

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mesut BALKAN

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Şubat, 2020



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mesut BALKAN
(Y1712.040020)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Şubat, 2020



ONAY FORMU





YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme’ adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilen eserlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Mesut BALKAN





ÖNSÖZ

Eğitim hayatım boyunca beni destekleyen ve teşvik eden başta sevgili annem ve babam olmak üzere, iş hayatım ve kariyerimde çok büyük etkisini olduğunu düşündüğüm, gerek yol gösterici, yeri geldiğinde sevecen bir abi ve aynı zamanda duyarlı, iyi bir insan olmak adına örnek aldığım saygıdeğer büyüğüm rahmetli Göksu Aktuğ KAYA ve bu tez araştırmalarım boyunca bana hep yol gösteren ve hiç bir yardımı esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPÇIOğLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Subat, 2020

Mesut BALKAN



İÇİNDEKİLERs

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET	xv
ABSTRACT	xvii
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Genel Bakış	9
2.2.1 Kavramsal açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi	9
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi	10
2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu	13
2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar	14
2.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	15
2.6.1 Planlama.....	15
2.6.2 Kadrolama	16
2.6.3 Eğitim, geliştirme	18
2.6.4 Değerlendirme, performans yönetimi	23
2.6.5 Ödüllendirme.....	28
2.7 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum Kültürünün Önemi	29
2.8 İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	39
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	47
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramına Kavramına Genel Bakış	47
3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	48
3.3 Örgütsel Bağlılık Modelleri	56
3.4 Örgütsel Bağlılıkta Sorumluluk Alanı	59
3.5 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri.....	60
3.6 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	62
3.7 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	64
3.8 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	64
3.8.1 Richard T. Mowday yaklaşımı	64
3.8.2 N. J. Allen ve J.P. Meyer yaklaşımı	65
3.8.3 Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman yaklaşımı.....	65
3.8.4 Daniel Katz ve Robert L. Kahn yaklaşımı	66
3.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri	66
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	69
4.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar	69

4.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	74
4.2.1 İşe alma-seçme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	74
4.2.2 Eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	77
4.2.3 Kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi... ..	78
4.2.4 Ödüllendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	80
4.2.5 Performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	82
4.2.6 Ücretlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	83
4.2.7 İletişim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	84
4.2.8 Kararlara katılım uygulamasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	86
5. MÜLAKAT YAPILAN BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ.	89
5.1 Araştırmanın Konusu ve Problemler.....	89
5.2 Araştırmanın Amacı.....	90
5.3 Araştırmanın Kapsamı.....	90
5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	91
5.5 Araştırma Verilerinin Toplanması	92
5.6 Araştırmanın Sınırlılıkları	93
5.7 Araştırmanın Önemi.....	93
5.8 Araştırmanın Soruları.....	94
5.9 Mülakat Soruları	94
5.10 Araştırma Sorularını Karşılama Puanları	96
5.11 Araştırmanın Modeli ve Metodolojisi	96
5.12 Bulgular ve Yorumlar.....	97
5.12.1 Belediyelerin Yapısal Özellikleri.....	97
5.12.2 İlçe Belediyelerinin Amaçları.....	98
5.12.3 İlçe Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	98
5.13 Sorulara İlişkin Şekiller	100
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	111
KAYNAKLAR.....	117
EKLER.....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	128

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 5.1: Mülakat Yapılan Belediye Çalışanları İle İlgili Bilgiler	92
Çizelge 5.2 : Belediyede ast –üst iletişim durumu.....	104
Çizelge 5.3: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farkındalığı ve Çalışanlara Etkisi	105
Çizelge 5.4: Zevk alarak çalışma durumları.....	106
Çizelge 5.5: Sorunları çözme durumu.....	107
Çizelge 5.6: Maaş ödemesinin gecikmesi durumunda işten ayrılma durumu	107
Çizelge 5.7 : İşten ayrılma nedenleri.....	108
Çizelge 5.8: Çalışma arkadaşlarıyla tartışma durumu sonuçları	108
Çizelge 5.9: Şartlara bakılmaksızın belediyede devam etme durumu	109
Çizelge 5.10: Örgütsel bağlılığın vatandaşların siyasi görüşleri üzerindeki etkisi	110



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Modeli.....	42
Şekil 5.1: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Modeli.....	97
Şekil 5.2: Bir Belde Belediyesinin Personel Şeması	99
Şekil 5.3: Cinsiyet Dağılımı.....	99
Şekil 5.4: Üstler ve astlar arasındaki iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi	100
Şekil 5.5: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	100
Şekil 5.6: Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi	101
Şekil 5.7: İşyerindeki Sorunların İçselleştirilmesi	101
Şekil 5.8: Kurum ile Çalışan Arasındaki Duygusal Bağ	102
Şekil 5.9: Örgütsel Bağlılık Bırakma Kararı	102
Şekil 5.10: Örgütsel Bağlılık İşyerine Bağlılık.....	103
Şekil 5.11: Örgütsel Aşırı Bağlılık	104



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR İNCELEME

ÖZET

İçinde bulunduğumuz dönemde teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşanması ve yaşamın her alanına etki eden dijitalleşme olgusu ile birlikte hem insanların hem de örgütlerin yeni döneme uyum konusunda çaba göstermesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık insan gücü ile üretimin yerini makineler ve hatta yapay zeka almış ve insan kaynakları daha geri plana atılmaya başlanmıştır. Günümüzde işgücü dendiğinde artık neredeyse makineler kastedilir olmuştur. Kimi zorunlu işler dışında hemen her yerde makineler iş görmeye başlamıştır.

Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi süreç ve uygulamaları da bu yönde evrilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların aidiyetlerinin oluşması, iş doyumlarının ileri düzeyde olması hasebiyle önem arz etmektedir. İnsan kaynakları verilerinin kullanılmadığı işletmelerde veya kurumlarda iş verimi düşeceği gibi aidiyet duygusu da düşecektir. Aidiyet duygusunun eksilmemesi adına stratejik insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde planlanması gereklidir.

Günümüzde insan kaynaklarının en yoğun şekilde hizmet verdiği sektörlerin başında kamu kurumları ve yerel yönetimler gelmektedir. Yerel yönetim birimlerinde insanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için ağırlıklı olarak ihale tekniği kullanılmakta ve bu yöntemle hizmetler satın alınmaktadır. Bu yöntem genel olarak iş görecek olan insan kaynaklarının da dışarıdan satın alınması anlamına gelmekte ve içinde bazı sorunları da barındırmaktaydı. 2018 senesinde yürürlüğe alınan 696 nolu kanun hükmünde kararnameyle ortaya çıkan sorunlar bertaraf edilmeye çalışılmıştır. Bu noktadan sonra iş görenler ihale ile alınan insan kaynaklarından yönetim biriminin iş verdiği sürekli iş gören sınıfına dahil olmuşlardır. Örgütsel bağlılık bir örgütün ve bu örgütte çalışanların olduğu her yerde karşılaşılan bir kavramdır. Herkes yaptığı işi severek yapmak ister ve bu örgütle ilişkisi olan herkes işini severek yapan kişilerle muhatap olmak ister. Bunun sonucunda hem verim hem de iş doyumunu artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmaktadır. Yapılan çalışma kapsamında İstanbul sınırları içerisinde bulunan bir ilçe belediyesinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları incelenecektir. Yerel yönetim birimi olarak belediyelerin vatandaşlara hizmet üretmeleri sırasında iş görenlerin ne derece örgüte bağlı oldukları tespit edilmeye çalışılacaktır. Örgütsel bağlılık kavramının iş süreçlerine ne derece etkisinin olduğu da tespit edilmeye çalışılacaktır.

Yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Basit seçkisiz yöntemle seçilen belde belediyesinde çalışan 10 kişi ile mülakat yapılmıştır. Mülakatta 9 soru yer almaktadır. Mülakata iki aşamalı yapılmış 2 farklı soru türü kullanılmıştır. Araştırmanın çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, insan kaynakları çalışanlarının yönetime katılması gerektiği algısı ortaya çıkmaktadır. Kurumsal kimliği bulunan işletme ve kurumlarda kişilerin iş aidiyetinin yüksek olduğu bu sebeple kurumsal kimliğin oluşması, kurumsal kimliği oluşmuş kurum ve iş yerlerinde çeşitli aksaklıklar olsa dahi iş görenlerin işlerini bırakmayı dşunmediklerini sonucuna varılmıştır. Bu sebeple kurumsal kimlik ve aidiyet, örgütsel bağlılık şirketlerde yer alacak örgütsel bağlılık için oldukça değerlidir.

Anahtar Kelimeler: *rgtsel bağlılık, İnsan Kaynakları, Yerel Yönetim*



THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT SAMPLE OF MUNICIPAL EMPLOYEES

ABSTRACT

With the rapid development of technological developments in the current period and the phenomenon of digitalization affecting all areas of life, it has become necessary for both people and organizations to strive to adapt to the new period. Now, manpower and production have been replaced by machines and even artificial intelligence, and human resources have started to be laid back. Nowadays, when it comes to workforce, almost machines are meant. Machines started to work almost everywhere except for some compulsory jobs.

Accordingly, human resources management processes and practices have evolved in this direction. Human resources practices are important due to the formation of their belonging and high level of job satisfaction. In businesses or institutions where human resources data is not used, business efficiency will decrease as well as sense of belonging. This is one reason why human resources employees are more important or seem important than other employees. Because human resources, which is a core vessel that hires all employees, is at a point that will add value to the company in this sense. Strategic human resource management needs to be properly planned.

Today, public institutions and local administrations are the leading sectors in which human resources serve the most. In order to meet the needs of people in local government units, tender technique is mainly used and services are purchased with this method. This method generally meant purchasing of human resources, which would work, and included some problems. The problems arising with the decree law 696 enacted in 2018 were tried to be eliminated. After this point, the employees were included in the constantly working class where the management unit employs from the human resources received by the tender. Organizational commitment is a concept encountered wherever an organization and its employees work. Everyone loves to do what they do and everyone who has a relationship with this organization wants to deal with those who love their job. As a result, both efficiency and job satisfaction increase. For this reason, many studies and researches about organizational commitment are made. The organizational commitment of those working in a municipality will be examined within the scope of the study. As the local government unit, it will be tried to determine to what extent the municipalities are connected to the organization during the municipalities' producing services to the citizens. It will be tried to determine to what extent the concept of organizational commitment has an impact on business processes.

Semi-structured interview form, which is one of the qualitative research methods, was used in this study. Interviews were conducted with 10 people working in the municipality of the town determined by simple random method. Interview contains 9 questions. Two different types of questionnaires were used for the

interview. Descriptive analysis and content analysis techniques were used to analyze the research.

Perception emerges that human resources employees should participate in management as a result of the research. It has been concluded that even if there are various disruptions in institutions and workplaces with established corporate identity, employees do not plan to quit their jobs, since people's job loyalty is high in enterprises and institutions with corporate identity. For this reason, corporate identity and belonging, organizational commitment are very valuable for organizational commitment that will take place in companies.

Keywords: *Organizational commitment, Human Resources, Local Government*



1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dönemde gelişen teknoloji hızlı bir şekilde yaşanması ve yaşamın her alanına etki eden dijitalleşme olgusu ile birlikte hem insanların hem de örgütlerin yeni döneme uyum konusunda çaba göstermesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık insan gücü ile üretimin yerini teknolojik makineler ve hatta yapay zeka almış ve insan kaynakları daha geri plana atılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi süreç ve uygulamaları da bu yönde evrilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların aidiyetlerinin oluşması, iş doyumlarının ileri düzeyde olması hasebiyle önem arz etmektedir. İnsan kaynakları verilerinin kullanılmadığı işletmelerde veya kurumlarda iş verimi düşeceği gibi aidiyet duygusu da düşecektir. Aidiyet duygusunun eksilmemesi adına stratejik insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde planlanması gereklidir

Yönetim kademesi, çevresel koşulları göz ardı etmeden bu alt sistemleri uygun bir şekilde yönetmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkabilecek problemlerin kaynağı en hızlı şekilde belirlenebilmekte ve buna göre önlemler alınabilmektedir. İnsanların verimliliğinin artırılması amacıyla yapılan bu çalışmaların uzun ve zahmetli olması da yaklaşımın temel problemi durumundadır (Kast ve Rosenzweig, 1972: 458). Durumsallık unsurunda her şart altında en iyi diye bir kavramın olmadığı. Bunun aksine en iyinin bir çok içsel ve dışsal şartlara bağlı olarak geliştirilebileceği öne sürülmektedir. Şekillendirme unsuru ise Sistem ve Durumsallık unsurlarında göz ardı edilen insanı ön plana almaktadır. Buna göre insanların bireysel olarak ihtiyaçları ve istekleri değişebilmektedir. Bu nedenle esnek bir yönetim anlayışının belirlenmesi ve uygulanması onların en yüksek düzeyde verimliliği için gerekmektedir. Özetlenecek olursa insanın ele alınması ve bu kaynağın en sağlıklı ve verimli şekilde kullanılabilmesi için ortaya atılan ilk düşüncelerin Neoklasik Yönetim Yaklaşımı ile şekillendiği ifade edilebilir. Zaman içinde ortaya atılan farklı yaklaşımlar tek tek ele alındıklarında insan kaynakları

yönetiminin belirli yönlerini irdeledikleri görülür. Ancak tüm yaklaşımların bir arada değerlendirilmesi ve bir sentez oluşturulması ile günümüzde modern insan kaynakları yönetimi değerlerinin temelini atılması mümkün olmuştur (Aracı, 2011: 16-19) İKY, çalışanların salt özlük işleri ve ücretleri üzerine odaklanan “Personel yönetimi”ni de içine alan “insan” odaklı bir yönetim yaklaşımıdır. “Personel Yönetimi” kavramı, bu konuda yetkin bir ülke olan ABD ile akademik ilişkilerin kurulduğu 20.yy’ın ikinci yarısından itibaren Türkiye’ye transfer edilmiştir. Türkiye’de Personel Yönetimi’nden İKY’ye geçiş 1980’lerden sonra gerçekleşmiştir ve yönetimde çalışanlar bir “maliyet” unsuru olarak değil “yatırım ve rekabet” unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. İKY departmanı, diğer departmanlara destek hizmeti olmaktan ziyade “stratejik” bir misyon üstlenmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2002; 5).Yönetim kademesi ile çalışanlar arasında gerçekleşen her tür iletişim insan kaynakları kapsamında değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletme içinde veya dışında oluşan koşullar, çalışanın ihtiyaç ve istekleri göz ardı edilemez. Bu kriterler eşliğinde işletmenin vizyonu ve misyonunun gereklerine uygun çalışanların aranıp bulunması, işe yerleştirilmesi ve işle ilgili eğitimlerinin verilmesi, iş süreçlerinde gösterecekleri performansın değerlendirilmesi, adaletli şekilde ücretlendirilmesi, kariyer planlamasının sağlıklı ve adaletli bir şekilde yapılması, iş güvenliği uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, motive edici çalışmaların planlanması, ortaya çıkabilecek olası sorunların çözümü ve örgüt ikliminin oluşturulması gibi konular doğrudan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile hayata geçirilebilmektedir.

Günümüzde insan kaynaklarının en yoğun şekilde hizmet verdiği sektörlerin başında kamu kurumları ve yerel yönetimler gelmektedir. Yerel yönetim birimlerinde insanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için ağırlıklı olarak ihale tekniği kullanılmakta ve bu yöntemle hizmetler satın alınmaktadır. Bu yöntem genel olarak iş görecektir olan insan kaynaklarının da dışarıdan satın alınması anlamına gelmekte ve içinde bazı sorunları da barındırmaktaydı. 2018 senesinde yürürlüğe alınan 696 nolu kanun hükmünde kararnameyle ortaya çıkan sorunlar bertaraf edilmeye çalışılmıştır. Bu noktadan sonra iş görenler ihale ile alınan insan kaynaklarından yönetim biriminin iş verdiği sürekli iş gören sınıfına dahil olmuşlardır.

Örgütsel bağıllık bir örgütün ve bu örgütte çalışanların olduğu her yerde karşılaşılan bir kavramdır. Herkes yaptığı işi severek yapmak ister ve bu örgütle ilişkisi olan herkes işini severek yapan kişilerle muhatap olmak ister. Bunun sonucunda hem verim hem de iş doyumunu artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağıllık ile ilgili çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmaktadır.

Yapılan çalışma kapsamında İstanbul sınırları içersinde bir ilçe belediyesinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağıllıkları incelenmektedir. Yerel yönetim birimi olarak belediyelerin vatandaşlara hizmet üretmeleri sırasında iş görenlerin ne derece örgüte bağılı oldukları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışma Nitel çalışma özelliklerine uygun olarak yapılacak olup, örgütsel bağıllık kavramının iş süreçlerine ne derece etkisinin olduğu incelenmektedir.



2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütler ve örgüt üyeleri arasında gerçekleşen ilişkiler üzerinde etkisi olan tüm yönetsel karar ve hareketler olarak özetlenebilir. Personelin seçimi sürecinden başlayarak, işe başlaması, iş ile ilgili eğitimleri, kariyer planlaması, performans değerlemesi ve yönetimi, iş ortamındaki iletişim süreçleri, iş güvenliği ve ücretlendirme gibi pek çok alanda uygulaması bulunan bir kavramdır (Aray, 2008: 4)

1900'lü yılların başlaması ile birlikte insan kaynakları yönetiminin temellerini meydana getiren yaklaşımlar şöyle sıralanabilir: Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neo - Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Modern Yönetim Yaklaşımı (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 24)

İnsan kaynakları yönetimi İngiltere'de ortaya çıkan Sanayi Devrimi ile şekillenmeye başlayan bir kavramdır. O dönemlerde kırsaldan kente göç eden çok sayıda çalışanın ortaya çıkması ve o döneme kadar evlerde devam edilen işlerin sanayi tesislerinde yürütülmeye başlanması ve makineleşme ile çok büyük bir kitlenin idare edilmesi zorunluluğu doğmuştur. Makineleşme sonucunda ortaya çıkan büyük sanayi tesislerinde kitlesele olarak üretim yapılmaya başlanmıştır. Bu tesislerde görev yapan insanların organize edilmesi ve ücretlendirilmesi ile işletmeye bağlı şekilde çalışmalarını gündeme getirilmiştir. I. Dünya Savaşı'ndan önceki dönemde çalışan sayısının çok olması ve bu çalışanlara düşük ücretlerin ödenmesi işçiler açısından zaman ve emek maliyetinin sorgulanmasına yol açmıştır. Fakat savaşın sürdüğü dönemde büyük sayılarda insanların savaşa katılması ile geride kalan kitlenin de büyük bir kısmının da savaşa yönelik fabrikalarda çalıştırılması ile üretimde işgücü sıkıntıları görülmüştür. Bu noktada az sayıda çalışanın verimli olarak çalıştırılması ve yüksek performans göstermeleri gerekliliği doğmuş ve yeni ve farklı yönetim teknikleri uygulanmıştır.

Bu dönemde Taylor tarafından ortaya atılan “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” yoğun şekilde kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre üretimin süreçlerinin birinci derecede önemli olduğu göz önünde bulundurularak “zaman ve hareket etüdü” geliştirilmiş ve işin her bölümü için gereken hareket ve zaman ile birlikte araçlar tespit edilmiştir (Aray,2008: 6)

Bu bakış açısının en büyük handikapı ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarının göz ardı edilmesiydi. Çalışanların sadece çalışma ortamındaki verimi üzerine odaklanan bu yaklaşım diğer insani faktörleri önemsemediği için bir süre sonra yetersiz olarak görülmeye başlanmıştır.

Klasik Yönetim Teorileri arasında yer alan ve Fayol tarafından ortaya atılan “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ise örgütsel yapının oluşturulması için gereken iş bölümünün ve uzmanlaşmanın önemine vurgu yapmış ve bunlara ek olarak, hiyerarşik yapıyı ve yetki devrini ön plana çıkarmıştır. Bu yaklaşımın en önemli kısmı günümüzde halen insan kaynakları yönetimi süreçlerine temel oluşturan iş analizi, görev tanımı ve kariyer planlaması gibi konuların üzerinde durmuş olması idi (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 34)

Son olarak, Weber tarafından ortaya atılan “Bürokrasi Yaklaşımı”nda ise; ideal örgüt yapısı belirlenmiş ama çalışanların bireysel ihtiyaçları göz ardı edilmiştir. Bu yaklaşımda gerçekçi yönetim, disiplin ve beceriler esas alınmış ve terfiler üstünde odaklanılmıştır (Aracı, 2011: 11)

1929 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan büyük buhran nedeniyle ortaya çıkan büyük işsizlik sorunu, II. Dünya Savaşı sırasında yaşanan işgücü sınırlılığı ve verimlilik artışı gibi konulara bağlı olarak endüstri psikolojisi kavramı ortaya atılmıştır. Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın bireyi ve bireysel ihtiyaçları göz ardı etmesine bağlı olarak oluşan eksikliği tamamlayan Neo - Klasik Yönetim Yaklaşımı'nda, insanlar diğer tüm unsurlardan bağımsız olarak “toplumsal ve psikolojik” yönüyle tanımlanmış ve buna yönelik olarak araştırmalara ağırlık verilmiştir. Bu amaçla 1927 ile 1932 seneleri arasında Elton Mayo ve arkadaşları Amerika Birleşik Devletlerinin Chikago eyaleğinde bulunan Western Elektrik Şirketi'nde bir araştırma yapmışlardır. Burada yapılan ve adına Hawthorne deneyi denilen deneylerde, çevresel koşulların (ışık, ses gibi), çalışma ve mola zamanlarının, verilecek teşviklerin ve ödüllerin, kişinin o

anki durumunun (yorgunluk, Moralsizlik gibi), iletişimin, liderlik yapısının ve çalışanlara dolaysız şekilde sunulan danışmanlık desteklerinin verimlilik üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel faktörlerden (çalışma koşulları, işin sonundaki ödülleri, ışık, dinlenme vb) ziyade psikolojik ve sosyal faktörlerin (grup ilişkileri, liderlik türleri vb.) ön plana çıktığı tespit edilmiş ve bu dönemde benimsenen “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” 1960’lı yıllara değin sürmüştür. Bu dönemde, Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, McGregor’un “X-Y Teorisi” ve Herzberg’in “Çift Faktör Teorisi” iş yaşamında insana bakış açısı üzerinde önemli etkisi olan teoriler arasındadır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ise, insanlar arasındaki iyi ilişkileri, güdülenmeyi fazlasıyla önemsemesi ve örgüt hedeflerini göz ardı etmesi açısından eksik kalmıştır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 44).

Klasik ve Neo - klasik Yönetim Yaklaşımlarında ortaya çıkan eksikliklere bağlı olarak 60’lı yıllarla birlikte Modern Yönetim Yaklaşımı ve 20.yüz yılın son dönemlerine doğru İnsan Kaynakları uygulamaları gündeme gelmiştir. Modern Yönetim Yaklaşımında Sistem, Durumsallık ve Şekillendirme unsurları öne çıkmıştır. Sistem yaklaşımına göre; her örgüt bir çok farklı sistemden (çalışan, yönetici, makine, müşteri, patron gibi) meydana gelmektedir. Bu sistemleri birbiri ile sağlıklı iletişim kurabilmeleri örgütsel başarı üzerinden etkili olmaktadır.

Küreselleşme kavramı ile beraber uluslararası sınırların yok olması ve ülkeler arası ticaretin gelişmesi ve buna bağlı olarak rekabetin de ülkeler bazında yapılmaya başlanması ve bilginin çok hızlı bir şekilde yayılması ile toplumların bilgi toplumu haline gelmesi ile işletmeler büyük bir değişim içine girmek zorunda kalmışlardır. İşletmeler bu şartlar altında kendisini yenilemek ve değişmek zorunda hissetmiş ve bunun gereklerinin yerine getirilmesi de ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi süreçleri ile başarılmıştır. Değişimin yalnızca işletmenin dışında olan paydaşlarında değil işletmede çalışan kişilerin kendisinde de ortaya çıkması bu süreçleri gerekli hale getirmiştir.

Böyle bir durumda işletmeler farklı özelliklere ve eğitim seviyelerindeki insanları bir arada yönetebilmenin yollarını aramıştır. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin bu bağlamda değerlendirilmesi durumunda işletmelerin çalışanları kontrol altında tutabilmek ve kendi amaçlarına yönelik olarak onlardan en üst

seviyede yararlanmanın yanında onları bir birey ve değer olarak görmesi ve onların kişisel olarak gelişimlerini de sağlaması gibi görevleri ortaya çıkmıştır

Dönemsel olarak koşulların değişmesi ile birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının da değişmesi gerekmektedir. Bununla ilgili olarak; çalışanların, “değişime direnen kişiler” olarak değil “değişimin öznesi” kişiler olarak ele alınması gerekmektedir. Buna ek olarak değişim isteğinin oluşturulması, işletme içinde çalışan ve birimler arasında ve işletme dışında diğer paydaşlarla bilgilerin hızlı bir şekilde paylaşılmasını olanaklı kılan bir yapının ortaya konulması gerekmektedir. Klasik insan kaynakları yönetimi süreçlerinde olduğu şekilde iletişim süreçlerinin işletme içinde kalmasının faydasının kısıtlı olduğu görülmektedir. İşletme ile çalışanları arasında aidiyet duygusunun artırılması ve rekabete bağlı olarak çalışanların korunması işletmelerin önemli öncelikleri arasındadır.

İşgücü devir oranlarının artması durumunda, halihazırda işletmede çalışan kişilerin moral ve motivasyon düzeylerinin azaldığı, iş devamsızlığı ve iş kazalarına yatkınlığın arttığı ve bununla ilişkili olarak ürün&hizmet kalitesinin azaldığı ve çıktılardaki hataların arttığı bilinmektedir. Etkili bir şekilde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikaları ile çalışanların ve işletmenin önceliklerine göre önlemler alınır ve sorunlar çözülmeye çalışılır (Mutlu, 2016: 20). Tam da burada işletmelerin erişmek istedikleri hedeflere erişme konusu önem kazanmakta ve bunun için de örgütsel bağlılık bir adım öne çıkmaktadır. Bu durumun en önemli nedenler şöyle sıralanabilir;

- Örgüt bağlılığı olan kişilerin işten ayrılma ihtimalleri azalır,
- Yüksek motivasyona bağlı olarak yüksek performans gösterilir ,
- Sorumluluk bilincine sahip olarak çalışanlar özdenetim yapabilirler,
- İşten ayrılmadıkları için kendilerine yapılan yatırımların (işe alım, iş başı eğitimi gibi) karşılığını işletmeye verebilirler.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Genel Bakış

Kavramsal açıdan ele alınan stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi başlıkları ile bu bölümde insan kaynakları yönetimi ele alınacak ve ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.2.1 Kavramsal açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağının içerisinde olduğu bir yapıda, insanın kendine ve içinde bulunduğu yapıya yararlı olacak şekilde, önceden belirlenmiş kurallara bağlı olarak etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm yönetsel faaliyetler olarak tanımlanabilir (Sadullah, 2015: 2). Herhangi bir örgütsel yapının verimli bir şekilde çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi, örgüt içinde görev yapan personelin etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle, örgütleri hedeflenen noktaya ulaştıracak insan gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli görülen işgücünün bir şekilde sağlanması ve amaçlar doğrultusunda çalışmalarının sağlanması oldukça önemli bir konu olduğundan “personel yönetimi” sistemlerinin oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır (Cingöz, 2011: 20).

Çalışma hayatında karşı karşıya kalınan problemlerle ilgili etkili çözümlerin üretilebilmesi ve bu çözümlerin çalışma yaşamını düzenli hale getirmesi tüm paydaşların ortak isteği olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne iş ile uğraşıyor olursa olsun tüm örgütlerin bünyesinde görev alan insan kaynaklarının ihtiyaçlarına cevap vermesi bir gerekliliktir.

Bu süreci 1990’lı yıllardan itibaren bir paradigma değişimi olarak göremeyen ve kendi içinde dönüşemeyen örgütsel yapılan küçülme riski ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu dönüşümü gerçekleştirememiş organizasyonlar eskimişler ve ağırlaşmışlardır. Bu dönemde pek çok işletme ve örgütsel yapı da yeni teknolojilere ve yeni üretim tekniklerine önemli yatırımlar yapmışlar ve değişim süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlamışlardır. Teknoloji ve teknik altyapıya yapılan yatırımlar bu örgütsel yapılarda önemli bir değişime neden olmuş ve bu yapılar önemli ilerlemeler kaydetmişlerdir. Buna rağmen bazı örgütlerin dönüşüm sürecinden bekledikleri faydalar tam olarak elde edilememiş ve şekil değiştiren farklı bazı sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır (Barutçugil, 2004:230).

Değişim sürecinin temelinde de rekabet ve teknolojik değişimler bulunmaktadır. Stratejik açıdan insan kaynakları yönetimi süreçleri, bu iki kavram içinde, organizasyonların içinde buldukları rekabet ortamında aktif olarak teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek için örgütsel performansı artırmak ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla yürütülen süreçler olarak tanımlanabilir (Deniz, 2010: 190). Stratejik insan kaynakları süreçleri bağlamında günümüzdeki rekabet algısı önceki dönemde ortaya konan uygulamalara göre daha yüksek seviyededir ve buna bağlı olarak örgütsel yönetim ve karar alma süreçlerine katılım da öne çıkmaktadır.

Sonuç itibariyle insan kaynakları yönetimi süreçleri yönetim kademesi diğer örgüt üyeleri arasında bir köprü görevi görmektedir ve bu da rahat çalışma ortamlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Yönetimsel açıdan bu durum her ne kadar gücün paylaşılması anlamına gelse de stratejik insan kaynakları yönetim süreçlerinde hem yöneticilerin hem de çalışanların aktif şekilde katılımlarını ve bunun uzun soluklu olmasını hedeflemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetim süreçleri ile ortaya çıkan en önemli sonuç ise çalışanların yönetimsel açıdan öneminin artmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanlara yönelik fonksiyonları (ücret belirleme, kadrolama, performans değerlendirme, terfi, iş sağlığı ve iş güvenliği) gerçekleştirmekle birlikte, çalışanlarında tüm bu süreçlerle ilgili düşüncelerini ve bakış açılarını da göz önünde bulundurmaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetlerin her birinin niteliği ve kalitesinin yüksek olması, çalışanların performans kalitesini de belirlemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 71).

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin tarihsel gelişimi ele alındığında bu sistemin ilk olarak Babiller döneminde kullanıldığı görülebilir. Bu dönemde tespit edilen bazı işçilik sistemlerinin insan kaynakları yönetiminin temeli olduğu varsayılır. Daha sonra milattan önce 1600'lü yıllarda ise Çin'in üretim tekniklerinde uzmanlaşmaya gittiği bilinmektedir. Milattan önce 400'lere gelindiğinde ise yine Çin'de ilk personel yönetimi sistemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları kavramının kavramsal olarak ortaya çıkması ise endüstri devrimine dayanmaktadır. Endüstri devriminin ortaya çıktığı günlerde ekonomik hayatın canlanması, gelişmesi ve günümüzde herkesin önemli olarak değerlendirdiği pek çok sanayi kuruluşunun ortaya çıkması sonucunu doğurmuş ve bunun sonucunda da bu işletmelerde çok sayıda insan çalışmaya başlamıştır. Hızlı bir şekilde gelişen ve büyüyen endüstriyel fabrikalarla işçi ve işveren arasındaki iletişim de ilerlemiştir. 1890 senesinde bir Amerikan şirketi olan NCR Corporation'ın işletmesinde bulunan diğer yönetim kademelerinden farklı olarak bir personel ofisini açması ile personel yönetimi resmi olarak işletmelere dahil olmuştur.

I.Dünya Savaşı'ndan sonra çalışanların bireysel yeteneklerini bir kriter olarak gören farklı performans değerlendirme yöntemleri ortaya konmaya başlamıştır. Bu durum 1950'lerden sonra Amerika'da bulunan tüm işletmelerde yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Buna ek olarak bu dönemden sonra özellikle yönetici pozisyonunda olan kişilerin ve ofis çalışanlarının bireysel değerlemeleri, makine başında çalışan işçilere göre daha önemli hale gelmiştir (Kaynak, 2000: 206).

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

Klasik görüş dönemi olarak adlandırılan ve Taylor'un öncülük ettiği dönemde insanlar diğer bir ifadeyle iş görenler makinelerle özdeş hale getirilmiştir. Bu dönemde üzerinde durulan asıl konu gerçeklik kavramını somut şekilde ele alabilecek yeni yöntemler ortaya koymak ve örgütsel yapılarda ölçülebilir ve gözlemlenebilir, bilimsel olarak etkili ve istenilen sonuçları elde etmeye yarayan bir sistemin oluşturulması idi (Düren, 1994: 19).

1. Dünya Savaşı sırasında uygulanan askere seçme sistemi her ne kadar askeri amaçlarla kullanılmış olsa da personel seçimine bir örnek olarak literatürde yer almıştır. 1. Dünya Savaşı sıralarında askerliğe elverişli olanların belirlenmesi amacıyla bazı psikolojik testlerin uygulandığı görülmektedir. 1929 Büyük Buhran zamanında da işsizlik büyük oranda artmış ve bu dönemin ardından 1935 senesinde malüllük ve ölüm aylıkları, işsizlik sigortası gibi terimler çalışma yaşamına dahil olmuştur. Bu dönemin en öne çıkan gelişmelerinden birisi de personel yönetimi ile psikolojinin birleştirilmesi olmuştur (Koçak, 2006: 66). Bu bağlamda iş görenlerin verimliliklerinin yalnızca iş yükü ve ücret ile değerlendirilemeyeceği, sosyoojik ve psikolojik pek çok etkenin verimlilik üzerinde etkili olabileceği ortaya konmuştur.

Çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve işe olan bağlılıklarını yükseltmek için, giyim, tatil, yol, yemek gibi maaşa harici katkı olarak verilmeye II. Dünya savaşının ardından başlanmıştır. Yine insanlık bilgisayarla ve bilgisayara bağlı teknolojik yeniliklerle bu dönemlerde tanışmıştır. Yarı iletkenlerin keşfi sayesinde bilgisayar kullanımı ve mikro elektronik uygulamaları böylece yaygınlaşmıştır (Koçak, 2006: 67). Toplumsal ilişkiler teriminin de bu dönemde ortaya çıktığı görülmektedir. Pek çok örgüt insanları endüstri psikolojisi bağlamında değerlendirmiş ve emek verimliliği üstünde durmuştur.

Varlıklarını etkili bir şekilde devam ettirmek isteyen ve kendini değiştirme konusunda kararlı olan büyük ölçekli pek çok işletme personel yönetimi bölümleri kurmuşlardır. 1980'lerden sonra hız kazanan bu süreç 90'lara gelindiğinde yerini insan kaynakları yönetimine devretmiştir. Toplam kalite yönetimi süreçleri ve öğrenen organizasyon gibi kavramlar öne çıktıkça insan sermayesinin de değeri yükselmiş ve şirketler buna göre hareket etmeye başlamışlardır.

Bu süreçlerden sonra insan kaynakları yönetimi kavramı sürekli bir değişim içine girmiştir. Bu yönetim fonksiyonunun içine farklı ve yeni fonksiyonlar (performans yönetimi, ödüllendirme, motivasyon) eklenmiş ve kendi içinde sınıflandırma mümkün hale gelmiştir. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin asıl görevi çalışanları daha verimli hale getirmenin yolunu aramak olmuştur. Buna ek olarak çalışanların da işten elde edecekleri doyumunu artırmak temel hedefler arasında yer almıştır. Bu açıdan ele alındığında insan kaynakları

bölümlerinin üst yönetim kademesi ile çalışanlar arasında bir köprü görevi gördüğünü söylemek de mümkündür.

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

2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonu

Ticari olsun veya olmasın her tür örgütün ayakta kalması ve amaçlarına ulaşabilmesi insan kaynakları yönetimi süreçlerinin yeterliliği ile yakından ilgilidir. Günümüzde yaşanan yıkıcı rekabet ortamında şirketlerin sermaye ve insan gücüne bakılmaksızın insan kaynaklarının verimli kullanılması öne çıkan olgular arasındadır. İnsan kaynakları bir kurumun, işletmenin ya da organizasyonun önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşması için ellerinde bulundurdukları en önemli unsur olan insana dikkat çeker ve bu kapsam içine en alt kademe bulunan vasıfsız işçiler ve en üst kademe yöneticiler dahildir (Sadullah, 2015: 2).

Belirli kuralları önceden belirlememiş ve tesadüfi olarak yolunu belirlemeye çalışan örgütler bir yere kadar ilerleyebilirler fakat en üst noktaya dahi gelseler orada uzun süre kalamayacaktır. Örgütlerin başarılı sonuçları elde edebilmeleri ve devam ettirebilmeleri için öncelikli olarak doğru personel politikaları belirlemesi gerekmektedir. Bu durumun ne denli önemli olduğunu önceden anlayan örgütler rekabetçi ortamlarda ayakta kalabilmişlerdir. Organizasyonların küçülmeleri ve yok olmalarının en önemli nedenlerinden biri olan ortakların anlaşamaması durumunda bile kararlı ve sağlam bir yönetim sergileyen insan kaynakları birimleri sayesinde ayakta kalmaları mümkün olmuştur. Bu durum organizasyonun yok olma sürecini uzatmakta ve kimi durumlarda yeniden faaliyetlere başlamayı mümkün kılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin bir organizasyona sağlayacağı önemli yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Devamlı olarak gelişim olanaklarının artması,
- İşgücü devir oranının düşmesi,

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

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile açığa çıkacak olan muhtemel faydalar birbiri ile ilişkilidir. Bu birim verimli bir biçimde görevini yerine getirmiş ve amaçlarına ulaşmış olduğunda organizasyon içinde görev yapan kişilerin güdü düzeylerinin arttığı ve örgütsel doyum elde ettikleri görülmektedir. Buna ek olarak örgütsel aidiyet düzeyi de yükselmekte ve işgören devir hızında azalma meydana gelmektedir.

2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminde Sorumluluklar

Organizasyonların günümüzde karşı karşıya kaldıkları problemler insan kaynakları yönetimi süreçlerini daha da önemli hale getirmiştir. İşletmelerin en önemli maliyetlerinin başında gelen işgücü maliyeti makineleşme ve diğer tüm teknik ilerlemelere rağmen oransal olarak hiç azalmamıştır. Makineleşmeyi sağlayan, makineleri kullanan, bakımlarını yapan ve diğer tüm teknik cihazları kullananlar insanlardır. Bu bağlamda insan etkisi işletmeler için hayati öneme sahip en büyük etki olarak karşımızda durmaktadır. Çalışanların işlerini gerektiği ölçüde önemsemeleri ve iş doyumunu elde etmeleri makinelerin daha verimli kullanılması sonucunu doğuracaktır. Belirli fiziksel ihtiyaçları olan insanların yeme-içme, barınma ve sosyal yapı içinde kabul görme gibi ihtiyaçlarının karşılanması durumunda dahi verimin artmaması söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi bu noktada devreye girmektedir.

İnsanların fiziksel anlamda rahat oluşları, iş ile ilgili motivasyonları ve ailesinin sahip olduğu sorunlar da işletmeye doğrudan etki edebilmektedir. Örnek olarak bir çalışanın ailesinin yaşadığı sorunlara bağlı olarak iş devamsızlığı yapması veya iş veriminin düşmesi bu duruma güzel bir örnek oluşturur. Bu durum iş veriminin düşmesinin yanı sıra üzücü iş kazalarına da neden olabilmekte ve em

kişinin kendisi hem de işletme için önemli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Üretim sürecinin önemli noktaların görev yapan kişiler için bu durum daha da kritik bir soruna dönüşebilmektedir. Kimi durumlarda çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri, üst kademe ile çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek iletişim kopuklukları da iş doyumuna ve verimliliğe etki etmektedir. Buna bağlı olarak organizasyonun rekabet güçleri azalabilmekte ve bu durum işletme için hayati bir sorun haline gelmektedir.

2.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi süreçlerinin fonksiyonları ele alınmıştır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

2.6.1 Planlama

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

Belirli bir plan dahilinde olmadan gelişigüzel ve hesapsızca yapılan faaliyetler örgütlere fayda sağlamayacağı gibi zarar da verebilmektedir. Planlama olmadan yapılan faaliyetlerde eksik kalan veya gözden kaçan durumlar ileride çok daha büyük sorunlara yol açabilecek potansiyel bir bozukluğu da beraberinde getirir. Sağlıklı bir planlama süreci ile hem maliyet hem de insan emeği kontrol altında tutulabilir ve güç kaybı yaşanmaz. Organizasyonu kuran sermaye sahipleri, işletmelerinde görev verdikleri insan kaynakları uzmanları ile diğer yöneticilerin ortaya koyacakları stratejiler eşliğinde belirli bir iş akışı öngörmekte ve buna göre iş gören planlaması yapmaktadır. Ortaya çıkarılacak olan hizmetlerin veya ürünlerin üretim aşamaları önceden belirlenir ve bu aşamalara göre çalışan ihtiyacı tespit edilir. Bu aşamada maliyet hesabı da yapılır. İşletmelerin en önemli gider kalemleri arasında bulunan iş gücü

maliyetinin planlaması da bu bağlamda önem taşımaktadır. Gereğinden fazla çalışan işverene fazladan maliyet getirirken gereğinden az çalışan da verimsizliğe neden olacaktır. Kadro ihtiyacının belirlenmesinin ardından farklı yöntemlerle (ilan, duyuru) iş gören alımı yapılır.

Gözden kaçırılan her bir detay hatalı maliyet sonucunu doğuracaktır. Ne tür makinelerin ve cihazların kullanılması gerektiği, bu makine ve teçhizatı kullanacak olan kişilerin teknik yeterlilikleri ve sayıları gibi pek çok farklı detay ele alınır. İş süreçlerinde çalışanların bu makine ve teçhizatları ne ölçüde verimli kullanacakları tahmin edilir ve verimlilik hesabı yapılır. Bu noktada iş süreçlerinin açık ve anlaşılır olması büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin kendi iş süreçlerinin dışında kalan süreçlerle ilgili bilgi sahibi olduğu durumlarda önceki bilgileri ile yeni bilgileri birleştirerek daha verimli sonuçlar elde ettikleri gözlenmiştir. Ürün veya hizmetin ortaya çıkarılmasındaki farklı süreçlerle ilgili bilgi elde eden ve süreçlerin her noktasında kendisini değerli gören iş görenlerin motivasyon düzeyleri artmakta ve bu da verimlerini artırmaktadır.

Ortaya konulacak olan hizmet ya da ürünlerin önceden belirlenmiş kriterlerde kaliteli olup olmadıkları iş görenlere aktarılmalıdır. Bu noktada iş görenlerin bireysel özgürlüklerini kısıtlamadan onları da kontrol mekanizmasının içine dahil etmek başarıyı artıracaktır.

2.6.2 Kadrolama

Her yönüyle planlanmış iş süreçleri, bu iş süreçlerine uyum sağlayacak, emeğini tam yansıtacak, işverenin arzusu yönünde kaliteli üretim yapabilecek insanlarla verimli hale getirilir. Çalışan temin ve seçimi, işletmelerin tamamında insan kaynağını idare eden yönetici ve birimlerin kurumsal ve çevresel özelliklerini göz önünde bulundurdıkları, birbirinden farklı biçimde ifa ettikleri önemli bir görevdir (Sadullah, 2015: 87). Her personel aldığı görevi layıkıyla yerine getirmekle mükelleftir.

Ürünler ve hizmetler tüm koşullar aynı olsa bile birbirinin aynısı olmayacaktır. Fakat kalite kriterlerinin üzerinde olan ürün ve hizmetler kaliteli olarak kabul edilir. Dolayısıyla üretime etki eden unsurların birbiri ile benzer kalite standartlarında olabilmesi için deneyimli kadrolara ihtiyacı vardır. Ürün veya

hizmetin ortaya çıkarılmasında becerilerin yanı sıra emeğin de büyük önemi bulunmaktadır. Bilgisi ve becerisi yeterli düzeyde olmayan ya da emek gücünü verimli bir şekilde işine yansıtamayan iş görenler üretim maliyetini artıran unsurlar haline gelmektedirler. İş süreçlerinde ortaya çıkan aksamalar birbirine bağlı olarak çalışan diğer süreçleri de etkisi altına almakta ve tüm üretim zincirinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Görevlendirme çalışmaları işinde uzman personel ile yapılmalı ve deneyim kazanması gereken personelin mutlaka bu tür uzman bir personel olmalıdır.

Kadro çalışmalarının daha sağlıklı yapılması doğru iş için doğru personelin seçilmesi gereklidir. Kadro çalışmaları süreci şöyle sıralanabilir;

- İnsan kaynaklarının planlanması süreci,
- Adayların araştırılması, bulunması ve aday havuzunun oluşturulması süreci,
- Adaylar arasından doğru kişinin seçilmesi.

İşletmelerin bu süreçlerin uygulanması sırasında farklı yöntemler kullandığı görülmektedir. Bazı işletmeler adayları seçerken farklı test uygulamaları yaparken bazı işletmeler de adayların mezuniyet dereceleri, sertifikaları, uzmanlaştıkları alanlarla ilgili bilgileri elde etmektedirler. Organizasyonlar insan kaynakları planlamaları yaparlarken farklı kaynaklardan da yararlanabilmektedir. Bu kaynaklar içinde bazı önemli olanlar şöyle sıralanabilir; iş analizi, işgücü -iş yükü ve iş verim analizi, iş değerlendirme analizi. Bu analizlerle ortaya çıkan veriler değerlendirilerek iş gücü talebi değerlendirmeye alınır ve bu talep iş gücü arzı ile karşılaştırılır. Bu şekilde iş gücü fazlalığı, iş gücü açığı, denklik durumları da belirlenmiş olur (Sadullah, 2015: 88).

İş gücünün talep edilenden fazla olması gibi durumlarda; esnek çalışma saatleri ya da izin ve tatil gibi uygulamalar devreye sokulabilir. Bunun haricinde geçici veya devamlı işçi çıkarma gibi önlemler de alınabilmektedir. Bütün bu uygulamalarda yasal kriterlere uymak da önemle üzerinde durulması gereken bir durumdur.

İş gücünün talep edilenden az olması durumunda; farklı yöntemlerle bu talep karşılanabilmektedir. Taşeronlar aracılığı ile çalışanların kiralanması yöntemi

en yaygın kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Buna ek olarak mevcut çalışan kişilerin mesait saatlerini uzatmak, izinleri azaltmak da yaygın olarak kullanılan uygulamalar arasındadır.

İş gücü talebinin arz ile eşitlenmesi durumunda da çalışanların motivasyonunu ve işe olan bağlılıklarını artırmak için çeşitli aktiviteler yapılabilmektedir. Bu aktivitelerin işgörenler üstünde pozitif yönlü etkiler bırakması ve üretime verimlilik artışı olarak yansımaları amaçlanır.

Büyük bu yazılanların yanında kadrolaşma sürecinde organizasyonun sahip olduğu bütçe ve mali güç de göz önünde bulundurulmalıdır. Kadrolaşma sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve doğru işlere doğru personelin yerleştirilmesi verimlilik artışı ve işin devamlılığının sağlanması açısından önemlidir. Çalışanlar açısından bu durumun en önemli negatif yansıması ise iş doyumsuzluğu şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2.6.3 Eğitim, geliştirme

Eğitim, genel olarak bilgilerin aktarılması, yeteneklerin ortaya çıkarılması veya var olan yeteneklerin artırılması amacıyla hazırlanan uygulamalardır. Eğitim süreci insanlar için doğdukları günden öldükleri güne kadar süren çok uzun soluklu bir süreçtir. İşyerindeki uzmanlaşma eğitimleri de çalışanların halihazırda sürdürdükleri ve gelecekte yapmaları muhtemel işler için eğitilmeleri amaçlanır.

Geliştirme ise, personelin bilgilerini, becerilerini ve davranışlarını sistematik olarak etki altına almayı amaçlayan ve bunları olumlu yönde ilerlemesi için çaba gösteren faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Tüm çalışan personelin hem teknik hem de sosyal olarak değişimlere ayak uydurabilmesi için belirli düzeyde bilgiye sahip olması gerekmektedir. Geliştirme bu bilgi düzeyinin artması için yapılan çalışmaların tamamı olarak özetlenebilir. Özellikle işe yeni başlayan kişilere işle ilgili farklı becerilerin kazandırılması ve varolan bilgilerinin işyerindeki bilgilerle örtüşmesinin sağlanması için hazırlanan oryantasyon eğitimleri birer geliştirme faaliyeti olarak görülebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi bilim otoritelerince her fırsatta vurgulanmaktadır. Günümüzdeki küreselleşen global piyasa şartlarında her geçen gün artmakta olan yoğun rekabet koşullarında başarıyı

yakalayabilmek, her yönden bilgiye dayalı sistemde becerikli ve yetenekli, donanımlı, motivasyonu oldukça yüksek, ferdî amaçlarını, işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırmış bir işgücü ile olmaktadır(Özçelik, 2015: 163).

Eğitim süreçlerine yeteri kadar önem vermeyen organizasyonlarda görev yapan kişilerin kapasitelerinin altında verimli oldukları görülmektedir. Bu durum yıkıcı rekabet ortamında işletmelere önemli kayıplar yaşatmaktadır. Ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve iş süreçlerine uygulanması için öncelikli olarak çalışanların bu teknolojilere hakim olmasını gerekli kılmaktadır. Bu sürecin en önemli aktörü ise eğitim ve geliştirme kavramları olmaktadır. Organizasyonlarda ortaya çıkması muhtemel verimsizliğin ortadan kaldırılması için sürekli eğitim faaliyetlerinin büyük önemi bulunmaktadır.

İş tanımlarına ve işin gerektirdiği özelliklere göre personele bilgi ve becerilerin kazandırılması ve onlarda istendik yönde davranış değişikliklerinin ortaya çıkması işyerinde ortaya çıkacak olumsuz durumların en aza indirilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum ürün ya da hizmetin kalitesini artırma, iş doyumunu sağlama ve iş devamsızlığını azaltma gibi önemli sonuçları beraberinde getirir. Personelin moral ve motivasyonunun yüksek olması hem birbirleri arasında hem de üstleri ile olan ilişkilerinde güven duygusu yaşamalarına neden olur. Örgütsel aidiyet duygusunun gelişmesi için öncelikli kriter olan güven duygusu ise hem işletmeye hem de personele yarar sağlar.

Eğitim ve geliştirme ile ilgili yürütülen faaliyetler örgütsel politikaların özümsemesini kolaylaştırır. Çalışanların örgüt kültürünü daha kolay benimsemesine yardım eder. Organizasyonun hem üretim sürecindeki maliyetlerini düşürür hem de yönetsel açıdan personelin kontrolünü kolaylaştırır. Çalışanların değişim kavramına karşı geliştirdiği direnci azaltır. Örgüt içindeki iletişim kopukluklarının önüne geçer. Sürekli eğitim programları ile çalışanlar kullandıkları teknik cihazları ve gereçleri daha yakından tanıma imkanına kavuşur. Böylelikle makinelerin bakım maliyetlerine ve eskime sürelerine de dolaylı yoldan etki eder. Personelin özgüvenlerini artırır ve başarıya duygularını pekiştirir. İşletme içindeki bölümler arasında yüksek düzeyde olması gereken iletişimi güçlendirir.

Eğitim programlarına çalışan personelin tamamının ilgi göstermesi önem arz etmektedir. Programa dahil olan konular herkes tarafından anlaşılabilir düzeyde hazırlanmalıdır. Bir eğitim programının amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle personelin ne tür eğitime ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılan yöntemlerin de sağlıklı olması gerekmektedir. Bu aşamadan sonra eğitimin planlaması yapılır ve konu ile ilgili bütün organizasyon birimlerinden görüş ve öneriler alınır. Devam eden çalışmalara engel olmadan eğitim programının hazırlanması ve uygulanması süreçte aksaklık meydana getirmemesi açısından önemlidir. Buna ek olarak eğitim programlarının verimli olabilmesi için fiziki şartların da uygun olması gerekmektedir. Işık, ses, ortam ısısı gibi etkenler eğitim verimliliği üzerinde doğrudan etkisi olan etkenlerdir. Eğitim btcesinin belirlenmesi ve buna göre içeriklerin hazırlanması da maliyet hesabı açısından önem arz etmektedir. Bütün bu kriterlere uygun şekilde hazırlanan eğitim programlarının işletmeye fayda sağlaması beklenir.

Eğitim ihtiyaı belirlenirken çalışanların mevcut iş tanımlarına göre değerlendirmeler yapılmalıdır. Eğitim ihtiyaı, yapılmakta olan bir işi iş tanım ve gerekleriyle yerine getirildiğinde, çalışanın mevcut bilgi, beceri ve nitelikleriyle o işe yeterli olup olmadığının kıyaslanması sonucu ortaya çıkan fark diğer bir deyişle eksiklidir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ağırlıklı görüş, her yönüyle "tam adam" kavramının iini dolduran ve onun tüm organizasyonun hedeflerine ulaşmasındaki muhtemel rolü üzerinde durulmaktadır (zelik, 2015: 176). alışan insanların eğitim programlarına olan gereksinimlerinin belirlenmesi aşamasında ortaya konacak olan uygulamalar iş analizi, işyeri analizi ve çalışan analizi olarak özetlenebilir.

Eğitime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi için bazı teknikler uygulanmaktadır. Bu tekniklerin en yaygın olarak kullanılan eğitim ihtiyaç bildirim formudur. Bu form ile organizasyonun şimdiki durumu, sahip olduğu verimlilik ve performans, çalışan verimi ve performansı gibi kriterler belirlenmeye çalışılır. Bunun ardından ulaşılmak istenen kriterler belirlenir ve buna yönelik çalışmalar yapılır. Mevcut durum ve istenen durum arasındaki fark eğitim programının başarısı olarak belirlenebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılan önemli tekniklerden biri de eğitim izelgesi tekniğidir. Bu izelgede çalışanların sahip oldukları özellikler bir araya getirilir ve belirli bir yüzdelik içinde dilimlere ayrılır. Böylece yapılacak olan işlerle ilgili çalışan personelin bilgilerinin tespit edilmesi amaçlanır.

rnek olarak; çalışan yapılacak olan işin yüzde 25'ini bilmekte, yüzde 50'sini bilmekte, yüzde 75'ini bilmekte veya işini tamamını bilmekte. Personel işin belirli bir kısmını biliyor veya hiç bilmiyor ise eğitim zorunlu olarak değerlendirilmektedir (Aldemir, 2001: 166).

Bir diğer uygulama tekniği ise görüşme tekniğidir. Bu teknikte konunun uzmanı olan kişiler birim yöneticiler ile bir araya gelirler ve eğitime ihtiyaç duyulan konular belirlenir.

Anket tekniğinde hem çalışanların hem de eğitimi verecek olan kişilerin daha hızlı hareket etmeleri mümkün olabilmektedir. Bu teknikle hem hız elde edilmekte hem de ekonomik olarak süreç tamamlanmaktadır. Bu nedenle pek çok işletme tarafından tercih edilen bir teknik olarak öne çıkmaktadır.

Gözlem tekniğinde hem eğitim programını uygulayacak olan kişiler hem de yönetim kadrosu çalışanları çalışma ortamlarında onlara etki etmeden gözlemlemektedir. Bu şekilde gördükleri ve yanlış olarak değerlendirdikleri konularla ilgili eğitim programları düzenlenmektedir.

Karşılaştırmalı performans değerleme yönteminde de tek taraflı bir akış söz konusudur. Buna göre yöneticiler altlarında çalışan kişileri birbiri ile kıyaslayarak sonuç elde etmeye çalışır. Bu elde edilen sonuçların da belirli kriterlere göre tablolara aktarılması sonucunda eğitim ihtiyaçları belirlenir.

Eğitim açığı ıktıları: eğitim programlarının planlamasının yapılması sırasında organizasyonda eğitimle ilgili halihazırdaki durum tespiti yapılmaktadır. Bu durum tespitinden elde edilen verilerle gelecekte elde edilmesi planlanan veriler kıyaslanarak eğitimin içeriği ve tekniği belirlenir. Buradaki asıl amaç organizasyonda çalışan kişilerin çalışmalarını ve işin devamlılığındaki durumlarını değerlendirerek gelecekte üstlenecekleri görevler belirlenmeye çalışılır. Bunun sonucunda da kişilere özel eğitim programları hazırlanır.

Örgütsel yapılarda uygulanacak olan eğitim programların planlanması sırasında çalışanların içinde buldukları mevcut çalışma ortamından daha ileri zamanlarda dahil olacakları çalışma ortamlarına gireceği süreçte takip edilmesi gereken yollar ve yöntemlerin belirlenmesi eğitim planlama sürecinin bir parçasıdır.

Genel olarak uygulanan eğitim programlarının amaçlarına ulaşip ulaşmadığını belirlemek , sonuçların işletmeye olan katkısını belirlemek ve başarıyı ölçmek daha sonra düzenlenecek olan eğitim programları için bir veri oluşturacaktır. Bu yüzden eğitim faaliyetlerinden sonra üst yönetim tarafından değerlendirme çalışmasının yapılması gerekmektedir. Eğitim programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi ve çalışanlar üstünde ne tür etkilerinin olduğunun anlaşılması işletme yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durum personelin aynı konularla ilgili tekrar tekrar eğitim almalarının da önüne geçmektedir. Aynı zamanda eğitim sürecinde kullanılan tekniklerin de ne düzeyde verimli olduğu böylelikler anlaşılabilir.

İşletmeler tarafından personele verilecek olan eğitimler iki ana grupta değerlendirilebilir. Bunlar iş başındaki eğitimler ve iş dışındaki eğitimlerdir. Çalışmaya yeni başlayan kişilere işyerindeki makinelerin veya süreçlerin öğretilmesi için yapılan çalışmalar iş başı eğitim olarak adlandırılabilir. Bu en yaygın şekilde kullanılan eğitim teknikleri arasında yer almaktadır. Bu teknikte asıl amaç personelin işyerindeki makineleri iyi düzeyde kullanmalarını sağlamak, kurum kültürünü kavratmak ve kişinin verimliliğini artırmaktır.

- İş başı eğitim süreçleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;
- İşin öğretilmesi eğitimi
- Yöneticiye yardımcı olma yöntemi ile eğitim
- İş rotasyonu yöntemi ve çıraklık eğitimi
- İşe alıştırma eğitimi
- Staj eğitimi
- Yönetici gözetiminde eğitim Formen aracılığı ile eğitim
- Yetki devri yoluyla eğitim (Sadullah, 2015: 194).

- İş dışı eğitim: İşyerinde fiziki olarak çalışılan alanın dışında (kimi zaman da içinde)

yapılan ve ağırlıklı olarak kuramsal bilgilerin öğretilmesi için kullanılan yöntemdir. Kuralların, yönetmeliklerin, iş ile ilgili kavramsal bilgilerin öğretilmesi için uygulanan yöntemler olarak özetlenebilir.

- İş dışı eğitim süreçleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;
- Anlatım yöntemi (Konferans, Seminer vs.)
- Örnek olay yöntemi
- Rol oynama yöntemi
- Yönetim oyunları yöntemi ile eğitim
- Simülasyon yöntemi ile eğitim
- Beklenen öngörülen sorunlar eğitimi
- Açık hava eğitimi
- Elektronik ortamda eğitim, sanal eğitim (Özçelik, 2015: 197-204).

2.6.4 Değerlendirme, performans yönetimi

Performans yönetimi olarak da bilinen değerlendirme günümüzde hem kamu kurumları hem de özel kurum ve kuruluşlar tarafından yoğun olarak kullanılan önemli bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte görev yapan kişilerin performanslarını planlayan, bu performansları belirli kriterlere bağlı olarak değerlendirmelere tabi tutan ve geliştirilmesi gereken durumlarda buna yönelik olarak çaba gösteren bir yönetim sistemidir (Uyargil, 2015: 213). Organizasyonların en önemli girdileri arasında yer alan iş gücünün maksimum düzeyde verimli kullanılması, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitsel faaliyetlerin planlanması ve onların her anlamda iş doyumunu elde etmelerinin sağlanması önde gelen işlevleri arasında yer almaktadır. İşletmelerde görev yapan personelin mevcut durumdaki performanslarının yaklaşık olarak yarısını kullandığı varsayılmaktadır. Bu oranın iyileştirilmesi işletme verimliliğini en üst noktaya taşıyabilecektir.

Performans yönetimi kapsamında performansın değerlendirilmesinin işletmeler açısından önemi büyüktür. Pek çok organizasyon bu durumun ciddiyetini fark

etmemekte ya da hatalı değerlendirme yöntemleri uygulayarak performans değerlendirmeyi olması gerektiği şekilde yapamamaktadır (Barutçugil, 2004: 334).

Performans değerlendirme süreçleri, kurum içerisinde görevli olan tüm personelin çalışma ortamında gösterdiği etkinliği, eksikliği, yeterliliği, becerileri, hataları ve başarıları bir bütün şeklinde değerlendirir ve buna göre önlem alır. Bir başka deyişle performans yönetimi, önceden belirlenen iş tanımını ve gereklerine bağlı olarak çalışanların bunlara ne ölçüde uydukları ve üstlendikleri görevlerin ne kadarını ne sürede tamamladıklarını ölçmeye çalışan bir süreçtir. Değerlendirme gereği gibi yapıldığında hatalar veya olumsuzlukların tekrarlanmasının önüne geçilebilir. Kısacası işletme yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, işyerinde çalışanların görevlerini layıkıyla yapıp yapmadıklarının yanı sıra hangi zaman diliminde ve hangi ölçekte yaptığının saptanabilmesidir (Barutçugil, 2004: 335).

Performans Yönetimi, sürekliliği olan, geniş kapsamlı, çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine veri aktarabildikleri, performansın birlikte planlanabildiği, yöneticilerin elinde bulunan verilere bağlı olarak öneri ve destek sunduğu ve her iki tarafın da birlikte organizasyon için hedeflenen planları hayata geçirmeye çalıştıkları bir süreçtir. Bu sürecin sonunda başarı elde edebilmek için nesnel değerlendirmelerin ortaya konması da önemli bir gerekliliktir.

Performans değerlendirme süreçlerinde ağırlıklı olarak üstlerin astları değerlendirmesi söz konusudur. Performans yönetiminde karşılıklı olarak tarafların birbirlerini değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir. Performans değerlendirme senelik olarak bir veya iki kez önceden planlanmış değerlendirme süreçleri iken performans yönetiminde bunlara ek olarak periyodik değerlendirmeler de yapılmaktadır. Performans değerlendirme sayısal sonuçları ve ulaşılması gereken hedefleri merkeze alır ancak performans yönetimi hedeflere bağlı olarak değer ve davranışların da merkeze alınmasını gündeme getirir. Performans değerlendirmede bürokratik ve karmaşık bir yapı öne çıkarken, performans yönetiminde daha sade, anlaşılabilir formlar ve daha az belge söz konusudur. Personel değerlendirme genel olarak İnsan kaynakları departmanının temel sorumluluğundayken, performans yönetiminde idareciler

ve yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin olarak öne çıkmaktadır (Uyargil, 2015: 213).

Organizasyon yapılarında görev yapan kişiler genel olarak kendileri ile aynı kademede bulunan ve benzer işi yapan kişilerden gelen uyarı ve değerlendirmelere tepki vermektedirler. Bu tür uyarı ve değerlendirmelerin yukarıdan gelmesi durumunda ise aynı tepkilerin verilmediği görülmektedir.

Performans yönetimi süreçlerinde değerlendirme yapılması sırasında bazı ana unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir;

- Bireysel olarak performans planlamasının yapılması,
- Bireysel performansın değerlendirilmesi için gerek duyulan kriterlerin belirlenmesi,
- Belirlenmiş yöntemlere bağlı olarak performans değerlemenin yeniden yapılması,
- Değerlendirme sonucunun, çalışanların performanslarının kendisine geri besleme olarak bildirilmesi,
- Bildirilen performansa yönelik olarak performansın geliştirilmesine yönelik koçluk uygulamalarının devreye sokulabilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara ücret, terfi gibi şekillerle yansıtılması (Uyargil, 2015: 214).

Gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamalarının bir hedefi de çalışan performansının geliştirilmesidir. Performans değerlemede çalışanlara yapılan geri bildirimler onlarla iletişim kurulması noktasında olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Performans değerlendirme süreçleri ile çalışanların işletme içindeki performansları ölçüldükten sonra onlara bildirilir ve onların kendilerini başkasının gözüyle görmeleri de sağlanmış olur. Diğerlerinin beklentilerine karşılık verebilecek değişiklikler ve gelişmeler konusunda da kişi bilgi sahibi olur. Böylece kendisine çekiz düzen verme imkanına kavuşur. Bu tür performans değerlendirme uygulamalarında geri bildirimler çalışanları ve yöneticileri aydınlatır ve her iki tarafın da birbirlerinin beklentisinin farkında olmasını sağlar. Değerleme sonrasında ortaya çıkan eğitim ihtiyacına yönelik katkılar ve diğer unsurların uygulanması sayesinde çalışan personellerin işlerine

daha sıkı sarıldıkları ve daha gayretli iş yapma seviyelerinin yükseldiği gözlenmektedir. Performans değerlemeler sonucunda oluşan bilgiler eleman seçme ve işe alma süreçlerinde de işe yaramaktadır. Bu süreçlerin ve yöntemlerinin geçerliliği test edilerek insan kaynakları planlamasına katkı sağlanır. Performans değerlendirme, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için de yararlı veriler sağlar (Uyargil, 2015: 214).

Performans yönetimi değerlemenin organizasyonlara sağladığı yararları kısaca şöyle özetlemek mümkündür;

- Performans değerlemesi uygulamaları uygulamanın yapıldığı organizasyon ve çevresi ile ilgili yönetim kademesine önemli bilgiler vermektedir. Yönetim kademesi çalışanları ile ilgili detaylı bilgilere sahip olur
- İşten beklenen çıktılar ile elde edilen sonuçların önceden belirlenmesi üst yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesini sağlar.
- Performansla ilgili ortaya konulan çıktılar çalışanların kendileri ile ilgili bilgi sahibi olmalarına olanak tanır ve çalışanlar buna göre kendilerine yön verebilirler.
- Çalışanların olumlu geri bildirimlerde iş doyumunu ve işe olan aidiyet duyguları artar.
- Çalışanın işletmeye olumlu katkılarının olduğunu bilmesi iletişimi güçlendirir
- Personel ve üst yönetim arasında ikili iletişimin kuvvetlenmesi kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi için olumlu olarak görülür. Bu şekilde anlaşmazlıkların azalması ve tüm personelin kendi işine odaklanması sağlanabilir.
- Performans değerlendirme görüşmelerinin düzenli şekilde yapılması ile iş veriminde ve kalitede artış görülür. Sorunların önceden belirlenebilmesi üretim aşamasında verimliliği ve kaliteyi beraberinde getirir.

- Profesyonel kriterlere bağlı olarak uygulanan performans değerlendirme çalışmaları sonunda elde edilen verilerin çalışanlara aktarılması onların iş ile ilgili becerilerinin gelişmesine yardımcı olur.
- Personelin maaş kriterlerini yaptıkları işlere göre belirlemek ve başarılı olduklarına onlara ek teşvikler vermek performans değerlendirme ile mümkün hale gelmektedir.
- Görevde yükselme kararlarının verilmesi performans değerleme sonuçları ile daha kolay ve uygun olabilecektir.
- Personelin yaptığı işte elde ettiği başarılarla ilgili bilgilendirmesi kolaylaşır.
- Tüm bu yararlardan sonra organizasyonlarda sistematik olarak yürütülen performans değerlendirme süreçlerinin amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:
- Çalışanların kendileri ve görevleri ile ilgili somut bilgiler öğrenmek,
- Çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla farklı düşüncelere fırsat vermek,
- Çalışanların iş verimliliği ve iş doyumunu çoğaltmak ,
- st yönetim ve çalışanların birbiri ile uyumlu beklentiler içine girmelerini sağlamak ve belirsizliği gidermek,
- Performansın devamlılığını sağlamak,
- Ücretlerin belirli bir kritere göre belirlenmesini sağlamak ve ödül mekanizmasının çalışmasını sağlamak,
- Performansla ilgili en alt düzeyin belirlenmesi ve buna göre düşük performansa sahip olan çalışanların sorunlarını belirlemek ve üzüm yollarını aramak,
- alışan kişilerin işlerine ve kaliteli üretime odaklanmasını sağlamak,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilmek ve buna yönelik programlara veri sağlamak,
- Yönetişim becerilerinin gelişmesini sağlamak,

- Çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim süreçlerinin gözden geçirilmesini sağlamak ve takım çalışmaları ile verimliliği artırmak,
- Üst yönetim kademesi ile personel arasında iletişimi artırmak ve çalışanların en uygun işlerde çalışmalarını sağlamak ve işletme hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında bağ kurmak (Barutçugil, 2.12.2017).

2.6.5 Ödüllendirme

İnsanlar özel yaşamlarındaki gibi çalışma yaşamlarında da farklı hediyelerle mutlu olmaktadır. Ödüllendirme veya takdir görme isteği insanların yaratılışında olan bir istektir. Bu çalışanları mutlu etmekte ve işyerindeki motivasyonu artırmaktadır. Organizasyonlar mali güçleri ve kurumsal kültürleri çerçevesinde farklı ödül mekanizmaları geliştirmekte ve bunun için bütçeler oluşturmaktadır.

İnsan kaynaklarını yönetme, bu kaynakların sahip oldukları becerileri yönetme gibi konular insan kaynakları yönetimi süreçlerinin asıl konusunu oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalara göre becerilerin yönetilmesi konusunda yüksek düzeyli başarı elde eden kurumların çalışanlarına daha iyi ücretlendirme imkanı sundukları ve çalışanların da daha çok iş doyumunu elde ettiklerini göstermektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ürün ve hizmetlerdeki kalite artmaktadır. Bu insan kaynaklarının yönetilmesi sırasında ödüllendirmenin ne denli önemli olduğunu gösteren güzel bir örnektir. Çalışan maaşlarının adaletli bir şekilde belirlenmesi için gerekenlerin yapılması personelin işyerindeki huzurunu da olumlu yönde etkilemektedir. İnsanlar eşit işe eşit ücret ödeyen, kişiler arasındaki farkları tespit eden, yükselme için eşit şartların sağlandığı işletmelerde çalışmak istediklerini ifade etmektedirler.

Yetenek yönetiminde başarıyı elde eden şirketlerin adil ücretlendirme konusunda da olanaklarının geniş olduğu çalışanlarına iyi davrandığı tespit edilmiştir. Genel olarak ödül demek sadece ücret ve primden ibaret olduğu zannedilmektedir. Ücret sistemlerinin, işletmenin iş gerekleri ve çalışan özelliklerine göre ücretlendirmeye dair amaçlar doğrultusundaki politikalara göre ücret yapılarının uygun olması gerekir. Bununla birlikte bir işletmede görev yapan tüm çalışanların ortaya konulan kararlara katıldığı durumlarda

işletme tarafından belirlenen ücretlerin çalışan özgüvenini yükselttiği ve çalışanların bu durumu kendilerine güçlü bir ödül şeklinde algıladığı da gözlenmiştir.

Bununla birlikte ödüllendirme sırasında kişilerin kişilik özellikleri ve sosyal durumlarına göre de değerlendirme yapmak gerekmektedir. Genel olarak ödül iki ana başlıkta ele alınabilmektedir. Bunlar maddi ve manevi (sosyal) ödüllerdir.

Manevi (sosyal) ödüller, üst yönetim tarafından yazılı ya da sözlü olarak verilen ve çalışan kişiyi işinde gösterdiği başarıdan dolayı takdir ve tebrik etmek gibi ödüllerden oluşur. Maddi ödüller de maaş ve ücretlerde artışlar, ekstradan ödenen ücretler veya primler olarak özetlenebilir.

Ödüllendirme ile ilgili süreçlerde yapılacak küçük hatalar işverenin çalışan gözündeki değerini ve güvenini zedeler. Bu durum işi ile ilgili daha yetenekli olan kişilerin kurumsal aidiyet duygularına zarar verebilmekte ve dolayısıyla performans ve verimliliğe etki edebilmektedir.

2.7 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurum Kültürünün Önemi

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

Organizasyonların buldukları çevrenin yapısı, paydaşların doğru belirlenmesi ve konumlanması, sermaye dinamiği, teknolojik gelişmeler ve ürün ya da hizmetlerin sunulduğu pazarın yapısı işletmenin geleceği ile ilgili önemli kriterleri ortaya koymaktadır. Günümüz işletmelerinde üst yönetim kadrosu iş akış süreçlerini bizzat kontrol etmek ve her bir çalışan ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmak istemektedir. Kişilerle ilgili detaylı bilgilere sahip olunması yöneticilere önemli bilgiler vermektedir. Bu yüzden üst yönetim kademesindeki

kişilerin işle ilgili detaylı tanımlamaları oluşturmaları ve kurum kültürü ile ilgili değerleri belirlemeleri büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları rolünü toplumun değerlerine göre uyarlama gereğini duymalı ve tarafların ortak noktasında kurum kültürünü şekillendirmeye çaba harcamalıdır (Erdoğan, 2007: 221).

İnsan varlığı organizasyonların en önemli kaynağı durumundadır. Bugünkü deyimi ile işletmelerin en önemli sermayesi insan sermayesi olmaktadır. Üst yönetim kademesi işletmede meydana getirilen örgütsel kültür ile çalışanlarla iletişim kurabilir ve onları dışarıdan gelecek olan etkilere karşı koruyabilir. Kurumsal kültürü, işletmenin çalışanları ile işletmenin irtibatındaki kurumlar arasındaki erişimi ve iletişimi sağlayam ortak değerler bütünüdür. Değerler kabul görmüş kıstaslar, ölçüler ve onlara yol gösteren işaret ve normlar olarak insanların arzularına dayalı davranışlarını belirlerken, normlar ise belirli bir grubu içine alan tipik veya kabul edilebilir davranış biçimleri olarak da ifade edilebilir (Torlak, 2008: 115).

Kurum kültürü kavramı değerlendirildiğinde öne çıkan kavramın değerler kavramı olması söz konusudur. İş sadakati ve değerler kavramı birbiri ile yakın ilişkili olan iki kavramdır. Çalışanların değerler kavramını içselleştirmesi ne kadar yüksek düzeyde olursa o kadar iş doyumunu elde etmeleri sağlanacaktır. Çalışanların içselleştirmedeği bir kurum kültürü işletmeye olan sadakatin az olması anlamına gelmesi açısından önemli ve tehlikelidir. Kurum kültürü kendi başına oluşan bir kavram değildir. Her bir yöneticinin bu konuda yapması gerekenler bulunmaktadır.

Değerler kavramının ortaya koyduğu kurum kültürü organizasyonların yönünün belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır. Kurum kültürünün en önemli taraflarından biri iş yaşamında ve özel yaşamda insanlara yön verebilmesidir. Bu bağlamda her çalışan kendi üstüne düşen görevleri yerine getirip getirmediğinin farkında olmaktadır. Kurumlar bir vizyona sahip olarak hedeflerini belirlerler. Bu vizyon etrafında her bir çalışanın çaba göstermesi kurum kültürünün oluşması için gereklidir.

Hedeflere ulaşma noktasında kurumsal kültürün büyük paya sahip olacağı göz ardı edilmemelidir. Böylelikle işletmelerin yeni hedefler belirlemeleri ve buna

yöelik olarak yeni çalışmalar içine girmeleri mümkün olacaktır. Hedefler başarıldıkça ortaya çıkan başarı organizasyonda emeği olan herkes tarafından paylaşılır ve bu durum ivme kazanır. Bu büyümede istikrarın sağlanması durumunda da işletme kendi sektöründe lider koruma ulaşabilmektedir. Bu istikrar bir süre sonra markaların doğmasına neden olmaktadır.

- Kurum kültürünün alt boyutları ile ilgili aşağıdaki gibi bir sıralama yapmak mümkündür;
- İşletmenin sahip olduğu geçmiş deneyim,
- İşletmenin sahip olduğu inanç ve değerler,
- İşletmede kabul edilen ve işletmeyi anlatan hikayeler,
- İşletmede bir kod gibi kabul edilen sözler ve sloganlar,
- İşletmedeki gelenekler, tören ve adetler gibi kalıplaşmış davranışlar.

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

Kurum kültürü, işletmelerde 4 ana fonksiyonu yerine getirmektedir. Bunlar;

- - İşletme çalışanlarına kurumsal bir kimlik kazandırır: personelin kurumu ile özdeşleşmesi ve kendi varlıklarını ve geleceklerini işletmenin geleceği olarak görmesi kurum kültürü ile mümkündür.
- Çalışanların ortak sahiplenme duygusunu pekiştirir: Çalışanlar kolaylıkla kolektif bir şekilde kendilerini organizasyon hedefleri için adayabilirler ve yüksek seviyeli bağlılık duygusuna sahip olurlar.
- Sosyal açıdan kararlılık sağlar ve geliştirir: Çalışanlar çok yüksek düzeyli bağlanma ve kurumsal bakış açısıyla yaptıkları işe ve kurumsal amaçlara odaklanırlar. İşletmede bulunan sosyal denge sistemleri kararlı bir şekilde gelişmesini sürdürür.

- Çalışanların davranış ve tutumlarını çevresine duyarlı ve uyumlu şekilde uyarlar.
- Bu fonksiyonları ile değerlendirildiğinde kurumsal kültürün sosyal bir tutkal olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2004: 209).

Kurum kültürü, esas olarak ahlaki kuralların oluşturduğu temeller etrafında şekillenen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmedeki kurallar ve işletmeyi meydana getiren çekirdek organizasyon çalışanları tanımlarken, kurumsal kültür kavramı işletmeye özel olan değer yargılarını ve diğer işletmelerde olmayan ve diğerleri tarafından kopyalanamayan özellikleri tanımlamaktadır. Bu şekilde işletmeler diğerlerinden farklı yönlerini ortaya koyarak başarılı olma sürecini devam ettirebilir.

Kurumsal kültür kavramının işletmeler üzerinde bazı sınır koyucu özellikleri de bulunmaktadır. Bu kavram, karşılıklı etkileşim, şeffaflık, doğruluk ve güven duygusu içinde takım olmaktan bahsetmektedir. Bu durumun tersine engel olucu kurumsal yapının bulunduğu işletmelerde görülen bazı özellikler de şöyle sıralanabilir:

- Yönetim kademesinde bulunan kişiler çalışanlarına güvenmez. Bunun sonucunda da sağlıklı bir iletişim zemini oluşamaz.
- Çalışanlara yetki devri söz konusu değildir. Buna bağlı olarak çalışanlar gerçek performanslarını gösterme fırsatı bulamazlar.
- İşletme veya yapılan işlerle ilgili yenilik ve değişiklik istekleri yönetim tarafından olumlu karşılanmaz.
- Ekonomik hedefler ve ölçüler öncelikli değerlendirme kriterleridir.
- İşletmedeki çalışanların birbirlerine güvenleri ve saygıları en düşük seviyededir.
- İşletme içindeki bürokrasi gereğinden fazladır ve bu durum iş süreçlerini yavaşlatır.
- Yönetim kademesinde bulunan kişilerin çalışanlarla iletişim kurması, belirli konuları onlarla tartışması söz konusu değildir.
- Kazan ya da kaybet anlayışı ile yıkıcı rekabetçi ilişkiler yaşanır.

- Çalışanlar arasında suçlama, dedikodu yaygınlaşır bazen hoş görülür ve hatta cesaret ortamı bulur (Barutçugil, 2004: 210).

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

İşletmelerde görülen engelleyici kurum kültürü kavramı genellikle tek taraflı olmamaktadır. Bu bağlamda çalışanlarla ilgili olan bazı olumsuzluklardan bahsetmek mümkündür. Çalışanların yöneticilere ya da işletmeye karşı yapması gereken görevlerini yerine getirmemesi durumunda da kurumsal kültür zarar görebilmektedir. Çalışanlar tarafından ortaya çıkan engelleyici kurum kültürü ile ilgili aşağıdaki gibi bir sıralama yapmak mümkündür;

- Çalışanlar yönetici kademesinde bulunan kişilere iş ya da görevleri bağlamında değil iletişim kurduğu kişinin ünvanı bağlamında davranırlar.
- Yöneticiler işveren olarak algılandığı için çalışanlar bireysel görüşlerini ifade etmekten çekinmektedirler.
- Çalışanlar kurum içinde ortaya çıkabilecek bazı olumsuz durumları yöneticilerinden önce kendi arkadaşları ile paylaşma eğilimine girerler. Bu durumda sorunu yöneticilerine de anlatmışçasına işlerine devam ederler.
- Mesai saatleri içinde maksimum verim elde etmek yerine yeterli olacak kadar verim elde etmeyi düşünürler. Genel olarak işe başlamanın üzerinden zaman geçtiği kişilerde bu durum görülmektedir.
- Kurumsal verimin artırılması adına yönetim kademeleri tarafından ortaya konulan değişime direnç gösterilir ve eski düzen ısrarla korunmaya çalışılır
- Performans temelli sistemlerde yüksek performanslı kişilerin kışkırtılması söz konusu olmaktadır. Bu tür kişilerin dışlanmaları ve hatta bazı yöntemlerle engellenmeleri bile söz konusu olabilmektedir.

- Çalışanlar işletmede üretim süreçlerinde tutumlu olmak yerine birim maliyetleri artırma pahasına çaba göstermezler.

İnsanlar yaşamak için gerek duydukları parayı kazanabilmek için çalışmak zorundadır. Bu bağlamda yapabilecekleri işlerle ilgili başvurular yaparak çalışmaya başlarlar. İş görüşmesinde işveren tarafından kendisine sunulan tüm şartları da kabul ederler.

İşe başlama ilk etapta işletmede kendisinden önce işe başlamış olan kişileri tanıma ve çalışmalarını takip ederek işi öğrenme süreci ile başlamaktadır. İşletmede iletişim kurduğu kişilerden elde ettiği verilerle kurum hakkında kendi kafasında bir şekil oluşturur. Bu durum kurumsal kültürün temelini oluşturmaktadır.

Yönetim kademesindeki kişilerin çalışanların sadece işyerindeki çalışmaları ile değil onların kişisel sorunları ile de ilgilenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin işyerinde verimliliği sağlamak için çalışanların sahip oldukları sorunları kısa sürede ve kaynağında çözmek gibi önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanların da iş görüşmesi sırasında söz verdikleri gibi kurumun yanında olması ve yaşanacak olan sorunları işine en alt seviyede yansıtması beklenir. Hem yönetim kademesi hem de çalışanlar için temel dayanak noktası insandır. İnsanlar bir arada oldukları sürece güçlü, başarılı ve verimli olabilirler. Ortaya çıkabilecek bütün sorunlarda birlik olmak ve takım çalışması ile bu sorunları aşmak kurumsal kültürün oluşmasını ve pekişmesini sağlamaktadır. Bu noktada her iki tarafı bir araya getirecek olan yapıştırıcı kavram da insan kaynakları yönetim sistemi uygulamalarıdır.

İşletmeler birbirinden çok farklı değerleri olan, farklı kültürlerden gelen insanlarla var olmakta ve varlıklarını sürdürmektedirler. Bu tür organizasyonlarda yönetim kademesinde bulunan ve işe alımlara karar verecek olan kişiler kendi kişisel değerleri ile uyumlu kişileri almayı tercih etmektedirler. Bu noktada insan kaynakları politikalarının önemi artmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının kullanıldığı kurumlarda işe alım süreçlerinde farklı yaklaşımlar ortaya konur ve ihtiyaçlar belirlenir. Belirlenen bu ihtiyaçlara göre çalışan profilleri şekillendirilir.

Bu şekilde insan kaynakları yönetimi süreçlerinin uygulanması kolaylaşır. Fonksiyonel insan kaynakları yönetiminin yanında liderlik de kabul edilen bir kurumsal kimlik oluşturur. Kurumsal kimliğin ortaya konulması sürecinde yönetici liderlerin atması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Lider ve yönetici konumunda bulunan kişilerin hemen her konuda birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Çalışanlarla bir arada olmaları ve güvenli bir iletişim ortamı kurmaları gerekmektedir.
- Çalışanların sahip oldukları bireysel yeteneklerin ortaya konulması konusunda onları teşvik etmek gerekmektedir.
- Çalışanların yaptıkları ve göz ardı edilebilecek, hayati olmayan kusurları hoşgörü ile karşılamak ve bu hataların onlar tarafından anlaşılmasına olanak sağlamak gerekmektedir.
- İletişim süreçleri her iki tarafı da kapsayacak şekilde engelsiz olmalıdır. İletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesi için geç kalınmamalıdır.
- Yönetim kademesindeki kişilerin çalışanların sahip oldukları sorunları periyodik olarak dinlemeleri ve samimiyetle çözüm aramaları gereklidir.
- İlginç ve yararlı görülen fikirler mutlaka desteklenmelidir. Yararlı olmadığı düşünülen düşüncelerin bile kısa sürede reddedilmemesi gereklidir. İşe yarasın veya yaramasın ortaya fikir atan her bir çalışan tebrik edilmelidir.
- İşyerindeki farklı gruplar ve takımlar arasında kopukluk yaşanmasına izin verilmemelidir.
- Hedeflenen kurumsallık için yararlı olan kurum kültürünün oluşması için uygun ortamlar desteklenmelidir (Barutçugil, 2004: 211).

Kurumsal kültürün aktarılmasının yolları;

Kurum kültürünün kuruma olan olumlu etkilerinin yanında bu kültürün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi insan kaynakları birimleri ile sağlanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu temel değerleri aktarma yolunun doğru olarak belirlenmesi çalışanların sağlıklı bir şekilde motive edilebilmesi ve örgütsel verimliliğin artması için önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün işe

yeni başlayan kişilere aktarılabilmesi sürecinde bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır;

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

Rol Yönetimi: İşe yeni başlayan kişiler için yeni karşılaşacakları durumla ilgili verdikleri tepkilerdir. İşe yeni başlayan kişilerin ilk döneminde gösterdikleri tepkiler genellikle eski çalışanlarla aynı olmaktadır. Diğer bir deyişle işletmede yewni dahil olan kişilerle halihazırda işe devam eden kişilerin aynı durumlar karşısında aynı tepkiyi göstermeleridir (Torlak, 2008: 117).

Diğer bir yöntem de, organizasyon yeni dahil olan kişilerin kendiliğinden belirli tepkiler üretmeleridir. İşe yeni giren kişilerin işyerinde bulunan davranış biçimlerine ve değerlere uygun olmaları için bir öngörü sahibi olmaları söz konusudur (Torlak, 2008:117). Bu şekilde herkes tarafından sahiplenilen kurum, hedeflenen başarılı sonuçlara doğru yol alır. Kurumsal kültüre sahip olunması ve kabullenilmesi durumunda organizasyonu meydana getiren herkes tüm değerleri ile yapıyı sahiplenmeye çalışmaya başlar (İzgören, 2007: 220).

Organizasyonlar önceden belirlenen iş etiği ilkelerini çalışma süreçlerine dahil ederek bir kurumsal kültür oluşturmak için çaba gösterirler. İş etiğine sahip değerlerle örgütsel kültürün oluşturulması için 3 ana unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Ben yerine biz denilmesi ve bu bilinçle bir kurumsal kültürün oluşturulması,
- Çalışanların sahip oldukları sorumlulukların bilinci ile hareket etmesi ve her bir çalışanın işletmedeki davranış ve tutumundan sorumlu tutulması,

- Sorumluluk bilinciyle bütün çalışanların özenli, kontrollü ve iletişime açık olması (Barutçugil, 2004: 223).

İş etiği ve kurumsal kültür pek çok açıdan iç içe geçmiş iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeye özgü değerler uygulamaya konduğunda işletmenin kültürü haline gelirler. Konuyla ilgili çalışmalarda görülmüştür ki çalışma yaşamında ortaya çıkan bazı sorunları çalışanlar görmezden gelebilmektedir. Örgütsel aidiyet duygusunun güçlü olmasından kaynaklanan bu durumda işletmenin kayıpları da az olur. Kimi işletmeler rekabet içinde oldukları diğer firmaların gerisine düşmemek adına güçlü bir işletme imajı oluştururlar ve yaşadıkları sorunları dışarıya yansıtmazlar.

İşletmeler iş etiği kurallarına uymaya çalışırken karşı karşıya kaldıkları olumsuz durumlarla ilgili tekrarlanmaması çabası içine girerler. Rekabet ortamında çalışanlara sağlıklı bir çalışma ortamının sunulması ve rekabetçi bir çalışma sisteminin oluşturulması için iş etiğine sıkı sıkıya bağlanmak gerekmektedir. Bu etik değerler giderek kurumsal kültüre dönüşecekler ve işletmeyi uzun vadede kaliteli ürün ve hizmet üretmeye yöneltecektir.

Örgütsel olarak etik kurallara sahip olan kuruluşların sahip oldukları özellikler şöyle sıralanabilir;

- İşletmede görevli çalışanların düşünceleri işletmenin düşüncesi olarak kabul edilmektedir.
- İşletmeler, politikalarını ve etik değerlerle ilgili kurallarını belirlerlerken karar sürecinde çalışanlarını da işin içine katarlar.
- İşletme etik değerleri arasında adalet, eşitlik ve dürüstlük gibi insani değerler mutlaka bulunmaktadır.
- İşletmede bireysel sorumluluklar önemsenir. Çalışanların sorumlulukları üstlenmeleri sırasında örgütsel çıkarları da göz önünde bulundurmaları beklenir.
- İşletmenin sahip olduğu kurumsal hedeflerin çevre ile uyumlu olması gerekir.

- Etik kuralları benimseyen ve bunlara uyan kurumlar kurum içerisinde ve dışarısında iletişime geçtikleri paydaşlarla (ortak, hissedar, müşteri gibi) sağlıklı ve etkili bir iletişim sistemi kurabilmişlerdir.
- İşletme için etik davranış olarak belirlenen kurallar işletme yönetim kademesindeki kişiler için de geçerli olarak değerlendirilir.
- Etik kurallara uyum gösteren kurumlar adaletli karar alma konusunda ısrarcı olmaktadır. Yazılı olarak koydukları etik kurallara azami derecede uymak için çaba gösterirler.
- Temel etik kurallara göre, personelin iş ile ilgili verecekleri kararlardan bireysel olarak sorumlu tutulması konusu vurgulanmaktadır.
- Etik kurallara riayet eden işletmeler faaliyetlerini işletme menfaatlerine yönelik edinimler olarak görürler. Bu işletme menfaatleri çalışanlarının yüksek değer oluşturmasıyla meydana çıkmaktadır (Bingöl, 2004: 23).

Verimlilik: Etik kurallara uygun olarak çalışmalarını sürdüren ve işlerini büyüten şirketler ürün veya hizmetlerinin satılması sırasında ve sonrasında yüksek düzeyde memnuniyet oluştururlar. Müşterilerin süreçten memnun olmaları işletmenin motivasyonunu da artıran bir özellik taşır.

Sorumluluk: Hem yönetim kademesi hem de alt kademedeki çalışanlar iş etiğine sahip olduğu için karşı karşıya kalacakları olumsuzluklarda kendilerinden beklenen hareketleri gerçekleştirmek konusunda tereddüt etmezler.

İletişim: İşletme çalışanları iş etiği anlamında farklı ve çelişki içeren konularla karşı karşıya kaldıklarında açık olmayı seçerler ve sorunu çözmek için şeffaf bir iletişim yöntemi benimserler.

Rekabetçi Üstünlük: İşletme personelinin etik kurallara bağlı şekilde çalışmaları işletmedeki ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini artırır, maliyetleri düşürür ve performansı üst seviyeye taşır. Böylece hedeflere ulaşmak konusunda önemli bir adım atılmış olur (Barutçugil, 2004: 224).

Olumsuzluklardan Kaçınmak: Etik kurallara uyma bilincini geliştirmiş olan şirketler, şirkete karşı ortaya çıkabilecek kanuni olumsuzluklardan ve sektördeki haksız rekabet suçlamalarından kaçınır. Müşterilerinin hatalı ürün ve hizmet suçlamalarından, oluşabilecek birçok iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi

sorunlardan, ayırıcılık, taciz gibi çeşitli dava konularından, devletin, sendikaların ve çevre örgütlerinin olumsuz olabilecek baskılarından kendilerini uzak tutarak çıkarlarını kollayabilirler (Bingöl, 2004:23).

2.8 İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan kaynakları yönetiminin önemli hale geldiği, çalışanların özlük haklarının olabildiğince karşılandığı, işletmeler için insanın önemli ve vazgeçilmez bir duruma geldiği günümüz organizasyonlarında teknik gelişmelere bağlı olarak insan gücünün yerini makine ve teknolojik cihazların olması önemli bir değişimi ortaya koymuştur. Bu değişim literatürde "insan kaynakları çağı" şeklinde adlandırılmaktadır (Öğüt, 2001: 73).

20.ci yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi devrimi ile beraber makineleşmenin ve teknik cihazların insanların yerini almasına bağlı olarak insan gücünün artık eskisi kadar önemli olmadığı düşünülür olmuştur. Ancak insanların makineleri kullanabilecek yegane kaynak olmaları bu süreci yavaşlatmış ve insan sermayesi kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır.

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

H. Mintzberg'e göre strateji hem gelecek planları hem de geçmiş dönemde uygulanan modelleri kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. O'na göre "gerçekleşen" strateji "geçmişteki uygulamalardan ortaya çıkan örneklerdir" ve "tasarlanan" strateji de kendi alanında üstün olabilmek için gelecek planlamasına göre tasarlanan planlardır (Bayat, 2008: 70). Strateji yönetim bilimsel açıdan ele alındığında klasik bir tanımlama ile örgütsel amaçlara

ulaşabilmek için üst yönetim kademesinin yapacağı çalışmaları belirleyen ve uzun dönemi kapsayan bir planlama şeklinde açıklanmaktadır (Bayat,2008: 70).

İngiltere'de 18. yüzyılın ortalarından itibaren başlayan ve hızla bütün dünyaya yayılan endüstri devrimi sonucunda makineleşme ve kitlesel üretim artmıştır. Bu aşamada işgücü ucuzdur ve çokça bulunmaktadır. Bu nedenle bu dönemde insan kaynağına yönelik olarak bir koruma ve kollama çabası görülmez. İnsan kaynakları yönetiminin bir uzmanlık alanı olarak ele alınması ile ancak 1900'lü yıllara gelindiğinde mümkün olmuştur. 1885 yılında yönetim bilimi ile ilgili çalışmalar yapan Taylor, çalışan personelin daha etkili bir şekilde çalışmasının yöntemleri ile ilgili tanımlamalar yapmış ve bu işletmelerdeki verimliliği artırmıştır (Aldemir, 2001: 6-7).

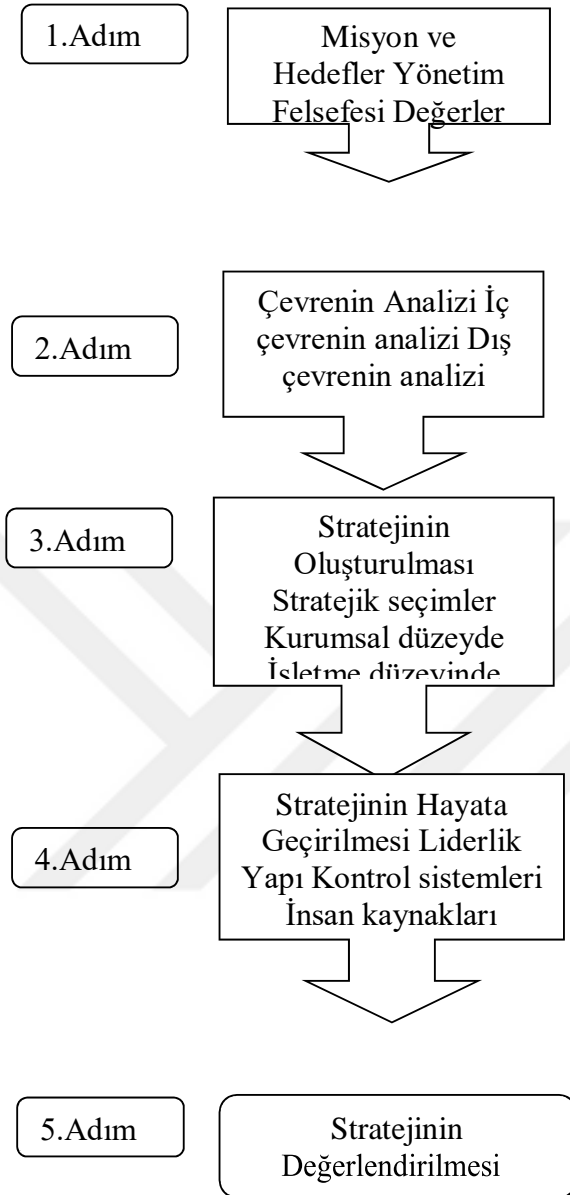
21. yüzyıla gelindiğinde ise organizasyonlar o güne kadar görmedikleri dönüşümleri çok hızlı bir şekilde çok kısa bir sürede yaşamak zorunda kalmışlardır. İşletmeler bu sürece kadar benimsedikleri yönetim anlayışlarında binlerce yıllık Roma ve Hristiyan kilisesi hiyerarşik yapısını kullanmışlar ve tüm işletme süreçlerini buna göre şekillendirmişlerdir. Ancak içinde yaşanan dönemde teknolojik gelişmelerin büyük bir hızla işletmeleri ve insanları değiştirdiği göz ardı edilmemiş ve tüm organizasyonlar kendisini güncellemek zorunda kalmıştır. Örgütler ve işletmeler ayakta durabilmek için teknoloji ile ortaya çıkan bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Bu noktada şirketlerin içinde buldukları piyasada rekabetçi olabilmek ve üstünlük sağlayabilmek için değişime öncülük yapmaktan başka çareleri kalmamıştır (Barutçugil, 24.10.2016).

Performansını artırmak isteyen tüm şirketler belirli stratejilere bağlı olarak hareket etmek zorunda kalmaktadır. İçeride veya dışarıda etkileşime geçtikleri tüm paydaşlarla uyum içinde geliştirilmesi gereken stratejiler aynı zamanda onları iyi birer takipçi durumuna getirmiştir. İşletmeler çevresinde olan biten her bir değişimi yakinen takip etmek ve buna göre planlama yapmak zorundadır. Paydaşlarının yanı sıra rekabet içinde oldukları diğer şirketleri de göz ardı etmeden planlamaların yapılması zorunluluk haline gelmiştir. Şirketler bu şekilde stratejik yönetim anlayışı içinde hedeflerine ulaşabilmekte ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmektedirler.

Yapılan çalışmalar stratejik yönetim anlayışının birbiri ile ilişkili 3 ana değişkeninin birbiri ile uyumlu olmasının gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Bu 3 değişkeni; üst kademe değerleri, çevresel koşullar ve elde bulunan kaynaklar şeklinde sıralamak mümkündür. Bununla birlikte stratejik yönetimin, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerine bakarak, tüm dış kaynaklı risk ve imkânların da değerlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmalıdır. Çevrede yaşanan olası bir değişiklik, iç ve dış odaklı kaynakların yakından takibi yapılmalı, hedefler ihtimallere göre ortaya çıkabilecek değişiklere hemen uyum sağlayabilsin. Bu nedenle hedeflerin esnek ve olası değişikliklere hazır olması gerekliliği tüm araştırmacılar tarafından da benimsenmiştir (Bayat, 2008: 29).

Stratejik yönetim süreçleri temel anlamda 5 basamaktan meydana gelir. Bunlar;

- Örgütsel yapının sahip olduğu misyon ve hedefler,
- Çevresel bazda yapılan araştırma ve incelemeler,
- Stratejilerin oluşturulması (stratejilerin formüle edilmesi),
- Stratejilerin eyleme dönüştürülmesi,
- Stratejilerin sonuçlarının değerlendirilmesi (Bayat, 2008: 72).



Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Modeli

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

Şekilde görüldüğü üzere 5 adımın belirli bir hiyerarşi ve sıralama içindedir. İlk adımda bulunan “misyon ve hedef” organizasyonun sektör içindeki yönünün belirlenmesi bakımından önemli bir yere sahiptir. Misyon organizasyonun varlık sebebi olarak öne çıkmaktadır. Ortaya konulması kolay gibi görünse de misyonun oluşturulması oldukça zordur. Çünkü misyon, örgütsel aktivitelerin tamamının içinde bulunduğu bir temel olarak görev yapar. Diğer tüm faaliyetler

örgütün temel yapı taşı konumunda bulunan misyon etrafında şekillenmektedir. Örgütsel yapının her bir noktasında bu temel değerlere atıf yapılmaktadır.

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

Strateji oluşturma adımında ortaya konulabilecek bütün stratejik faktörler araştırılır ve örgütün ulaşması gereken amaçlara erişmek için kullanılır. Bu süreç farklı stratejilerin bir araya getirilmesi ve her birinin ayrı ayrı ancak aynı amaca yönelmeleri amacını taşımaktadır (Yüksel, 2004:19). Bütün bu aşamalarda kurum içi fonksiyonel organizasyonların farklı birimlerle farklı stratejiler geliştirdikleri ve bu stratejileri aynı amaca hizmet ettirmeye çabaladıkları görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, planlama, pazarlama, finans, araştırma geliştirme faaliyetleri de birer fonksiyonel organizasyondur (Bayat, 2008: 72).

Dördüncü adım olarak da ortaya konulan stratejilerin hayata geçirilmesi amacıyla üst yöneticilerin sahip oldukları öngörüler, hedefler ve teknikleri içerir. Bu süreç yöneticilerin liderlik çeşitlerine, organizasyonel yapıya, bilgi ve becerilere, kontrol mekanizmalarına ve insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Tüm bu yapı içinde en önemli boyut liderlik boyutudur. Diğer tüm unsurları peşinden sürükleyen ve hedef koyan liderlik boyutu olmaktadır. Stratejilerin değerlendirilmesi aşamasında faaliyetlerden sonra ortaya çıkacak olan değişim ve verimlilik artışının hedeflenen değişim ve verimlilik ile hangi ölçüde örtüştüğü ile ilgili değerlendirme sonuçları söz konusudur.

Günümüz örgütsel yapılarında teknolojik gelişmelerin önemli derecede etki ettiği değişim ve dönüşümler her anlamda kendisini göstermektedir. Ticari olsun veya olmasın bütün organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için teknik gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Kendi piyasalarında ayakta

durabilmek ve diğer rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için değişime ayak uydurmak gerekmektedir.

Stratejik yönetimin temel unsuru olan lider veya yöneticiler ortaya konacak olan başarılı sonuçlardan en çok pay alan kişiler olurlar. Çünkü liderler ya da yöneticiler ortaya konacak olan bütün stratejik adımları belirler, bu adımların uygulanmasını sağlar ve uygulama aşamasında kullanılacak olan insan kaynaklarını uygun şekilde yönlendirirler. Bütün örgütler bir amacı başarabilmek ve belirli kazanımlar elde edebilmek için kurulmaktadır. Bu kazanımların elde edilememesi durumunda maddi veya manevi kayıpların yaşanması söz konusu olacağı için liderlik önemli bir yönetim unsuru olarak görülmektedir. Örgütsel fonksiyonların sahip oldukları görevleri yerine getirebilmeleri yönetsel bilgi ve beceriyle yakından ilişkilidir.

Geçmiş dönemde organizasyonlarda uygulanan stratejik yönetim ihtiyaç ve kuralları ile günümüzde faaliyetlerini sürdüren organizasyonlarda uygulananlar farklılık göstermektedir. Benzer hedeflere ulaşabilmek için artık çok daha farklı yöntemler, farklı makineler ve bilgiler kullanılmaktadır. Günümüz organizasyonlarında yönetsel başarı için bakış açısının değişmesi gerekmektedir.

Öncelikli olarak organizasyonlarda hangi unsurların katma değer yarattığı konusuna eğilmek gerekmektedir. Organizasyonların başarılı olabilmesi ve gelişebilmesi yalnızca fiziki varlıkların gelişmesi ile olası değildir. Bunun sağlanabilmesi için bünyesinde çalışan insanların sahip oldukları yeteneklerin de fark edilmesi ve bu yeteneklerin doğru şekillerde kullanılması gerekmektedir.

Organizasyonların sahip oldukları insan sermayesini verimli bir şekilde tespit etmesi ve bu sermayenin sahip olduğu yetenekleri geliştirmesi için ortaya koyacakları çaba kurumların organizasyonel yapılarında etkili olabilecek ve alınacak olan stratejik kararlara etki edebilecek insan kaynağı ile ve bu kaynağın yönetilmesi ile mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi örgütsel yönetim süreçlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Çalışanların organizasyonel kapasiteleri ve performanslarının ölçülmesi, onlardan üst düzeyde verim elde edebilmek için gereklidir.

Çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin bilincinde olan yöneticiler kurumsal iletişim, liderlik, sorun çözme yeteneği, kararlara katılma, ekip çalışmasına katkı ve farklılıkların belirlenmesi gibi kavramları üst düzeyde gerçekleştirme becerisine de sahip olurlar. Farklı özelliklere sahip olan pek çok çalışanın birbiri ile uyumlu şekilde çalışmasını sağlamak gibi önemli bir görevi sürdüren yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır

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



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramına Genel Bakış

İşletmelerdeki organizasyonel yapı örgüt olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından önemli sonuçlara yol açan örgütsel bağlılık kavramı çok yönlü olarak ele alınmakta ve konuyla ilgili pek çok disiplini kapsayan net bir tanımlama yapılamamaktadır. Bu durumun asıl nedeni “sosyoloji, psikoloji, toplumsal psikoloji ve örgütsel davranış” gibi birbirinden farklı disiplinlerde çalışmalar yapan farklı araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgili değerlendirmeleri kendi çerçevelerinden yapmaları ve buna göre sonuçlara varmalarındır (Şencan, 1990: 23). Bu nedenle kavrama ilişkin pek çok farklı tanım ve görüş bulunduğu söylenebilir.

Örgüt ve iş gören ilişkisinin sonucunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları iş yerine karşı hissettikleri duygu yoğunluğunu anlatır. İnsanların çalıştıkları işyerinden ve yerine getirdikleri görevlerden memnuniyet duymalarının sağlanması, işletme için en az üretim süreçleri kadar önem arz etmektedir (Uygur, 2009: 12).

İş görenlerin çalıştıkları kurumla oluşturduğu güçlü bağların sürekli olması ile örgüt bağlılığın oluşmasından söz edilebilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanlarla işverenler arasında ilk kurulan ilişki ücret ilişkisi belirli bir süre sonra güven temelli ve soyut bir duygu temeline dayanmaya başlamaktadır. Bununla bağlantılı olarak uzun süre aynı kurumda görev yapan kişiler kurumun değerini kabul eder ve kurum çıkarlarını kendi çıkarı gibi görmeye başlar (Bozkurt, 2013: 121).

Örgütsel bağlılığın organizasyonda görev yapan kişilerin içinde buldukları yapıya karşı en yüksek düzeyde duygusal bağ kurmaları şeklinde açıklanması mümkündür. İşgörenlerin yoğun bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları işletmelere samimi bir şekilde emek verdikleri görülmektedir. Bu tür çalışanlar kendi kendine, dışarıdan herhangi bir güdülemeye ihtiyaç duymadan işletmesine

en yüksek düzeyde faydalı olabilmek için çaba göstermektedir. Örgütsel bağlılık kendi kendine oluşmamaktadır. Bu duygunun oluşabilmesi için çift taraflı ve güven temelli bir bağ olması gerekmektedir. Temelinde çalışanın iş etiği düşüncesi ile başlayan ilişki, süreç içinde kurumun da çalışana karşılık vermesi ile örgütsel bağlılığa dönüşür.

Çalışanlar bağlamında ele alındığında organizasyonun sahip olduğu amaçlara bağlı olarak örgütsel bağlılığın ortaya çıkması beklenmektedir. Örgütsel bağlılıkta, örgüt üyelerinin kurum tarafından belirlenen hedeflere, faaliyetlere ve çalışmalara gönüllü olarak katıldıkları görülmektedir. Çalışanın bu noktaya gelmesi gönüllülük esası ile sağlanmaktadır (Durna, 2005: 210).

Çalışanların ve üst yönetim kademesinin birbirlerinden karşılıklı olarak güven talep etmesi ve güven elde etmesine bağlı olarak soyut bir bağlılıktan söz edilebilmektedir. Organizasyon üyelerinin içten gelen bir istekle organizasyona bağlanmaları sonucunda sürekli ve pozitif bir bakış açısına sahip olmaları görülmektedir. İşletmeler bünyelerinde çalışan herkesin örgüt bağlılığının en yüksek düzeyde olmasını ve bu düzeyi korumasını ister. Bu sürecin ilerleyen zamanlarında yöneticiler samimi olarak örgüte bağlı olan ile sadece maddi olarak örgüte bağlı olan çalışanlar arasındaki farkları görebilirler.

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

3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgüt içi iletişim: İlk insandan bu yana iletişim insanlar arasında belirli ihtiyaçların giderilmesi için zorunlu bir kavram olmuştur. Bununla birlikte iletişimin yalnızca insanlara özel bir kavram olmasından da bahsedilemez. Her bir canlı organizmanın birbiri ile çeşitli yöntemlerle iletişim kurduğu günümüz teknolojilerinde tespit edilebilmektedir. Hayvanlar ve bitkilerin yanı sıra maddenin en küçük parçalarının da birbiri ile iletişim kurduğu bilinmektedir.

Bu araştırmanın ana omurgasını oluşturan insan kaynaklarının da iletişim süreçleri ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Bu durum işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. İletişim süreçlerinde yaşanabilecek olası sorunlarda işletmenin tüm dengelerinin alt üst olması söz konusu olabilmektedir. En sağlıklı iletişimi kurmaya çaba gösteren işletmeler için iki önemli unsurdan söz etmek mümkündür. Bu iki unsurun biri mesajın iletilebilmesi diğeri ise mesajın alınabilmesidir. Mesajların verilmesi ve alınması kişiler arasında özel yöntemlerle gerçekleşse de bazı ortak türleri bulunmaktadır. İletişimin türleri ile ilgili aşağıdaki sıralamayı yapmak mümkündür;

- Kişilerarası iletişim,
- Kitle iletişimi,
- Siyasal iletişim,
- Sesli ve görüntülü iletişim,
- Yazılı ve sözlü iletişim,
- Elektronik, dijital iletişim (Gönenç, : 15.12.2017).

Bu ortak türlere ek olarak günümüzde duygudaşlık olarak adlandırılan bir iletişim şekli de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir tür empatik iletişim olarak tanımlanabilecek olan bu iletişim türünde insanların kendisini başkası yerine koyabilmesini ve onun duygularını anlayabilmesini temel almaktadır (Dökmen, 2001: 135). Bir olaya veya duruma kendisinin bakış açısının dışında, başkasının bakış açısıyla bakabilmek, etkili bir iletişim için gerekli temel unsurdur. Davranış bilimi uzmanları ve yaptıkları araştırmalarla karşılıklı iletişimde sözün etkisinin yüzde 7, ses tonunun etkisinin yüzde 38 olduğunu geriye kalan yüzde 55'lik kısmın da beden dili, jest ve mimiklerin en etkili iletişim olduğunu ortaya koymuşlardır. Görüldüğü üzere insan bedeni duygu ve düşüncelerin yansıması gibidir (Cangil,2004: 70). Bu yüzden insanların sözlerden çok mimik ve beden dilinden mesajları aldıkları bilinmektedir. Örgütsel kültürde sağlıklı iletişimin yalnızca çalışanların kendi arasında değil üst yönetimle arasında da kurulması gerekmektedir. İletişim süreçlerinin örgütle ilişkisi olan tüm paydaşlar bağlamında sağlıklı olması örgütsel yapının sağlamlığı için gerekli ve önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde iletişim her durumda en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim süreçlerinin doğru şekilde yapılandırılmadığı ve kopuklukların yaşandığı ortamlarda iş verimi veya çalışma huzurundan bahsedilemez. Bu bağlama örgütsel bağlılığın en önemli etkileyicileri arasında iletişim süreçlerini göstermek yanlış olmayacaktır. Örgütlerde yaşanan problemlerin temelinde iletişim kopuklukları gelmektedir. Bu çalışanların kendi aralarında kurdukları yatay iletişim denem süreçlerde ortaya çıkabileceği gibi çalışanlar ve üst yönetim arasında kurulacak ve dikey iletişim olarak adlandırılan süreçlerde de ortaya çıkabilmektedir. Buna ek olarak informal iletişim olarak adlandırılan ve çalışanların sosyal olarak kurdukları iletişim süreçlerinde de sorunların yaşanması olasıdır.

İletişimle ilgili yaşanan sorunlar hızlı bir şekilde belirlenerek giderilmezse kurumların çöküşüne kadar gidecek etkileri olabilmektedir. Bu durumda işletmelerin tüm çalışanlarının (yöneticiler ve diğer çalışanlar) doğru iletişim kurmanın yolunu öğrenmesi yaşamsal bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar. İnsan kaynakları yönetim bölümlerinin bu konuda özenli çalışması ve periyodik olarak eğitim programları düzenlemesi büyük önem taşımaktadır. Bu programlar ile iletişim süreçlerinde ortaya çıkması muhtemel sorunlar daha başlamadan çözülebilir ve işletmenin performansı yükseltilebilir.

Örgüt ve çalışan iletişimi: Örgüt ile çalışan arasındaki iletişim süreçleri işletmelerin kendi sektörlerinde varlıklarını sürdürmeleri açısından en önemli etkenlerin başında gelmektedir. İşyerinde kurulması gereken iletişimde sorun yaşanması çalışanların üst yönetimle kopuk olması ve kendi aralarında informal iletişim yöntemleri ile iletişim kurma çabası içine girmesi işletme içi iletişimi bozucu rol oynar. Bu durum pek çok sorunun da başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İletişimin sağlıklı şekilde kurulabilmesi ile öncelikle kurumsal aidiyet duygusu gelişir ve kurumun performansı artar.

Çalışanlar arasındaki iletişim: Çalışanların birbiri ile kurdukları iletişim süreçlerindeki bozukluk örgütsel iletişim kanallarını kapatan bir etkiye neden olmaktadır. Böyle bir sorunun yaşanması durumunda iş veriminde düşüş, iş yükünün artması, iş devamsızlığının artması gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Çoğunlukla bu tür iletişim sorunları aynı bölümde çalışması gereken kişileri birbirinden uzaklaştıran bir etkiye neden olmaktadır. Kişilerin işletme ile

arasında önemli bir set durumuna gelen iletişim kopuklukları çalışanların örgütsel bağlılığını azaltarak örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır. Bunun tersi durumlarda da işletmede görevli çalışanlar bir arada hareket etmek istemekte ve örgütsel bağlılığın ortaya çıkması söz konusu olmaktadır (Koçel, 1995: 131).

İş doyumu: İş doyumu çalışanların üzerlerine yüklenen görevler sonucunda elde ettikleri memnuniyet olarak tanımlanabilir. Verilen görevlerde başarılı olmak ve sonucunda bir kazanç elde etmek ve bu kazancın kişinin beklentilerini karşılması ile iş doyumu elde edilebilir. İş doyumu hem işverenin hem de çalışanın elde etmeye çalıştığı yegane kavramdır (Erdoğan, 1996: 32). İş doyumu sonucunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkması beklenir. İnsanlar fiziksel veya ruhsal doyum elde ettikleri her duruma karşı bağlılık duygusu geliştirirler.

Örgütsel güvenin tesisi: İşletme yönetim kademesinin, iş görenlerin performansını artırmak ve çalışma ortamındaki huzuru sağlamak için eşitlikçi ve şeffaf bir ortam oluşturması gerekmektedir. Bu yalnızca sözel olarak değil, fiziki olarak da kurulması gereken bir ortamdır. Çalışanların ne kadar yüksek düzeyde önemseyişinin gösterilmesi önem arz etmektedir. Yöneticilerinin kendileri ile dolaysız, yalın ve etkili iletişim kurduğunu, böylelikle emeklerine değer verildiğini gören çalışanlar, bunu karşılıksız bırakmazlar ve bir süre sonra örgütsel bağlılığa sahip olurlar. Bunun sonucunda çalışanlar performanslarının artması için kendiliğinden çaba göstermeye başlayacaklardır (Demirel, 2008: 179).

Bunun sonucunda işletmedeki yönetici kademesinde olan kişilerle çalışanlar arasında karşılıklı bir sevgi saygı durumu oluşacak ve her iki taraf da birbirine hoşgörü ile yaklaşacaktır. Bu şekilde birlik beraberliğin sağlanması mümkün olacak ve işletme daha ileriye taşınabilecektir. Tesis edilen güçlü iletişim kanalları ile yönetici ve çalışanlar her açıdan olumlu bir çalışma ortamı meydana getirebileceklerdir.

Kurumsal disiplin uygulamaları: Kurumsallaşma; organizasyonların dolaysız olarak iletişim içinde olduğu, üst yönetimin de üzerinde olan sermayedar ve patronlardan bağımsız olarak işlerin yürütülebilmesi için gerekli olan bir kavramdır. Kurumsallık kavramında işletmede görev yapan tüm personel neleri

yapması gerektiğini, ne kadar yapması gerektiğini ne hangi zamanda yapması gerektiğini eksiksiz olarak bilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramıyla birlikte karşılıklı güven temelinde bulunan kurumsal uygulamalarla beraber çalışanların, görevlerini tamamladıkların kendi kendilerini değerleyebildikleri ve bu değerlemenin de adaletli olduğunu bilmeleridir. Bu şekilde kurumsal yönetim uygulamalarının adil olduğunu düşünürler ve pozitif algıya kavuşurlar. Organizasyon içinde her iki tarafın da ortak şekilde kabul ettiği kurallarla yönetilen kurumsal uygulamalar kontrol baskısına gerek kalmadan işlerin yolunda gitmesi sonucunu doğuracaktır. Kurumsal olarak ortaya konan kurallar personel tarafından kabul gördükçe örgütsel bağlılık da artacaktır. Genel anlamda personelin beklentisi, ortaya çıkabilecek insan hatalarında yönetim kademelerinin adil şekilde konuya yaklaşımları olmaktadır.

Terfi: Organizasyonlarda işlevsel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir unsuru olan ve kendi içinde farklılıklar gösteren uygulamalardan biri olan terfi uygulamaları öncelikli olarak iş doyumunu sağlamak üzere pek çok konuya doğrudan etki eden bir yapıya sahiptir. İşletmede, işgörenlerin özveriyle sundukları emekleri, bu emeğin karşılığının adil bir şekilde değerlendirildiği düşünüldüğünde çalışanların yukarıya doğru yükselmesi, emeklerinin takdir edildiğini ve başarıya ulaştığını düşünecektir. Böylece mevcut performans yükselmesine yol açarak işgörenler teşvik edilirken, işyerinde çalışanların kendi kurumlarına olan bağlılıkları arttırılacaktır (Kök, 2006:294).

Kimi araştırmalarda terfi ile ilgili alınan kararların örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı iddia edilse de süreç içinde terfi uygulamalarının adil uygulanmasının çalışan aidiyetini arttırdığı belirlenmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak örgütsel bağlılık da artış gösterecektir. Burada en önemli konu terfi uygulamalarında adaletli olma konusudur. Doğru ve adil terfi uygulamaları işletmelerin performansını artırırken tersi durumlarda ciddi performans sorunlarının yaşandığı bilinen bir gerçektir.

Örgüt kültürü: Kendine özgü kuralları olan ve bu kurallar etrafında faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar ortaya koydukları örgütsel kültür ile kurumsal kimlik oluşturmaktadırlar. Böylelikle çalışanların kabul edebilecekleri ve benimseyebilecekleri bir kurum kültürünün oluşması sağlanabilir. Sonuç olarak

her bir personel kurumun bir üyesi ve bir parçası olmaktadır. Örgüt kültürünün işletmeyi tamamlayıcı özelliği de buradan gelmektedir.

Örgüt kültürü, çevresel algılara göre pozitif değerler üstüne kurulduğu durumda çalışanların bu kültürü benimsemesi de kolaylaşacak ve hızlanacaktır. İşgörenler, işletmelerinde gördükleri, yaşadıkları olumlu hava sonucunda bu kültür kendilerine çekici gelmektedir. Örgüt kültürü zamanla daha da pekişerek, çalışanlara göre işyerleri için kuvvetli bir bağlılık kendiliğinden meydana çıkacaktır (Gülova, 2012: 61). Güçlü bir örgütsel kültür yapısı çalışanları kendisine bağlayacak bir etkiye neden olabilmektedir. Dolayısıyla böyle güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerden ayrılmak da o denli zorlaşacaktır.

Örgütsel adalet: Organizasyonlarda kurumsal yapının ayakta kalabilmesinin yegane unsurlarından biri ve en önemlisi örgütsel adalet kavramıdır. Bir işletmede çalışan kişiler kendisinin adil şekilde yönetilmediğini düşündüğünde aidiyet duygusu kaybolur, örgüte olan bağlılığı ortadan kalkar ve artık sadece işini yaparak maaşını elde etmeye çalışan bir makineye dönüşür. Yöneticilerin çalışanlarına adaletli şekilde yaklaştıklarını göstermeleri gerekmektedir. Adaletli bir yönetim için de çalışma ortamında bazı dengelerin gözetilmesi ve çalışanlardan onay alınması gerekmektedir. Bu dengenin ortaya konulmasında ve çalışanların adalet konusundaki duyarlılıklarının gözetilmesi noktasında üst yönetim kadrosuna önemli görevler düşmektedir.

Çalışanların kendisi için örgütsel adaletin tam anlamıyla uygulandığını görmesi ve kurumda yürütülen bütün tüm faaliyetler için bunun geçerli olduğunu anlamaları, onların örgüte olan bağlılıklarını artıracak ve aralarında çıkacak olası problemlerin çözülmesinde de örgütsel adalete güvenin tam olmasını sağlayacaktır. Sorunların adil bir biçimde çözüme kavuşturulması, işletme yöneticilerine güven ve işletmeye örgütsel bağlılık duymalarında, öncü bir etkisi vardır (Ulukapı, 2014: 771).

Örgütsel yapı içinde adaletli bir yönetim anlayışının varlığını gören çalışanlar için işletmeye ve yöneticilere güvenme örgütsel bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. İnsanın yaradılışında olan vicdan ile başlayan adil olma dürtüsü yaşamsal açıdan önemli bir düzen aracıdır. İçinde bulunduğu kuruma ve kurum yönetimine güvenen kişiler için pek çok sorunun ortadan kalkması beklenir. Bu kişilerin işletmedeki işleyişi daha kolay kabullenmesi ve sürece daha faydalı

katkılarının olması doğaldır. İşletmeye olan bağlılığı nedeniyle bu kişilerin her yerde kendisini savunduğu gibi işletmesini de savunması görülebilecektir.

Yönetici profili: Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan önemli unsurlardan biri de yönetici profili olmaktadır. Yönetici profilini ele almadan önce çalışanların profilinin değerlendirilmesi konunun bütünlüğü açısından önem arz etmektedir. Bazı çalışanlar yönetici kademesindeki kişilerle devamlı bir iletişim süreci yaşamak, onlar tarafından onaylanmak ve beğenilmek isteyebilir. Bazı çalışanların da buna ihtiyacı olmayabilir. Bu tür kişiler için önemli olan yöneticilerle iletişim kurmak değil üretime en yüksek seviyede katkı sağlamaktır. Ancak buna rağmen ürettiği ürün veya hizmetler için zaman zaman takdir edilmek isteyebilirler. Burada bahsedilen ilk türdeki kişiler için iş tanımı ve işin gerektirdiklerinin önceden belirlenmesi ve net çizgilerin olmasından çok yöneticilerin ondan ne istediği önem arz etmektedir.

Çalışanların profili ile ilgili bu kısa açıklamanın ardından yönetim kadrosunun çalışanlarla dolaysız iletişim kurmasının önemli olduğu sonucuna varabiliriz. Yönettiği kişilerle sağlıklı iletişim süreçleri oluşturan, hatır soran, beklentileri önemseyen ve bunu onlara hissettiren ve olası beklentilerini karşılamaya çabalayan yöneticiler için ideal yönetici denilebilir. Adaletli olması, çalışanlarla vakit geçirmesi, tüm çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımları konusunda teşvik edici olan yöneticilerin bulunduğu bir çalışma ortamında örgütsel bağlılığı işlevselleştirmek kolay olmaktadır (Karahana, 2008: 147).

Yöneticiler kendisine bağlı olarak çalışan herkesin sorunlarını anlayabilen ve onların kişilik özellikleri ile yakından tanıyabilen kişilerden seçilmelidir. Çalışanları ile ilgili işlerin takip edilmesi konusunda hassasiyet gösteren, kurumsal değerleri ve kuralları eşit olarak çalışanlarına uygulayabilen; kişisel bilgi birikimini sürekli olarak geliştirmeye çaba gösteren, iş ilişkilerinde ön yargılarından bağımsız olarak karar alabilen, yerine göre hoşgörülü olabilen, kuralları önce çalışanları koruyacak şekilde uyarlayabilen, çalışanları ile sürekli ve dolaysız iletişim süreçleri oluşturabilen, sabırlı kişilerin yönetici olmaları gerekmektedir. Sayılan bu yönetim özelliklerinin büyük bir kısmına sahip olan kişilerin çalışanlar arasında da takdir görmeleri ve sevlmeleri söz konusu olmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlar tarafından seilmeyen ve zayıf yönetim gücüne sahip olanları ise kendisini çalışanlardan daha üstün gören kibirli yöneticilerdir. Bu tarz yöneticiler çalışanları önemsemez ve sürekli hatalar bularak hoşgörülü davranmazlar. Bu yöneticilere karşı iyi görünmenin yegane amacı ast-üst ilişkisi olmaktadır. Bu tarz yöneticilerin organizasyonlara uzun vadede önemli zararları olabilmektedir. Bu yapıdaki kişilerin yönettiği kurumlarda ast ve üst arasında önemli iletişim kopuklukları ortaya çıkmaktadır. Bu bir süre sonra kurum kültürünün de bozulmasına neden olabilmektedir. Tüm bunların olağan bir sonucu olarak ürün ve hizmetlerdeki kalitenin düşmesi, performansın azalması gibi sorunlar baş gösterebilecektir.

Kurumsal yönetim anlayışı: İşletme yönetiminin farklı kademelerinde görev yapan her bir yöneticinin kurumları ile ilgili ortak bir payda etrafında birleşmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin görüş ayrılıklarının en az olduğu durumlarda işletmede uyum ve uzun vadede bunun sürdürülmesi ile kurumsallık varlığından söz edilebilecektir. Olası zıt düşüncelerin ortaya çıkması durumunda dahi kuruma yararlı olabilecek ortak bir paydada buluşabilmek kurumsallaşma için önemli unsurlardan biridir. İşletmedeki hiyerarşik yapıda iletişimin devamlılığı büyük önem taşımaktadır. Bu iletişim kanallarının bir an bile kapanmaması ve iletilerin bozulmaması çok önemlidir.

Kurumsal yönetim anlayışına bağlı kalarak ortaya konulmuş kural, yönetmelik ve değerler kişiler arası düşünce farklılıklarına göre değişmezler ve herkes için aynı şartlarda kabul edilebilir durumda olması gerekmektedir. İş süreçleri ve kurum içi birimler arasında önem arz edebilecek ve kurumsal yönetim anlayışına ters düşebilecek farkların bu yapı içinde olmaması önemlidir. Kurum içindeki bölümler arasında rekabetin verimi yükselten bir etkisi yok ise kurumsal yönetim anlayışının kabul edilmesi zorlaşacaktır. Her birimin başında bulunan birim yöneticileri kurumsal yönetim anlayışı ile hareket etmeli ve kurallara önce kendisi uymalıdır.

Örgütün sahip olduğu kapasiteye göre, emri altındaki çalışanlara dokunan ve işletmenin her bir departmanına destek olan bir yönetim anlayışı ortaya konması, her bir işyerinin hedefinde bulunmalı. Yöneticiler ve yönetimi altındakilerin ortak sorumluluk ve vazifeleri olduğu hallerde de yöneticilere daha büyük vazifeler düştüğü bilinmektedir. İşletmelerde değişik birimlerde

görev alan çalışanların kendilerinin varlıklarında idarecilerin haberdar olduğunun hissettirilmesi elzemdir. Bu onların işyerlerini ve yöneticilerini sevmelerine, saygı duymalarına ve işyerlerine kurumsal olarak bağlı hareket etmelerine yardımcı olacaktır (Koçel, 1995: 131).

Kurumsal yapıların ayak uydurması için önemli ve sıkıntılı süreçleri içinde barındıran kurumsal yönetim anlayışının bulunduğu şirketler diğer şirketler tarafından dikkatle takip edilmektedir. Bu yönetsel anlayışı kurumlarına adapte edemeyen işletmeler buldukları sektörde lider olamazlar ve markalaşamazlar. Bu işletmelerde yürütülen iş süreçleri de gelişigüzel ortaya çıkmış iş süreçleri olmaktadır. Bu işletmelerin uzun ömürlü olmaları ve sektörlerinde lider konuma gelmeleri söz konusu değildir.

3.3 Örgütsel Bağlılık Modelleri

Davranışsal bağlılık: Tutumsal bağlılık veya duygusal bağlılık şeklinde de adlandırılabilen davranışsal bağlılıkta organizasyon içinde görev alan kişilerin yapı içindeki diğer kişilere ve yöneticilere karşı bağlılığının oluştuğu varsayılır. Bu tür kişiler sürekli işyerindeki kişilerle bir arada olmak istemektedirler. Duygusallığın da eşlik ettiği bu tür bağlılık durumlarında iş doyumunu da üst seviyede gerçekleştirebilmektedir. Bu tür bağlılıkta organizasyon içinde konulan kurallara uymak bir zevk alma aracı haline dahi gelebilmektedir. Bu kişiler kurallara uydukları zaman kendisini iyi hissetmekte ve görevlerini yerine getirme duygusu onlara iyi hissettirmektedir. Örgütsel bağlılığın bu çeşidi diğer bağlılıklara nazaran daha güçlüdür, çünkü manevi hisler, bağlılığa süre ve etkinlik noktasında önemli ölçüde etkilemektedir (Bozkurt, 2013: 124).

Bu tür bağlılığın yaygın olarak görüldüğü organizasyonlarda bir arada çalışan kişilerin aynı şeylere üzüldükleri, aynı şeylere sevindikleri de gözlenmektedir. Bir aile gibi olmuşlardır ve aynı ortamı paylaşmaktan keyif alırlar. Davranışsal bağlılığın örgütsel bağlılık üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar birbirinden ayrılmak istemezler ve mesai sonrasında bir arada olabilmek adına ortak etkinlikler düzenleme isteği içinde olurlar. Bu tür bağlılığın önemli bir dezavantajı ise çalışma ortamında meydana gelebilecek herhangi bir kişi kaynaklı olumsuzluğun üst yönetime bildirilmeden kişiler arasında kapatılmaya çalışılması olarak gösterilebilir. Bu durum genellikle

ortaya çıktıktan sonra hem soruna yol açan hem de sorunun üstünü kapatmaya çalışan kişiler birlikte ceza almaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın sürekliliği: Çalışanlar kendilerince hesapladıkları çıkar ve zarar ilişkisini örgütsel bağlılığın sürekliliği bağlamında ele almaktadırlar. Bu çalışanlar kurumda geçirdikleri süreye bağlı olarak verdikleri emeğin büyüklüğünü göz önünde bulundurarak örgüte bağlanmayı tercih etmektedir. Önemli çıkar çatışmalarının ortaya çıkmaması durumunda verilen emek örgüte bağlılık güdüsünü artırıcı bir yapıya sahip olmaktadır. Kişilerin bu değerlendirmeleri yaparken organizasyonda kalmanın uzun dönemde kendisine daha fazla kazanç getireceğini görürse işyerinde bundan sonra daha verimli çalışma yönünde kendi kendini teşvik edecektir (Bozkurt, 2013: 125).

Bu açıdan ele alındığında örgütsel bağlılığın süreklilik göstermesi hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından çalışma ortamındaki huzuru sağlaması nedeniyle önemlidir. Çünkü her iki tarafın da birbirinden bir çıkar ve kazanç elde etme güdüsü bulunur. Bu durum iki tarafın da belirli amaçlara yönelik olarak çaba göstermesini olanaklı kılar. Örgütsel bağlılık süreçlerinde iki taraftan birinin olumsuz düşünceler içine girmesi ile diğer tarafın düşünceleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Sürecin olumsuzluğa doğru yol alması örgütsel bağlılığın azalmasına ve ortak hedeflere ulaşmada çabasızlığa neden olabilmektedir. Bu durum her iki tarafı da etkileyebilmektedir. Organizasyon emek verdiği ve yetişmesi için kaynaklarını harcadığı bir çalışanı kaybetme ve çalışanın da emek verdiği bir işten ayrılma riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü yeni bir eleman ve yeni bir işte kaybedilecek para ve zaman her iki tarafın da zarar etmesine neden olacaktır.

Zorunlu bağlılık: Normatif bağlılık şeklinde de kavramlaştırılan bu bağlılık türünde çıkara bağlı bağlılıktan çok çalışanların sahip oldukları değerlerin ön plana çıkması söz konusudur. Çalışanların zorunluluk içinde hassasiyet gösterdiği konular ve çalışma yöntemleri ile yapmayı düşündüğü çalışmaların insani olarak karşılığı şeklinde açıklanabilir.

Zorunlu bağlılık durumunun ortaya çıktığı çalışma ortamlarında çalışanlar yaptıkları işe devam etmenin bir görev olduğunu düşünürler ve genel anlamda vicdani bir zorunluluk hissi içinde olurlar. Zaman içinde çalıştığı organizasyonla ilgili memnuniyet düzeyi ve aldığı ücret gibi karşılıklar onu bu

görevi yerine getirme konusunda güdüleyen bir yapıya dönüşürler. Yaptıkları görevi kendi vicdanında değerlendiren çalışanlar, çalıştıkları organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak için kurumlarında istihdama devam etmesinin artık gereklilik haline geldiğini düşünürler (Bozkurt, 2013: 125).

Pek çok çalışan içinde buldukları çalışma ortamının koşullarını ve çalışma arkadaşlarını, ayrıca kendisi ile uyumlu gördüğü yöneticileri ve elde ettikleri mesleki doyumu bir kenara bırakarak yeni bir işe başlamayı göze alamazlar. Çünkü girilecek her bir yeni iş ortamı yeniden ilişkilerin kurulmasını ve yeniden uyum sürecini beraberinde getirmektedir. Bu yeni işe uyum sağlayamama riskini göze almak istemeyen çalışanlar buldukları kurumlara bağlılık hissetmeye başlarlar. Bu zorunlu bağlılığın en önemli nedenleri arasında yer almaktadır.

Ailesini ve kendisini düşünmek zorunda olan çalışanların yeni bir işe başlarken göz ardı etmemesi gereken en önemli konu sosyal denge olmaktadır. Sosyal dengeyi gözetmesi gereken kişilerin deyim yerindeyse kumar oynama riskleri bulunmamaktadır. Sık sık işyeri değiştiren kişiler genel anlamda bu tür sorumlulukları olmayan genç çalışanlar arasında yaygın olarak görülmektedir. Az önce bahsedilen özellikle bağlı olarak zorunlu şekilde bağlılık hisseden çalışanlar ve belirli düzeyde iş doyumu elde eden kişiler için bu durum gereçli olmamaktadır. Ancak iş doyumunun olmaması durumunda ise kişiler istemeden ve çaresiz olarak yeni bir çalışma ortamı arayışı içine girebilmektedirler.

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen model örgütsel bağlılığı 3 ana başlıkla ele alarak incelemektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluk olarak sıralanabilir. Her 3 yaklaşımda da örgütsel bağlılığın çalışanların organizasyon ile bağlantısını sağlayan psikolojik bir oluşuma ve işyerinde çalışma veya çalışmama kararını belirleyecek özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Güçlü gerçekçi bağlılığı olan iş görenlerin işyerinde kalma nedenleri buna ihtiyaç duymaları ve güçlü biçimsel bağlılığı olan iş görenlerin devam etme nedenleri ise, kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Uygur, 2015: 21).

3.4 Örgütsel Bağlılıkta Sorumluluk Alanı

Örgütsel bağlılığın oluşmasında organizasyonun bünyesinde çalışanlar için ortaya koyduğu politikalar ve bunların organizasyonun kendisi ve çalışanları için ortaya çıkaracağı artı değer sorumluluk bilinci ile gerçekleşir. Hem yönetim kademesi hem de işgörenlerin üzerlerine düşen sorumlulukları eksiksiz olarak yerine getirme çabaları sorumluluk bilinci ile yakından ilgilidir.

Çalışan Tutumu: Çalışanlar sahip oldukları ihtiyaçlarını giderebilmek için başkalarına ait olan işleri de görmek ve ek kazanç elde etmek isteyebilirler. Yeteneklerine göre anlaşma sağladıkları farklı bir işveren ile çalışmaya başladıktan sonra kişinin asıl hedefi geçinmek için para kazanmak olmaktadır

Örgütsel bağlılığın iki tarafından biri durumunda olan çalışanlar, bağlılığın sağlanabilmesi için çalıştıkları kurumun desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu destek hem maddi hem de manevi destek olmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları her ne kadar duygusal bir yapıya sahip olsa da temel amaç maddi kazanç elde etmek ve geçim sağlamaktır. Örgütsel bağlılık sürecinde çalışanlar organizasyonun kendilerine sağlayacakları maddi ve manevi kazanç ve destekleri göz önüne alarak bağlılığı ile ilgili karar verir. Bu desteklerin olmaması durumunda da bağlılıktan uzaklaşma durumu ortaya çıkabilmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 123).

Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıkları genel anlamda yalnızca kendilerini etkileyen bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar bağlılık sürecinin geri kalan kısmında belirleyici olamamaktadırlar. Çalışanların verdikleri tepkiler her ne kadar örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da örgütlerin bakış açısı çalışanlardan daha etkili bir önceliğe neden olmaktadır. Ücret konusunda yaşanacak olan doyum çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde en önemli ve güçlü etken olarak devam etmektedir.

Örgütsel uygulamalar: Kurumsallaşmış bir yönetim sisteminin çalışanların tüm beklentilerini karşılama ya da karşılayamaması, sürecin tamamında bulunan unsurlara yön vermektedir. İş doyumunu, verimlilik ve performansı etkilediği gibi örgütsel uygulamalar en çok etkisini örgütsel bağlılık üzerinde göstermektedir (Katz ve Kahn, 1977: 123).

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

3.5 Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri

Düşük Seviyeli Örgütsel Bağlılık: Asgari müşterekler etrafında işletmenin yönetim kademesinin ve çalışanlarının bir araya geldikleri çalışma ortamlarında çalışanların bağlılıklarının seviyesi de önem arz etmektedir. İşletmenin ve çalışanlarının birbirlerine verdikleri çıktılarla şekillenen örgütsel bağlılık beklentilerin karşılanması ile yükselir veya azalır. Beklentileri yüksek olan ve bu beklentilerine farklı işletmelerde kavuşabileceğini düşünen bir kişinin sahip olduğu bağlılık için düşük seviyeli bağlılık denilebilir. Bu tür bağlılığa sahip olan çalışanların işten ayrılmalarının yanı sıra işyerinde de kontrol altında tutmak çok mümkün değildir. Bu noktada çalışanların sahip oldukları ücret ve diğer haklarını iyileştirmek seviyeyi yükseltme yolu olabilir. Böylece çalışanlar farklı işler aramaktan vazgeçebilir ve örgüte olan bağlılıkları artabilir (Balay, 2000: 85).

Düşük seviyeli örgütsel bağlılığın görülmesinin asıl nedenlerinden biri işletmede uygulanan çalışma politikalarıdır. Çalışan kişileri memnun edecek düzenleme ve uygulamalar hayata geçirilmedi sürece çalışanların farklı arayışlara girmesinin önüne geçilemeyecektir. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin yetersiz kaldığı veya eksik uygulandığı işletmelerde bu tür sorunlarla sıklıkla karşılaşılabilir.

Orta (İlımlı) Seviyede Örgütsel Bağlılık: Orta seviyedeki örgütsel bağlılık, kurumların çalışanlarıyla yeterli ölçüde ilgilenmedikleri ve çalışan

memnuniyetinin çok yüksek olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanların bağlılık ile kopma arasında gidip geldikleri görülmektedir. Bu şekilde orta seviye örgütsel bağlılık durumunda, çalışanlar yöneticilerin kendi sorunlarını fark edeceklerini ümit ederler ve kararsızlıklarına rağmen çalışmayı sürdürürler. Bu noktada beklentilerinin büyük ölçüde karşılanacağını düşünerek konumlarını koruma çabasına girerler. Her ne kadar işletme yönetimi ile çalışanları arasında kopukluk söz konusu olsa da bu düzeydeki bağlılıkta, çalışanların devamlı ve güçlü bir örgütsel bağlılık hissetmeleri de mümkündür (Bayram, 2005: 125).

Orta seviyeli örgütsel bağlılık durumu ile karşı karşıya bulunan işletmeler çalışanlarının nabzını daha yakından tutmalı ve sistematik olarak beklenti seviyelerini anketler aracılığı ile ölçmelidir. Çalışanların sahip oldukları sorunları ve beklentilerini belirleyen şirketler alınması gereken önlemleri alabilirler ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıkta yükselmeyi sağlayabilirler. Orta seviyedeki bağlılık genel anlamda ekonomik kriz zamanlarında daha sıklıkla görülmektedir. Böyle zamanlarda şirketler önlerini göremedikleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz ve isteksiz olurlar. Ücretlendirmeden sosyal haklara kadar pek çok alanda asgari karşılık vermek yoluna giderler. Çalışanların da böyle dönemlerde farklı bir işletmede iş arama eğilimi içinde olmadıkları görülür. Onlar da elinde olan ile yetinmeye çalışırlar.

Yüksek Seviyeli Örgütsel Bağlılık: İşletmelerdeki insan kaynakları yönetimi birimlerinin gerektiği şekilde çalışması ve raporlar hazırlama ise işletmedeki pek çok sorun daha ortaya çıkmadan çözülebilir. Bu tür işletmelerde sorunların az olması çalışanların da memnuniyetlerini artırabilmektedir. Bunun sonucunda da çalışanlarda yüksek seviyeli bir örgütsel bağlılık görülebilir. Bu tür çalışan kurumlarda çalışanların yüksek performans göstermeleri normal karşılanır. Çünkü bu tür işletmelerde çalışanlar ve işletme arasında yüksek seviyeli bir bağ oluşmaktadır. Bunun sonucunda hem kurum çalışanlarına daha geniş imkanlar sunabilmekte hem de çalışanlar kuruma karşı sorumluluk bilinci ile daha çok hizmet etmek istemektedirler. Farklı işleri aramaktan kaçınırlar. Bu tür bağlılığın zarar görmesi de zordur. Bu şekilde yüksek seviyede kurumuna bağlı

olarak çalışan kişiler için yüksek seviyeli bir iş doyumundan da bahsetmek mümkündür (Doğan, 2007: 55).

Yüksek seviyedeki örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından istenilen bir bağlılık türüdür. Tarafların birbirinden memnun olması ve birbirini anlaması performansın artmasını sağlar. Böylelikle işletme de rekabet içinde olduğu diğer işletmelere karşı bir avantaj elde etmiş olur.

3.6 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Kurumsal Değerlerin Benimsenmesi: Örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmesi için işletmede görev yapan kişilerin konulan kurallara kendi rızaları ile uymaları ve değerlere sahip çıkmaları gerekmektedir. İşletme değerlerine karşı çalışanların takındığı tavır ve işletmeye verilen önem ele alındığında örgütsel bağlılıkla ilgili yargıya varılabilir.

Söz konusu değerlerin taraflarca öne çıkarılması işletme ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin kurulduğunun da göstergesidir. (Gül, 2002: 43). İşletmedeki kurumsal değerleri benimseyen çalışanlar yönetim kademesi ve diğer çalışanlar ile birlikte uyumlu şekilde çalışırlar ve şirkete uyum konusunda zorlanmazlar.

Çalışanların Fedakarlığı: Kurumyla arasında bağ oluşmuş kişiler kurumları için fedakarlık yapmaktan kaçınmazlar. Zaman içinde kurumun tarihini bilen ve kültürünü benimseyen, böylece kolayca kuruma uyum sağlayan kişiler kurum çıkarlarına hizmet edebilmek adına kendi kişisel çıkarlarından ödün verebilir duruma gelmektedir. Çünkü kurumundan memnun olan çalışanların kurumları ek fayda sağlama isteği onları fedakarlığa yöneltecektir.

Örgütsel bağlılık duygusu yüksek seviyede olan çalışanlar için her zaman öncelik işletmenin çıkarı olacaktır. Çünkü bu durumdaki çalışanlar kendilerini kurumsal yapının bir parçası olarak görürler ve işletme çıkarları ile kendi çıkarlarını özdeşleştirirler. Böylece çalışanların fazla mesaiye kolay kalması, kendi görev alanının dışındaki sorumlulukları da alma ve departmanları dışındaki iş arkadaşlarına gönüllü ve karşılıksız destek vb. fedakârlıkları yapması doğal hale gelmektedir (Erdoğan, 1996: 47). Sorumluluk bilincine sahip olan bağlı çalışanlar her durumda bir karşılık beklemeden fedakarlık yapabilmektedirler.

Fedakarlık davranışının görülebilmesi için yüksek seviyede bağlılık esastır. Çünkü fedakarlık duygusu yalnızca duygusal temelde ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin devamlılığı halinde hem kurum hem de çalışan kazançlı çıkabilmektedir. Fakat fedakarlık davranışı belirli bir beklentiye bağlı olarak yapılıyor ise ve buna karşılık beklenen fayda sağlanamıyor ise örgütsel bağımsızlığın olumsuz şekilde etkilenmesi de görülebilir.

Çalışanın Kendini Örgütle Özdeşleştirilmesi: İşletmelerde çalışan insanların büyük bir çoğunluğu toplumun marka olarak kabul ettiği büyük işletmelerde çalışabilmesi istemektedirler. Bu tür işletmeler kurumsal kimliklerini ortaya koyarlarken örgütsel bağlılığın tüm gerekliliklerini de yerine getirerek sektöründe lider konuma gelmiş işletmeler olmaktadır. Potansiyel olarak çalışma yaşamı içinde girebilecek her bir çalışanın böyle bir kurumda çalışmak istemesi de olağandır. Bu tür kurumların sektörel liderliğe gittikleri süreçte hem çalışanlarının hem de yöneticilerinin önemli fedakarlıkları olmuş olabilir.

Çalışanların örgüt kimliği ile kendilerini özdeşleştirmelerinin en önemli yararlarından biri çalışanların zaman içinde kurumlarını iş dışındaki ortamlarda da savunabilecek kadar güçlü bir hale gelmeleri olmaktadır. Çalışanların duygusal anlamda da işletmelerine bakış açıları son derece güçlü, kararlı ve kalıcı olmasının yanı sıra iş doyumunu da aynı oranda olmakta, dış etkenlerden olumsuz yönde etkilenmeyecek bir hale gelmektedir (Bayram, 2005: 131).

İçselleştirme: Örgütsel bağlılığın önemli göstergelerinden biri olan içselleştirme, kuruma bağlanma olgusunun iş ortamı dışında da sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Çalıştığı kurumu içselleştiren çalışanların kurumsal değerleri benimsedikleri görülmektedir. İçselleştirme durumu her iki taraf için de fayda sağlayan bir durum ise örgütsel bağlılığın faydası vardır denilebilir. Ancak içselleştirme özellikle çalışanın özel hayatını etkileyecek boyuta gelirse bu durumda kısa süre içinde sorunların ortaya çıkması söz konusu olacaktır.

3.7 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı organizasyonlarda kurulan örgütsel yapının ayakta kalabilmesi için önem arz eden konuların başında gelmektedir. Bu konunun önemli olmasının en önde gelen nedeni de işletmelerin kurumsallaşmasının bu yolla sağlanabilmesidir. İşletmelerin kurumsal olarak tercih edilir olması örgütsel bağlılığı güçlendirir.

- Örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi şöyle özetlenebilir:
 - İşletmelerin verimliliğini ve performansını artırır,
 - İşgücü devir hızını azaltır ve çalışanların işe devamlılığını sağlar,
- Çalışanların bireysel motivasyonlarını artırır,
 - Fedakarlık davranışının ortaya çıkması ile örgütsel vatandaşlık kavramının da oluşmasına yardım eder (Bayram, 2005: 127).

3.8 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık konusunda pek çok araştırma ve çalışma yapılmış ve bu çalışmalarla ilgili pek çok kaynak alan yazına eklenmiştir. Kimi çalışmalar bu kavramı psikolojik bağlamda ele alırken kimi çalışmalar da çevresel etkenleri temel almışlardır. Aşağıda bu yaklaşımlarla ilgili açıklamalara yer verilecektir.

3.8.1 Richard T. Mowday yaklaşımı

Mowday'a göre, örgütsel bağlılığı üçe ayrılmaktadır, duygusal, davranışsal ve zorunlu bağlılık. Mowday örgütsel bağlılığın oluşmasında sadece çalışanlara değil işletmeler ve yöneticilerine de sorumluluk düştüğünü belirtmiş (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Mowday'ın yaklaşımını geniş bir çerçevede incelediğini öne süren bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının tek bir sınıflandırmaya tabi tutulamayacağını, bu kavramın oluşmasında farklı bazı etkenlerin de olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın ortaya çıkması için örgütlerin daha yoğun çaba göstermeleri gerekmektedir. Bunun sonucunda çalışanların iş doyumunu sağlanacak ve örgütsel bağlılık gerçekleşecektir.

3.8.2 N. J. Allen ve J.P. Meyer yaklaşımı

Allen ve Meyer tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılık yaklaşımında 3 farklı unsur yer almaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, algılanan maliyet ve zorunluluk olarak sıralanabilir. Bu açıdan bu yaklaşım Mowday'ın sınıflandırmasına benzemektedir. Ancak Allen ve Meyer tarafından ortaya atılan yaklaşımda kişilerin kişilik özellikleri de değerlendirmeye alınmaktadır.

Allen ve Meyer, bağlılığın bu üç farklı açıdan değerlendirirken örgütsel bağlılık kavramının duygusal, rasyonel ve biçimsel şekillerde ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Mowday ile aynı sıralamayı gerçekleştiren Allen ve Meyer, bireyin kişisel özelliklerini merkeze alarak güçlü rasyonel bağlılığı olan çalışanların örgütte kalma gerekçeleri buna ihtiyaç duymalarından kaynaklanmakta, güçlü biçimsel bağlılığı olan çalışanların işyerinde kalma nedenleri ise, kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Uygur, 2015: 20).

Örgütsel bağlılığın varlığından bahsedebilmek için en önemli belirleyici unsur ise duyguları içinde yaşayan kişi olarak belirlenmiştir. Ancak bireylerin de tek başlarına varlıkları bu değerlendirme için yeterli değildir. Sahip oldukları kişilik özellikleri bu noktada belirleyici olmaktadır. Organizasyonun kendisine kısıtlı bazı olanakları sunmasına rağmen yüksek performans gösteren kişiler için eline geçenler yeterli olabilmekte ve öte taraftan sürekli olarak istekte bulunan kişiler için kurumların sundukları geniş imkanlar yeterli gelememektedir. Bu durumda bir kişi doyum elde edebilirken diğer bir kişi doyum elde edemeyecektir. Bu da örgütsel bağlılığa etki eden bir unsur durumuna gelecektir (Sevinç, 2012: 267).

3.8.3 Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman tarafından ortaya atılan yaklaşımda, örgütsel bağlılığın temeli işletmede meydana gelen psikolojik bağlanma olarak belirlenmiştir. O'Reilly ve Chatman, çalışanla örgüt arasında meydana gelen psikolojik bağın, uyumlu hale gelme, özdeşleşme ve benimseme şeklinde 3 ana başlıkta değerlendirmektedir. Uyumlu hale gelmede esas olan maddi ödüllerin kazanılması için örgütün bir araç olarak görülmesidir. Çalışanlar böylece tutum ve davranış biçimlerini maddi ödülleri kazanabilmek ya da korkuyla cezalardan korunma temeline dayandırmaktadırlar (Uygur, 2015: 14).

Örgütlerle çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek psikolojik bağların bir çeşidi de özdeşleşmedir. Çalışanın örgüte olan bağlılığı, temel değerleri ve örgüte ait amaçların kişi tutumları ile özdeşleşmesi olarak açıklanabilir. Buradaki özdeşleşme durumunun seviyesi ise kişilerin örgüte olan bağlılıklarının nedenine ve örgütün yapısal özelliklerine göre değişebilir.

Benimsemeye dayalı bağlılık, tamamıyla örgütsel ve bireysel değerlerin iş yeri içerisinde birbirleriyle uyumuna dayanır. Çalışanın bu bağlılığa ilişkin tutum ve davranışları, örgütündeki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Uygur, 2015: 14). Çalışanlar kendileri için belirlenen roller ve görevlerin gereğinden fazla rol ve görev üstlenirler ve örgütün yararına fazladan davranışlar sergilerler. Böylece uyuma dayalı bağlılıktan sonra özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bir örgütsel bağlılık durumu ortaya çıkar.

3.8.4 Daniel Katz ve Robert L. Kahn yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar üstündeki etkileri ile ilgili araştırmalar yapan önde gelen araştırmacılardan olan Katz ve Kahn, bağlılık konusunun çalışanlar açısından çalışma ortamlarının dışında da önemli bir yerinin olduğunu ileri sürmektedirler.

Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan yaklaşıma göre bağlılık yalnızca örgüte karşı bir duygusallık değildir. Katz ve Kahn'a göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının olması örgüt içinde ve dışında onlara katkı sağlamaktadır. Böylece insanlar iş ortamlarına olan bağlılıklarıyla motivasyonu yüksek bir şekilde çalışırken, iş dışında da, özel hayatlarında da örgütlerinin bir parçası olarak duydukları gurur ve alacakları keyif ile hareket ederler ki bu da çalışanların yaşam kalitelerine dolaylı da olsa etki etmektedir (Çakınberk, 2011: 94).

3.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için katkı sağlayan uygulamalardır. Üretim süreçlerinin bel kemiği durumunda olan insan sermayesinin doğru ve sağlıklı bir şekilde yönlendirilmesini sağlaması açısından insan kaynakları uygulamaları büyük öneme sahiptir. Çalışanların belirli kurallara ve bağlılığa sahip olmadan

gerçekleştirecekleri üretim ortamlarında elde edilen çıktıların kaliteli olması beklenemez. Ürün veya hizmet üretiminin yapıldığı her süreçte titizlikle planlama yapılmalı ve sürecin her anının kontrol altında tutulması büyük önem arz etmektedir. Grup ortamlarında herkesten farklı sesin çıkması ile oluşan kakafoni üretimde de kendisini karmaşa olarak gösterecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde planlama çalışmalarının yapılması sırasında işin gereği olarak yalnızca ücret bekleyen kişilerden çok yapılacak olan işi sevebilecek ve benimseyebilecek kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Yalnızca ücrete bağlı olarak çalışan bir kişinin ortaya koyabileceği çıktılarının maddi olarak ölçülmesi mümkündür. Ancak işini ve işletmesini seven ve benimseyen bir kişinin yaptığı işin hem kalitesi daha yüksek olacaktır hem de adetsel olarak daha çok olacaktır. Bu tür kişiler yaptıkları işten ve elde ettiği sonuçlardan mutlu olur ve duygusal doyum elde eder. Bu kişiler elbette ücret karşılığı işlerini yapmaktadır ancak iş sonunda elde ettikleri duygusal doyum onları daha motive hale getirecektir. İnsandan bahsedilen her bilim dalının göz ardı etmemesi gereken önemli bir konu da insanların yaradılıştan getirdikleri insani özellikleri olmalıdır. İnsanların doyumsuzluğu bu bağlamda işletmeler için sorun teşkil edebilecektir.

Yalnızca ücretlerin değerlendirilmesi ile yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılığın sağlanması beklenemez. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan kadrolama fonksiyonu bu noktada önemli bir konuma sahiptir. Çalışanların seçilmesinde ve uygun işlere yerleştirilmesinde yapılacak olan doğru seçimler hem kişilerin iş doyumunu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı artıracak hem de örgütlerin daha verimli ve performanslı çalışmalarının yolunu açacaktır. Bunun aksi durumlarda hem çalışanlar iş doyumunu elde edemezler hem de örgüt yönetimi sorunu çalışanlarda bulacağı için örgütsel bağlılık yerine örgütsel ayrılıklar söz konusu olabilir.



4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu bölümde yapılan araştırmalarla ilgili bilgiler aktarılacaktır.

Çalışanların örgüt içinde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili algılarının ve örgüte karşı geliştirdikleri hislerin arasında bir ilişki olup olmadığı konusu ilk defa Ogilvie (1986), Gaertner ve Nollen(1989) tarafından yapılan çalışmalarda belirlenmeye çalışılmıştır (Paul ve Anantharaman, 2004; 77).

Paul ve Anantharaman tarafından yapılan araştırmada iş çevresindeki arkadaşlık ilişkilerinin sağlıklı olması, kariyer gelişiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, teknik ve sosyal eğitimlerin verilmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki ettiği sonucu elde edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, Ürdün'deki danışmanlık firmalarında çalışanlar üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları olarak; işe alma-seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödül sistemleri ele alınmıştır ve hepsinin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisi bulunmuştur.

Zaitouni ve Sawalha tarafından 2011 senesinde yapılan çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarından; onaylama, yeteneklerin geliştirilmesi, adil ödül sistemi ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini tam zamanlı ve yarı zamanlı görev yapan yönetici kadrosundaki çalışanlar ve yönetim kadrosunda olmayan özel

bankalardaki çalışanlar oluşturmuştur. Çalışmada incelenen insan kaynakları uygulamalarının duygusal bağlılığa olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir (ElSharif, Sawalha, Zaitouni, 2011; 111-114).

Meyer ve Smith yaptıkları araştırmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bazı işletmelerde performansın değerlendirilmesi, hizmet içi eğitim, kariyer planlama ve kurumun çalışanlarına sağladığı bazı avantajlar bağlamında ele alınarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanlara sağlanan örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir (Meyer ve Smith, 2000; 319)

Si ve Li tarafından yapılan ve Çin'de bulunan Yangtze River Delta isimli şehirde yürütülen çalışmaya 560 çalışan ile 80 girişimci katılmıştır. Katılımcılara uygulanan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının; iş bırakma, konuşabilme yetkisi, işe ve işyerine sadık olmak ve işi ihmal etmek üstündeki etkilerinin ölçülmesi sırasında örgütsel bağlılık moderatör değişken şeklinde kullanılmıştır. Çalışma sonunda örgütsel bağlılığın; personelin seçilmesi, eğitimler, performansın değerlendirilmesi, adaletli ödüllendirme ve işi bırakma arasında belirli düzeyde aracılık ettiği belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık farklı bazı faktörlerden etkilendiği durumlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi ve sonuçları da değişmektedir (Si ve Li, 2012; 1709)

Ogilvie tarafından yapılan araştırmada kişilik özellikleri ve işte takınılan tavır ele alınmış ve liyakata dayalı bir puan sistemi ve adil kariyer planlamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Goerter ve Nollen ise yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık üzerinde hizmet içi eğitim olanakları, iş güvencesi ve kariyer planlamanın önemli olduğunu belirlemişlerdir (Meyer ve Smith, 2000; 320)

Peter ve Eunice tarafından yapılan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmeye çalışan araştırmada, grup çalışmasının, iletişim olanaklarının, ödüllendirme ve onay görmenin, hizmet içi eğitim ve geliştirme programlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu sonucu elde edilmiştir (Peter, Eunice; 2014; 17).

Güney Afrika'da uluslararası bir petro - kimya işletmesinde yürütülen gerçekleştirilen, aile dostu insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile (iş/aile çatışmasını engellemek için işin yapılacağı yer ve zaman konusunda esneklik sağlanabilmesi için part time işler, iş paylaşımı, sanal işler, tele çalışma önerileri, çalışanların gelir kaybını önlemek için tıbbi yardımlar, ücretli izinler, ücretli gebelik izinleri, çalışanların iş- yaşam dengesini kurabilmeleri için çocuk bakım hizmetleri, danışma, çalışana yardım programları) örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada; bu politika ve uygulamaların yüksek düzeyde duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu; devamlılık ve normatif bağlılıkla ise arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Bagraim, Sader, 2007; 2-8).

Cheng tarafından yapılan çalışmada diğer pek çok çalışmadan farklı olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarından yalnızca biri değerlendirmeye alınmıştır. Performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılırken örgütsel adalet algısı da moderatör değişken olarak incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Tayvan'da bulunan ve elektrikli cihazlar ve elektronik ürünler üreten fabrikalardaki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında performans ve ücret değerlendirme, kariyer planlama ve performans için belirlenen standartlar; örgütsel adalet, dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ile ölçülmüştür. Araştırmada çalışan kişilerin örgütsel adaletle ilgili algısının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma sonucu olarak yöneticilerin performans değerlendirme süreçlerinin işletmede görevli çalışanların örgüt bağlılıkları üstündeki etkisi noktasında, örgüt adaleti algısının güçlü bir ara değişken olduğu tespit edilmiştir (Cheng, 2014; 1137).

Herrbach ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada 1967 ile 1977 seneleri arasında Fransa'daki üniversitelerden mezun olan ve özel sektör bünyesinde görev yapan kişiler incelenmiştir. Bu kişilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt bağlılığı ve yaşlı yöneticilerin emekli olma istekleri değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak; hizmet içi eğitim fırsatlarının sunulması, yeni rollerin verilmesi, esnek iş saatlerinin sunulması ve erken emeklilik destek programları verilmiştir. Araştırmada yaşlı ilerlemiş kişilere sunulan hizmet içi eğitim

fırsatlarının örgütte kalma isteklerini artırdığı belirlenmiştir. Bu nedenle hizmet içi eğitim olanakları, ağırlıklı olarak duygusal bağlılıkla ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Genel olarak eğitimlerin verilmesi noktasında daha genç yaşlı çalışanlar dikkate alınmaktadır. Ancak yaşı büyük olan çalışanlara verilen hizmet içi eğitim olanaklarının da bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada esnek çalışma saatleri ve örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılıkla emekli olma isteği arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Buna benzer biçimde, yaşı büyük olan çalışanlara daha genç çalışanlar için önderlik etmeleri istendiğinde yaşlıların örgütsel bağlılıklarının artmadığı görülmüştür. Bu durumun en önemli nedeni olarak yaşlılara verilecek yeni rollerin onlar tarafından sağlıklı bir şekilde yerine getirilememesi kaygısı olduğu görülmüştür. Bu çalışmadan önce yapılan pek çok çalışmada yaşı büyük olan çalışanlara verilecek bu tür görevlerin onların örgütsel bağlılığını artırdığı sonucu elde edilmesine rağmen bu çalışma bu yargının tersi olduğunu ifade etmektedir. Buna sebep olarak gösterilen en önemli bulgu ise yaşlıların örgütün artık kendilerini desteklemeyeceğine olan inançları olarak bulunmuştur. Bu duruma ek olarak önderlik gibi statüsel bir görevin onların sorumluluğunu artıracığından çekinmeleri bulunmuştur. Fiziki olarak bu görevin yükünü kaldıramama riskini yaşlılar göze alamamaktadır. Çalışmada duygusal bağlılık ile gönüllü erken emeklilik isteği arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum yaşı büyük olan çalışanların duygusal bağlılıklarının önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü emeklilik düşüncesi dışında iş verimliliğinin çoğalmasa gibi sonuçların da görülmesi olasıdır (Herrbach, 2009; 895-915).

Buck ve Watson tarafından 2002 senesinde yapılan araştırma üniversite personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak kullanılan değişkenler ise şöyle belirlenmiştir; teşvikler, çalışanların katılımı, hizmet içi eğitim programları, çalışanların beceri düzeyleri, sosyal etkileşim, maaş ve ücretler, iş zenginleştirme ile yasal mevzuat. Araştırma ele alınan yukarıda sayılan değişkenlerle duygusal ve normatif bağlanma arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Buck ve Watson, 2002; 182-187).

Paré ve Tremblay tarafından yapılan çalışmada Kanada'da bulunan bir bilgi işlem merkezindeki çalışanlar ele alınmıştır. Çalışmada yüksek seviyede bağlılığa neden olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmada ele alınan insan kaynakları yönetimi uygulamaları şu şekilde sıralanmıştır; onay görme, yetkilendirme, adaletli ödül mekanizması, yeteneklerin geliştirilmesi ve bilgilerin paylaşılması. Çalışanlara gerekli yatırımların yapılması ve onların kendini geliştirebilmesi için gereken imkanların sunulması durumunda bağlılık seviyesinin artacağı tespit edilmiştir. Ayrıca diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya göre bu uygulamaların profesyonel anlamda kendilerini sorumlu gören kişilerin üretkenliğini artırmaktadır. Bilgi teknolojisi uzmanı olan kişiler sadece örgütsel bağlılık ile değil işten ayrılma maliyetini de önemli bir değerlendirme kriteri olarak ele almaktadırlar. Özellikle becerilerin geliştirilmesi uygulamalarına üst seviyede yatırım yapılması bu çalışanların devamlılık bağlılığı ile ilgili algılarının gelişmesini sağlamakta olduğu gözlemlenmiştir (Paré, Tremblay, 2007; 326).

Fu tarafından gerçekleştirilen ve Tayvan'da faaliyet gösteren 6 havayolu taşımacılık işletmesindeki çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde ne tür etkilerinin olduğu konusu ele alınmıştır. Çalışma sonucunda hizmet içi eğitimlerin, performansın sağlıklı değerlendirilmesinin, adaletli ücret belirlenmesinin, esnek çalışma saatlerinin ve iş rotasyonu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte çalışanların kurumlarına olan bağlılık seviyelerinin artmasına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı içine girdikleri de görülmüştür (Fu, 2013; 1199).

Uysal tarafından 2005 senesinde yazılan “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” başlıklı doktora tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarından; çalışanların işe yerleştirilmesi ve seçilmesi, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre söz konusu uygulamalar örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki etmektedir (Uysal, 2005; 134)

Warsame tarafından yazılan “Human Resource Management Practices and Organizational Commitment” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında ele alınan; işe alma - seçme, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme, ödül sistemi, bilginin paylaşımı ve tazminata yönelik uygulamaların, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Warsame, 2015; 73)

4.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Bir önceki bölümde de açıklandığı gibi farklı çalışmalarda farklı uygulamalar ele alınmış ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının fazlalığı sebebiyle bu tez çalışmasında da bu uygulamaların bir kısmına yer verilecektir.

Çalışmanın bu bölümünde uygulamaların ne olduğu ile bilgiler vermekten çok bu uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki genel etkileri ile ilgili bilgiler vermeye çalışılacaktır.

4.2.1 İşe alma-seçme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

İşe seçme ve yerleştirme yapılması planlanan işi ve bu işe bağlı olarak gelecekte karşılaşılabilecek ek işleri yapabilecek yeterlilikte olan kişilerin seçilebilmesi ve işe yerleştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreçte, işin sahip olduğu gereklilikler ile adayların sahip oldukları beceriler ve eğitim seviyeleri karşılaştırılır (Geldi, 2014 ;49). Bu aşamada işverenin ve çalışanın ilk kez bir araya geldiği ve ilk kez iletişim kurduğu bir süreç ortaya çıkmaktadır. Ancak kimi durumlarda işletme içinden işe seçim yapılarak boş pozisyonların doldurulması da söz konusu olabilmektedir.

İşe başvuru için kullanılan formlar işin yapılmasını gerektiren bilgilerin görülebilmesi için önemlidir. Başvuruların internet aracılığı ile alındığı işletmeler günümüzde yaygınlaşmaktadır. İnternet sitelerinde yer alan formların doldurulması kısa sürmekte ve büyük çaplı işletmelerde bu durum süreçlerin kolaylaşmasını sağlamaktadır. İş başvurularının yapılmasının ardından uygun görülen başvurular bir üst aşama için işletmeye davet edilebilirler. Bu noktadan sonra farklı işe alım ve seçim yöntemleri ile adaylar elemeye tabi tutulurlar ve en uygun aday seçilmeye çalışılır.

İşe alım süreçlerinde yüz yüze görüşme gibi klasik tekniklerin haricinde psikoteknik gibi çağdaş yöntemlerin uygulanması da günümüzde yaygınlaşmaya başlamıştır. Yapılması gereken işlere göre bu testler seçilerek kimi zaman tek bir test kimi zaman birden fazla test şeklinde adaylara uygulanabilmektedir.

İşe alım süreçlerinde en basit tanımı ile uygun işe uygun eleman kriteri geçerlidir. Doğru insanın seçilmesi bakımından insan kaynakları yönetimi fonksiyonları büyük bir öneme sahiptir. Kişilerin kişilik özellikleri, zeka düzeyleri, bilgileri, ve sahip oldukları yeteneklere bağlı olarak birbirinden farklı yapıda olmaları ve bu farkların işe göre ayırıt edilesinin gerekliliği bu sürecin önemini artırmaktadır.

Elemanın seçilmesi işlemi; işe yeni başlayan kişiler için uygulanacak olan eğitimlerin maliyeti gibi durumlar hatalı seçim yapılmasının ne denli olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağını göstermektedir. Eleman seçimi sırasında karşılıklı olarak beklenti ve ihtiyaçların karşılanması üzerinde bir tür yazılı olmayan sözleşme yapıldığı ön görülür. Bu sözleşme, çalışanların işletmelerine karşı geliştirecekleri duygularını ve düşüncelerini etkileyeceği için belirleyici bir özellik taşımaktadır. Bu bağlamda işe alımlarda adaletli olmanın ve doğru seçimler yapmanın önemli etkisi bulunduğu söylenebilir (Buckley, 2001; 18).

Bu süreç boyunca ayrımcılığa sebep olmamak adına iş ilanı, başvuru formu değerlendirmesi, testler ve mülakatlarda fırsat eşitliğinin sağlanması ve en önemlisi bu eşitliğin başvuru sahiplerine hissettirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu konu ile ilgili bir örneği Amerika Birleşik Devletlerinde 1978 senesinde 'tek düzen seçim prosedürleri' tüzüğünün yayınlanması ile görebilmekteyiz. Kimi ülkelerde de işle ilgisi olmayan (ırk, cinsiyet, sabıka kaydı vs) ve sorulması ayrımcılığa yol açabilecek soruların sorulması yasaklanmıştır (Acar, 1997; 14).

İşe alım ve yerleştirme süreçleri örgütsel bağlılık için temel oluşturması bakımından önemle üzerinde durulması gereken insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri konumundadır. Başvuruda bulunan adayım işe alım sürecinde iletişim kurduğu şirket çalışanlarının davranışları onlar üzerinde işe başladıktan sonra da aynı tür davranışlara maruz kalacağına ilişkin bir inanç meydana getirmektedir. İlk izlenim de denilebilecek bu tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesi önem arz etmektedir. Diğer bir ifadeyle işe yerleştirme

ve sonrasında yaşanacak iş eğitimi süreçlerinde ortaya çıkacak olan ilk izlenim örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye neden olabilecektir. Bu konu örgütsel bağlamda ele alınabileceği gibi aday bağlamında da ele alınabilmektedir. Bağlılığa hazır bir kişilik yapısına sahip olan bir kişinin örgütsel bağlılığının da yüksek olacağı beklenir. Bu noktada kişilik özellikleri ile de ilgili olan örgütsel bağlılık çok yönlü olarak ele alınmalıdır. Kişilerin kendi ailesine, memleketine veya arkadaşlarına karşı bağlılık duygusu içinde olması onun işletmesine karşı da daha yüksek seviyede bağlılık duygusu içinde olacağı öngörüsünün yapılmasını sağlayabilir.

İşe alım ve işe alıştırma eğitimleri sürecinde, kişilerin işe başlamadan önce beklendikleri bazı beklentilerin karşılanması ve rollerinin belirgin bir şekilde ortaya konması da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye neden olabilecektir. Bu bağlamda yapılan bir çalışmada 1986 senesinde üniversiteden mezun olmuş bir grup çalışan arasında gerçekleştirilen bir araştırmada işe girilmeden önceki beklentilerin işe girdikten sonraki beklentilerle örtüşmesinin örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir (Akbiyık, 2012; 97).

Yapılan çalışmalarda klasik ve gerçekçi şeklinde iki farklı türde aday bulma kaynağı olduğu ileri sürülmektedir. Klasik yöntemde daha fazla adayın işletmeye başvuruda bulunması adına eksik, fazla veya hatalı bilgiler verilmektedir. Bu yöntem sonucunda uzun vadeli olarak beklentilerin karşılanması mümkün olmayacak ve işten ayrılmalar artacaktır. Bu teknik yerine daha yoğun şekilde kullanılan gerçekçi teknikte ise işletme hakkında tam ve doğru bilgilerin adaylara aktarılması yolu seçilmektedir. İlk başlarda bu teknik işletmeye dahil olmak isteyen adayların sayısında azalışa neden olsa da uzun dönemde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Gerçekçi iş görüşmelerinde, iş tanımlarının adaylara net bir şekilde yapılması durumunda işe alınan aday daha fazla iş tatmini hissetmekte ve isteyerek işten ayrılma olasılığı düşmektedir. Aksi durumda ise yani işle ilgili olarak aşırı olumlu konuşulması; uzun vadede düşük iş tatmini, işten ayrılmaların artması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Rynes, 1989; 10).

4.2.2 Eğitim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Eğitim, ‘kişisel olarak insanları istendik yönde davranış değişikliğini gösterebilmeleri için uygulanan tüm planlı uygulamalar’ olarak özetlenebilir. İşletmeler açısından eğitim ise işletme personeli üzerinde istenilen davranış değişikliklerinin sağlanabilmesi için düşüncelerin ve becerilerin aktarılması süreci olarak tanımlanabilir. Çalışan kişilerin halihazırda yaptıkları iş ya da gelecekte yapma ihtimali olan işler için üzerlerine yüklenen sorumlulukları yerine getirebilmeleri için eğitimlere tabi tutulmaları gerekmektedir. Bu kişilerin yaptıkları işlerle ilgili teknik bilgilere, motivasyona gerek duymaları ile başlayan eğitim süreçleri performansın artırılması için önem arz eder. Pek çok durumda çalışanların bireysel çabaları bu süreçte yetersiz kalmakta ve örgütsel olarak eğitimlerin düzenlenmesi zorunlu hale gelmektedir (Bek, 2007; 119).

Eğitimin alınmasının ardından önceden belirlenen hedeflere uyumlu olarak bir davranış değişikliğinin ortaya çıkması gerekmektedir. Tüm çağdaş işletmelerde iyi eğitim almış çalışanların önemli bir başarı unsuru olduğu kabul görmektedir (Dangizer, Dunkle; 2005; 1).

Eğitim alması planlanan kişilerin bu eğitim konusu ile ilgili bir altyapısının veya deneyiminin bulunması da eğitimin başarısı için önemli ve gereklidir.

Örgüt tarafından çalışanlara tanınan eğitim imkânları, çalışanların psikolojisi üzerinde etkili olmaktadır. Nitekim çalışan kendisine uygun eğitim olanaklarının sağlandığını düşündüğünde, örgütün kendisine değer verdiğini, niteliklerini artırmak için uğraştığını hissederek örgütüne daha fazla bağlılık sergilemektedir (Chang, 1999; 1274).

İnsan sermayesi teorisine göre eğitim süreçlerine yapılacak olan yatırımların personelin örgüt içinde kalmaya devam edecekleri ve daha yüksek seviyede ücretler alabileceklerine dair algılarını güçlendirmektedir (Fiorito, 2007;190).

Genel anlamda eğitim süreçlerinin örgüt bağlılığı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Yapılan bir araştırmada eğitim faaliyetlerinin devamlı hale getirilmesi ile örgütsel bağlılığın artması örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür (Fiorito, 2007;190).

İşletmelerde çalışan kişiler örgütlerinin kendileri için sunduğu eğitim uygulamalarının sıradan bir hizmet olmadığına farkındadırlar. Onlara göre bu uygulamalar örgütlerinin kendilerini değerli gördüğünün bir kanıtı niteliğindedir. Bu düşünce kişilerin örgüte karşı güven duymasını ve sorumluluk bilincinin gelişmesini sağlamaktadır. Fakat bu düşüncelerin bağlılık aşamasına gelmesi için kişilerin bu uygulamalara karşı olumlu bir bakış açısı içinde olmaları da gereklidir. Eğitim uygulamaları işletme personellerinin duygusal bağlılıklarını artırırken, devamlılık bağlılıklarını ise azaltmaktadır.

Bartlett tarafından gerçekleştirilen araştırmada eğitim olanaklarına ulaşmanın, eğitim uygulamaları için sağlanan sosyal desteğin ve eğitim motivasyonunun yararlı olacağı yönünde geliştirilen algıların örgütsel bağlılık üzerinde ve özellikle duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olacağı belirlenmiştir. Bu çalışmada eğitim olanaklarına ulaşmanın en üst seviye örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Burada eğitim uygulamalarına erişmeden kastedilen, işyerindeki mevcut konumun gerektirdiği bilgi ve becerileri edinebilmek için sunulan eğitim fırsatlarına erişim ve bu eğitimlere katılmak için örgütsel kısıtların en az seviyede olmasıdır. Ancak yapılacak işten ilgisiz bir eğitimin çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Bartlett, 2001; 335)

Diğer bir araştırmada yine eğitim süreçleri ile ilgili çalışanların kişisel algılarının bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Eğitim olanaklarına erişim, eğitimler için alınacak destekler ve motivasyonun duygusal, normatif ve genel anlamda örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Eğitimin çevresi; teknoloji gelişim oranı, yeni becerilere olan talep gibi unsurlardan oluşmaktadır. Öğrenmek için gerekli motivasyon, eğitimin etkili olma derecesini belirlemektedir (Ahmad ve Bakar , 2003; 171-172).

4.2.3 Kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Önceleri mesleki danışmanlık şeklinde ele alınan ve son zamanlarda kariyer yönetimi kavramı ile tanımlanan çalışanların etkin bir şekilde istihdam edilmesi konusu, “Yönetici ve insan kaynakları uzmanlarının işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi ve buna yönelik olarak çalışanların kişisel kariyer hedeflerine

ulaşmaları noktasında onlara fırsatlar sunulması için gereken çalışmalar ve stratejiler olarak tanımlanabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003; 125).

Kariyer yönetimi, birden fazla kişinin kariyer gelişimi için yapılan girişimlerdir. Eğitim kursları ve değerlendirme merkezlerinden mentorluk ve kariyer tavsiyelerine kadar çeşitli resmi aktivitelere oluşmaktadır. Bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olmak üzere ikiye ayrılır. Örgütsel kariyer yönetimi, geniş bir şekilde planlanır ve örgüt tarafından yönetilir. Bireysel kariyer yönetimi ise bireyin kontrolünde, kariyer problemlerinin çözümü, karar verme ile ilgili planlar ve bilginin toplanmasından oluşur (Sturges, 2002; 732).

Hall ve arkadaşları'na göre işletmelerin uzun süreli iş imkanı vermediği diğer bir ifadeyle iş ilişkilerinin kısa süreli olduğu durumlarda örgütsel bağlılık kavramından bahsetmenin g olacağını ifade etmektedirler. Çünkü insanlar doğal olarak kendi kişisel kariyerleri ile daha çok ilgilenirler ve rgttn bağımsız şekilde hareket ederler. Bu nedenle örgütler, personellerinin kariyer planlamalarını yönetecek uygulamaları hayata geçirmelidir (Chang, 1999; 1274).

Gerçekleştirilen çalışmalarda örgütlerin kendi örgütsel politikaları içinde kişilere kariyer imkanı sunduğu durumlarda örgütsel bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, çalışan üzerinde örgütünün kendisine destek olacağına yönelik bir düşünce meydana getirdiği için duygusal bağlılığı artırmaktadır. Çünkü bu destek çalışanın gelecekle ilgili belirsizliklerini bertaraf eder ve örgüte güven içinde motivasyonunu artırır. Yapılan bir başka araştırmada yine örgütsel yapı içinde kariyer olanaklarını sunulduğu ve kişilerin bundan haberinin olduğu organizasyonlarda bulunan kişilerin örgütsel bağlılıklarının diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum örgütsel bağlılık alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık üzerinde de olumlu etkilere neden olmaktadır. Çalışma koşullarının iyileşeceğine dair geliştirilen inanç nedeniyle kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde de etkili olmaktadır. Organizasyon içinde kariyer yapma konusunda istekli olan ve bireysel değerlerini örgüt değerleri ile uyumlaştıran kişilerin daha yüksek oranda örgütsel bağlılık duygusu yaşadıkları gözlenmektedir (Mowday, Porter, Steers,1982; 17).

Kişilerin organizasyon içindeki kişisel kariyer başarıları örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Çalışan bir kişi işini yapması sırasında onay gördüğü zaman, kendisine yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından güven duyulursa başarı algısı gelişir ve örgüte bu başarının karşılığını vermek duygusu geliştirir. Bu da duygusal bağlanma, yenilikçi bakış açısı geliştirme ve örgütsel vatandaşlık gibi pek çok olumlu tutumun gelişmesini sağlayabilecektir. Ek olarak bu başarı algısı, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide ve kariyer gelişimi için sağlanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde aracılık etmektedir (Aray,2008; 8).

4.2.4 Ödüllendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Bir işletmede çalışmaya karar verme ve bunu sürdürme aynı zamanda bunu yüksek düzeyli motivasyon ile yürütme kişinin elde ettiği ödüllerle yakından ilişkili olmaktadır. Ödüllendirme dışarıdan, kişinin kendi içinden ve toplumsal bağlamda yapılmaktadır. Primler, ücret artışları ve ek ödemeler gibi ölçülebilen değerler dışsal ödül olarak değerlendirilebilir. Belirli bir ölçüm yöntemi olmayan psikolojik altyapıya sahip, doyuma neden olan takdir ve övgü gibi ödüller ise içsel ödül olarak tanımlanabilir. İş çevresinde birlikte çalıştığı arkadaşları ve yöneticileri arasında başarılı görülme ve takdir görme de toplumsal ödül olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal değişim kuramında önemli bir yeri olan ödüllendirme uygulamasını asıl hedefi; işe uygun olan adayları cezp edebilmek ve çalışan kişileri elde tutabilmek olarak açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların motive edilebilmesi ve bunun sonucunda performanslarının ve verimliliklerinin artırılması ile üretim kalitesinin artırılması da ödüllendirmenin hedefleri arasında yer almaktadır. Bu kurama göre çalışan kişilerin beklentileri ve önemli gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir. Burada örgüte karşı geliştirilen bağlılığın, örgütün verdiği ödüllerin ve örgütsel değerlerin önemli bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanlara sunulan ödüllere karşılık çalışanlar da örgütsel olarak bağlılıklarını artırmaktadırlar (Abdullah, 2011).

Örgüt içerisinde gösterilen çabanın ve verilen emeğin ödüllendirildiğini gören kişiler olumlu yaklaşıma cevap olarak kendileri de ödül vermek isterler ve bunu

performans artışı olarak ortaya koyarlar. Bu bir tür ait olmak ve özdeşleşme hissi olarak değerlendirilmektedir (Özyer, 2010; 89).

Örgüt içerisinde verilen içsel ve dışsal ödüllerle örgüte karşı duyulan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında önemli bir bağlantı olduğu ileri sürülmektedir. Dışsal ödüller (terfi fırsatları, yan haklardan duyulan tatmin ve iş koşulları) ve içsel ödüller (geri bildirim ve eğitim) örgüte hissedilen üç bağlılık türünün öncülleri olarak bulunmuştur. Ücret tatmini ve denetimin ise herhangi bir etkisi bulunmamıştır (O'Driscoll, Randall, 1999; 197).

Kültürel alt yapının çalışanların ödül algılarını ve ödüle karşı vereceği tepkiyi değiştirdiği var sayılmaktadır. Bu bağlamda yürütülen bir araştırmada kolektivist kültür yapısına sahip topluluklarda içsel ve dışsal ödüllerin örgüt bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Özellikle düşük seviyeli kolektivist kültürlerde, yüksek düzeyde ücret verildiği ve özerklik sağlandığı algısı, duygusal bağlılığı artmaktadır. Ancak, yüksek düzey kolektivist kültürlerde (düşük düzey kolektif kültürlerle göre) düşük düzeyde ücret verildiği ve özerklik sağlandığı algısı daha yüksek duygusal bağlılık oluşmasını sağlamaktadır (Williamson, Burnett, Bartol, 2009; 37-38).

İngiltere'de gerçekleştirilen bir araştırmada verilen ödüllerin ve işletme değerlerinin, örgüt bağlılığı üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Burada bahsedilen ödüllerin, çalışanlar tarafından adil ve yeterli şekilde algılandığında örgütsel bağlılık hissedilmesini sağladığı görülmüştür (Akbıyık, 2012; 109).

Ödül uygulamalarının personel üzerinde oluşturduğu güdüleme etkisi ile örgütsel bağlılık seviyeleri yükselmektedir. Ödül sisteminin adaletli olması, kariyer fırsatlarının eşit şekilde dağıtılması, ücretlerdeki yükseklik ve takdir görme gibi etkenler de buna benzer etkilere neden olmaktadır (Peter, Eunice, 2014; 26). Adalet algısı, çalışanlar üzerinde örgütün kendisine destek olduğuna dair bir algı meydana getirdiği için örgütsel bağlılığı da artırmaktadır (Allen, Shore, Griffeth, 2003; 114).

Gerçekleştirilen bir çalışmada ödül sistemi ile duygusal ve normatif bağlanma arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü çalışanlar ödüllendirildiğinde kendilerini daha değerli hissetmektedirler. Böylece

örgütlerine karşı minnet duygusu geliştirmektedirler. Ödüllendirmenin örgüt bağlılığı üzerindeki olumlu etkileri süreç içinde örgütsel başarı üzerinde de etkili olabilmektedir (Peter, Eunice, 2014; 22).

Örgüte karşı geliştirilen duygusal bağlılık, örgüt içindeki ödüllerin artışı ile artıp düşmesi ile de düşüş göstermektedir.

4.2.5 Performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Performans değerlendirme uygulamaları önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların hangi seviyede performans sergilediklerini belirlemek için kullanılmaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanlara kendileri hakkında performans bilgisinin sunulması açısından önem arz eder. Kişiler bu geri bildirimlerle kendisi hakkında bilgi sahibi olur ve eksik olan taraflarını geliştirmek adına önlemler alır. Böylece bireysel performans artışı sağlanmaya çalışılır. Bu durum örgüt performansının artırılması için bir ön koşuldur.

Organizasyonda görev alan herkesin hem kendi yöneticileri hem de dışarıdan bazı kaynaklar tarafından sürekli ve düzenli şekilde denetlenmesi gereklidir. Bu denetleme çalışmalarda performansın devamlılık göstermesi için yapılmalıdır. Çalışanların, performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgi sahibi olmaları durumunda, diğer bir ifadeyle hedeflenen çıktılarının ne olacağı ve değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmeleri durumunda örgüt bağlılıklarının da artacağı görülmektedir. Danışmanlık ve araştırma şirketinde yapılan bir çalışmada performans değerlendirmenin, örgütsel bağlılığın önemli bir ön şartı olduğu tespit edilmiştir (Akbiyık, 2012; 105).

Performans ile ilgili geri bildirimlerin yapılması ve hedeflerin belirlenmesi ile bağlanma arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. İsrail’de hava alanlarında yapılan bir çalışmada, hedeflerin önceden belirlenerek çalışanlara açıklanması ve gereken geri bildirimlerin yapılmasının, hedeflerin belirtilmeden yapılan geri bildirim ile kıyaslanması yapılmıştır. Hedeflerin önceden belirlenerek geri bildirimlerin verildiği durumlarda örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun arttığı gözlemlenmiştir (Tziner, Latham, 1989; 145).

Performans değerlendirme sürecinin adaletli bir biçimde yürütülmesi örgütsel bağlılık ile yakın ilişki içinde görülmektedir. Bunun olmadığı durumlarda örgütle ilgili tutum ve davranışlarda olumsuz etkilerin görüldüğü belirtilmiştir. Performans değerlendirme süreçleri ile ilgili oluşabilecek olumsuz algının iş doyumsuzluğuna neden olduğu ve bunun da işten ayrılmaların önemli nedenleri arasında olduğu ifade edilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde yaşanan olumsuzlukların sonucunda çalışanların motivasyonları ve örgüte bağlılık düzeyleri de düşmektedir. Bir üniversitede çalışan personel üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların performansın değerlendirilmesi ile ilgili algılarının, duygusal bağlılık ile olumlu; işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Whiting, Kline, 2007; 141).

Performans değerlendirmenin, çalışanın takdir edildikten sonra doyumunu ile onaylanmama durumundan sonraki doyumsuzluk durumunu şekillendirdiği tespit edilmiştir. Bu değerlendirme aynı zamanda eğitim ve çalışanların gelişmesi ile birlikte, örgütsel gelişime bağlılığı da etkilediği söylenmektedir.¹⁴⁴ Yapılan başka bir çalışmada örgüt tarafından verilen ödüllerin örgütsel bağlılığı etkileyebilmesi için performans sonrasında hak edilerek alınması sonucunda oluşacağı vurgulanmaktadır (Şengöz, 2015; 63).

4.2.6 Ücretlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Ücret, çalışan tarafından ele alındığında kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gereken maddi karşılık olarak değerlendirilebilir. Organizasyon bağlamında değerlendirildiğinde ise ücret önemli bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmektedir. Ücretlendirme işe uygun olan adayın işletmeye dahil olmasını ve uzun süre işletmede çalışmasını sağlama bakımından büyük bir öneme sahiptir. Ücretlendirmenin yapılması sırasında dış piyasa koşulları (diğer işletmelerdeki ücretlendirme politikaları ile kıyaslama), genel ekonomideki paranın alım gücü, yapılacak olan işin zorluk derecesi ve çalışanların bireysel performansları göz önünde bulundurulmalıdır. Nakdi ve aynı ödemelerden oluşan ücret, çalışanları motive etme araçlarından biridir ve performansını etkilemektedir (Warsame, 2015; 25)

Bir işletmede çalışması seçme ve burada çalışma konusunda devamlılık gösterme, bunun yaparken de yüksek bir motivasyon düzeyi ile işleri yönetme

kişilerin ücretlendirilmeleri ile sıkı bir ilişki içindedir. Yüksek ücretler söz konusu olduğunda çalışanların örgütsel bağlılığının arttığı ileri sürülebilir. Avukatlarla yapılan bir araştırmada buna benzer biçimde yüksek ücretlerin, örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Wallace, 1995; 239). Aksi olduğu zaman çalışanların buldukları işletmede geçici olarak çalışıyormuş hissine kapıldıkları ve daha yüksek ücret arayışı içine girebildikleri görülmektedir.

Kişilerin bir örgüt içinde çalışmayı sürdürmelerinin önemli bir sebebi de işten ayrılma durumunda örgüte verdiği emeğin ve harcadığı zamanın karşılığında hak ettiğini düşündüğü konum, yetki ve ücreti kaybetme korkusunu yaşamamasıdır. Bu durum örgüte karşı dış etkenlere bağlı olarak devamlılık bağı olarak açıklanabilir

4.2.7 İletişim uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Duyguların, düşüncelerin, istek ve ihtiyaçların belirtilebilmesi ve bilgilerin kişiler arasında aktarılabilmesi için başlayan süreç olarak tanımlanabilecek iletişim kavramı örgütsel yapının ayakta durabilmesi için en önemli gereklilikler arasında yer almaktadır. İletişim sürecinde mesajı gönderen taraf (kaynak) mesajın gönderildiği taraf (alıcı) ve mesajın kendisi (ileti) olarak 3 bileşen bulunmaktadır (Delican, 2017; 8).

İletişimin çeşitlerinden birisi olan örgütsel iletişimde ise örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için iş akış süreçlerini planlayabilmeleri için örgütü meydana getiren birimler ve kişiler arasında oluşan bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde etik yönetim ilkeleri içinde bulunan açıklık ilkesi gereğince iletişimin olabildiğince engelsiz ve sorunsuz gerçekleşmesi önemlidir. Bunun sağlanması için de karşılıklı olarak sözlü veya sözsüz mesaj iletimi gereklidir. İletişim, örgütsel süreçlerde önemli bir fonksiyondur ve örgütsel etkinliğin artmasını sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı ise, yöneticilerin çalışanların katılımı için en kolay ve etkili kullandığı yöntemdir. Çalışanlara, örgüt hakkında, aktiviteleri, amaçları hakkında bilgi verilmeli ve aynı zamanda yönetime bilgi akışı maksadıyla kanalların bulunması gerekmektedir (Rodwell, Kienzle, Shadur, 1998; 279).

İletişim sayesinde iş görenler kendilerinden beklenen davranışların ne olduğunu anlayabilirler ve neyi nasıl yapmaları gerektiğini daha kolay şekilde görebilirler.

İletişim süreçleri olumlu iletişim, olumsuz iletişim, dikey yönlü açıklık ve işle ilgili olarak 4 farklı boyutta ele alınmaktadır. Olumlu iletişim süreçlerinde yönetim kademesinde olan kişiler alt kademedeki kişilerden görüş ve önerilerini sunmasını istemektedirler. Böylece alt kademe çalışan kişilerin karar süreçlerine katılımı desteklenmiş olur. Olumsuz iletişim süreçlerinde yönetim kademesinde olan kişiler alt kademedeki kişilerin görüşlerine önem vermezler. Buna ek olarak çalışanları eleştirirler ve diğer çalışanlar arasında eleştirerek küçük düşürürler. Dikey yönlü açık iletişimde yöneticiler tarafından ortaya konulan talimatların sorgulanması ve üst kademedekilerin fikirlerine muhalefet söz konusu olabilmektedir. İşle ilgili iletişim süreçlerinde ise yöneticilerin çalışan performansı ile ilgili geri bildirimler vermesi ve örgütün işleyişi, örgütsel kural ve değerler, görevler ve sorumluluklar hakkında bilgiler vermesi söz konusu olmaktadır (Miles, Patrick, King, 1996; 280).

Konu üzerine yürütülen araştırmalar örgütsel iletişim süreçlerindeki açıklığın örgüt bağlılığını olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların yönetim kademesi ile olan iletişimleri, kişisel olarak geribildirim alabilmeleri ve iletişim iklimi bu etkiyi artırmaktadır. Sağlık sektöründe görevli doktorlar ve hemşirelerle gerçekleştirilen bir araştırmada örgütsel bağlılık üzerinde en çok etki eden unsurun yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim olduğu ortaya konulmuştur (Deniz, 2006; 72).

Örgüt bağlılığının yükselmesi için yönetim kademesinin insanlara değer veren bir bakış açısı içinde olması gereklidir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşılık verilebilmesi ve iletişim kanallarının açık olması örgüt bağlılığını artıran unsurlardır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulan iletişimin yanında çalışma arkadaşları ile kurulan olumlu iletişim de, kolektivist kültürlerde, bireyci kültürlerin aksine, örgüte karşı duygusal bağlılığı olumlu şekilde etkilemektedir (Williamson, Burnett, Bartol, 2009; 33).

Örgütlerde karşılaşılabilecek olası iletişim sorunlarında ise çalışanların kendisini anlatamaması ve istek ve ihtiyaçlarını belirtememesine bağlı olarak olumsuz tutum içine girmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum örgüt bağlamında ele alındığında da; yüksek performanslı çalışan personelin bu yüzden işini bırakarak yeni işler araması söz konusu olabilmektedir. Nitekim, günlük hayatta bunun örneklerine sıklıkla rastlanmaktadır. Bu nedenle,

duyarlılığı yüksek, açık ve çift yönlü iletişim süreçleri, mevcut çalışanları ve örgütün varlığını koruyabilmek adına önem arz etmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012;192).

4.2.8 Kararlara katılım uygulamasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Kararlara katılım, yöneticiler ile çalışanların belirli kararları ortak şekilde alabilmeleri olarak açıklanabilir. Bu süreç işletmede çalışan kişilerin kendilerini değerli ve önemli hissetmeleri sağlayan önemli bir insan kaynakları yönetimi uygulaması olarak karşımıza çıkar. Kararların birlikte alınmasına bağlı olarak kişiler yönetim kademesindeki kişilerin kendilerinin görüşlerini önemsedikleri algısını geliştirirler. Bu konu yönetim ve çalışan arasındaki ilişkiye doğrudan olumlu katkı yapan bir süreçtir. Çalışanların şirket ile ortak bir amacının olması onların motivasyonlarının da artmasını sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanların tanınma ve onay görme gibi sosyal gereksinimlerinin de karşılanması sağlanmaktadır. Neo -klasik yönetim içinde yer alan Y kuramı uyarınca; yöneticiler, yapılacak olan işlerin gidişatına etki edecek kararların alınması sırasında çalışanlara danışmaları ve onların da kararlarını dinlemeleri ile çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını kendiliğinden artırmaktadır. Bunun sonucunda daha yüksek performans ve verimlilik söz konusu olabilmektedir (Elele, Fields, 1986; 369).

Kararlara katılım, çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde genel anlamda olumlu etkilere neden olmaktadır. Yapılan bir araştırmada kararlara katılımın yüksek düzeyde gerçekleştiği işletmelerde iş gücü devir hızının düştüğü ve çalışanların verimliliğinin yükseldiği belirlenmiştir. Buna ek olarak katılım ile daha sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanabilmekte ve yönetim ve işgören arasındaki iletişim kanallarındaki bozulmalar en aza indirilebilmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri karar alan iş görenlerin daha yüksek seviyede sorumluluk algısı geliştirmeleri olarak belirtilmiştir (Rhoades, Steers, 1981; 1020).

Alınan kararların daha kolay uygulanmasını ve uygulayıcılar arasında daha sağlıklı bir şekilde benimsenmesini sağlamak amacıyla kararların alınması sırasında o kararları uygulayacak olan alt kademe çalışanların görüşlerini ve isteklerini açıkça ifade edebilmeleri ve bunu yaparken herhangi bir baskı hissetmemeleri büyük önem arz etmektedir (Allen, Shore, Griffeth, 2003; 114).

Örgüt içinde çalışan kişilerin moral ve motivasyon seviyelerini artıran ve alınacak olan kararlara karşı ortaya çıkabilecek olası olumsuz tepkileri en aza indiren bir süreç olarak ifade edilebilecek olan kararlara katılım süreci çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde de önemli pozitif etkiler oluşturduğu ifade edilmektedir.





5. MÜLAKAT YAPILAN BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE, İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

5.1 Araştırmanın Konusu ve Problemler

İçinde bulunduğumuz dönemde özellikle teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşanması ve yaşamın her alanına etki eden dijitalleşme olgusu ile birlikte hem insanların hem de örgütlerin yeni döneme uyum konusunda çaba göstermesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu noktada artık insan gücü ile üretimin yerini makineler ve hatta yapay zeka almış ve insan kaynakları daha geri plana atılmaya başlanmıştır.

İşgücünün büyük bir bölümü robotik makineler ile yapılmaya başlanmış. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi süreç ve uygulamaları da bu yönde evrilmiştir. Günümüzde insan kaynaklarının en yoğun şekilde hizmet verdiği sektörlerin başında kamu kurumları ve yerel yönetimler gelmektedir. Yerel yönetim birimlerinde insanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için ağırlıklı olarak ihale tekniği kullanılmakta ve bu yöntemle hizmetler satın alınmaktadır. Bu yöntem genel olarak iş görecek olan insan kaynaklarının da dışarıdan satın alınması anlamına gelmekte ve içinde bazı sorunları da barındırmaktaydı. 2018 senesinde yürürlüğe alınan 696 nolu kanun hükmünde kararnameyle ortaya çıkan sorunlar bertaraf edilmeye çalışılmıştır. Bu noktadan sonra iş görenler ihale ile alınan insan kaynaklarından yönetim biriminin iş verdiği sürekli iş gören sınıfına dahil olmuşlardır.

Örgütsel bağlılık bir örgütün ve bu örgütte çalışanların olduğu her yerde karşılaşılan bir kavramdır. Herkes yaptığı işi severek yapmak ister ve bu örgütle ilişkisi olan herkes işini severek yapan kişilerle muhatap olmak ister. Bunun sonucunda hem verim hem de iş doyumunu artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmaktadır.

Yapılan çalışma kapsamında bir belediyede çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılıkları incelenecektir. Yerel yönetim birimi olarak belediyelerin

vatandaşlara hizmet üretmeleri sırasında iş görenlerin ne derece örgüte bağlı oldukları tespit edilmeye çalışılacaktır. Örgütsel bağlılık kavramının iş süreçlerine ne derece etkisinin olduğu da tespit edilmeye çalışılacaktır

Araştırmanın problemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İnsan Kaynakları uygulamalarının belediyelerde doğru bir şekilde uygulanıp, uygulanmadığı,
- İnsan kaynaklarının doğru uygulanmaması sonucu, örgüt çalışanlarının işini benimseyerek yapmaması ve bunun vatandaşın aldığı hizmete yansması,
- Vatandaşın belediyeden rahatsız olması,
- Belediyelerdeki ast üst arasındaki iletişim kanallarının kapalı olması nedeniyle sorunların uzun sürmesi
- İnsan kaynakları uygulamaları ile belediyede görev yapan kişilerin bağlılıkları ve hizmet kaliteleri artırılabilir mi?
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile dolaylı yoldan bir belediye başkanının yeniden seçim kazanması sağlanabilir mi?

5.2 Araştırmanın Amacı

Tez çalışmasının ana unsuru belediye birimlerinde görev yapan ve genel olarak hizmet sektörü olarak adlandırılabilir olan sektörde çalışan kişilerin kurumlarına olan bağlılık düzeylerini ve hangi durumlarda bağlılıklarının arttığını veya azaldığını anlamak kuruma olan katkılarının en üst düzeye çıkarılması açısından önemlidir. Bu aynı zamanda kurumun hizmet kalitesini ve verimini de yükseltecektir.

5.3 Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın giriş bölümünden sonraki kuramsal yazım kısmında sırasıyla insan kaynakları yönetiminin kavramsal altyapısı ortaya konmuş ve ardından örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Sonraki bölümde bu iki kavramın birbiri ile olan etkileşimi üzerinde kavramsal açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiş ve bir belde belediyesinde çalışan 10 kişi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünden sonraki kısımda ise sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu tez çalışmasına konu olan evren, Türkiye'deki tüm belediyelerde görev yapan belediye çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan örneklem ise İstanbul sınırları içerisinde bir ilçe belediyesinde görev yapan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma kapsamında mülakatlar yapılarak görüşlerine başvurulmuş kişiler ilçe belediyesinde görev yapan kişilerden oluşmaktadır.

Bu kadro ilçe belediyelerinin farklı birimlerinde (Ç10-fen işleri, Ç6- temizlik işleri, Ç9-imar işleri, Ç7-zabıta ,Ç5-Ç4-IT, Ç1,Ç2,Ç3-İK, Ç8- İ.K Müdür'ü) çalışan kişilerden meydana gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık ile ilgili kuramsal bilgi seviyelerinin alt kademe çalışan personellere oranla daha yüksek oldukları varsayımı ile bu grup ele alınmış ve mülakat bu grupta yapılmıştır. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerine uygun olarak her bir birimden bir kişi ile en fazla çeşitliliğin sağlanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada her ne kadar küçük bir grupta mülakat yapılmış olsa da grupta bulunan üyelerin belediyenin hem yönetici hemde çalışan personellerden seçilmesi çalışan ve uygulayan kişilerin düşüncelerini karşılaştırmak için fayda sağlanacağı düşünülmüştür.

Araştırmadaki görüşme yapılan kişilerle ilgili bilgiler aşağıdaki çizelgede sunulmuştur

Çizelge 5.1: Mülakat Yapılan Belediye Çalışanları İle İlgili Bilgiler

Cinsiyet	Kadın	Erkek
	4 (% 40)	6 (% 60)
Öğrenim	Ön Lisans	Lisans
	6 (% 70)	4 (% 30)
Pozisyon	Personel	Üst Düzey Yönetici
	8 (% 80)	2 (% 20)
Yaş	20-30	30-40
	4 (% 40)	6 (% 60)
Medeni Hal	Evli	Bekar-Boşanmış
	7 (% 70)	3 (% 30)

Burada yer alan bilgilere göre medeni hal dışındaki diğer özelliklerle ortalama bir eşitlik söz konusudur.

5.5 Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu tez çalışmasında kullanılacak olan verilerin toplanması için 2 ana yöntem belirlenmiştir. Bunlar alan yazın taraması ve nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme (mülakat) yöntemleridir. Farklı yerli ve yabancı kaynaklar ve veri tabanlarından toplanan veriler kavramsal yazım sırasında kullanılmış ve mülakat verileri ile sonuç elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişiler için hazırlanan sorularda cevapların açık uçlu olmasına özen gösterilmiş ve daha geniş yelpazede veri elde edilmeye çalışılmıştır.

Görüşme için hazırlanan sorular ilçe belediyelerinde görev yapanlara yönelik olarak yapılandırılmaya çalışılmıştır. Bu soruların sorulması sırasında bazı sorulara ek sorular da eşlik etmiştir. Tüm katılımcılara aynı sorular sorulmuştur.

Bu çalışmadaki veri toplama yöntemi ise yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi olarak belirlenmiştir. Bu yöntem kullanılarak yapılan görüşmelerin açık uçlu olduğu bilinmektedir. Görüşmede sorulan sorular ise konu ile ilgili yapılan alan yazın taraması çalışmasından sonra ortaya çıkarılmıştır.

Sözü geçen görüşmeler 23.01.2020 tarihinde birebir görüşme şeklinde yapılmıştır. Bu kişilere yapılan çalışmanın konusu ve ana hedefleri ile ilgili bilgiler verilerek açık ve net cevaplar vermelerinin öneminden bahsedilmiştir. Bu görüşmelerde verilen cevaplar ise el yazısı ile notlar halinde saklanmış ve araştırma için bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin daha sağlıklı cevaplar verebilmeleri adına kendi çalışma masalarında yapılmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeden elde edilecek olan verilerin hangi amaçlarla kullanılacağı belirtilmiş ve gizlilik konusunda da kişilere sözlü taahhüt verilmiştir.

5.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Belediyelerin siyasal yanları da olması gerekçesiyle yapılan bu çalışmada belediye isminin ve çalışan bilgilerinin gizli kalması talebinde bulunulmuştur. Fakat üniversitesi tarafından istenildiği takdirde tüm bilgiler paylaşılacaktır. Araştırmada belediyelerin siyasi görüş ve uygulama farklılıkları tüm çalışanların aynı görüşü beyan etmediği bir başka kısıtlılık unsurudur. Bu bağlamda şehir ve farklı siyasi belediye çalışanları düşüncelerini ortaya çıkarabilecek araştırmalar yapılması gerekliliği ortadadır.

5.7 Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramının görüldüğü kurumların başında belediye kurumları gelmektedir. Belediyeler şehir sınırları içinde yaşamlarını sürdüren tüm insanların mutlu ve huzurlu bir şekilde yaşamalarını sağlamak üzere faaliyetlerde bulunurlar. Şehir planlamasının yapılması ve gündelik ihtiyaçların karşılanması amacıyla pek çok faaliyet belediyeler aracılığı ile yürütülmektedir. Bu haliyle belediyeler birer hizmet sektörü kurumları haline dönüşmüşlerdir.

Her ne kadar üst yönetim kadrosu seçimle iş başına gelmiş olsalar da hizmetin yürütme ayağındaki çekirdek kadro genel anlamda değişmemektedir.

Bu bağlamda belediyelerde sağlanan örgütsel bağlılık belediyenin gerçekleştireceği faaliyetlerin sağlıklı olması için önem gösterir. Bu durum bir şehirde yaşayan tüm insanlara ulaşması açısından da büyük bir öneme sahiptir. İnsanlar şehri yöneten belediyenin yöneticilerine ve personeline minnet duygusu ile yaklaşır. Buna ek olarak şehirde yaşayan insanlar bu personele yardım edebilmek adına daha az soruna yol açmak adına önlemler alırlar. Şehre sahip çıkma olarak değerlendirilebilecek olan bu yaklaşım örgütsel bağlılığın belediyelerde ne denli önemli olduğunu bize göstermektedir.

Bu bağlamda belediyelerde görev yapan personelin örgütsel bağlılığının artırılması etki alanının genişliği bakımından büyük bir öneme sahip olacaktır.

5.8 Araştırmanın Soruları

- Üstler ve astlar arasındaki iletişim kanallarının açık olması örgütsel bağlılığa etki eder mi?
- İşyerindeki insan kaynakları uygulamaları örgütsel bağlılığı etkiler mi?
- Örgütsel bağlılığın iş doyumunu ile ilgisi var mıdır?
- İşyerinde ortaya çıkan sorunlar çalışanlar tarafından içselleştirilir mi?
- İşyerleri ve çalışanlar arasında duygusal bir bağ oluşur mu?
- İş bırakma kararı üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi var mı?
- İşyerinde çalışmaya devam etmenin en önemli nedeni örgütsel bağlılık olabilir mi?
- Bir işyerine aşırı bağlı olmanın anlamlı olduğunu düşünüyor musunuz?

5.9 Mülakat Soruları

1- Belediye içindeki üst kademe ve alt kademe birbiri ile kolayca iletişim kurabiliyor mu?

Sorunun amacı: Belediyede çalışanlarının iş süreçlerinde sağlıklı bilgi paylaşımı yapıp yapamadığını anlamak

2- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğunu biliyor musunuz?

2-a- bu uygulamalar belediye'deki memnuniyetinizi artırıyor mu?

2-b- bu uygulamalar belediye karşı bağı'nızı güçlendiriyor mu?

Sorunun amacı: Belediye'deki ne tür uygulamaların bu kapsamda olduğuna ilişkin farkındalığın anlaşılması

3- Belediye'ye karşı bağlılık hissetmeniz kurum içinde işten aldığımız zevki artırır mı?

Sorunun amacı: bağlılık ile doyum arasındaki ilişkiyi anlamak

4- Karşılaştığınız sorunların çözümü için üstleriniz veya astlarınıza danışır mısınız? Onlardan çözüm önerileri alır mısınız?

Sorunun amacı: sorunların içselleştirilmesi ile ilgili bilgi sahibi olabilmek

5- Maaş ödemeleriniz belirli bir süre aksayacak olsa yine çalışmaya devam eder misiniz?

Sorunun amacı: belediye'ye karşı bir bağ olup olmadığının anlaşılması

6- Hangi şartlar altında işten ayrılmayı düşünürsünüz?

Sorunun amacı: işten ayrılma kararına etki eden unsurların anlaşılması

7- Belediye içinde üstlerinizle veya astlarınızla kişisel sorunlar yaşamanız durumunda ne yaparsınız?

Sorunun amacı: bu tür sorunlar yaşandığında örgütte kalma isteğini anlamak

8- Her ne şart altında olursa olsun belediye'de çalışmaya devam eder misiniz?

Sorunun amacı: kuruma olan bağlılığın ne kadar ileri seviyede olabileceğinin anlaşılması

9- Sizin belediye'de işinizi severek yapmanızın , kurumunuzun değerini arttırdığını ve vatandaşların siyasi görüşü farklı dahi olsa belediye'ye karşı bakış açısının olumlu yönde etkilendiğini düşünüyor musunuz?

Sorunun amacı: Çalışanların örgüte bağlı olmaları, işini severek yapmaları sonucu bunun vatandaşa etkisi ve belde belediyesinden farklı siyasi görüşte olan vatandaşların siyasi görüşlerine olumlu yönde etki edip etmediğini anlamak.

5.10 Araştırma Sorularını Karşılama Puanları

Araştırma soruları ile mülakatta sorulacak olan soruların karşılaştırılması sırasında sorunların aynı amaca hizmet ettiği fakat farklı şekillerde sorulduğu görülebilecektir. Bu bağlamda sorulara verilen cevapların araştırma sorularını karşılama puanlarının belirlenebilmesi için çalışma sonuna, sorulara ilişkin çizelgeler eklenmiştir. Ayrıca , eklede araştırma sorularının karşılaştırma puanları tablosunada yer verilmiştir.

5.11 Araştırmanın Modeli ve Metodolojisi

Teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızlı bir şekilde değişen yeni yönetim teknikleri ve bu tekniklerin insanlar üzerindeki etkilerinin ne olduğuna dair derinlemesine bilgiler elde etmek için daha sağlıklı veriler sunması nedeniyle bu araştırma kapsamında nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Bu tekniklerin arasında yer alan görüşme tekniği ise sonuç verilerinin elde edilebilmesi ve yorumlanabilmesi için gerekli olmuştur.

Bu tekniklerde araştırmayı yapan kişi görüşme yaptığı kişilerin kişisel özelliklerine bağlı olarak değişebilecek cevapları elde etmeye çalışır ve bu cevapların araştırma konusu ile bağlantısını ortaya koymaya çalışır. Bu verilerden belirli genellemeler yapılmaya çalışılır.

Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde nasıl etkilerinin olduğunun anlaşılabilmesi için görüşmelerden elde edilen veriler kuramsal yazım ile bir araya getirilmiştir.

Görüşme soruları hazırlanırken aşağıdaki yayınlar incelenmiştir.İçindeki sorulardan faydalanılarak belediye çalışanlarına uygulanmak üzere uyarlanmıştır.

Smadov, S. (2006). Demircan Çakar, N., & Ceylan, A. (2005)

Şekil 5.1 'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının doğru uygulanması sonucunda , çalışanların örgütsel bağlılıklarına doğrudan etki ettiği ve bu bağlılık sonucunda işini severek ve sahiplenerek çalışan personellerin çalışmalarının , etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile doğru kişilerin doğru pozisyonda

çalışmaları ,kurum verimliliği ve hizmet kalitesine aynı oranda olumlu olarak etki ettiği gösterilmiştir.



Şekil 5.1: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Modeli

5.12 Bulgular ve Yorumlar

5.12.1 Belediyelerin Yapısal Özellikleri

İlçe belediyeleri genel anlamda ilçede yaşayan vatandaşların ortak ve medeni ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulan kamu tüzel kişilikleridir. Bilindiği üzere belediyeler, şehirlerin ortak şekilde yaşanılır hale getirilmesine uygun şekilde planlanması, imar ve planlara uygun şekilde yapılaşma, alt yapı gibi yaşamsal faaliyetleri yerine getirmektedir. Bunlara ek olarak yeşil alanlar, oto parklar, oyun parkları, spor alanları, dinlenme tesisleri gibi toplumsal yaşama destek olan pek çok işi de bünyesinde yürütmektedir. Belediyeler ayrıca halk sağlığı açısından denetlenmesi gereken işyerlerinin denetlenmesi, genel temizliğin sürdürülmesi, sosyal yardımlar gibi süreçleri de devam ettirmektedir.

Sayılan bu görevlerin yanında 5393 sayılı Belediye Kanunu uyarınca belediyelerin üzerine yeni bazı görevler de verilmiştir. Bu görevler içinde acil yardım hizmetler, arama ve kurtarma hizmetler, ambulans hizmetleri, şehir içi ulaşım hizmetleri, şehrin tanıtımı hizmetleri, okul öncesi eğitimle ilgili hizmetler, kültür ve tabiat varlıklarının korunması gibi yan görevlerdir.

5.12.2 İlçe Belediyelerinin Amaçları

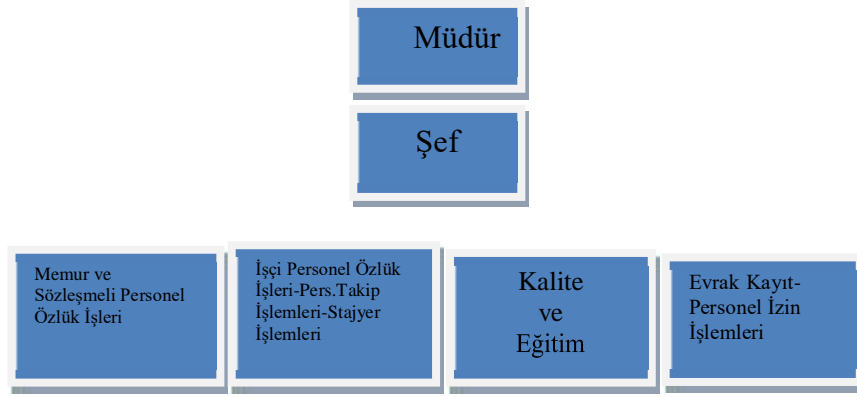
Görev ve yetki açısından oldukça geniş bir yelpazeye sahip olan ilçe belediyelerinin, insanların doğdukları günden öldükleri güne kadar geçen sürede ve hayatlarının her noktasında, hizmet etkisi görülmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak belde belediyeleri şehirlerin gelişmesi ve şehirde birlikte yaşayan vatandaşların bir arada yaşamalarından kaynaklanan mecburi gereksinimlerinin karşılanması amacıyla hizmet üreten kurumlar olarak karşımıza çıkar.

Bu hizmetlerin sunulması sırasında belde belediyelerinin her ne kadar beldeler çapında hizmet veriyor olurlarsa olsunlar evrensel değerlere ve vatandaşların inanç ve kültür değerlerine karşı saygılı olması, adaletli olması ve şeffaf bir yönetim sergilemesi asıl amaçları arasında yer almaktadır.

Belde belediyeleri şehirde yaşayan vatandaşlara hizmet amacıyla kurulan kamu tüzel kişilikleri olmasına bağlı olarak farklı herhangi bir amacı olmadan şehirde yaşayan insanlara hizmet etmek zorundadır.

5.12.3 İlçe Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilindiği üzere kurumların ve ticari işletmelerin vatandaşlara/müşterilere kaliteli hizmetler veya ürünler sunabilmeleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlıklı şekilde yürütülmesi ile yakından ilişkilidir. Bu konu önceki bölümlerde de sıklıkla dile getirilmiştir. İlçe belediyelerinde Şekil 5.2 de gösterildiği gibi genel olarak, başkan, başkan yardımcısı(ları), iç denetçiler, birim müdürleri, birimlerde görevli memurlar, işçiler ve sözleşmeli çalışanlardan oluşan bir insan kaynağı yapısı bulunmaktadır. Bu personelin ağırlıklı kısmını oluşturan işçi ve sözleşmeli çalışanlar genellikle taşeron firmalardan elde edilmektedir. Memurların ise işe alımları merkezi sistem üzerinde başarılı olarak atanan kişilerden belediye başkanının onayı ile olmaktadır.

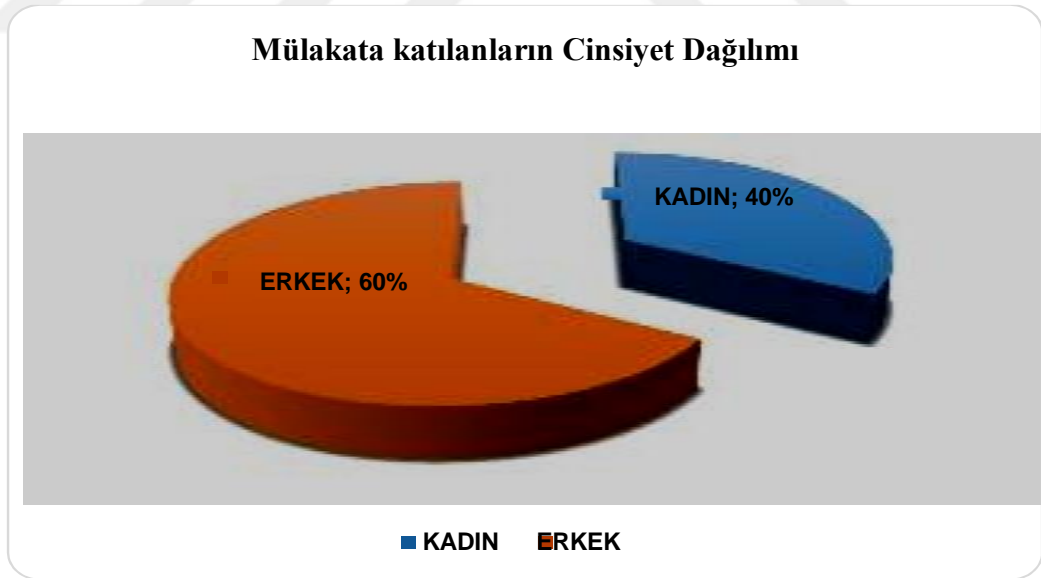


Şekil 5.2: Bir İlçe Belediyesinin Personel Şeması

Kaynak: Kâğıthane Belediyesi (2018)

Gerçekleştirilen bu tez çalışmasında belde belediyelerinde görev yapan ve yasal nedenlerle isimlerinin gizli kalmasını talep eden, memur statüsündeki 10 kişi ile ayrı ayrı mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda her kişiye aynı sorular sorulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde bu kişilerin verdiği cevaplar şekillerle anlatılmaya çalışılacaktır.

Mülakata katılan kişilerin cinsiyet dağılımları Şekil 5.3'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3: Cinsiyet Dağılımı

Mülakata katılan kişilere iki farklı türde sorular sorulmuş sorulara açık uçlu ve kısa yanıtı cevaplar verilmesi istenmiş. Bunun asıl nedeni olarak ulaşılmak istenen bilginin tutarlılık doğrultusunda ne kadar doğru olduğunu

ortaya koymak ve ona göre sonucu yorumlayarak karşılaştırma puan tablosunda uygun değerlerin verilmesinin sağlanmasıdır.

5.13 Sorulara İlişkin Şekiller

Soru 1- Üstler ve astlar arasındaki iletişim kanallarının açık olması örgütsel bağlılığa etki eder mi?



Şekil 5.4: Üstler ve astlar arasındaki iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi

Astlar ve üstler arasında sağlıklı iletişimin kurulması durumunda çalışanların örgüte daha sağlıklı bir şekilde bağlanacağını ifade eden katılımcılar kendilerinde de bu durumun yaşandığını ifade etmektedirler. Bu kişiler iletişim kopukluklarının yaşanması durumunda iş doyumlarını azaldığını ve işe gelme konusunda isteksizleşmeye başladıklarını söylemişlerdir. (Şekil 5.4)

Soru 2- İşyerindeki insan kaynakları uygulamaları örgütsel bağlılığı etkiler mi?



Şekil 5.5: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Mülakat yapılan kişiler arasında insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisi ile ilgili genel görüş olumlu yöndedir. Mülakatın yapıldığı kişilerden 1 tanesi katılmıyorum, 2 tanesi de kararsızım ifadelerini kullanmışlardır. Bu cevapların nedeninin tahmin edilmesi adına kişilere bu uygulamaların tam olarak neler olduğunu bilip bilmedikleri sorulduğunda ise net cevaplar veremedikleri görülmüştür. (Şekil 5.5)

Soru 3- Örgütsel bağlılığın iş doyumu ile ilgisi var mıdır?



Şekil 5.6: Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi

Mülakat yapılan kişilerin ağırlıklı bir bölümü örgütsel bağlılığın iş doyumu üzerinde olumlu etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. 1 kişi bu konuda düşüncesini beyan etmemiş 1 kişi de örgütsel bağlılığın kendisi için iş doyumuna yol açmadığını ifade etmiştir. (Şekil 5.6)

Soru 4- İşyerinde ortaya çıkan sorunlar çalışanlar tarafından içselleştirilir mi?



Şekil 5.7: İşyerindeki Sorunların İçselleştirilmesi

Kurum içinde ortaya çıkabilecek olan sorunların içselleştirildiği ve kişilerin bu sorunu çözmek adına yöneticileri ile yakından ilişki içine girmeye istekli oldukları, iletişim kanallarını açık tuttıkları görülmüştür. Görüşme yapılan memurlara göre işyerinde konuşularak ve iletişim kurularak çözülemeyecek sorun bulunmamaktadır.(Şekil 5.7)

Soru 5- İşyerleri ve çalışanlar arasında duygusal bir bağ oluşur mu?



Şekil 5.8: Kurum ile Çalışan Arasındaki Duygusal Bağ

Mülakatların yapıldığı memurluk kademesindeki 10 kişiden toplam olarak 8'i kurumu ile arasında duygusal bir bağ olduğunu ifade etmektedir. Bu kişilere seçme şansları olsa farklı bir kurumda çalışmak isteyip istemedikleri sorusu yöneltildiğinde hayır cevabını vermişlerdir. (Şekil 5.8)

Soru 6- İş bırakma kararı üzerinde örgütsel bağlılığın etkisi var mı?



Şekil 5.9: Örgütsel Bağlılık Bırakma Kararı

Örgütsel bağlılık seviyesinin ölçülmesi için kullanılabilen en önemli sorulardan birisi durumunda bulunan bu soruya mülakat yapılan kişilerin 8'i etkili olduğu bilgisini iletmiştir. Bu kişiler çalıştıkları kurumun kendileri için önemli bir anlamı olduğunu ifade etmişler ve örgüte bağlılık duygusu içinde olduklarını söylemişlerdir. Örgüte bağlılık duygusu içinde olan kişilerin işi bırakma kararları üzerinde bu bağlılığın ne derece önemli olduğu sorulduğunda ise “çok önemli” cevabı alınmıştır. (Şekil 5.9)

Soru 7- İşyerinde çalışmaya devam etmenin en önemli nedeni örgütsel bağlılık olabilir mi?



Şekil 5.10: Örgütsel Bağlılık İşyerine Bağlılık

Mülakat yapılan memurlara örgütsel sadakatin işyerinde çalışmaya olan devamlılığın ne derecede etkili olduğu sorusu sorulduğunda memurların toplam 8 tanesinin örgütsel bağlılıklarının işyerinde çalışmaya devam etmelerinde en önemli neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu soruya 1 kişi kararsız olarak cevap verirken 1 kişi de örgütsel sadakat nedeniyle değil başka nedenlerle işini yapmaya devam ettiğini ifade etmiştir.(Şekil 5.10)

Soru 8- Bir işyerine aşırı şekilde bağlı olmanın anlamlı olduğunu düşünüyor musunuz?



Şekil 5.11: Örgütsel Aşırı Bağlılık

Mülakat yapılan kişilere işyerine aşırı şekilde sadık olmanın ne derece anlamlı olduğu sorusuna verilen cevaplar ise ağırlıklı olarak katılmıyorum şeklinde olmuştur. Bu soruya yalnızca 2 kişi katılırken geri kalan tüm kişiler olumsuz veya kararsız yönde fikir beyan etmişlerdir.(Şekil 5.11)

Mülakat Soruları

1-) Belediye içindeki üst kademe ve alt kademe birbiri ile kolayca iletişim kurabiliyor mu?

Sorunun amacı: Belediyede çalışanlarının iş süreçlerinde sağlıklı bilgi paylaşımı yapıp yapamadığını anlamak.

Çizelge 5.2 : Belediyede ast –üst iletişim durumu

	f
Genellikle kolay iletişim kuruluyor. (Ç1, Ç2, Ç3, Ç5, Ç7-Ç8, Ç9, Ç10)	8
Zaman zaman iletişim kurmakta zorlanıyoruz. (Ç4, Ç6)	2

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.2 de görüldüğü gibi görüşmeye katılan personellerin 8'i örgüt içinde iletişim kanallarının açık olduğunu bir problem olması durumunda , sorunun çözümü için rahatlıkla üstlerine gidip gerekli tecrübe ve fikirlerini alabildiklerini bu durumda hem özgüven hemde kendilerini geliştirmek anlamında bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi akışı ve sorunların hızlı

bir şekilde çözüldüğünü dile getirmişlerdir. İletişim kurmakta zorluk çektiğini ifade eden personel, nedenlerini sorduğumda, sorun anında yöneticilerin misafirleri olduğunu ve hızlı bir şekilde kendilerine ulaşamadıklarını, bazı zamanlarda toplantılara katıldıklarını ve bu yüzden sorunu çözemediklerini dile getirirler de genel olarak belediye de , ast ve üst arasındaki iletişimin kolaylıkla yapılabildiği ve bunun da örgüt çalışanlarına olumlu etki ettiği görülmektedir.

2-) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğun biliyor musunuz?

2-a- bu uygulamalar belediyedeki memnuniyetinizi artırıyor mu?

2-b- bu uygulamalar belediye karşı bağınızı güçlendiriyor mu?

Sorunun amacı: Belediyedeki ne tür uygulamaların bu kapsamda olduğuna ilişkin farkındalığın anlaşılması

Çizelge 5.3: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farkındalığı ve Çalışanlara Etkisi

	f
Tüm yetenek ve tecrübelerin göz önünde bulundurulması (Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç7, Ç8, Ç9, Ç10)	8
Uygun pozisyonda çalışmak (Ç1, Ç3, Ç5, Ç7, Ç8, Ç9, Ç10)	7
Örgüt içi ödüllendirme (Ç4, Ç5, Ç6)	3
Örgüt içi sosyal aktiviteler (Ç2, Ç3, Ç5, Ç7, Ç8, Ç9, Ç10)	7
Kariyer planı yapılması (Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6, Ç7, Ç8, Ç9-Ç10)	10
Memnuniyet (Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6, Ç8, Ç9, Ç10)	9
Örgüte Bağlılık (Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6, Ç7, Ç8, Ç9)	10

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.3 'deki ifadeler incelendiğinde örgütün insan kaynakları uygulamalarının doğru bir şekilde yapıldığı, görüşmeye katılan personellerden 8 'i tüm yetenek ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak insan kaynakları

tarafından değerlendirme yapıldığı , 7'sinin uygun pozisyonda çalıştığı , 3 'nün bir üst kademedeki görev yapması ve bu özelliklerinin olduğunu yapılan görüşmelerden ve çizelgelerden söylemekteyiz. Örgüt içi ödüllendirmenin zayıf olduğunu fakat örgüt içinde sosyal aktiviteler yapıldığını , çalışanların sosyal hayatlarına bu etkinliklerle katkı yapıldığını söyleyebiliriz. Şirket içi kariyer planlaması etkin bir şekilde yapıldığı ve çalışanların kısa ve orta vadede hangi statüye geleceklerinin planlanmasının yapıldığını görmekteyiz. İnsan kaynaklarının olumlu bir şekilde uygulanması da , görüşmeye katılan 10 çalışandan 9 'unun kurumundan memnun olduğunu ve tamamının kurumuna bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

3-) Belediyeye karşı bağlılık hissetmeniz kurum içinde işten aldığınız zevki artırır mı?

Sorunun amacı: Bağlılık ile doyum arasındaki ilişkiyi anlamak

Çizelge 5.4: Zevk alarak çalışma durumları

	f
Çalışılan kurumun benimsenmesi. (Ç1, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6, Ç7-Ç8, Ç9, Ç10)	9
Yönetici ve çalışma ortamının sevilmesi (Ç2)	1

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.4 teki terimler incelendiğinde , görüşmeye katılan personelin 9'u kurumunu ve örgütünü benimsemesi dolayısı ile zevk alarak çalıştığını , 1 personelin ise yönetici ve çalışma arkadaş ortamının onun çalışmasına zevk kattığını görebiliriz.

4-) Karşılaştığınız sorunların çözümü için üstleriniz veya astlarınıza danışır mısınız? Onlardan çözüm önerileri alır mısınız?

Sorunun amacı: sorunların içselleştirilmesi ile ilgili bilgi sahibi olabilmek

Çizelge 5.5: Sorunları çözme durumu

	f
Amirime sorarım (Ç1, Ç4, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6-Ç8, Ç9, Ç10)	9
Kendim çözmeye çalışırım (Ç2,)	1

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.5'i incelediğimizde örgüt içerisinde sorunların çözülmesi adına 9 kişi bir üst yöneticisine sormayı tercih ederken 1 kişi sorunu kendi çözmeye çalışacağını ifade etmiştir. Bu durumda örgüt içerisinde birbirine bağlı bir yapı olduğunu ,sorunların fikir alışverişleriyle rahatlıkla çözülebileceğini görebiliriz.

5-) Maaş ödemeleriniz belirli bir süre aksayacak olsa yine çalışmaya devam eder misiniz?

Sorunun amacı: Belediyeye karşı bir bağ olup olmadığının anlaşılması

Çizelge 5.6: Maaş ödemesinin gecikmesi durumunda işten ayrılma durumu

	f
Ödemenin gecikmeli olsada yapılacağını bildiğim için çalışmaya 9 devam ederim (Ç1, Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç7-Ç8, Ç9, Ç10)	9
Vatandaşın madur olmaması ve işlerin devamı için bir süre daha 1 devam ederim. (Ç6)	1

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.6'dan anlaşılacağı üzere personellerin kuruma bağlılığı , maaş ödenmesinde gecikmesi yaşanmasına rağmen görüşmeye katılan 10 kişiden 9'u kurumuna güveniyor ve gecikmeli de olsa maaşının yatacağından emin olarak çalışmaya devam edeceğini bildiriyor. Yalnızca 1 kişi halkın madur olmaması için devam edeceğini fakat kendisinin ve ailesinin kişisel maddi çıkarları ve hayat koşullarının devamı yüzünden sadece bir süre daha devam edebileceğini belirtiyor.

6-)Hangi şartlar altında işten ayrılmayı düşünürsünüz?

Sorunun amacı: işten ayrılma kararına etki eden unsurların anlaşılması

Çizelge 5.7 : İşten ayrılma nedenleri

	f
Mobbing (Ç1, Ç3, Ç4 ,Ç6, Ç10)	5
Memnuniyetsizlik (Ç2, Ç8)	2
Emeklilik (Ç5, Ç9)	2
Daha iyi bir iş bulmak (Ç7)	1

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.7 ‘yi incelediğimizde görüşmeye katılan kurum personellerine , işten ayrılma nedenlerinin ne olabileceği sorulduğunda, görüşmeye katılanların yarısı Mobbing nedeni ile ayrılabilceğini, baskı, sinirlendirme ve diğer grupların olumsuz tavırlarının ayrılma nedeni olabileceğini belirtirken , 2 kişi çalıştığı kurumdaki memnuniyet durumu ayrılabilceğini, 2 kişinin emeklilik durumunda ancak ayrılabilceğini, sadece 1 kişinin daha iyi bir iş bulması durumunda ayrılabilceğini belirttiğini görüyoruz.

7- Belediye içinde üstlerinizle veya astlarınızla kişisel sorunlar yaşamamız durumunda ne yaparsınız?

Sorunun amacı: Bu tür sorunlar yaşandığında örgütte kalma isteğini anlamak

Çizelge 5.8: Çalışma arkadaşlarıyla tartışma durumu sonuçları

	f
Konuşarak sorunu çözmeye çalışırım (Ç2, Ç3, Ç4, Ç5, Ç6-Ç7, Ç9, Ç10)	8
Hiyerarşiye göre üst amirime giderdim (Ç1, Ç8)	2

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.8'i incelediğimizde görüşmeye katılan örgüt çalışanlarının 8 'i sorunları tartışma yaşadıkları kişiler ile konuşarak çözebileceklerini belirtirken , 2 kişi bir üst amire giderek onun hakemliğinde çözebileceğini dile getirmiştir. Bu çizelgeden görüşmeye katılan şirket çalışanlarının şirkete bağlılığını ve sorunları kendi aralarında çözerek büyütmediklerini göstermektedir.

8-)Her ne şart altında olursa olsun belediyede çalışmaya devam eder misiniz?

Sorunun amacı: Kuruma olan bağlılığın ne kadar ileri seviyede olabileceğinin anlaşılması

Çizelge 5.9: Şartlara bakılmaksızın belediyede devam etme durumu

	f
Tüm şartlarda çalışmaya devam ederim (Ç1, Ç2, Ç3, Ç5, Ç6-Ç8, Ç9, Ç10)	8
Hayır etmem (Ç4, Ç7)	2

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.9'u incelediğimizde görüşmeye katılan 10 personelden 8'i şartlar ne olursa olsun çalışmaya devam edeceğini bildirdiğini görüyoruz. Yalnızca 2 personel şartların durumuna bağlı olarak ayrılabilceğini , her şartta çalışmaya devam edemeyeceklerini, önceliklerinin olduğunu bildirmişlerdir. Bu durumda bu belde belediyesinde görüşmeye katılan personellerin örgütlerine bağlı olduklarını , sonuçları ne olursa olsun bu beraberliği devam ettireceklerini ve çalışma isteklerini görmekteyiz.

9-) Sizin belediyede işinizi severek yapmanızın , kurumunuzun değerini arttırdığını ve vatandaşların siyasi görüşü farklı dahi olsa belediyeye karşı bakış açısının olumlu yönde etkilendiğini düşünüyor musunuz?

Sorunun amacı: Çalışanların örgüte bağlı olmaları, işini severek yapmaları sonucu bunun vatandaşa etkisi ve belde belediyesinden farklı siyasi görüşte olan vatandaşların siyasi görüşlerine olumlu yönde etki edip etmediğini anlamak.

Çizelge 5.10: Örgütsel bağlılığın vatandaşların siyasi görüşleri üzerindeki etkisi

f

İşimizi severek yapmamız, vatandaşların belediyemiz hakkındaki 10 görüşlerini olumlu yönde etkiliyor (Ç1, Ç2, Ç3- Ç4, Ç5, Ç6, Ç7, Ç8, Ç9, Ç10)

Not : Ç görüşme yapılan çalışanlara verilen koddur.

Çizelge 5.10'a göre görüşmeye katılan tüm personeller vatandaşa hizmet noktasında onları memnun etmenin belediyenin siyasal açıdan olumlu yönde etkileneceğini ve vatandaşların görüşü ne olursa olsun , aldığı hizmetten memnun kaldığı sürece siyasi düşüncelerini verilen hizmet kalitesi ve memnuniyeti çerçevesince mevcut belediyeye oy vermeye devam edeceğini , bu durumun olumsuz olması durumunda farklı bir siyasi partiye de oy verebileceğini , dolayısı ile vatandaşa hizmet noktasında hep üst düzey çalışılması ve hizmet verilmesini göstermektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlıklı bir şekilde uygulanması günümüz rekabet ortamında her tür organizasyon için önem taşımaktadır. Personelin seçilmesi, işe girişinden itibaren çeşitli eğitimlere tabi tutulması, ücretlendirilmesi gibi uygulamalar ile şekillenen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyonun kurumsallaşması adına etkisi tartışılmazdır. Çalışan beklentilerinin karşılandığı, sosyal haklarının verildiği işletmelerde istihdam edilen kişilerin motivasyonları da yüksek olmaktadır.

İnsanlar sahip oldukları yaşam düzeyini korumak adına ve temel insani ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına bir işte çalışmak ve maddi kazanç elde etmek isterler. Çalıştıkları kurumlarda bu beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması kişilerin işyerine karşı bağlılıklarını tesis eden önemli bir unsur olmaktadır. Kimi çalışanlar istek ve ihtiyaçlarını sağlıklı bir şekilde ifade edebilirlerken kimi çalışanlar da bu istekleri açık ve net bir şekilde ifade edememektedirler. Ancak her bir çalışan kurumsal yapı içinde bir hizmet ürettiğinin ve büyük bir organizasyonun parçası olduğunun farkındadır.

Toplumun genelinin sosyal açıdan güvencesi olan bir işi tercih etmeleri ve riskten kaçınma mekanizmasının doğal bir sonucu olarak ilçe belediyeleri bir istihdam noktası olarak öne çıkmaktadır. İnsanlarda böyle bir algının oluşmasında çevrenin de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Belirli bir eğitim alan ve mezun olan kişiler öncelikli olarak yaşadıkları beldelerdeki belediyelerde çalışmanın yollarını aramaktadırlar. Yakın zamanda bu algının değişmesi de beklenmemektedir. İlçe belediyelerinde çalışmaya başlayan kişiler kurumsal kültürü işe başladıktan sonra edinmektedirler. Bu bağlamda ilçe belediyeleri genel anlamda kurumsal alt yapıları elverdikçe işe yeni başlayan kişilere oryantasyon eğitimlerine tabi tutmaktadırlar. Bu şekilde kurumsal kültürlerini ve yapılacak olan işleri yeni personeline aktarabilmekte ve eski personeline de pekiştirme yapabilmektedirler.

İnsan kaynakları uygulamalarının kaliteyi ve hizmeti vatandaşa tam anlamıyla geçirmek adına bir çok farklı değişkeni hesaplayarak , çalışanların verimliliğine en uygun şekilde yöntemler belirlenmesi ve tüm kararları bu yönde alarak uzun vadede kurumun başarısını arttırmak için planlamaları yapması gerekmektedir. Bu planlamalar sonucun da önce çalışanlar ve çalışanların olumlu yönde etkilerinin de kurum verimliliğine yansımından sözedilebilir.

Yapılan bu tez çalışmasında da görülebileceği üzere kurumsal aidiyete etki eden çok sayıda etken bulunmaktadır. Pek çok çalışan bu aidiyeti bir sorumluluk olarak görmektedirler. Ücretlerin ve verilecek olan teşviklerin sürekli bir doyum etkeni olmadığı ortadadır. Kurumsal aidiyeti olan kişiler kurumsal sorumluluklarının bilincinde olarak işlerini yapmakta ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık duygusu geliştirebilmektedirler.

Kar amacı gütsün gütmesin işletmeleri ayakta tutan bu yapı olmaktadır. Ücretlerin ödemesinin gecikmesi veya olası işlerin kötüye gitmesi gibi durumlarda örgütsel bağlılık algısı devreye girmekte ve kişiler bir sorun yokmuş gibi işlerine belirli bir süre devam edebilmektedirler. Örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerin bu tür olumsuzluk durumlarında işi bırakmama yönünde karar vermeleri de olağan bir tepkidir.

Yerel yönetimlerin en güçlü ayaklarından biri olan ilçe belediyeleri çalışanları ile ilgili örgütsel bağlılık çalışması önemli bir çalışma olarak görülmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ele alındığında belde belediyelerinin genel anlamda bünyesinde çalışan kişilerin eğitimlerine, sosyal haklardan yararlanmalarına önem verdikleri görülmektedir. Genel anlamda üniversitede eğitim gören personellerin birbirini anlamada ve sorunları çözme adına etkin rol üstlendiğini ve bu durum kişilerin motivasyonunu arttırdığı görülmektedir.

Yapılan mülakatlarda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının üst seviyede olduğu gözlenmiştir.

Örgüt içinde iletişim kanallarının açık olduğunu, bir problem olması durumunda, sorunun çözümü için rahatlıkla üstlerine gidip gerekli tecrübe ve fikirlerini alabildiklerini bu durumda hem özgüven hem de kendilerini geliştirmek anlamında bir avantaj olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi akışı ve sorunların hızlı bir şekilde çözüldüğünü dile getirmişlerdir. Örgütün insan

kaynakları uygulamalarının doğru bir şekilde yapılmasının , personellerin tüm yetenek ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak insan kaynakları tarafından değerlendirme yapılmasının ve buna uygun pozisyonda çalışmasının personelin işi severek yapmasına ve bunun da vatandaş memnuniyetine dönüştüğünü söyleyebiliriz. Örgüt içinde yapılan sosyal aktivitelerin, çalışanların sosyal hayatlarını tüm işlemlerin ekip çalışması halinde başarıya ulaştığını görülmektedir. Ayrıca İnsan kaynaklarının şirket içi kariyer planlamasını etkin bir şekilde yapıldığı ve çalışanların kısa ve orta vadede hangi statüye geleceklerinin ve bunun için hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini ve bunun sonucunda kendini yetiştiren personellerin kuruma daha verimli olduğunu katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Araştırma yapılan kurumun görüşme yapılan personellerine, maaşınızın bir süre aksaması veya ödenmemesi durumunda işten ayrılır mısınız? sorusuna karşılık, devam ederim yanıtının alınması kuruma güvenin tam olduğu ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarının tamamen güven esasına dayanması, kurumun verdiği güvenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bahsedildiği gibi maaşların aksaması çalışanlarının işini devam etmesine ve o bölge halkının aldığı hizmetten hiçbir şekilde etkilenmeyecek olması önemli bir husustur. Çalışmada ayrıca işini severek yapan personellerin kurumlarına ayrıca bağlandıklarını, benimsediklerini ve bunun sonucunda kurum içindeki memnuniyetin kurumun başarısına ve verimine etki ettiğini söyleyebiliriz. Kuruma bağlı olan çalışanların şartlar ne olursa olsun kurumlarında kalmaya devam edeceklerini söylüyor olmaları kurumun mekanizmalarının doğru bir şekilde çalıştığının göstergesidir. Ödüllendirme sistemi ile işini severek yapan personellere özverili çalışmaları sonucunda çalışma karşılığının ödül olarak iletilmesi onların motivasyonunu daha da arttıracaktır.

Yapılan araştırmada, çalışanların işlerini severek yapmaları vatandaşların hizmet alma noktasında memnuniyet ile karşılanması sonucunda belediyeye karşı bakış açılarının olumlu yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Bu olumlu yönde etkilenme, farklı siyasi görüşte olan vatandaşların, hizmet noktasındaki memnuniyetinin siyasi görüşünü değiştirmeye kadar gidebileceğini görmekteyiz.

Bu bağlamda tüm kurumsal organizasyonlar için söylenebilecek olan önerilerden bazıları ise şöyle sıralanabilir;

- İnsan kaynakları uygulamalarını çalışanların memnuniyeti konusunda etkin rol oynadığını ve çalışanların tüm tecrübe ve deneyimlerinin göz önünde bulundurularak uygun pozisyonda çalışmasının sağlanması gerekmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlarla daha yakından iletişim kurmaları ve onların sorunları ile yakından ilgilendiği hissini ve güveni onlara vermeleri gerekir
- Yöneticiler belirli kararları almadan önce çalışanların tamamı veya bir kısmı ile birebir görüşmeler yaparak çözüm önerilerini dinlemeleri gerekir.
- Ödül mekanizması güçlü hale getirilmeli ve şeffaf bir şekilde hangi ödülün hangi durumda verileceğine ilişkin kurallar belirtilmelidir.
- Günün getirdiği asgari geçim şartlarının sağlanması çalışanlar için en önemli konudur. Bu konunun üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir. Ücretlendirme, teşvik ve ödüllerin belirlenmesi sırasında en önemli kriter bu olmalıdır.
- Kişilerin örgütsel bağlılıklarının artırılması adına insan kaynakları uygulamalarının eksiksiz ve sorunsuz şekilde uygulanması gereklidir.
- Ücret ödemelerinin aksatılmaması ve belirlenen günlerde yapılması gereklidir.
- Sosyal aktiviteler yapılmalı , çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin artması sağlanmalıdır.
- Yaşanan problemler bir üst hakemliğinde şeffafça uzatılmadan çözülmelidir.
- Çalışanların sıkıntıları üstler tarafından dinlenmeli öneriler ve fikirler verilmelidir.
- İletişim kanallarının tamamen açık olması gereklidir.

İnsan Kaynakları uygulamaları sayesinde örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek olan kişilerin yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmelere saygı duymaları onların iş doyumlarını da artırmaktadır. Bu şekilde kurumlarına bağlı olan kişiler ortaya çıkması muhtemel durumlarda hızlıca sorunun çözülmesi yönünde karar verebilir ve gerekli durumlarda inisiyatif alabilirler. Bu da sorunların daha hızlı çözülmesi anlamına gelmesi açısından önemlidir.

İlçe belediyeleri bağlamında bu değerlendirildiğinde seçilen belediye başkanının bir sonraki seçimde yeniden seçilebilmesini sağlayabilecek olan kurum içi aidiyet algısı bir tür seçim yatırımı olarak da değerlendirilebilmektedir. Çünkü kurum içinde örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yüksek olan kişilerin verecekleri hizmet daha kaliteli olacak ve buna bağlı olarak vatandaşların da bu hizmetten aldığı memnuniyet düzeyi yükselecektir.



KAYNAKLAR

- AHMAD, Kamarul Zaman. BAKAR, Raida A.,** The Association between Training and Organizational Commitment among White-Collar Workers in Malaysia” International Journal of Training and Development, Blackwell Publishing Ltd., 2003,s.180.
- ALDEMİR, Ceyhan ve Diğerleri,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi İzmir, 2001 6-7-166
- ALLEN David G., SHORE Lynn M., GRIFFETH Rodger W.,** “ The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, Journal of Management, 29(1), 2003.
- BAGRAIM, Jeff, SADER, Rashida.,** Family-Friendly Human Resource Practices and Organisational Commitment, Management Dynamics, Cilt 16, Sayı 4, 2007,ss.2-10.
- BALAY, Refik,** Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.85-86
- BARUTÇUGİL, İsmet,** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s 209-335
- BARUTÇUGİL, İsmet,** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2016, s 1-20
- BARTLETT, Kenneth R.,** The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field, Human Resource Development Quarterly, Cilt 12, Sayı 4, 2001,ss.335-352.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan.,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.
- BİNGÖL, Dursun,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.23
- BUCK, Jeffrey M., WATSON, John L.,** Retaining Staff Employees: The Relationship between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment”, Innovative Higher Education, Cilt 26, Sayı 3, 2002, s.182,187.
- BUCKLEY, M.Ronald.,** Ethical Issues in Human Resources Systems”, Human Resources Management Review, Cilt 11, 2001,ss.11-29.
- DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk,** Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, s.40-42-55-56
- DÜREN, Zeynep,** Yönetim Bilimi/Ders Notları, İÜ Siyasal Bilgiler Yayınları, İstanbul 1994, s. 19
- ERDOĞAN, İlhan,** İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.32-47
- ERDOĞAN, İlhan,** İşletmelerde Davranış, MİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s 219 ELDEM, H. Sedad, Sa’dabad, Kültür Bakanlığı Yayınları:292, Türk Sanat Eserleri:12, s.105

- ELELE, Joyce. FIELDS, Dail.** “Participative Decision Making And Organizational Commitment Comparing Nigerian and American employees”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Cilt 17, Sayı 4, 2010, ss.368-392.
- FIORITO, Jack.** “Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics”, *Journal of Managerial Issues*, Cilt 19, Sayı 2 2007, ss.186-207.
- FU, Yan-Kai.** “High-Performance Human Resource Practices Moderate Flight Attendants’ Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *Social Behavior and Personality*, Cilt 41, Sayı 7, 2013, s.1199, 1205.
- GÜLOVA A. Altın ve DEMİRSOY, Özge,** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal Dergisi*, Volum 3, No: 3, 2012, s. 49-76 İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005, s.11
- GÜRBÜZ, Sait., BEKMEZCİ Mustafa.** “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü” *İstanbul University Journal of the School of Business Administration*, Cilt 41, Sayı 2, 2012, ss.189-213.
- HERRBACH, Olivier.** Perceived HRM Practices, Organizational Commitment, and Voluntary Early Retirement Among Latecareer Managers”, *Human Resource Management*, Cilt 48, Sayı 6, 2009, ss.895-915.
- İZGÖREN, A. Şerif,** İş Yaşamında 100 Kanguru, Elma Yayınevi, Ankara, 2007, s 220
- KAĞITHANE BELEDİYESİ,** İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 2018
- KAST, Fremon E., ROSENZWEIG, James E.** General Systems Theory: Applications for Organization and Management”, *Academy of Management Journal*, Cilt 15, Sayı 4, 1972, s.458.
- KAYNAK, Tuğray ve diğerleri,** İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 2000, s. 206
- KATZ, D. ve KAHN, Robert L.** Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitü (Çeviri: Halil Can, Yavuz Bayar) Ankara, 1977, s.123-125
- KOÇEL, Tamer,** İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1995, s.131-417
- MEYER, J.P. , Stanley D.J. Herscovitch L.Y., Topolnytsky L.** (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta –analyses of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, s: 21.
- MILES, Edward W., PATRICK, Steven L., KING, Wesley C.** Job Level as a Systemic Variable in Predicting The Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 69, 1996, ss. 277-292.

- MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W., STEERS, Richard M.,** Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover, Academic Press, 1982.
- O'DRISCOLL, Michael P., RANDALL, Donna M.,** Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment", Applied Psychology: An International Review, Cilt 48, Sayı 2, 1999, s.197.
- ÖĞÜT, Adem,** Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, 73
- ÖZÇELİK, A. Oya,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s.163- 176-177
- PAUL, A. K., ANANTHARAMAN, R. N.,**Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study among Software Professionals in India", Human Resource Development Quarterly, Cilt 15, Sayı 1, 2004, s.77.
- PARÉ, Guy, TREMBLAY.,** The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", Group & Organization Management, Cilt 32, Sayı 3, 2007,ss.326-357.
- PETER, Ihionkhan., EUNICE, Aigbomian.,** "The Influence Of Human Resource Management Practices On Organisational Commitment: A Study Of Manufacturing Organisations In Nigeria", Indian Journal of Commerce & Management Studies, Cilt 5, Sayı 1, Ocak 2014, ss.18-28.
- RHOADES, Susan R., STEERS, Richard M.,** "Conventional vs. Worker-Owned Organizations", Human Relations, Cilt 34, Sayı 12, 1981, s.1027.;
- RODWELL,John J., KIENZLE, Rene., SHADUR, Mark A.,** The Relationship among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communications", Human Resource Management, Cilt 37, Sayı 3-4, 1998,ss.277-293.
- RYNES, Sara L., Recruitment Research and Applicant Attraction: What Have We Learned?,"** CAHRS Working Paper Series, 1989, ss.1-40.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000 s.5-71
- SADULLAH, Ömer ve Diğerleri,** İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s. 2-194
- STEWART, Thomas A.** Entellektüel Sermaye, Mess Yayın, İstanbul,1997:7
- Sİ, Steven, Lİ, Yi.,** "Human Resource Management Practices on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Organizational Commitment As A Mediator", The International Journal of Human Resource Management, Cilt 23, Sayı 8, 2012,ss.1705- 1716.
- TORLAK, N. Gökhan,** Organizasyon Teorileri, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 2008, s 115-117
- TORTOP, Nuri ve Diğerleri,** Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s. 21,
- TZINER, Aharon., LATHAM, Gary.,** "The Effect of Appraisal Instrument, Feedback and Goal Setting on Worker Satisfaction and

- Commitment”, Journal of Organizational Behavior, Cilt 10, 1989, ss.145-153.
- UYARGİL, Cavide**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s.213-214
- UYGUR, Akyay**, Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Kitap, Ankara, 2009,s.12
- UYGUR, Akyay**, Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Barış Kitap, Ankara, 2015, s. 21
- ÜSDİKEN, Behlül, WASTI, Arzu.**,“Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi:1972-1999”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 3, 2002,ss.1-37.
- WALLACE, Jean.** “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, Administrative Science Quarterly, Cilt 40, Sayı 2, 1995, ss.228-255.
- WHITING, H.J., KLINE, T.J.B.**, Testing a Model of Performance Appraisal Fit Attitudinal Outcomes”, The Psychologist-Manager Journal, Cilt 10, Sayı 2, 2007, ss.127-148.
- WILLIAMSON, Ian O., MEREDITH, F. Burnett, BARTOL M. Bartol:** “The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment”, Cross Cultural Management: An International Journal, Cilt 16, Sayı 1, 2009,ss.28-43.
- YÜKSEL, Öznur**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi 2004, s 19.
- ZAITOUNI, Michel, SAWALHA, Nabeel N., SHARIF, Adil E.**, “The Impact Of Human Resources Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait”, International Journal of Business and Management, Cilt 6, Sayı 6, Haziran 2011,ss.108-123.

SÜRELİ YAYINLAR

- ACAR, Ahmet Cevat.**, İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik”,Yönetim Dergisi, Sayı 27, Haziran 1997, s.14.
- BAYAT, Bülent**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 10, Sayı 3, 2008, s. 29- 72
- BAYRAM, Levent**, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 2005, s. 125-131
- BARUTÇUGİL,İsmet**,İşdünyasınınbeşgerçeği
<https://ismetbarutcugil.com/2016/10/24/is-dunyasinin-bes-gercegi>
- BARUTÇUGİL, İsmet**, Performans Değerlendirme: Tanımı,Amaçları ve Yararları , http://www.firatymm.com/author_detail.asp?id=492, .
- BEK, Hafizullah**, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, 2007, Sayı 17, ss.107-120.
- BOZKURT, Öznur ve YURT, İrfan**, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, s. 121-139
- ÇAKINBERK, Arzu, DERİN, Neslihan ve Demirel, Erkan T**, Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya Ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2011, s. 89-121

- CANGİL, B. Erişkon**, Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, (2004), s. 70-71
- CİNGÖZ, Ayşe**, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans VE İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, 2011, s 20
- CHANG, Eunmi.**, Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, Human Relations, Cilt 52, Sayı 10, 1999, s.1274.
- CHENG, Shih Yu (Cheryl).**, “The Mediating Role of Organizational Justice on the Relationship between Administrative Performance Appraisal Practices and Organizational Commitment”, The International Journal of Human Resource Management, Cilt 25, Sayı 8, 2014,ss.1131-1148.
- DANGIZER, Jim, DUNKLE, Debbie.**, Methods of Training in the Workplace”,..... 2005, <http://escholarship.org/uc/item/9r88t4f2>, ss.1-25.
- DELİCAN, Mustafa.**, İletişim ve Motivasyon, İ.Ü. AUZEF Ders Notları, 2017.
- DENİZ, N. ve BAKKALBAŞI, İ. O.** İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 1, 2010, s. 190
- DEMİREL, Yavuz**, Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı: 2, 2008, s. 179-194
- DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel**, Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, s. 210-219.
- GÜÇLÜ, Nezahat**, (2001), Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, SBE Dergisi, s.149-156
- GÜL, Hasan**, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, Ege Academic Review, Volume.: 2, No.: 1,2002,s. 43.
- GÖNENÇ,Özgür**,İletişimin tarihsel Süreci İletişim FakültesiDergisi, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/212208>, s. 88-89.
- KARAHAN, Atila**, Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2008, s. 145-162.
- KÖK, S. Bayrak**, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, s. 294-295.
- ÖĞÜTOĞULLARI, Eren, AKPINAR, Teoman.**, İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları”, Karatahta İş Yazıları Dergisi, Sayı 6, Aralık 2016, Ankara, ss.23-50.
- SEVİNÇ, İsmail ve Şahin, Ali**, Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Maliye Dergisi, Sayı: 162, 2012, s. 266-267-281
- STURGES Jane.**, “A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in The First Ten Years at Work”, Journal of Organizational Behavior, Cilt 23, Sayı 6, 2002,ss.731–748.

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

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

TEZLER

ABDULLAH, Nekmah HJ., The Relationship between Rewards and Organizational Commitment among Workers in Kota Kınabalu Hypermarkets”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malezya, Sabah Üniversitesi, 2011.

AKBIYIK, ÜNSAL., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Bağlılığa Katkısında Çalışma Şekillerinin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

ARACI, Mehtap., Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.11.

ARAY, T., Selin., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Üzerindeki Etkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

DENİZ, Yasemin, İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

GELDİ, Büşra., “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

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

MUTLU, Selma K., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.83-84.

ÖZYER, Kubilay., “Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

ŞENGÖZ, Murat.,“Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklemine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

- Smadov, S.** İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü). (2006).
- Demircan Çakar, N., & Ceylan, A.** İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. G.Y.T.E İşletme Fakültesi (2005)
- UYSAL, Gürhan.,** “İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- WARSAME, Abdurahman Salad.,** “Human Resource Management Practices and Organizational Commitment”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.



EKLER

Ek 1: Görüşme sorusu



Ek 1: Görüşme sorusu

Araştırma Sorularını Karşılama Puanları

Görüşme sorusu 1.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
5	7	8	1	6	4	2	3

Görüşme sorusu 2.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
2	7	8	1	3	4	6	5

Görüşme sorusu 3.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
3	4	8	2	7	6	5	1

Görüşme sorusu 4.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
7	1	2	8	6	5	4	3

Görüşme sorusu 5.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
1	2	4	3	8	5	7	6

Görüşme sorusu 6.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
1	2	4	5	6	8	7	3

Görüşme sorusu 7.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
6	4	2	8	3	5	7	1

Görüşme sorusu 8.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
1	3	8	4	5	6	7	2

Görüşme sorusu 9.

Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor	Ar.Sor
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8
2	8	9	4	5	6	7	2



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mesut Balkan

Doğum Yeri Ve Tarihi : İstanbul , 20/04/1987

E-Mail : Danger.Team@Gmail.Com

Eğitim Bilgileri:

İstanbul Aydın Üniversitesi Önlisans (Uluslararası Lojistik) 2008-2010

Anadolu Üniversitesi (İşletme) 2010-2012

İş Deneyimi

Çelebi Hava Servisi (Harekat Memuru) 2005-2009

Hsbc Bankası (Telefon Bankacılığı)- 2010

Havaş (Yolcu Hizmetleri Memuru)2011

Dgm Türkiye (Genel Müdür) 2011-2015

Danger Team Danışmanlık (Kurucu)2015-

Bilgisayar Bilgisi

Office Programları

Yabancı Dil

İngilizce : Okuma İyi, Yazma : Orta Konuşma : İyi

KISA ÖZGEÇMİŞ

20 Nisan 1987 İstanbul Bakırköy’de doğdum. Liseyi bitirdikten sonra 2005 yılında, Çelebi Hava Servisinde çalışma hayatına başladım. Bir taraftan çalışırken, 2008 yılında İstanbul Aydın Üniversitesinde , Uluslararası Lojistik bölümüne kayıt oldum ve hem iş hem de öğrenim hayatıma devam ettim. Üniversitenin 4. Yarisında Erasmus Öğrenci değişim Programı sınavını kazanarak , Budapeşt Collage And Communion University’de bir sömester eğitim görme hakkı kazandım, işimden ayrılarak eğitim için Budapeşteye gittim. Kişisel ve kültürel değişim olarak çok faydasını gördüğüm bir program sonrasında, İşletme yönetmi dersleri alarak 2010 yılında Türkiye’ye döndüm ve tüm derslerimde başarılı olarak ön lisans bölümünden mezun oldum. Sonrasında

Lisans Programı için Anadolu Üniversitesi, İşletme yönetimi bölümüne kayıt yaptırdım ve 2012 yılında mezun oldum.

2005 yılında Çelebi Hava Servisinde , Harekat Memuru olarak görev yapmaktaydım. Uçakların yük ve denge planlaması , kargo ve bagajların yüklenmesi, yolcuların oturma dağılımları vs . gibi konularda uçağı güvenli bir şekilde kalkışa hazır etmek için koordinasyonu sağlıyordum. Aynı zamanda çalışma süresince aldığımız Tehlikeli Maddeler Eğitimi ile uçağı yüklenen tehlikeli maddelerin, güvenlik açısından bir zafiyet vermemesi adına kontrollerini sağlıyordum. Eğitim dolayısı ile 2009 yılında Çelebi Hava Servisinden ayrıldım. 2010 yılında Budapeştede eğitimi tamamlayıp döndükten sonra , önce HSBC bankası Genel Müdürlükte göreve başladım. Burada Takım Çalışması adına belli eğitimler aldım. Fakat kısa bir çalışma sonrasında tekrar havacılığa yöneldim ve Havaş (Havalanları Yer Hizmetleri) firmasında Yolcu Hizmetleri Memuru olarak 2011 yılında göreve başladım. Yaklaşık 9 ay çalışma sonrası , Lojistik Konusunda kendimi geliştirmek adına REİBEL Taşımacılık şirketinde göreve başladım. Sonrasında Tehlikeli Maddeler Konusunda Uluslararası Bir Network olan DGM Turkey, firmasında göreve başladım. Bu şirkette aldığım Tehlikeli Maddeler eğitimleri sonrasında , Tehlikeli maddelerin Uluslararası kurallara göre paketlenmesi ve taşınması konusunda uzmanlık sağladım. Bir çok havayolu ve Tehlikeli madde üreten tesislere danışmanlık yapıp, oluşabilecek kazaların önüne geçmeyi başardık. Askerlik görevi için 2014 yılının 12. Ayında işimden ayrılarak Askere gittim. 2015 yılında, Ulaştırma bakanlığının sınavlarını kazanarak Dangerous Goods Safety Adviser oldum.

09/2015 DANGER TEAM PAKETLEME VE DAN. HİZ. TİC. LTD. ŞTİ. Kurdum. Kurucusu ve tek sahibi olarak Tehlikeli madde konusunda üretim ve depolama yapan firmalara danışmanlık vererek, uluslararası kurallar çerçevesinde Avrupa standartlarında üretim ve depolama hizmetlerini gerçekleştirmeleri için katkıda bulundum. Roketsan, Nitromak, Bay-Kar makine gibi savunma sanayi konusunda hizmet veren firmalarla çalışma fırsatı buldum. Havacılık güvenliği Temel , Kargo Temel Satış ve çeşitli konularda eğitim alıp kendimi geliştirdim. 08/2017 de PROFESSIONAL SKILLS FOR DGR INSTRUCTORS -CAT 1,2,3,6 kursunu tamamlayarak Uluslararası IATA

tehlikeli maddeler eğitmeni oldum. Sonrasında 12/2017 de TRAINERS TRAINING COURSE eğitimi aldım. Sonrasında ulaştırma bakanlığının Yetkisi dahilinde Tehlikeli maddeler konusunda tım katgorilerde eğitim verme belgesi aldım.



