katkıda sağlamak için, eğitim faaliyetinin hemen ardından yöneticiler tarafından değerlendirme yapılmalıdır. Sıcağı sıcağına eğitimlerin sonuçlarını değerlendirmek, gerçekleşen eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkisi ve organizasyona yani işletme yönetimine katkısını ölçmeye yarar. Çalışanların aynı konular üzerinde yeniden eğitime ihtiyaçları olup olmadığını anlamamızı sağlar, eğitim sırasında uygulanan metodların işlerliğini tespiti olanak verir. Tespitler sonucunda metodlar uygun değilse yeni metodlar için yeniden bilgi toplama gerekliliği kararı vermemize fırsat verir.

İşletmeler çalışanlara uygulanması hedeflenen eğitimleri işbaşı eğitimleri ve iş dışındaki eğitimler olarak ikiye ayırırız. İşe yeni başlamış ya da çalışmakta olan işgörelere yeni bir makine, alet, teçhizat, araç ya da yöntemin tanıtılması veya kullanımının öğretilmesi için yapılan eğitime işbaşı eğitimi diyoruz. İşgörelerin yeni teçhizata veya konulara vakıf olmalarını sağlamak maksadıyla yapılan en yaygın eğitim modelidir. Amaç çalışanlara konuyu iyi dercede bellemek, kavratmak ve neticesinde üretim performansını ve kalitesini artırmaktır.

İşbaşı eğitim şekilleri şu şekilde sıralanabilir;

İşi öğretme eğitimi

Yöneticiye yardımcı olma yoluyla eğitim

İş rotasyonu yöntemi ve çıraklık eğitimi

İşe alıştırma eğitimi

Staj yaptırarak eğitim

Yöneticinin gözetiminde eğitim

Formen aracılığı ile yönetim

Yetki devri yoluyla eğitim (Sadullah, 2015: 194).

İş dışı eğitim yöntemleri: Çalışma alanı içerisinde veya dışında yapılmakta olan çalışana daha çok teorik bilgileri öğretmek amacına yönelik olan eğitim modelidir. Kural ve yönetmelikleri de içine alan nelere dikkat edilmesi gerektiğini vurgulayan ve çeşitli yöntemlerle uygulayan yöntemler bütünüdür.

İş dışı eğitim şekilleri şu şekilde sıralanabilir;

Anlatım yöntemi (Konferans, Seminer vs.)

Örnek olay yöntemi

Rol oynama yöntemi

Yönetim oyunları yöntemi ile eğitim

Simülasyon yöntemi ile eğitim

Beklenen öngörülen sorunlar eğitimi

Açık hava eğitimi

Elektronik ortamda eğitim, sanal eğitim (Özçelik, 2015: 197-204).

1.5.4. Değerlendirme, Performans Yönetimi

Değerlendirme diğer bir adıyla performans yönetimi günümüzde gerek kamu idaresinde, gerekse özel işletmelerin hayati önem taşıyan modern bir yönetim sürecidir. Çalışanların işyerindeki performansını planlayan, değerlendirmeye tabi tutan ve performansını geliştirmek için dinamik süreçler silsilesiyle çaba sarfeden ve tüm bunlara geniş bir perspektiften bakan bu sistem performans yönetim olarak adlandırılmaktadır. (Uyargil, 2015: 212). İşletmelerin önemli girdileri arasında olan iş gücünün verimli kullanılması suretiyle, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, her yönden belli bir tatmin oranına ulaşması ve gelişimlerinin sağlanması en önemli işlevlerdir. İşletmelerde çalışan personellerin potansiyel performanslarının ancak %50'si kullanılabilir. İnce lenip sık dokunduğunda çoğu işletmede bu oranın %50'nin de altına düşmekte olduğu görülmektedir.

Performans yönetiminde, performans değerlendirme süreçlerinin işletmeler için ayrı bir önemi vardır. Birçok işletme veya kurum organizasyonu hatalı bir bakış açısıyla performans değerlemeyi tek boyutlu bir araç gibi değerlendirmiştir (Barutçugil, 2004: 334).

Performans değerlendirmede, kurumda ya da işletmede görevli olanların tamamının işyerindeki etkinliğini, varsa eksikliklerini, yeterliliklerini, becerilerini, hata ve başarılarını bütün olarak ele alır her açıdan gözden geçirir. Diğer bir ifade ile performans yönetimi, önceden belirlenmiş iş tanımı ve gereklerine göre çalışan insanların iş tanımları ve gereklerine ne kadar uydukları ve görevlerinin ne kadarını ne kadar sürede tamamladıklarını ölçümleyen bir süreçtir. Değerlendirme gereği gibi yapıldığında hatalar veya olumsuzlukların tekrarlanmasının önüne geçilebilir. Kısacası işletme yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, işyerinde çalışanların görevlerini layıkıyla yapıp yapmadıklarının yanı sıra hangi zaman diliminde ve hangi ölçekte yaptığının saptanabilmesidir (Barutçugil, 2004: 335).

Performans Yönetimi, süreklilik arz eden ve geniş kapsamlı, çalışan ve yönetimin karşılıklı olarak birbirine aktarabildikleri, çalışanların performanslarını beraberce planlayabildikleri, yönetimin elindeki bulgular ışığında öneriler ve destekle beraberce işletme için hedefledikleri planlara erişmeye çalıştıkları bir süreç ve sürecin

sonunda daha başarılı sonuçlar almak için objektif değerlendirmeler ortaya koydukları sistemler bütünüdür.

Performans değerlendirme genel itibari ile yukarıdan aşağıya üstün astımı değerlendirmesi iken, performans yönetiminde karşılıklı görüşmelerle değerlendirme de mevcuttur. Performans değerlendirmede yılda bir ya da iki kez planlanmış değerlendirme görüşmeleri yapılırken, performans yönetiminde, bir ya da birden fazla görüşmeye ilaveten periyodik görüşme gerekli görülmektedir. Performans değerlendirmede sayısal sonuçlara ve hedeflere odaklanma varken, performans yönetiminde hedefler ışığında değerlere ve davranışlara odaklanma ile bir sonuca varılır. Performans değerlendirmede bürokratik ve karmaşık bir yapı öne çıkarken, performans yönetiminde daha sade, anlaşılabilir formlar ve daha az belge söz konusudur. Personel değerlendirme genel olarak İnsan kaynakları departmanının temel sorumluluğundayken, performans yönetiminde idareciler ve yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin olarak öne çıkmaktadır (Uyargil, 2015: 213).

İşletmelerde çalışanlar genellikle kendileri gibi çalışanların söyledikleri ile uyarılara veya tanımlamalara ağır tepki verirken, uyarıların yönlendirmelerin veya söylemlerin üst yönetimden gelmesine önem verirler.

Performans yönetiminde değerlendirme yapılırken bazı temel unsurlara dikkat edilmelidir;

- Bireysel açıdan performansın planlanması,
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için ihtiyaç duyulan kıstasların belirlenmesi,
- Belirlenen yöntemlerin doğrultusunda performansın yeniden değerlendirilmesi,
- Değerlendirme sonucu, bireyin performansının kendisine geri-besleme metodu kullanılarak bildirilmesi,
- Bildirilen performans doğrultusunda performans geliştirici yönlendirme yapılarak gerekirse koçluk müessesesinin devreye sokulması,
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ücret, terfi vs. yansıtılması (Uyargil, 2015: 214).

Yapılan performans değerlendirme çalışmalarının diğer bir amacı da çalışanların

performanslarını geliştirmektir. Performans değerlemede çalışana geri dönüş çalışanlarla iletişim kurulmasında pozitif sonuçları olan bir araçtır. Performans değerlemeyle kurumda veya işletmede çalışan performansı konusunda bilgilendirilir, genel nitelikleri, bilgi ve becerileri, tutum ve davranışları, alışkanlıkları konusunda karşı taraftan nasıl görüldüğü bir ayna vazifesi de gören performans değerlemeyle yansıtılır. Karşı tarafın beklentilerine cevap verecek değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgi sahibi olmuş olur ve kendine çeki düzen vermesine olanak sağlanır. Bu tür parformans değerlemede geri dönüş çalışanlarla yöneticileri aydınlatarak birbirlerinin beklentilerinin farkında olmalarını sağlar. Değerleme sonrasında ortaya çıkan eğitim ihtiyacına yönelik katkılar ve diğer unsurların uygulanması sayesinde çalışan personellerin işlerine daha sıkı sarıldıkları ve daha gayretli iş yapma seviyelerinin yükseldiği gözlenmektedir. Performans değerlemeler sonucunda oluşan bilgiler eleman seçme ve işe alma süreçlerinde de işe yaramaktadır. Bu süreçlerin ve yöntemlerinin geçerliliği test edilerek insan kaynakları planlamasına katkı sağlanır. Performans değerleme, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için de yararlı veriler sağlar (Uyargil, 2015: 214).

Planlaması isabetli öngörülere dayanarak yapılmış her planlamada olduğu gibi performans dğerleminde tüm unsurlarıyla yerinde uygulamalarla hayata geçirilmesi ile işletmedeki veya kurumdaki yöneticisine, oradaki çalışanlarına sağlayacağı katkılar ve faydalar çok olacaktır. Genel manada organizasyonun dinamiklerini ayakta tutacaktır. İşletmelere veya kurumlara performans yönetimini değerlemenin başlıca faydaları şu şekilde özetlenebilir:

- Performans değerlemesi yapılan iş ve işi yapan çalışanlarla ilgili yöneticilere çok değerli bilgiler verir. İşin efsafını ve işi yapmanı anlamasına olanak verir.
- İşten beklentileri ve akabinde sonuçlarıyla ilgili yönetici ve çalışan işgörenler arasında sağlam bir iletişim tesis edildiğinde yeni metotlar ve yeni üretici fikirlere imkan doğar.
- Performans ilgili ortaya çıkan notlar iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarının farkına varır ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- alışan personeller işleriyle ilgili performans değerlerinden haberdar olduklarında, üstelik geribildirim sonuçları olumluysa iş tatminleri ve bağlılıkları artar.
- Olumlu katkılar olduğunun farkına varıldığında taraflar konuları masaya yatırarak iletişim halinde yerinde uygulamaların pekiştirilmesi kolay olur.

- Personellerle ikili iletişime geçildiğinde kurum amaçları açıklıkla ifade edilir böylece anlaşmazlıklar azalır, personellerin işlerine odaklanması sağlanır.
- Performans değerle toplantılarının periyodik olarak yapılmasıyla işlerin kalitesinde artma görülür, sorunlar önceden tespit edileceği için üretimde sorun yaşanmaz.
- Profesyonelce uygulanan performans değerlendirmesi sonuçlarını çalışanlarla paylaşmak onların işleriyle ilgili becerilerinin geliştirmesinde ve sorumluluklarının artmasında etkili olur.
- Çalışanların maaş skalalarını yapılan işe göre belirlemek ve başarılarına katkı vermek daha doğru ve yerinde olur.
- Görevde terfi kararları verilirken göreve en uygun olanını seçmek kolay olur.
- Personeli, görevinde başarı derecesiyle ilgili bilgilendirmek kolaylaşır.

Bütün bunları sıraladıktan sonra, bir kurumda veya işletmede düzenli, sistemli ve etkin uygulanırken performans değerlendirme süreci amaçlarını da şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışanlar ve yaptıkları işleri ile ilgili somut bilgiler öğrenmek,
 - İş şartlarını daha da iyileştirmek için yeni düşüncelere fırsat vermek,
 - Personellerin işteki verimliliğini ve doyumlarını yükseltmek,
 - İki tarafın karşılıklı olarak beklentileriyle alakalı endişe ve belirsizliği gidermek,
 - Performansı olumlu olanı sağlamlaştırmak ve artırmak,
 - Maaş ve diğer kazançların standartını oluşturmak ve başarıyı ödüllendirerek özendirme,
 - Performansın alt skalasını tayin etmek, nedenlerinin kaynağına inmek ve ortadan kaldırmak için çaba sarfetmek, düşük performanslı personelin durumunu düzeltmesini talep etmek,
 - Personellerim işe ve kaliteye yoğunlaşmasına çaba göstermek,
 - Personellerin eğitimle ilgili gereksinimlerini doğru tespit ederek, gidermeye çalışmak,
 - Yönetişim yeteneklerini bu değerlendirmeler ışığında geliştirmek,
 - Çalışanların birbirleri arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını özendirerek artırmaya çalışmak,
 - Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki dayanışmayı, iletişimi ve anlayışı artırmak,
- Personelin görevleriyle alakalı ilgili olduğu mevzuları belirlemek ve ilgili olan konularla işyerinin hedefleri arasında bir bağ kurmak (Barutçugil, 2.12.2017).

1.5.5. Ödüllendirme

İnsanlar özel hayatlarında olduğu gibi çalıştığı işyerinde de hediye almaktan hoşlanır. Ödüllendirme ya da takdir edilme duygusu insanın fitratında vardır. Ödüllendirilme çalışanları mutlu ettiği gibi iş yerindeki motivasyonunu ve performansını da arttırmaktadır. Kurumlar ve işletmeler bütçeleri ve yapıları ölçüsüne göre çeşitli ödüllendirme yöntemleri oluşturmakta ve bu yöntemler için ödüllendirme bütçesi bile oluşturmaktalar.

İnsan kaynağı idare etme ve yeteneği yönetme, işletmelerin insan kaynakları departmanının birinci konusunu oluşturuyor. Yapılan araştırmalara göre, becerileri ve yetekleri yönetme hususunda performansı üst seviyede olan işletmelerin, onalara iyi ücretlendirme olanağı sağlama ve çalışanlarının memnuniyeti sağlamada başarıyı yakaladıkları söylenebilir. Karşılığını da kalite olarak, iyi yönde memnuniyet ve ilgi yoğunluğu olarak geri dönüş sağlamaktadır. Bu sebepler bize insan yönetiminin temelini oluşturan ödüllendirmenin gerekliliğini göstermektedir. Çalışanların maaşlarını adilce belirleyerek uygulamaları, çalışan insanların mutluluğu ve huzurunu sağlıyor. Çalışanların tamamı, eşit işe eşit ücret prensibini önemseyen, aralarındaki farkı araştıran, fırsat eşitliğini vurgulayan, çalışanla ve çalışmayanı ayırt ettiğini düşündüğü yöneticilerle çalışmayı tercih ediyor.

Yetenek yönetiminde başarıyı elde eden şirketlerin adil ücretlendirme konusunda da olanaklarının geniş olduğu çalışanlarına iyi davrandığı tespit edilmiştir. Genel olarak ödül demek sadece ücret ve primden ibaret olduğu zannedilmektedir. Ücret sistemlerinin, işletmenin iş gerekleri ve çalışan özelliklerine göre ücretlendirmeye dair amaçlar doğrultusundaki politikalara göre ücret yapılarının uygun olması gerekir. Ücret yönetimi sisteminin başarısı, aynı işi yapanların ücret adaleti ve çalışanın ücret tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Ataay ve Acar, 2015: 443). Ayrıca bir işletmede çalışan personellerin alınan kararlara katıldığı koşullarda oluşturulan ücret politikasının çalışanların özgüvenini daha da arttırdığı, çalışanın bunu kendisine güçlü bir ödül gibi algıladığı görülmektedir.

Ayrıca ödüllendirirken çalışanın kişisel karakteri ve kuşaklara göre farklılık arz eden araç ve politikalar uygulanmasına özellikle dikkat edilmelidir. Ödüller genelde sosyal manevi ve maddi olarak iki bölüme ayrılır.

Sosyal ödüller, işveren veya yönetim tarafından sözlü veya yazılı olarak çalışanı işyerindeki başarısından veya örnek olacak bir davranışından dolayı takdir ve tebrik etmeleridir. Ayrıca işverenlerin kişiliğinden dolayı onaylama, gelişimiyle ilgili katkıda bulunma, destekleme, terfi ve transfer imkânını değerlendirme, kendisini keşfetmesini sağlayacak politika üretme ve uygulamalar sonucu yapılan tüm pozitif geri bildirimler sayılabilir (Ataay ve Acar, 2015: 443). Parasal manada ödüller ise, maaşta belirli bir artış, extra olarak ödenen prim ve yılda birkaç defa verilen ikramiye gibi ödüllerden söz edebiliriz.

Ödüllendirme hususunda yapılabilecek en küçük bir hata, işveren markasını doğrudan zedeliyor. Bu durum, yetenekli kişilerin dahası emeğini esirgmeden çalışanların kurumda çalışmaya devam etmelerine sekte vurduğu gibi çalışanların örgüte bağımlılığına da etkisi olumsuz etkileyebiliyor.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum Kültürünün Önemi

Kültürün Tanımı: Kültürün meydana gelmesi insanların ortak alanlarında, ortak değerlerle bir arada olmasıyla mümkündür. Kültürü oluşturmakta olan kişilerin sayısı çok önemli değildir. Sayıca az olan bir topluluğun bile kendi aralarında kendilerine has bir kültürünün bulunduğu düşünülürse, büyük toplulukların da kendine göre kültür varlığı muhakkaktır. Kültürü oluşturan dinamiklerin temelindeki sorun veya materyal toplumun bir kısmını bir araya getiren grup azalarının şahsi problemyken, bazı sorunlar ve normlar bütün insanlar için geneldir (Erdoğan, 2007: 219).

İşletmelerin kurulu oldukları çevre yapısı ve doğru tanımlanması, sermaye dinamikleri, teknolojileri, ürünlerini arz ettikleri pazar yapısının ulusal ve uluslararası düzeyde gelişmesi, işini düzgün yapan çalışanların ne derece önemli olduğunu ve gerekliliğinin algılanması zorunluluğunu arttırmıştır. Günümüzde yöneticiler, ister ürün isterse hizmet üretsin iş akışında üretimi ilgilendiren unsurları kendileri görmek, her kademedeki çalışanın tavırlarını ve becerisinin farkında olmak isterler. Kişilerin tavır ve hareketlerinin bilinebilmesi, kişinin içerisinde bulunduğu toplumun çeşitli özelliklerini tanıması, yöneticinin ileri görüşü ve farkındalığıyla ancak mümkün olabilir. O nedenle idareci, işin nasıl yapılacağını önceden tespit etmeli işyeri etik kurallarını oluşturmalı, kuruma aidiyet oluşturacak kültürel değerleri saptamalıdır. İnsan kaynakları rolünü

toplumun değerlerine göre uyarlama gereğini duymalı ve tarafların ortak noktasında kurum kültürünü şekillendirmeye çaba harcamalıdır (Erdoğan, 2007: 221).

İnsan varlığı bir işletmenin en kıymetli kaynağıdır. Hatta şimdiki deyiimiyle işletmenin ana sermayelerinden insan sermayesidir. Yöneticiler bir işletmede oluşan kurumsal kültür sayesinde çalışanlarıyla olan iletişimini ve dışarıdaki faktörlerle olan bağı motive edebilir ve kontrol altına alabilir. Kurumsal kültürü, işletmenin çalışanları ile işletmenin irtibatındaki kurumlar arasındaki erişimi ve iletişimi sağlayam ortak değerler bütünüdür. Değerler kabul görmüş kıstaslar, ölçüler ve onlara yol gösteren işaret ve normlar olarak insanların arzularına dayalı davranışlarını belirlerken, normlar ise belirli bir gruba içine alan tipik veya kabul edilebilir davranış biçimleri olarak da ifade edilebilir (Torlak, 2008: 115).

Kurum kültürü denildiğinde öne çıkan kavram “değerler kavramı” olmakta. Neticede iş etiği ve gereği özütünü de bu bahsedilen değerler kavramı oluşturmaktadır. İşyerine bağlılık ve değerler kavramı birbirini tamamlayan bütündür. İşletmeleri kurumsallaştıran bu değerler kavramını yöneticisinden çalışanına kadar içselleştirmelerini sağlamak, işletmenin rekabet etmiş olduğu sektörde başarılı olmasını sağlar. İçselleştirilmemiş bir kurumsallık başarı değil göstermelik kalacağından işletmeyi veya kurumu sadece çöküşe götürür. Herkes bu konuda üzerine düşen ödevleri gereği gibi yapma yükümlülüğündedir. Örneğin; daha ilkokul sıralarında öğrencilere sen kapının önünü süpürürsen, herkes kapısının önünü süpürürse tertemiz bir kentimiz olduğu öğretildiği gibi. Kurumsallık ve kurum kültürü durup dururken, kendiliğinden oluşmaz. İşletmede her yönetici ve her çalışan bu konuda üstlendiği vazifesini en layığıyla yerine getirmelidir.

Değerler kavramının oluşturmuş olduğu kurum kültürü işletmeye istikamet vermelidir. Kurumsal normların en önemli tarafı, insanlara, kuruma, iş hayatında ve de özel hayatında da istikamet çizici pozisyonudur. Her birey kendi üzerine düşen görevi yapıp yapmadığının farkındadır. Hatta layığıyla veya baştan savma yaptığını da kendisi herkesten daha iyi bilmektedir. İşletmeler bir vizyon çizerek hedefler oluştururlar, o hedeflere işletmeyi oluşturan birim ve bölümler her katmanda yönetici ve çalışanın hedefleri gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için çalışılmasını ister.

Hedeflere ulaşıldığında kurum kültürünün bu başarıda en büyük pay sahibi olacağı muhakkaktır. Böylece işletmenin yeni hedeflerine doğru yol alınmaya devam edilir. İşletmelerde hedefler ya yenilenir ya da tekrar eder. Hedeflere varıldıkça elde edilen başarı işletmede emeği olanlar tarafından paylaşılır, paylaşıldıkça büyür. Büyümenin istikrarlı olduğu varsayılırsa, işletme rekabet ettiği sektörde diğer bir deyişle pazarda lider konuma ulaşır. Liderlikte istikrar markaları doğurur.

Kurumsal kültür kavramı olarak çeşitli alanlarda “örgüt kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü” gibi adlar taşısa da işin özünde ortak değer, ideoloji, inanç, beklenti, tutum ve değerler sistemini oluşturan unsurlardır. Kurumsal kültür dendiğinde söylenmek istenen, işletmeleri kurumsal olarak ele aldığımızda kurumu oluşturan değerler, ortak paydadaki ve toplumu temsil özelliği taşıyan inanış ve normlar dizisidir. Kurumu oluşturan norm, değer, hikâye, örf, inançlar, sembol, tören ve mitler kurum kültürünü de oluşturan araçlardır.

Kurumsal kültür ile ilgili araştırma yaptığımızda, kurum kültürünün boyutlarını bu şekilde oluştuğu görülecektir:

- İşletmenin tarihsel tecrübesi,
- İşletmenin değer ve inançları,
- İşletmenin kabullenilmiş ve kurumu anlatan hikâye ve mitler,
- İşletmenin kültüründe kod olarak kabul edilen özlü söz ve sloganlar,
- İşletmenin sahip olduğu gelenek, tören, adet ve kalıplaşmış davranışlar.

Kurumsal kültür değerleri benimsemenin işletme için hedefi, işletmede çalışanların inanacakları, güven duyacakları ve kollayacakları sembol değerler ortaya koymaktır. Bu sebeple, kurumsal kültür sadece bir mit olmamakta, kurumsallığı oluşturan yönetim tarafından da gözetilen ve ehemmiyet gösterilen değerler olmaktadır. Kurumsal kültüre riayet edilmediğinde salt vicdani sorumluluk devreye girmez, koruma kollama güdüsü içerisinde maddi manevi karşılıklı olma endişesi bile onu ayakta tuttuğu görülür. (Tutar: 1.12.2017).

Kurum kültürü, işletme organizasyonunda dört önemli fonksiyonu yerine getirir;

- Çalışanlara kurumsal bir kimlik kazandırır: Çalışanların kurumuyla özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini organizasyonun geleceği olarak görmelerini sağlar.

- Çalışanlar arasında ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolayca kolektif bir biçimde kendilerini organizasyonun amaçlarına adanlar, yüksek düzeyde bağlılık hissi duyarlar.
- Sosyal olarak kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar neredeyse tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurumsallık ile işlerine ve amaçlarına daha da odaklanırlar. İşletmenin sahip olduğu sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişmeye devam eder.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevrelerine ilgili, duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu fonksiyonları göz önüne alarak değerlendirildiğinde, kurum kültürü “sosyal tutkal” olarak nitelendirilebilir (Barutçugil, 2004: 209).

Kurum kültürü, özünde işyeri etik kurallarının varlığı noktalar ışığında oluşan bir yapıdır. İşyeri kuralları işletmeyi oluşturan çekirdek organizasyon olarak çalışanları işaret ederken, kurumsal kültür işyerine özgü değerleri, başka işletmelerde bulunmayan ve kopyalanamaz özellikleri işaret eder. Böylece diğer işletmelerden farkını ortaya koyarak başarı döngüsünü devam ettirebilir.

Kurum kültürünün destekleyici olduğu kadar sınır koyucu özelliğide söz konusudur. Kurumsal kültür, karşılıklı etkileşimi, şeffaflık ve doğruluğu, güven duygusunu, takım olmayı işaret eder, ehemmiyet verir ve arkasında durur. Neredeyse bunun tam tersi sayılan engelleyici kurumsallığın bulunduğu işyerlerinde bilinen bir takım özellikler bulunmaktadır:

- İdareciler işgörenlere güven duymaz, sağlıklı bir iletişimde kuramazlar.
- İşgörenlere çalışma alanlarında yetki devredilmez, üretkenliklerini ve becerilerini ortaya çıkarmazlar.
- İşle ilgili yenilik ve değişiklik talepleri yönetimce hoş görülmez.
- Mali hedefler ve ölçüler öncelikli kriterdir.
- Birbirlerine güven ve karşılıklı saygı sevgi en alt düzeydedir.
- Bürokrasi haddinden fazladır ve yöneticiler genelde politik davranırlar.
- Yönetim çalışanla iletişime, tartışmaya ve eleştiriye çok açık değildir.
- Kazan/Kaybet yaklaşımı içerisinde rekabetçi ilişkiler yaşanır.
- Çalışanlar arasında suçlama, dedikodu yaygınlaşır bazen hoş görülür ve hatta cesaret ortamı bulur (Barutçugil, 2004: 210).

Böyle bir kurum kültürü bulunan sahip bir işletme organizasyonunda herkesin işini doğru ve düzgün şekilde yürütmesi mümkün değildir. Üstelik insan kaynakları açısından öncelikli olmak üzere işletmenin sahip olduğu imkânları olağan ve etkin şekilde uygulama fırsatı olamayacağı (Barutçugil, 2004: 210).

İşletmelerde engelleyici kurum kültürü tek taraflı değildir, çalışanlardan kaynaklanan olumsuz özellikler de mevcuttur. Yöneticilerin çalışanlar açısından olumsuz tutum ve davranışlarına ilaveten çalışanların yöneticilerine ve kurumuna, işletmesine karşı sorumluluklarını gereği gibi yerine getirmediklerinde kurum kültürü zedelenmektedir. Çalışanların engelleyici kurum kültürüne daha birçok örnek verilebilir. Bazılarını başlıklar halinde sıralayabiliriz;

-Çalışanlar yöneticilerine işe veya görevine göre değil genel olarak idare eden kişi sıfatını göz önünde bulunarak davranırlar.

-Yönetici işveren pozisyonunda algılandığından kendi görüşlerini kurum menfaatine göre ortaya koymaktan çekinebilir sadece iş çerçevesinde kendilerinden istenen şeyi yapmaya odaklanırlar.

-Çalışanlar kurumun veya işletmenin zararına veya yararına olabilecek hususları yönetici veya amirinden önce arkadaşlarıyla paylaşırlar, çoğu zaman arkadaşlarına söyledikleri uyarıları yöneticilerine de söylemiş farz ederek işe devam ederler.

-Çalışma saatleri ile ilgili tutumlarında verimli ürün veya hizmet üretmekten ziyade, yeteri kadar emek sarf etmeyi düşünürler. Genellikle işe alındıktan belli bir zaman sonra gayretli çalışma güdüsü yerini garantilenmiş çalışma güdüsüne bırakır.

-Kurumun verimini artırmak için yönetim tarafından yapılan araştırma, gözleme dayanan ve çalışanlarla istişare edilerek değişikliğe gidilen yeni iş akışı veya kuralları benimsemekte zorlanır, eski düzende ısrarcı olurlar.

-Performansa dayalı sistemlerde performansı yüksek olan çalışanı diğerleri genellikle çekemeyerek dışlama eğilimine giderler. Hatta daha ileri giderek emeğini kurumun yararına sunan çalışanı çeşitli şekiller ve metotlarla engelleme ve onlarla ilgili asılsız suçlamalara da girişirler.

-İş akışındaki her ürün ve hizmet üretimi işletmenin artı hanesine yazılacağı bilinmesine rağmen tutumlu davranmayarak artı maliyetlere sebep olduklarını kabul etmek istemezler.

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya ve karşılığında ihtiyaçlarını karşılayacak para kazanmak için yetenekleri ölçüsünde iş başvurularında bulunurlar. İşe başvururken işverenin tüm iş tanımları ve kurallarına uyacaklarını, gayretli çalışarak emeklerini diğeri işe başvuranlara göre daha da gayretli yapacaklarını iddia ederler. İşe alım süreçleri geçilerek işe başladığında yöneticinin gözlerine bakarak ve ağızından çıkanlara dikkat ederek çalışırlar.

Bu işe başlama süreci diğeri var olan çalışanlarla tanışma ve onların çalışmalarını takip ederek bir süre devam eder. İş kurallarına uyan ya da işyerine bağıllık hisleri dejenere olmuş olan çalışanla da münasebetlerini bir müddet sürdürürler. Zaman içinde kişiliğinde var olan güdülerin de tesiri ile ya sorumluluklarına göre hareket eder veya işyeri kurallarına uymayan personelin tesirinde çalışmaya devam ederler. Bir müddet sonra işe, işletmesine, kurumuna, yöneticisine onların baktığı gibi bakmaya başlarlar. Bu da çalışanın işletme kültürüne bağıllılığının temelini oluşturur.

Yöneticiler alışanlarının sadece yaptıkları işle değıl sorunlarıyla da ilgilenmeleri gerekir. Yukarıdaki paragraftaki yaşanan süreç yöneticiler içinde geçerlidir. Yönetici iş verimini çalışanı ezerek değıl sorunları kaynağında ve zamanında çözerek yönetmelidir. Çalışanlar da işe girerken söz verdikleri gibi her zaman kurumun yararına çalışmalı, yaşana sorunların bunu etkilemesine izin vermemelidir. Yönetici unsurunun ve çalışan unsurunun dayandığı nokta insan sermayesidir. İnsanlar birlikte olduğunda güçlü, başarılı ve verimli olurlar. Tüm sorunların birlikte üstesinden gelerek takım çalışmasına yönelmeleri kurum kültürünün yerleşmesini ve pekişmesini hızlandırır. Bu aşamada iki tarafı bir arada tutacak tutkal insan kaynakları yönetim sistemi unsurlarıdır.

İşletmeler farklı değırlere sahip birbirinden farklı kültürlerden gelen kişilikler ve insanların bir araya geldiğı büyük bir organizasyondur. Yöneticiler, kendi değırlerine daha yakın olan kimseleri daha kolay işe almayı tercih ederler. Burada insan kaynakları politikalarının önemi artar. İnsan kaynakları yönetimi bulunan işletmelerde seçme ve yerleştirmelerde çeşitli bakış açıları ışığında yöntemler ortaya konarak gereksinimler ortaya konur. Oluşturulan profillerle birbirine benzeşen çalışanlara işe alıştırma eğıtimlerinde mevcut kültüre adaptasyonda daha hızlı yardımcı olunur, benzer kurum kültürüne hitap daha etkin olur.

Böylece, insan kaynakları yönetimiyle, insan kaynakları yönetiminin süreçlerinin tamamının tatbik edilebilmesi daha mümkün olur. Fonksiyonel insan kaynakları yönetiminin yanı sıra liderliğin de kabul gören bir kurumsal kimlik oluşturulurken rol alması icap eder. Kurumsal kimlik oluşurken yönetici liderliğin atması gerekli adımları şu şekilde zikredebiliriz;

- Liderler ve yöneticiler bir çok konuda beraber hareket etmeli, çalışanlarla birlikte olmalı güvene dayalı bir iletişim sergilemelidirler.
- Personellerin kişisel becerilerini ortaya koymalarına ve kendilerini ilgilendiren hususlarda istişare edilmeli.
- Personellerin müsamaha gösterilebilecek hatalarını makul seviyede hoşgörü ile yaklaşmalı, hatalarını anlamaları ve ders almalarına fırsat verilmeli.
- İletişim ikili olarak açık olmalı, iletişimde yaşanan sorunların kaynağını inilerek çözüm bulunmalı.
- İdareciler, personellerini belli aralıklarla dinleme fırsatı bulmalı, arzu ve isteklerini anlamaya çalışmaları ve önerilerine kıymet vermelidirler.
- İlginç ve faydalı olduğu düşünülen düşünceler desteklenmeli hemen reddedilmemeli, düşüncelerinden dolayı tebrik edilmeli.
- Farklı gruplar ve takım arkadaşları arasında kopukluk yaşanmamalı ve işbirliğine ehemmiyet verilmeli.
- Hedeflenen kurumsallığa faydalı kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır (Barutçugil, 2004: 211).

Kurumsal kültürü aktarma metotları;

Kurumsal kültürün kuruma katkıları beraberinde, kurumsal kültürün tüm çalışanlara ulaştırılabilmesi ve benimsemelerinin sağlanması insan kaynakları birimini doğrudan ilgilendirir. İşletmenin temel değerlerini iletme metodunun doğru seçilmesi, çalışanları motive etme ve örgütsel etkinliği arttırmada etkili bir unsurdur. İşletme kültürünün yeni işe başlayan çalışanlarına iletilebilmesi aşamasında yeni üyeler değerleri resmileşmiş biçimsel sosyalleşmeyle, kimi zaman özdeşleşmiş hikâyeler, yapılan anma törenleri ve anlatımla öğrenilir.

Metotlardan bazılarına değinelim;

Sosyalleşme Kültürü: İşletmeye yeni katılan kişiler kurumsal değerleri kendileri için kabullendiklerinde onlardan biri oluverirler. Kuruma veya işletmeye yeni başlayan bireyler kurumsal öğretileri eski çalışanları takip ederek gözlemleyerek, nasıl davrandığına bakarak, örnek alarak dolaylı olarak öğrenebilirler, ancak bir süzgece sahip olmadıklarından kabul edilen ve kabul edilmeyenleri de birlikte öğrenmiş olurlar. Çevrelerindeki kurumsal kültürdeki onaylanmış değerleri ve kuralları öğrenme ve uygulama bir sosyalleşme sürecidir (Güçlü, 2001: 156).

Rol Yönetimi: Kuruma yeni katılan çalışanların yeni karşılaştıkları bir duruma yönelik verdiği tepki yoludur. İlk zamanlarda işletmeye yeni katılan kişiler çoğunlukla eski üyelerle aynı tepkileri verirler. Yani, yeni katılan kişilere organizasyondaki mevcut üyelerin bazı konularda nasıl cevap veriyorlarsa cevabın aynıyla onların da karşılık vermeleri gösterilir (Torlak, 2008: 117).

Diğer bir yöntemde, kuruma veya işletmeye yeni katılanlar bir konuda kendiliğinden tepki üretirler, değişen norm ve değerlerin sınırlarını sınırlar. Bir başka ifadeyle, yeni katılanların değişen değerler ve davranış biçimlerini yenilemeleri ve bu konuda görgüyle hareket etmeleri güdülenir ve buna izin verilir (Torlak, 2008:117). Böylece herkesin sahiplendiği kurum, hedeflenen başarı hikâyesine doğru yol alır. Kurumsal kültüre sahip olunmuş ve kabullenilmişse işletmeyi oluşturanlar tüm değerleriyle kurumu sahiplenmeye doğru adım atmış olur. Sonuç olarak kurum vatandaşlığı bir sonuçtur (İzgören, 2007: 220).

Kurumlar ve işletmeler, evvelden tespit ettikleri “iş etiği ilkeleri” iş akışlarına ilave ederek bir kurum kültürü oluşturma yolunu seçerler. İşyeri etik değerlerine sahip bir işletme organizasyonu meydana getirmenin üç koşulu vardır;

- Ben değil biz diyerek, bu bilincine dayalı yerleşik bir kurum kültürünün olması,
- Çalışanların sorumluluklarının bilinciyle hareket etmeleri ve herkesin işletmelerindeki tutum ve hareketlerinden sorumlu tutulmalı ilkesi,
- Sorumluluk bilinciyle tüm çalışanların özenli, kontrollü ve iletişime açık olması (Barutçugil, 2004: 223).

İş etiğiyle kurum kültürünün birçok açıdan her ne kadar arka planda iç içe geçtiği gözükse de, bazı şaşırtıcı durumlarla da karşılaşılmaktadır. İşyeri değerleri işletmede

uygulanmaya başlandığında, o artık işletmenin genel kültürüdür. Araştırmalar göstermiştir ki, iş dünyasında bazı iş etiğini zedeleyen problemler ortaya çıksa da insanların aidiyet duygusu güçlü olduğundan olumsuzluğu görmezden geldiklerinden işletmelerde büyük kayıplar yaşanmaz. Bazı işletmeler sektörlerinde geriye düşmemek için, güçlü oldukları imajını yansıtarak yaşadıkları sorunları dışarıya yansıtmamayı tercih ederler. Olduğundan farklı göstermenin gayreti içerisinde olurlar. İş etiğine sahip kuruluşlar bindikleri dalı kesmeyip makul ve orta yolu tercih ederler. Kurallara kendileri ile birlikte çalışanlarının da uymasına özen gösterirler.

İş etik kurallara riayet ederken karşılaştıkları olumsuzlukları tekrar etmemek için tedbir alırlar. Ekonomi koşullarında rekabetinde adil bir yapıda olması istenir, çalışanlarına daha iyi, sağlıklı çalışma şartları ve herkesin çalışmaktan ve çalıştığı kurumdan memnun kalacağı işletmeler olabilmesi için, genel iş etik kurallarına sahip olunmalı ve bu kaideler kurumlarda etle kemik gibi bütünleşmiş bir kurumsal kültür oluşturmalıdır. Kurumsal etik kuralların egemen olmadığı piyasalarda kaliteli ürün ve hizmet ortaya çıkmaz.

Örgütsel etik kurallara sahip işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir;
İşletmeler, işletme politikalarını ve etik kuralları tayin ederken, karar mekanizmalarında hem çalışanları, hem de hissedarları ile ortak karar alırlar,

- Çalışanların fikirleri ve düşüncelerini işletme veya kurumun da görüşleri olarak da kabul edilir,
- Adalet, eşitlik ve dürüstlük gibi değerler işletmenin temel değerleri arasındadır,
- İşletmede bireysel sorumluluk önemsenmektedir. Çalışanlar bu sorumlulukları üstlenirken örgütsel ve kurumsal menfaati de göz önünde bulundururlar,
- İşletmenin örgütsel amaçları dış çevre unsurları ile uyumludur,
- Etik kurallara riayet eden işletmeler, işletme içindeki ve dışındaki ortaklarıyla etkin bir iletişim sistemi kurmayı başarmışlardır. İşletme için etik olan davranışlar işletme yöneticileri açısından da etik olarak değerlendirilir,
- Etik kurallara riayet eden işletmeler adil hareket etme konusunda ısrarcıdırlar, yazılı olarak ilan ettikleri etik kurallarında, müşterilerin ve toplumun çıkarlarının, en az işletme çıkarları kadar önemli olduğunu vurgulamaktadırlar,
- Temel etik kurallarına göre, çalışanların iş içerisinde alacakları kararlardan kişisel olarak sorumlu oldukları vurgulanır,

- Etik kurallara riayet eden işletmeler faaliyetlerini işletme menfaatlerine yönelik edinimler olarak görürler. Bu işletme menfaatleri çalışanlarının yüksek değer oluşturmasıyla meydana çıkmaktadır (Bingöl, 2004: 23).

Örgütsel bağlılığa sahip olan işletmeler çalışanlarına da bu işe olan sorumluluk duygusunu aşıladıklarından hammadde depolamadan nihai müşteriye ulaşana kadar geçen bütün evrelerde rakiplerine oranla daha başarılı olurlar. Bu durum hizmet üretiminde de aynıdır. Yöneticisinden çalışanına işe bağlılığa sahip bireylerin ortaya koyduğu pozitif enerji, iş bağı gelişmemiş kurum bireyelerine de sirayet edecektir. İşini doğru, dürüst, zamanında, gereği gibi, katma değeri yüksek olarak gerçekleştiren insanlar başarıya muhakkak ulaşırlar. Ulaşamayacakları hedef, kazanamayacakları yarış, elde edemeyecekleri kazanç olamaz. İş hayatında da özel hayatta da her karşılık anında tahsil edilmez. Hak eden eninde sonunda emeğinin karşılığını alacaktır. Ters durumda da hak etmeyen, emeğini sergilemekte hasis davranan da karşılığını muhakkak negatif yönde görecektir.

Etik değerlere önem veren buna göre düzenlemelerini yapan ve elemanlarını etik değerler ehemmiyet vermeleri yönünde özendirilen işletmelerin uzun vadede elde edeceği üstünlükler şu başlıklarla izah edilebilir (Şimşek ve Kınır, 2006: 268);

Verimlilik: Etik kurallara uygun hareket ederek dürüstçe işini büyüten işletmeler alış veriş sırasında ve sonrasında yüksek verim elde ederler. Müşteri memnuniyeti ile birlikte işletmede motivasyon ve performans da tavan yapar.

Sorumluluk: Yöneticiler ve işgörenler, iş etiğine sahip olduklarından karşılaştıkları çelişkili durumlarda bile kendilerinden beklenenlerin bilincinde olarak hareket ederler.

İletişim: Hem yöneticiler hem de işgörenler, iş etiği açısından çelişkili olaylarla karşılaştıklarında gayet açık, şeffaf ve doğru bir iletişimi tercih ederler. Bu şekilde problemler çok çabuk çözülür kaynaklar yerinde kullanılmış olur.

Rekabetçi Üstünlük: Çalışanların etik kurallara uygun hareket etmeleri, işletmenin ürün, hizmet, fiyat, bütçe, performans kararlarının doğru sonuçlara varmasını, hedeflere rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde varılmasını kolaylaştırır (Barutçugil, 2004: 224).

Olumsuzluklardan Kaçınmak: Etik kurallara göre hareket etmeyi benimseyen işletmeler, işletme aleyhinde olacak yasal kovuşturmalardan, sektörünün haksız rekabet

suçlamalarından imtina ederler. Müşterilerinin bozuk imalat suçlamalarından, oluşabilecek birçok iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi sorunlardan, ayrımcılık, taciz gibi çeşitli dava konularından, devletin, sendikaların ve çevre örgütlerinin olumsuz olabilecek baskılarından kendilerini uzak tutarak çıkarlarını kollayabilirler (Bingöl, 2004:23).



BÖLÜM 2:

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kavramsal Olarak Örgütsel Bağlılık Kavramına Genel Bakış

İşletmelerin organizasyon yapısı örgüt olarak adlandırıldığından, bu örgütler için önemli sonuçları olan örgütsel bağlılık, pek çok yönüyle araştırılmış, buna ilişkin tüm disiplinleri içine alan net bir tanım ortaya konamamıştır. Bunun sebebi, “sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış” gibi farklı disiplinlerden gelen farklı araştırmacıların örgütsel bağlılığı kendi dallarının çerçevesinden değerlendirmeleri, uzmanlık alanlarına göre ele almalarından kaynaklanmıştır (Şencan, 1990: 23). Bu sebeple örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde her biri birbirinden farklı tanım ve görüşler ortaya çıkmaktadır.

Örgüt-İş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları iş yerine karşı hissettikleri duygunun yoğunluğunu anlatmaktadır. Personellerin çalıştıkları işyerinden ve gördükleri işten memnuniyetlerinin sağlanması, işletme açısından üretim kadar önemlidir (Uygur, 2009: 12).

Çalışanların işletmeleri veya kurumu ile kurmuş olduğu güçlü bağların sürekliliğinin ortaya çıkması ile örgütsel bağlılık kavramından söz edilebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanlarla işveren arasında ilk tesis edilen ilişki hakediş ve yevmiye ilişkisi bir müddet sonunda iki taraflı güvene dayalı olarak soyut manevi yönlü hissiyatlara dönüşür. Buna bağlı olarak da uzun zaman aynı işyerinde çalışanlar işyerlerinin değerlerini kabullenir, işyerinin çıkarlarını kendi çıkarları eşdeğerde görerek hareket ederler, kimileri işyerini yönetimden daha fazla savunacak boyuta taşıdıkları ilişkisinin ölçüsüdür (Bozkurt, 2013: 121).

Örgütsel bağlılık, öyle ki bir işyerinde çalışanların işletmelerine karşı yüksek seviyede samimiyetle besledikleri duyguların en yoğunu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlar yoğun bağlılık duygusuyla sahiplendikleri işletmelerine emeklerini rahatlıkla harcamaktalar. Kendiliğinden, kimsenin güdülemesine ihtiyaç duymadan işletmeleriyle ilişkilerinde gerçek manada hissiyatla ve özverili olarak çalışırlar. Örgütsel bağlılık kendiliğinden oluşmaz. İki yönlü güvene dayalı bir bağ söz konusudur. Çalışanların iş etiği düşüncesine sahip olmalarıyla ortaya çıkmaya başlayan ilişki, sürecin içerisinde işyeri yönetiminde karşılık vermesiyle iş sadakati örgütsel bağlılığa doğru evrilir Duygular karşılıklıdır.

Çalışan işgörenler açısından işyerinin amaç ve hedefleri doğrultusunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasıyla hızlı bir kabullenme süreci başlar. Örgütsel bağlılıkta, işgörenlerin, kurumun belirlediği, hedef, faaliyet ve çalışmaları kendi mantığında sağlamasını yaparak çabucak kabullendikleri görülür. İşgören bu aşamaya gelirken kendiliğinden gönüllük esasına göre ve isteyerek katılım sağlar (Durna, 2005: 210).

Karşılıklı olarak işgörenlerin idareden belediklerini almaları ve işyeri yöneticilerinin de çalışanın işyerini sahiplenmesinden memnun kalması sonucunda soyut anlamda bir bağlılıktan bahsetmiş oluruz. Çalışanların samimi bir duyguyla bağlandıkları işletmelerine her zaman pozitif bir bakış açısıyla yaklaşır. İşletmeler çalışanlarının tamamının örgütsel bağlılıklarının üst seviyede olmasını ve sürekli o seviyeyi korumalarını arzu ederler. Bir zaman sonra işyerlerine samimiyetle bağlı olan işgörenle maddi açıdan bağlılığı olanlardan ayırt ederler.

Çalışanların kendilerini işletmelerine dâhil olmuş olarak hissiyata sahip olmaları örgütsel bağlılığın işletmeye katkısı olduğu söylenebilir. İşyerine ve işyerinin değerleri ve hedeflerine sahip çıkan personelin, ticari sektör içerisindeki bir gruba dâhil olduğu kadar sosyal bir gruba dâhil olmuş anlamına gelir. Örgütsel bağlılık ile işyerine aidiyet duygusuyla bağlanmalarının daha da pekiştiği fark edilmektedir (Demirel, 2008: 183).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgüt içi iletişim: İnsanlığın var oluşundan bu tarafa iletişim insanlar arasında irtibatı sağlayan zaruri bir ihtiyaç olmuştur. İletişim sadece insanlara mahsus bir olgu değildir. İletişim madde âlemindeki her canlı varlığın ayrılmaz bir parçasıdır. Hayvanlar birbirleriyle irtibatı kendilerinde var olan yöntemlerle sağlamakta, bitkiler de hangi cinsten olurlarsa olsunlar diğer bitkilerle araçlar ve araçlar vasıtası ile bir nevi iletişim halindedirler.

Araştırmamız insan ilişkilerinde iletişim olduğundan işletmeleri oluşturan unsurların başında gelen insan sermayesinin en önemli özelliği kusursuz iletişimin işletmeye katkısı hayati önem taşımaktadır. Kusursuzu arayan insanoğlunun iletişimde bunu gerçekleştirebilmesinde iki önemli faktör öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki anlatabilmek, diğeri anlayabilmektir. Anlatma ve anlamanın her insan için özel bir stili vardır. Bu

özellik ortak bir stilde birleştğinde gerçek anlatma ve anlama gerçekleşir. Bu nedenledir ki iletişimin çeşitleri şu şekilde ortaya çıkar;

- Kişisel iletişim,
- Kitlesele iletişim,
- Siyasi iletişim,
- Sesli ve görüntülü iletişim,
- Yazım ve işarete dayalı iletişim,
- Elektronik, dijital iletişim (Gönenç, : 15.12.2017).

Bunlara ilaveten günümüzde duygudaşlık dediğimiz bir iletişim türü de yaygın halde incelenmektedir. Kendisini karşı tarafın yerine koyma ve karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme (Dökmen, 2001: 135) , modern söylenişle empati kurma. Bir olaya veya hadiseye kendisinin bakış açısının dışında, başkasının bakış açısıyla bakabilmek, etkili bir iletişim için gerekli yegâne düsturdur. Davranış bilimi uzmanları ve yaptıkları araştırmalarla karşılıklı iletişimde sözün etkisinin %7, ses tonunun etkisinin %38 olduğunu geriye kalan %55 'in ise beden dili, jest ve mimiklerin en etkili iletişim olduğunu ortaya koymuşlardır. Görüldüğü üzere bedenimiz duygu ve düşüncelerimizin yansıması gibidir (Cangil,2004: 70). Bu sebeple insanlar sözlerinden ziyade gözleriyle, bedenleriyle de iletişim kurarlar. Örgüt kültüründe doğru iletişim sadece çalışanların kendi aralarında veya yöneticileriyle yaptıkları bilgi aktarımında sesten ziyade nasıl anlattıkları da önem arz etmektedir. Bu iletişim sadece yöneticiler ve çalışanlar arasında kalmayıp üçüncül taraflar içinde böyledir. Tedarikçilerle iletişim, müşterilerle ve sektör temsilcileriyle kurum ve iletişimde işletme açısından çok önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminde iletişim her zaman ön planda olan bir gereksinimdir. İletişimin doğru yapılmadığı bir ortamda iş veriminden de huzurlu çalışma ortamından da söz edilemez. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerin başında doğru bir iletişim gelir. Sorunların genel olarak kaynağı; dikey iletişim olarak tanımlayabileceğimiz çalışanlarla yöneticileri arasındaki iletişim bozukluğu, yatay iletişim diyebileceğimiz çalışanla çalışanın iletişim bozukluğunda yaşanan eksiklikler ve bunların dışında informal diyebileceğimiz resmiyeti bulunmayan sosyal çevredeki söylenti, dedikodu şeklinde yayılan iletişimdeki problemlerden kaynaklanmaktadır.

İletişim eksiklikleri zamanında tespit edilip bertaraf edilmezse, işletmelerin ve kurumların çöküşüne sebep olur.

O halde İşletmelerde hem yöneticiler hem de çalışanlar doğru bir iletişim dilini öğrenmek ve doğru bir biçimde uygulamak zorundalar. İnsan Kaynakları Yönetim departmanlarının bu konuya gereken özeni göstermeleri belirli aralıklarla eğitim programları düzenleyerek yeni iletişim sistemlerini ve var olan fakat unutulmuş sistemleri de tekrar hatırlatan programlar düzenleyerek iletişim sorunlarının yaşanmasına engel olacak çalışmaları yapmaları gerekir. Sıkıcı konferanslar, paneller şeklinde değil, yine uzmanlık gerektirdiği şekliyle herkesin anlayabileceği bir anlatımla düzenlenmelidir.

Örgüt ve çalışan iletişimi: Örgüt-çalışan iletişimi işletmelerin sektörde var olmalarına katkı sağlayan en önemli unsurdur. İşyeriyle çalışanlar yanıtıcı bilgilenme ve eksik bilgi aktarımından kaynaklanan problemleri nedeniyle aralarında meydana gelen belirsizliğin yok edilmesi konusunda, işyeri yönetimiyle çalışanlar personeller arasında olması gereken iletişimin seviyesi ve etkinliği taraflar için önem taşıyor. Kurumda iletişimin sağlıklı yürütülmesi çoğu problemleri ortadan kaldırır. Çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık duygusunun artmasına yardım eder. İlişkilerin olumsuz yönde olması durumunda ise işyerinde çalışanlarla işyeri yöneticileri arasında onarılması güç zararlar açar.

Çalışanlar arasındaki iletişim: Çoğunlukla çalışanların işyerine olan bağlılıklarının örgütleriyle aralarında bir sorun olmamasına rağmen bozulması, genellikle çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde doğru bir iletişim sağlanamamasıyla ortaya çıkar. İşyerlerinde bu sorunların ortaya çıkarmış olduğu durum, verimde düşme, ağırlaşmış iş yükü, işe devam etmeme gibi sorunları sıralayabiliriz. Çoğunlukla bu iletişim sorunu aynı işyerinde çalışmak zorunda olan çalışanları birbirlerinden uzaklaştırmıştır. İşyeriyle aralarında büyük bir engel halini alarak nihayetinde örgütsel bağlılığın kaybolmasına sebep oluyor. Tersine durumda ise işletmede birlikte hareket etme arzusu ve birliktelikle örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına vesile olmakta (Koçel, 1995: 131).

İş doyumu: Personellerin aldığı vazife ve sorumlulukları işyerinin sunduğu olanaklarla iş yapılması, başarmak ve elde edilen kazançların beklentilerini karşılaması anlamına da gelen iş doyumu, işgörenlerin olduğu kadar işletmelerin peşinde olduğu en büyük hedeflerindedir (Erdoğan, 1996: 32). İş doyumu, tek başına verdiği mesajla işgörenleri

belli bir doyunluğa ulaştırmakla kalmayıp; çalışanların arzu ettiklerini elde ettikten sonra, işletmelerine belli bir seviyede örgütsel bağlılık duymalarını sağlar. Böylece alışanlar, işletmelerine bir vefa duygusuyla bağlılıkları göstermek arzusunda olurlar.

Örgütsel güvenin tesisi: Işletmede yönetimin, çalışanlarının iş verimini yükseltmek ve onların huzur içerisinde çalışmalarını sağlamak için Şeffaf, adil bir güven ortamını oluşturması gerekir. Bu sadece szli olarak değil, işletme yönetiminin elle tutulur somut bildirelerle de çalışanlarının gözünde güven tesis etmesi gerekir. alışanlarını ne derece önemsediğini gösterecek bir yönetim sergilemeleri önemlidir. Yöneticilerinin kendileriyle direk, yalın, etkin bir iletişim kurduğunu böylece emeklerine değer verildiğini anlayan iřėrenler, bunu karşılıksız bırakmaz, belli bir süreçte örgütsel bağlılığa doğru adım atacaktadırlar. Böylelikle de çalışanlar giderek çalışma tempolarını yükselteceklerdir (Demirel, 2008: 179).

Bu durumda, işletmenin yönetim ile çalışanları birbirlerine sevgi ve hořėrl bakacak birlik beraberlik içerisinde ortak menfaatlerini gzetenerler olarak işletmelerini sektörlerinde daha ileriye taşıyacaklardır. Kurulan güçlü iletişim ile yöneticiler ve çalışanlar her anlamda olumlu yönde oluşturacakları sinerji ile performanslarını kurumları işletmeleri için arttıracaktadırlar.

Kurumsal disiplin uygulamaları: Kurumsallık; kurum, kuruluş ve işletmelerin, doğrudan iletişim kurduğu, patron, lider yönetici ve önemli görülen bir personele bağımlı kalmadan da işlerini düzgün bir Şekilde sürdürebilmeleri ve geliştirebilmelerine olanak sağlayan yönergeler ve kuralların tümüdür. Kurumsallıkta işletmede yöneticisinden çalışanına kadar herkesin neyi ne kadar ve ne zamanda yapılacağının belli olduğu yönetmelikler, nizamnameler dizisidir.

Örgütsel bağlılık kavramı ışığında karşılıklı güvene dayanan kurumsal uygulamalarıyla birlikte iřėrenlerin, çalışmalarını bitirdiklerinde kendilerinin değerlendirildiklerini, bu değerlendirmelerin hakkaniyet lsnde olduğunun farkında olmalarıdır. Ve bu Şekilde kurumun yönetim anlayışıyla ilgili de pozitif bir düşünceye sahip olurlar. Işletmede, tarafların ortak olarak kabullendiği kurallara yönelik uygulamalar, iřėrenlerin güvenine mazhar olmuş kaideler ışığında ve kontrol baskısına gerek olmadan işler yoluna koyulacaktır. Bu durumdaki personelin kurumsal olarak kabullendiği kurallar, işletmeye

olan güvenleri, ilerleyen günlerde işyerlerine karşı duydukları bağlılığı da artıracaktır. Çalışanların genel olarak beklentisi, çalışanların disiplinsizlikleriyle ilgili yönetim tarafından yapılan uygulamaların eşit ve uyumlu neticelenmesidir.

Terfi: İşletmelerde işlevsel insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun bir parçası olan, kendi içinde farklılık arz eden bir uygulama bütünlüğü bulunan terfi sistemi, en başta iş tatmini olmak üzere birçok faktöre göre etkin bir yönü bulunmaktadır. İşletmede, işgörenlerin özveriyle sundukları emekleri, bu emeğin karşılığının adil bir şekilde değerlendirildiği düşünüldüğünde çalışanların yukarıya doğru yükselmesi, emeklerinin takdir edildiğini ve başarıya ulaştığını düşünecektir. Böylece mevcut performans yükselmesine yol açarak işgörenler teşvik edilirken, işyerinde çalışanların kendi kurumlarına olan bağlılıkları arttırılacaktır (Kök, 2006:294).

Bazıları terfi kararlarının örgütsel bağlılığa doğrudan etkisinin olmadığını iddia etse de ilerleyen zamanlarda terfi süreci doğru yönetildiğinde çalışanları işletmelerine bağlılığı olumlu yönde artacaktır. Dikkat edilmesi gereken husus terfi mekanizmasını işletirken hakkaniyet ölçülerine titizlikle özen gösterilmesi gerekmektedir. Doğru terfiler işletmeyi başarıya taşıırken, hakkaniyetten uzak bir terfi, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere ve tepkilere yol açacaktır.

Örgüt kültürü: Kurumlar her ne kadar kendine özgü kurallar çerçevesinde hareket eden sistemler olarak görülse de kurumların oluşturdukları örgüt kültürü kurumun kimliğini ortaya koymakta, böylece kurum sektöründe edindiği pozitif kimliklerini zaman içerisinde çalışanlarına kabul ettirebilirler. Çalışanlar nihayetinde kurumun bu kimliğinin bir üyesi, bütünün bir parçası olması sağlanmakta. Örgüt kültürü de böylece işletmede oluşumunu tamamlamaktadır.

Örgüt kültürü, çevrenin de algıladığı şekliyle pozitif değerler üzerine inşa edildiğinde, en kısa sürede tüm işyeri çalışanları tarafından da benimsenecektir. İşgörenler, işletmelerinde gördükleri, yaşadıkları olumlu hava sonucunda bu kültür kendilerine çekici gelmektedir. Örgüt kültürü zamanla daha da pekişerek, çalışanlara göre işyerleri için kuvvetli bir bağlılık kendiliğinden meydana çıkacaktır (Gülova, 2012: 61). Güçlü, kuvvetli örgüt kültürü çalışan açısından her daim çekiciliğini koruyacaktır. Dolayısıyla sağlıklı bir örgüt kültüründen ayrılmak her zamankinden daha zor olacaktır.

Örgütsel adalet: İşletmelerde kurumsal yapıyı ayakta tutan en büyük etken örgütsel adaletin varlığıdır. İşletmelerde çalışanlar kendilerini yönetenlerin kendileri ile ilgili ve tüm çalışanlarla ilgili adil bir yönetim sergilemelerini arzu ederler. Yöneticiler çalışanlar arasında eşit ve adil bir yönetim uyguladıklarını kurumsallık çerçevesinde onlara ispatlamak durumundadırlar. Adil bir yönetim için işletmede belli dengeleri de gözeterek çalışanlardan onay alırlar. Bu dengelerin oluşumunda ve hassasiyetleri gözetilmesinde işletme yöneticilerine önemli bir vazife düşmektedir.

Çalışanların kendileri için örgütsel adaletin tam manasıyla tesis edildiğini görmeleri ve kurumdaki tüm faaliyetler için geçerliliğini fark etmeleri, çalışanların örgütsel entegrasyonunu sağlayacak, çalışanların aralarındaki sorunların çözümünde de örgütsel adalete güvenin tam olmasını sağlayacaktır. Sorunların adilane şekilde çözüme kavuşması, işletmedeki yöneticilere güvenle ve işletmelerine örgütsel bağlılık duymalarında, öncü bir etkisi vardır (Ulukapı, 2004: 771).

Örgüt içerisinde adaletin hakkıyla uygulandığını anlayan işgörenler açısından işletmelerine ve yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel bağlılığa önemli bir katkıdır. İnsanın doğasında olan adalet duygusu hayatına nizam vermede en önemli dürtüdür. Kurumuna ve yönetimine karşı güven duygusu besleyen çalışan için gereksiz eleştiri ve sorgulamalar azalacak, işletmenin işleyişini ve kararlarını rahatça onaylayacaktır. İşletmesine bağlılık duygusuyla işyerini, yöneticilerini, çalışanlarını ve ortaya çıkarılan hizmet ve ürünleri her platformda savunacaktır.

Yönetici profili: Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan biri de yöneticilerin profilleridir. Yönetici profilinden evvel yönetici odaklı çalışanların profillerine bir göz atmak konuya bütüncül bakmamıza olanak sağlar. Kimi çalışanlar yöneticileri ile sürekli iletişimde kalmak, beğenilmek, onay almak ister. Kimi çalışanlar da yönetici ile işe alım sürecinde tanışarak, iş tanım ve gereklerini kabul ettikten sonra yöneticinin yüklediği sorumluluklarını layığıyla yaparak, ücretini hak etmeyi arzularlar. Bu çalışanlar için önemli olan sürekli yöneticinin karşısına çıkmak değil, yöneticinin yüklediği ödevleri sorumluluk bilinciyle yerine getirmektir. Emegini esirgmeden ürettiği ürün veya hizmetle takdir görmek ister. Tanımladığımız ilk çalışan için işin, iş tanımlarının ve gereklerinin zamanında ve gereği gibi yapılıp yapılmamasından ziyade, yöneticinin gelişigüzel onayı yeterlidir.

Çalışan profilini ortaya koyduktan sonra yöneticilerin, çalışanlarıyla doğrudan ilişkiler kurması çalışanları önemsediklerini gösterme özelliği, çalışanlar üzerinde pozitif yönde etki yapmaktadır. Yönetimi altında olanlarla iyi iletişim kuran, onlarla hasbihal eden, onların beklentilerini önemseyerek dinleyen ve olası beklentilerini karşılamaya gayret gösteren bir yönetici ideal bir idarecidir. Adaletli olması, çalışanlarla vakit geçirmesi, tüm çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımları konusunda teşvik edici olan yöneticilerin bulunduğu bir çalışma ortamında örgütsel bağlılığı işlevselleştirmek kolay olmaktadır (Karahan, 2008: 147).

Yönetici; tüm emri altında çalışanları iyi tanıyan, sorunlarını yakından bilen, iş takibini titizlikle yapabilen, değerler ve normları eşit olarak gözetken, iş akışını süreçleriyle gayet iyi bilen, sürekli bilgi ve birikimini geliştiren, ön yargılarla hareket etmeyen, yeri geldiğinde affedici olabilen, adil bir yönetim sergileyen, kural ve yönetmeliklerini iş ve işçi sağlığına göre dizayn eden, çalışanlarına kapısı sürekli açık olan, insan haklarına saygılı, ileri görüşlü ve sabırlı olmalıdır. Bu özelliklerden ekseriyetini şahsında toplayan yönetici çalışanlar takdir etmese de iyi bir yöneticidir.

Yöneticilerin en zayıf olanları ise kendisini çalışanlardan farklı gören kibirli yapıdaki kişilerdir. Onları işi bilmeyerek çalışanın doğru-yanlış her dediğini şirinlik için onaylayan yöneticilerdir. Böyleleri kısa vadede sevilse de uzun vadede işletmeye ve çalışanlara ne kadar zarar verdiği anlaşıldığında kanaatler negatife dönüşecektir. Çalışanlarla yöneticilerin arasında ciddi derecede mesafe olduğunda iş akışlarında ve ürün-hizmet çıkışında olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Bu mesafelerin aşılması için yöneticilerin sık sık araziye inmeleri ve iletişim için fırsatlar oluşturmaları gerekmektedir. Bazen bir tebessüm bile karşı tarafın buzları eritmesine neden olabilecek bir fırsata dönüşebilir.

Kurumsal yönetim anlayışı: İşletmelerin hiyerarşide yer alan yöneticilerinin kurumsallık etrafında ortak paydaya sahip olmaları gerekir. Birine göre yararlı olan diğerine göre zararlı olabilecek kadar zıt fikirlerde bile ortak bir sonuca ulaşabilecek uzlaşma ortamını oluşturabilecek bir yapıya sahip olunması gerekmektedir. Hiyerarşiler arasında iletişimin zamana ve mekâna bağlı kalmaksızın kesintisiz olması gerekmektedir. Yönetici vasıflarını içine alarak kapsayıcı olan bir kurumsal yönetim anlayışı, kurum veya işletmenin büyüklüğü, işleyişi ve çalışanlarının süreçlerde aldığı rol gibi fonksiyonları bünyesinde bulundurur.

Kurumsal yönetim anlayışına göre tesis edilmiş kurallar, yönetmelikler ve normlar kişilerin kanaatlerine göre değişmeyen herkes tarafından kabul edilebilir bir sistemi ifade etmelidir. İş akışları ve departmanlar arası önemli sayılabilecek, dahası kurumsal yönetim anlayışının adil uygulanmasını engelleyecek farklılıklar içermemelidir. Departmanlar arası rekabet verim artırıcı bir özelliğe sahip değilse işletmenin kurumsal yönetim anlayışı omurgasının çatırdamasına da yol açabilir. Her bir birim yöneticisi kurumsal yönetim anlayışına riayet etmeli ve katkı sağlayacak faaliyetler içerisinde bulunmalıdır.

Örgütün sahip olduğu kapasiteye göre, emri altındaki çalışanlara dokunan ve işletmenin her bir departmanına destek olan bir yönetim anlayışı ortaya konması, her bir işyerinin hedefinde bulunmalı. Yöneticiler ve yönetimi altındakilerin ortak sorumluluk ve vazifeleri olduğu hallerde de yöneticilere daha büyük vazifeler düştüğü bilinmektedir. İşletmelerde değişik birimlerde görev alan çalışanların kendilerinin varlıklarında idarecilerin haberdar olunduğunun hissettirilmesi elzemdir. Bu onların işyerlerini ve yöneticilerini sevmelerine, saygı duymalarına ve işyerlerine kurumsal olarak bağlı hareket etmelerine yardımcı olacaktır (Koçel, 1995: 131).

Günümüzdeki işletmeler ve kurumlar için meşakkatli olan kurumsal yönetim anlayışına ayak uyduran kurum ve işletmeler dışarıdan gıpta ile bakılan organizasyonlar olarak karşımıza çıkarlar. Kurumsal yönetim anlayışını kurum ve işletmelerinde yerleşik hale getiremeyen organizasyonlar sektörlerinde lider olma, markalaşma gibi yüksek düzeylere bir türlü ulaşamazlar. Bu tür işletmeler veya kurumlarda iş akışı da üretilen hizmet de ya gelişigüzel ya da rastlantı sonucu oluşmuş imajı veren çıktılar ortaya koyduklarından ilerleme kaydedemedikleri gibi sektörde en dibe düşerek kaybolurlar. Kurumsal yönetim anlayışı lider şirketlerin ve markaların vazgeçilmez yönetim biçimidir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Davranışsal bağlılık: “Tutumsal bağlılık” ya da “duygusal bağlılık” olarak da adlandırılan davranışsal bağlılıkta işletmelerde çalışanlar, işletmelerinde çalıştıkları süre içerisinde çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine bağlılıkları oluşmakta ve her zaman onlarla beraber hareket etmek isterler. Duygusal anlamda da belirginleşen bu bağlılık, iş tatmini de etkileyen unsur haline gelmektedir. Örgütsel bağlılıkta, çalışanlar için kurumlarının öngördüğü normlara ayak uydurmak bile kendilerini iyi hissetmelerine ve vazifelerini en azami seviyede yerine getirdiklerine inanmalarına sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılığın

bu çeşidi diğer bağılıklara nazaran daha güçlüdür, çünkü manevi hisler, bağılığa süre ve etkinlik noktasında önemli ölçüde etkilemektedir (Bozkurt, 2013: 124).

Davranışsal bağılıkta insan uzun zaman birlikte çalıştığı kişilerle olan münasebetler sebebiyle birlikte sevinir, birlikte hüzünlenirler. Aynı ortamı paylaşır, aynı havayı teneffüs ederler. Her fırsatta birbirlerine destek olarak bir dayanışma güdüsü sergilerler. Davranışsal bağılığın örgütsel bağılığa da önemli bir katkısı vardır. Çalışan iş arkadaşlarında ayrılamaz, mesai bitiminde bile ortak etkinlikler düzenleme gereği duyarlar. Davranışsal bağılığa olumsuz bir örnek verecek olacaksak, uzun süre birlikte çalışanlarda duygusal bağ olduğundan hiç düşünmeden iş arkadaşının olumsuzluğunu kapatma veya gizleme yoluna giderler. Çoğu zaman bu olumsuzluk her ikisinin de cezalandırılmalarına yol açar.

Örgütsel bağılığın sürekliliği: Genelde çalışanların kar-zarara katkıları ve çıkar ilişkilerine göre değerlendirdikleri bağılığın çeşidi olan bağılıkta süreklilik, işletme ya da kurumda çalışanlar, kurum içerisinde kalmaya devam kararları ile kurumdan ayrılma kararlarının kendilerine ne getireceği ve ne kaybettireceğini hesaplamaktadırlar. Kimi zaman duygusallığında var olduğu bu hesaplama sürecinde çalışan kişi işinden ayrılmasının kendisine kısa veya uzun vadede menfaatine olmadığını düşünse kurumuna veya işyerine karşı bir örgütsel bağılık duygusu oluşmaya başlamış demektir. Üstelik hesapları yaparken kişi işyerinde kalmanın uzun vadede kazançlarının fazla olacağını görürse işyerinde bundan sonra daha verimli çalışma yönünde kendi kendini teşvik edecektir (Bozkurt, 2013: 125).

Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağılığın sürekliliği, işletme açısından da çalışan açısından da huzurlu bir çalışma ortamında, ortak menfaatler ve hedeflere birlikte yürümelerine olanak sağlar. Her iki taraf da belli bir tatmin duygusuna ulaşarak, daha başarılı olmak için mücadeleye zemin hazırlamış olacaktır. Örgütsel bağılıkta taraflardan birinin düşünceleri olumsuz seyredecek olursa, diğer tarafın düşüncelerini de etkilemesi de kaçınılmazdır. Süreç olumsuz seyrettiğinde ortada bir örgütsel bağılıktan söz etmek imkânı kalmayacağından taraflardan birinin ayrılma kararını almasına neden olacaktır. Her iki taraf da bu karardan belli oranlarda etkileneceklerdir. İşletme yetiştirmiş olduğu kurum kültürünü benimsemiş bir çalışanından olmuş, çalışan da yetiştirdiği, her aşamasını iyi bildiği bir iş akışının parçası olmaktan ve kurumsal olarak edindiklerinden, iş

arkadaşlarından ayrılmış olacaktır. Yeni bulacağı işte, yeni arkadaşlar ve yeni kurum kültürü edinmenin zaman alacağını da bilecektir.

Zorunlu bağlılık: “Normatif bağlılık” olarak da adlandırılan örgütsel bağlılığın bu çeşidi, çıkar odaklı değerlerden ziyade duygusal anlamda işgörenlerin mevcut sahip olduğu değerlerin ön plana çıktığı bir bağlılık çeşididir. Çalışanın zorunlu bağlılık içerisinde hassasiyet gösterdiği yaptıkları veya yapmayı düşündüklerinin insani anlamdaki karşılığıdır.

Zorunlu bağlılık ortamında işgörenler, işletmelerinde devam etmelerini görev addetmekte, genel olarak vicdani bir görev olduğunu düşünmektedirler. Zaman içerisinde kendilerini istihdam eden işletmeden memnuniyetleri, aldıkları maaş öncelikle kendilerine çeşitli imkânlar sağlayan işletmede işe devam etmek çalışan açısından artık bir görev olarak görülmektedir. Görevlerini vicdanında tartan çalışanlar, kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak için kurumlarında istihdama devam etmesinin artık gereklilik haline geldiğini düşünmektedir (Bozkurt, 2013:125).

Çoğu çalışan mevcut çalışma ortamlarını, çalışma şartlarını, çalışma arkadaşlarını, kendilerine iyi davranan yöneticilerini ve tatmin olduklarını düşündükleri ücretlerini bir kenara iterek maceraya atılmak istemezler. Çünkü her yeni işletme onlar için kendine uygun olan bir işletme bulma endişesini düşündürür. Yeni kurallar, yeni normlar, huylarını bilmedikleri yeni iş arkadaşları, çalışanına tavrının ne olduğunu kestiremediği yöneticiler ve zamanında emeğinin karşılığının karşılanıp karşılanamayacağı endişeleri zorunlu bağlılığın temel sebepleri arasındadır.

Bakmakla yükümlü olduğu ailesi ve düzenli ödemeleri olan çalışanların yeni bir işletmeye başlarken göz önünde bulundurması zorunlu olan sosyal dengelerdir. Bu dengeleri gözetmek zorunda olan insan yazı-tura atarak yaşayamaz. Sık işyeri değişikliği çoğunlukla belli bir sorumluluğu olmayan gençler tarafından seçenek olmaktadır. Yukarıda zikrettiğimiz özellikler zorunlu bağlılığı benimsemiş olan ve belli bir tatmini bulunanlar için geçerlidir. Tatmin olmayan yerde, yani yukarıdaki faktörlerin birinde bile olan olumsuz veri yeni bir işletme aramayı kaçınılmaz kılacak. Ancak, sorumluluklarını ve ödemelerini de göz önünde bulundurarak arayışa girecektir.

Allen ve Meyer'in geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımda ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Üç yaklaşımda da örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütle irtibatını sağlayan psikolojik bir oluşuma ve işyerinde çalışma veya çalışmama kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Güçlü gerçekçi bağlılığı olan iş görenlerin işyerinde kalma nedenleri buna ihtiyaç duymaları ve güçlü biçimsel bağlılığı olan iş görenlerin devam etme nedenleri ise, kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Uygur, 2015:21).

2.4. Örgütsel Bağlılıkta Sorumluluk Alanı

Örgütsel bağlılığın oluşumunda işletmenin çalışanlar için politikaları ve bu politikaların işletmeye ve çalışanlara getireceği katma değer sorumluluk bilincinin bir sonucudur. İşletmelerde hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerlerine düşen vazifeleri eksiksiz ve tamamlayıcı bir üslupla yerine getirmeleri sorumluluk bilincinin gelişimiyle alakalıdır. Sorumluluk alanlarını oluşturan iş görenlerin ve çalışanların tutum ve davranışlarıyla yönetim uygulamalarının uygulanış tarzının iş görenlere yansımasıdır.

İş görenlerin tutumları: İş görenler kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla başkalarının işlerini görerek para kazanmakta ve hayatlarını bununla devam ettirmektedirler. Bilgi ve becerilerine göre anlaştıkları bir işverenlere çalışmaya başladıklarında ana hedef geçinmek veya ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanma dürtüsüdür.

Örgütsel bağlılığın tarafı olan çalışanlar, örgütsel bağlılığı özümseyebilmek için işletmelerinin maddi ve manevi desteğine ihtiyaç duyarlar. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı duygusal hisleri kapsıyor olsa da temelde maddi kazanımların da önemli bir yeri vardır. Örgütsel bağlılık süreci içerisinde işgörenler, örgütlerinden kendilerine sağlanacak olan maddi ve manevi edinimleri de göz önünde bulundurmak, onların sayesinde işletmeye bağlılık duymakta ya da onların yüzünden işletmeye bağlı kalmaktan uzaklaşmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 123).

O sebeple örgütsel bağlılık konusunda çalışanların, sadece sürecin nihai aşamasında belirleyici olabildikleri, diğer süreçlerde sürecin yönetemedikleri görülebilir. Her ne kadar iş görenlerin tepkileri örgütsel bağlılık seviyesini belirleyecek olsa da işletmelerinin bakış açıları onlardan daha etkin önceliğe sahip olmaktadır. Ücret tatmini iş görenlerin örgütsel bağlılıktaki tutumlarını etkileyen en belirgin faktör olmaya devam etmektedir.

Örgütsel uygulamalar: Örgütsel bağlılığı oluşturan müessese olan kurumların, kurumlarındaki yönetim anlayışları ve uyguladıkları ücret politikaları neticesinde çalışanlarının kurumlarına bağlılık hissetmeleri veya örgütlerine bağlılık duymamaları konusunda belirleyici unsurdur. Onların bu tutumları örgütsel bağlılığın ölçüsünü belirlediği gibi çalışanlarının performans artışlarını da etkilemektedir. Kurumsallaşmış bir idare sistemi çalışanlarının tüm beklentilerini karşılaması veya karşılayamaması, süreçlerdeki diğer etkilenen faktörlere yön vermektedir. Doygunluk, verimlilik ve performansı etkilediği gibi örgütsel uygulamalar en çok etkisini örgütsel bağlılık üzerinde göstermektedir (Katz ve Kahn, 1977: 123).

İşletmelerin yönetim şekillerinin ve faaliyetlerinin örgütsel bağlılığın şiddetini ortaya koymakta daha belirgin biçimde öne çıktığını aşikârdır. Çalışanlarına yönetim uygulamalarıyla yön veren kurumlar, çalışanların duygularına da hitap ederler. Kurumlarda iş görenlerin örgütsel bağlılığı yöneticilerin kurumsallığı her alanda etkinleştirme oranına ve iş görenleri parya olarak değil birer arkadaş gibi görmelerine bağlıdır. İş görenlerde örgütsel bağlılığı pekiştirecek olan da yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Doğru kurgulanmış iş akışında her yönüyle çalışana verilen değeri anlamalarına sebep olacaktır. İş akışında iş görenlerin çalışma saatleri, istirahat saatleri yeterli olduğunda ve iş görenler iş akışındaki süreçleriyle birlikte ortaya konan nihai ürün ve hizmetin verdiği haz da birleşince örgütsel bağlılık kaçınılmaz olacaktır.

2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık: Asgari müştereklerde işletme yöneticilerinin iş görenlere sundukları imkânlarla, sunulan imkânlar dâhilinde iş görenlerin üretim verimliliği vasat bir seyir izlemektedir. Karşılıklı olarak işletme ve çalışanların birbirlerine sundukları imkânlarıyla ölçülebilen düşük düzeyde bağlılık, işletmelerinden beklentileri yüksek olan istediği desteğin karşılandığını düşünmeyen çalışanların içinde buldukları bir bağlılık düzeyidir. Beklentilerini yüksek tutan ve kendi işletmesinde bulamadığını düşündüğü beklentilerini başkaca işletmelerde kendi çıkarlarına daha uygun fırsatlar araştırma düzeyinde olan çalışanlar için düşük düzeyde bir örgütsel bağlılık söz konusudur. Her ne kadar böyle bir bağlılığı kontrol altında tutabilmek kolay olmasa da işletmelerin çalışan lehine üzerlerine düşen görevleri yapmamalarından kaynaklanan

düşük düzeydeki örgütsel bağlılığı düzene koymak kolaydır; çalışan lehine düzenlemeler yaparak çalışanların başka arayışlara girmeleri engellenebilmektedir (Balay, 2000: 85).

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın ortaya çıkışında ana sorumluluk sahibi işletmelerin işletmenin uyguladığı politikalarıdır. Çalışanların memnuniyetini sağlayacak düzenlemeler ve politikalar üretilmediğinde işletmenin çalışanları çareyi dışarıda başka işletmelerde veya sendikalaşmada aramak mecburiyetinde kalacaklardır. İnsan kaynakları yönetiminin eksik ya da başarısız uygulandığı alanlarda bu tür sorunlarla sık karşılaşmaktadır.

Orta (ılımlı) Düzeyinde Örgütsel Bağlılık: Orta seviyede örgütsel bağlılık, işletmelerin çalışanlarıyla ilgilenemedikleri ve memnuniyetin yeterli seviyede olmadığı durumları tarif etmektedir. Çalışanlar, sürecin tam ortasında kalmakta ne işletmelerine tam bağlı kalmakta ne de onlardan ayrılmak istemektedirler. Böyle orta düzeydeki örgütsel bağlılıkta, çalışanların yöneticilerin sorunlarını fark edeceklerini ümit etmekte, kararsızlıklarına rağmen çalışmaya da devam ederek, beklentilerinin büyük ölçüde karşılanacağını düşünerek konumlarını koruma çabasına girerler. Her ne kadar işletme yönetimi ile çalışanları arasında kopukluk söz konusu olsa da bu düzeydeki bağlılıkta, çalışanların devamlı ve güçlü bir örgütsel bağlılık hissetmeleri de mümkündür (Bayram, 2006: 125).

Orta düzeyde örgütsel bağlılık sorunu ile karşı karşıya olan işletmeler çalışanlarının nabzını tutmalı periyodik olarak beklentilerinin seviyelerini anketlerle ölçmelidir. Çalışanın sorunlarını ve beklentilerini tespit eden işletmeler gerekli tedbirleri aldıkları takdirde yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığına yelken açabilirler. Bu orta seviyeli bağlılık genelde sektörlerin ekonomik kriz dönemlerinde daha çok ortaya çıkar. İşletme yönetimi önünü göremediğinden çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamazlar, asgari veya orta düzeyde bir karşılık verirler. Çalışanlarda kriz dönemlerinde dışarıda, sektörde başkaca işletmelerde iş imkânını araştıramazlar. Eldeki imkânları idare ederler.

Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık: İşletmelerin insan kaynakları yönetimi departmanlarının gereği gibi çalışarak raporlar hazırladığı ve işletmenin de bu yönde iyileştirmeler yaparak çalışan memnuniyetini yüksek tutabildiği bağlılık düzeyidir. Bu şekilde işleyen bir sistemde çalışanların kurumlarında yüksek bir performans ile

çalışmaları gayet normaldir. Çoğunlukla işletmelerine sıkı sıkıya manevi ve duygusal değerlerle bağlı olan çalışanlar, kurumlarının kendilerine cömertçe sundukları imkânlar ile kurumlarına bağlılıklarını sürdürürler. Başkaca arayışlara girmezler. Bu bağlılık zarar görmesi kolay görülmemekte ve çalışanların kurumlarının dışında bir başka arayış düşünmeleri söz konusu olmamaktadır. Bu düzeyde çalışanlar insanlar için gayet yüksek düzeyde bir iş tatmini söz konusudur (Doğan, 2007: 55).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hem çalışanlar için hem de yöneticiler için arzulanan bir bağlılık şeklidir. Taraflar birbirinden memnun, birbirlerini anlayan ve bu doğrultuda yüksek performansla ürün veya hizmet üreten bir işletme olarak sektörlerinde başarıyı yakalama fırsatı olan yegâne bir işletme oluverirler. Sektör lideri olmaya daha yakındırlar. Markalaşmak da kolay olur.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Kurumsal Değerleri Benimseme: Örgütsel bağlılıktan söz edebilmemiz için, çalışanların işletmede ortaya konmuş normlar ve değerlere sahip çıkıp çıkmadıklarına bakılır. İşletme değerleri ile ilgili sergiledikleri tavırlar, verdikleri önem incelendiğinde örgütsel bağlılıktan söz edilebilir.

İşletmenin tarihi, temel inanç ve varsayımları, sahip olduğu ve değerleri, sembol ve ritüelleri ve de bu değerleri anlamlı hale getirmek adına işletmede sergilediği tutum ve davranışları benimsemek, bunlarla uyum sağlayan çalışanlar, örgütsel bağlılık konusunda önemli bir adım atmış demektir; çünkü kurumlarının değerlerine sahip çıkarak bu yöndeki etkinliklerine katılım gösteren çalışanlar için örgüte sahip çıkmak ve onun için yüksek bir verimlilik sunmak daha kolay olmaktadır. Söz konusu değerlerin taraflarca öne çıkarılması işletme ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin kurulduğunun da göstergesidir. (Gül, 2002: 43). İşletmesinin kurumsal değerlerini benimsemiş çalışanlar yöneticileri ve diğer çalışanlarla uyum içerisinde çalışırlar adaptasyonda çok fazla zorlanmazlar.

Örgüt İçin Çalışanın Fedakârlığı: Kurumu ile örgüt bağlılığını sağlamış çalışan kurumu için fedakârlık yapmaktan kaçınmayacaktır. Zaman içerisinde işletmenin tarihi, kültürü ve değerlerini benimsemiş ve onun sistemine kendisini kolayca adapte etmiş bir çalışan örgütüne katkı sağlayacak genel çıkarlarına hizmet etmek için bazı fedakârlıkları

gerçekleştirmek zor olmayacaktır. Çünkü memnun çalışanların kurumları için kendilerinin de bir şey yapma hissi onları bu davranışa doğal olarak itmektir.

Örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan bir çalışan için öncelik her zaman işletmesinin çıkarları olabilir. Çünkü söz konusu çalışan kendisini kurumun bir parçası olarak görebilmekte, işletmenin çıkarlarını koruduğunda kendi çıkarlarını da koruduğunu düşünmekte ve bu sayede de varsa beklentilerinin de karşılanabileceğini öngörmektedir. Böylece çalışanların fazla mesaiye kolay kalması, kendi görev alanının dışındaki sorumlulukları da alma ve departmanları dışındaki iş arkadaşlarına gönüllü ve karşılıksız destek vb. fedakârlıkları yapması doğal hale gelmektedir (Erdoğan, 1996: 47). Sorumluluk bilinciyle hareket eden çalışanlar daima karşılık beklemeden fedakârlıktan çekinmezler.

Fedakârlık için çalışanın kuruma bağlılığının üst seviyede olması muhakkaktır. Gönüllü fedakârlık ancak ulvi anlayışlarla ortaya çıkan bir durumdur. Fedakârlığın karşılığının illa maddi değil manevi de olabileceğini öngörmekte, belki toplum yararını gözettiği veya diğer çalışanların yararına bir iş yaptığı güdüsü ile hareket etmektedir. Bu süreçten kazançlı çıkanın taraf ise işletmenin kendisi olacaktır. Ancak bu fedakârlıklar bir beklentiyle yapılıyor ve işletme nezdinde çalışanlara karşı bir geri dönüş olmuyorsa örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir.

Çalışanın Örgüt Kimliği ile Özdeşleşmesi: Çalışanların çoğu toplum tarafından marka olarak görülen, itibarı yüksek işletmelerde çalışmayı arzu ederler. Kurum kendi kimliğini oluştururken kurumsallaşma aşamasında örgütsel bağlılığın tüm gereksinimlerini yerine getirmiş, sektörde önce lider sonrasında markalaşarak adından söz ettirmeyi başaramıştır. Herkes böyle bir markanın ve kurum kültürünün bir parçası olmak ister. Kurum zirveye adım adım ilerlerken yöneticilerinin ve çalışanlarının fedakârlıklarıyla da bu duruma gelmiş olabilir. Çalışanlar işletmenin kurumsallığına, tarihine ve temel değerlerine titizlikle riayet etmek zorundadırlar. Bu konularda tavizsiz bir yaklaşımla karşılaşacaklardır. Böyle güçlü bir işletme aidiyet duygusu tam olan doğrudan örgütsel bağlılığı ile sorumluluklarını eksiksiz yerine getiren çalışanlarla birlikte yürümek ister.

Çalışanın örgüt kimliği ile özdeşleşmesinin belki de en önemli yararı, çalışanların zaman içerisinde işletmelerini, iş ortamı dışında da savunabilecek derece güçlü ve etkin hale gelmeleridir ki bu durumda kurum kendisine aidiyetle bağlı ve kendisi için fedakârlıktan

kaçınmayan bir ekibe sahip olmuş demektir. Çalışanların duygusal anlamda da işletmelerine bakış açıları son derece güçlü, kararlı ve kalıcı olmasının yanı sıra iş doyumunu da aynı oranda olmakta, dış etkenlerden olumsuz yönde etkilenmeyecek bir hale gelmektedir (Bayram, 2005: 131).

Özdeşleşme, çalışanın kurumunun üniformasından aksesuarlarına karşı bir aidiyet duygusu oluşturur. Bu özdeşleşme hissi ile beraber aidiyet duygusu çalışanların birlikteliğine katkı sağlar, birbirlerine baktıklarında kurumlarını görürler. Kurumlarıyla guru ve onur duyarlar.

İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın göstergelerinden biri olarak içselleştirme, örgütüne bağlılık konusunun iş ortamından dışarı taşarak bireyin bağlılığını sosyal hayatına da taşıması ve kendi iç dünyasında da söz konusu durumu değerlendirmeye devam etmesidir. Kurumunu artık içselleştirmiş çalışan birey, örgütsel bağlılığın ilk göstergelerinden olan kurumsal değerleri benimseme süreci, kendi sosyal dünyasındaki kültürel değerleri ile de eşleştirebilmektedir. Eğer ki bu eşleştirme taraflar açısından olumlu sonuçlar doğuruyorsa örgütsel bağlılığı gerçek ve güçlü anlamda içselleştirmiş demektir. Bu içselleştirmeyle çalışan, örgütün değer, norm, amaç ve hedeflerinin zaman içerisinde vazgeçilmez olduğunu görmesi bunu iç dünyasında kabul ettirmesi, böylece bireyin bu amaç ve hedefler için mücadele etmesi anlamını da taşımaktadır (İnce, 2005: 11).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Ehemmiyeti

Örgütsel bağlılık işletmelerde çalışma düzenini ayakta tutan en önemli unsurlardandır. Önemli olmasını sağlayan en önemli faktörde işletmelerin veya kurumların kurumsallığının yerleşik hale gelmesidir. Kurum ve işletmelerin kurumsal çekiciliği örgütsel bağlılığın önemini perçinleyen bir faktördür. Örgütsel bağlılığın pozitif seyretmesinde ortaya çıkan pozitif çıktılardan her iki tarafta olumlu yönde etkilenecektir.

Örgütsel bağlılığın önemini şöyle sıralamak mümkündür:

- Örgütsel bağlılık işletme için çalışanların verimliliği ve de kurumsal çıkarlar açısından arzu edilen bir davranıştır,
- Örgütsel bağlılık çalışanların işten ayrılma ya da işletmelerinde kalma konusunda son derece etkin bir faktördür,

- Örgütsel bağlılık kuvvetli olan çalışanlar her zaman performansı yüksek olan çalışanlardır, işletmeninde performansına katkı sağlamaktadır,
- Örgütsel bağlılığın yüksek seviyesinde ortaya çıkan fedakârlık kavramının gerçek anlamda örgütsel bir vatandaşlık da oluşturma kapasitesinin söz konusu olması (Bayram, 2005: 127).

2.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırma yapılmış ve literatürlere yansımıştır. Araştırmacıların bazıları örgütsel bağlılığı psikolojik açıdan ele alırken, bir kısmı sunulan imkânlar ve çevresel faktörlerin etkisi üzerinde durmuşlardır. Bazı yaklaşımlar incelendi başlıklar altında ele alındı.

2.8.1. Richard T. Mowday Yaklaşımı

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının olup olmadığından ziyade, Mowday'ın örgütsel bağlılıkların derece derece ortaya çıktığına katılan araştırmacılar, duygusal, davranışsal ve zorunlu bağlılık düzeylerinin birbirinden farklı etkenlere bağlı olduğunu da ortaya koymuşlardır. Mowday'a göre, örgütsel bağlılığı üçe ayrılmaktadır, duygusal, davranışsal ve zorunlu bağlılık. Mowday örgütsel bağlılığın oluşmasında sadece çalışanlara değil işletmeler ve yöneticilerine de sorumluluk düştüğünü belirtmiş (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Mowday konuya geniş çerçevede ele aldığını belirten araştırmacılar örgütsel bağlılığın varlığının tek bir sınıflandırmayla açıklanamayacağını, bağlılığın oluşmasında başkaca etkenlerinde olması gerektiğine ışık tutmuşlardır. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesine olanak sağlayacak ortamın çalışanların emeklerini sarf ettikleri işletmeler ve bu işletmelerin yöneticiler tarafından oluşturulabileceğini dile getirmiştir. Yöneticilerin ve işletmelerin çalışanlara sağladıkları imkânlar dâhilinde örgütsel bağlılığın var olacağını, imkânların çalışanlar üzerindeki doyurucu etkisi ölçüğünde bağlılık derecelerinin artacağını da ortaya koymuşlardır.

2.8.2. N. J. Allen ve J.P. Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık modelinde üç ayrı yaklaşıma yer vermişlerdir. Duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Neredeyse

Mowday'ın sınıflandırması benzeri bir değerlendirme ile örgütsel bağlılığı ele alan Allen ve Meyer'in Mowday'den farkı bireyin kişilik özelliklerini ön plana çıkarmaktır.

Allen ve Meyer, bağlılığın bu üç unsurunu göz önünde bulundurarak, örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve biçimsel şeklinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Mowday ile aynı sıralamayı gerçekleştiren Allen ve Meyer, bireyin kişisel özelliklerini merkeze alarak güçlü rasyonel bağlılığı olan çalışanların örgütte kalma gerekçeleri buna ihtiyaç duymalarından kaynaklanmakta, güçlü biçimsel bağlılığı olan çalışanların işyerinde kalma nedenleri ise, kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Uygur, 2015: 20).

Bir örgütsel bağlılık duygusunun varlığı ya da yokluğu ya da etkisinden söz edebilmek için önemli unsur o duyguları yaşayan bireydir. Sadece bireyin tek başına varlığı konuyu açıklamaya yetmez. Örgütsel bağlılık sınıflandırması yapılırken, bireyin sahip oldukları kişisel özellikleri, işletmelerinin sunduğu ya da sunmadığı imkânlar da tartışmalara dâhil edilmelidir. Kurumunun kendisi için kısıtlı imkânlar sunmasına rağmen tok bir iş gören için sahip oldukları yeterli olabilmekte ve diğer yanda sürekli olarak istekleri bulunan bir çalışan için kurumunun sunduğu sınırsız imkânlar bazen yeterli gelmeyebilir, gerekli doyuma ulaşmayabilir ve bu da örgütsel bağlılığın önünde bir engel teşkil etmektedir (Sevinç, 2012: 267).

2.8.3. Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında, örgütsel bağlılığın temelini işletme veya örgütüyle oluşan psikolojik bağına endekslemektedir. O'Reilly ve Chatman, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın, uyum göstermesi, özdeşleşme ve benimseme olarak üç şekilde oluştuğunu belirtmişlerdir. Uyum gösterme bağlılığında temel olan, maddi ödülleri kazanabilmek için örgüt bir araç olarak görülür. Çalışanlar böylece tutum ve davranış biçimlerini maddi ödülleri kazanabilmek ya da korkuyla cezalardan korunma temeline dayandırmaktadırlar (Uygur, 2015: 14).

Örgüt ile çalışan arasında ortaya çıkan psikolojik bağın gelişmesinde rol oynayan bir mekanizma da özdeşleşmedir. Çalışanların örgütlerine bağlılığı, örgütün temel değerleri, örgütün amaç ve hedefleri ile tutumlarıyla özdeşleşmesiyle oluşur. Bu özdeşleşmenin derecesi, çalışanların örgütlerine bağlılığının nedenleri ve örgütün özelliklerine göre değişiklikler gösterebilir. Özdeşleşme şeklindeki bağ, çalışanın grup içerisinde tatmin

olacağı bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı doğrultusunda devam eder. Çalışan örgütünde kalmaktan gurur duyar, örgütünün temel değer ve hedeflerine inancı tam olarak saygı duyar.

Benimsemeye dayalı bağlılık, tamamıyla örgütsel ve bireysel değerlerin iş yeri içerisinde birbirleriyle uyumuna dayanır. Çalışanın bu bağlılığa ilişkin tutum ve davranışları, örgütündeki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Uygur, 2015: 14). Çalışanların kendileri için belirlenmiş olan rollerinin gerektiğinden daha fazla gönüllülük esasına dayanan örgüt yararına davranışlar sergileyerek, uyuma dayalı bağlılıktan ziyade özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bir örgütsel bağlılığa gerek duyarlar.

2.8.4. Daniel Katz ve Robert L. Kahn Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın çalışanların üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacıların önde gelenlerinden Katz ve Kahn, bağlılık kavramının çalışanlar açısından çalışma ve iş ortamının dışında da önemli ve faydalı etkilerinin bulunduğunu ortaya koymaktadırlar.

Katz ve Kahn'ın aslında temel yaklaşımı, bağlılığın sadece örgüte karşı bir duygusallık olmadığıdır. Katz ve Kahn, çalışanların örgütüne olan bağlılığın ortaya çıkması hem örgütün içerisinde hem de dışında, bu bağlılığın kendilerini olumlu bir şekilde yönlendirdiği kanaatindedirler. Böylece insanlar iş ortamlarına olan bağlılıklarıyla motivasyonu yüksek bir şekilde çalışırken, iş dışında da, özel hayatlarında da örgütlerinin bir parçası olarak duydukları gurur ve alacakları keyif ile hareket ederler ki bu da çalışanların yaşam kalitelerine dolaylı da olsa etki etmektedir (Çakınberk, 2011: 94). Her ne kadar iş ve özel hayatın sorunlarının birbirine taşınması arzu edilmese de olumlu sayılabilecek motivasyonların her iki hayatı da olumlu etkilediği bir gerçektir. Örgütsel bağlılık da bunu etkileyen unsurlardan biridir.

2.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi unsurları örgütsel bağlılığın sağlıklı oluşabilmesine katkı sağlar. Üretimin ana omurgasını oluşturan insan sermayesi doğru yönlendirildiğinde başarılı olur. Çalışanların içlerinden geldiği gibi çalışmalarının sonucunda düzensiz, işletmenin hedeflerinden uzak, kalitesiz, alelade bir üretim neticesi ortaya çıkar. Mal veya hizmet üretiminin her anının planlanmış, riskleri göz önüne alınmış sürecine işgücü

unsurunun uyumu ile gerçek başarı sağlanabilir. Nasıl ki her kafadan bir ses çıktığında karmaşa ortaya çıkıyor, bunun tam tersi her aşaması büyük bir organizasyon içerisinde ahenkle çalışan bir sistem adeta orkestra misali ahenkli ve herkesin hoşuna gidebilecek bir senfoni ortaya koyarlar.

İnsan kaynakları yönetiminde planlama yapılırken yapılacak iş gereği sadece ücret beklentisi içerisinde olan işgücünden ziyade yapacağı işi sevecek, benimseyecek ve betimleyecek bir işgücü tercih edilerek hazırlanır. Sadece ücret mukabili emeğini ortaya koyan bireyin tatmini sayılarla ölçülebilecektir. Oysa işe kendini kaptıran ve severek yapan birey hem emeğini sanatçı duyarlılığında sanat eseri misali katkısı ile tatmin olur ve karşılığında aldığı ücreti hak ettiği düşüncesi ile de belli ölçüde kademedeki duygusal doyuma ulaşır. Bu şu anlama gelmemeli, işi severek yapan ve tatmine ulaşan birey takdir edilen ücreti tatminkâr bulduğundan değil, adı önceden konmuş kurallar dairesinde onu hak etmenin huzurunu yaşar. Elbette ki insan sermayesinden bahsediyorsak, insan güdülerinin ve ihtiyaçlarının da sınırsız olduğunu kabul etmek gerekir. Adı önceden konmuş bir ücrete iş veriminden kaynaklanan başarılarından dolayı işletmenin elde ettiği başarıdan extra olarak faydalandırmak kurumuna, işletmesine bağlılığı güçlendirir. Örgütsel bağlılığı pekiştirir.

Sadece ücret fonksiyonu ile insan kaynakları yönetimi ile Örgütsel Bağlılık arasındaki bağlantıyı ifade etmek haksızlık olur. Kadrolama işlevi bu konuda önemli fonksiyon icra eden ve örgütsel bağlılığa etki eden bir unsurdur. Çalışan seçiminde ve kadro yerleştirmelerde yapılan isabetli atamalar başarının anahtarını barındırır. İşe yeterli olmayan bir çalışan ortaya kaliteli bir emek koyamaz, bunun sonucunda ortaya kaliteli ve verimli ürün veya hizmet çıkmaz. Böylece işverenden gerekli ilgiyi yeterince göremeyerek hatayı işverene yükler. Böylece iki taraflı tatminsizlik oluşmasıyla örgüte bağlılık da sağlanamaz. Oysa çalışan yaptığı iş veya hizmette ortaya çıkan ürün yeterlidir ve kalitesi onun için hiçte önemli değildir. Ancak işveren açısından üretimin varlığı kadar kalitesi de üretim hızı da bir o kadar önemlidir.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KÂĞITHANE BELEDİYESİ

ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Belediye Görev ve Yetkileri ile Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın fiili olarak yaşandığı kurumların başında Belediyeler vardır. Belediyeler sınırları içerisinde yaşayan vatandaşların kentte daha huzurlu ve mutlu yaşayabilmeleri için faaliyetlerde bulunurlar. Kentin planlaması insanların ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde yapılır, cadde ve sokakların temizliğinden kullanılışlı olmasına kadar düzenlemeler ve sosyal aktivitelerle hizmete dönüştürülür. Böylelikle belediyeçilik bir hizmet sektörü haline dönüşür. Seçimle iş başına gelen Kentin yöneticisi Başkanlar 5 yıl süreyle aldıkları yetkiyle vaat ettikleri hizmetleri gerçekleştirmek için bir yönetim sistemi geliştirirler. Sıralı emir komuta zinciriyle oluşan Kentin büyüklüğüyle doğru orantılı büyüklükte bir vatandaşa hizmet etme işi meydana getirilir.

Yetki alan Başkan ve Meclis tarafsız, şeffaf ve çoğulcu bir yönetim sergilemek için kurullar oluştururlar. Kentin ihtiyaçlarını belirleyerek yönetim organizasyonunda kimin hangi işi yapacağı belirlenir ve ihtiyaçların giderilmesi için el birliği ile çalışılır. 5 Senenin sonunda yapılan işlerin karşılığını yine vatandaş takdir eder. Yönetim yetkisini kullanırken bütçe disiplinine uygun hareket ederek toplanan vergi ve harçları yerli yerinde kullanarak hizmete dönüştürür. Başkan ve yönetim herhangi bir kriter ayrımı yapmaksızın eşit hizmet yapmak zorundadır. Mümkün olduğunca memnuniyet seviyesini yüksek tutmak her yönetimin öncelikli hedefidir.

Belediye yönetimi vatandaştan aldığı süreli yetkiyi kullanırken vatandaşın ihtiyacı olan hizmeti karşılamak için her konuda proje geliştirebilir ve birçok enstrüman kullanabilir. Hizmet alanları belirlenirken en ihtiyaç duyulan projeler öncelikle tercih edilir. Kimi Belediyelerde altyapı öncelikli ihtiyaç olarak öne çıkarken kimi Belediyelerde sosyal projelere daha çok ihtiyaç vardır. Temizlik bir Belediyenin olmazsa olmaz hizmet alanlarından. Belediyeler bütün bu hizmetleri yerine getirirken, vatandaşların yapılan hizmetlerin farkında olmaları için tanıtıma da ihtiyaç duyarlar.

Belediye tüm bu çalışmalarını insan sermayesi yoluyla gerçekleştirir. Hizmet alanlarına uygun vasıfta veya vasıflandırılmış personeller işe alarak ve görevlere atayarak bu görevleri yerine getirir. Belediye hiyerarşisini örgütlenme olarak ele aldığımızda kurumsal ve örgütsel bağlılık Belediyenin işleyişinde önemli bir yer tutar. En önemlisi de belediye personellerinin görevlerine ve iş yeri olarak tanımladıkları kurumlara olan bağlılıkları bir Kentte işlerin yolunda ve olması gerektiği gibi gitmesini doğrudan etkiler. Kurumsal bağlılığı olgunlaşmış ve yüksek olan personellerin yapılan hizmet kusursuza yakın bir fayda sağlar. İşinden veya çeşitli nedenlerle örgütsel bağlılığı zayıf, olgunlaşmamış çalışanlar muhakkak işi gerektiği gibi yapmaz veya yapamaz. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan bir personel, örgütsel bağlılığı düşük olan onlarca çalışandan daha fazla kurumuna, işyerine fayda sağlar. Tüm bu nedenlerle personel seçimi bir Belediyede en önemsenmesi gereken başarı anahtarıdır.

Bir Belediye örgütsel bağlılığı verimli hale getirdiğinde yaptığı faaliyetlerle daha başarılı olur. Kentte yaşayanlarda hizmetin kaliteli ve doyuma ulaşmış olmasından etkilenerek mutlu olurlar. Kentin yöneticileri ve çalışanlarına minnet gözüyle bakarlar. Hatta onlara yardımcı olabilmek için daha az sorun üretirler veya sorun çözücü bakış açısıyla Kentlerine sahip çıkarlar. Örgütsel bağlılığı olumsuz yönde gelişmiş olan Belediyelerde işler aksar, zamanında hizmet görülmez, yönetim ile çalışanlar arasında iletişimsizlik had safhaya ulaşır ve sonuç olarak öncelikle hizmette kalite düşer, vatandaşın gözünde memnuniyetsizlik artar ve Kent insanlar için yaşanmaz hale gelir. O halde örgütsel bağlılığı artırmak için insanların iç dünyalarına hitap eden motivasyon artırıcı yenilikler yapılmalı ve kişisel gelişim gereksinimleri bu yönde karşılanmalıdır.

3.2.Kâğıthane ve Kâğıthane Belediyesi'ne Genel bir Bakış

Kâğıthane ilçesi, Türkiye'nin yüzyıllar boyunca en önemli başşehri olan ve dünyanın en önemli coğrafi noktasında asya ve Avrupa kıtalarını birbirine bağlayan, övgülere mazhar olmuş İstanbul'un merkezinde yer alan 39 ilçesinden biridir. Ayrıca Kâğıthane, Karadenizle Marmarayı birbirine bağlayan iki kıtayı birbirinden ayıran önemli suyollarından biri olan İstanbul Boğazı'nın batısında kalmakta ve Avrupa kıtasında kalmaktadır.

İstanbul'un önemli yerleşim yerlerinden biri olan Kâğıthane'nin mahalleleri, 1987 yılına kadar Şişli ilçesine bağlı bir mahalle ve sonrasında beldesiydi. 1987 yılında bakanlar

kurulu kararıyla Şişli'den ayrılarak ilçe hüviyetini kazandı. Kâğıthane ilçesi, kuzeyden Sarıyer'e komşu, güneyde ise Şişli'ye komşudur. Kuzeyinde Beşiktaş, güneyinde Beyoğlu, batısında ise Eyüp ilçeleriyle de komşu durumundadır. (Kâğıthane Rehberi, 2015:9). Yüzölçümü olarak toplam 16 km²'lik bir alan kaplamaktadır.



Şekil 2. Kâğıthane İlçesi Genel Görünüm

Kaynak: KÂĞITHANE BELEDİYESİ, Kâğıthane Rehberi, 2006, s.9

Kâğıthane son 13 yılda İstanbul'un iki önemli ulaşım ağı arasında kalmasından dolayı geçirdiği değişim ve dönüşümlerle İstanbul'da ikamet etmek isteyenlerin öncelikli tercihi konumuna gelmiştir. Artan nüfusu istatistiklere yansımıştır. 2016 yılı istatistiklerine göre Kâğıthanenin nüfusu 439.685 olurken, nüfusun, 222.981'si erkeklerden ve 216.704'si ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yüzdesel olarak ifade edersek ; %50,71'si erkek, %49,29'si kadınlardan oluşan nüfus yapısına sahiptir.

1950'li yıllara kadar Kâğıthane tarım ve hayvancılıkla geçinen bir köydür. 1950'lerden sonra derenin iki tarafında da kurulan fabrikalarla sanayileşmenin merkezi haline gelmiştir. Sanayileşme ile birlikte fabrikalarda çalışan işçi ihtiyacı memleketinden İstanbul'a çalışmak için göçmüş Anadolu insanların hemşeri ve akrabalarını da etraflarında toplamalarıyla karşılanmaya başlanmıştır. Böylelikle sanayileşmenin getirdiği işgücü göçüyle evvela fabrikaların çevresinden başlayarak kentselleşme süreci başlamış, bu günkü halini almıştır.

Kâğıthane Belediyesi sorumluluk sınırları içinde bulunan ilk yıllarda 16 mevcut haliyle 19 mahallenin adları şöyledir:

- 1-Çağlayan Mahallesi,
- 2-Çeliktepe Mahallesi,
- 3-Emniyetevler Mahallesi,
- 4-Gültepe Mahallesi,
- 5-Gürsel Mahallesi,
- 6-Harmantepe Mahallesi,
- 7- Hamidiye Mahallesi,
- 8- Hürriyet Mahallesi,
- 9- Mehmet Akif Ersoy Mahallesi,
- 10-Merkez Mahallesi
- 11-Nurtepe Mahallesi,
- 12-Ortabayır Mahallesi,
- 13-Seyrantepe Mahallesi,
- 14-Sultan Selim Mahallesi,
- 15-Şirintepe Mahallesi,
- 16-Telsizler Mahallesi,
- 17-Talatpaşa Mahallesi,
- 18-Yahya Kemal Mahallesi,
- 19-Yeşilce Mahallesi.

3.2.1. Kâğıthane Belediyesi Tarihi

Kâğıthane'nin tarihi Bizans dönemlerine kadar dayanmaktadır. O dönemde adı Barbyzes olan derenin kenarına Kâğıthane Pissa ismiyle kurulmuştur. Kâğıthanenin köy olduğu zamalardaki civarında yapılan çeşitli kazılar sayesinde çıkarılan taşlardan köydeki yerleşimin Roma dönemine kadar uzandığı söylenmektedir. Çıkarılan eserler halen İstanbul Arkeoloji Müzesi'nde sergilenmeye devam etmektedir.

Bizans dönemlerinde derenin kıyısında kâğıt atölyeleri bulunduğundan Osmanlı döneminde buraya "Kâğıthane" adı verilmiştir. Kâğıt imalathanelerinin II. Beyazıd dönemine kadar kullanılmaya devam ettiği 2. Beyazıd'ın vakfiyesinin de buradaki kâğıt

atölyelerinde yazıldığı "İstanbulun Kâğıdı" adı verilen kâğıdın burada imal edildiği söylenmektedir.

Evliya Çelebi seyahatnamesinde (1655) yıllarına kadar bu atölyelerinin orada bulunduğunu ve kalıntılarını gördüğünü anlatmaktadır. Evliya Çelebi, Kâğıthane'yi; "İki yüz kadar bağlı evler vardır. Bir de Dâye Hatun'un mübârek câmii vardır. Lâtif bir hamamı ve yirmi kadar dükkânı vardır. Kefere zamanında, burada kâğıt yapımına mahsus kârgir kubbeli 'Kâğıthane' varmış. Hâlâ su dolaplarının biri, Dâye Hatun Câmii'nin altında görünür. Harap ise de ufak bir tamir ile baruthane olması mümkündür. Bu yerde nehrin iki yakasında, tâ tahta köprüye varıncaya kadar uzanan büyük çınarlar vardır ki, her biri göklere uzanmıştır." tarifiyle aktarmaktadır (Kâğıthane Rehberi, 2015).

19. yüzyıla gelindiğinde eczane, postane gibi yerleri bulunmayan Kâğıthane köyünde 20. yüzyılın ilk yarısında ise daha çok hayvancılığın yanı sıra tarım yapılmıştır. Dâye Hatun Camii'nin yanında köyün "Sıbyan Mektebi" vardır. Mevcut karakol haricinde 2. Abdülhamid zamanında yapılmış bir de süvari karakolu bulunmaktadır. 1914 itibariyle Kâğıthane köyünün hemen yanından çift hat bir dekovil hattı geçmektedir. Köydeki lokomotif durağının ismi ise "Enver Paşa İstasyonu'dur. İstasyonun arkasında İttihat Terakki zamanında saraydan dönüştürülmüş Küçük Zabıt Mektebi'nde ise 1970'lere kadar 70. Piyade Alayı bulunmaktaydı.



Şekil 3. Kâğıthane'nin Tarihi, Sadabad Sarayı

Kaynak: Sedad Hakkı Erdem, Sa'dabad, Kültür Bakanlığı Yayınları 292, Türk San'at Eserleri 12: s.105

3.2.2. Kâğıthane Belediyesinin Yapısı

Kâğıthane Belediyesi, ilçe halkının tamamının ortak nitelikteki medeni ihtiyacını öngörerek karşılamak maksadıyla kurulmuş bir kamu tüzel kişiliğidir. Bilindiği gibi belediyeler, kentlerin ortak yaşama uygun planlanmasından imara ve mevzuatlara uygun yapılaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca su, atık su kanalı, yol gibi alt yapı hizmetlerinin tamamlanmasından, yeşil alan, park, otopark, oyun parkı, spor alanları ve tesisleri gibi toplumsal yaşamı destekleyici zorunlu olan donatı alanlarını da düzenlemektedir. Belediye olarak halk sağlığı için işyerlerinin denetimlerinden, toplumsal intizam için gerekli önemleri almaya, kentin genel temizliğinin sağlanmasından, duyarlılıkla çevrenin korunmasına; genel toplumsal gereksinimlerden geride kalan ihtiyaç sahiplerine sosyal yardımlar yapmaktan, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin organize edilmesine değin çok değişik alanlarda hizmet vermek yükümlülüğüdür. Bu saydığımız görevlerinin yanı sıra 5393 sayılı Belediye Kanunu ile başkaca yeni görev ve yetkiler de belediyelere verilmiştir. Bunlar, acil yardım, arama kurtarma, ambulans, şehir içi trafik, turizm, tanıtım, okul öncesi eğitim, devlete ait okulların eksikliklerinin tamamlanmasına katkı sağlamak, onarım ve bakımı, sağlık tesisleri, kültürel ve tabiat varlıklarının korunması gibi hizmetler ilaveten ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi gibi görev ve yetkiler de verilmiştir.

3.2.2.1. Kâğıthane Belediyesinin Amacı

Belediyelerin görev ve yetkileri geniş olup bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde ve her aşamada belediyelere görev ve sorumluluk yüklendiği görülmektedir. Bu sebeple belediyeler şehrin gelişimi ve şehirde yaşayanların birlikte yaşama zorunluluğundan kaynaklanan ortak ihtiyaçlarının karşılanması hususunda stratejik öneme sahip yegâne kurumlardır.

Kâğıthane Belediyesi de Kâğıthane'den aldığı yetkiyle Kâğıthane halkı adına, onlardan ilçenin ve ilçe halkının ortak ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların karşılanması için çalışmak, kentin yaşam kalitesini artırmaktır. Bunun yolu Kâğıthane de evrensel değerlere ve halkın inanç ve kültür değerlerine saygılı, adil, gelişime açık bir yönetim anlayışından geçer.

Misyonu: Kâğıthane halkının yaşam kalitesini artırmak için evrensel değerlere ve halkın değerleriyle barışık ve saygılı, adil, yeniliğe açık bir yönetim anlayışı ile hizmet etmek (Kâğıthane Belediyesi,2017: 7).

Vizyonu: Zamanı hizmete dönüştüren belediye. Kâğıthaneliler için hayat akışının farkında, güvenli, ilgiyi üzerinde toplayan, daima ileri yürüyen ve Kâğıthaneliler tarafından da daima kabul gören bir anlayış(Kâğıthane Belediyesi,2017: 9) .

Kâğıthane Belediyesi şehirde yaşayan halkına, verimli ve kaliteli hizmet sunabilmek için doğru şehir planlaması yapmayı hedef edinmiş, kaynakları etkin kullanarak görevlendirildiği zamanı iyi değerlendirmeyi vaat etmiştir (Kâğıthane Belediyesi, 2017: 12).

Vatandaşın geçmişte devlet kapısı olarak gördüğü o kapıdan girerken el pençe divan durduğu ve katı bürokrasiden sorununu çözmekte zorlandığı belediye anlayışından çıkartmayı hedefleyen Kâğıthane Belediyesi, belediyeciliğin halkına hizmet etmek olduğu bilincini Kâğıthane’de yerleştirmeye gayret etmektedir. Halkla ilişkilerini şeffaf ve sıcak tutan Kâğıthane Belediyesi oluşturduğu sistemlerle sorunları kaynağında çözmeye önem vermektedir.

Belediyeciliğin hüküm sürmek değil hizmet etmek olduğu kamu yönetimlerinin katı tutumlarının yumuşadığı Belediyelerden biri Kâğıthane Belediyesi. Kamu yönetimlerine olan eleştirilerden kamu yönetiminin yerelde örgütlenmesi olan belediyelerde nasibini almaktadır. Belediye yönetimi halka daha yakın olmak zorunda oldukları için belediyelerin icraatları daha geniş bir kitle tarafından ve daha yakından takip edilerek değerlendirilmektedir.

Belediyeler şehir halkına hizmet için kurulmuş kamu tüzel kişilikleri olduklarından başkaca amaç gütmeyen halkın yararına olacak işleri yerine getirirler. Kendini her an gözetim ve denetim altında hisseden Belediye yönetimi yaptıkları hizmette halka dokunan verimli işler, imalat ve hizmetler üretmek zorundadır. Yapılan iş ve hizmette yaşanacak aksaklıklar daha hızlı giderilmekte ve amacına ulaşmaktadır. Kâğıthane Belediyesi iletişimin sağlıklı kurulabilmesi için çağrı merkezi kurarak teknolojinin sunduğu imkânlardan da faydalanarak halka ulaşmaktadır. Şehirde yaşanan herhangi bir sorun

anında ilgili birime ulaştırılarak sorun çözülmekte ve vatandaşa geri bildirim sağlanmaktadır.

Bazen belediye hizmetinin etkin, verimli ve zamanında üretilmesi de yeterli gelmeyebilir. Yapılan hizmetin vatandaşı memnun edecek biçimde sunulması da önemlidir. Vatandaşların Kâğıthane belediyesi hizmetlerinden beklentisi gittikçe nitelik ve nicelik yönünden artmaktadır. Artık ihtiyaç olarak zorunluluk arz eden hizmetler (çöp toplama, yol, kaldırım) yeterli gelmemekte daha hızlı, tertipli ve düzenli olarak görülmesi beklenti halini almaktadır. Hizmet kalitesi sorgulanır olmaktadır. Kağıthane belediyesi de vatandaşın belediyeden beklediği zorunluluk arz eden hizmetlerin yanı sıra çevre düzenlemeleri, sosyal etkinlik alanları, kültürel ve sanatsal faaliyetleri de kaliteli, etkin ve verimli, biçimde gerçekleştirmeyi kendisine ana vizyon olarak belirlemiştir.

3.2.2.2. Kâğıthane Belediyesinin İlkeleri

Çağdaş: Kâğıthane Belediyesi Kâğıthanelere hizmet sunarken, günün teknolojisinden, bilgi sistemleri ve yöntemlerinden yararlanmayı ilke olarak benimsemektedir.

Katılımcı: Kâğıthane Belediyesi, yerelde devletin vatandaşa en yakın kurumu olması sebebiyle vatandaşlarının sorunlarıyla diğer devlet kurumlarına kıyasla belediyelerle daha yakından ilgilenmektedir. Vatandaş 7 gün 24 saat belediyeye hesap sorabilmekte, kararlara katılım sağlayabilmektedir. Böylece belediye demokratik kültürün gelişimine katkı sağlamış olduğu gibi vatandaşların şikâyet ve talepleri ile daha yakından ilgilendiklerinden, toplumsal barışın gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Belediye katılımcı bir yönetim benimseyerek; “Kent Konseyi” mekanizmasını geliştirerek vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının, meslek odalarının belediyenin karar alma ve uygulamalarına katılımını sağlamaktadır. Ayrıca her yıl yapılan mahalle toplantılarıyla doğrudan vatandaşların sorun ve ihtiyaçlarını belirlemekte, onların belediye yönetimine katkı sağlamalarına olanak verilmektedir. Aynı şekilde belediye çalışanlarının da Kâğıthane ve Kâğıthanelere daha kaliteli hizmet sunabilmek sorumluluk alabilmeleri çeşitli eğitimlerle yönlendirilmektedir.

Adil: Kâğıthane Belediyesi vatandaşın yararına hizmet üretirken karar ve uygulamalarında adaletli olmaya özen göstermektedir, hatta ilke olarak benimsemiştir. Adalet, idarenin kendi haklarını koruması yanında vatandaşın haklarını da eşit düzeyde bütün eylem ve

işlemlerinde temel olması gereken yüce bir değerdir. Adil hizmet, vatandaşlar arasında fırsat eşitliği ve hizmetin öncelik sırasına göre verilmesini gerektirir. Kâğıthane Belediyesinin karar ve uygulamalarında temel yaklaşımı, ihtiyaçlar ve acil öncelikler dikkate alınarak kamu kaynaklarının kullanımı ve hizmetin sunulmasında eşitlik öngörmektir.

Şeffaf: Gizlilik, kimi zaman kamu yönetiminde yolsuzluğa, verimsizliğe, kayırmacılığa, politik ayrımcılığa yol açabilir. Bütün bu olumsuzluklar, kamu yönetiminden beklenen fonksiyonları yerine getirmesini engeller, kamu kaynaklarını verimsiz kullanmak ve harcamak da halkın kamu kurumlarına olan güvenini zedeleyebilmektedir. Şeffaflığı sağlamanın en temel ölçüsü, ilgili olan herkesin ve tarafların gerek duyduğu bilgiye erişebilmesinin sağlanmasıdır. Kâğıthane Belediyesinde tüm personellerin eğitimlerinde şeffaflık ilkesi özellikle vurgulanmakta, yönetim bunu bir ilke olarak kabul ederek takibini yapmaktadır.

Sosyal Belediyecilik: Kâğıthane Belediyesi sosyal açıdan desteğe muhtaç güçsüzlerin zaruri ihtiyaçların karşılanması için çalışmalar yürütmektedir. Sosyal mağaza ve temel gıda temini için esnaf ve iş adamlarıyla ortaklaşa projeler üretmektedir.

Tarihi ve Doğal mirasa sahip çıkmak: Kâğıthane Belediyesi geçmişine sahip çıkarak Kâğıthane’de bulunan tarihi ve doğal mirasın korunması için projeler üretmekte, Kâğıthane’de bir toplum hafızası oluşması için yazılı ve görsel sunumlar yapmakta, gençlikle tarihi buluşturmaktadır.

Halkın değerlerine saygılı: Kâğıthane Belediyesi, kuruluş gayelerine uygun olarak hizmet üretirken toplumun değer yargılarına, inanç ve adetlerine saygıyı ön planda tutmaktadır. Kâğıthane Belediyesi toplumun değerlerine saygı gösterildiğinde, toplumun hassasiyetlerine uygun hizmet sunulduğunda hizmetin kalitesinin verimliliğinin arttığına ve yaygınlaşmasını kolaylaştırdığına inanıyor.

Vatandaş odaklı: Kâğıthane Belediyesinin temel ilkelerinden birisi olan vatandaş odaklı hizmettir. Belediye yönetimi belediyenin vatandaşa hizmet etmek için var olduğunu vurgular. Belediye olarak hizmetlerinin planlanmasında vatandaşın memnuniyeti göz önünde bulundurulur, halkın beklenti ve taleplerini her daim dikkate alır.

Kaynakların verimli ve etkin kullanımı: Bilindiği gibi hizmetin etkinliği, yapılan faaliyetlerin temel amaca uygunluk gösterdiği, yapılan hizmetin amaca ne kadar hizmet ettiği göstergesidir. Verimlilik ise, genel olarak ifade edecek olursak toplam üretim miktarının, o miktarı üretmek için kullanılan üretim etmenlerine olan oranıdır. Bir toplumun kalkınmasında hizmetin verimliliği ve etkinliği önemli yer tutar. Bu nedenle, Kâğıthane Belediyesi Kâğıthanelere nitelik ve nicelik yönünden daha fazla, verimli hizmet sunabilmek için var olan insan kaynaklarını ve belediye kaynaklarını azami ölçüde etkin kullanmaktadır.

Hizmette kalite ve süreklilik: Kâğıthane Belediyesi ilçe halkına yönelik hizmetlerin, vatandaşın beklediği kıvamda yapmak için planlamalarını yapar, bir an için değil her ihtiyaç duyulan zamanda gerçekleştirmeye göre programını düzenlemektedir.

Yenilikçi: Gelişmekte olan ve değişen dünyamızda insanların ve şehirlerinde ihtiyaçları aynı oranda değişmekte ve çeşitlenmektedir. Kâğıthane Belediyesi de bu değişimi yakından takip eder, değişime uyum sağlayarak ve yenilikleri yakalayıp, uygulamalarını sürekli geliştirir. Kâğıthane Belediyesi, rutin hizmet ve klasik belediye anlayışını teknolojiyle buluşturan, yeni teknolojileri yakından takip ederek daima güncel kalarak sorunları daha hızlı çözebilen muadillerinin önünde gündemi yakalayan bir belediye sunuyor.

İlkeli ve kararlı: Vatandaş toplumu ilgilendiren konularda cesaretle ve dirayetle problemlere eğilen ve sonuca ulaştıran bir belediye görmek ister. Kâğıthane Belediyesi halkına hizmet ederken ilkelerine bağlı kalmayı ve şehir halkı için yararlı projeler üreterek uygulamaya geçirir.

Teknolojiden optimum yararlanmak: Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojileri en önemli sermayedir ve bununla birlikte yetişmiş personel de yani insan sermayesi de önemlidir. Teknolojide hızlı değişim ve gelişmeleri takip etmenin yanında en önemlisi uygulamaya geçilmesidir. Kâğıthane Belediyesi de günümüzdeki son teknolojileri halkla ilişkilerden fen işlerine, sağlık işlerinden mali işlerine ve işletmelerine kadar uygulamakta ve e-izimzayla belediyenin her alanında otomasyona bağlı kalarak az evrak tüketilmektedir.

Hizmette güler yüz: Kâğıthane Belediyesi Kâğıthane’de yaşayan vatandaşlarına hizmet üretirken hoşnutluğunu da kazanmak hedefindedir. Bunun için hizmet alanlarının tümünde vatandaşa ilgi alaka da güler yüzlü davranmaları için iletişim dersleri verilerek üzerinde hassasiyetle durulmakta ve takibi yapılmaktadır.

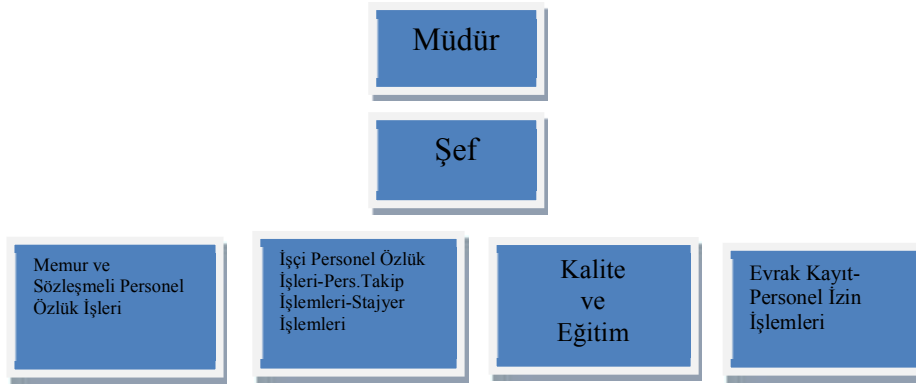
Kurum ve kuruluşlar ile koordinasyon: Şehir halkına hizmet eden kurum ve kuruluşlar hizmetin ekonomisi açısından ve neticenin süratle gerçekleşmesi için birbirleriyle koordinasyon içerisinde olmaları zorunludur. Kâğıthane Belediyesi de her türlü altyapı hizmetleri başta olmak üzere diğer kurumlarla ilişkilerin geliştirilmesi ve koordinasyonun sağlıklı sağlanmasının farkında olarak, herhangi bir aksaklığa meydan vermeden iletişim içerisinde sorunları çözerek bilgi alışverişinde bulunmaktadır.

Hukuka uygunluk: Kâğıthane Belediyesi bir kamu kurumu olarak faaliyetlerinde hukuka uygunluğu en önde gözetmektedir. Vatandaşlara hizmet kaliteli olarak sunulurken vatandaş ve kamu hukukunu dikkate alarak iş görmektedir. Kanun ve yönetmeliklere göre hareket etmektedir.

Hesap verebilirlik: Kâğıthane Belediyesi şeffaf belediyeciliği örneği sergilemekte, bilgiye herkesin erişebilmesinin sağlanması için “yetki veren” vatandaşır düsturuyla hareket eder. Kâğıthane Belediyesi sorumluluğunun bilincinde bir kamu yönetimi olarak kendisine yetki veren vatandaşlara karşı, bu görev ve yetkinin ne kadar doğru, yerinde ve etkin kullandığının hesabını her yıl düzenlenen "Halk Meclisleri" toplantıları kanalıyla vermektedir.

3.3. Kâğıthane Belediyesinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilindiği gibi Kurum ve işletmelerin vatandaşa kaliteli ve başarılı bir hizmet üretimi gerçekleştirebilmeleri insan kaynakları yönetiminin o kurumda yerleşikliği ve kurumun yönetimine verdiği katkıya bağlıdır. Kâğıthane Belediyesi yönetiminde, Başkan, Başkan Yardımcıları, İç Denetçi, Müfettiş, Müdür, Memurlar, İşçi ve Sözleşmeli personellerden oluşan bir yapı bulunur. Memur personel, merkezi sistem üzerinden kazanan adayların Belediye Başkanı tarafından açıktan ataması yoluyla görevlendirilirler. Geri kalan diğer hizmetlerin yürütülmesinde ise hizmet alımı yoluyla personel istihdamı da sağlanmaktadır.



Şekil 4. Kâğıthane Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Servisleri

Kaynak: Kâğıthane Belediyesi (2018)

KAĞITZHANE BELEDİYESİ İNSAN KAYNAKLARI İSTATİSTİĞİ			
KADRO DURUMU	KADIN	ERKEK	TOPLAM
MEMUR	58	252	310
SÖZLEŞMELİ MEMUR	1	7	8
İŞÇİ	16	47	63
GENEL TOPLAM	75	306	381

Şekil 5. Kâğıthane Belediyesi Çalışanları Sayıları

Kaynak: Kâğıthane Belediyesi (2018)

Bir belediyenin başarılı hizmet üretmesi Belediyenin uygulamalarında teknolojik kaynakları etkin ve verimli kullanmasıyla olur. Kağıthane belediyesi emri altındaki insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin farkında olmakla beraber bilgi ve becerileri geliştirilmeye yönelik motivasyon artırıcı çeşitli aktivitelerle başarılı bir performans sergilemelerini sağlar. Vatandaşa daha iyi hizmet üretmek için programlar ve çalışmalar yapmakta. Belediyenin insan gücünün planlanması ve personel işleri ile ilgili çalışmaları

programlayarak mevcut personel altyapısını güçlü ve verimli tutmak hizmet sunumunun kalitesine büyük önem vermektedir. Belediye insan kaynağıyla ilgili insan kaynakları müdürlüğünün tablolar ve grafikleri aşağıda yer almaktadır.

İnsan kaynakları müdürlüğünün 44 maddelik iş süreci olup bunlar yeni personelin işe alınması, hali hazır işgücü planlaması ve organizasyonu konularında gerekli eğitim ve geliştirme programlarını, planlıyor ve uyguluyor. Müdürlük ayrıca personellere yönelik motivasyon artırıcı çeşitli sosyal etkinlikler düzenliyor, belediye personellerinin mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik yayınlardan ve faaliyetlerden yararlanılmalarını da sağlıyor. Örnek olarak; İş huzuru ve çalışma barışı konusunda, hizmette kalite ve verimlilik alanında, eğitimin hizmetin kalitesine katkısı ve önemi alanlarında yayınlar bunların başında gelir.

Kâğıthane belediyesi insan kaynakları yönetimi istihdam ilişkileri sorunlarında çözüm yolları noktasında davranış bilimleri teknikleri ile benzeri usulleri sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır. Yönetişimde temel amaç; hizmette verimliliğin artırılması verimliliği etkileyen iç ve dış unsurların tespit edilmesi vatandaşa hizmetlerin daha kaliteli hatasız ve etkili ulaşabilmesinin sağlanmasıdır.

Kâğıthane belediyesi personellerinin bilgilerinin güncellenmesi ve yeni gelişmelere uyum sağlanması maksadıyla her yıl düzenli olarak 'Hizmet İçi Eğitim' programları gerçekleştiriliyor. Senenin başında tüm müdürlüklerden alınan taleplere göre yeni yılın hizmet içi eğitim planları hazırlanıyor ve bu plana uygun hareket edilerek eğitimler programlanıyor.

3.3.1. İnsan Kaynakları Özlük Birimi Çalışmaları

Özlük hakları birimi Kâğıthane Belediyesi bünyesinde çalışan tüm personellerin memuriyete ve işe başlamasından emekli olana kadar olan her türlü özlük işlemlerini (atama, terfi, izin, emeklilik, kademe derece ilerleme, nakil) rutin bir şekilde yerine getiriyor. Ayrıca 2547 sayılı yükseköğrenim kanununun ek- 24. maddesine istinaden meslek yüksekokulu öğrencilerinin iş yerlerinde yapmaları gereken eğitime de olanak vermektedir. Yapılacak uygulama ve stajlara ilişkin esas ve usuller ile 4702 sayılı kanunun 4. maddesi ve 3308 sayılı çıraklık ve meslek eğitimi kanununun gereğince lise

ve üniversite öğrencileri staj programları da bu birim tarafından organize edilerek müdürlük tarafından takibi yapılmaktadır.

3.3.2. Eğitim ve Kalite Servisinin Çalışmaları

Kâğıthane Belediyesi insan kaynakları ve eğitim müdürlüğü yılın başında öngörülerek o yıl içerisinde yapılması planlanan eğitimleri birim müdürlüklerinin ve personellerin talepleri göz önünde bulundurularak gerçekleştiriliyor. Önceden alınan talepler göz önünde bulundurularak hizmet içi eğitim planı düzenleyerek personellerin moral-motivasyon seviyesini yükseltmek, çalışma verimliliklerini arttırmak suretiyle hizmet kalitesinin standartların daha da üzerine çıkartılmasına çalışıyorlar. Çalışanların da vatandaşın istek ve taleplerini karşılarken en iyi hizmeti sunabilme bilincini yerleştirmek için eğitimlerin sürekliliğine önem veriyorlar. Böylece her yıl mutad olarak çalışanlara yönelik eğitim seminerleri müdürlük tarafından düzenlenmektedir.

Kâğıthane Belediyesi personellerinin daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla belirli zamanlarda personelinin görüşlerini alarak yararlandıkları sosyal hizmetlerden ne derece memnun olduklarını tespit etmek için her yıl 2 adet “İş Yeri Memnuniyet Anketi” yapılmaktadır.

Yapılan anketler;

- 1-Servis Hizmeti Anketi.
- 2-Yemek Hizmeti Kalitesi Anketi.
- 3-Tesislerle ilgili Memnuniyet Anketi.
- 4-Çalışma Ortamı Anketi.

Anketlerden alınan sayısal veriler müdürlük tarafından değerlendiriliyor, değerlendirmeler neticesinde lüzum görülen konularda iyileştirme yoluna gidiliyor. Özellikle de yemekhane ve servis hizmetlerinde düzenlenen anketler katkısıyla personelin memnuniyet oranı en üst seviyeye ulaşmıştır.

Tablo 1. Kâğıthane Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Yapılan Anket

2016 YILINA AİT MEMNUNİYET ANKETİ SONUÇLARI		
	Anket Adı	Oran
1	1. 6 Aylık Memnuniyet Anketi	%75,4
2	2. 6 Aylık memnuniyet Anketi	%85,6
	Ortalama	%80,5

Kaynak: Kâğıthane Belediyesi, İnsan Kaynakları Müdürlüğü (2018)

Kâğıthane Belediyesi, kalite çalışmaları sürecinde yapılacak iş ve eylemleri çalışanlara eğitimlerle anlatılarak ilgili personelin bilgilendirilmesi sağlanıyor. Kalite çalışmaları bilhassa danışmanlık hizmeti ile başkanlığa bağlı tüm müdürlüklerde kalite yönetim sisteminin devamlılığının sağlandığı anlaşılmaktadır. Mevcut sistemdeki her türlü bilgi ve belge gözden geçiriliyor ve güncellemeleri periyodik olarak yapılıyor. Düzenli tetkiklere göre, görülen uygunsuzluklar hassasiyetle tespit edilerek tedbirler alınıp gerekliliğine göre sistemin revizyonu, yeni gelişmelerin takibi sağlıyorlar. Müdürlük tarafından alınmış kalite belgelerinin her yıl düzenli olarak yenilenmesi ve devam ettirilmesi sağlanıyor. Kalite yönetim sistemindeki tüm yönergelerin etkin ve verimli bir şekilde işlediği, çalışan katılımının da üst seviyede olduğu denetim raporlarına da yansımaktadır.

3.4. Araştırma Kapsamı ve Önemi

Araştırmamızın ana ögesini belediyelerde hizmet sektöründe çalışanların kurumlarına bağlılık derecelerini ve hangi kriterlere göre bağlılık hissettiklerini ölçerek kuruma katkılarını incelenmesi. Bu incelemenin sonunda aidiyet duygusunun ne derece oluştuğunu ve ortaya çıkan sonuçların hizmet ettikleri vatandaşa verim olarak yansıtılabilir kabiliyetlerini ölçmeye çalışmak. Böylece örgütsel bağlılıkla çalışanların yöneticilerden beklentilerini öğrenmek. Beklentilerinin yeterli olup olmadığı, karşılanma noktasında yönetime ne gibi görevler düştüğünü tespit etme olanağını araştırmak.

Kâğıthane Belediyesi çalışanları üzerinde bir örgütsel bağlılık araştırması yapıldı. Araştırmamızın ilk aşamasında Kâğıthane Belediye Başkanlığından ve bağlı İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile görüşerek araştırmamızın kapsamını, hedeflerini ve araştırmayı oluşturacak örneklemin oluşacağı evren hakkında görüş alışverişinde

bulunduk. İnsan kaynakları müdürlüğünün görev yetkileri ve uygulamaları ile ilgili bilgiler aldık. Araştırmamıza altyapı olabilecek çeşitli bilgi, doküman, kitap, dergi ve gazeteler aldık inceledik. Hedef örneklem olarak Kâğıthane Belediyesi tüm çalışanları üzerine araştırma yapmaya karar verdik.

3.5. Araştırma Yöntemi

Araştırma nicel araştırma yöntemlerine göre yapılmıştır. Araştırmada anket tekniği veri toplama tekniği olarak tercih edilmiştir. Anketin tamamı üç kısımdan meydana gelmektedir. Demografik yapı, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık. Araştırmanın evreni, araştırmayı kapsayan grubu tanımlamaktadır. Kapsam ise verilerin elde edilişi yönünden ve elde edilen bulguları genelleyerek değerlemesi ile oluşur. Bu mevcut durumda örneklemelerin seçildiği verilerin elde edilişi üzerinden olabileceği gibi bulguların genellenmesi yönünden örneklemin seçildiği grup veya bunun dışında mevcut olmayan kuramsal grup da olabilir (Saldamlı, 2016: 54).

Çalışanlara anketteki verilerin araştırmaya yönelik olduğu ve gizliliğiyle ilgili ankete kesinlikle isim yamayacakları güvencesi verildi. Anketin birinci bölümde kişisel demografik bilgilerle ilgili sorular yer aldı. Demografik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi ve görevi ile ilgili bilgiler soruldu. Anketin ikinci bölümde ise insan kaynakları uygulamalarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadeler ve sorular yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının Kâğıthane Belediyesi çalışanları tarafından nasıl algılandığını sağlayan ifadeler Tsaur ve Lin (2004) ile Edgar ve Gear (2005) çalışmalarından uyarlanmıştır. Seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi soruları yöneltilmiştir. Ölçekler Tüzün çalışmasıyla geçerliliği kanıtlanmıştır (Tüzün, 2013: 176). Çalışanlara insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaya yönelik olarak beşli değerlendirme veya cevaplama yöntemi olan uygulamalı Likert sistemi uygulandı. Ankette katılımcılara ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadıkları (1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum) sorularından birini işaretlemeleri istendi. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer'in (1995)'te kullanılarak geçerliliği kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır. Allen ve Meyer önceleri duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve

zorunluluğa ilaveten örgütte kalmanın bir görev olarak algılanmasını da ölçen normatif bağlılık sorularını da içermiştir (Meyer ve diğerleri, 2002: 21). 24 sorunun 8 tanesi duygusal bağlılık, 8'i devam bağlılığı ve 8 tanesi de normatif bağlılık sorularından oluşmakta olup yine Likert sistemine göre katılımcılara ifadelerle ne ölçüde katılıp katılmadıkları (1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum) sorularını işaretleyerek cevaplandırmaları istendi.

Belediyede çeşitli görevlerde çalışan memur, işçi ve yeni kurulan şirkete taşeronlardan aktarılan işçilerin tamamını araştırmaya dâhil edildi. Evrenin içerisinde bu tür araştırmalara sıcak bakmayan bir kesimin bulunduğu gibi araştırma sonuçlarının kendilerine yansımaları endişesi taşıyanların da olduğu görüldü. Basit tesadüfi örnekleme yöntemine yönelerek araştırmanın akademik bir araştırma olduğu, kişisel bir geri dönüşün bildirimin olmayacağı önceden duyuruldu. Ankete katılan çalışanların katkılarıyla elimizdeki verilere ulaşıldı. Personellere yönelik motivasyon kamplarında ve işyerlerinin yemekhanelerinde masa kurarak örneklemlerin anketi doldurmaları duyuruldu. Anket soruları 650 adet fotokopi yapılarak masalara kalemle birlikte kondu. 411 anket formu doldurulduğu tespit edildi. %63 geri dönüş sağlandığı tespit edildi.

Araştırmamızın spss sistemine aktarılmasıyla yapılan ölçümlerin değerlendirilmesinde cronbach alfa (α) katsayısı değerleri incelenerek güvenilirlikler kontrol edilmiştir. Güvenilirlik katsayısı $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında yüksek derecede güvenilir bir ölçek oranıdır (Şeref, 2008: 405). Anketin SPSS 25 programında 0,84 değeri ile yüksek derecede çok güvenilir olduğu görülmüştür.

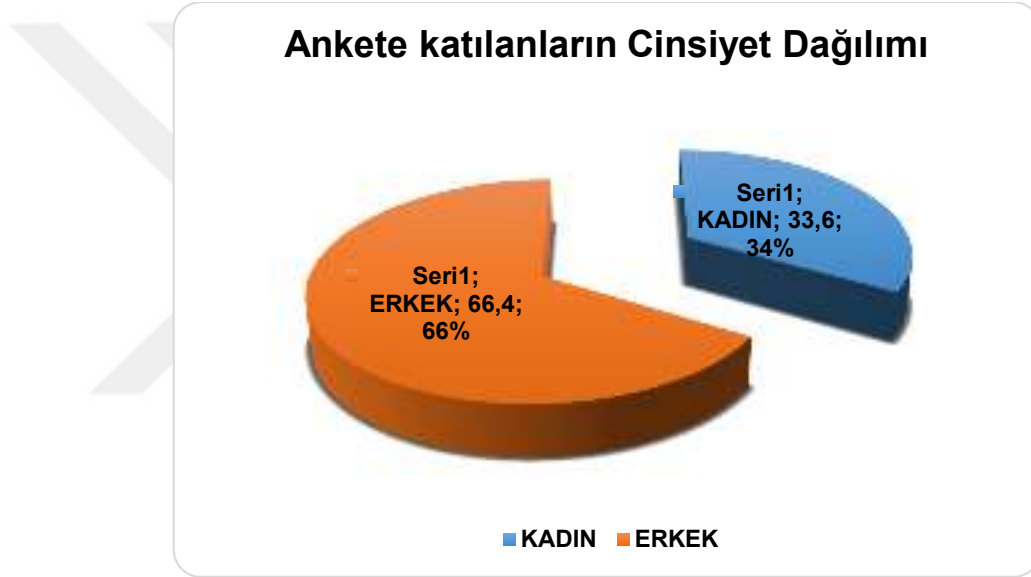
Tablo 2. SPSS Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri			
Cronbach's Alpha (Güvenilirlik Katsayısı)	Frekans		
0,844	47	Çok Güvenilir	

3.6. Araştırmada Örneklemlerin Demografik Yapısı

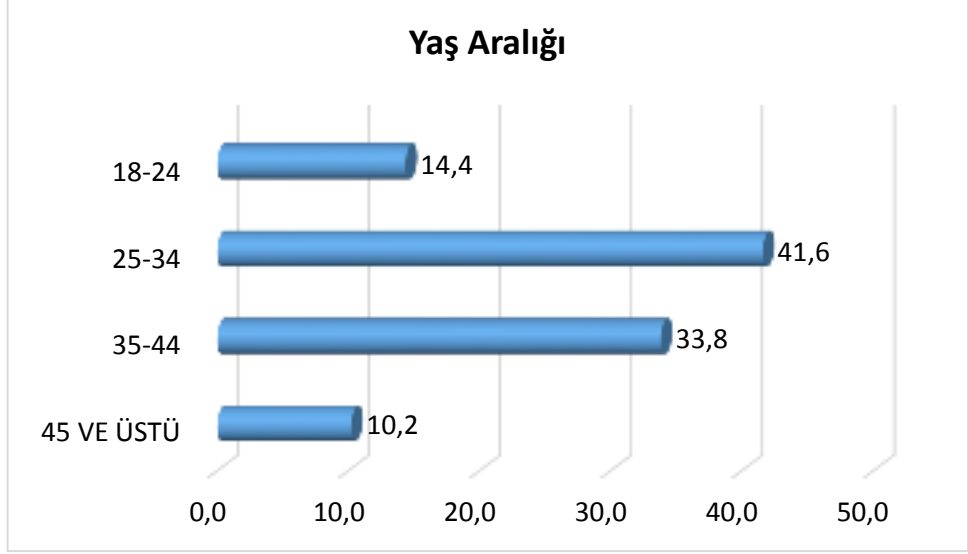
Araştırmamızı Belediyenin çalışma alanları dışında kalan alanlarda uyguladık. Belediye yemek salonunda, insan kaynakları tarafından düzenlenen eğitim ve motivasyon

kamplarında salon önlerine kurulan masalarda gerçekleştirildi. Spss programına aktarılan anket sonuçlarının güvenilirliği 0,844 olarak çok güvenilir düzeyinde çıkmıştır. Kısmen de olsa Belediye birimlerinde de araştırma için stant kuruldu. Toplam evrende örneklem olarak 411 personel anket çalışmasına katılarak araştırmaya destek verdi. Bu da yaklaşık olarak personellerin % 22'sine tekabül etmektedir. Demografik açıdan incelediğimizde anketimize katılanların 138'i kadın personel, 273'ü de erkek personellerden oluşmaktadır. Yani ankete katılanların %33,6'sı kadın ve %66,4'ü kadın personellerdir. Ankete katılanları rahatlatmak amacıyla anketi isim yazmadan dolduracakları duyurusu yapılmıştır.



Şekil 6. Demografik Yapı Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılanların yaş ortalamalarını incelediğimizde 18-24 yaş arası 59 personel, 25-34 yaş arası 171 personel, 35-44 yaş arası 139 personel ve 45 yaş üstü ise 42 personel ankete katılım sağlamıştır. Ankete katılanların yarısından fazlasının genç yaş ortalamasından olduğu söylenebilir.



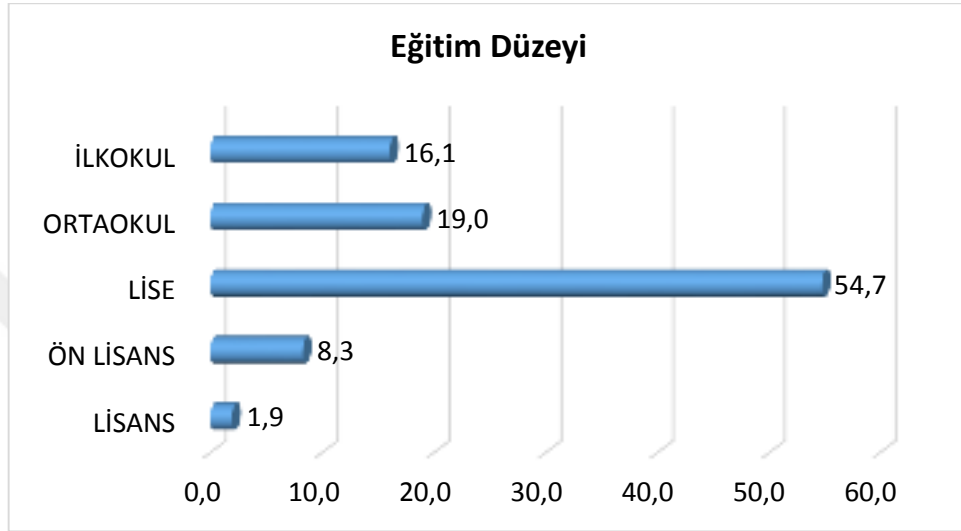
Şekil 7. Demografik Yapı Yaş Ortalaması

Görüldüğü üzere ankete katılım dağılımında erkek personeller fazladır. Ankete katılan kadın sayısını etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralayabiliriz; Anket uygulanmasında anket dolduran erkek çalışanlar yönelirken kadın sayısının az olması. Kadınların bu tür çalışmalarda erkeklere oranlara daha çekingen davranmaları, araştırmanın akademik olduğu vurgulanmasına rağmen her iki cins tarafından yöneticilerin anketin sonuçlarından haberdar olabilme ihtimali, kadınlarda evli ve çocuklu olanların motivasyon kampında ailelerine daha fazla vakit ayırmak istemeleri nedenler arasında sayılabilir. Medeni duruma da göz attığımızda evli olanların anket çalışmasına katılımı yüksek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların 298'i evli, 113'ü ise bekâr personellerden oluşmaktadır. Buna göre evli personeller %72,5 iken bekâr olanlar %27,5 olmuştur.



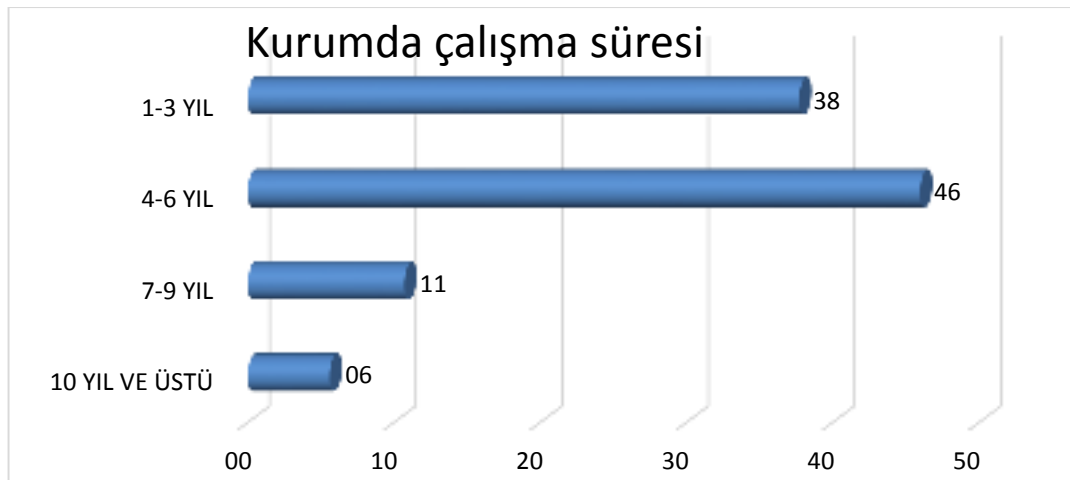
Şekil 8. Demografik Yapı Medeni Durum

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde hemen hemen Belediyenin genel durumunu yansıttığını söyleyebiliriz. Belediye çalışmalarının büyük bir bölümü uzmanlık isteyen mesleklerden oluşmaktadır. Mühendislikler yanı sıra meslek gruplarından oluşan bir eğitim düzeyi mevcuttur. Araştırma sonuçlarına göre ankete katılanların %54,7'si Lise, %19'u Ortaokul, %16,1'i İlkokul, %8,3'ü Ön lisans düzeyinde Fakülte mezunu, %1,9'u Lisans mezunu düzeyinde personeller katılmıştır.



Şekil 9. Demografik Yapı Eğitim Düzeyi

Ayrıca araştırmaya katılanların %83,7'si Kâğıthane Belediyesinde 1- 6 yıldır çalışanlardan oluşmakta, bunun %46 ile 4-6 yıl ağırlıklı olarak katılım sağlamışlardır. 7-9 yıl çalışanlar %10,7 ile az ilgi gösterirken, 10 yıl ve üzeri çalışmakta olan personelin %5,6 oranında ilgi gösterdiği görülmektedir.



Şekil 10. Demografik Yapı Kurumda Çalışma Süresi

Kuruma yeni dâhil olmuş personellerin araştırmaya uzun yıllar çalışmakta olanlara göre daha ilgili oldukları anlaşılmaktadır. Bu da bize işe yeni başlamış ve bir dönem kadar çalışmakta olanların geleceğe ait beklentilerinin ve umutlarının daha canlı olduğunu göstermektedir. Belediyede daha uzun yıllar çalışmış ve çalışmakta olanların diğerlerine nazaran beklentilerinin daha az olduğunu, bu tür çalışmaların kendilerine yarar getirmeyeceğini düşünmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. 7-9 yıldır çalışmakta olanlarda ilgi az olsa da ankete katılarak beklentilerini diri tutmak istedikleri düşünülebilir. Hatta çalışanların bir kısmının anketlerle ortaya çıkacak sonuçların şimdi olmasa da yakın zamanda yönetime yansıtılarak yönetimin personellerin beklentilerine olumlu cevap verebileceğini de düşünmektedirler. Ankete katılanların %72,5'inin evlilerden oluştuğunu düşünürsek bu sonuca varmak kaçınılmazdır. Çalışmada ankete katılanların %99,5'inin çalışanlardan oluşması da bu sonuçları pekiştirmektedir. Yöneticilerin beklentilerinin daha farklı seyretmesi ankete katılımı ilgisizliklerini %0,5 oranı ile ortaya koymuştur.

Araştırmada kullandığımız anketin ilk altı sorusu Kâğıthane Belediyesi çalışanlarından ankete katılanların demografik yapısını ortaya koymaya yöneliktir. Demografik yapı tespit sorularının ardından ilk bölümde belediyedeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin sorulardır. İkinci bölümde ise Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının çalıştıkları belediyeye örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yarayan sorulardan oluşmuştur.

Anket çalışması yapılırken bazı personellerle görüştüğümüzde kimisinin anket sorularını doğru anladığı ve ona göre kendi düşünceleri ışığında işaretlemeler yaptıkları görülmektedir. Ancak bunun tam tersi istikametinde ilk defa böyle bir anket çalışmasına katılanların bir kısmının soruları tam algılayamadıkları düşünülebilir. Bazı örneklemelerin sayıları az da olsa anket formlarında sehven yanlış işaretlemeler yaptığını ifade ederek ilgililerden yeni form talep ettikleri vaki olmuştur. Doğal olarak soruyu anlama ve algılama kapasitelerinin kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Anket doldurulurken yalnızca kendi kanaatlerine göre doldurmaları önceden duyurulmuştur. Böylelikle birbirinden etkilenerek aynı cevapları vermelerinin önüne geçilmiştir.

Bazı personellerin asıl vermeleri gereken cevabı çeşitli beklentileri doğrultusunda yönlendirme amacı güderek olması düşündüğünden farklı cevaplama ihtimali de göz

önünde bulundurulmalıdır. Kafalarında canlandırdıkları veya yaşadıklarından yola çıkarak kendilerince haklı bir takım sebeplere dayandırarak görüşlerini ankete yansıtmak istemeleri doğal bir sonuçtur. Anket çalışmasında yer alan çalışanların önemli gördükleri konularla ilgili kanaatlerini bu çalışmayla rahatlıkla ortaya koydukları düşünülmektedir. Çalışanların bu şekilde davranmalarını çalışmanın hedeflerinden biridir.

3.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın ikinci bölümünde Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına bakış açıları ve düşüncelerini ölçmek amacıyla 23 soru soruldu. Çalışanların kuruma olan inancı ve insan kaynakları yönetiminden ne derece etkilendikleri bu bölümde ortaya kondu. İlk sorularda Kâğıthane Belediyesinde insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından kadrolama süreciyle ilgili kanaatleri alınmak istenmiştir. İnsanlarda karşılığı olan tarafsızlık, kayırmacılık yapıp yapılmadığı ve süreçlerin objektif kriterlere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediği gibi düşüncelerinin yansımaları ölçülmek istenmiştir. Genel olarak iş tanım ve gereklerinin işe başlarken uygulanıp uygulanmadığı ve kurumun çalışanların eğitimlerine ne düzeyde destek verdiğini de bu sorularla ortaya konmak istenmiştir.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Uygulamaları Anketi

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) gerçekleştirilir.	48,4	47,7	1,7	1,9	0,2
2. Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde adam kayırmacılık yapılmaz.	47,0	45,5	5,4	1,9	0,2
3. Çalıştığım kurumda yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır.	43,1	48,4	5,4	3,2	0,0
4. İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak yapılır.	40,9	50,6	6,6	1,9	0,0
5. Çalıştığım kurum işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.	39,9	51,8	4,9	3,4	0,0
6. Bu kurumda çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.	32,1	47,0	7,8	10,7	2,4
7. Bu kurumda çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir.	32,4	43,6	9,2	12,7	2,2
8. Bu kurumda eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir.	29,9	45,3	10,0	12,2	2,7
9. Çalıştığım kurum, beceri ve yeteneklerimi geliştirmek için bana eğitim fırsatı sağlıyor.	32,8	42,6	7,8	10,2	6,6
10. Bu kurum, çalışanın gelişimine önem verir.	29,9	43,1	11,9	10,7	4,4
11. Bu kurumda çalışanların iş performansları adil ve doğru şekilde değerlendirilir.	29,9	54,0	8,5	6,3	1,2
12. Çalıştığım kurumda performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır.	33,8	54,5	6,3	4,6	0,7
13. Çalıştığım kurumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılır.	30,9	53,0	8,5	6,6	1,0
14. Bu kurumda performans değerlendirme objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır.	29,9	50,1	10,2	7,1	2,7
15. Bu kurumda çalışanların iş performansı ödüllendirilir.	11,4	26,8	22,4	22,6	16,8
16. Kurumdaki ücret yönetimi uygulamaları beklentilerimle örtüşmektedir.	10,7	30,2	21,4	24,3	13,4
17. Bu kurumda çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak için verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.	9,2	19,5	23,8	23,6	23,8
18. Bulduğum pozisyona ait açık ve anlaşılır iş tanımı mevcuttur.	27,0	52,8	8,8	9,2	2,2
19. İş tanımı periyodik olarak güncellenmektedir.	20,2	38,9	16,8	17,0	7,1
20. Bu kurumda çalışanların sıklıkla kararları katılımı istenir.	25,5	38,2	7,3	16,5	12,4
21. Çalışanlara pek çok karara katılım hakkı tanınır.	24,6	33,1	11,2	17,5	13,6
22. Bu kurumda çalışanlara işlerin yapılması şeklinde iyileştirmeler önerabilmeleri için fırsat sağlanır.	29,4	36,0	8,8	13,1	12,7
23. Amir ve çalışanlar arasında açık (iki yönlü ve güvene dayalı) bir iletişim vardır.	40,4	38,0	10,9	7,3	3,4

Örnekleme olarak ankete katılan personellerin çalıştıkları kurumda işgücü seçme ve yerleştirmelerinde kurumun adaletli olup olmadığına 199 çalışan kesinlikle katıldığını belirtirken, 196 çalışan sadece katıldığını ifade etmiştir. Bu soruda süreçlerin adil gerçekleşmediğini düşünen katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin toplamda sadece 9 çalışandır. 7 çalışan ise bu soruya kararsızım yanıtını vermiştir. Böylelikle çalışanlar %96,1 oranında Kâğıthane Belediyesinin işgücü seçme ve yerleştirme sürecini adil ve tarafsız olarak gerçekleştiğine inandığı düşünülmektedir. Takip eden anket sorusunda da çalışanların %92,5'i işgücü seçme ve yerleştirmesinde kayırmacılık yapılmadığını ifade etmektedir. Görüldüğü üzere çalışanların kuruma güveninin yüksek olduğu, Belediye insan kaynakları yönetiminin süreçleri doğru yönettiği sonucuna varılabilir.



Şekil 11. İşgücü Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Tarafsızlık

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin doğru yönetildiğine inanan çalışanlar istihdam öncesi yetenek testlerine tabi tutulduklarını ve istihdamın kurumun ihtiyaçlarına göre belirlendiğini yüksek oranda belirtmektedir. Ayrıca standart mülakat tekniklerinin uygulandığı da çalışanların sorulara verdiği cevaplarla ortaya konmaktadır.

Kâğıthane Belediyesi insan kaynakları uygulamalarında eğitime özel önem vermiştir. Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının yeteri kadar karşılandığı, eğitim programlarının bulunduğu, bilgi ve becerilerini geliştirmeye fırsat bulduklarını belirtmişlerdir.



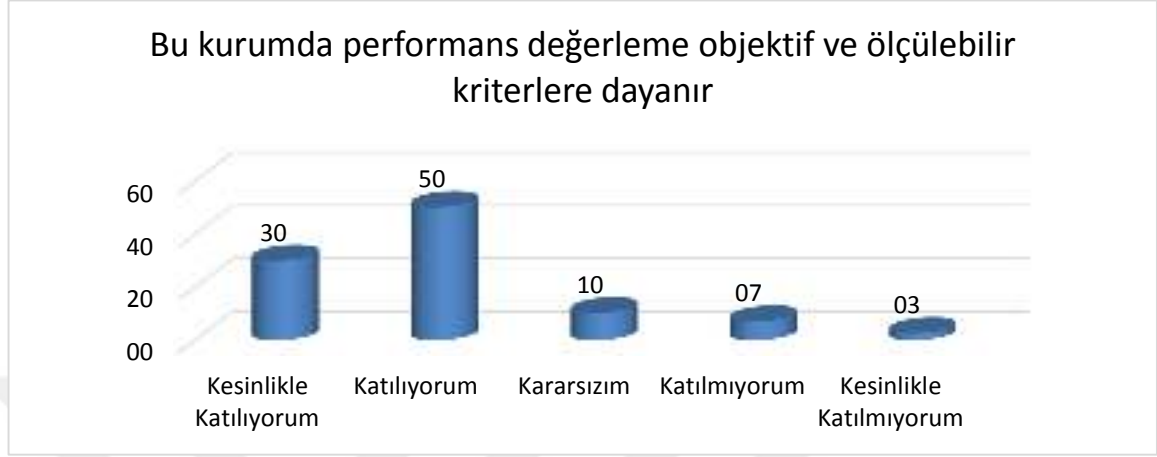
Şekil 12. Kurumda Çalışanların Düzenli Olarak Eğitim Almaları

Kâğıthane Belediyesinde çalışanların %79'u çalışanların düzenli olarak eğitim aldıklarına inanırken, %13,1'i de inanmadığını söylemektedir. Eğitimin düzenli olup olmadığında tereddüt yaşayarak kararsız kalanların oranı da %7,8'dir. Eğitimin çalışanların ihtiyaçlarına göre yapıldığına %76'sı katıldığını, %14,9'u da katılmadığını ifade etmiştir. Kararsızların önceki sorudakine göre artarak %9,2 seviyesine ulaştığı görülmektedir. Eğitimin kurumda yer tuttuğu ancak düzenli yapıp yapılmadığında tereddütlerin olduğu yorumunu yapabiliriz. Personeller açısından eğitimlerin farklı tarihlerde yapılıyor olması bu şekilde düşünmesine yol açmış olabilir. İnsan kaynakları yöneticileri bu konuya eğilerek eğitimlerin sıklıkla ve aynı tarih aralıklarında yapmak için şartlarını gözden geçirebilir.

Örnekleme içerisindeki çalışanlar yapılan eğitimlerin kendilerine ne kadar katkı sağladığını eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığı sorgulandığı soruya cevap verirken de %75,2 oranında olumlu bakarken, %14,9'u da katılmadığını belirterek ekseriyetle eğitimlerin amacına ulaştığına inanmaktadır. Personeller çalışmakta oldukları kurumun kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için kurum tarafından eğitim fırsatı sağlandığını da ekseriyetle ortaya koymaktadır. Aynı paralellikte diğer bir soruyla kurumun çalışanın gelişimine önem verdiği de söylenebilir.

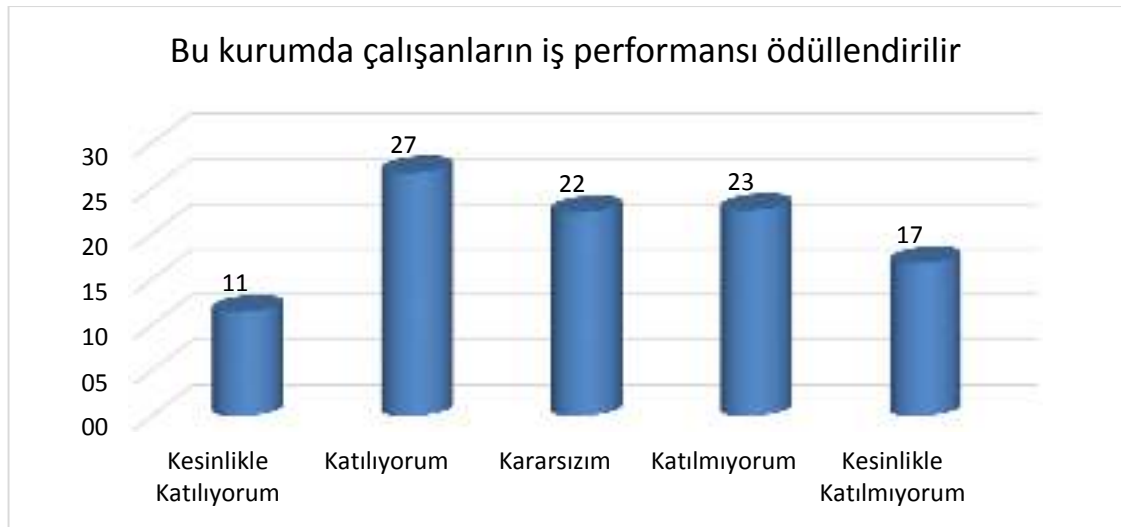
Kâğıthane Belediyesinde çalışanlar performans değerlendirme ölçütü sorulara gelindiğinde, genel olarak performans ölçümlerinin objektif, ölçülebilir kriterlere dayandığı noktasında olumlu düşüncelere sahip olurlarken performans ödüllendirme ve

ücret yönetimi ile ilgili sorularda olumlu ve olumsuz düşüncenin birbirine yakın seyrettiği görülmektedir. Çalışanlar performans verilerinin kendileriyle paylaşıldığını da ekseriyetle düşünmektedirler.



Şekil 13. Performans Değerleme Objektif Kriterleri

İnsan kaynakları yönetim bölümündeki “Bu kurumda çalışanların iş performansları ödüllendirilir” sorusuna Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının oluşturduğu örneklemden 157 kişi olumlu olarak değerlendirirken, 162 kişi olumsuz olarak değerlendirmiştir. Oran olarak söylersek olumlu cevap verenler %38,2, olumsuz görüş bildirenler %39,4 olmuştur. Kararsızların %22,4 olması dikkatlerden kaçmamaktadır. Bu da çalışanların Kâğıthane Belediyesinde ödüllendirmede eksikliğini göstermesi açısından önemlidir.



Şekil 14. Performans Ödüllendirme

Diğer bir soruda çalışana ücret yönetimi uygulamalarında verilen maddi teşvikler ve beklentiler söz konusu olduğunda da yukarıdaki tablonun bir benzeri ile karşılaşıldığı söylenebilir. Öyle ki; kurumun çalışanlarının beklentilerini karşıladığını, maddi teşviklerin gereği gibi verildiğini düşünenlerin oranı %28,7'dir. Ancak buna karşılık kurumun beklentilerini karşılamadığını düşünenler %37,7, ihtiyaçlarını karşılamak için verilen teşviklerin sürekli gözden geçirildiğini düşünenlerin oranı %47,4 olduğuna göre çalışanların kurumlarına güveninin var olduğu ancak yetersiz olduğu söylenebilir. Kararsız kalan %23,8 olan personelin ne olumlu ne de olumsuz düşünmediği kabul edilirse, beklentilerin karşılanmadığını düşünenlerin bir kısmı teşviklerin sürekli olarak gözden geçirildiğini kabul ettiği de düşünülebilir. Bu soruya verilen cevaplara bakarak Kâğıthane Belediyesi yönetiminin çalışanlarının gerek performans ödüllendirme gerekse kurumdan maddi beklentileri iyileştirme yönünde gayret sarf etmeleri gerekmektedir.

Kâğıthane Belediyesinde genel olarak çalışanların anlaşılır iş tanımları mevcut olduğu %79,8 olumlu yönünde cevaplar vermişlerdir. Buna bağlı olarak başka bir soruda da iş tanımlarının periyodik olarak güncellendiği sorusuna %59,1 olumlu yönde cevap vererek görüş belirtmişlerdir. Kâğıthane Belediyesinin iş tanımlarının güncellenmesine biraz daha dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir. Son günlerde yönetimler çalışanlarında fikirlerine başvurarak yönetime katılmalarını sağlamaya gayret göstermektedirler. Bazı işletmeler yönetime katılımı sağlamanın kuruma veya işletmeye güç katacağını, başarıyı beraberinde getireceğini düşünmektedir. Kâğıthane Belediyesi de %63,7 oranına tekabül eden olumlu cevaplarla çalışanların sıklıkla kararlara katılımı sağladığını vurgulayarak %57,7 oranıyla kararlara katılım hakkının varlığını ortaya koydukları söylenebilir.

Kurumlarda hangi sorunlar yaşanır yaşınsın Ast-Üst ilişkilerinde doğru bir iletişim varsa üstesinden gelinemeyecek sorun yoktur.



Şekil 15. Amir ve Çalışanlar Arasında İletişim

Kâğıthane Belediyesi çalışanlarına yöneltilen amir ve çalışanlar arasında doğru bir iletişimin olup olmadığı sorulduğunda ankete katılanların %78,4'ü açık ve iki yönlü bir iletişim olduğu cevabını vermişlerdir. Aksini düşünenler ise %10,7 düzeyinde kalmıştır. Bu soruya kararsızım diye cevap verenler %10,9'dur. Ankete göre Kâğıthane Belediyesi personellerinin çoğunluğunun yöneticileri ile iletişiminin sağlıklı olduğunu düşündüğü kabul edilebilir. Bir önceki sorudaki kurumda çalışanların işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat tanındığını ifade ettiği cevapla %65,4 oranında yukarıdaki soruyu desteklemektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Anketi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	51,3	35,0	8,8	3,4	1,5
2. İşyerini burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	11,4	43,8	12,9	22,9	9,0
3. İşyerindeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissedirim.	39,4	44,0	7,1	8,5	1,0
4. Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.	18,2	41,4	22,6	14,6	3,2
5. İşyerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum.	22,4	37,7	18,7	13,9	7,3
6. Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissediyorum.	22,9	37,2	15,1	18,2	6,6
7. Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	20,0	37,7	16,3	23,1	2,9
8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissediyorum.	23,6	39,9	16,1	15,3	5,9
9. Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	8,0	17,6	12,2	36,3	26,5
10. İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	28,2	39,7	7,3	19,7	5,1
11. Şimdi işimi bırakmayı karar versem hayatımda herşey aksar.	9,0	17,8	9,0	29,9	34,3
12. Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.	8,8	15,8	15,6	27,7	32,1
13. Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.	32,6	32,1	13,9	13,6	7,8
14. Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok olduğunu düşünüyorum.	2,7	12,2	8,5	29,4	47,2
15. Bu işyerinden ayrılmayı göze almamın en temel nedeni uygun seçeneklerin olmasıdır.	12,2	19,2	10,0	26,0	32,6
16. Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.	47,7	38,2	7,5	5,8	0,7
17. Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	26,3	34,5	12,4	21,2	5,6
18. Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	16,1	37,0	13,4	26,3	7,3
19. Sürekli işyeri değiştirmek bana ahlak dışı görünüyor.	20,9	35,5	14,6	24,1	4,9
20. Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	24,8	45,7	12,2	14,6	2,7
21. Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.	29,9	26,5	18,0	16,5	9,0
22. Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	30,7	37,2	11,4	18,0	2,7
23. İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	38,7	25,8	21,2	8,5	5,8
24. Bir işyerine aşırı bağlı olmanın anlamı olduğunu düşünüyorum.	29,9	29,9	15,3	21,2	3,6

Kâğıthane Belediyesi çalışanları üzerine yaptığımız araştırmanın ilk bölümünde demografik açıdan inceleme yaptık, ikinci bölümünde ise insan kaynakları uygulamaları açısından da yaptığımız incelemede Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının düşüncelerinin olumlu ağırlıkta olduğunu tespit ettik. Bu bölümde ise Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının kuruma örgütsel olarak bağlılığı ile ilgili elde edilen verilerin analizini yaparak örgütsel bağlılığın insan kaynakları uygulamaları ve Belediye hizmetleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Böylelikle örgütsel bağlılığın Belediye hizmetlerine katkısı da ele alınacaktır.

İlk soruda örgütsel bağlılığın işyeri ile ilişkisini, işyerine bakış açısını ve işyerinde çalışmaktan memnuniyet duyup duymadığı masaya yatırılmaktadır. Örneklemedeki personellere iş hayatlarının bundan sonraki bölümünü aynı işyerinde geçirmek isteyip istemedikleri soruldu. Ankete cevap verenlerin %86,3'ü kariyerlerinin bundan sonraki bölümünü de Kâğıthane de geçirmekten mutlu olacağını belirtirken, %4,9'luk bir kısmı da buna katılmadığını beyan etmiştir. Burada %8,8'lik bir kararsız kesimin varlığını olumsuz olarak saksak da çoğunluk itibari ile Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının mutlu oldukları sonucuna ulaşırız. Elbette ki her insanın birbirinden farklı beklentileri olabilir. Olumlu yönde oranın yüksek olması belediye çalışmalarının vatandaş üzerindeki etkilerini de olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Tabii ki bu sonuç sadece bu parametrelere bağlı değildir. Ancak insan kaynağının iş yerinden memnuniyeti ve işe karşı duyarlılığı en önemli etkendir. Çalışanın iş yerinden memnuniyeti hem o işyerine kalite yönünden katma değer katar hem de doğal olarak görülen hizmetin kalitesini arttırır. Sadece insan kaynağının hizmetin kalitesini tek başına ortaya koyduğunu iddia etmiyoruz. Hizmetin doyuruculuğu, yerinde ve zamanında yapılışı da vatandaş üzerinde olumlu veya olumsuz etki bırakmaktadır.



Şekil 16. Örgütsel Bağlılık İş Yeri Memnuniyeti

Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığına yönelik anketimizde yer alan sorularla işyerlerini ne kadar benimsediklerini ölçmeye çalışıldı. “İş yerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissederim” sorusuna ankete katılan Kâğıthane Belediyesi personellerinin %83,4’ü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak cevap vermişlerdir. Katılmadığını söyleyenlerin oranı %9,5’tir. Bu soruda %7,1 oranında kararsız da bulunmaktadır. Bu sonuca bakarak Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının işyeri aidiyetinin oldukça yüksek olduğunu söylenebilir.



Şekil 17. Örgütsel Bağlılık İş Yeri Aidiyeti 1

Başka bir soruda ise çalışanların %59,6'sı bu iş yerine duyduğu bağlılığı, bir başka iş yerine de kolayca duyabileceğini ifade etmiştir. Önceki soru ile bu soru sonuçlarına bakıldığında bir kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bu sorunun dikkatli okunamamasından kaynaklı olarak bu şekilde çıkabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanların özgüveninin yüksek olduğu da düşünülebilir.

Devam eden soruda iş yerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum sorusuna cevap veren personellerden %60,1'i bu görüşe katılmadığı noktasında görüş bildirirken, katıldığını belirtenlerin oranı ise %21,2'dir. Bu soruya kararsız kalanların oranı da %18,7 olmuştur. Bu soruya verilen cevapla Kâğıthane Belediyesi personellerinin kuruma olan bağlılığını işaret eder sonuç ortaya çıkardığı söylenebilir. Sonraki soruda da işyeri ile aralarında duygusal bir bağ olduğunu kabul edenlerin oranı %60,1 olarak yukarıdaki sorunun cevabıyla aynı oranla olmuştur. Aynı soruya işyeriyle aralarında duygusal bir bağın bulunmadığını ifade eden %24,8 oranında çalışan bulunmaktadır. Burada kararsızların oranı ise %15,1'dir. Dolayısıyla örgüte bağlılığın kurum açısından iyi olduğu düşünülebilir.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde en önemli sorulardan biri olan "Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var" sorusuna Kâğıthane Belediyesi çalışanlarından oluşan örneklemelerden %57,7'si bu görüşe katıldığını belirtirken, %26'sı katılmadığını beyan ettiği görülmektedir. Yine kararsız kalanların oranı da % 16,3'tür. Bu oranlara bakarak kararsızların iş yerine bağlılıklarını zayıf olabileceği düşünülebilir ancak %57,7'nin çoğunlukla örgüte bağlılıklarını belirtmeleri önemli bir unsurdur. Tam olarak bu soruyla örgütsel bağlılık açısından yaklaşarak çalışanların kendileri için işyerinin kişisel bir anlamı olduğunu kabul ettikleri söylenebilir.



Şekil 18. Örgütsel Bağlılık İş Yeri Aidiyeti 2

Şekil 18'deki sorunun cevaplarını sonraki sorunun cevaplarıyla birlikte değerlendirmek mümkündür. Söz konusu soruda çalışanlara başka bir iş bulmadan şu anki pozisyonlarını kaybetmeleri halinde ortaya çıkacak sorunların kendilerini korkutup korkutmayacağı sorusuna %62,8 oranında pozisyonlarını koruma yönünde cevap veriyorsa Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının çoğunluğunun kurumlarının üzerlerinde önemli bir etkisinin olduğu ve kuruma bağlılıklarından söz edilebilir. Ankette %25 oranında aksini düşünerek kuruma karşı bağlılığın zayıflığından söz edilebilir. Bunlar kendilerini kamu işinden ayrıldıklarında alanlarında kolayca iş bulacaklarını düşünenlerdir. Ancak aile ve yakın çevrelerindeki etkenler göz önüne alındığında bu soruya verilen bu cevap anlamını yitirebilir. Toplumumuzda sosyal güvencenin değeri oldukça büyük ve güçlüdür. Çalışanların yine de kurumdan ayrılma kararını almaları, aile ve çevrelerine izah etmeleri zorluğu göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Kuruma işe başlamadan evvelki sektör şartlarının aynı olduğu varsayımı ayrılma düşüncesini güçlendirmektedir.



Şekil 19. Örgütsel Bağlılık İş Bırakma Kararı

Karar verme ile ilgili soru grubunda çalışanların ne kadar risk alabildikleri ölçülmektedir. İş bırakma kararının kolay olup olmayacağı sorgulanır, yaşam düzeyini etkileyip etkilemeyeceği bilgisine ulaşılmaya çalışılır. İşini bırakma kararı veren bir çalışanın bu karardan sonra yaşamında yaşayacağı değişiklikler ve aksamaların olacağına inananların %64,1 dolayında olduğu görülmektedir. Hayatında aksamalar yaşanmayacağına inananların oranı ise %26,8'dir. Burada da %9 gibi kararsızlar mevcuttur. Benzer bir soruya %59,8 oranında işi bırakmak pahalıya mal olacağı anlamına gelen bir oranla karşılaşıyoruz. Pahalıya mal olmayacağını düşünenlerin oranı ise %24,6'dır. Tersinden sorulan soruya da hemen hemen birbirine yakın cevaplar verilmektedir. İki soru arasındaki farklılıkların okuma hatası veya gerçekten de o soruyu o şekilde düşündükleri için cevap vermiş olabilirler.

İşyerinden ayrılmayla ilgili diğer bir soruya Kâğıthane Belediyesinin çalışanlarından %64,7'si işyerinde isteyerek kalmak istediğini hem de buna mecbur olduğu yanıtını vermiştir. %21,4'ü de bu görüşe katılmadıklarını beyan etmişlerdir. %13,9 kararsız dağıtıldığında Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının kurumlarından memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir. İşyerinin sorunlarını kendi sorunları olarak gören, işyeriyle aralarında duygusal bir bağ olduğunu düşünen, işyerine güçlü bir aidiyet hissi bulunduğunu söyleyen personellerin bu soruda da işyerinde isteyerek kalma arzularını dile getirmeleri örgütsel bağlılığa işaret eden bulgulardır. Mecbur olduklarını da bu

soruyla vurgulamış olmaları işyerinde oluşturdukları kurulu düzen, iş arkadaşları etkisi, işyeri kültürüne uyum, ailenin etkisi gibi etkenlerde çalışanların bu görüşlerini pekiştirmektedir.

Araştırmadaki anket sorularından birinde de örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörlerin pozitif etki yaptığı tespit edilmektedir. Örneklemlerde işyerlerinden ayrılmayı düşünceleri için mevcut seçeneklerinin olup olmadığı sorulmuştur. Soruya verilen cevaplarda %76,6 oranında çalışanların işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için seçeneklerinin sınırlı olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık seçeneklerinin çok olduğunu düşünenlerin oranı ise %14,9'dur. Bu soruya kararsız kaldıklarını söyleyenlerin oranı ise %8,5 olmuştur. Seçenekler olarak kurumun dışındaki iş olanakları akla gelmektedir. Marka değeri olan bir belediyede çalışan herhangi bir meslek dalından çalışanın serbest piyasa koşullarında ücret noktasında aynı geçim değerlerini karşılama garantisi olmayabilir. Aynı iş yapılacağına göre marka değeri olmayan bir işveren ilk etapta yetişmiş eleman kazanmak maksadıyla cazip teklifte bulunabilir. Ancak herhangi bir meslek icra eden çalışan tek bir teklife göre kurulu düzenini bozmayacaktır. Bunun için tekliflerin çeşitlenmesini bekleyecek ve aralarından şartları daha iyi olanını seçecektir. Dolayısıyla bu soruya cevap verenlerin ekseriyeti mevcut piyasa koşullarında seçeneklerin bulunmadığına da inanmaktadır. Bu sorunun hemen akabindeki soruya verilen cevapta bu görüşü desteklemektedir. Ankete katılanların %85,9'u bu işe devam etmelerinin başlıca nedenlerinden birinin, işten ayrılmanın kişisel fedakârlıklar gerektirecek olduğunu ve başka bir işyerinin bu işyerinde sahip olduğu olanakların tamamını sağlayamayabileceğini düşünmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biri de çalışanların kendilerince bir iş etiğine sahip olmalarıdır. İşyerine bağlılık hissi duygusuyla bağlı olan bir personel kolay kolay o işyerinden ayrılamaz. Hatta ayrılmayı bile düşünmez. Önemli bir hadise veya neden olmadıkça memnuniyet duyduğu işyerinden vazgeçmez. İşyerinin ücret politikasından ve zamanında eline geçtiğinden memnunsu, dışarıda aynı işi yapan meslektaşları biraz farklı da olsa, işyerine olan sorumluluklarından ve işyerine bağlı olduğu için işyeri değişikliğine gitmez. Bir de marka değeri yüksek bir işveren ile çalışıyorsa onu diğerlerine nazaran sosyal bir statü gibi görür.

Kâğıthane Belediyesi çalışanlarına sorulan örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik sorulara açık ara olmasa da işyerine sadakat yönünde cevaplar verdikleri görülmektedir. Örneğin 17. Soruda “Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum” sorusuna %60,8 oranında bu görüşe katıldıklarını söylerken, çalıştıkları işyerine bağlı kalmaları gerektiğine inananların oranı ise %53,1’dir. Bir başka soruda sürekli iş değiştirmenin sorumsuzluk olduğunu düşünenlerin oranı ise %56,4’tür. Kararsızların üç soruda da %13 - %14 bandında olduğu düşünülürse Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının işyerlerine örgütsel bağlılığının olduğunu söylenebilir.



Şekil 20. Örgütsel Bağlılık İşyerine Bağlılık 1

Devam eden soruda aynı işyerinde çalışmaya devam etmelerinin nedeninin sadakatin önemli olduğuna inanmaları ve çalışmaya devam etmek için sorumluluk duyduklarını ifade edenlerin oranı yani katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerin toplamı %70,5’tir. Bu görüşte olmayanların oranı ise %17,3’tür. Bu sorudaki kararsızlar yukarıdaki sorularda bahsedilen üç sorudaki kararsızlardan yaklaşık iki puan düşmüştür. Dolayısıyla Kâğıthane Belediyesi çalışanları örgütsel bağlılıklarını önemsedikleri ve bunu sorumluluk olarak görmelerine bağlamışlardır. Hatta başka bir iş yerinden iyi bir teklif alsalar dahi işyerinden ayrılmalarının doğru olmayacağına inandıkları söylenebilir. İşyerinden ayrılmalarının doğru olmayacağına inananların oranı toplamda %56,4, doğru olacağına inananların oranı ise %25,5’tir. Ayriyeten zincirleme takip eden soruda da sosyal norm olarak işyerine bağlılık hissi duymasının almış olduğu eğitimler yoluyla olup

olmadığı sorgulanmış sonuç olarak evet bir işyerine bağlılık duymanın önemli olduğu %67,9 oranında öğretildiği ortaya konmuştur.

Araştırmadaki örgütsel bağlılık anketi son sorularında insanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü yani sürekliliğini aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şeyin daha iyi olup olmadığı sorulmuştur. Ankete katılanlar %64,5 oranında sık sık iş değiştirmemek suretiyle uzun süreli çalışmanın daha iyi olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Katılmayanların toplamı ise %14,3 olmuştur. Burada kararsızların %21,2 gibi diğer sorulara göre yüksek olmasının memnuniyet ve bağlılıkta sorunların işaret ettiği söylenebilir.



Şekil 21. Örgütsel Bağlılık İşyerine Bağlılık 2

Örgütsel bağlılık bölümünün final sorusunda da bir iş yerine aşırı bağlı olmanın anlamlı olduğunu düşünenler Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının örneklem olarak cevap verenlerin %59,8'inin bu görüşe katılmayarak bir işyerine aşırı bağlılığın anlamlı olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir. İşyerine bağlı olmanın anlamlı olduğunu düşünenlerin toplamda oranı da %24,8'dir. Anket çalışması esnasında örneklemelerin bazılarının “aşırı” kelimesini algılamamaları mümkündür. Ancak bu çıkan sonuca kanaatimizce %2-3 etkileyebileceğini düşünmekteyiz. Örgütsel bağlılık sorularının genel gidişatı göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgüte veya kurumlarına bağlılığının bulunduğu fakat aşırı bağlanmanın anlamlı olmadığını düşündükleri söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bulunduğu işletme ve kurumlarda işe giriş sürecinden başlayarak personel seçimi, kadrolama, ücretlendirme süreçleriyle devam eden uygulamalar belli bir kalıba oturmuş ve düzene girmiş ise kurumların kurumsallığı ve çalışanların problemleri sınırlı seviyelerde kalıyor. Çalışanların beklentilerinin en yüksek olduğu konular daha fazla ücret, görevde yükselme ve sosyal hakların ve motivasyon artırıcı organizasyonların artması temennileridir. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeye geldiklerinde daha rahat ve konforlu bir hayat sürmenin mücadelesini verirler. Çalıştıkları kurumlarda veya işletmelerde bu beklentileri ve hayallerini akıllarının bir ucunda tutarak çalışırlar. Bazıları bu hedeflerini açıkça ortaya koyabilirken bazı çalışanlar da hedeflerini çevrelerine açık etmeden beklentilerini sürdürürler. Kurumda çalışanlar hizmet üreten bir organizasyon bütününe birer elemanı olarak var olduklarının farkındadırlar.

Toplumun ekseriyetinin sosyal güvenceli bir işi tercih etmelerinin sonucu olarak, yerelde belediyelerin istihdam kapısı olarak görülmesine sebep olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu algının oluşmasında çevresel faktörlerin büyük bir payı vardır. Herhangi bir eğitim öğretim kurumundan mezun olan fertler ve vatani vazifesini yerine getirmiş evlenme çağına gelmiş gençleri ya ailenin ileri gelenleri veya çevresindeki diğer etken unsurlar tarafından belediye istihdam alanı olarak gösterilmektedir. Kültürel dönüşüm yaşanmadan da bu durum değişecek gibi görünmemektedir. Belediyelerde işe başlayan birçok kişi kurum kültürünü işe başladıktan sonra işyerlerinde öğrenmektedirler. Kâğıthane Belediyesi gerek işe yeni başlayan memurlara, gerekse işçi kadrosundaki çalışanlara adaptasyon eğitimleri vererek kurum kültürünü ve çalışma sahasını tanıtmaktadır. Bu eğitim ve işe başladıktan sonraki eğitimler çalışanların donanım ve becerilerini artırırken, kuruma aidiyetlerini de zamanla pekiştirmektedir.

Araştırmada görüldüğü gibi kuruma aidiyeti etkileyen diğer bir faktör çalışanların ekseriyetinin aidiyete bir sorumluluk olarak bakmalarıdır. Ücret ve teşvikler her zaman tatmin edici olmayabilir. Bu gibi durumlarda insani vijdan devreye girmekte ve çalışan sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Kurumuna karşı sorumluluklarının bilincinde olan çalışanlar ne tür problemlerle karşı karşıya olurlarsa olsunlar, yapmakta oldukları işi

gereği gibi yerine getirmeye gayret gösterirler. Birçok işletmeyi ve kurumu ayakta tutan genelde bu olgudur. Ücret ödemeleri gecikebilir, işyeri açısından işler ters gidebilir, işveren sözünde durmayabilir ancak eve helal ekmek götürme güdüsüyle hareket eden ve kurumuna bağlılık hissi bulunan çalışan bütün bu şartlar altında bile kurumunun veya işletmesinin zarar görmesini kabullenmeyerek sorumluluklarını yerine getirir. İşler ters giderken gemiyi terk etme kararı vermez hatta işletme battığında bile işverenle birlikte enkazın altında kalır. İş dünyası bunun örnekleriyle doludur.

Bir yerel yönetim olarak Kâğıthane Belediyesi çalışanları üzerine örgütsel bağlılık araştırmalarına başladığımızdan bu tarafa 696 sayılı kanun hükmünde kararname ile belediyelerde çalışanları da etkileyen süreç yaşandı. Bu kararname ile kamu kurumlarında hizmet görme işi ihaleleri kapsamında geçici işçi statüsünde çalışanlar, sosyal haklarını kaybetmeden sürekli işçi statüsüne geçirildiler. Böylece belediyede çalışanlar bir sendikaya üye olarak toplu sözleşme hakkı kazandılar. Çalışanlar bu geçişle birlikte 2020'ye kadar altı ayda bir ikramiye almaya ve %4 oranında yevmiye artışına kavuşmuş oldular. Bunların yanı sıra eğitim yardımı, yakacak yardımı ve bayramlarda bayram harçlığı adı altında bir takım maddi katkılar da kazanmış oldular. Araştırmamız sırasında bu süreçleri de takip etme fırsatı bulduk. Araştırmamızı etkileyen bir yönü olduğunu tespit ettik. Kâğıthane Belediyesinde hizmet alım işi ihaleleri üzerinden çalışarak hayatını sürdüren çalışanların beklentilerinden biri olan kadroya alınma yani sürekli işçi pozisyonunda toplu iş sözleşmesi hakkı olan bir pozisyona geçmeleri kuruma aidiyeti daha da kuvvetlendirdi. Çalışanların bu yolla elde ettiği kazanımlar geçimlerini sağlamada önemli katkılara sebep oldu. Bu da örgütsel bağlılığa katkı sağladı.

Araştırmanın sonuçlarına bakarak Kâğıthane Belediyesi için çalışanlarının eğitime, çalışanlarının sosyal haklardan faydalanmalarına önem verdiği ve motivasyon artırıcı eğitim ve etkinlikler düzenleyerek kuruma bağlılıklarını pekiştirmeye özen gösterdiği söylenebilir. Araştırmamız süresince yukarıda da zikrettiğimiz üzere taşeron işçi statüsünden sürekli işçi statüsüne geçiş Kâğıthane Belediyesi çalışanları üzerinde olumlu yönde etkiye neden olduğu da açıkça görülmektedir. Araştırma sonuçları, Kâğıthane Belediyesi çalışanlarının beklentilerinin bu yönde olduğunu ortaya koymaktadır. Kâğıthane Belediyesi çalışanları kurumsal bir örgüt olan belediyelerine bağlılıklarını sorularımıza verdikleri cevaplarla dile getirmiş oldular. Tüm bunların yanı sıra anket

sonuçları göstermiştir ki çalışanlar, beklentilerinin maddi teşvikler noktasında devam edeceğini, performans ödüllendirmelerinin artması gerektiğini ve daha çok karar yönetim mekanizmalarında olmaları gerektiğini de ortaya koymaktadırlar. Bu sonuçlara göre yöneticilerin çalışanlara daha çok kulak vermeleri, dikte ile iş yaptırmaktan ziyade istişare mekanizmalarına çalışanları daha sık dâhil etmeleri, yönetimin çalışanların motivasyonunu etkileyen ödüllendirmelerin artırılmasına öncülük etmeleri gerekmekte ve ayrıca maddi teşviklerin günün şartlarından aşağı düşürülmemesi sağlanmalıdır. Çalışanlar açısından en dikkate alınan konu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi geçim şartlarına etki eden faktörlerdir. Bu açıdan araştırmamızın sonuçlarına bakarak örgütsel bağ ile ücret artışı ve teşvikler arasında etkin bir ilişki vardır.

Araştırmanın sonuçlarının olumlu olarak ortaya çıkmasında kanun hükmünde kararname ile çalışanların elde ettikleri hakların önemli bir payı olduğu söylenebilir. Çalışanların ücretlerini vaktinde ve aksamadan her ay düzenli olarak almaları ve kanun hükmünde kararname vesilesi ile yeni hakların İstanbul'daki diğer belediyelere nazaran zamında verilmiş olması, çalışanların dikkate aldığı önemli bir husustur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işyerlerine ve görevlerine daha sadık olarak kurumlarının başarısında pay sahibidirler. Kurumuna bağlılığı olan personeller çalışma sahalılarında oluşabilecek ihtimal dâhilindeki olumsuzlukların önüne geçmede hızlı hareket ederler. Kimi zaman kurumun menfaatlerini korumada daha atik davranarak vatandaşa hizmetin aksamasına da mani olmuş olurlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları bulunan kurumların diğer yerel yönetimlere nazaran başarı algısı yüksek olur. Olumsuzluklarıyla değil hizmetleriyle adından söz ettirir.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, Ceyhan ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi İzmir, 2001 6-7-166
- BALAY, Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.85-86
- BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s 209-335
- BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2016, s 1-20
- BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.23
- DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, s.40-42-55-56
- DÖKMEN, Üstün, Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. 15. baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 135-138
- DÜREN, Zeynep, Yönetim Bilimi/Ders Notları, İÜ Siyasal Bilgiler Yayınları, İstanbul 1994, s. 19
- ERDOĞAN, İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.32-47
- ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Davranış, MİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s 219
- ELDEM, H. Sedad, Sa'dabad, Kültür Bakanlığı Yayınları:292, Türk Sanat Eserleri:12, s.105
- GÜLOVA A. Altın ve DEMİRSOY, Özge, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal Dergisi, Volum 3, No: 3, 2012, s. 49-76
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005, s.11
- İZGÖREN, A. Şerif, İş Yaşamında 100 Kanguru, Elma Yayınevi, Ankara, 2007, s 220
- KÂĞITHANE BELEDİYESİ, Kâğıthane Rehberi, 2015, s.6-7-8-32-33-34
- KÂĞITHANE BELEDİYESİ, Kâğıthane Rehberi, 2006, s.9
- KÂĞITHANE BELEDİYESİ FAALİYET RAPORU, 2017
- KAĞITHANE BELEDİYESİ, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 2018

- KAYNAK, Tuğray ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 2000, s. 206
- KATZ, D. ve KAHN, Robert L. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitü (Çeviri: Halil Can, Yavuz Bayar) Ankara, 1977, s.123-125
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1995, s.131-417
- MEYER, J.P. , Stanley D.J. Herscovitch L.Y., Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta -analyses of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, s: 21.
- ÖĞÜT, Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, 73
- ÖZÇELİK, A. Oya, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s.163-176-177
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000 s. 5-71
- SADULLAH, Ömer ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s. 2-194
- SALDAMLI, Asım, Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri, Detay Yayıncılık, İstanbul 2016: 54
- STEWART, Thomas A. Entellektüel Sermaye, Mess Yayın, İstanbul,1997:7
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve KINGİR, Said, Çağdas Yönetim Araçlarından Seçmeler, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, ss.268,269
- TORLAK, N. Gökhan, Organizasyon Teorileri, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 2008, s 115-117
- TORTOP, Nuri ve Diğerleri, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s. 21,
- UYARGİL, Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s.213-214
- UYGUR, Akyay, Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Kitap, Ankara, 2009,s.12
- UYGUR, Akyay, Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Kitap, Ankara, 2015, s. 21
- YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi 2004, s 19.

SÜRELİ YAYINLAR

BAYAT, Bülent, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 10, Sayı 3, 2008, s. 29-72

BAYRAM, Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 2005, s. 125-131

BARUTÇUGİL, İsmet, İş dünyasının beş gerçeği
<https://ismetbarutcugil.com/2016/10/24/is-dunyasinin-bes-gercegi/>, 15.12.2017

BARUTÇUGİL, İsmet, Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları ,
http://www.firatymm.com/author_detail.asp?id=492, 2 Aralık 2017.

BOZKURT, Öznur ve YURT, İrfan, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, s. 121-139

ÇAKINBERK, Arzu, DERİN, Neslihan ve Demirel, Erkan T, Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya Ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2011, s. 89-121

CANGİL, B. Erişkon, Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, (2004), s. 70-71

CİNGÖZ, Ayşe, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans VE İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, 2011, s 20

DENİZ, N. ve BAKKALBAŞI, İ. O. İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, 2010, s. 190

DEMİREL, Yavuz, Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı: 2, 2008, s. 179-194

DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, s. 210-219.

GÜÇLÜ, Nezahat, (2001), Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, SBE Dergisi,

s.149-156

GÜL, Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, Ege Academic Review, Volum.: 2, No.: 1,2002,s. 43.

GÖNENÇ, Özgür, İletişimin tarihsel Süreci, İletişim Fakültesi Dergisi, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/212208>, s. 88-89 (15.12.2017).

KARAHAN, Atila, Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2008, s. 145-162.

KOÇAK, Ali Tekin, Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler, Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 66.

KÖK, S. Bayrak, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, s. 294-295.

İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, No:7, İstanbul, 2000, s.206.

SEVİNÇ, İsmail ve Şahin, Ali, Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Maliye Dergisi, Sayı: 162, 2012, s. 266-267-281

ERDEM, Sedat Hakkı, Sa'dabad, Kültür Bakanlığı Yayınları 292, Türk San'at Eserleri 12: s.105

ŞENCAN, Hüner, Davranış Bilimlerinin Tarihsel Evrimi ve Türkiye'de Davranış Bilimlerinin Gelişim Süreci, / . Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:19, S: 1-2, / Nisan-Kasım 1990, s.23.

TUTAR, Hasan, Kurumsal Davranış, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>, (1.12.2017).

TÜZÜN, İpek, İKY Uygulamalarının etkinliğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması:İK Saygınlığının Rolü, Celal Bayar İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2013, Cilt 20, Sayı 1, s 176

ULUKAPI, Hande ve BEDÜK, Aykut, Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 31, 2014, s. 771-778.