



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Selma KURUM MUTLU

Mersin, 2016



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

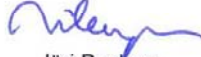
Danışman: Doç. Dr. Köksal HAZIR

Hazırlayan: Selma KURUM MUTLU

Mersin, 2016

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

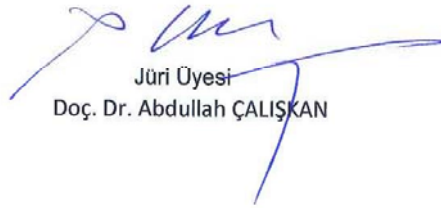
Selma KURUM MUTLU tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Uygulama ” başlıklı bu çalışma 25/03/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Prof. Dr. Süleyman DEĞİRMEN



Jüri Üyesi
Doç. Dr. Köksal HAZIR (Danışman)



Jüri Üyesi
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Selma KURUM MUTLU

25.03.2016

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi
Selma KURUM MUTLU
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
2016

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları algılamaları ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışma giriş ve sonuç kısmının dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeler açısından örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma, Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmada görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Toplanan veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın yapı geçerliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin istatistik analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farkın olup olmadığını belirlemek için t testi ve varyans analizi (One-Way ANOVA) testi kullanılmıştır.

Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, firmanın çalışanları tarafından algılanan insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların örgüte olan bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Bağlılığı, Kobi'lerde İnsan Kaynakları,



**EMPLOYEES PERCEPTION OF HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT APPLICATIONS AND A RESEARCH OF ITS RELATION
WITH ORGANIZATION COMMITMENT**

Masters Thesis

Selma KURUM MUTLU

TOROS UNIVERSITY

SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

2016

ABSTRACT

The purpose of this thesis work is to depict the relationship between employee commitment and perception of human resources management applications by the employees.

This thesis is comprised of three sections except the introduction and the conclusion sections. In the first section, employee commitment from the standpoint of organizations is investigated. In the second section, human resources management applications and its relation to employee engagement is investigated.

And in the third section, our research about “the perception of human resources management applications by the employees and its relation to employee commitment” is presented. The research was accomplished on the employees of a medium-sized dairy production company.

All collected data was analyzed using SPSS. Cronbach Alpha parameter was calculated to determine the reliability of the scales used in research. Factor analysis was used to quantify the construct validity of the research. Frequency, percentage, average, standard deviation of descriptive statistics were used in the statistical analysis of the data. T-Test and One-Way ANOVA were used to determine the difference between human resources management applications and organizational commitment levels.

Correlation Analysis was used testing the relationship between organizational commitment and human resources management applications of the employees.

According to the results, a positively significant correlation was found between the human resources management applications and employee commitment.

There was also a positively significant correlation between the human resources management applications and emotional bonds of employees to the organization.

Key Words: Human Resources Management, Human Resources Applications, Organizational Commitment, Employee Commitment, Human Resources in Small and Medium-sized Companies, Organizational Behavior, Work Satisfaction, Employee Productivity



TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim süresince bu tez çalışması da dâhil olmak üzere her aşamada ilgisini ve yardımını esirgemeyerek, bilgi ve deneyimleriyle bana her zaman destek olan, yol gösteren ve tez çalışmamı tamamlamamda büyük emeği olan danışmanım, Saygıdeğer Hocam Doç. Dr. Köksal Hazır'a sabırları ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın araştırma kısmında bana kapılarını içtenlikle açan ve araştırmanın uygulanmasına izin veren Sayın Yörük Süt Hay. Gıda San. Ve Tic. Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı Ramazan Öz'e ve tüm yöneticilerine, işletme içinde çalışmamı destekleyen ve kolaylaştıran Sayın Dr. Oğuz Demirsoy'a, ayrıca ankete katılarak çalışmaya katkı veren tüm çalışanlarına sonsuz teşekkür ederim.

Her zaman her koşulda yanımda olup moral veren, destek olan çok değerli dostlarım Cazibe Kılıç ve Beşir Evis'e ilgi ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak daima yanımda olduğunu hissettiğim sonsuz destek ve sevgisini hiçbir zaman benden esirgemeyen, sözleriyle beni yüreklendiren, bana olan inancıyla güç veren Sevgili Eşim Hasan Kutlubay'a ve Oğlum Cankutay'a, manevi Annem Aslı Üge'ye çalışmam boyunca gösterdikleri sabır, anlayış ve ilgiden dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

Selma Kurum Mutlu

Mersin, Mart, 2016

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLERİN LİSTESİ	IX
TABLULARIN LİSTESİ	IX
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM	3
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ İNCELENMESİ	3
1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	3
1.2 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	4
1.2.1. Duygusal Bağlılık	5
1.2.2. Devam Bağlılığı	7
1.2.3. Normatif Bağlılık	9
1.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	10
1.3.1. Kişisel Faktörler.....	10
1.3.2. Örgütsel Faktörler	12
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	13
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	14
1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık.....	14
1.4.2. İşgören Performansı	15
1.4.3. Örgütten Ayrılma	16
İKİNCİ BÖLÜM.....	18
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ İNCELENMESİ.....	18
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları.....	18
2.2. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri	24
2.2.1 Yeterlilik (Liyakat) İlkesi	24
2.2.2. Kariyer İlkesi.....	25
2.2.3.Eşitlik İlkesi	25
2.2.4.Güvence İlkesi	27
2.2.5.Yansızlık İlkesi	27
2.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi	28
2.2.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi.....	28
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	29
2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	30
2.3.1.1. İnsan Gücü Gereksinimini Saptama	33
2.3.2. İş Analizi	34

2.3.3.İşgören Bulma ve Seçimi	35
2.3.3.1.Personel Adaylarını Toplama	35
2.3.3.2.Adaylar Arasından İşin Gerektirdiği Nitelikte Olanları Seçme	36
2.3.4. Eğitim ve Geliştirme	36
2.3.4.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon).....	37
2.3.4.2.Personel Eğitimi	38
2.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme	38
2.3.5.1.Performans Değerlendirme	39
2.3.5.1.1. Performans Değerlendirme Süreci	40
2.3.5.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	41
2.3.5.2.Ücret Yönetimi	41
2.3.6. Kariyer Yönetimi	43
2.3.7. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi.....	44
2.3.8. Çalışma İlişkilerini Düzenleme ve Endüstriyel İlişkiler	44
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi	45
2.4.1. İnsan Kaynağını Temin Seçim ve Yerleştirme Süreci ve Örgütsel Bağlılık	46
2.4.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık.....	47
2.4.3. Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık	48
2.4.4. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık	49
2.4.5. Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	51
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	51
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	51
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	51
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	51
3.5. Hipotezler	52
3.6. Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	53
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler	54
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi.....	54
3.8.1. Geçerlilik Analizi	54
3.8.2. Güvenirlilik Analizi	58
3.8.3. Faktör Analizi	61
3.9. Hipotez Testlerinin Analiz Edilmesi.....	65

3.10. Bulgular ve Tartışma	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	88
EKLER	94



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1.Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık modeli.....	15
Şekil 2.1.Büyük Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri.....	32
Şekil 2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	40
Şekil 2.3.İnsan Kaynakları Planlaması Süreci.....	42
Şekil 2.3.1. Performans Değerleme Süreci.....	50
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	62

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi.....	32
Tablo 2.İKY Amaçları ile Faaliyetlerin İlişkisi.....	33
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplamı.....	64
Tablo 4. Cinsiyet İstatistikleri.....	65
Tablo 5. Yaş İstatistikleri.....	65
Tablo 6. Eğitim İstatistikleri.....	66
Tablo 7. Görev İstatistikleri.....	66
Tablo 8. Görev Süresi İstatistikleri.....	67
Tablo 9. İK Uygulamaları Toplam Güvenirlik Analizi.....	67
Tablo 10. İK Uygulamaları Değişkenler Ayrıntılı İstatistik Tablosu.....	68
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Toplam Güvenirlik Analizi.....	68
Tablo 12.Örgütsel Bağlılık her bir değişkenin ortalamaları ve standart sapmaları ve güvenirlilik katsayısı.....	69
Tablo 13. Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	70
Tablo 14. Birinci Faktör (Performans Değerlendirme ve Ücret).....	71
Tablo 15. İkinci Faktör (Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım).....	71
Tablo 16. Üçüncü faktör (İşe alım sürecinde işverenin güvenirliliği, açıklığı ve	

eşitlikçi yaklaşımı).....	71
Tablo 17. Dördüncü faktör(Adil Eşitlikçi Terfi politikası).....	72
Tablo 18.Birinci İşlem Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	72
Tablo 19.Birinci faktör(Duygusal Bağlılık).....	73
Tablo 20.İkinci faktör(Normatif Bağlılık).....	73
Tablo 21.Üçüncü faktör (devam bağlılığı).....	73
Tablo 22.Cinsiyet Değişkenine göre Grup İstatistikleri.....	75
Tablo 23.T Testi Tablosu.....	76
Tablo 24. Faktörler ANOVA Tablosu.....	78
Tablo 25. Post Hoc Testi Tablosu.....	79
Tablo 26. Eğitim Değişkenine Göre Faktörler ANOVA Tablosu.....	81
Tablo 27. Post Hoc Testi Tablosu.....	82
Tablo 28. Görev Değişkenine Göre Faktörler ANOVA Tablosu.....	84
Tablo 29. Post Hoc Testi Tablosu.....	85
Tablo 30.Görev Süresine Göre Faktörler ANOVA Tablosu.....	86
Tablo 31.Faktörler Arasında Korelasyon Tablosu.....	88

KISALTMALAR

Kobi: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

SPSS: Statistical Packages for Social Science

ANOVA: Analysis of Variance

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, hızla gelişen toplumsal, kültürel, yasal, ekonomik ve teknolojik değişimlerden etkilenmekte ve rekabet avantajı elde edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için bu değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. İşletmeleri diğer rakip işletmelerden farklılaştıran ve uzun vadede hedeflerini gerçekleştirerek başarılı olabilmelerini sağlayacak olan en önemli unsur üretim sürecinin olmazsa olmazı insan kaynağıdır.

Günümüzde hızla ilerleyen teknolojik değişimler sonucunda otomasyona geçilmesi, işgücü ihtiyacını azaltmakla birlikte nitelikli işgücüne olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu sebeple insan kaynağı daha pahalı bir kaynak haline geldiğinden işletmeler, insan gücünden en etkin ve en verimli şekilde yararlanmayı istemektedirler.

İnsan Kaynakları Yönetimi, rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli insan kaynağının temin edilmesi, işe alınması ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme, ayrıca insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi faaliyetlerini içermesi bakımından büyük öneme sahiptir.

Yoğun rekabet şartları karşısında bilgi birikimine sahip çalışanların işletmede tutulması da bir zorunluluk haline gelmiştir. Küreselleşme, değişen çevre şartları, artan rekabet ve çalışanların ihtiyaçlarındaki değişimler gibi sebeplerle çalışanları örgütte tutmak her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayan faktörleri belirlemek ve geliştirmek oldukça önemlidir. Nitelikli işgücünü örgütte tutmanın tek yolu para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha düşük şartlarla başka işletmelerde çalışmayı tercih ettiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve işletmeyi kendi işletmeleri olarak görmeleridir. Örgütler, çalışanlarının kendini örgüte ait hissetmesi ve etkin bir şekilde çalışması için çalışanlarının önerilerini ve eleştirilerini dikkate alma ve en önemlisi de çalışanlarını önemseme çabası içinde olduklarını hissettirmek durumundadırlar. Bu algıyı

oluşturabilmek için ise şletmeler, çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla gerçekleştirmekte ve yatırım yapmaktadırlar. Çünkü arkalarında şletmenin desteğini hisseden çalışanların daha başarılı oldukları görölmektedir.

Başarı için işgücünün nitelikli olması gerekli fakat yeterli değildir. Çalışanın nitelikli olması yanında şletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede katkıda bulunmaya istekli olması da gerekmektedir. Örgütle duygusal bağ kuran çalışanlar şletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Çalışanların örgütsel bağlılığı sağlandığında ise daha yüksek performans ve üst seviyede verimlilik elde edilecektir.

Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri eşitlik, adalet, tarafsızlık, doğruluk, dürüstlük, hoşgörü gibi ilkelere göre hareket etmeli ve taahhütlerin yerine getirilmesini sağlamalıdırlar. Böylelikle bireyler şletmelerde keyifle, huzurlu, mutlu ve gönülden çalışmak isteyeceklerdir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında ilişki kurulmaya çalışılmış ve bu konu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmada çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sağlanmış ve bu değerlendirmelerin çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bu araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık konusunda literatüre katkı sağlayacağı ve gelişmekte olan küçük ve orta ölçekli şletmelere yararlı bilgiler sunulacağı umulmaktadır.

1.BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ İNCELENMESİ

Günümüz şartlarında işletmeler, insan kaynağının öneminin farkına varmış ve işletme başarısının, çalışanların şirket amaç ve hedeflerini benimsemelerine, örgütün varlığını sürdürebilmesinin çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlı olduğunu anlamışlardır. Çünkü çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Küreselleşme, değişen çevre şartları, artan rekabet ve çalışanların ihtiyaçlarındaki değişimler gibi nedenler çalışanların işletmede tutulmasını daha zor hale getirmiştir. İşe alındığı andan itibaren yatırım yapılan yetişmiş, örgüt kültürüne uyum sağlamış çalışanın işten ayrılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük zarar vermektedir. Bu nedenle, çalışanların bağlılıklarını artırmak, onların örgüte bağlanmasını sağlayacak unsurları belirlemekle geliştirmek oldukça önemlidir.

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı duyduğu aidiyet duygusu ve hissettiği bağın derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği sadakat, adanma duygusu ve özveride bulunması ile ilişkilidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013, s.156).

Örgütsel bağlılık, çalışanın bir örgüt ile özdeşleşmesi, örgütün üyesi olarak kalmayı istemesi ve onun için çaba göstermesi, örgütün değerlerine ve hedeflerine inanma ve benimseme olarak tanımlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 396-397).

Baysal ve Paksoy'a göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi" olarak tanımlanmaktadır (1999: 7).

Ceylan ve Demircan, örgütsel bağlılıktaki ana düşüncenin, çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendisini örgüt ile bütünleştirmesi olarak ifade etmektedirler. Onlara göre; çalıştığı örgüt ile arasında bir bağ kuran işgören, örgütün

amaç, hedef ve değerlerini benimseyecek, görevlerini yerine getirmek için üstün çaba ve performans sergileyecektir. Tüm bunların sonucunda ise örgütten ayrılmak istemeyecek ve uzun süre örgütün bir parçası olmayı devam ettirmek isteyecektir.

Örgütüne bağlı çalışan, örgütü için her türlü fedakârlığı yapmaya hazır ve bireysel çıkarlarını feda eden, her durumda işletmenin yanında olan, işine düzenli devam eden ve devamsızlık yapmayan, örgütün değerlerine sahip çıkan ve örgütün hedeflerini paylaşan, görev tanımı dışında görevler üstlenerek yüksek performans sergileyen çalışan olarak tanımlanır (Ceylan, Demircan, 2002:59).

1.2 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

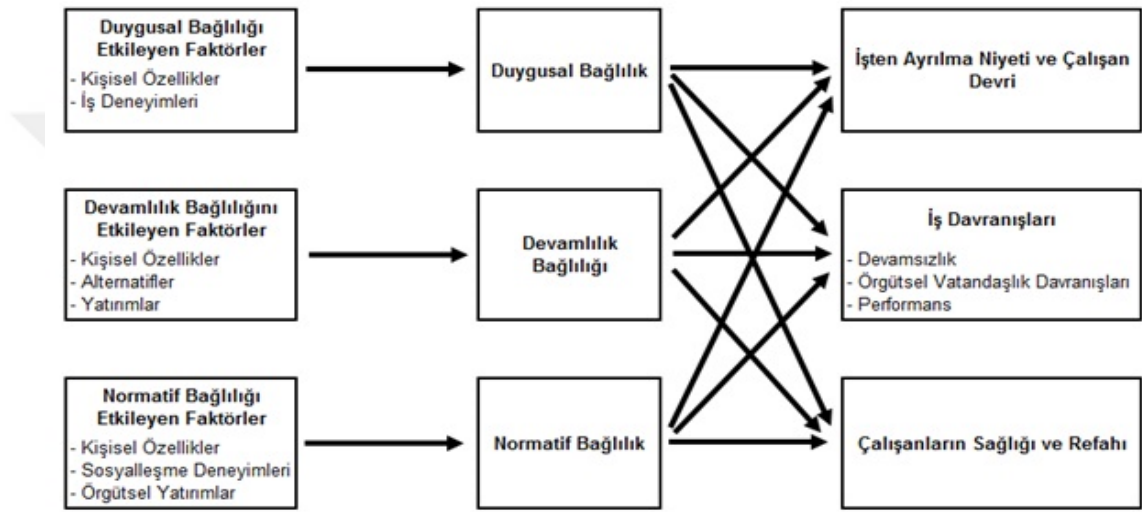
Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütüyle olan ilişki düzeyini ifade eden ve çalışmakta olduğu örgütte kalma kararına etki eden psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1997'den aktaran: Gürbüz, 2011 15 (2): 397-418). Örgütsel bağlılık; iş tatmini, çalışan performansı, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve iş-aile çatışması gibi birçok örgütsel davranışı etkilemesi sebebiyle, örgütler açısından önemli bir konu haline gelmiştir (Gürbüz, 2011 15 (2):397-418). Örgütsel bağlılık bu anlamda sınıfları bakımından da önem kazanmaktadır.

Birçok araştırmacı tarafından Örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar arasında en fazla bilinen araştırma Meyer ve Allen' in geliştirdikleri “devam bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak bilinen sınıflandırmalardır (Sabuncuoğlu,2007, s.614).

Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve değerlerini sahiplendiğini, örgütüne duygusal olarak bağlandığını ve istediği için örgütte kaldığını, devam bağlılığı; çalışanın ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını, örgütten ayrılması durumunda elde ettiği statü, para gibi kazanımlarını kaybetme korkusu yaşadığını ve bu sebeple örgütte kalması gerektiğini düşündüğünü ve normatif bağlılık; çalışanın üstlendiği görev, sorumluluk ve edindiği rol sebebiyle yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı örgütte kalmak zorunda olduğunu düşündüğü için örgütte kaldığını ifade etmektedir (Meyer ve Allen 1991, s.67).

Meyer ve Allen geliştirdikleri, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık modellerinin her birinin;

- Psikolojik durumu yansıttığı,
- Çalışan ile örgüt arasındaki ilişki düzeyini gösterdiği,
- Örgütte kalma isteğini belirlediği,
- İşgücü devrinin azalmasına etki ettiği yönünde dört ortak özelliğinin bulunduğunu ifade etmektedirler (Uyguç ve Çımrın,2004, s. 91).



Şekil 1.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli Kaynak: Dolu,2011

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi, Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı 3 ana öge halinde incelemişlerdir.

1.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık: çalışanların, işletmenin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını kabul ettikleri, benimsedikleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri bağlılık türüdür. Böyle düşünen çalışanlar, işletmede olmaktan mutlu olurlar, işe karşı her zaman olumlu tutum sergilerler ve kendilerini parçası oldukları işletmeye adanarak sadık olurlar. Bu durum, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şekli olmakla birlikte her işverenin hayalini kurduğu ve en çok arzu ettiği bağlılık türüdür(Sayıştay Dergisi, Sayı: 59: 132).

Duygusal bağıllık, literatürde üzerinde en çok durulan ve önemsenen bağıllık türüdür. İnce ve Gül'e göre, Allen ve Meyer, bu bağıllık türünü, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden ve işletmede kalma isteği duymasından kaynaklandığını düşündükleri için çok önemli görmektedir. Güçlü bir duygusal bağ kurarak işletmede kalan çalışanlar, zorunluluk hissettiklerinden değil, özellikle kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Duygusal bağıllık, çalışanın iş ortamında karşılaştığı durumlara verdiği duygusal tepkilerle ilişkili olup işe sarılma, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, yaptığı işten ve mesleğinden aldığı tatmin ile ilişkilidir (Balay, 2000: 73).

Duygusal bağıllık, işletmeye karşı duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütün amaç ve hedeflerine bilinçli olarak katkıda bulunmak için ekstra çaba sarf etmeye gönüllü olmayı içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005:397-398).

Duygusal bağıllığa sahip olan çalışanlar, elde edecekleri maddi kazançlardan çok örgütün amaç, hedef ve değerlerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Böyle bir durumda çalışan işletme başarısını veya başarısızlığını kendi performansımış gibi gördüğünden, işletmenin performansı her zaman ön plandadır. Bu sebeple, örgütler çalışanlarında bu bağıllık türünün gerçekleşmesini istemekte ve gerçekleşmesi için çaba sarf ederler.

Allen ve Meyer, duygusal bağıllığın sağlanmasına etki eden ve örgüt içinde bulunması gereken bir takım faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (1990, s.17-18):

- İşin cazibesi: Çalışanın üstlendiği işin zor, mücadeleyi gerektiren, cazibeli ve heyecan verici bir iş olması. İşgörenlerin yaptıkları işten zevk almaları.
- Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan ne beklediğini açıkça belirtmesi.
- Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevleri ve işleri ne amaçla yaptıkları konusunda açık

- Önerilere açıklık: Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri ve fikirlerinin üst yönetim tarafından dikkate alınması. Üst yönetimin her türlü öneriye açık olması ve çalışanlara değer vermesi.
- Çalışanlar arasında uyum: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Eşitlik ve adalet: Örgütte herkesin görev ve kaynak dağıtımında eşit haklara sahip olması ve örgütsel adaletin olması.
- Kişisel önem: Çalışanlar tarafından yapılan işlerin, örgütün amaçlarına önemli katkıları olduğunun hissettirilmesi.
- Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların, örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine inanması,
- Katılım: Çalışanın, örgüt, işve performans standartlarıyla ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- Geri bildirim: Çalışanların performansları ile ilgili sürekli bilgilendirilmesi.

Yukarıda ifade edilen faktörler, duygusal bağlılığın sağlanmasında anahtar rol oluşturmaktadırlar. Bu tarz bir bağlılığın oluşturulabilmesi, bu yapıyı destekleyecek bir örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonlarını sağlayabilecek etkin bir liderliğe sahip olunmakla mümkün olabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37-61).

1.2.2. Devam Bağlılığı

Bireyin, örgütten ayrılması halinde sahip olduğu maddi olanakları feda etmesi durumunda ekonomik sıkıntılar yaşayacağını düşündüğünden dolayı örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi olarak ifade edilebilir. Örgütten ayrılma durumunda feda edilecek maddi kazançlar (kıdeme dayanan kazançlar, emeklilik hakları, elde ettikleri yan haklar, vb.) bireylerin örgütte çalıştıkları süreye bağlı olarak fazla olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların, alternatif iş imkânlarının az olduğuna inanmaları, örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmakta ve istemedikleri halde örgütte çalışmaya devam etmek zorunda hissetmektedirler (Sayıştay Dergisi,sayı59:133).

Meyer ve diğerleri devam bağlılığının tamamen ekonomik nedenlere dayandığını ileri sürmektedirler. Devam bağlılığı “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları maddi olanakları ve yan-faydaları kaybedeceklerine

inanmaları ve iş alternatiflerinin kısıtlı olduğunu düşünmeleri nedeniyle o örgütte çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007:614).

Meyer ve arkadaşları, yüksek düzeyde devam bağlılığı olan bireylerin, iş yerindeki verimliliklerinin olumsuz şekilde etkilendiğini ve düşük performans gösterdiklerini belirtmektedirler (Dolu,2011). Örgüte fazlasıyla zaman ve emek harcadığını, kıdem ve emeklilik yatırımı yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünen çalışan, örgütte kalmak için minimum çalışma düzeyinde performans sergileyecek ve örgüte pek katkı sağlayamayacaktır. Bu sebeple tür bir bağlılık örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın,2004: 92).

Bu durumda örgütte çalışmaya devam eden çalışanların en iyi işgörenler olmadıkları ve aslında örgüte sadık olmadıkları görülmektedir. İşyeri ile ilgili herhangi bir olumsuzluk karşısında işyerinden ilk ayrılanlar, daha nitelikli ve iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı veya işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri olan iş görenler kalmaktadır (Ölçüm, 2004: 96).

Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Yeteneklerin transferi: Çalışanın yetenek ve deneyimlerini, başka bir örgüte transfer edebileceği endişesi.
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yarar sağlamayacağı düşüncesi.
- Kendine yatırım: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.
- Emeklilik primi: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta hak ettiği emeklilik primi olmak üzere çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- Alternatif iş olanakları: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulamama korkusu.

- Yer Değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmak zorunda kalmaktan korkması.
- Toplum: İşgörenin yaşadığı yerde uzun yıllardır ikamet etmesi sebebiyle tanınıyor olması ve yaşı nedeniyle itibar kaybı yaşamak istememesi.

Görüldüğü gibi, devam bağlılığını öne çıkaran faktörler, kişisel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi çıkarlar, çalışanın algıladığı statü ile farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır (E.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, Sayı: 29, 2007, s.37-61).

1.2.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan normatif bağlılığı, Meyer ve Smith “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu” şeklinde tanımlamışlardır (Karasu, 2009).

Uyguç ve ımrın’a göre; çalışanlar, ahlaki bir sorumluluk duygusu ile örgütte çalışmanın bir görev olduğunu düşünür, doğru davranışın örgütte kalmak ya da örgüte bağlı olmak olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler (Uyguç ve ımrın,2004, s. 93).

Çalışanlar, işverenlerin onları çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe aldıkları veya işverenleriyle kalmalarının doğru davranış olacağı düşünmesine sahip olmaları gibi bir minnettarlık duygusuyla örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenin kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da örgüte karşı borçlu oldukları düşünmesine sahip olmalarıdır (Çetin, 2004: 91–92).

Çalışanların örgüte bağlı olması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, çalışanların yaptıklarının doğru ve etik olduğuna inandıklarından dolayı belli davranışları gerçekleştirmelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 22).

Ayrıca örgütün çalışanların kişisel ve mesleki gelişimi için yaptığı eğitim, sosyal aktivite, çeşitli örgütsel faaliyetler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler gibi yatırımlar ile çalışanlar, örgütlerine daha fazla borçluluk hissi ve daha fazla sadakat duygusu ile örgütte kalmak zorundaymış

gibi hissederler. Ve örgütlerinin yararına davranışlar sergileyerek örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedirler (Karasu, 2009).

Normatif bağlılıkta, çalışanlar, sorumluluk, ahlaki değerler, erdemli olma, sadakat gibi duygular ile örgüt üyeliğini sürdürmek isterler. Çalışanların böyle bir bağlılık göstermelerin nedeni bunun “doğru ve ahlaki” olduğuna inanmalarındır (Durna, 2005).

Kısaca, normatif bağlılıkta çalışan, örgüte karşı sadık olmanın önemli olduğuna inanır ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hisseder (E.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, Sayı: 29, 2007, s.37-61).

1.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı incelendiğinde, örgütsel bağlılığa birçok faktörün etki ettiği ve araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde sınıflandırıldıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılık davranışı, kişisel (yaş, örgütte sahip olunan kıdem ve iç/dış kontrol), örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) ve örgüt dışı (farklı iş olanakları, örgütün içinde bulunduğu sektörün durumu ve ülkenin ve dünyanın sosyo-ekonomik durumu) faktörler ile belirlenmektedir (URL1). Stum’ a göre, “bireysel özellikler, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, ücret, prim gibi maddi çıkarlar, işletmedeki eğitim ve gelişme olanakları, genel yönetim politikaları” (Durna,2005:211), örgüt kültürü ve liderlik, gibi konular çalışanın örgüte bağlılık duymasına veya örgütten uzaklaşmasına etki eden faktörlerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bu çalışmada, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere 3 ana grupta incelenmiştir.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgüte bağlılığa olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda, kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütteki ve pozisyondaki kıdemi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır (Çırpan, 1999: 59).

Yapılan araştırmalar, kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Kişisel özellikler, örgüt amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve örgütte uzun yıllar çalışılması bakımından büyük bir öneme sahiptir.

Demografik (yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışanın psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyonu, çalışma değerleri ve iç/dış kontrol) (Balay, 2001: 55-61) faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu, fakat güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Durna,2005:217).

Durna ve Eren'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına bakıldığında evlilerin aile geçimini sağlama sorumluluğu, yaşam standardını koruma isteği gibi sebeplerle bekârlara oranla örgüte daha bağlı oldukları görülmektedir (Durna,2005:217).

Çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde ilişki vardır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin, örgütün sunabileceğinden daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve iş değiştirmek için daha fazla fırsata sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005:400). Yani eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır (Ceylan, Demircan, 2002: 67). Bunun aksine eğitim düzeyi düşük olan bireylerin iş değiştirme olanakları az olduğundan buldukları örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Taylor Nelson Sofres, 2002 yılında ülkeyi içine alan dünya çapında kapsamlı bir bağlılık araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre yaş ve cinsiyetin de örgütsel bağlılıkta belirleyici olduğu görülmüştür. Yani çalışanın yaşı ilerledikçe bağlılığı artmaktadır(Karasu,2009).Yaş ve kıdem, zaman ile alakalı etmenlerdir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütten sağladığı maddi kazançlar da artmakta ve bu kazançlar da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Özetle, çalışanın yaşı ve kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:400).

Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere oranla iş değiştirmeyi tercih etmedikleri için işlerine ve örgütlerine olan bağlılıkları daha yüksek olmaktadır (Uysal, 2005, s.85).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktörlerden birisi ise bireyin çalışma değerleridir. Çalışanın değerleri ile örgütün değerleri uyumlu aksi halde kişinin bağlılığının olması mümkün olmayacaktır (Karasu,2009).

İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı güdüsü, kontrol odağı, katılımcı ve çıkarıcı değerler olarak nitelendirilebilir (Özdevecioğlu, 2003:115).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen örgüt içi faktörler; işin niteliği, yönetimin tarzı, çalışanlara verilen önem, kararlara katılım, örgüt kültürü, kontrol ve denetim, ödüller, kariyer olanakları, ücret adaleti gibi değişkenlerden oluştuğu düşünülmektedir(Dolu, 2011,s.36). Bu faktör grubuna, Örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, sendikalaşma, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri ve işgörenlerin örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir (Özdevecioğlu, 2003:116).

İşin niteliği, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Capelli' ye göre örgütsel bağlılığı artırmak; işin özelliklerinin, politikaların, kural ve prosedürlerin iyi tanımlanmış, net ve kesin olarak tanımlanmış olması ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olmasına bağlıdır (Karasu,2009).

Örgütlerde yöneticilerin yönetim ve liderlik biçimleri örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yöneticiler çalışanlara karşı ne derecede baskıcı ve kontrolcü davranış gösterirlerse, çalışanlar da kendilerini ifade etmek ve yenilikçi fikirler üretmek konusunda kendilerini o derecede engellenmiş hissedecektir. Yöneticilerin, çalışanlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda özgür davranma ve inisiyatif kullanma yetkisi verdikleri durumlarda, çalışanlar daha olumlu davranışlar sergilemekte ve örgüte olan bağlılıkları gelişmektedir (İnce ve Gül, 2005: 73). Bu bağlamda, üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının önemli belirleyicilerinden olduğu söylenebilir (Dolu, 2011,s.38).

Örgütsel bağlılığı etkileyen, yönetim ve liderlik faktörüne, yöneticilerin çalışanlarını ve işi kontrol etme biçimleri, çalışanlarını önemsemeleri ve onların kararlara katılmalarını sağlamaları da dâhil edilebilir. Baskıcı yönetim biçimi,

çalışanların kararlara katılmasına olanak sağlamama ve sıkı denetim uygulamaları, çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmalarına, işle ilgili bir problem veya herhangi bir zorluk karşısında, sorunla baş etmeye çalışmak yerine görmezden gelmeyi tercih etmelerine hatta bu davranışlarının nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemelerine neden olmaktadır. Denetim ve rehberliğe ihtiyacı olmadığını düşünen çalışanın yönlendirilmeye veya denetlenmeye çalışılması, çalışanın kendini sorgulamasına ve yetersiz olduğunu düşünmesine sebep olabilir. Bu nedenle, bağlılığın artırılması için yöneticilerin çalışanlarını desteklemeleri, onlara güvendiklerini hissettirmeleri gerekmekte, bunun yanı sıra çalışanların yaptıkları her işe eşlik etmemeleri ve işleri sadece gerektiğinde kontrol etmeleri, hatta çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermeleri gerekmektedir (Gündoğan, 2009: 31).

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer bir faktör ise örgütsel adalet ve iş etiğidir. Örgütsel adalet ve etik, çalışma koşullarının, iş ilişkileri, ödül ve cezaların uygulanması konularında çalışanlar arasında herkese adil muamele edilip edilmediği ile ilgilidir. Bu bakımdan insan kaynakları yöneticilerinin adil ve insancıl çalışma koşullarına kavuşulması ve örgütsel adaletin sağlanması konusunda aktif rol almaları gerekmektedir. Zira örgütsel adalet ve iş etiğine aykırı davranan bir işletmedeki çalışanların işletmeye güvenmesi, ona inanması ve bağlılık göstermesi beklenemez (Çakır, 2006: 45'dan aktaran. Karasu,2009: 48) .

1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı faktörleri; alternatif iş olanakları, örgütün içinde bulunduğu sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb. olarak sıralamak mümkündür.

Alternatif iş olanaklarının olması örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Alternatif iş olanakları, sadece kişilerin bireysel yetenekleri ile ilişkili olmayıp aynı zamanda işletmenin ilişkili olduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005 s:85, Balay, 2000, s:67). Capelli' ye göre, çalışanın iş olanakları çalışanın demografik özellikleriyle ilişkili olup, iş olanaklarının çok olması halinde devam

bağlılığı azalmakta, iş olanaklarının az olması, işsizlik oranının yüksek olması veya ekonomik kriz yaşanması halinde örgüte olan bağlılık artmaktadır (Karasu, 2009, s:48).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan birçok çalışmada bağlılığın olumlu ya da olumsuz birçok sonucunun olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres, çalışan devir oranı ve işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği görülmüş ve bu iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine de çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bulunan en önemli davranışsal sonuçlar; İş tatmini, motivasyon, kararlara katılım ve örgütte kalma isteğinin bağlılığı olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlığın ise bağlılığı olumsuz yönde etkilediğidir (İnce ve Gül, 2005, s:94).

Bu bölümde, Örgütsel bağlılığın sonuçları; örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı ve örgütten ayrılma şeklinde üç başlık altında incelenecektir.

1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı literatüre ilk defa 1983 yılında girmiştir(Gürbüz,2006,s:50).Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın kendisine verilmiş olan iş tanımından farklı olarak, ekstra çaba sarf ederek farklı görevler üstlenmesini ifade eder. Algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahiptir (Çırpan, 1999: 65). Başka bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık, işgörenin sorumlu olduğu standart iş tanımının dışında, örgütsel etkinliği artırmaya yönelik ve tamamen kendi arzusuyla gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmesi olarak tanımlanabilir.

Gürbüz'ün örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik, yaptığı araştırmaya göre; yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlara özel bir uygulama yapmadıkları gibi çalışanların bu davranışı sergilemeleri için herhangi bir yaptırım uygulamadıkları görülmüştür (Gürbüz,2006,s:51). Yine aynı araştırmaya göre; duygusal bağlılıkla

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayan faktörlerden biri olduğu ortaya çıkmıştır (Gürbüz,2006,s:70).

Bu araştırma sonucundan yola çıkarak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin duygusal bağlılıklarının artmasına bağlı olduğunu ve çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olmasını isteyen işletmelerin çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini söylemek mümkündür.

1.4.2. İşgören Performansı

Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik literatürde çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Az sayıda yapılan bu çalışmalardan bazıları örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken bazı çalışmalar ise iki olgu arasında negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Steers' in (1977) ve Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin net olmadığı ortaya koyulmuştur. Ancak bazı araştırmalar, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişime dayandığına dikkat çekmektedir. Salancik (1977), bağlılık düzeyini çalışanın davranış ya da eylemlerinin belirlediğini, bu sebeple bağlılığın çalışanın sergilediği davranış veya eylemlerine bakılarak değerlendirilebileceğini savunmuştur. Ayrıca amaçlara ulaşmada güçlük oluşması halinde bağlılık düzeyinde ciddi oranda düşüş yaşandığı ve bunun sonucunda çalışan performansında da düşüş meydana geldiği ifade edilmektedir (Balay, 2000: 138-139).

Zajac (1990)'ta bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkinin çok zayıf olduğunu ifade etmiştir. Bu ilişkinin zayıf olmasına etki eden en önemli faktörlerin; ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklar olduğunu ileri sürmüştür. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması durumunda örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönde etkilendiği, maddi beklentilerin düşük olması halinde ise ilişkinin olumlu yönde etkilenebildiği gözlemlenmiştir. Çünkü çalışan örgütüne karşı bağlılık duyduğu için değil, içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılar, aile baskısı veya

daha iyi maddi olanaklar kazanabilmek için yüksek performans gösterebilir. Bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin zayıf olmasının bir başka sebebi ise, örgütsel bağlılık ile yönetici-lidere olan bağlılığın bir arada olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile performans değerlendirmesindeki adaleti, örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir (Dolu,2011, s:67).

Örgütlerin elde etmeyi arzuladıkları iş performansı; çalışanların örgüt değerlerini benimsedikleri, destekledikleri ve kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında ortak bir noktada uyum sağlayan çalışanların gönüllü olarak örgüt için çaba göstermeleri, çalışmaya istekli olmaları sonucunda artan performanstır.

1.4.3. Örgütten Ayrılma

Örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer bir sonucu da çalışan devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma niyetidir.

Çalışan devir oranının yüksek olması örgütlerin genellikle istemediği bir durumdur. Çünkü örgütün insan kaynağı teminini ve işe alıştırma maliyetlerini önemli oranda arttırmaktadır.

İşten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir çalışanın bulunması ve alınması, personel alım süreçleri, ilanlar, seçme sınav ve mülakatları, testler, işe alma, yerleştirme, yetiştirme, geliştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetlerin her biri ayrı bir maliyet(para-zaman) unsuru oluşturmaktadır. Ayrıca yeni personelin tecrübesiz olması nedeniyle ortaya çıkan verim eksikliği, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da ek maliyetlere sebep olmaktadır (Dolu,2011, s:68-69).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında ters yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Çalışanlar yüksek bağlılığa sahip ise çalışan devir oranı düşük, düşük bağlılığa sahip ise çalışan devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksektir.

Çalışanların bağlılık düzeyleri, kişilerin örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabildiklerini düşünmelerine bağlıdır, aksi halde işten ayrılmak istemektedirler.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılma niyetini engelleyen faktörleri şöyle sıralamışlardır; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş seçenekleri ve örgütsel ödüllerdir (Dolu, 2011: 68-69).

Huselid ve Day, işten ayrılanların düşük duygusal bağlılığa sahip olan, daha düşük ücret alan, daha genç, düşük kıdemli, eğitim seviyesi yüksek, düşük terfi şansına sahip olduğuna inanan, kendilerini başarısız gören ve düşük performans sergileyen çalışanlar olduğunu ortaya koymuşlardır (Karasu, 2009: 52).

İşletmelerde, örgüte olan bağlılıklarının oluşmaması halinde yüksek performans gösteren, fark yaratan ve nitelikli-eğitimli çalışanların örgütten ayrılması daha sık yaşanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin yüksek nitelikli çalışanlarını elde tutabilmek için duygusal bağlılığı artırıcı ve devam bağlılığını da duygusal bağlılığa dönüştürücü çeşitli faaliyetlerde bulunmaları önem arz etmektedir.

Başka bir açıdan, çalışan devir oranı yüksek olan işletmelerde örgütsel bağlılığın mutlaka düşük olduğu düşünülmemelidir. Ülkenin ekonomik durumu, yaşanan mevsimsel hareketlilikler, teknolojik yenilikler gibi çalışanın kendi isteği dışında oluşan dış etkenlerin de çalışan devir oranı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ İNCELENMESİ

Bu bölümde İKY konusu genel hatları ile ele alınmıştır. Bu doğrultuda İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, amaçları ve ilkeleri üzerinde durulmuş ve ardından İKY uygulamaları incelenmiştir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

Klasik anlamıyla insan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, geliştirme, motivasyon ve işgücünün sağlanması faaliyetlerinden oluşan bir fonksiyondur. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt için en etkin işgücünü temin etmek, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

“İKY; örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.” (Yüksel, 1998:1). İnsan kaynakları yönetimi çağdaş anlamda, bir yanı sıra gerekli işgücünün temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da çalışanın eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi faaliyetleri kapsar.

İnsan kaynakları kavramı örgütteki en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. Aynı zamanda örgütün dışında olan ve potansiyel olarak değerlendirilebilecek işgücünü de ifade etmektedir (Kaynak, 2000:15).

İKY'nin tanımı yapılırken üç farklı yaklaşımdan etkilenildiği görülmektedir (Sağlam,2000: 47).

-İKY'ni personel yönetimine verilen yeni bir isimden ibaret olarak gören yaklaşımlar,

-İKY'nin personel yönetiminden farklı olduğunu, bu sebeple bir kurama dayandırılması gerektiğini savunan ve geliştirilecek kuramın sosyal bilimlere dayandırılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,

-Stratejik İKY yaklaşımı.

“Birinci yaklaşımda personelin, örgüt içindeki işlevsel faaliyetleri daha dar bir kapsamda temel düşünce olarak ele alınmaktadır. İkinci yaklaşımda; geliştirilen kuram ile yöneticilere İKY ve düşüncesi konusunda insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsayan geniş bir çerçeve sunulmaktadır. Üçüncü yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi ise örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanabileceği ve rekabetçi üstünlüklerini nasıl arttırabilecekleri konusu üzerinde durmaktadır.

İKY, organizasyonu bir bütün halinde görür ve verimlilik amaçlarına bu bütünlüğü bozmadan ulaşmaya çalışır. Örgüt stratejilerini gerçekleştirmeye çalışırken, işgörenlerin haklarını da gözetir.

“İKY, en geniş anlamıyla ise bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY; bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir” (Barutçugil, 2004:32).

İnsan gücünün organizasyonun hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde kullanılması, bununla birlikte çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması açısından insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Özetle, insan kaynakları yönetimi, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanarak sürdürülebilirliklerini sağlamak için ihtiyaç duydukları yetenekli, örgüte bağlı, amaçlara ve hedeflere yönelik iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve bu çalışanların elde tutulması için gerekli her faaliyetin yönetimidir (Bingöl,2013:3).

İnsan kaynakları yönetimi iki temel amaca odaklıdır; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir.

•Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin organizasyonun hedefi doğrultusunda verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak çalışanların işletmeye olan

katkılarını en üst düzeye çıkarmak (çalışan verimliliğini arttırmak). Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlayarak iş yaşantısının kalite düzeyini arttırmak ve dolayısıyla personel mutluluğunu sağlamaktır.

Bu amaçlar, çalışan performansının artırılması, yaptığı işten tatmin olması ve sağlıklı bir şekilde çalıştırılması olarak ta ifade edilebilir (URL2).

İnsan kaynakları yönetimi, uyguladığı eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla çalışanların yüksek performansa ulaşmalarını sağlar ve organizasyonu başarıya götürür (Barutçugil, 2004: 33).

Günümüzde İKY, insan kaynaklarının verimli kullanılmasıyla maliyetler üzerindeki olumlu etkisinden dolayı gün geçtikçe daha büyük önem kazanmıştır. “İnsan kaynaklarını bilinçli bir şekilde yönetmek firmalar için büyük bir yatırım olmakla birlikte karlılık getirir. İKY, işletmeye sürekli gelişim olanakları sağlar. İKY’ nin bir firmaya getireceği katkılar şöyle özetlenebilir (Barutçugil, 2004: 33).

- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarına bağlı kayıpların azalması
- Üretim hatalarının azalması
- Ürün kalitesinin artması
- Personel moral ve motivasyonunun yükselmesi
- İşgören-işveren çatışmasının azalması

Bir işletmede işgücü devir oranı yüksek ise iş kazaları ve meslek hastalıkları artar, devamsızlık oranı yükselir, üretim hataları artar ve ürün kalitesi bozulur, toplu sözleşmeler sürekli sorun olur, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz çalışır. Bu durum maliyetlerin yükselmesine, verimliliğin düşmesine ve ciddi sorunların yaşanmasına yol açacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu tür sorunlara sebep olan nedenleri araştırarak, alacağı tedbirlerle çalışanın verimliliğini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi bu tedbirleri alırken işletmenin ihtiyaçlarını dikkate aldığı gibi çalışanın ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır.

Çalışanların bireysel başarılarını sağlamak ve bunu işletme başarısına dönüştürmek için insan kaynakları fonksiyonu işletmedeki diğer fonksiyonların hepsi ile işbirliği halinde olmak zorundadır.

İnsan kaynakları yöneticisinin organizasyon içindeki rolü ve işlevi kimi zaman danışmanlık işlevini de içermektedir. Çünkü insan kaynakları yöneticisi bir bütün olarak işletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasını ve kurumda verimliliğin artırılmasını sağlamak durumundadır. Böylece, insan kaynakları yöneticisi, kurum içindeki en üst yöneticinin en yakın çalışma arkadaşı olabilmektedir (Fındıkçı, 2003: 39).

“İKY'nin diğer bir rolü ise çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir. Hem kontrol eden, hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır”(Solaklar, 2003: 28). Temel amacı günü kurtarmak değil, geleceği öngörüp buna göre hazırlık yapmak olan İKY'nin en önemli hedefi doğru kişileri, doğru zamanda, doğru işlere yerleştirerek en üst düzeyde verim elde etmektir.

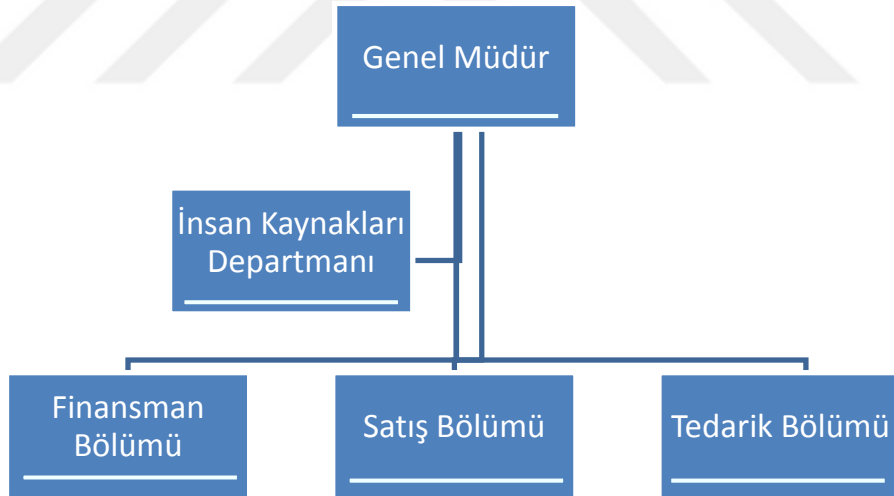
“İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir” (Bilgin, 2004:6).

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi

Rekabet Şartları	İnsan Kaynakları	Kurum Çalışanı
Küreselleşme	Planlama	Geçmiş Deneyim
Teknoloji	İşe Alım	Yaş Dağılımı
Değişim Yönetimi	Personel	Cinsiyet Sorunu
Beşeri Sermaye	İş Tasarımı	Eğitim Düzeyi
Esneklik	Eğitim/Geliştirme	Gizlilik Sorunları
Maliyet Kontrolü	Değerlendirme	İş Tutumları
	İletişim	Aile
	Tazminat	
	Haklar	
	İşçi/ İşveren İlişkileri	

Kaynak: (Bohlander ve Snell, 2010, s. 5)

İKY, işletmelerde diğer departmanlar ile aynı seviyede bir departman olmayıp; bütün departmanlardaki çalışanların planlanmasını, organize ve koordine edilmesini sağladığı için doğrudan tepe yöneticisine bağlı olmalıdır.



Şekil 2.1. Büyük Ölçekli Bir Kuruluşta İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Yeri

Kaynak:(Bingöl, 2006, s.39; Fındıkçı, 2003, s.38; Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.25.)

Birim yöneticileri elbette İK faaliyetlerine ilişkin sorumluluklar alabilirler; ancak uygulamada İKY faaliyetleri birim yöneticilerine aktarıldığında, mevcut yapı

bozulabilir, işletmenin amaçlarına ters düşecek sonuçlar ortaya çıkabilir ve sorunlar yaratabilir.

İşletmelerin kaynaklarını yönetim biçimi, rekabet edebilirliği, örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi, , karlılığı ve sürekli değişen koşullara uyumdaki esnekliği gibi tüm kurumun genel amaçları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu temel amaçlar ile insan kaynakları yönetiminin üzerine düşen sorumlulukları da belirlemiş olmaktadır. İKY tarafından benimsenen her bir amaç İKY' ne ek bir faaliyet getirmektedir. Gerçekleştirilen her bir faaliyet ise farklı birçok amaca hizmet etmektedir. Toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere İKY' nin dört grup amacı bulunmaktadır.

Tablo2.' de, her bir faaliyetin birden fazla amaca katkıda bulunduğu gösterilmektedir;

Tablo 2. İKY Amaçları ile Faaliyetlerin İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaç	. Yasal uyum . Sosyal ödemeler . Sendika - Yönetim ilişkileri
Örgütsel Amaç	. İnsan kaynakları planlaması . İş ilişkileri . Seçim . Eğitim ve geliştirme . Değerleme . Yerleştirme
İşlevsel Amaç	. Değerleme . Yerleştirme
Kişisel Amaç	. Eğitim ve geliştirme . Değerleme . Yerleştirme . Ücretlendirme

Kaynak:(Bingöl, 2006, s. 21)

2.2. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri

Araştırmacı ve uygulamacılar İnsan kaynakları yönetimine ilişkin ilkelerin geliştirilebileceği konusunda tam bir uyum içinde olmasalar da, Fayol ve Taylor'dan sonra bu konuda bazı ilkelerin geliştirildiği görülmektedir.

Yönetim alanında varlığı kabul edilen ve büyük oranda uygulanan ilkelere uygun davranışların genellikle olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi teknik ve uygulamaları bu ilkeler doğrultusunda anlam kazanmıştır. Ancak bu ilkelerin toplumsal deneyimlerin ürünü olduğu unutulmamalıdır. Yönetim alanındaki deneyimler toplumdan topluma değişkenlik göstereceğinden, ilkeler de içinde buldukları toplumun etkisiyle biçim kazanırlar (Tutum, 1979).

“İlkeler örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkân verir. Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber, İKY alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları; yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlık ilkeleridir” (Yüksel, 1998: 19).

2.2.1 Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Sözcük anlamıyla uygun olma, elverişli olma ve yeterli olma olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân tanıyan kural ve uygulamalar bütünü, dar anlamda ise; belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini ifade eder.

“Dar anlamda liyakat ise, açık yarışma sınavlarını, yani; •Yeterli duyurma, •İlgilenen herkese başvurma hakkı tanıma, •Aranan niteliklerin gerçekçi olması, •Ayırım yapılmaması, •Yeteneğe göre sıralamaya fırsat verecek bir seçme ve değerlendirme yönteminin uygulanması ve •Sonuçlar hakkında geri bildirim vermeyi belirtmektedir” (URL3).

“Etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Yeterlilik ilkesi, yalnızca örgüte girişi değil; örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir. Örgüte girişte ve

örgütte yükselmede ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür, siyasi eğilimler dikkate alınmadan yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, başarının dikkate alındığı bir sistem uygulanmalı, eşit işe eşit ücret ödenmelidir” (Yüksel, 1998: 20).

2.2.2.Kariyer İlkesi

Kariyer, genel anlamıyla kişinin seçtiği iş-meslek kolunda ilerlemesi, hiyerarşik ve kıdem açısından yükselmesi ve bunun sonucunda daha fazla sorumluluk üstlenerek daha fazla kazanç, saygınlık, güç ve prestij elde etmesidir.

Pozisyon, görev ve kadro sistemi de denilen işe yönelik kariyer sisteminde, işe alınacak kişinin, yaş veya kıdemine bakılmaksızın yerleştirileceği görevin iş tanımının gerektirdiği tüm nitelik ve yeteneklerini daha önce kazanmış yani uzmanlaşmış olmasına önem verilir. Yapılacak iş önemli olduğu için işe girişte kişinin yaşı veya kıdemi değil; işle ilgili olarak geliştirdiği bilgi, beceri ve uzmanlık ya da deneyim önem kazanır. “Kişi görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyime sahip ise örgüte her zaman ve her düzeyden girebilir. Kişiye ödenecek ücret de işin güçlük ve sorumluluk derecesine göre belirlenir” (Yüksel, 1998: 21).

İK Yöneticisinin bilgi ve yeteneğine göre seçip işe aldığı personeli örgütte tutabilmesi, örgütün örgütsel etkinliğini arttırabilmesi açısından büyük önem taşır. Bu bakımdan kariyer sadece kişiyi değil örgütü de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir.

2.2.3. Eşitlik İlkesi

“Tüm çalışanlara dil, din, ırk, mezhep, düşünce, inanç, yaş, cinsiyet, vs. ayrımı yapılmaksızın işe alımdan işten ayrılmaya kadar eşit ve yansız olarak davranılması ve herkesin İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından sağlanan olanaklardan herhangi bir engel olmadan yararlanabilmesidir.” (Canman, 1995:58). Özellikle işe alma, terfi ve ödül konularında fırsat eşitliğinin tanınması, eşit işe eşit ücret uygulanması, çalışanın bilgi, beceri, kişilik ve yetenekleri baz alınarak değerlendirilmesidir (URL4).

İnsan kaynakları yönetimi ve is hukuku açısından eşitlik ilkesi, karar ve uygulamalarında işveren veya yönetici tarafından işgörenlerine veya işgören adaylarına eşit davranmasını, ayırım yapmaksızın eşit hak ve fırsatlar verilmesini, öngören bir kavram olarak tanımlanabilir (Acar, 1997, s:11).

“İşyerinde çalışan işçilere eşit davranma ve eşit değerdeki işlerde çalışan işçilere eşit çalışma koşullarını uygulama, çağdaş is hukukunun tanıdığı, genellikle hakkaniyet esasına dayandırılan bir borçtur. Hizmet akdinin ve toplu is sözleşmesinin yapılması ve uygulanmasında eşit işlem yapma borcunun hukuki kaynağını ülkemizde Anayasadaki eşitlik ilkesi (Md. 10) oluşturmaktadır” (Çelik, 1994, s.143)

Eşitlik ilkesi özetle, başarı dışında ölçütlerin kullanılmasının ayrımcılığa ve dolayısıyla adaletsizliğe yol açabileceğini vurgulamaktadır.

Fırsat Eşitliği

Fırsat eşitliği, örgüt içerisinde tüm çalışanlara dil, din, ırk, mezhep, düşünce, inanç, yaş, cinsiyet, vs. ayırımı yapılmaksızın eşit ölçüde şansın verilmesidir. “Herkes aynı şansın tanınması demektir” (Yüksel,1998: 22). Her birey fırsat eşitliğine sahip olmalı ve herkes görevinin gereklerine göre değerlendirilmelidir.

Yükselme Eşitliği

Yükselme eşitliği örgüt içerisinde tüm çalışanlara eşit hakların tanınması ve değerlendirilmelerin adil yapılmasıdır. “Örgütlerde bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlemektedir. Örneğin; aile şirketlerinde aileden olmayanların ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar, aynı konumdaki (ama daha az yetenekli) bir aile bireyinin önüne geçmeleri oldukça zordur” (Eren, 2010:402). Örgüt içinde ilerleme (teri) ve kariyer fırsatları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında herhangi başka bir ölçüt olmamalıdır.

Paylaşma Eşitliği

“Örgütün eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemesidir. Örneğin; bazı bankaların işe almadan önce

adayları bir kursa tabi tutması ve adayların belli bir kazanımdan sonra yarıştırmaları, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına bir örnektir.” (Yüksel, 1998: 23).

2.2.4.Güvence İlkesi

Çalışanlar çalıştığı işletmeye güvenme ihtiyacı duyarlar. Her an işini kaybetme endişesi taşıyan bir çalışandan verimli olması beklenemez. Bu nedenle, işletme, çalışanına her türlü stres ve kuşkudan uzak, güven ve huzur içinde bir çalışma ortamı hazırlamalı, personelin geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesini sağlamalıdır.

Güvence ilkesi, kariyer ilkesiyle yakından ilişkilidir. Çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme imkânlarının tanınması gerekmektedir.

İş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden söz konusudur. “İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ya da ayrılmak zorunda bırakılmaması, makam güvencesi ise, yükseldiği makamlardaki görevini koruyabilmesidir. Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi aramakta, ağır bir kusur işlemedikçe işten atılmayacağından emin olmak istemektedir” (Yüksel, 2000: 29).

Güvence ilkesinin hissettirilmesi çalışanın örgüte bağlılığını artırır. Verimi düşük çalışanların ayıklanmasını sağlayacak yöntemlerin geliştirilmesi insan kaynaklarından daha iyi ve daha verimli yararlanılmasını sağlayacaktır.

2.2.5.Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi, çalışanların çeşitli amaçlar doğrultusunda siyasi atamalardan korunmalarını sağlar. İşveren veya Yöneticilerin atama ve terfilerde yansız, objektif olmalarıdır. Yansızlık ilkesi, çalışana işe alım aşamasında ve işe alındıktan sonra işletme içerisinde tarafsız davranılmasını ifade eder. “Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan korunmayı ve görevlerin etik ilkeler ışığında yerine getirilmesini amaçlamaktadır.” (Yüksel, 1998: 25).

Bu nedenle kamu çalışanlarına siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlarla bilgi sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Burada amaç memurun yansızlığını sağlayarak etik ilkeler çerçevesinde çalışmalarını sağlamaktır. Yansızlık, aynı zamanda yöneticilerin astlara karşı tutumu olarak ta ele alınmaktadır (Erdoğan, 2013, s.27).

2.2.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

İnsan kaynakları yönetimi politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katkısının sağlanması ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle mümkün olabilir. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin başarısı büyük oranda açıklık ilkesine bağlıdır. Bu ilkenin uygulanması yazılı ve sözlü açıklamalarla gerçekleştirilir (URL4).

Açıklık ilkesi, çalışanların, insan kaynakları yönetiminin başarısına katkı verebilmelerini sağlamak amacıyla işletme içerisinde toplantılar düzenlenmesi, duyurular, işletme dergileri, vb. yazılı ve sözlü iletişim araçlarının kullanılmasıyla gerekli konularda bilgilendirilmelerini içermektedir. Bu amaçla, işletme içi gazete, dergi, afiş, yeni girenlere verilecek el kitapları, duyurular, toplantılar düzenlenebilir.

Gizlilik ilkesi ise birim ya da bölümlerin görevlerini içeren bilgilerin sınırlandırılarak sunulmasıdır.

İşletme yönetiminde açıklık ilkesinin önerilmesi ve benimsenmesi gizlilik ilkesinin uygulanması ile çelişkili görülse de özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanmalıdır (URL4). Özellikle çalışanların özel bilgilerini içeren özlük dosyaları, çalışanların özel bilgileri, performans değerlendirme sonuçları, disiplin cezaları, vs. kişiye özel olarak gizli tutulmasıdır (URL 5).

2.2.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi

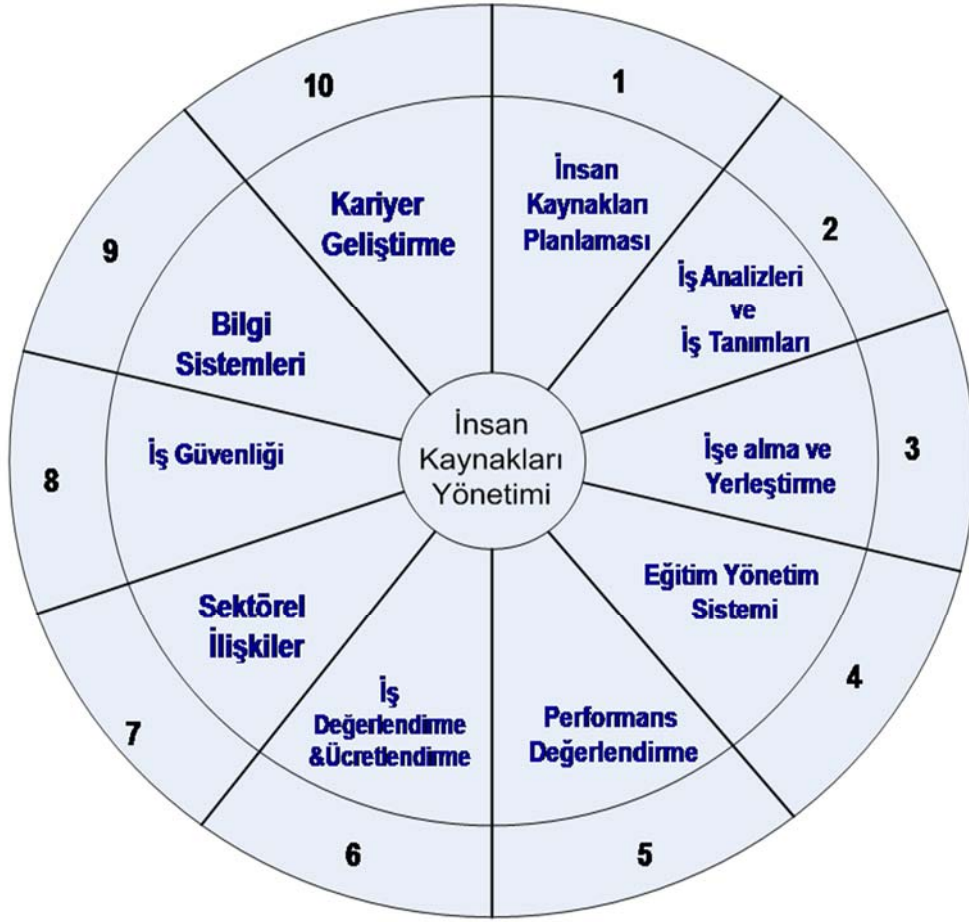
Görevinde ustalaşmış yöneticinin veya personelin görevinin gerektirdiği işleri yürütebilecek bir ast yetiştirmesidir. Yönetim geliştirme ise çalışanlara işletmenin hedefleri doğrultusunda gelişmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının sunulmasıdır. (URL 6).

Yöneticinin veya ustalık derecesine ulaşmış bir personelin istifa etmesi, terfi etmesi veya hastalanması durumunda yerini dolduracak birisinin hazır olması gereklidir. Bu ilke bir anlamda yetki devrini de teşvik etmektedir. Ancak bazı durumlarda üstler yetki devredecekleri astın daha başarılı olacağı ve kendi pozisyonlarını tehlikeye sokabileceği korkusuyla bunu tehdit olarak görebilmektedirler. Bu sebeple birçok işletmede bu ilkeye uyulmamakta ve göz ardı edilmektedir. Hâlbuki halef yetiştirme ilkesi etkili yönetimin temel anahtarlarından birisidir. Üstlerin bu korkulara kapılmamaları, gözlerini daha üst görevlere çevirmeleri, devredilen görevin kapsamının genişletilerek ast ile üst arasında görev yönünde farklılık yaratılması, ekip çalışması ortamına gidilmesi ya da asta yeni bir statü verilmesi yetki devrini kolaylaştırabilecektir (URL3).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı verimliliğin ve iş yaşamının kalitesinin artırılmasıdır. Bir çalışanın, işe başlamasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte karşılaştığı tüm eylemlere insan kaynakları uygulamaları denir (Bayraktaroğlu, 2006: 10). İşletmelerin başarısı çalışanların etkinliği ve verimliliğine bağlı olduğundan insan kaynakları yönetimi, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, doğru işe doğru personelin alınması ve yerleştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, kariyerinin planlanması, eğitimi ve gelişmesi, iş güvenliği ve sağlığına kadar bütün bu faaliyetleri içerir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını oluşturan eylemler, birbirini tamamlamakta ve birbiri ile ilişkilidir. Şekil 2.2' de insan kaynakları yönetimi uygulamaları bir döngü halinde verilmiş ve bu uygulamaların izlemiş olduğu sıra ve döngünün işleyişi açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 2.2: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları *Kaynak:* (URL7).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşmak için sahip olduğu fonksiyonlar aşağıda yer alan başlıklar altında ele alınmaktadır.

2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu ve kadrolamanın ilk adımıdır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda kısa vadedeki personel ihtiyacını karşılamakla birlikte, uzun vadede ihtiyaç duyulacak insan kaynağının tespit edilmesi ve uygun nitelikte personelin zamanında hazır bulundurulmasını ifade eder.

İnsan kaynakları planlaması, “ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörülme yönündeki girişimidir” (Bingöl, 2013:168).

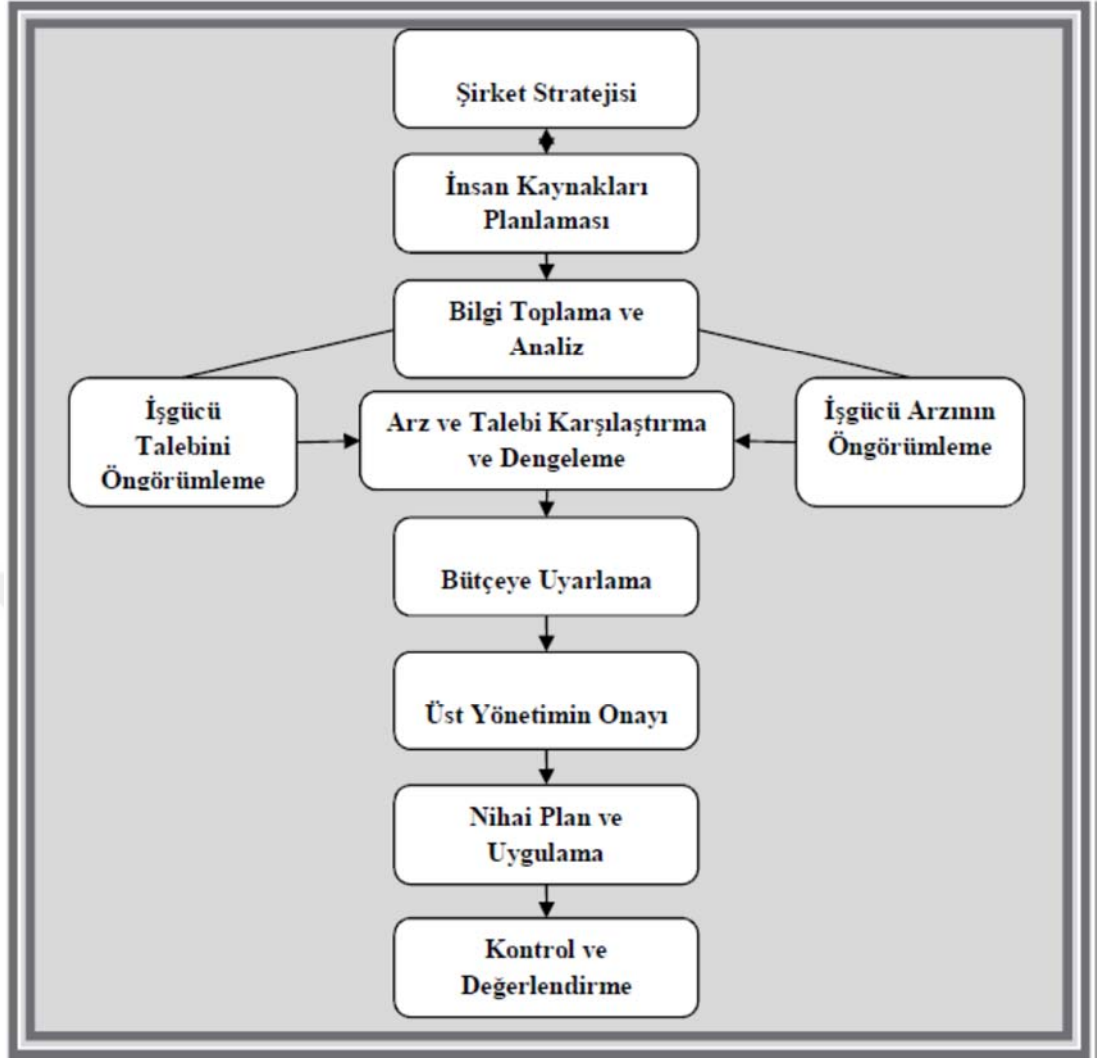
İnsan kaynakları planlamasının; en uygun düzeyde personel istihdam etmek ve çalışanlardan en üst seviyede verimlilik elde etmek, olmak üzere iki ana amacı vardır. Buna göre insan kaynakları ihtiyacı, mevcut insan kaynaklarının işletmenin stratejik ve eylem planlarına uygun olup olmadığına bakılarak karşılaştırıldıktan sonra işe alımlar, yerleştirmeler, eğitim-geliştirme ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanması faaliyetleri bir bütün olarak organize edilir.

İnsan kaynakları planlaması, dinamik ve sürekli bir süreçtir. Temel olarak yönetimin stratejik kararlarından ve çevresel belirsizliklerden etkilenir. Bu süreci etkileyen ve şekillendiren içsel ve dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörler; yasalar (çalışma yaşamı, emeklilik ve istihdama ilişkin yasalar), içinde bulunulan ekonomik durum (enflasyon işgücü maliyetleri gibi), teknolojik değişimler, rekabet koşullarındaki değişimler, demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, nüfus gibi) faktörlerdir.

İçsel faktörler ise; bütçeler, örgüt stratejileri, işletmenin faaliyet biçimi ve hacmindeki değişiklikler, vb. faktörlerdir (Fındıkçı, 2003:128).

Planlama süreci Şekil 2.3'te görüldüğü gibi yedi aşamadan oluşmaktadır. İşletmenin mevcut işgücünü tespit ettikten sonra ihtiyacını dengeleyip planlama aşamasına geçilmeden önce işletmenin bütçe olanaklarının değerlendirmesi gerekmekte aksi halde, yapılacak insan kaynakları planlamaları işletmedeki bütçe olanaklarıyla sınırlı kalacaktır (Bingöl, 2006, s:141).

Üst yönetimin onayı alınan insan kaynağına ilişkin planlamalar uygulandıktan sonra sonuçları kontrol edilir ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Böylece, insan kaynakları planlama sürecinin performansının ölçülmesi, sorun kaynaklarının tespiti ve gerekli düzeltmelerin yapılması mümkün olacaktır (Sabuncuoğlu, 2009, s:56).



Şekil 2.3. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci **Kaynak:** (Bingöl, 2006, s. 130)

İnsan kaynakları planlamasında personel fazlalığı olması durumunda, erken emeklilik programları, çalışma saatlerinin azaltılması, ücretli-ücretsiz izin verilmesi gibi tedbirler alınabilir. Personel azlığı olması durumundaysa; bu açığın, işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı karşılanacağı değerlendirilmelidir (Danışman, 2008: 16-17).

Özetle, planlanmayan bir insan kaynağı işletmenin bazı bölümlerinde yığılmalara, iletişim sorunlarına, yüksek iş gücü devrine hatta bazı birimlerde iş gücü sıkıntısına sebep olabilmekte, hatta hantal bir yapıya neden olabilmektedir (Fındıkçı, 2003:129).

2.3.1.1. İnsan Gücü Gereksinimini Saptama

İnsan gücü gereksiniminin saptanması, işletmenin personel talep ve ihtiyacının belirlenmesi ve bu ikisi arasında denge sağlanması anlamına gelmektedir. Personel arzı belirlenmiş bir dönem için hizmet vermeye hazır bulunan personel sayısı, personel ihtiyacı ise işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan personel sayısını ifade etmektedir. Bir işletmede, çalışan ihtiyacı çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (URL8).

Gerçek Personel İhtiyacı: İşletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede uygulanacak iş ve faaliyetlerden fiili olarak sorumlu olacak personeller, gerçek personel ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır. Burada “mevcut personel sayısı” ile “olması gereken personel sayısının birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

Yedek Personel İhtiyacı: İşletmede devamsızlık, hastalık, kaza, izin gibi durumlarda meydana gelecek işgücü ihtiyacını giderme amacıyla yedeklenmesi gereken personeli ifade etmektedir. Böylesi durumlarda, yedek personel mevcut personel sayısının arasına serpiştirilir. İhtiyaç durumunda ise hemen gereken yerlere kaydırılarak işin aksaması önlenir (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

Ek Personel İhtiyacı: İstifa ve işten çıkarmalar sebebiyle meydana gelebilecek olası aksamaların ek personel istihdam edilmesiyle giderilmesidir.

Yeni Personel İhtiyacı: Bir işletmenin yeni ya da ek yatırımlar yapması, üretim ve satışların artması, organizasyon yapısında yapılan değişiklikler gerek teknik gerekse idari yeni personelin işe alınmasını gerekli kılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

İşletmenin bugün ve gelecekteki işgücü ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeye çalışırken bazı araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar;

İşgücü envanteri: İşletmenin personel mevcudunu nitelik olarak irdeleyen bir çalışmadır.

İşgücü beceri envanteri; tüm personellerle ilgili özelliklerin, yaptığı işlerin vb. bilgilerin toplanması. İşgücü genel envanteri ise; tüm çalışanların aldıkları ücrete, cinsiyet, deneyimlerine vb. unsurlara göre kendi içinde değerlendirilmesidir.

Personel devir oranı: bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesel olarak oranını ifade eder.

Personel devir oranı, işletmedeki işe giriş ve işten çıkışların ölçüsünü veya derecesini gösterir (Mucuk,1998: 347-348). İşletmede sıklıkla işten ayrılma ve yeni personel alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı fikir vermektedir.

2.3.2. İş Analizi

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin yürüteceği ilk faaliyet iş analizi çalışmasıdır (Danışman, 2008: 12). İhtiyaç duyulan işgücünü belirlemede ve iş ile çalışan niteliklerinin uyumlaştırılmasında bir hareket noktası olan iş analizi, işin özelliklerinin belirlenmesi ve yazıya geçirilmesi olarak tanımlanabilir.

İş analizi; iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere iki basamak halinde uygulanmalıdır. İş tanımı, iş hakkındaki detaylı bilgileri ortaya koymakta ve işin özellikleri tanımlar. İşin gerekleri ise, işi yapacak olan çalışanın sahip olması gereken nitelikleri ortaya koymaktadır (Karaçam, 2014).

İş analizinin temel amacı, insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek işgücünü ve talep edilen işgücünün özelliklerini belirlemektir. İşe ve pozisyona ilişkin bilgileri net bir biçimde ortaya koymak ve çalışanların kariyer planlarının verimli bir biçimde yapılmasını sağlamaktır. (Sabuncuoğlu, 2009, s. 61).

Önemli sayılabilecek diğer amaçları ise ücret politikaları ve performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak, iş performansını geliştirecek eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, çalışan performansını olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmektir. Ayrıca, departmanlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi ve iş yükü dengelerinin kurulmasına da yardımcı

olmak, iş ve işçilere yönelik yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2009, s. 61).

İş analizi çalışmasıyla, işletmede, “kişiye göre iş” yerine “işe göre kişi” anlayışının benimsenmesini sağlar. Bir işletmedeki iş analizinin uygulanma derecesi insan kaynakları yönetiminin ne derece rasyonel esaslara ve davranışsal unsurlara ağırlık verdiğini göstermektedir (Danışman, 2008, s. 13-14).

2.3.3. İşgören Bulma ve Seçimi

İşgören bulma ve seçme, işletmede boşalan ya da yeni oluşturulan görevler için ihtiyaç duyulan niteliklere uygun adayların bulunması ve bu adaylar arasından işin özelliklerine en uygun kişi ya da kişilerin seçim sürecini ifade eder. İşletmelerin büyümesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri, seçmiş oldukları çalışanların nitelik ve yetenekleri ile bağlantılıdır (URL8).

Personel seçimi yaparken en doğru kişinin hangi kaynaklardan temin edileceğini işletmenin uyguladığı personel politikası belirler. İşletme hangi kaynakları kullanacağına karar verirken öncelikle; hangi işe personel alınacağını, ilgili işte kişiden neler bekleneceğini ve işin gereklerinin neler olduğunu çok iyi belirlemesi gerekir ki bunu da ancak iş analizi sistemi ile gerçekleştirebilir. İş analizini yaptıktan sonra ise ilgili işi yapacak olan personelin hangi niteliklere sahip olması gerektiğini belirlemelidir. Aksi durumda sonuç hem işletme hem de çalışan açısından kayıpla sonuçlanacaktır (URL9).

İşgören bulma ve seçme işleminin başarıyla yürütülebilmesi için bu çalışmayı yapacak kişinin bu konudaki eğitimi ve deneyimi çok önemlidir. Zira işletme daha ilk görüşmede çok değerli bir elemanı kaybedebilir veya kazanabilir

İşgören bulma ve seçme süreci, aday toplama, personelin seçimi ve yerleştirilmesi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

2.3.3.1. Personel Adaylarını Toplama

Personel adaylarının toplanması sürecinde işletme içi ve işletme dışı kaynaklara başvurulur.

İşletme İçi Kaynaklar: İşletme içi kaynaklar, yetişmiş ve örgüt kültürünü benimsemiş personellerin değerlendirilmesiyle işe alıştırma sürecinde zaman kaybını önlenmesi, diğer çalışanları motive etmesi ve ek maliyet oluşturmaması bakımından tercih edilmektedir. İşletme içi kaynaklar transfer, terfi, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme ve işletme içi duyurular ile temin edilebilir.

İşletme Dışı Kaynaklar: Personel ihtiyacının giderilmesinde işletmenin İş ve İşçi Bulma Kurumları, İşçi sendikaları, Meslek Odaları, Okullar, Personel Referansları, Özel istihdam Firmaları, İlan ve Reklamlar, İnternetteki İnsan Kaynakları Firmaları gibi işletmenin dış çevresinde var olan kaynakları ifade eder.

2.3.3.2. Adaylar Arasından İşin Gerektirdiği Nitelikte Olanları Seçme

İşe alma işlevinin en önemli aşaması seçme aşamasıdır. Bu aşama açık olan pozisyona uygun olan adayların işletmeye başvurması ile başlayıp işe alınacak kişinin kim olacağına karar verilmesiyle sonlanır.

Açık pozisyon için aranan nitelikli adayların başvuruları sağlanabilse bile, doğru bir seçim yöntemi uygulanmaması halinde doğru kişilerin istihdam edilmesi mümkün olmayacaktır (Danışman, 2008, s. 21). Bu sebeple işe uygun doğru kişiyi seçebilmek için genellikle altı aşamalı bir süreç yaşanır. Bu süreç;

- Ön kabul
- İşe alma testleri (Psiko-teknik testler)
- İşe alma görüşmeleri (Mülakatlar)
- Referansların kontrolü (aday hakkında bilgi toplama)
- Sağlık kontrolü yapıldıktan sonra
- İlk amirle görüşme ve karar verilir.

Seçim sürecinde uygulanan her bir aşama ile adaylar hakkında daha çok bilgiye ulaşarak daha doğru seçim yapmak amaçlanmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:127).

2.3.4. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde, yeni işe alınan personellerin işyeri kurallarını tanınması, kurum kültürünü öğrenmesi ve benimsemesi, işletmenin iç ve dış çevresine alışması,

yeni yetenekler kazanması ve yapılacak işe uygun bilgi ve beceriye sahip olabilmesi için oryantasyon, sosyalleştirme etkinlikleri, kişisel ve mesleki eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerin amacı, personelin günlük iş yaşamında ihtiyaç duyabileceği, bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmalarını sağlamaktır.

Geliştirme ise çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri edinmelerine, sahip oldukları yeteneklerini daha üst seviyeye çıkarmalarını sağlayarak kendilerini gerçekleştirmelerine ve istenilen seviyede verimli olmalarına katkıda bulunacak faaliyetlerdir (Özçelik, 1998:171).

2.3.4.1.İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe alıştırma eğitimi, Oryantasyon yöntemi olarak ta adlandırılmaktadır. İşe alınan çalışanların ilk günlerinde verilen eğitimidir. Bu eğitimin amacı; çalışanın işe ve işletmeye uyum hızlı bir şekilde sağlayarak onu işletmeye kazandırmaktır. İşe yeni alınan çalışanın ilk günlerinde işletmeye ve yapacağı göreve yabancı olmasından kaynaklanan önemli sorunlarla karşılaşması olağandır. Bu sorunları en asgari seviyeye indirmek, kişinin çalışan olarak yapacağı göreve ve işletmeye uyumunu sağlamak amacıyla Oryantasyon eğitimi yapılır (Yıldız, 2011, 39).

İşe alıştırma programı, yeni işgöreni işletmenin bir parçası durumuna getirmeyi ve en kısa sürede üretken hale getirmeyi amaçlar. Bu nedenle işletmeye yeni alınan her personel, işe alıştırma programına alınır. Bir işe alıştırma programında genelde şu süreç izlenir (URL10);

- İşletmenin tanıtımı
- Personel haklarının açıklanması
- İşle ilgili bilgilerin aktarımı
- Tanıştırma

Özetle; Oryantasyon programında, yeni personele işletmenin tarihçesi, bugünkü durumu, çalışma koşulları, personel hak ve politikaları aktarılır. Çalışacağı bölüm yöneticisi tarafından da işle ilgili bilgiler, kural ve düzenlemeler, standartlar, korunma ve sağlık bilgileri ile birlikte çalışacağı iş arkadaşlarının tanıtılacağı açıklanmaktadır (Demir, 2010: 61).

2.3.4.2. Personel Eğitimi

Personel eğitimi, çalışanın taşıdığı niteliklerin yaptığı işe uymasına, işini daha iyi yapması ve verimli çalışması amacını taşır. Personel eğitimi, işletmeye ve personelin kendisine önemli yararlar sağlar. Bu yararlar (URL10);

- İşletmenin karar verme ve sorun çözme kapasitesini artırır.
- Üretimin miktar ve kalitesini yükseltir.
- İç kaynaklardan personel bulmayı kolaylaştırır.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Yönetici ve işgören ilişkilerini geliştirir.
- Personelin değişime karşı direnci azalır
- Personelde güven ve başarı duyguları geliştirir.
- İş doyumunu sağlar.

İşletmelerin yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını sürdürebilmeleri için başarı ve verimliliklerini arttırmalarında, amaç ve hedeflerine ulaşmalarında eğitim faaliyetlerinin önemi çok büyüktür. Personel seçiminde en doğru aday bulunmuş olsa da çalışanların değişikliklere uyum sağlayabilmeleri ve yükselebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi halde işletmelerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmaları mümkün olmayabilir (Şimşek, 2007: 19).

2.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Çalışanların en değerli kaynak olarak görüldüğü işletmelerde, onların şirket hedefleri doğrultusundaki başarı ve gelişme düzeylerini belirlemek için performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması gerekmektedir.

Günümüzde birçok işletmede ücret artışları ve diğer yan haklar belirlenirken performans değerlendirmesi sonuçlarından yararlanılmakta ve özellikle bireysel performans sonuçları dikkate alınmaktadır.

Ancak işletmeler için çalışanların başarısını ölçmek oldukça güçtür. Alt kademelerde çalışan personellerin performanslarını ölçmek daha kolay olsa da yöneticilerin yeteneklerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi oldukça güçtür. İyi

tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi beş temel özelliğe sahip olmalıdır (Bingöl, 2006: 274);

- Çalışanın, pozisyonunun gereklerini başarılı bir şekilde yerine getirip getirmediğini ölçer ve kişinin işiyle doğrudan ilgilidir.

- Değerlendirme, görevin önemli taraflarını tüm yönleriyle ölçebilmeli ve bu ölçüm sonuçları yeterince açık olmalıdır,

- Değerlendirme objektif olmalıdır.

- Personele önceden açıklanmış olan performans kriterleriyle uyumlu olmalıdır.

- Değerlendirme çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini içermeli, zayıf yönlerinin nedenini ve bunun için neler yapılabileceği konusunda açıklamalar yapmalıdır,

Performans değerlendirme; insan kaynaklarının planlanması, seçme ve yerleştirme süreci, eğitim ve geliştirme yönetimi, kariyer planlaması, ücret ve maaş yönetimi, örgüt içi çalışan ilişkileri ve çalışan potansiyelinin değerlendirilmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır (Akal, 1996: 5).

2.3.5.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, personelin belli bir dönem içerisinde işinde gösterdiği başarı düzeyinin saptanması ve gelişimiyle ilgili geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesidir. Performans değerlendirme, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırarak performansı yüksek personeli ödüllendirmek ve diğerlerine örnek olmasını sağlamak amacıyla yapılır (URL8).

Ancak ana amacı, örgütsel hedeflerin çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve herkes tarafından yerine getirilmesinin sağlanmasıyla herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının oluşturulması ve korunmasıdır. Başka bir amacı ise değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen(ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmaya olanak sağlamasıdır. Örneğin, değerlendirmenin açık şekilde yapılması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğine etki etmektedir.

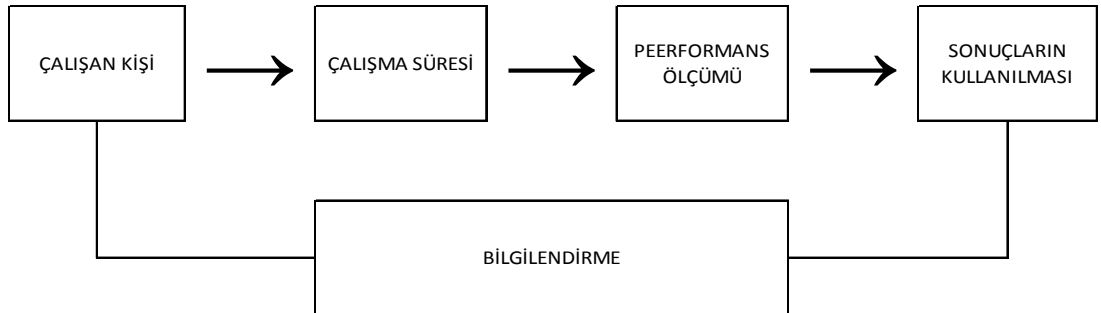
2.3.5.1.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, bir yöneticinin çalışanını tanınması, gözlemlemesi ve işteki performansını önceden belirlediği standartlarla karşılaştırması ve ölçmesi sürecidir. Bu süreç; (URL8).

- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
- Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi
- Performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi
- Değerlendiricilerin eğitimi
- Yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi
- Performans değerlendirmesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağına karar verilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Performans değerlendirmesi süreci samimi ve dürüst bir iletişime dayanmalıdır. Yönetim amaçlarını, çalışandan beklentilerini ve görevlerini açıkça ifade etmelidir. Çalışanların belirlenen hedefleri takip edebilmeleri için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterlerinin neler olacağı yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Çalışanlarda işlerin en iyi nasıl yapılabileceğine dair kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Her işletme yapısına ve kültürüne göre farklılık gösterdiğinden standart bir performans değerlendirme sisteminden söz etmek mümkün değildir. Bu sebeple en uygun sistemi seçmek, kurmak ve uygulamak uzmanlık gerektiren bir iştir. Yeterli çalışmayı yapmadan uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi kurmaktansa böyle bir sistem kurmamak daha iyidir. Bununla birlikte her işletme için genel bir performans değerlendirme süreci aşağıdaki gibidir (Fındıkçı, 2003, s.337):

Şekil 2.3.1. Performans Değerleme Süreci



2.3.5.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgüt ve çalışanların değerlendirilmeleri ve gelecekteki kariyerleri açısından çok önemli bir unsur olan performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilmektedir (Akal,1992);

- Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım; bu yöntemde kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, ortaya koydukları sonuç ve başarılarına göre oluşturulan bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedirler.
- Ortak performans standartlarına dayalı yaklaşım; bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının kapsadığı görev ve sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilir.
- Çalışanlar arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım; bu yöntemde ise, çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilirler. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

2.3.5.2. Ücret Yönetimi

Ücret hem çalışanlar hem de işverenler açısından önem arz eden bir kavramdır. Ücret yönetimi, çalışanları işletme bünyesine çekmek, nitelikli çalışanları işletmede tutmak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını, motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatminlerini artırmak ve dolayısıyla örgütlerin karlılığını ve toplumların yaşam koşullarını etkilemesi açısından işletme için çok büyük bir önem taşır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:232).

Ücret: Ücret, kullanılan işgücünün karşılığında ödenen maddi bedeldir. İşletmelerin çalışanlara ödediği maaşlar, primler ve komisyonlar ücret kapsamına girerler. Ücret, çalışanlar ve işverenler açısından önemli bir olgudur. Ücret, aynı zamanda işten duyulan tatmin ya da tatminsizliklerin başlıca belirleyicisidir.

Ücret Yönetimi Süreci: Örgütün ücret politikası, insan kaynağının doğru ve verimli kullanılması, motive edilmesi ve kurumda tutulmasını doğrudan etkilemektedir. Kurumsallaşmış ve profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olan örgütler, ücretlendirme sürecine stratejik yaklaşmakta ve ücret yönetimi sürecini başarıyla uygulamaktadırlar. Ücret yönetimi süreci;

- İş Analizi
- İş Değerleme
- Ücret Araştırmaları
- Ücretlendirme

İş analizi yapıldıktan sonra, iş değerlemesi ve piyasa ücret araştırması yapılmasıyla işletmeye has ücret yapısı ve politikaları oluşturulur. Ücret yapısı oluşturulurken, en önemli konu her işin kademe ve derecelerinin belirlenmesidir (Bingöl, 2006, s. 396).

Ücret belirlemede tutarlı ve adil olabilmek için iş değerlemesi yapmak önemlidir. İş değerlemesiyle, yapılacak işin kurumsal amaçlara katkısının ne olduğu belirlenmektedir. Örgüt amaçlarına en fazla katkı sağlayan işe daha çok ücret verilmesi, çalışanların motive olmalarını sağlar ve verimliliklerini artırır. Ayrıca iş değerlemesi, çalışanın hangi işe daha fazla ücret verildiğini görmesini ve kendini geliştirmesini sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 232-233).

Ücret oluşumunda etkili olan faktörler şöyle özetlenebilir;

- Yasal düzenlemeler
- Sendikalar
- Arz-Talep dengesi (İş gücü pazarı)
- Enflasyon
- Piyasadaki rekabet
- İşletmenin büyüklüğü
- İşletmenin amaçları
- İşletmenin politikaları ve stratejileri
- İşletmenin ödeme gücü

Bu kapsamda işletmeler ücret politikalarını oluştururken; iş değerlemesiyle işleri nitelik, gereklilik ve değerlerine göre değerlendirdikten sonra, zor işe yüksek ücret, kolay işe ise düşük ücret uygulamasına giderler. Objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlemesiyle de çalışanların belirli dönemlerde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlarlar (URL11).

2.3.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer, kişinin belli bir iş alanında uzmanlaşmasıdır.

Kariyer Yönetimi ise çalışanların yetenek ve ilgi alanları doğrultusunda kariyer ilerletme faaliyetlerinin planlamasıdır. Kariyer Yönetimi işe başlama, atama/ terfi/ transfer/ iş-alan değişikliklerini kapsar. Doğru yönetilen Kariyer Yönetimi çalışmaları çalışan memnuniyetini artırarak, kişinin işletmede daha kalıcı olmasını sağlar.

Çalışanın işinde ilerlemesinde etki eden en önemli faktör kişinin işinde gösterdiği performansdır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetiminin uygulanmasında kullanılan önemli kriterlerdendir.

Kariyer planlama sürecinde dikkate alınması gereken en önemli ölçüler, kişinin beceri/ yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır.

Kariyer Yönetimi, kişinin ileride ne olacağını bilmesi, geleceğini görebilmesi ve bu gelecek için yatırım yapabilmesi açısından çok yararlı bir çalışmadır. Bu çalışmanın sonucunda;

- Kişisel gelişim,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi,
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması,
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir(URL12).

Her çalışanın kendisi için bir kariyer planı vardır. Çalışan, bir işletmenin parçası olduktan sonra işinde başarılı olmayı ve yükselmeyi amaçlar. Bu süreçte işletmeden kendisi için belirli bir kariyer yönetimi oluşturarak kendisine destek olmasını bekler (Aslan, 2012: 31).

Bu nedenlerle nitelikli elemanlarını elde tutmayı isteyen işletmelerin çalışanlarına iyi bir kariyer yönetimi uygulamaları gerekmektedir Bu aşamada;

çalışanın beklentilerini, teknik yeterliliklerini, mesleki bilgi ve becerilerini, gelecekte neler hedeflediğini iyi tespit etmek ve her çalışan için kariyer planı oluşturmak gerekir. Bu planda, çalışanın işletme içerisindeki genel durumu çıkarılır. Ardından çalışanın istediği yere ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu eğitimler, sahip olması gereken beceriler kendisine aktarılmalıdır. Ancak çalışanların gelişme imkânlarının sınırlı olması durumunda ise, çalışanların işlerinden elde edeceği tatmin de sınırlı kalacaktır. Bu yüzden yöneticilerin, çalışanın gelişmesini destekleyecek sistemler oluşturmaları dikkat etmeleri gereken önemli bir konudur (Ay, 2003, s. 12).

2.3.7. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi

İş güvenliği ve işçi sağlığı Yönetimi çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışan sağlığına önem verilmesi ve iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik faaliyetlerdir (URL8).

İnsan hayatına ve insana verilen önemin artması, işletmelerde iş güvenliği ve işçi sağlığı konusuna önem verilmesini gerektirmiştir.

İş Güvenliği: İş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi esnasında meydana gelebilecek tehlikelerden ve çalışanların sağlığına zarar verebilecek koşullardan korunmak ve iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirler bütünüdür (URL8).

İşçi Sağlığı (İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları): İşletmelerde işgörenlerin sosyal, psikolojik ve fiziksel sağlığının korunması, çalışma şartlarını ve üretim araç-gereçlerini sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zarar verici etkilerden korumak ve iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi anlamına gelir (URL8).

2.3.8. Çalışma İlişkilerini Düzenleme ve Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkiler, çalışma yaşamında işçi ve işveren taraflarının karşılıklı istek ve ihtiyaçları sonucunda gündeme gelen tüm konuları kapsayan ilişkiler bütünüdür. İşçi, işveren ve devlet endüstriyel ilişkiler sisteminin taraflarını oluşturmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler sistemi ile sağlıklı işçi-işveren ilişkisi ile işçi ve işveren arasında ortaklık hissi yaratılmakta ve güven duygusu geliştirilmektedir. İşçi ve işverenin örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesi kolaylaştırılmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmakta ve kurum kültürü sağlamlaştırılmaktadır. Sağlıksız ilişkiler nedeniyle gündeme maddi ve manevi kayıplar ortadan kaldırılması, çalışanların iş yaşamına gönüllü ve etkin katılmalarının sağlanması, işgücü verimliliğinin artırılması ve böylelikle önemli bir rekabet üstünlüğü elde edilmesine olanak vermektedir (URL8).

Endüstriyel ilişkiler adı verilen işçi-işveren ve sendika ilişkileri bazı işletmelerde insan kaynakları bölümünün görevleri arasında yer almaktadır. Bunun sonucunda daha çok yasal özellikler taşıyan işlevler ön plana çıkmakta, diğer işlevler ise ihmal edilmektedir.

Bazı işletmelerde ise toplu pazarlık gibi önemli işlevler üst yönetime verilmekte ve personel bölümü rutin işlerle donatılmaktadır. Günümüzde, sendikal haklar, toplu pazarlık gibi işçi-işveren ilişkilerinin insan kaynakları bölümü dışında düzenlenmesi düşünülemez; ancak, bu konular işletme açısından hayati önem taşıdığından üst yönetimin de katılımını gerektirir (Canman, 1995, Yüksel,1998).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

İşletmeler, nitelikli iş gücünü işletmeye çekmek ve mevcut yetenekli çalışanlarını da işletmede tutmak arzusu içindedirler. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da çalışanların etkin ve verimli şekilde çalışmalarını sağlamak, potansiyel iş gücünü işletmeye çekmek ve iş ortamının kalitesini yükseltmek amacıyla çalışana yatırım yapmayı amaçlar.

Yapılan birçok araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yapılan yatırımın doğrudan çalışanların performansına, dolaylı olarak da çalışanların işletmeye olan bağlılıklarına etki ettiği ve bunun sonucu olarak ta örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları çalışanını geliştirmekte, verimliliğini artırmakta ve dolayısıyla çalışanın da kendisine değer verildiğini hissettirmektedir (Uysal, 2005, s.111-133).

Yapılan bazı araştırmalara göre, “örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları ve algılanan örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir.” (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Yapılan başka araştırmalarda ise örgütsel adalet dağıtımının çalışanlarda işletmeye karşı yüksek düzeyde bağlılık oluşturduğu, yöneticilerin çalışanlara adil davranması ile bağlılık ve sadakat arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Balay, 1999: 241).

İşletmeye olan güven örgütsel bağlılık içinde önemli bir rol oynar; bu yüzden işletmeler çalışanlarla iletişim kurarken, performans değerlendirmesi yaparken, ödülleri dağıtırken ve diğer insan kaynakları uygulamalarını yürütürken açık, şeffaf ve adaletli bir yol izlemelidir. Bunun nedeni de adaletli insan kaynakları uygulamalarının olası sorunları önleyerek çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlar ortaya çıkarmasıdır (Karasu, 2009: 92).

Yapılan tüm araştırma sonuçlarında, iş ortamının adaletli olduğu, performans değerlendirmelerinin adil yapıldığı, çalışanını eğiten ve eşit ödüllendirme yapan, iş güvenliği sağlayan işletmelerde çalışanın işletmeye karşı duyduğu güvenin ve duygusal bağlılıklarının arttığını, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve terfi ile ilgili uygulamalarda adaletin sağlanmadığı ortamlarda ise çalışanların duygusal bağlılıklarının azaldığı görülmüştür.

2.4.1. İnsan Kaynağını Temin Seçim ve Yerleştirme Süreci ve Örgütsel Bağlılık

İşe alma sürecinde adalet kavramı, süreci çok önemli bir şekilde etkilemektedir.

İşe alım sürecinde yapılan haksız ve adaletsiz tutumlar işletmedeki mevcut çalışanlar arasında motivasyonun ve verimliliğin düşmesine ve bunun sonucunda çalışanlar arasında çatışmaya sebebiyet vermektedir. Bu gibi durumlar mevcut

çalışanların örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkilediği gibi toplum içinde de olumsuz bir imaj oluşmasına da sebebiyet vermektedir (Arslan, 2001 s. 94-95).

Özellikle personel ihtiyacının terfi yolu ile sağlanmasında terfi kararları çeşitli baskılara yol açabilmektedir. Adaylar kişisel becerilerini kullanarak karar verecek yöneticiyi etkilemeye çalışabilir veya bazı yöneticiler ayrımcı ve kayırmacı davranışlarıyla kendi pozisyonlarını güçlendirme isteğinde bulunabilirler. Tüm bunlar çalışanlar arasında çatışmaya sebebiyet vererek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler (Acar, 2000: 139).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, temin-seçim uygulamalarının kişi-iş, kişi-örgüt uyumunu sağlaması yanında, örgütsel bağlılığı da arttırdığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca temin ve seçim sürecinde yöneticilerin davranışlarının da önemli olduğu görülmüştür. Çalışanlar işe girmeden önce ve işe başladıktan sonra yöneticilerin davranışlarından etkilendiğinden yönetimin yeni gelenlere karşı davranışı da bağlılığı etkilemektedir (Uysal, 2005: 134).

Bu araştırma sonuçlarından insan kaynakları yönetiminin uyguladığı oryantasyon programının çalışanların örgüte olan bağlılığını etkileyeceği sonucuna varılabilir.

2.4.2. Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık

Yapılan birçok araştırma sonucuna göre eğitim uygulamaları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Maurer ve Tarulli'ye göre, eğitim faaliyetlerine önem veren işletmelerin saptadıkları eğitim politikaları, planları ve düzenlemeleri ile tüm çalışanların eğitim olanaklarından eşit bir şekilde yararlanmasına olanak sağlaması çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılığı arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 616).

Burada fırsat eşitliği ilkesinin eğitim programlarının uygulanmasında önemli ölçüde etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Bartlett'in yaptığı bir araştırmada, çalışma arkadaşları ile amirin eğitime verdiği destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 616).

Çalışanlar, almış oldukları eğitim ile bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirir ve motivasyonlarının yükselmesiyle daha iyi performans göstererek verimliliklerini arttırmaları. Örgütlerinin kendilerine sağladığı eğitim fırsatlarının kazandırdığı avantajlar sebebiyle, örgütlerine karşı bir sorumluluk duygusu beslemekte ve kendilerini örgütlerine borçlu hissetmektedirler. Bu nedenle örgütte kalmalarının doğru ve ahlaki bir davranış olduğuna inanmakta (normatif bağlılık) ve örgütte kalmayı istemeleri (duygusal bağlılık) çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 625).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar, çalışanların işletmenin sunduğu eğitim faaliyetlerinden den eşit koşullar altında ayırım yapılmadan faydalanmalarının örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymaktadır.

2.4.3. Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık

Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimin diğer fonksiyonlarına (ücret, eğitim, terfi, vb.) veri oluşturarak yön verdiği için çalışanlar arasında yapılacak değerlendirme sisteminin adaletli bir şekilde uygulanması çok önemlidir.

Çalışanın nasıl gelişmesi gerektiğini en iyi bilen çalışanın ilk amiri olduğundan değerlendirmeyi çalışanın ilk amirinin yapması tercih edilmelidir. İşletme içinde ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin olumlu olması çalışanların motive olmasına ve çalışanların örgütsel destek hissetmelerine katkı verir.

Yapılan araştırmalar, örgütsel desteği hisseden çalışanların örgütsel bağlılıklarının da arttığını ortaya koymuştur. Nitekim Özdevecioğlu'nun yaptığı araştırma sonucuna göre de örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki çıkmıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.117-126).

İlk amirine karşı güven duyan çalışanlar performans değerlemeye karşı olumlu tavırlar geliştirir, yapılan performans değerlendirmesinin doğru ve adil

olduğuna dair inancı güçlenir (Uysal, 2005, s.109-100). Bu nedenle ilk amirin desteği oldukça önemlidir.

Terfi ve ücret artırımını gibi kararların adil bir değerlendirme sonucu alınması çalışanlarda güven ve adalet hissi uyandırır. Adalet, güven ve yönetsel uygulamalar ise örgütsel bağlılığı artırır. Seçme sürecinde adil olunması adaylarda olumlu etki bıraktığı gibi adil bir performans değerlendirme sisteminin olması da çalışanlarda güven oluşturmaktadır (Uysal, 2005, s.109-100).

2.4.4. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

İşletmelerde çalışanların, kariyer bakımından ilerleme ve yükselme imkânlarının olduğunu hissetmeleri veya hissetmemeleri bağlılık düzeylerini etkilemektedir (Balay, 1999:241). Ayrıca, çalışanların bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyen diğer bir faktör olarak; insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da bahsedildiği gibi adam kayırma, yaş, dil, din, ırk ve cinsel ayrımcılık gibi davranışların önlenmesi ve çalışanlarda güven oluşturarak bağlılık düzeylerini arttırması bakımından kariyer yönetimi uygulamalarının adil ve şeffaf olması sağlanmalıdır.

Her çalışan yapmakta olduğu işiyle ilgili ulaşabileceği terfi ve ilerleme olanaklarını net, açık ve kesin olarak bilmek ister. Bunun yapılması işletmenin çalışanlarını düşündüğünü ve onlara sahip çıktığını gösterir ki; bu durum da, çalışanın örgütüne güvenmesini ve oluşan bu güven sonucunda da çalışanların örgüte bağlılık duymasını sağlar. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarıyla ilgili ayrıntılı, kapsamlı ve şeffaf bir kariyer yönetimi ve planlama yapması gerekir. (Uygur, 2007: 82).

2.4.5. Ücret Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

Farklı sekiz ülkede, ücret faktörünün örgütsel bağlılık düzeyine etkisi üzerine yapılan araştırma sonuçları, iyi bir ücretin önem sıralamasında arzu duyulan bir işten sonra ikinci sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmada, ücret, kişiler arası iyi ilişkiler, iş güvencesi, özerklik, yeni beceriler kazanma, uygun çalışma saatleri ve koşulları, ilerleme amaçlarından daha önemli olduğu görülmüştür (Çakır, 2006: 17).

Ücret adaleti ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar sonuçlarına göre, genellikle, ücretlerinden memnun olan ve ücretlerini adil bulan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. (Çakır, 2006: 12).

Aynı araştırmalar, ücretin adil dağıtılmaması ve ücretle ilgili verilen vaatlerin yerine getirilmemesinin duygusal bağlılık ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini, ayrıca ücretini düşük bulan veya adil bulmayan çalışanların devamsızlık yaptığı ve sonrasında işten ayrılmayı istemeleri ile iş gücü devir oranını da arttırdığını ortaya koymuştur. (Karasu,2009: 99).

Bu sebeple varlığını korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen işletmelerin sağlayacağı ücret adaleti algısı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratarak çalışanlarını elde tutmak zorundadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının örgütsel bağlılıkla ilişkisini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmada görev yapan 80 çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sağlanmış ve bu değerlendirmelerin çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın bulguları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkilendirerek çalışanlarını işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda yönlendirmek isteyen ve geliştirmek isteyen küçük ve orta ölçekli işletmelere yararlı bilgiler sunması ve katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

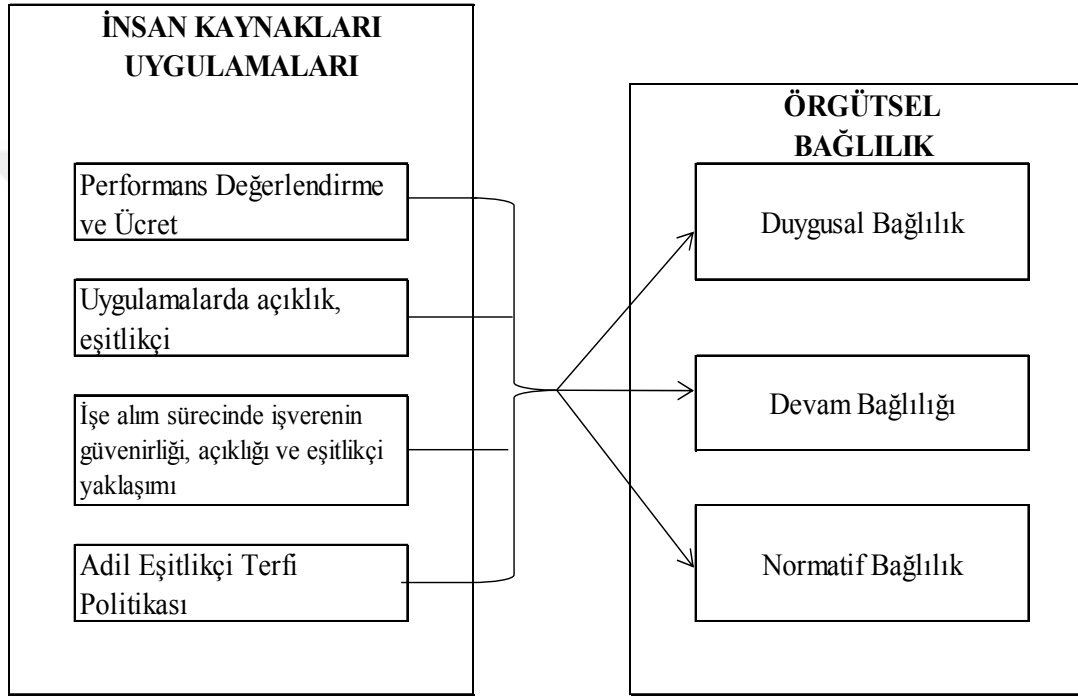
Araştırmanın evrenini araştırma kapsamında Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli firmalar oluşturmaktadır. Uygulamanın yapıldığı bu firmalardan biri ise örneklem olarak seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firma çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma sadece Mersin ilinde bulunan fabrika' da görev yapan işçi, uzman, şef ve müdür ile sınırlı bulunmaktadır. Anket formları sadece Mersin ilinde bulunan fabrika 'da belirtilen pozisyonlarda çalışan personele yaptırılmıştır. Belirtilen pozisyonda çalışan personele 100 anket formu elden dağıtılmış 80 anket formu teslim alınmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının algılanışı ve örgütsel bağlılık düzeyi, içinde bulunulan döneme göre değişiklik gösterebileceğinden aynı örneklem üzerinde belirli zaman aralıklarıyla tekrar anket yapıldığında farklı sonuçlar çıkabileceği de göz ardı edilmemelidir.

3.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.5. Hipotezler

Hipotez 1: Cinsiyet değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Cinsiyet değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3: Yaş değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4: Yaş değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5: Eğitim değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Eğitim değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 7: Görev değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 8: Görev değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 9: Görev Süresi değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 10: Görev Süresi değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 11: İK Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Algısı Arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Yöntem

İnsan kaynakları uygulamalarının, Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmada görev yapan 80 çalışan tarafından nasıl algılandığı ve bu algının örgütsel bağlılıkla ilişkisini saptamaya ilişkin anket yöntemi kullanılarak bilgi toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ankette demografik sorular ile birlikte İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışında “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçeği, örgütsel bağlılıkta ise “Örgütsel bağlılık” ölçeği kullanılmıştır.

Anketin ilk bölümü, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından ne derece algıladıklarını ölçmeye yöneliktir ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölüm literatür taraması ve Yeliz Karasu'nun “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkinine Yönelik Bir Araştırma*” ve Fazıl Alkan'ın “*İnsan Kaynakları Uygulamalarında Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlişkisi*” adlı yüksek lisans tezlerinde yer alan anket formlarından faydalanılarak oluşturulmuş ve güvenilirlik analizine tabii tutulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilen 18 ifadeden oluşan üç boyutlu (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır (Meyer, Allen ve Smith'den aktaran; Çulha, 2008:264).

Üçüncü bölümünde ise ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, kıdem gibi demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorular yer almaktadır.

3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages for Social Science) paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın yapı geçerliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır.

Verilerin istatistik analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Sonuçlar % 93 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farkın olup olmadığını belirlemek için t testi ve varyans analizi (One-Way ANOVA) testi kullanılmıştır.

Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

3.8.1. Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan anketin yapı geçerliliğini ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılığın boyutlarını oluşturan faktörlere ait değişkenlerin aynı faktör etrafında toplanıp toplanmadığını ölçmek için faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplamı

	Cinsiyet	yaş	eğitim	görev	GörSüre	
N	Geçerli	76	76	75	76	76
	Belirtilmeyen	4	4	5	4	4

Tablo 3'te araştırmaya katılan 80 çalışandan 76'sının verdiği cevaplar geçerli kabul edilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet İstatistikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	
Geçerli	Bayan	23	28,8	30,3	30,3
	Erkek	53	66,2	69,7	100,0
	Toplam	76	95,0	100,0	
Kayıp Değer System		4	5,0		
Total		80	100,0		

Tablo 4'te araştırmaya katılan çalışanların 23'ü (%28,8) bayan; 53'ü (%66,2) erkek olduğu görülmüş, erkek çalışanların bayan çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Yaş İstatistikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	18-25	14	17,5	18,4
	26-35	32	40,0	60,5
	36-45	20	25,0	86,8
	46 ve üstü	10	12,5	100,0
	Total	76	95,0	100,0
Kayıp	System	4	5,0	
Total		80	100,0	

Tablo 5’te araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile ilgili istatistiklere bakıldığında 14’ü (%17,5) 18-25 yaş grubunda; 32’si (%40,0) 26-35 yaş grubunda; 20’si (%25,0) 36-45 yaş grubunda; 10’u (%12,5) 46 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmüştür. Yaş istatistiklerinde 26-35 yaş aralığındaki çalışan sayısının en yüksek olduğu görülmüş bu da çalışanların büyük çoğunluğunun gençlerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 6. Eğitim İstatistikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İlköğretim	31	38,8	41,3
	Lise	22	27,5	70,7
	MesYükOkul	8	10,0	81,3
	Lisans	10	12,5	94,7
	YükLisans	4	5,0	100,0
	Total	75	93,8	100,0
Kayıp	System	5	6,2	
Toplam		80	100,0	

Tablo 6’da araştırmaya katılan çalışanların eğitimleri ile ilgili istatistiklere bakıldığında 31’i (%38,8) ilköğretim mezunu olduğu; 22’si (%27,5) lise mezunu

olduğu; 8'i (%10) meslek yüksekokul mezunu olduğu; 10'u (%12,5) lisans mezunu olduğu; 4'ü (%5,0) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında büyük çoğunluğunun ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Görev İstatistikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli Müdür	3	3,8	3,9	3,9
Uzman	2	2,5	2,6	6,6
Şef	3	3,8	3,9	10,5
Diğer	68	85,0	89,5	100,0
Total	76	95,0	100,0	
Kayıp System	4	5,0		
Toplam	80	100,0		

Tablo 7'de araştırmaya katılan çalışanların görev istatistiklerine bakıldığında 3'ünün (%3,8) müdür pozisyonunda; 2'sinin (%2,5) uzman pozisyonunda; 3'ünün (%3,8) şef pozisyonunda; 68'nin diğer (vasıfsız işgören) pozisyonda çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Tablo 8. Görev Süresi İstatistikleri

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 1YıldanAz	26	32,5	34,2	34,2
2-5 Yıl Arası	33	41,2	43,4	77,6
6-10 Yıl Arası	13	16,2	17,1	94,7
10YıldanFazla	2	2,5	2,6	97,4
5	2	2,5	2,6	100,0
Total	76	95,0	100,0	
Kayıp System	4	5,0		
Toplam	80	100,0		

Tablo 8’de araştırmaya katılan çalışanların görev süresi istatistiklerine bakıldığında 26’sının (%32,5) 1 yıl ve 1 yıldan az süreyle çalışanlardan oluştuğu; 33’unn (%41,2) 2-5 yıl arası süreyle çalışanlardan oluştuğu; 13’unn (%16,2) 6-10 yıl arası süreyle çalışanlardan oluştuğu; 2’sinin (%2,5) 10 yıldan fazla süreyle çalıştığı görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun 1 yıldan az ve 2-5 yıl aralığında çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

3.8.2. Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anketin yapı güvenirliğini ölçmek için Cronbach Alpha analizi yapılmıştır.

Tablo 9. İK Uygulamaları Toplam Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış Değişkenler zerinden
,935	,938

İK uygulamalarının toplam güvenirlik katsayısı 0,935 gibi çok yüksek bir değerde bulunmuştur.

Tablo 10. İK Uygulamaları Değişkenler Ayrıntılı İstatistik Tablosu

	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach's Alpha
VAR00001	3,8875	1,33116	,935
VAR00002	3,6125	1,03720	,932
VAR00003	3,9250	1,14488	,932
VAR00004	4,0000	,91403	,933
VAR00005	4,1000	,93592	,934
VAR00006	4,1750	,86822	,932
VAR00007	4,2250	,85647	,932
VAR00008	3,9250	,93829	,932
VAR00009	3,7125	1,19274	,931
VAR00010	3,8000	1,08383	,931
VAR00011	3,8125	1,04450	,934
VAR00012	3,4250	1,31952	,932
VAR00013	3,5500	1,26191	,930
VAR00014	3,2625	1,30959	,933
VAR00015	3,8500	1,12621	,933
VAR00016	3,6875	1,12051	,932
VAR00017	3,1625	1,45344	,930
VAR00018	3,1875	1,38796	,932
VAR00019	3,4125	1,36589	,931
VAR00020	3,8375	1,20593	,932

Tüm değişkenler göz önüne alındığında ortalamalarda en küçük ortalama değer 3,1625, en yüksek değer 4,2250 bulunmuştur. Standart sapmada en düşük değer, 85647 en yüksek değer 1,45344 olmuştur. Güvenirlik katsayılarında ise en düşük değer 0,930 en yüksek değer 0,935 gibi çok yüksek değerlerde ortaya çıkmıştır. İK uygulamaları ile ilgili uygulanan anketin tüm değişkenleri çok yüksek güvenirlik ortalamaları almıştır.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Toplam Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standartlaştırılmış Değişkenler Üzerinden
,912	,921

Örgütsel bağlılık tüm değişkenlerin güvenirlik katsayısı 0,912 gibi çok yüksek bir değerde bulunmuştur.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık her bir değişkenin ortalamaları ve standart sapmaları ve güvenilirlik katsayısı

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach's Alpha
VAR00021	4,0875	1,05775	,904
VAR00022	3,7750	1,27264	,907
VAR00023	3,3375	1,29208	,918
VAR00024	4,1375	1,05235	,905
VAR00025	4,0000	1,00631	,905
VAR00026	4,0625	,94593	,905
VAR00027	4,1750	1,02839	,907
VAR00028	3,6500	1,30335	,904
VAR00029	3,8625	1,20908	,907
VAR00030	4,1000	1,03850	,905
VAR00031	3,2500	1,37334	,909
VAR00032	4,2125	,90977	,905
VAR00033	4,1625	,89221	,905
VAR00034	3,3375	1,27233	,918
VAR00035	4,1250	,93287	,905
VAR00036	4,1000	,98854	,904
VAR00037	2,9875	1,34535	,912
VAR00038	3,8000	1,06021	,903

Örgütsel Bağlılıkla İlgili tüm değişkenler göz önüne alındığında ortalamalarda en küçük ortalama değer 2,9875, en yüksek değer 4,2125 bulunmuştur. Standart sapmada en düşük değer 0,89221, en yüksek değer 1,37334 olmuştur. Güvenirlik katsayılarında ise en düşük değer 0,903 en yüksek değer 0,918 gibi çok yüksek değerlerde ortaya çıkmıştır. Örgütsel Bağlılıkla ilgili uygulanan anketin tüm değişkenleri çok yüksek güvenilirlik ortalamaları almıştır.

3.8.3. Faktör Analizi

3.8.3.1. İK Uygulamaları Faktör Analizi

Tablo 13. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Component			
	1	2	3	4
VAR00017	,801	,170	,195	,247
VAR00019	,774	,382	,128	,036
VAR00018	,762	,286	,120	,093
VAR00020	,699	,188	,045	,377
VAR00012	,604	,144	,266	,330
VAR00013	,586	,223	,507	,152
VAR00008	,262	,818	,120	,071
VAR00010	,217	,757	,333	,119
VAR00007	,290	,691	,080	,348
VAR00009	,396	,590	,194	,281
VAR00011	,019	,547	,405	,196
VAR00006	,313	,537	,431	,071
VAR00002	,332	,456	,388	,185
VAR00001		-,033	,137	,817
VAR00003	,292	,189	,709	,139
VAR00005	,139	,411	,591	
VAR00004	,473	,273	,524	
VAR00015	,140	,206	,159	,869
VAR00016	,270	,236	,191	,794
VAR00014	,475	,022	,017	,647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Hiçbir değişken çıkarmaya gerek kalmamıştır. Her bir değişken 0-450 üzerinde değer almış ve eşit veya bir birine çok yakın değer alan değişken yoktur.

Faktör analizi neticesinde faktörlerde toplanan değişkenler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 14. Birinci Faktör (Performans Değerlendirme ve Ücret)

12.	Çalıştığım işyerinde çalışanların performansları mümkün olduğunca adil bir şekilde değerlendirilir.
13.	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme sistemi düzenli olarak yapılmaktadır.
17.	Çalıştığım işyerinde eşit işe eşit ücret politikası uygulanmaktadır.
18.	Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.
19.	Çalıştığım işyerinde işin gerçekleştirilmesi için gereken çaba, sorumluluk, işin zorluğu ile çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve performansına göre ücretlendirme yapılır.
20.	Çalıştığım işyerinde aynı nitelikteki işlerde ücret belirlenirken cinsiyet ayrımı yapılmaz.

Tablo 15. İkinci Faktör (Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım)

2.	Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psiko-teknik testler vb.) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.
6.	Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.
9.	Çalıştığım iş yerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.
10.	Çalıştığım işyerinde performans sistemi hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.
11.	Çalıştığım iş yerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır.

Tablo 16. Üçüncü faktör (İşe alım sürecinde işverenin güvenilirliği, açıklığı ve eşitlikçi yaklaşımı)

1.	Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında din, dil, siyasi görüş, cinsiyet, medeni durum, hemşerilik gibi özellikler nedeniyle ayırım yapılmaz.
3.	Çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara işe girdikten sonra da bağlı kalınır.
4.	Oryantasyon programı işletmeye yeni alınan tüm personeli kapsamaktadır.
5.	Çalıştığım işyerinde eğitim politikası yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 17. Dördüncü faktör(Adil Eşitlikçi Terfi Politikası)

14.	Çalıştığım iş yerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.
15.	Çalıştığım işyerinde açık pozisyonlara terfi yapılırken cinsiyet ayrımı yapılmaz.
16.	Çalıştığım işyerinde asgari nitelikleri taşıyan tüm çalışanlara terfi imkanları eşit bir şekilde sunulur.

3.8.3.2. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Tablo 18.Birinci İşlem Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Component		
	1	2	3
VAR00016	,834	,224	,024
VAR00010	,830	,225	-,054
VAR0004	,800	,179	,196
VAR00013	,759	,202	,220
VAR00012	,728	,241	,199
VAR0001	,721	,343	,099
VAR00018	,604	,527	,061
VAR0007	,562	,431	,114
VAR0008	,207	,847	,222
VAR0009	,251	,807	-,064
VAR0002	,202	,631	,238
VAR0005	,532	,611	-,047
VAR0006	,432	,596	,278
VAR00015	,536	,555	,123
VAR0003	-,028	,015	,836
VAR00011	,315	,158	,690
VAR00017	,157	,192	,636
VAR00014	,126	,057	,446

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan faktör analizinde değişkenler üç ana faktör altında toplanmıştır. Bu dağılımın daha önceki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmüş bu da bu çalışmanın geçerliliği konusunda olumlu bir sonuç

oluşturmaktadır. Faktörler altında toplanan değişkenler aşağıdaki tablolarda gruplanmıştır.

Tablo 19. Birinci faktör(Duygusal Bağlılık)

1.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.
4.	Bu şirketin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.
7.	Kendimi bu şirkete ait hissediyorum.
10.	Bu şirkete karşı “duygusal bağ” hissediyorum.
12.	Bu şirket bağlılığı hak ediyor.
13.	Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
16.	Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.
18.	Şirketime çok şey borçluyum.

Tablo 20. İkinci faktör(Normatif Bağlılık)

2.	Bundan sonra, bu firmada çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.
5.	Bu şirketten hemen ayrılmam, ayrılmayı istiyor olsaydım dahi, benim için zor olurdu.
6.	Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.
8.	Şuan da işten ayrılmaya karar vermiş olsaydım, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.
9.	İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.
15.	Burada çalışanlara karşı sorumluluklarımdan dolayı şirketimden hemen ayrılmazdım.

Tablo 21. Üçüncü faktör (devam bağlılığı)

3.	Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
11.	Bu şirketten ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifimin olduğunu hissediyorum.
17.	Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.
14.	Bu şirkete bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.

3.9. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırmayla değerlendirilmiştir.

3.9.1. Hipotez Testlerinin Analiz Edilmesi

Hipotez 1: Cinsiyet değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Cinsiyet değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Şirket içerisinde cinsiyete göre faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığına bakmak için T Testi yapılmıştır.

Tablo 22. Cinsiyet Değişkenine göre Grup İstatistikleri

İK UYGULAMALARI				
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Faktör 1(IK Uygulamaları)	Bayan	23	,4184891	,78537833
	Erkek	53	-9,1896792E-2	,94131824
Faktör 2(IK Uygulamaları)	Bayan	23	,0108535	,69562914
	Erkek	53	-8,8429418E-3	1,03444918
Faktör 3(IK Uygulamaları)	Bayan	23	-1,1602116E-1	,96773201
	Erkek	53	,0409733	1,04168003
Faktör 4(IK Uygulamaları)	Bayan	23	-2,0596343E-1	,95939231
	Erkek	53	,0816516	,99992824

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK				
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Faktör 1 (Örgütsel Bağlılık)	Bayan	23	-2,2965947E-1	1,20425099
	Erkek	53	,1205329	,86897833
Faktör 2 (Örgütsel Bağlılık)	Bayan	23	,1641992	,91797831
	Erkek	53	-3,8809596E-2	1,01915332
Faktör 3 (Örgütsel Bağlılık)	Bayan	23	,0446688	,93163142
	Erkek	53	-1,7246279E-2	1,02669882

Tablo 23. T Testi Tablosu

		Varyansların Eşitliği İçin Levene's Testi					
		F	Sig.	t	Df(serbestlik Derecesi)	Sig. (2-tailed)	Ortalamaları n Farkı
Faktör 1(IK Uygulamaları)	Equal variances assumed	,730	,396	2,277	74	,026	,51038586
	Equal variances not assumed			2,446	49,793	,018	,51038586
Faktör 2(IK Uygulamaları)	Equal variances assumed	,789	,377	,083	74	,934	,01969642
	Equal variances not assumed			,097	60,797	,923	,01969642
Faktör 3(IK Uygulamaları)	Equal variances assumed	,175	,677	-,616	74	,540	-,15699450
	Equal variances not assumed			-,635	44,885	,529	-,15699450
Faktör 4(IK Uygulamaları)	Equal variances assumed	,109	,742	-1,166	74	,247	-,28761503
	Equal variances not assumed			-1,185	43,538	,242	-,28761503

Örgütsel Bağlılık Değerlendirmeleri							
		F	Sig.	t	Df(serbestlik Derecesi)	Sig. (2-tailed)	Ortalamaları n Farkı
Faktör 1 (Örgütsel Bağlılık)	Equal variances assumed	3,241	,076	-1,430	74	,157	-,35019237
	Equal variances not assumed			-1,260	32,366	,217	-,35019237
Faktör 2 (Örgütsel Bağlılık)	Equal variances assumed	,234	,630	,821	74	,414	,20300876
	Equal variances not assumed			,856	46,233	,396	,20300876
Faktör 3 (Örgütsel Bağlılık)	Equal variances assumed	,141	,708	,248	74	,805	,06191512
	Equal variances not assumed			,258	45,906	,798	,06191512

Cinsiyet değişkenine göre çalışanların İK uygulamalarında birinci faktöre ilişkin algılama ortalamaları arasında Sig. (2tailed) değeri P: 0.026 %95 güven aralığında 0.05 değerinden küçük çıktığından ($p= 0.026 < 0.05$) bayan ve erkeklerin **“Performans Değerlendirme ve Ücret” faktörüne ilişkin algılamaları ortalamalarında** anlamlı bir fark bulunmuştur.

Cinsiyet değişkenine göre Faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan T Testinde Bayan ve Erkeklerin hem İK uygulamalarının diğer üç faktörü hem de örgütsel bağlılığa ilişkin algı ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Bu durumda birinci hipotez en az bir faktörde de olsa anlamlı fark görüldüğü için kabul edilecek, ikinci hipotez ise örgütsel bağlılık faktörleri arasında anlamlı fark bulunmadığından ret edilecektir.

Hipotez 3: Yaş değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4: Yaş değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Yaş değişkenine göre grupların faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakmak için Varyans (ANOVA) testi yapılmıştır.

Tablo 24. Faktörler ANOVA Tablosu

İK UYGULAMALARI						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1(IK Uygulamaları)	Gruplar Arası	1,170	3	,390	,448	,719
	Grup İçi	62,654	72	,870		
	Toplam	63,824	75			
Faktör 2(IK Uygulamaları)	Gruplar Arası	9,019	3	3,006	3,779	,014
	Grup İçi	57,277	72	,796		
	Toplam	66,296	75			
Faktör 3(IK Uygulamaları)	Gruplar Arası	3,036	3	1,012	,979	,407
	Grup İçi	74,388	72	1,033		
	Toplam	77,424	75			
Faktör 4(IK Uygulamaları)	Gruplar Arası	2,141	3	,714	,719	,544
	Grup İçi	71,428	72	,992		
	Toplam	73,569	75			
Toplam		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1 (Örgütsel Bağlılık)	Gruplar Arası	10,276	3	3,425	3,923	,012
	Grup İçi	62,862	72	,873		
	Toplam	73,138	75			
Faktör 2 (Örgütsel bağlılık)	Gruplar Arası	1,046	3	,349	,348	,791
	Grup İçi	72,165	72	1,002		
	Toplam	73,211	75			
Faktör 3 (Örgütsel bağlılık)	Gruplar Arası	5,521	3	1,840	1,936	,131
	Grup İçi	68,448	72	,951		
	Toplam	73,970	75			

İki faktörde ortalamalar arasında fark olduğu görülmüştür İK Uygulamaları Faktör 2(Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım) $P=0,014 < 0,05$ ve Örgütsel Bağlılık Faktör 1 (Duygusal Bağlılık) $P=0,012 < 0,05$.

Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak için Post Hoc testi yapılmıştır.

Tablo 26.Post Hoc Testi Tablosu
Çoklu Karşılaştırma

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
REGR factor score 2 for analysis 1	18-25	26-35	,56594907	,28580150	,205		-,1857264
		36-45	-,14005819	,31080288	,969		-,9574888
		46 ve üstü	-,23928186	,36928885	,916		-1,2105342
	26-35	18-25	-,56594907	,28580150	,205		-1,3176245
		36-45	-,70600726*	,25423555	,034		-1,3746624
		46 ve üstü	-,80523092	,32312774	,070		-1,6550767
	36-45	18-25	,14005819	,31080288	,969		-,6773725
		26-35	,70600726*	,25423555	,034	,0373522	
		46 ve üstü	-,09922366	,34543809	,992		-1,0077470
	46 ve üstü	18-25	,23928186	,36928885	,916		-,7319705
		26-35	,80523092	,32312774	,070		-,0446149
		36-45	,09922366	,34543809	,992		-,8092997
REGR factor score 1 for analysis 2	18-25	26-35	-,40700217	,29941068	,529		-1,1944706
		36-45	-1,05949197*	,32560257	,009		-1,9158467
		46 ve üstü	-,69186820	,38687350	,287		-1,7093693
	26-35	18-25	,40700217	,29941068	,529		-,3804663
		36-45	-,65248980	,26634164	,077		-1,3529847
		46 ve üstü	-,28486603	,33851431	,834		-1,1751795
	36-45	18-25	1,05949197*	,32560257	,009	,2031372	
		26-35	,65248980	,26634164	,077		-,0480051
		46 ve üstü	,36762376	,36188702	,741		-,5841613
	46 ve üstü	18-25	,69186820	,38687350	,287		-,3256329
		26-35	,28486603	,33851431	,834		-,6054474
		36-45	-,36762376	,36188702	,741		-1,3194088

Tablo 26.Post Hoc Testi Tablosu
Çoklu Karşılaştırma

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
REGR factor score 2 for analysis 1	18-25	26-35	,56594907	,28580150	,205		-,1857264
		36-45	-,14005819	,31080288	,969		-,9574888
		46 ve üstü	-,23928186	,36928885	,916		-1,2105342
	26-35	18-25	-,56594907	,28580150	,205		-1,3176245
		36-45	-,70600726*	,25423555	,034		-1,3746624
		46 ve üstü	-,80523092	,32312774	,070		-1,6550767
	36-45	18-25	,14005819	,31080288	,969		-,6773725
		26-35	,70600726*	,25423555	,034	,0373522	
		46 ve üstü	-,09922366	,34543809	,992		-1,0077470
	46 ve üstü	18-25	,23928186	,36928885	,916		-,7319705
		26-35	,80523092	,32312774	,070		-,0446149
		36-45	,09922366	,34543809	,992		-,8092997
REGR factor score 1 for analysis 2	18-25	26-35	-,40700217	,29941068	,529		-1,1944706
		36-45	-1,05949197*	,32560257	,009		-1,9158467
		46 ve üstü	-,69186820	,38687350	,287		-1,7093693
	26-35	18-25	,40700217	,29941068	,529		-,3804663
		36-45	-,65248980	,26634164	,077		-1,3529847
		46 ve üstü	-,28486603	,33851431	,834		-1,1751795
	36-45	18-25	1,05949197*	,32560257	,009	,2031372	
		26-35	,65248980	,26634164	,077		-,0480051
		46 ve üstü	,36762376	,36188702	,741		-,5841613
	46 ve üstü	18-25	,69186820	,38687350	,287		-,3256329
		26-35	,28486603	,33851431	,834		-,6054474
		36-45	-,36762376	,36188702	,741		-1,3194088

*. Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

İK Uygulamaları Faktör 2(Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım)'de farkın (26-35) yaş grubu ile (36-45) yaş grubu arasında olduğu görülmüştür.

Örgütsel Bağlılık Faktör 1(Duygusal Bağlılık)da farkın (18-25) yaş grubu ile (36-45) yaş grubu arasında olduğu görülmüştür.

Yaş Grupları değişkenine göre çalışanların İK uygulamalarında ikinci faktöre ilişkin algılama ortalamaları arasında Sig. (2tailed) değeri P: 0,014 %95 güven aralığında 0.05 değerinden küçük çıktığından ($p= 0.014 < 0.05$) (26-35) yaş grubu ile (36-45) yaş grubu arasında “Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım” faktörüne ilişkin algılamaları ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Ayrıca Yaş Grupları değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık birinci faktöre ilişkin algılama ortalamaları arasında Sig. (2tailed) değeri P: 0,012 %95 güven aralığında 0.05 değerinden küçük çıktığından ($p= 0.012 < 0.05$) (18-25) yaş grubu ile (36-45) yaş grubu arasında “Duygusal Bağlılık” faktörüne ilişkin algılamaları ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yaş Grupları değişkenine göre Faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan Anova Testinde hem İK uygulamalarının diğer üç faktörü hem de örgütsel bağlılığa ilişkin diğer iki faktörde algı ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Bu durumda üçüncü ve dördüncü hipotezde hipotez en az bir faktörde de olsa anlamlı fark görüldüğü için her iki hipotez de kabul edilecektir.

Hipotez 5: Eğitim değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 6: Eğitim değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Eğitim değişkenine göre grupların faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakmak için Varyans analizi(ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 26.Eğitim Değişkenine Göre Faktörler ANOVA Tablosu

İK UYGULAMALARI						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	1,508	4	,377	,434	,784
	Grup İçi	60,883	70	,870		
	Toplam	62,391	74			
Faktör 2(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	9,252	4	2,313	2,843	,030
	Grup İçi	56,949	70	,814		
	Toplam	66,201	74			
Faktör 3(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	1,776	4	,444	,414	,798
	Grup İçi	75,157	70	1,074		
	Toplam	76,933	74			
Faktör 4(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	4,550	4	1,137	1,178	,328
	Grup İçi	67,578	70	,965		
	Toplam	72,128	74			
RGTSELBAğLILIK						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1 (rgtsel Bağlılık)	Gruplar Arası	2,964	4	,741	,756	,558
	Grup İçi	68,641	70	,981		
	Toplam	71,604	74			
Faktör 2 (rgtsel bağlılık)	Gruplar Arası	5,202	4	1,300	1,339	,264
	Grup İçi	68,007	70	,972		
	Toplam	73,209	74			
Faktör 3 (rgtsel Bağlılık)	Gruplar Arası	8,157	4	2,039	2,177	,081
	Grup İçi	65,588	70	,937		
	Toplam	73,745	74			

Bir faktörde ortalamalar arasında fark olduğu görülmüştür İK Uygulamaları Faktör 2(Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım) $P= 0,030 < 0,05$ bulunmuştur.

Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak için Post Hoc testi yapılmıştır.

Tablo 27. Post Hoc Testi Tablosu
Çoklu Karşılaştırma

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference(I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
REGR factor score 2 for analysis 1	İlköğretim	Lise	,25239128	,25144289	,853	-,4516873	,9564698
		MYO	,10494660	,35768446	,998	-,8966246	1,1065178
		Lisans	,45136376	,32802330	,645	-,4671516	1,3698792
		YukLisans	1,55156433*	,47919997	,015	,2097311	2,8933976
	Lise	İlköğretim	-,25239128	,25144289	,853	-,9564698	,4516873
		MYO	-,14744469	,37238990	,995	-1,1901934	,8953040
		Lisans	,19897248	,34399906	,978	-,7642775	1,1622225
		YukLisans	1,29917305	,49027409	,072	-,0736694	2,6720155
	MYO	İlköğretim	-,10494660	,35768446	,998	-1,1065178	,8966246
		Lise	,14744469	,37238990	,995	-,8953040	1,1901934
		Lisans	,34641717	,42784343	,927	-,8516099	1,5444442
		YukLisans	1,44661773	,55234349	,078	-,1000285	2,9932640
	Lisans	İlköğretim	-,45136376	,32802330	,645	-1,3698792	,4671516
		Lise	-,19897248	,34399906	,978	-1,1622225	,7642775
		MYO	-,34641717	,42784343	,927	-1,5444442	,8516099
		YukLisans	1,10020057	,53361451	,248	-,3940017	2,5944028
YukLisans	İlköğretim	-1,55156433*	,47919997	,015	-2,8933976	-,2097311	
	Lise	-1,29917305	,49027409	,072	-2,6720155	,0736694	
	MesYük Okl	-1,44661773	,55234349	,078	-2,9932640	,1000285	
	Lisans	-1,10020057	,53361451	,248	-2,5944028	,3940017	

*. Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Birinci ölçekte Farkın ikinci faktörde(Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım) İLKÖĞRETİM grubu ile YÜKSEK LİSANS grubu arasında olduğu görülmüştür.

Eğitim değişkenine göre çalışanların İK uygulamalarında ikinci faktöre ilişkin algılama ortalamaları arasında Sig. (2tailed) değeri P: 0,030 %95 güven aralığında 0.05 değerinden küçük çıktığından ($p= 0.030 < 0.05$) İLKÖĞRETİM grubu ile YÜKSEK LİSANS grubu arasında “Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım” faktörüne ilişkin algılamaları ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Eğitim Grupları değişkenine göre Faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan Anova Testinde hem İK uygulamalarının diğer üç faktörü hem de örgütsel bağlılığa ilişkin diğer üç faktörde algı ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Bu durumda en az bir faktörde de olsa anlamlı fark görüldüğü için beşinci hipotez kabul edilecek, Örgütsel Bağlılığa ait faktörlerde anlamlı fark görülmediği için altıncı hipotez ret edilmiştir.

Hipotez 7: Görev değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 8: Görev değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Görev değişkenine göre grupların faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına bakmak için Varyans analizi(ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 28. Görev Değişkenine Göre Faktörler ANOVA Tablosu

İK UYGULAMALARI						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	4,612	3	1,537	1,869	,142
	Grup İçi	59,213	72	,822		
	Toplam	63,824	75			
Faktör 2(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	,749	3	,250	,274	,844
	Grup İçi	65,548	72	,910		
	Toplam	66,296	75			
Faktör 3(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	3,996	3	1,332	1,306	,279
	Grup İçi	73,428	72	1,020		
	Toplam	77,424	75			
Faktör 4(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	,254	3	,085	,083	,969
	Grup İçi	73,315	72	1,018		
	Toplam	73,569	75			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1 (Örgütsel Bağlılık)	Gruplar Arası	1,912	3	,637	,644	,589
	Grup İçi	71,226	72	,989		
	Toplam	73,138	75			
Faktör 2 (Örgütsel bağlılık)	Gruplar Arası	,182	3	,061	,060	,981
	Grup İçi	73,030	72	1,014		
	Toplam	73,211	75			
Faktör 3 (Örgütsel bağlılık)	Gruplar Arası	7,955	3	2,652	2,892	,041
	Grup İçi	66,015	72	,917		
	Toplam	73,970	75			

İkinci ölçek 3. Faktörde(devam bağlılığı) anlamlı fark görülmüştür $p=0,041 < 0,05$. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için POST HOC testi yapılmıştır.

Tablo 29. Post Hoc Testi Tablosu
Çoklu Karşılaştırma

Tukey HSD

Bağımlı Değişken	(I) görev	(J) görev	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt sınır	Üst Sınır
REGR factor score 3 for analysis 2	Müdür	Uzman	-,47447021	,87410407	,948	-2,7734176	1,8244772
		Şef	-,66496668	,78182245	,830	-2,7212077	1,3912744
		Diğer	1,37520722	,56489517	,060	-2,8609162	,1105017
	Uzman	Müdür	,47447021	,87410407	,948	-1,8244772	2,7734176
		Şef	-,19049647	,87410407	,996	-2,4894438	2,1084509
		Diğer	-,90073701	,68696298	,559	-2,7074918	,9060178
	Şef	Müdür	,66496668	,78182245	,830	-1,3912744	2,7212077
		Uzman	,19049647	,87410407	,996	-2,1084509	2,4894438
		Diğer	-,71024054	,56489517	,593	-2,1959495	,7754684
	Diğer	Müdür	1,37520722	,56489517	,060	-,1105017	2,8609162
		Uzman	,90073701	,68696298	,559	-,9060178	2,7074918
		Şef	,71024054	,56489517	,593	-,7754684	2,1959495

Örgütsel bağlılık ölçeğinde farkın üçüncü faktörde(devam bağlılığı) Müdür grubu ile Diğer çalışanlar(işçiler) grubu arasında olduğu görülmüştür.

Görev değişkenine göre çalışanların İK uygulamalarında gruplar arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde üçüncü faktöre ilişkin algılama ortalamaları arasında Sig. (2tailed) değeri P: 0,041 %95 güven aralığında 0.05 değerinden küçük çıktığından ($p= 0.041 < 0.05$) Müdür grubu ile Diğer çalışanlar(işçiler) grubu arasında “devam bağlılığı” faktörüne ilişkin algılamaları ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 30. Görev Süresine Göre Faktörler ANOVA Tablosu

İK UYGULAMALARI						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	3,391	4	,848	,996	,416
	Grup İçi	60,434	71	,851		
	Toplam	63,824	75			
Faktör 2(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	8,031	4	2,008	2,446	,054
	Grup İçi	58,266	71	,821		
	Toplam	66,296	75			
Faktör 3(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	1,396	4	,349	,326	,860
	Grup İçi	76,027	71	1,071		
	Toplam	77,424	75			
Faktör 4(İK Uygulamaları)	Gruplar Arası	1,224	4	,306	,300	,877
	Grup İçi	72,345	71	1,019		
	Toplam	73,569	75			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
		Kareler Toplamı	df(SD)	Kare ortalaması	F	Sig.
Faktör 1 (Örgütsel Bağlılık)	Gruplar Arası	7,541	4	1,885	2,040	,098
	Grup İçi	65,598	71	,924		
	Toplam	73,138	75			
Faktör 2 (Örgütsel Bağlılık)	Gruplar Arası	6,960	4	1,740	1,865	,126
	Grup İçi	66,251	71	,933		
	Toplam	73,211	75			
Faktör 3 (Örgütsel Bağlılık)	Gruplar Arası	5,750	4	1,438	1,496	,213
	Grup İçi	68,220	71	,961		
	Toplam	73,970	75			
Total		77,212	75			

Görev Grupları değişkenine göre Faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan Anova Testinde İK uygulamalarının dört faktörü hem de örgütsel bağlılığa ilişkin diğer iki faktörde algı ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Bu durumda en az bir faktörde de olsa anlamlı fark görüldüğü için sekizinci hipotez kabul edilmiş, İK uygulamalarına ilişkin faktörlerde anlamlı fark görülmediği için yedinci hipotez ret edilmiştir.

Hipotez 9: Görev Süresi değişkenine göre çalışanları İK uygulamaları algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 10: Görev Süresi değişkenine göre çalışanların Örgütsel Bağlılık algılamalarına ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark vardır.

Görev Süresine Göre faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Varyans(ANOVA) analizi yapılmıştır.

Görev Süresi değişkenine göre Faktör ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan Anova Testinde hem İK uygulamalarının hem de örgütsel bağlılığa ilişkin tüm faktörlerde algı ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Bu durumda hiç bir faktörde anlamlı fark görülmediği için dokuz ve onuncu hipotezler ret edilmiştir.

Hipotez 11: İK Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmış olup veriler Tablo 32'de görülmektedir.

Tablo 31. Faktörler Arasında Korelasyon Tablosu

		İK Uyg.1	İK Uyg.2 Uygulamaları r1 Faktör 2	İK Uyg.3 Uygulamaları r1 Faktör 3	İK Uyg. 4 Uygulamaları r1 Faktör 4	Örg. Bağ. Fak.1 (Duygusal Bağlılık)	Örg. Bağ. Fak.2 (Normatif Bağlılık)	Örg. Bağ. Fak.3 (Devam Bağlılığı)
İK Uygulamaları Faktör 1 (Performans Değerlendirme ve Ücret)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 80	,000 1,000 80	,000 1,000 80	,000 1,000 80	,222* ,048 80	,419** ,000 80	,189 ,093 80
İK Uygulamaları Faktör 2 (Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 80	1,000 80	,000 1,000 80	,000 1,000 80	,527** ,000 80	,064 ,571 80	,322** ,004 80
İK Uygulamaları Faktör 3 (İşe alım sürecinde işverenin güvenirliliği, açıklığı ve eşitlikçi yaklaşımı)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 80	,000 1,000 80	1,000 80	,000 1,000 80	,228* ,042 80	,096 ,396 80	-,067 ,556 80
İK Uygulamaları Faktör 4 (Adil Eşitlikçi Terfi Politikası)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 80	,000 1,000 80	,000 1,000 80	1,000 80	,268* ,016 80	-,065 ,568 80	-,111 ,326 80
Örgütsel Bağlılık Fak.1 (Duygusal Bağlılık)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,222* ,048 80	,527** ,000 80	,228* ,042 80	,268* ,016 80	1,000 80	,000 1,000 80	,000 1,000 80
Örgütsel Bağlılık Fak.2 (Normatif Bağlılık)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,419** ,000 80	,064 ,571 80	,096 ,396 80	-,065 ,568 80	,000 1,000 80	1,000 80	,000 1,000 80
Örgütsel Bağlılık Fak.3 (Devam Bağlılığı)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,189 ,093 80	,322** ,004 80	-,067 ,556 80	-,111 ,326 80	,000 1,000 80	,000 1,000 80	1,000 80

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Cor. is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon analizinde:

- IK Uygulamaları Faktör 1(**Performans Değerlendirme ve Ücret**), ile Örgütsel Bağlılık Fak.1 (**Duygusal Bağlılık**) (0,222*) %95 güven aralığına düşük seviyede, Örgütsel Bağlılık Fak.2 (**Normatif Bağlılık**) (,419**) %99 güven aralığında düşük seviyede ilişki gözlenmiştir.
- IK Uygulamaları Faktör 2(**Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım**) ile Örgütsel Bağlılık Fak.1(**Duygusal Bağlılık**) (,527**) %99 güven aralığına düşük seviyede, Örgütsel Bağlılık Fak.3(**Devam Bağlılığı**) (,322**) %99 güven aralığında düşük seviyede ilişki gözlenmiştir.
- IK Uygulamaları Faktör 3(**İşe alım sürecinde işverenin güvenilirliği, açıklığı ve eşitlikçi yaklaşımı**) ile Örgütsel Bağlılık Fak.1 (**Duygusal Bağlılık**) (,228*) %95 güven aralığına düşük seviyede ilişki gözlenmiştir.
- IK Uygulamaları Faktör 4(**Adil Eşitlikçi Terfi Politikası**) ile Örgütsel Bağlılık Fak.1 (**Duygusal Bağlılık**) (,268*) %95 güven aralığına düşük seviyede ilişki gözlenmiştir.

Yapılan analizde İK uygulamalarının her dört boyutunda Örgütsel Bağlılık algısı (**Duygusal Bağlılık**) boyutuyla pozitif yönde düşük seviyede ilişkili olduğu gözlenmiştir. Yani İK uygulamaları boyutlarındaki ortalamalar yükseldikçe Örgütsel Bağlılık algısı (**Duygusal Bağlılık**) boyutu ortalamalarında yükselme olacaktır.

Yine İK Uygulamaları Faktör 1(Performans Değerlendirme ve Ücret), ile Örgütsel Bağlılık Fak.2 (Normatif bağlılık) arasında pozitif yönde düşük seviyede ilişki vardır. Yani İK uygulamaları (**Performans Değerlendirme ve Ücret**)boyutlarındaki ortalamalar iyileştikçe Örgütsel Bağlılık algısı (**Normatif Bağlılık**) boyutu ortalamalarında yükselme olacaktır.

Ayrıca İK Uygulamaları Faktör 2 (Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım), ile Örgütsel Bağlılık Fak.3 (Devam Bağlılığı) arasında pozitif yönde düşük seviyede ilişki vardır. Yani İK uygulamaları Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım) boyutlarındaki algılamalar iyileştikçe Örgütsel Bağlılık algısı (Devam Bağlılığı) boyutu ortalamalarında yükselme olacaktır.

İK uygulamalarının tüm boyutları ile Örgütsel Bağlılık en az bir boyutu arasında değişik güvenilirlik aralığında ilişki gözleendiğinden on birinci hipotez kabul edilebilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Yapılan analizler neticesinde insan kaynakları uygulamalarının birinci faktörü olan (performans değerlendirme ve ücret faktörü) değişkeninde cinsiyet arasında fark bulunmuş diğer değişkenlerde(faktör) fark bulunmamıştır. Buradan hareketle performans değerlendirme ve ücret faktörüne ilişkin algılamalarda cinsiyete bağlı olarak değişkenlik söz konusudur. İşletmede kadın ve erkek çalışanların, çalıştıkları iş yerinde performanslarına yönelik değerlendirmelerin adil bir şekilde yapıldığı, işyerindeki performanslarının sistemli ve düzenli bir şekilde yapıldığı, ücrete yönelik uygulamaların (eşit işe eşit ücret) adil olduğu, işyerindeki iş gereklerinin kişinin bilgi, beceri, yetenek ve performansına göre yapıldığı ve aynı nitelikteki işlere cinsiyet ayırımı yapılmaksızın ücretin belirlendiği konusunda algı farklılıkları olduğu bunun düzeltilmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Öte yandan korelasyon analizi ile insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından pozitif yönde algılandığında ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttıracığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim değişkenine göre çalışanların İK uygulamalarında ikinci faktöre ilişkin algılama ortalamaları arasında İlköğretim grubu ile Yüksek Lisans grubu arasında “Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım” faktörüne ilişkin algılamaları ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark işe alınan personelin eğitim durumundan kaynaklı genelde yerleştirildikleri pozisyonların farklı olması ve bu pozisyonlara ilişkin uygulamaların farklılaşmasından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir. İşletmede İlköğretim grubu ile Yüksek Lisans grubu çalışanların işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adayların (psiko-teknik testler, vb.) objektif değerlendirilmesi, eğitime alınacak çalışanlara objektif davranılması, performans değerlendirme sürecinde adil davranılması, çalışanlara performans sistemi hakkında gerekli eğitimin verilmesi ve performans kriterlerinin neyi ölçtüğü ile ilgili açıkça bilgi verilmesi konusunda hassasiyet olmasına rağmen farklı algılar mevcuttur. Ayrıca yapılan korelasyon analizi ile insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanlar tarafından pozitif

yönde algılandığında ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını (duygusal bağlılık ve devam bağlılığını) arttıracığı görülmüştür.

Görev grubu değişkenine göre çalışanların İK uygulamaları ile ilgili algılarında bir fark bulunamamıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinde ise farkın üçüncü alt boyutta (devam bağlılığı) Müdür grubu ile Diğer çalışanlar(işçiler) grubu arasında olduğu görülmüştür. Bu bağlamda görev değişkeninin etkili olduğu görülmüştür. Çalışanlardan müdür ve işçi grubunun işten ayrılma konusunda farklı düşündükleri bunda da dezavantajlı grubun dışarıda çok az alternatiflerinin olması ve harcamış oldukları emekten dolayı başka bir yerde çalışmayı düşünmedikleri değerlendirilmektedir.

Görev süresi değişkenine göre çalışanları değerlendirmek için yapılan istatistiklerde insan kaynakları ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin algılamalarında farklılık bulunmamıştır.

İnsan kaynakları uygulamalarının 4 boyutu ile örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için yapılan korelasyon analizinde insan kaynakları uygulamalarının 4 Boyutu (1- Performans Değerlendirme ve Ücret, 2- Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım, 3- İşe alım sürecinde işverenin güvenilirliği, açıklığı ve eşitlikçi yaklaşımı, 4- Adil Eşitlikçi Terfi Politikası) ile örgütsel bağlılık 1. Alt boyutu (Duygusal Bağlılık) arasında ilişki olduğu, insan kaynakları uygulamalarının 1. boyutu (Performans Değerlendirme ve Ücret) ile örgütsel bağlılığın 1. Alt boyutu (Duygusal Bağlılık) arasında ilişki olduğu, insan kaynakları uygulamalarının 2. boyutu (Uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici yaklaşım) ile örgütsel bağlılığın 3. Alt boyutu (Devam Bağlılığı) arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgular neticesinde insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişki değerlendirildiğinde insan kaynakları uygulamalarında çalışanların performanslarının adil ve düzenli bir şekilde değerlendirildiği, eşit işe eşit ücret politikası uygulandığı, işin gereklerine uygun yetenek, beceri, performansa göre ücretlendirme yapıldığı ve bunlar yapılırken cinsiyet ayrımı yapılmadığı, kişiler arası adil ve objektif davranıldığı, gerekli

eğitimlerin verildiği, uygulamalarda şeffaf davranıldığı, seçme ve yerleştirmede işin gereklerinin dikkate alındığı ve ayırım gözetilmediği, terfi politikasında ise adil ve eşit davranıldığı durumlarda örgüte bağlılığın da artacağı söylenebilir.

İnsan kaynakları uygulamalarının ikinci faktöründe, çalışanların işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adayların (psiko-teknik testler, vb.) objektif değerlendirildiği, eğitime alınacak çalışanlara objektif davranıldığı, performans değerlendirme sürecinde adil davranıldığı, çalışanlara performans sistemi hakkında gerekli eğitimin verildiği ve performans kriterlerinin neyi ölçtüğü ile ilgili açıkça bilgi verildiği durumlarda ile örgütsel bağlılıkta, özellikle örgütsel bağlılığın birinci alt boyutu olan duygusal bağlılık ile üçüncü alt boyutu olan “devam bağlılığı” nda yükselme eğilimi olacaktır.

Öneriler

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte uluslararası ticaretin yaygınlaşması, hızla gelişen toplumsal, kültürel, yasal, ekonomik ve teknolojik değişimler sonucunda artan rekabet gibi nedenler, rekabet avantajı elde etmek ve varlıklarını sürdürmeyi amaçlayan işletmelerin bu değişimlere uyum sağlamalarını, sürekli olarak kendilerini yenilemelerini ve daha etkin yönetilmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bunun sonucunda işletmeleri rakip işletmelerden farklılaştıran ve uzun vadede hedeflerini gerçekleştirerek başarılı olabilmelerini sağlayacak en önemli unsur olan insan kaynaklarına önem verilmesine neden olmaktadır. Bu eğilimin tüm işletmelerce benimsenmesi gerekmektedir.

Yoğun rekabet şartları bilgi birikimine sahip nitelikli çalışanların işletmede tutulmasını da zorunlu hale getirmiştir. Ancak değişen çevre şartları, yoğun rekabet ortamı ve çalışanların ihtiyaçlarındaki değişimler çalışanların örgütte tutulmasını her geçen gün daha zor hale getirmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi ile birlikte ilgili departmanları olmayan örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin neredeyse imkânsız olduğu düşünülmekte ve tüm işletmelerin başarıya ulaşması için insan kaynakları yönetimi sistemine sahip olmaları gerektiği kabul edilmektedir.

Çalışanlara uygun bir çalışma ortamı yaratılması, kendilerine değerli olduklarının hissettirilmesi, sunulan eğitim olanaklarıyla kendilerini geliştirme fırsatının verilmesi ve çalışma ortamı içinde kendilerini aranan bireyler olduklarının düşündürülmesi gibi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla çalışanların motivasyonlarının artması sağlanır ve dolayısıyla işletmeye olan bağlılık duygularının oluşmasına katkıda bulunulur.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Mersin ilinde süt işleme sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmada çalışan 80 kişi üzerinde bir uygulama gerçekleştirilerek insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu değerlendirmelerin çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ile ilişkisi incelenmiştir.

Çalışanların, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi işletme yönetimin eşit ve adil davrandığı konusundaki algılarında fark gözlenmiştir. Ayrıca bu araştırma sonucuna göre performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Adil bir değerlendirme sonucunda, elde edilecek ücret artışı, prim ve terfi olanakları gibi ödüller çalışanın örgüte olan güvenini arttırarak işe ve örgüte olan bağlılığını sağlamakta, motivasyonunu arttırmakta ve işte verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi sistemlerini oluşturan ölçüm kriterlerini ve standartları belirlerken tamamen adil, şeffaf ve eşitlikçi bir değerlendirme süreci oluşturmalıdır.

Eşit işe eşit ücretin sağlanması devamsızlık, çalışanlar arası çatışmalar iş ortamındaki huzursuzlukların azalmasını ve verimsizlik gibi istenmeyen davranışların ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Kariyer yönetimi ise kariyer fırsatları tüm çalışanlara eşit bir şekilde sunulmalı, tüm çalışanlara tamamen objektif yaklaşılmalı, eşit mesafede durulmalı ve ön yargılardan uzak davranılmalıdır.

Çalışanlar işletme yönetimin seçme yerleştirme uygulamalarında adil davranışlar sergilediğine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak yapılan korelasyon analizinde İK uygulamalarından **(İşe alım sürecinde işverenin**

güvenirligi, açıklığı ve eşitlikçi yaklaşımı) boyutu ile Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından (**Duygusal Bağlılık**) arasında düşük seviyede ilişki gözlenmiştir.

İşletmeye uygun niteliklere sahip çalışanın seçimi, çalışanın eğitim durumu, mesleki olarak işe olan uygunluğu, kişilik ve psikolojik açıdan işe olan yatkınlığı işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli unsurlardır. İşe uygun nitelikteki çalışanların seçilmemesi morallerin bozulmasına, motivasyonun azalmasına, iş kazalarının artmasına sebebiyet vererek işletmenin büyük kayıplara uğramasına yol açabilir. Bu sebeple insan kaynakları yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken en önemli konu; başlangıçta doğru nitelikteki kişinin doğru işe alınmasını sağlamaktır. Böylelikle, işletme zarara uğratılmayarak verimli çalışma koşulları sağlanacak ve çalışma huzurunun sağlanmasıyla işe ve örgüte olan bağlılık sağlanacaktır.

Bu uygulamaların tümü insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri, bireylerin mutlu, huzurlu ve yaptıkları işten keyif alarak çalışmak istemelerini sağlamak için uygulamalarda açıklık, eşitlikçi, adil, eğitici, tarafsızlık, şeffaflık ve hoşgörü gibi kavramları ilke edinerek hareket etmeleri ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesini sağlamalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan yeni yaklaşımlar işe doğru çalışanın seçimi ile başlayarak, adil bir performans ölçüm sistemi ve buna bağlı prim-ödül sistemi, ücretlendirme politikaları, kariyer planlaması, eğitim yönetimi, oryantasyon uygulamaları gibi birçok uygulamayla gittikçe daha geniş bir alana yayılmaktadır. İnsan kaynaklarına yönelik yapılan bu yeni uygulamalar çalışanların motivasyonunu, işe olan bağlılığını ve memnuniyetlerini arttırmakta ve çalışan verimliliğini en üst seviyelere kadar çıkarılabilmektedir.

Çalışan verimliliği işletme verimliliğine, karlılığına ve büyümesine doğrudan etki eden önemli bir faktör olmasından dolayı, işletme verimliliğini artırmak isteyen şirketlerin insan kaynakları uygulamalarına kesinlikle önem vermeleri gerekmektedir. Nitelikli insan gücünün kaybedilmesi; verimliliğin ve şirket karlılığının düşmesi, şirket imajının ve itibarının zarar görmesine, hatta bunlardan en

önemlisi rekabet gücünün azalmasıyla sürdürülebilirliğin kaybedilmesine sebebiyet verebilmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalarda en etkili insan kaynakları yönteminin tepe yönetimin desteği ile uygulanabildiği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında şirket amaç ve hedefleri doğrultusunda başarıya ulaşmak için mutlaka tepe yönetimin desteği sağlanmalı ve etkili bir iletişim sağlanarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları hayata geçirilmelidir.

Bu çalışma sadece bir şirket ve şirketin uygulamaları baz alınarak yapılmış ve araştırma kısmı sınırlı sayıda çalışanın görüşlerine yer verilerek uygulanmıştır. Bundan sonra araştırma yapacak araştırmacılar farklı şirket ve sektör karşılaştırmaları yaparak ve daha geniş ölçekte veri toplayarak sektörler arası veya bölgeler arası uygulama farklılıkları konusunda sonuç üretebilirler.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAL, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, Ankara, 1992.

ARSLAN, M., İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001.

AY, Ü., İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk, Nobel Kitabevi, Adana, 2003.

BALAY, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2000.

BARUTÇUGİL, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BAYRAKTAROĞLU, S. İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). Sakarya, 2006.

BİLGİN, L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004.

BİNGÖL, D., İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). Arıkan Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 2006.

BİNGÖL, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, (8. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013.

CANMAN, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995.

ÇAKIR, Ö., Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 2006.

ÇELİK, N., İş Hukuku Dersleri, 12 B., Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.

ÇETİN, M.Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

ÇETİN, M.Ö., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010.

DANIŞMAN, A., Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Nobel Kitabevi, Adana, 2008.

FINDIKÇI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

GÜRÜZ, D., & YAYLACI, G. Ö. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004.

İNCE, M. ve GÜL, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara, 2005.

KAYNAK, T., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.

MUCUK, İ., Modern İşletmecilik, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

ÖLÇÜM, Ç. M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, Ağustos,2004.

ÖZÇELİK,O., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul,1998.

PAŞAMEHMETOĞLU, A. ve YELOĞLU, H.O, Örgütsel Davranış, Ed: Ünsal Sığırı-Sait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

SABUNCUOĞLU, Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayın Evi, Bursa, 2009.

SABUNCUOĞLU, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

TUTUM, C.,"Personel Yönetimi ", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1979.

YÜKSEL, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

YÜKSEL, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara,2000.

TEZLER

ACAR A. G., “Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

ASLAN, G. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme” Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2012.

ÇIRPAN, H., Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999.

DEMİR, K., “Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

DOLU, B., “Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bölümü, tezsiz yüksek lisans bitirme projesi Isparta, 2011.

ERDOĞDU, E., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psiko-teknik Testlerin Önemi” T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

GÜNDOĞAN, T., “Örgütsel Bağlılık”, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009.

GÜRKAN, G.Ç., “Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Temmuz, 2006.

KARASU, Y. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

KARAÇAM, M., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği”, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2014.

SAĞLAM, Ö., “Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2000.

SAYLAN, T., “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

SOLAKLAR, A., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2003.

ŞİMŞEK, Z., “İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

UYSAL, G., “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2005.

YILDIZ, N., “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2011.

DERGİLER VE MAKALELER

ACAR A. C., “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim, Yıl/9, Sayı 27, Haziran – 1997.

BALAY, R., “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.32, Sayı1-2, 1999.

BAYSAL, A.C., PAKSOY, M., “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1,7, 1999.

CEYLAN, A. DEMİRCAN, N., “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere yönelik Bir Araştırma” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:1, Nisan 2002.

DOGAN, S., KILIÇ, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık (46) 2007.

DURNA, U. ve EREN, V., “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005.

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007.

GÜL H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Temmuz 2002.

GÜRBÜZ, S., Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (2) 2011.

MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J., “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment” Human Resource Management Review”, Vol:1, No:1, 1991.;

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J., SMİTH, Catherine A. “Commitment the Organization and Occupataions : Extension and Test Of A Three Component Conceptualization” Journal of Applied Psychology. Vol 78(4), Aug 1993, 544. ; Osman Çulha “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmecili Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

ÖZDEVECİOĞLU, M., “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2) 2003.

ÖZUTKU, H., “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, 2008, ISSN: 1303-1732 - www.ifdergisi.org, 2008.

SABUNCUOĞLU, E. T., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” Ege Akademik Bakış, 2007.

BAYRAM, L., SAYIŞTAY DERGİSİ, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayı: 59.

UYGUÇ N. ÇİMRİN, D., “D.E.Ü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler” D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:19, Sayı:1, 2004.

UYGUR, A., “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007 Sayı: 1.

YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, Cilt:14, Sayı:1.

İNTERNET

URL1:<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=564>, “İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Milliyet İnsan Kaynakları Web Sitesi, 31 Mayıs, Erişim Tarihi: E.T: 26.03.2015.

URL2: <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-2-1/3501922>, E.T: 10.01.2015.

URL3: <http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf/>, E.T: 10.08.2015.

URL4:<http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler/1049548>, E.T:10.08.2015.

URL5:[http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/personel alma. pdf](http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/personel%20alma.pdf). MEGEP, M.E. B (2008:5). E.T:22.08.2015.

URL6:<http://www.baskent.edu.tr/~sahin/b18.ppt>. E.T: 22.08.2015.

URL7:<http://younghumanresources.blogspot.com>.E.T:12.08.2015

URL8:http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp, E.T: 01.09.2015.

URL9:http://www.dho.edu.tr/sayfalar/02_Akademik/Egitim_Programlari/Deniz_Bilimleri_Enstitusu/Dergi/06%20hava%20cavdar.pdf. “Journal of Naval Science and Engineering 2010, Vol. 6, No.1, pp”, E.T: 18.09.2015.

URL10:<http://notoku.com/ise-alistirma-oryantasyon-ve-personel-egitimi/>,E.T:02.10.2015.

URL11:<http://slideplayer.biz.tr/slide/2792231/>,E.T:05.10.2015.

URL12:<http://www.ikdunyasi.com/tr/kariyer-yonetimi-nedir/>E.T:07.11.2015



EKLER

EK-1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI						
Anket - 1						
Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katıldığınızı İşaretleterek Belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım işyerinde işe alm esnasında din, dil,siyasi görüş, cinsiyet, medeni durum, hemşerilik gibi özellikler nedeniyle ayırım yapılmaz.					
2.	Çalıştığım işyerinde işe alm esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psiko-teknik testler vb.) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.					
3.	Çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara işe girdikten sonra da bağlı kalınır.					
4.	Oryantasyon programı işletmeye yeni alınan tüm personeli kapsamaktadır.					
5.	Çalıştığım işyerinde eğitim politikası yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.					
6.	Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.					
7.	Çalıştığım işyerinde tüm çalışanlar eşit koşullar altında ayırım yapılmadan eğitim faaliyetlerinden faydalandırılır.					
8.	Eğitim sonrasında ortaya çıkan performanslar açık bir şekilde paylaşılır.					
9.	Çalıştığım iş yerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.					
10.	Çalıştığım işyerinde performans sistemi hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.					
11.	Çalıştığım iş yerinde performans kriterlerin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır.					
12.	Çalıştığım işyerinde çalışanların performansları mümkün olduğunca adil bir şekilde değerlendirilir.					
13.	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme sistemi düzenli olarak yapılmaktadır.					
14.	Çalıştığım iş yerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.					
15.	Çalıştığım işyerinde açık pozisyonlara terfi yapılırken cinsiyet ayrımı yapılmaz.					
16.	Çalıştığım işyerinde asgari nitelikleri taşıyan tüm çalışanlara terfi imkanları eşit bir şekilde sunulur.					
17.	Çalıştığım işyerinde eşit işe eşit ücret politikası uygulanmaktadır.					
18.	Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.					
19.	Çalıştığım işyerinde işin gerçekleştirilmesi için gereken çaba, sorumluluk, işin zorluğu ile çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve performansına göre ücretlendirme yapılır.					
20.	Çalıştığım işyerinde aynı nitelikteki işlerde ücret belirlenirken cinsiyet ayrımı yapılmaz.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Anket - 2

Aşağıdaki İfadelere Ne Derece Katıldığınızı İşaretleterek Belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.					
2.	Bundan sonra, bu firmada çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
3.	Şuandaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
4.	Bu şirketin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.					
5.	Bu şirketten hemen ayrılmam, ayrılmayı istiyor olsaydım dahi, benim için zor olurdu.					
6.	Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
7.	Kendimi bu şirkete ait hissediyorum.					
8.	Şuan da işten ayrılmaya karar vermiş olsaydım, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.					
9.	İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
10.	Bu şirkete karşı “duygusal bağ” hissediyorum.					
11.	Bu şirketten ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifimin olduğunu hissediyorum.					
12.	Bu şirket bağlılığı hak ediyor.					
13.	Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
14.	Bu şirkete bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
15.	Burada çalışanlara karşı sorumluluklarımdan dolayı şirketimden hemen ayrılmazdım.					
16.	Bu şirketin benim için özel bir anlamı vardır.					
17.	Bu şirketten ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi de iş alternatiflerinin çok sınırlı olmasıdır.					
18.	Şirketime çok şey borçluyum.					

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

2- Yaşınız?

- a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46 ve Üstü

3- Eğitim Durumunuz Nedir?

- a) İlköğretim b) Lise Mezunu c) Meslek Yüksek Okul d) Lisans e)Yüksek Lisans f) Doktora

4- İş Yerindeki Göreviniz Nedir?

- a) Müdür b) Müdür Yardımcısı c) Uzman d) Şef e) Diğer

5- Bu işyerinde Kaç Yıldır Çalışıyor sunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 6-9 yıl arası d) 10 yıl ve üstü

ÖZGEÇMİŞ

12 Şubat 1975 tarihinde Belçika' da doğdum. Aslen Hatay / İskenderunluyum. İlköğrenimimi Belçika'da, Orta ve Lise öğrenimimi İskenderun'da tamamladım. Lisans öğrenimimi 1997 yılında Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fransızca Öğretmenliği Bölümünden mezun olarak tamamladım.

1997-2011 yılları arası CarrefourSA A.Ş bünyesinde şirketin farklı departmanlarında Reyon Şefi, İnsan Kaynakları Sorumlusu ve Kasa Şefi gibi farklı pozisyonlarda görev alarak orta düzey yöneticilik yaptım.

2012-2013 yılları arası Metro Grosmarket bünyesinde Kasa Departman Müdürü olarak görev yaptım.

2014-2015 yılları arası Yörük Süt Ltd.Şti.'nde İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak görev yaptım.

Ocak 2016 itibariyle Berdan Cıvata A.Ş'nde İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görevime devam etmekteyim.

T.C. Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında 2013 yılında yüksek lisans eğitimime başlamış olup halen devam etmekteyim. Evli ve bir çocuk annesiyim.