

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Muhammed Ahmed Taş

İşletme Anabilim Dalı

Temmuz-2004

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Alparslan Şahin Görmüş

Bu tezde işgörenlerin yaptıkları işlerindeki tatmin duygularının işletmelerine olan bağlılığına etkileri araştırılmıştır.

İşgörenlerin iş tatminlerini artırmak aynı zamanda verimlilik artışına da sebep olur. İş tatmininin oluşmasıyla birlikte çalışanlar daha mutlu bir iş hayatı sürdürürler. Çünkü iş tatminleri onlarda işe ve işletmeye olan güven duygusu meydana getirir. Bu mutlulukları iş hayatının dışında özel hayatlarında da kendisini gösterir.

İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması işletmelerin rekabet avantajları sağlamaları için önemli bir etkidir. 21. yüzyılda işletmelerin en büyük sorunlarından birisi; piyasadan silinmemek için rekabette başarılı olmaktır.

Bu tezde öncelikle iş tatmini tanımı ve iş tatminiyle ilgili kavramlar açıklanacaktır. Bu kavramların iş tatmininin oluşumunda ne derece etkili olacağı belirtilecektir. Yine ilk bölüm içinde iş tatmini kuramları, iş tatmininde belirleyici olan bireysel faktörlerin neler olduğu ve işle ilgili olan faktörlerin neler olduğu incelenecektir. Ayrıca iş tatminsizliği sonucunda bireylerin psikolojik nasıl davranacakları, ne gibi tutum ve davranışlara gireceği belirtilecektir.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı açıklanacak, örgütsel bağlılığın önemi ve örgütsel bağlılığın tarihçesi hakkında bilgiler verilecektir. Örgütsel bağlılığın tarihçesi içinde örgütsel bağlılık sınıflandırmaları hakkında kısa bilgiler verilecektir. Bu sınıflandırmalarda örgütsel bağlılıkta hangi noktalara değinildiği belirtilecek, örgüte bağlılık, mesleğe bağlılık ve işe bağlılık kavramları ele alınarak bu kavramların birbirinden farklılıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi açıklanacaktır. Bu aşamada öncelikle iş tatminin örgütsel bağlılık oluşturmada gerekli koşulların neler olduğu açıklanacak, iş tatmini yoluyla örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarından kontrol, çalışma kültürü, iletişim strateji ve vizyon gibi konulara değinilecektir.

Dördüncü bölümde; verilen bu bilgiler sonucu pratikte (uygulamada) işgörenlerin iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları araştırılmış, Afyon bölgesinde faaliyet gösteren Reyhan, Mizan, Furkan. vb. Limited Şirket düzeyindeki mermer işletmeleri çalışanları üzerinde anket çalışması yapılmış ve SPSS 11.0 For Windows programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

ABSTRACTJOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND AN
INVESTIGATION

Muhammed Ahmed Taş

Depart of Management

Afyon Kocatepe Universty, The instute of social Sciences

July-2004

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Alparslan Şahin Görmüş

The main subject of this thesis is discovering the effects of job satisfaction of employees on their organizational commitment.

In this thesis, primarily, definition of job satisfaction and terms concerning it, will be given. Effectiveness of these terms will be explained. In the first chapter, hypotheses on job satisfaction and factors that determine the job satisfaction both individual and about job, will be analyzed. Also, how individuals would behave in a case of dissatisfaction will be stated.

In the second chapter, the concept “ Organizational commitment, it’s history and importance will be explained. Concepts of “ commitment to organization, commitment to profession and commitment to work” will be dealt with be put forward.

In the third chapter, relation between job satisfaction and Organizational commitment will be explained . In this level conditions that job satisfaction constitutes Organizational Commitment through job satisfaction, such as control, strategy, vision, working culture, and communication will be mentioned. At the lost stage, in the light of this information, satisfaction and commitment of employees has been researched in practice, Apoll has been conducted among workers of Reyhan, Mizan, Furkan and similar things Company Marble İmport/export Ltd. and The results have been evalueted with SPSS 11.0 for Windows.

ÖNSÖZ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları çağdaş yönetimin uygulandığı bir çok işletmede en önemli konular arasındadır. İnsan kavramı işletme için şüphesiz en önemli unsurdur. İşgörenlerin istek ve beklentileri ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyumu, verim ve performansın derecesini belirler.

İş tatmini ve iş tatmininin örgütsel bağlılık oluşturması bir çok işletmede hedeflenen durumdur. Çünkü çalışanları işletmede tutabilmek de önemli bir ayrıntıdır. Ülkemizdeki işletmelerde görüldüğü gibi işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı işletmelerde genellikle nitelikli insan gücü eksikliği çekilmektedir. Bu nedenle nitelikli işgücü ihtiyaçları ve beklentileri karşılamak, onu en verimli şekilde işletme hedeflerine yöneltebilmek günümüz sorunlarından en önemlilerindendir. Çünkü günümüzde rekabet avantajı sağlayamayan işletmeler uzun ömürlü olmamaktadırlar.

İş tatmini ve işletme bağlılığı araştırmaları işletmelerin kaynakları etkin şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Ölçümler sonucunda istek ve beklentiler belirlenecek, hedefler doğrultusunda eksiklikler belirlenip kaynaklar bu eksikliklere yönlenecektir. Bu nedenle işletmeler bu tür çalışmalara kaynak ayırmaları gerekmektedir.

Bu çalışmamda bana yardımcı olan danışman hocam Yardımcı Doçent Dr. Alparslan Şahin Görmüş'e ve emeği olan herkese teşekkürü borç bilirim.

Muhammed Ahmed TAŞ

ÖZGEÇMİŞ

Muhammed Ahmed Taş

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Muhammed Ahmed Taş

Doğum Yeri ve Yılı : Afyon- 1978

Baba Adı : Abdülkadir

Ana Adı : Naime

Eğitim Bilgileri

İlköğretim : Bolvadin Kemalettin Sami Paşa İlköğretim Okulu

Lise : Afyon İmam Hatip Lisesi

Fakülte : Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Maliye Bölümü

Yüksek Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Yönetimi.

Yabancı Dil : Almanca, İngilizce

İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sayfa

GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE	
I- İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	5
1- İŞ TATMİNİ TANIMI KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	5
2- İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	12
a.) Verimlilik-İş Tatmini İlişkisi.....	12
b.) Motivasyon, Moral- İş Tatmini İlişkisi.....	16
c.) İşgücü Devri ve Devamsızlık.....	26
d.) İş Bağlılığı Örgütsel Bütünleşme ve İş Tatmini.....	26
II- İŞ TATMİNİ KURAMLARI	
1- SÜREÇ KURAMLARI.....	28
a.) Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı.....	28
b.) Uyumsuzluk Kuramı.....	28
c.) İlişkili Grup Kuramı.....	29
d.) Üç Yönlü İlişki Kuramı.....	29
2- İÇERİK KURAMLARI.....	29
a.) Gereksinme Sıra Dizini kuramı.....	29
b.) İki Etmenli Kuram	30
III- İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ.....	31
1- BİREYSEL FAKTÖRLERE GÖRE İŞ TATMİNİ BELİRLEYİCİLERİ....	31

a.) İşgörenin Beklentileri.....	31
b.) İşgörenin Sosyal Kimliği.....	32
c.) İşgörenin İş Tecrübesi(Hizmet Süresi).....	33
d.) İşgörenin Eğitim Düzeyi.....	33
e.) İşgörenin Yaşı.....	34
f.) İşgörenin Cinsiyeti.....	35
2- İŞ VE İŞ ORTAMINA BAĞLI FAKTÖRLERE GÖRE İŞ TATMİNİ BELİRLEYİCİLERİ.....	35
a.) İşin Kendisi(İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi).....	35
b.) Ücret ve Ödül Sistemi.....	36
c.) Yükselme Olanakları.....	37
d.) Denetim.....	38
e.) İletişim.....	39
f.) Çalışma Gurubu.....	39
g.) Kararlara Katılma.....	40
IV- İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	40
1- İŞE DEVAMSIZLIK VE NEDENLERİ.....	41
a.) Yaş Durumu.....	41
b.) Cinsiyet.....	42
c.) Aile Durumu.....	42
d.) İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma.....	42
e.) Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi.....	42
f.) Günlük Çalışma Sürelerini Etkisi.....	43
g.) Ücret Miktarlarını ve Ödeme Biçimini Etkisi.....	43
h.) İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Gurubunu Yapısı.....	43
2- İŞGÜCÜ DEVRİ.....	44
3- DAVRANIŞ BOZUKLUĞU.....	49
4- DİĞER İŞ TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI.....	50

İKİNCİ BÖLÜM.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	51
1- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI.....	51
2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	53
3- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHÇESİ.....	54
4- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	58
a.) Etzioni'nin Sınıflandırması.....	59
b.) Wiener'in Sınıflandırması.....	59
c.) Allen-Mayer'in Sınıflandırması.....	60
d.) O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	61
e.) Katz-Kahn'ın Sınıflandırması.....	61
f.) Buchanan'ın Sınıflandırması.....	62
g.) Mowday'ın Sınıflandırması.....	62
II- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ODAKLARI.....	63
1- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	63
2- MESLEĞE BAĞLILIK.....	64
3- İŞE BAĞLILIK	68
III- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	72
1- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	72
a.) Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme Ve İnanma Derecesi	72
b.) Fedakarlık ve Ekstra Katkı Derecesi	72
c.) Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği.....	72
d.) Örgüt Kimliği İle Kimliklenme.....	72
e.) İçselleştirme.....	73

2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73
a.) Bireysel-Demografik Faktörler.....	74
b.) Örgüt Yapısı ve İşe İlişkin Faktörler.....	76
c.) Durumsal Faktörler.....	77
3- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	79
a.) Düşük Örgütsel Bağlılık.....	79
b.) İlmli Örgütsel Bağlılık.....	80
c.) Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

I- İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMASINDA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR	86
1- ÖRGÜTTE ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ BELİRLENMELİDİR...	86
2- İŞLETME VE İŞGÖREN AMAÇLARI UYUMLAŞTIRILMALIDIR.....	88
3- İŞLETME VE İŞGÖREN BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAYACAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMALIDIR.....	91
4- İŞLETME VİZYONU ÇALIŞANLARIN PARADİGMASINA UYGUN OLMALIDIR.....	95
5- ÇALIŞANLAR TERMİNAL VE ALT DEĞERLERİNE UYGUN İŞLERDE İSTİHDAM EDİLMELİDİR.....	96
II- İŞ TATMİNİ YOLUYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI.....	97
1- KONTROL.....	97
2- STRATEJİ VEYA VİZYON	98
3- MÜCADELE GEREKTİREN İŞLER.....	99
4- İŞ PAYLAŞIMI VE TAKIM ÇALIŞMASI.....	99

5- ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ.....	101
6- ORTAK KAZANIMLAR.....	101
7- İLETİŞİM.....	101
8- İNSANLARA İLGİ.....	103
9- TEKNOLOJİ.....	103
10- YETİŞTİRME,GÜÇLENDİRME VE GELİŞTİRME.....	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

I- İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....107

1- ARAŞTIRMANIN AMACI.....	107
2- EVREN VE ÖRNEKLEME.....	107
3- ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	108

II-ARAŞTIRMADA ORTAYA ÇIKAN BULGULAR VE BU BULGULARIN YORUMLANMASI.....108

A- ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN FREKANS TABLOLARI ŞEKLİNDE GÖSTERİLMESİ.....	108
B-İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI DOĞRUDAN ARAŞTIRAN SORULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	119
C- VARYANS ANALİZİ YOLUYLA SINANAN HİPOTEZLER.....	124
D- Kİ-KARE YÖNTEMİYLE İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİNE VERİLEN CEVAPLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	128
SONUÇ.....	133
KAYNAKÇA.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ**SAYFA NO**

ŞEKİL 1: İş Tatminine Götüren Başarım Modeli	13
ŞEKİL 2: İş Tatmini ve Verimlilik Arasındaki İlişki	14
ŞEKİL 3: Yol Modeli.....	66
ŞEKİL 4. İşe Bağlılık, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma İlişkisi.....	70
ŞEKİL 5: Paradigmatik Uyumu Olan Ve Olmayan Organizasyonlar.....	91

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	20
TABLO 2: Staffing'in Araştırmasına Göre Personel Devri ve Çalışma Oranları.....	47
TABLO 3. Staffing'in Araştırmasına Göre Bazı İşletmelere Yeni Katılan İşgörenlere Firmada Tutmak İçin Herhangi Bir Yöntem Uygulanıp Uygulanmadığı Sorusuna Verilen Cevaplar.....	48
TABLO 4: Staffing'in yaptığı araştırmaya göre Personel devrini azaltmak için yapılan uygulamalar.....	48
TABLO 5: Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi.....	58
TABLO 6: Bağlılık düzeylerinin Olası sonuçları.....	83

GİRİŞ

Kişinin işi, yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanların bir çoğu zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler. Bu sebeple yaptıkları işin özelliği, niteliği, yapılış şekli ve zorluk derecesi tüm hayatlarını etkiler.

Endüstri Devrimi'yle birlikte "çalışma" veya "iş" kavramı daha da önemli hale gelmiştir. Öncelikle "iş" kavramına değinmek yararlı olacaktır; "iş" modern anlamını endüstri devriminden sonra yakalamıştır. Ekonomik anlamda iş; bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel

çabadır. Toplumsal anlamda iş; çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır.¹

Endüstrileşmeyle birlikte feodal yapı içinde varlıklarını sürdüren işgücünün büyük bir kısmını oluşturan toprağa bağlı köylülerin yaşam ve çalışma şartları değişmiştir. Endüstrileşmeyle birlikte hızlı bir kentleşme olgusu başlamıştır. Kendi işlerinde ücretsiz çalışan kişiler artık fabrikalarda belirli kurallara bağlı olarak düzenlenmiş modern anlamda iş ile tanışmışlardır. Kentlerde ortaya çıkan bu nüfus artışı işverenin işgücü maliyetini düşürmüştür.

Kentleşme olgusunun başlamasıyla birlikte fabrikalarla tanışan insanlar, aralarında sosyal ilişkiler yaşamaya başlamışlardır. Endüstri devrimiyle birlikte sosyal ilişkiler ve sosyal etkileşim, “insan” kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Daha sonra da “çalışma” kavramı önemini daha da artırmıştır.

“Çalışma” kavramı, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak insanlığın varoluşuna kadar uzanır. “Çalışma” kavramına tarih boyunca çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Örneğin, “çalışma”, Aristokrat ve eski Yunan toplumlarında aşağılanmış ve kölelikle eşdeğer tutulmuştur. Bu dönemlerde çalışmak esir olmanın zorunlu bir sonucu olarak algılanmıştır.

İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları ve sosyal etkileşim içinde olmaları onları sosyal etkileşime götürmüştür. Bu durum işverenlerin bu etkileşime katılarak onlarla bire bir ilgilenmelerini gerekli kılmıştır. Verimlilik artışını sağlamak için çalışanlarla birebir ilişkilerin sağlanması ve sosyal ortamın iyileştirilmesi de yine işverenlerin yapmak zorunda olduğu etmenlerdendir. Çalışanlar memnun edilmelidirler ki verimlilikleri artırılsın. İşinden memnun olan çalışan kurumuna da sevgi besleyecektir.

Çalışanların iş tatminlerinin ve kuruma bağlılıklarının artırılması için onların psikolojilerinin bilinmesi gerekir.1930’larda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne Araştırmaları, işe yönelik insancıl yaklaşım geliştirmişlerdir. Çoğu kaynakta beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak tanımlanan bu yaklaşıma göre, insanı “ekonomik varlık” olarak gösteren geleneksel yaklaşımın aksine, insan “sosyal ve psikolojik varlık” olarak kabul edilmektedir. Bu teori, bireyi işe güdeleyen en güçlü

¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, Bursa, 1991, sy.4

güdünün ekonomik değil sosyal ve psikolojik güdüler olduğunu savunmaktadır. İşin, kişi bakımından yüklendiği yeni anlamlar ve işlevler sadece fizyolojik olarak yaşamını devam ettirmeye yönelik değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.

İşletmede insana yönelik ve onun davranışlarını inceleme, Western elektrik şirketinde yapılan ve yıllarca süren bir dizi deney yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarıyla birlikte örgüt içinde yer alan insan ve insanın oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi ortaya çıkmıştır. Günümüzde globalleşmeyle birlikte insanların ihtiyaçlarını araştıran işletmeler, faaliyette buldukları pazarlarda değişen istek ve ihtiyaçları karşılayabilmek için kendi iç yapılarını incelemeye yönelmişlerdir. Çünkü artık 20.yüzyıla birlikte anlaşılmıştır ki, çalışanlar mutlu edilirse, istek ve ihtiyaçları karşılanırsa; kendilerinin önemli bireyler olduklarını düşünecekler ve dolayısıyla örgütsel başarı verim artışıyla birlikte daha kolay sağlanacaktır.

Yöneticiler değişik statülerde çalışan işgörenlerden en etkili şekilde yararlanmak ve onları memnun etmek zorundadırlar.² Çalışanlar işyerlerinde kendilerini önemli hissettiklerinde, güvenlikleri sağlandığında ve onlarla sosyal ilişkiler artırıldığında, iş yeri şartları ne olursa olsun, iş yükü ne kadar ağır olursa olsun işlerine daha fazla motive olacaklardır.

Açıkladığımız gibi insan unsuru ve iş unsuru birbiriyle bütünleşmiş durumdadır. İnsan deyince akla iş, iş deyince akla insan gelmektedir. Hawthorne araştırmalarıyla birlikte işin birey açısından yeni anlam ve işlevleri olduğu kanıtlanmıştır.

Birey, bulunduğu gurupla ne ölçüde bütünleşir, fiziki ve psikolojik bağ kurarsa o ölçüde tatmin olacaktır. Aynı şekilde gurubun dengeli işlemesi ve gelişmesini sağlayacak etkenin de gurup üyelerinin gurupla bütünleşme derecelerinin de sağlanacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve kurum tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İnsan zamanının büyük bir bölümünü işinde geçirmektedir ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artacaktır.

²Ayşe Can BAYSAL,. “İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler” İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2, Kasım 1997, sy.33

Zira iş, insan için yalnızca kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda insanı doğanın tutsaklığından kurtaran sosyal ve bağımsız kılan bir nitelik taşır. İnsana önem verilmesiyle birlikte çalışanlardan verimli ve etkin bir şekilde yararlanmak için, yaptıkları işleri çekici hale getirmek gerekmektedir. Yani onları çeşitli etkenlerle motive etmek ve işten memnun kalmalarını sağlamak gerekmektedir. Bu durum işgörenlere çalıştıkları kuruma olan sevgilerini de artırmada faydalı olacaktır.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları, Endüstri Psikolojisi alanında son derece önemli konular olup özellikle sanayinin dünyada etkin hale geldiği yirminci yüzyılda incelenmeye başlanmıştır.

İş tatmini; çalışanların yaptığı işten aldığı olumlu duygusal durumla ilgilidir. Yani iş tatmini çalışanların psikolojileriyle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bu yüzden insan psikolojisini iyi tanımak gerekir.

Örgütsel bağlılık ise, iş tatmininden farklı olarak çalışanın görev yaptığı işletme veya kurum hakkında sahip olduğu genel duygu ve düşüncelerden ibarettir.

21.yüzyılda artan rekabet şartlarıyla birlikte işletmeler kendi iç politikalarına daha da önem vermek ve çalışanların iş tatminlerini artırmak zorunda kalmışlardır. Çünkü insan unsurunun işletme içinde ne kadar önemli olduğu açıktır. Rekabet avantajı sağlamak için bu şarttır. Çalışanların iş tatminleri ölçülerek işletme ve kurumlarda motivasyonlarının düşüklüğü sebebi araştırılarak çalışma azimleri ve verimlilikleri artırılmalıdır. Çalışanların memnuniyetini sağlamak, onların örgütsel bağlılıklarını da artıracaktır. Genel olarak yüksek iş tatmininin yüksek örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, hem işletme içi hem de işletme dışı faaliyetlerde başarılı olacağı düşünülür.

Çalışmanın kapsamında, temel olarak yüksek iş tatmininin yüksek örgütsel bağlılıkla sonuçlanacağı görüşü ne kadar geçerli bunu araştırıp, işgörenlerin bu konularda ne kadar duyarlı olduğu ve iş memnuniyetlerinin, bağlılıklarının ne derece olduğu araştırılacaktır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeve incelenecektir. Daha sonra ise örgütsel bağlılık kavramı geniş bir içerikle ele alınacaktır. Bu iki kavram açıklandıktan sonra aralarındaki ilişkiye değinilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ GENEL ÇERÇEVE

I- İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1- İŞ TATMİNİ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

İş tatmini, araştırmaları özellikle son 20-30 yıl içerisinde artış göstermiştir. Genel olarak “iş tatmini” üzerindeki araştırmalar, verimlilik artışını sağlamak ve çalışanların motivasyonunu artırmak için yapılmıştır.

Bu araştırmalarda çeşitli iş tatmini tanımları yapılmıştır. Johns iş tatmini’ni; Çalışanların işleri hakkındaki tutumların toplamı, olarak tanımlamıştır. Looke ise, iş tatmini’ni; “Farklılık teorisi”yle açıklamaktadır. Bu teoride “farklılık”, bir işten

beklenen ile elde edilen arasındaki farkı ifade etmektedir.³ Yani işgören girdiği bir işten istediklerini bir kenara koyup, elde ettikleriyle karşılaştığında pozitif bir durum söz konusu ise tatmin, negatif bir durum söz konusuysa tatminsizlik elde edecektir. Bir başka tanımda iş tatmini; çalışanların işlerinin, çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır.

Daha pek çok araştırmacı tarafından “iş tatmini” tanımı yapılmıştır. Bu tanımların genelinde belirtilen ortak nokta; çalışanların tutum ve beklentilerinin örgütçe karşılanıp karşılanamayacağıdır. Bu durum ise; örgüte olan memnuniyet ve ya memnuniyetsizliği doğurur. Şüphesiz ki çalışanların tüm beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması mümkün değildir, çünkü insanların ihtiyaçları çok çeşitlidir.

Locke (1964), “iş tatmini”ni şöyle açıklar; kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan, beğenilen veya olumlu hislere kapılmasına yol açan durumdur. Locke'nin tanımında da görüldüğü gibi, iş tatmini kişinin değerlerine ve işin özelliğine bağlıdır. İş tatmini, işgören tarafından ne ölçüde algılandığıdır.⁴

İş tatmini tek boyutlu bir kavram değildir. İşin bir çok yönü olumlu ya da olumsuz olarak ‘iş tatmini’ ninden etkilenir. İşin yönetimi, ücret, çalışma saatleri, çalışma ortamı özellikleri...vb. gibi, objektif özelliklerin yanı sıra, kişinin ihtiyaçları, istek ve beklentilerinin etkisi de dikkate alınmalıdır. Çünkü işten kaynaklanan olumlu ya da olumsuz yönlerin farklı bireyler tarafından, farklı şekilde algılanmasına neden olmaktadır. Bir birey, aynı şartlardan tatmin sağlarken, bir diğeri tatmin sağlamayabilir.⁵ Bu çerçevede işletmeler çalışanların tutumlarını dikkate alarak, çalışan

³ Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, “Stratejik İnsan Kaynakları Ve İş Tatmini üzerine Bir Uygulama” 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, sy.860

⁴ Levent ŞİMŞEK, “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, 1995, S.2, sy.92

⁵ Vedat İŞIKHAN, “ Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, *Verimlilik Dergisi*, 1996, S.1, sy.118

merkezli bir yapı ve düşünce tarzı oluşturacaklardır. Çalışanların beklentileri de iş tatmini veya tatminsizliğinde etkilidir.⁶

Bütün bu açıklamalardan sonra iş tatminiyle ilgili şunları söyleyebiliriz;

- İş tatmini, işgörenlerin çalışma karşılığında elde ettiği maddi kazançla ilgilidir. Çalışanlar tatmin olmaları için yaptıkları işe göre adaletli olarak ücret almalıdırlar.

- İş tatmini, çalışanların üretime katılmaları sonucunda örgüt içerisinde önemli olduğu fikri, kendini gerçekleştirme, iş arkadaşları ve çevresi tarafından beğenilmesiyle ilgilidir.

- İş tatmini, alınan iş güvenliği önlemleriyle ilgilidir. Çünkü çalışanlar, güvenlik önlemlerini üst seviyede tutan işletmelerde kendilerine önem verildiği kanısına varırlar.

- Eğer personele yetki devrediliyorsa, rol ve söz hakkına sahipse, yine bu durum tatminle ilişkili ve bağlantılıdır.

- İşyerindeki olumlu beşeri ilişkiler ve iyi bir sosyal ortamın oluşturulması da iş tatminiyle ilişkilidir. Olumlu sosyal ilişkilerin geliştiği toplumlarda kişilerin birbirlerine olan bağlılıkları fazladır. Bu durum ise mesleğe ve o işyerine olan duyguları pozitif hale getirir.

- Üst yönetimin astlara olan tutumu da iş tatminiyle ilgilidir. İşçilerle yakın ilişki kuran ve çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenen üst yönetimler, işçilerin memnuniyetini ve bağlılıklarını artıracaktır.

İş ortamını insanın ihtiyaçlarını karşılayacak bir şekilde yapılandırmak kişiye iş ve işletme sevgisi kazandırır.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İş, insan için yalnızca kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda insanı doğanın tutsaklığından kurtaran, toplumsal ve bağımsız kılan bir nitelik taşır.⁷

İş tatmini, çalışanların tutum ve davranışlarıyla yakından ilişkili olduğuna değinmiştik. Çalışanların işlerine karşı olumlu duygular taşıması, işletme içinde o

⁶ İlker ÇARIKÇI “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İibf Dergisi*, C.5, S.2, 2000, Isparta, sy.156

⁷ Şevki ÖZGENER, “Öğrenen Organizasyon Anlayışında Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yabıtılması”, İstanbul,1997, s.28

işletmeye karşı pozitif bir dedikoduya sebep olacak ve o işletme çevrede popüler bir hale gelecektir.

İş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili bir çok çalışma yapılmış ve çeşitli fikirler ileri sürülmüştür. Bunlar dan Locke, iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışan-yönetici ilişkileridir, demiştir. 1958 yılından bu yana iş tatmini hakkında araştırmalar hızlanmaya başlanmıştır. Locke bu araştırmaların bir çoğunu gereksiz araştırmalar olarak görmüştür.

Spenser ve Steers, düşük performans gösteren hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe devamsızlıkla iş tatmini arasında oldukça kuvvetli olumsuz bir ilişki bulmuşlardır.⁸

Arnold ve Feldman, “genellikle ücret ve işin kendisinin iş doyumunun en önemli kaynakları olduğunu, ilerleme fırsatları ve gözetimin iş doyumunun orta derecede önemli kaynakları olduğunu, çalışma gurubu ve çalışma koşullarının iş doyumunun nispeten az önemli kaynakları olduğunu görürüz” ifadesini kullanmıştır.⁹

1960’lardan sonra iş tatmini ölçüm sonuçlarına büyük önem vermeye başlanmış ve çalışanlar işletmelerce bilimsel olarak ele alınmıştır. Elde edilen ölçüm sonuçları verimlilik payları arasında doğrusal bir bağıntı ortaya koymuştur.

İş Tatmini’yle ilgili ilk ölçüm çalışmalarını 1965 yılında Hoppock’ un başlattığı ve bu alana öncülük ettiği söylenebilir. Hoppock, iş tatminiyle ilgili faktörleri şöyle sıralamıştır: Kişinin benlik algısı, iş yerindeki üstleriyle ilgili ilişkiler, işin niteliği, kazanç durumu, çalışma süreleri, terfi imkanları, çeşitlilik, otonomi (denetimin sıkı olmaması), sonuçların geri bildirimi, görev doyumunu, diğer kişilerle kıyaslama, çevre, yaşanılan yer, sorumluluk, tatil ve izinler gibi etmenlerdir.¹⁰

Daha sonra bu araştırmalara benzer bir ölçek de Warr, Cook, Wall (1979) tarafından getirilmiştir. Lighter iş doyumunu ölçeği de bu alanda Carlson ve Davis tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Aynı yıllarda Smith, Kendall, ve Hulin iş tatminini ölçmek üzere Job Descriptive Index (İş Betimleme Ölçeği) geliştirilmiştir. Ölçek beş

⁸ Hakan KİTAPÇI, “ Yöneticilerin İş Tatmininin İşletmenin TKY Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma” *Öneri Dergisi*, C.5, S.17, Ocak 2002, sy.163

⁹Gülay BUDAK, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey İş Doyumu-Uyumu*, İzmir Ticaret Odası yayınları, No:61, İzmir, 1999

¹⁰ Ayşe. COŞKUNER, “ İnsan, İş Ve İş Doyumu”, *Gazi Üniversitesi İibf Dergisi*, C.11, S.1-2, 1995, s.65

boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: yapılan iş, ücret, denetim, çalışma arkadaşları ve sözleşme koşullarıdır. Bazı araştırmacılar bu ölçeğin yalnızca iki boyutunu (ücret ve sözleşme koşullarını) içeren kısa formunu kullanmışlardır.¹¹

Yukarıda iş tatmini araştırmalarından kısa da olsa söz edilmişti. Şimdi daha detaylı olarak bu araştırmaların yapılmasındaki amaçlardan ve iş tatmininin öneminden bahsedeceğiz.

Öncelikle kişisel ve örgütsel açıdan öneminin anlaşılmasıyla birlikte İş Tatmini daha geniş olarak incelenmeye başlanmış, alt boyutları ele alınmış ve çeşitli değişkenlerle ilişkisini belirlemeye yönelik pek çok araştırma yapılmıştır.

İş tatmini çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğu için sonuçların doğru çıkması açısından, gerçeğe en uygun ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Yukarıda sözü edilen İş Tatmini ölçümlerinden başka literatüre baktığımızda Herzberg' in İkili sınıflaması ve Maslow' un temel ihtiyaçlardan esinlenerek pek çok iş tatmini anketinin geliştirildiği görülmektedir.

İş tatmini ölçmede daha çok iki ana kriter kullanılmaktadır. Marett, Hage ve Aiken (1975) çalışma tatminini işin kendisinden sağlanan tatmin ve çalışma birliğinden (şirket sahibi, denetmen ve çalışma arkadaşlarından) sağlanan tatmin olarak gruplayıp anket formuyla ölçmüşlerdir. Andrews ve Witney 1976' da (aktarma; Wexley ve Yukl, 1977) işin her boyutuyla olan tatmini ölçmek üzere 7'li bir skala(D- Tscale) geliştirmişlerdir.¹²

Porter İş Tatmini'ni ölçmede ilginç bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım ile Porter, gerçek koşullar ile işgörenin ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurar. Porter tipi taramadan örnek bir soru şöyle alabiliriz;

İşinizdeki güvenlik duygusu(Sayılardan birini daire içine alınız)

a)Şimdi ne kadar (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

b)Ne kadar olmalı(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

c)Bu ne derece önemli(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Tatmini belirtmek için, (a) sorusuna verilen yanıt, (b) sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Fark ne kadar azsa, İş Tatmini o kadar yüksektir. Gereksinmenin önemi (c) sorusuna verilen yanıtla ölçülür.¹³

¹¹ Ayşe COŞKUNER, A.g.e, s.65

¹² Ayşe COŞKUNER,. "İnsan, İş ve İş Doyumu" sy.66

¹³ Keith DAVIS. *İşletmede İnsan Davranışı*, (çev:Kemal Tosun, Can Baysal) İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enst.Yayımları, 1982, İstanbul, sy.97

Alanda en çok sözü edilen ve zaman zaman geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları yapan ölçek ise Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği, işi çok ayrıntılı olarak ele almış ve 20 değişik etmene yer vermiştir. Ayrıca çeşitli konular ve iş tatmininin bunlarla ilişkilerini de bir çok yazar araştırmıştır. Bazıları şöyledir;

Coldwell ve O'reilly iş algısı ve iş tatmini ilgisini incelemiş, Stone, Mowday ve Porter yüksek–düşük ihtiyaç düzeylerinin iş algısı-iş doyumu ilişkisine etkisini incelemiştir. Hackman ve Oldham 1976 yılında yaptıkları araştırmada, iş tatmini duygusunun kişisel gelişim ve büyümeye etkili olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Cawsey, Reed, Redon 1982 yılında yaptıkları araştırmada; insan ihtiyaçları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi çok yönlü ilişkiyi incelemiştirler.¹⁴

Bu araştırmalar gibi daha pek çok araştırma yapılmıştır. Bütün bunlarda ortak ele alınan, iş tatmininin dinamik ve değişken olduğudur. Bu araştırmaların bir defa yapılmayıp devamlı bir şekilde, yıldan yıla yapılması gereği bundan dolayıdır. Çünkü iş tatmini çok değişken bir kavramdır. İşgörenler şu anda her şeyden memnun ve iş tatminine sahipken bir anda her şey değişebilir. Bu yüzden iş tatmini ölçümleri yıllık olarak, hatta yapılabiliriyorsa aylık olarak ayrıntılı olarak yapılmalıdır.

Bütün bu iş tatmini ölçümlerinin pek çok yararları vardır;

- İş tatmini ölçümleri, yönetim açısından yararlıdır. İşgörenin sorunları açık olarak belirlenir ve yönetime önlemler alma yolunu açar.

- İş tatmini ölçümleri, örgüt içi iletişimi artırır.

- İş tatmini araştırmaları, kimi çalışanlar için yönetimin çalışanlarla ilgilendiğinin somut bir kanıtıdır. Böyle olunca çalışanlar yönetim hakkında iyi duygular beslerler. Bu durum ise çalışanların verimliliklerini artırır.

- İş tatmini ölçümleri, bazı eğitim ihtiyaçlarını belirleme imkanı sağlar. Bu şu şekilde olur; işgörenlere başlarındaki gözetimcilerin, işi paylaşırma, yeterli talimat verme gibi konularda ne derece başarılı oldukları sorulur. Bu sorulara alınan cevaplar ise gözetimcilere verilecek eğitimin ne yönde olması gerektiğini belirler.

İşletme için iş tatmini ölçümlerinin yararlarından başka, iş tatmininin öneminden söz etmekte yarar vardır. İnsanları işinde tatminsiz yapan nedenlerden biri, özellikle ülkemiz ve bazı gelişmekte olan ülkeler açısından ele alındığında; ücrettir. Ancak, ücret olarak yetersiz bir gelir sağlayan çalışan, guruptaki (örgütteki) diğer aynı düzey işi

¹⁴ Ayşe COŞKUNER, „İnsan, İş ve İş Doyumu”, sy.68

yapan işgörenlerle kendini kıyaslar ve bir karşılaştırma yapar. Aynı işi yaptıkları halde kendisinin maddi açıdan daha kötü koşullarda olduğunu anlar ise, iş tatminsizliği başlar ve verimsizlik oluşur. İş bırakma eğilimine de girebilir. İş bırakmadan önce verimsiz bir şekilde çalışan işgören, işi bırakıncaya kadar işletme için zararlı sonuçlar doğurabilecek fire artışı, işe devasızlık, umursamama vb. gibi negatif sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Cinsiyet, aynı işte çalıştığı süre, kişilik, yaş, eğitim durumu, sosyal çevresi, sahip olduğu çocuk veya bakmak zorunda olduğu birey sayısı gibi değişkenler de iş tatmini üzerinde etkilidir.

Ele alınan kavramlardan “yaş” konusunun, örgütte kalmayla yakın ilişkisi vardır. Yaşı ilerlemiş ve aynı işte çalışmaya devam eden bireyin iş tatmini yüksektir. Çünkü artık hayatında belli planları gerçekleştirmiş, hayatını yaptığı işe göre şekillendirmiştir. İşe yeni başlayan bireylerde işini değiştirme daha sık görülmektedir. Çünkü yaptığı iş, kişisel beklentilerin yerine getirmiyorsa, hayatında ilerde gerçekleştirmeyi düşündüğü planlarını gerçekleştirmek için artık kendince yetersiz kalıyorsa işini değiştirme yoluna gidecektir. Beklentilerini karşılayacak başka işler arama yoluna gidecektir.

İş tatminiyle birlikte çalışanların işte tutulabilmeleri konusu da ayrıca önemli bir konudur. Firmalar geçmiş yıllardaki mücadelelerinin tersine, bir krizle karşı karşıya kalıyorlar. Çalışanları işte tutmak önem kazanıyor. Fakat, bunu çalışanların kendi sahip oldukları güç ve tercihleri farketmeye başladıkları bir ortamda yapmak, ustalık ve dikkat isteyen bir konudur. San Fransisco – Eğitim sistemleri danışmanlığını yapmakta olan bir firmanın başkanı olan Lynn Ware, işsizlik ve sadakatin her zaman düşük olduğunu ve teknoloji tabanlı şirketlerin yeni çalışanların elde tutulması ile ilgili prensipleri tekrardan öğrenmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Ware, “Terk edecek olanların yerine bir çok insan var” mantığına karşı çıkıyor. Ware, ayrıca “çalışanların %75’inden fazlasının işten ayrılması yöneticilerin kontrolü ile bağlantılı faktörlerden kaynaklanmaktadır.” demektedir.¹⁵

Bu görüş bize çalışanları tatmin etme ve onları verimli bir şekilde elde tutmada yöneticilerin önemli bir role sahip olduklarını gösteriyor.

¹⁵ Carol SMITH, “Çalışanları İşte Tutma Konusunda Tavsiyeler.”
www.insankaynaklari.com (22.06.2002)

Günümüz ortamında hızlı bir rekabet ve değişimin yaşandığını göz önüne aldığımızda, ekip çalışması ve değişime direnmeyip ayak uyduran çalışanların varlığı önemlidir. Bunu sağlayabilmek ise, çalışanları işte tatmin etmeyle ilgilidir.

İşinden tatmin sağlamış çalışanlar, işletmelerine karşı sevgi besleyecek ve işlerini severek yapacaklardır. Severek çalışan işgörenlerin buldukları işletmeler, rakiplerine karşı avantajlar sağlayacaklardır. İşletmelerine bağlılıkları artan çalışanlarda stres, huzursuzluk...vb verimi düşürücü etkenler de ortadan kalkacaktır.

Tatminsiz bir şekilde çalışan işgörenler, mutsuz ve stresli bir şekilde, bazı nedenlerle zorunlu olarak çalışacaklarından, işletmede düşük kaliteden, bozuk sosyal ilişkilere kadar pek çok artı maliyetler oluştururlar.

2- İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

a.) Verimlilik-İş Tatmini İlişkisi

Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir¹⁶

İş doyumu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle bir çok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. İş doyumu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur¹⁷

¹⁶ Recep YILDIRGAN, Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu-Personel Devri İlintisi ve Sendikalar. İzmir: (DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1996, sy.62.

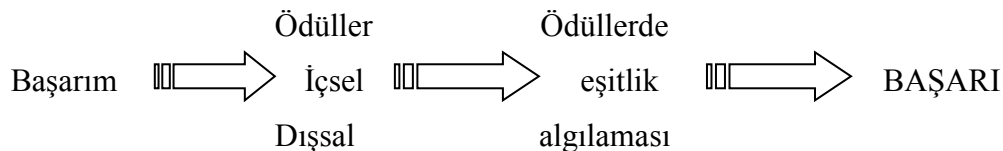
¹⁷ Melih TOPALOĞLU ve Muharrem TUNA,1998, "Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi. Ampirik Bir Çalışma". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, S.9, sy. 39

Çalışanların iş tatminleriyle verimlilikleri arasındaki ilişki ile ilgili olarak ilk oluşan yaklaşımlar mutlu bir çalışanın aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerine kurulmuştur. Hawthorne Çalışmalarının etkisiyle iş tatmininin verimliliği artırdığı iddiası araştırmacılar tarafından çok kez test edilmiştir.

Örneğin; iş tatminin çeşitli yönlerini birbirinden ayırmak için yaptıkları ünlü çalışmada Katz, Maccoby ve Morse tatmin ile iş verimliliği arasında bir ilişki bulmaya çalışmışlardır. Yazarlar daha önce iş tatmini ile iş başarımı verimliliği arasındaki ilişkiye temel olmak üzere 12 yüksek verimlilik gösteren gurupla 12 düşük verimlilik gösteren gurup teşhis etmişlerdir. Bu guruplarda iş tatmini ölçüsünden yalnızca iş gurubundan gurur duyma, iş tatmini ve verimlilik arasında bir ilişki göstermiştir. Yani yalnızca bu etmen yüksek ve düşük verimlilik gurupları arasında farklılık yaratmıştır. Bu araştırma, aynı zamanda, araştırma bulgularının yorumunda karşılaşılan bir sorunu da ortaya koymaktadır. Bu sorun, neden sonuç ilişkisini saptamaktaki güçlütür. Örneğin bu araştırmada verimlilerin tatmin olmalarının nedeninin, verimliliklerinin yüksek olması mı olduğu yoksa yüksek verimliliğin nedeninin tatmin mi olduğunu anlamak çok güçtür. Yüksek ve düşük verimlilik gösteren gurupların gözetimcilerinin özelliklerinin bir karşılaştırılması iki grubun gözetimcileri arasında büyük farklılıklar göstermiştir. Yüksek verimliliği olan gurupların gözetimcileri üretime yönelik olmaktan çok, işgörene yöneliktir. Bazı araştırmacılar gözetimcilerin iş tatminine etkisini göz ardı etmektedirler.¹⁶

Doyum ve verimlilik ilişkisi, işgörenin aldığı ödüller ve daha bir çok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. İş tatminin mi verimliliğe, yoksa verimliliğin mi iş tatminine yol açtığı konusu da tartışmalıdır.

Lawler ve Porter, verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir.



¹⁶ Blair KOLASA, “İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş”, çev:Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayınları, no:42, İstanbul, sy.456-457

ŞEKİL 1: İş tatminine götüren başarımların modeli.(Kaynak: Edward E.Lawler ve Lyman Porter,(the effect of performance on job satisfaction)¹⁸

Ödüllendirme yöntemleri işletme içinde önem arz eder. Ödüllendirilmesi muhtemel bir hareket tekrar edilir. Ödüllendirilmeyecek ve aksine cezalandırılacak bir hareket ise tekrar edilmez. Bu konuda adaletli bir yaklaşım sergilenmesi yine başarımlar için önemlidir.

İşletme ortamlarında astların olumlu tutumlarını teşvik eden, olumsuzları ise cezalandıran veya en azından ödüksüz bırakan bir işletme düzeninin tutum psikolojisi üzerindeki etkisi son derece önemlidir.

Belki de sistem yaklaşımı açısından en gerçekçi yaklaşım doyum ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içerisinde olduğudur. Bu model başarımların, ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleme nedeniyle, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarımlarına yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içerisinde tatminde artış sağlar.¹⁹

Bu model kullanılarak işletmede iyi, etkin bir liderlik oluşturulur ve çalışanların başarımları adaletli bir şekilde ödüllendirilirse, verimlilikte artış olacağı söylenebilir.

Belirtildiği gibi yapılan araştırmaların büyük bir kısmında tatmine ulaşmış bir işgörenin verimli olacağı varsayımını destekleyen bulgulara ulaşılmamıştır. Buna göre işgörenlerde her zaman iş tatmininin yüksek olması verimlilik artışını getirmez. Verimsiz çalışanlarda da yüksek iş tatmini olabilir. Verimlilik ve iş tatmini arasında ilişki mevcuttur. Ancak örgütler yüksek performansla sahip çalışanları ödüllendirirlerse iş tatmini ve verimlilik arasında bir ilişki oluşturabilirler.²⁰

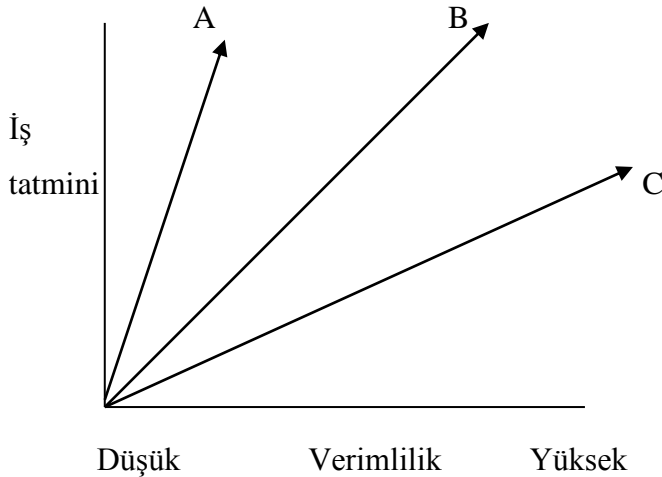
İş tatminiyle verimlilik arasındaki ilişkiyi şekil yardımıyla daha net görebiliriz. Bu ilişkiyi K. Davis şekil 2’de şöyle belirtmiştir.

Yüksek

¹⁸ Keith DAVIS, “İşletmede İnsan Davranışı”, çev:Can Baysal,İstanbul Üniversitesi yayınları, İstanbul, 1982, sy.98

¹⁹ Keith DAVIS, A.g.e, sy98

²⁰ D.J CHERRINGTON, “Organizational Behavior: The Management of Individual and organizational Performance, 2.ed, Allyn and Bacon Boston 1994, s. 291



Şekil 2: İş Tatmini Ve Verimlilik Arasındaki İlişki(Kaynak: Keith DAVIS, “İşletmede İnsan Davranışı”, çev:Can Baysal,İstanbul Üniversitesi yayımları, İstanbul,1982 sy,98)

A çizgisi: Yalnızca yüksek İş tatmini

B çizgisi: Yüksek iş tatmini ve verimlilik

C çizgisi: Yalnızca yüksek verimlilik

İş tatmininin verimlilikle olan ilişkisi, şekil 2 de gösterilmiştir. Yüksek verimlilik ve düşük iş tatmini koşulu şemanın (c) çizgisiyle belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci, yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine ön planda yer vererek, şekil 2 deki (c) çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim düşük doyum sağlayabilir. Öte yandan eğer gözetimci, etkili örgütsel davranışın, örgütsel hedeflere etkisine bakmaksızın işçileri mutlu kılmak olduğunu düşünüyorsa,(a) çizgisine benzer sonuçlara ulaşılabacaktır. Yani, iş tatmini fazla olacak, ancak az iş yapılacaktır. En çok arzulanan düzenleme, (b) çizgisiyle gösterilen yüksek tatmin ve yüksek verimlilik bileşimidir. Yüksek verimlilikle düşük iş tatmininin birlikte olması kesinlikle olanaklı olsa da, bu gibi aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde olanaklı değildir. Görece özgür bir toplumda yüksek verim, düşük tatmin bileşimi gibi aşırı koşullardan yeterli ölçüde geniş bir grup etkilenirse, sonunda daha düşük verimliliğe yol açan direniş ve kısıtlamalar gelişir. İnsanlar insan olduğu için tatminsizlik getirecek şeylerden kaçınır ve onlara direnirler.²¹

Sonuç olarak verimlilik ve iş tatmini arasında öngörüldüğü kadar güçlü bir ilişki yoktur. Ancak işle ilgili diğer etkenlerin de etkisiyle işten alınan doyum, verimliliği

²¹Keith DAVIS, A.g.e, s.98-99

etkiler. Yani aralarında dolaylı bir ilişki söz konusudur. Kişinin bulunduğu işletmeye olan uyumu verimliliği artıracaktır. Çünkü çalışan, uyumlu olduğunda örgütün amaçlarıyla bütünleşecek ve örgütsel işleyişi benimseyecektir.

Ayrıca iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki için şunları söylemek yararlı olacaktır; işletme içerisindeki sosyal çevrede çalışanların birbirleriyle ilişkileri de, verimliliği ve dolayısıyla iş tatminini etkilemektedir.

Dedikodular, birbirini çekememe, ‘ben daha iyisini yapardım’ gibi konular da verimi olumsuz etkilemektedir. Çalışanların karar verme sürecine katılmasının iş doyumunu ve verimliliği artırdığı bir gerçektir. İnsanlar arası ilişkilerin kalitesi de doyumu olumlu yönde etkilemektedir. İş belirginliğinin olmayışı da verimi azaltmaktadır. İş doyumsuzluğunun yüksek olduğu işyerlerinde çeşitli eğitim ve düzenlemeler yapılarak, bu konudaki çalışmalar, doyum ve verimliliği artırmaktadır. Yine, kişi çalıştığı işte, işiyle ilgili kararlara ne ölçüde katılım olanağı buluyor veya bulmuyor? Bu da doyumu ve doyumsuzluğu yakından etkilemektedir. Kişilerin kişilik özelliklerini kapının dışında bırakıp işe gitmeleri gerekir. Kişiler kişilik özellikleriyle işe gitmezler ise, diğer çalışanlarla rekabete girmezler ise, birbirlerine kızmazlarsa daha verimli olurlar. Böyle olunca da çalışma iklimi, bulutlu ve gerilimli olmaz. Dedikodular, birbirini çekememe, ‘ben daha iyisini yapardım’ gibi konular da verimi olumsuz etkilemektedir.

b.)Motivasyon, Moral- İş Tatmini İlişkisi.

Motivasyonun tanımı üzerine bazı kurumlar farklı farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Bu kurumlar genel olarak, tüm davranışların motive edilebildiği ve kişilerin yaptığı davranışların nedenleri olduğu, hiçbir davranışın sebepsiz olmadığı konusunda birleşirler. Yani tüm davranışlar, belirli bir amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılır. Bundan dolayı kişilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını yerine getirebilmek onların motivasyonlarının artırılmasıyla mümkündür. Tatmin olmamış bir ihtiyaç mevcutsa kişide, stres ve olumsuz davranışlar gibi gerilimler ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı işletmelerde çalışanları memnun etmeden başarıyı sağlamak kolay görünmemektedir.

Türkçe’ye güdüleme olarak girmiş motivasyon kavramı en dar ifadeyle; kişiyi belirli bir yöne özendirme çalışmasıdır.

Literatürde pek çok motivasyon tanımı vardır. Bunlardan bazılarında motivasyon şöyle açıklanmıştır: Bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca yönelten bütün çalışmalarınıdır. Başka bir tanımda motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlanmıştır.

Motivasyon içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve amaçlı davranışlar gösterme süreci iken, iş motivasyonu ise; bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi veya isteklendirilmesi süreci yada işle ilgili davranışları başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktörler olarak tanımlanabilir.²²

Güdülenme yani motivasyon kavramının temelini “güdü” oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve öğelerdir. Atkinson’a göre²³;

- Tüm bireylerin temel güdeleri ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.

- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.

- Özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.

- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratacaktır.

- Her güdüleme ayrı ihtiyaçların doyurulmasına yöneliktir. Uyarılma güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da bir değişiklik yaratır.

Güdüleme(motivasyon), çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreç olduğundan yönetici bu ihtiyaçları bilmeli, davranışları analiz edebilmeli ve bütün insanların benzer olmadıkları bilincinde olmalıdır. Söylendiği gibi, yönetme işlevinde

²² Tarık SOLMUŞ, “Yönetimde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon”, *Türk Psikologları Bülteni*, S.19, İstanbul, 2000, sy.65

²³Saime ORAL, Zeynep KUŞLUVAN. “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, S.4, İstanbul, 1995 sy.95-96

yöneticinin unutmaması gereken temel şey, her davranışın bir nedeni olduğudur.

Motivasyonu daha detaylı olarak incelemek gerekirse, literatürde geçmişte ortaya atılmış pek çok motivasyon kuramları vardır. Bu kuramlardan bazıları, doğuştan gelen etmenlere dayandırarak bazı kuramlar ise, sosyal çevrenini etkisiyle sonradan kazanılan davranışlara dayandırmaktadırlar. Kapsam kuramları, içsel faktörlere ağırlık verir. Süreç teorileri ise, dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

Motivasyon teorileri hakkında genel bir fikir sahibi olmak açısından, bazı motivasyon kuramları hakkında genel açıklamalar yapmak yerinde olacaktır.

Aşağıdaki kuramlara gereksinim (kapsam) kuramları denilmektedir.

- Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı
- Herzberg'in İki Faktör Kuramı
- Alderferg'in V-İ-G kuramı
- Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Kapsam teorileri genel olarak, kişinin iç durumu ve işgöreni belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamayı hedefler. Yönetici, işgörenin belirli şekillerde davranmasına sebep olan faktörleri tespit edebilirse, bu faktörleri yerine getirerek işgörenin daha verimli çalışmasına ortam yaratabilir.

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda, kişinin gösterdiği bütün davranışların, belirli bir ihtiyacı gidermek için yapıldığını belirtir. Yani, kişinin ihtiyaçları, insanın nasıl davranacağını gösterir. Maslow, ihtiyaçların önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturduğunu ve bu ihtiyaçların basitten zora doğru sıralandığını belirtir. Ayrıca Maslow, insanların bir alttaki ihtiyacını asgari seviyede doyurmadan bir üst ihtiyaca geçmeyeceklerini savunur.

İnsan gereksinimleri dinamik bir yapı göstermektedir. Söz konusu dinamik hareketler, genellikle, doyum bulan bir gereksinim, yerini derhal sonraki kademe gereksinmesinin alması biçiminde belirlenir. Bu yargı, bireyin, belli bir basamaktaki gereksinmesinin doyum bulmadan, daha üst basamakta bulunan gereksinmeyi hissetmeyeceğini ya da ona ulaşma çabası içine girmeyeceği anlamını taşır. Ancak insanın gereksinme basamaklarını çıkarken, bir üst basamağa yönelmesi için, o an bulunduğu basamaktaki gereksinmeyi % 100 oranında tatmin etmesi gerekmez. Zaten pratikte bu orana ulaşmak bir çok gereksinme için ortaktır. Bir insan için Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan gereksinmelerin ortalama tatmin yüzdeleri aşağıda verilmiştir ;²⁴

Fizyolojik gereksinmeler	% 85
Güven gereksinmeleri	% 75
Sosyal olma gereksinmeleri	% 50
Saygı görme gereksinmeleri	% 40
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi	% 10

Maslow'a göre 5 temel ihtiyaç vardır.

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyacı
- Ait olma ve sevilme ihtiyacı
- Saygı görme ihtiyacı
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşamın sürdürülmesi için gerekli olan, yemek,su, ortalama bir sıcaklık vb. gibi zorunlu olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar genellikle;

- Birbirinden bağımsızdır.
- Tatmini sağlamak için kısa aralıklarla sürekli olarak karşılanması gerekir.
- Gelecek düşünülerek bir kısmı ilerisi için ihtiyat amacıyla saklanır.

Güvenlik İhtiyaçları: Can güvenliğinin sağlanması ve hayatın devamını sağlamak için güvende olma arzusuyla ilgili ihtiyaçlardır. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, çalışanlar; iş güvencesi, sigorta ve emeklilik hakkı, sağlıklı iş ortamı, güvenlik önlemleri alınmış bir iş ortamı, anlayışlı üstler vb. bunların hepsi güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir.

Ait olma ve sevilme İhtiyacı: Toplumsal ihtiyaçlar da denilen bu tür ihtiyaçlar; guruba mensup olma, kabul edilme, dostluk kurma vb. ihtiyaçlardır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra, önem sırasına göre üçüncü sırada gelen ihtiyaçlardır. Çalışanlar genellikle bu ihtiyaçlarını, kendi aralarında biçimsel olmayan gruplara girerek karşılarlar.

Saygı görme İhtiyacı: Kendine güven duyma, tanınma, grup içerisinde prestij

²⁴“Motivasyon”, www.özyazilim.com, (09.07.2003)

kazanma, özsaygı vb. ihtiyaçlar bu gruptadır. Kişinin kendine ve topluma karşı önemli görünme duygusu, saygı görme ihtiyacındandır. Bu yüzden çalışanlar iyi motive edildikleri takdirde, kendilerini ön plana çıkaracak başarılar elde edebilirler.

Kendini gerçekleştirme İhtiyacı: Aslında saygı görme ihtiyacı ile ilişkilidir, çünkü saygı görmek için çalışanlar kendini gerçekleştirme davranışlarına yönelebilirler. Sahip olunan potansiyeli gerçekleştirme, bir şeyler üretebilme, yaratıcılık vb. ihtiyaçlar bu grupta ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını, ayrıntılı inceleyerek, aşağıdaki tablo daha açıklayıcı olacaktır.²⁵

Kendini gerçekleştirme İhtiyaçları	<ol style="list-style-type: none"> 1. İşe hakimiyet 2. Yaratıcılık 3. Organizasyondaki ilerleme 4. İşteki başarı
Saygınlık İhtiyaçları	<ol style="list-style-type: none"> 1. İş ünvanı 2. Statü sembolleri 3. İş arkadaşı/amir tarafından kabullenme 4. İşin kendisi 5. Sorumluluk
Aidiyet İhtiyaçları	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nezaretin kalitesi 2. Uyumlu çalışma grupları 3. Mesleki arkadaşlık
Güvenlik İhtiyaçları	<ol style="list-style-type: none"> 1. Güvenli çalışma koşulları 2. Yan ödemeler 3. Ücret artışları 4. İş güvenliği

²⁵ Oral KUŞLUVAN, A.g.e, sy,101

Temel İhtiyaçlar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isınma ve havalandırma 2. Temel ücret 3. Kafeterya 4. Çalışma koşulları
------------------	---

Tablo 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kaynak: Saime ORAL, Zeynep KUŞLUVAN. "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", *Verimlilik Dergisi*, s.4, İstanbul, 1995 sy.101)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre kişi, öncelikle en alt düzeydeki ihtiyacını karşılayıp sonra sırayla diğer ihtiyaçlarını giderir.

Maslow temel olarak bir kişilik kuramı önermiş olmakla birlikte, ilerleyen yıllarda, dikkatini kuramının iş ortamında nasıl işlediği üzerine çekmiştir. Böyle bir model örneğin, bir sigorta şirketinde çalışan personele nasıl uygulanabilir? Öncelikle, çalışanlar, yaptıkları işin birinci düzey ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığıyla, kendileri ve aileleri için gerekli olan parayı kazanıp kazanamadıklarıyla ilgilenirler. Bu ihtiyaçları doyuma ulaştığında güvenlik ihtiyacı belirlemeye başlar. Gelişimin sonraki düzeyinde, çalışanlar, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla olumlu sosyal ilişkiler kurma ve onlardan saygı görme ihtiyacını yaşarlar. Çalışanlar bu tür ihtiyaçlarını doyuma ulaştırdıklarında da, başarılı olma, yetkilendirme, onaylanma ve tanınma gibi saygı duymaya yönelik ihtiyaçlarına doyum sağlamaya çalışırlar.²⁶

Çift Faktör Teorisi; Frederik Herzberg ve arkadaşları tarafından 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırmalardır. Herzberg, yine Maslow gibi, motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu savunmuştur.

Mühendis ve muhasebeciler üzerinde yapılan deneyde, bunların başarı duygularının oluşmasına yol açan mutlu çalışma anları ve başarı duygularına yol açmayan mutsuz anları belirlenmeye çalışılmıştır.

Herzberg çalışmaları sonucunda güdülerin bağlı bulunduğu faktörleri iki grupta toplamıştır.

- Çalışma ortamında, istenilen bazı şartlar oluşmadığı zaman çalışanın tatminsizliği

²⁶ Tarık SOLMUŞ, A.g.e, s. 66

ortaya çıkacaktır. Ancak bu tür çalışma ortamının oluşması da, güçlü bir motivasyon kaynağı değildir. Bunlara koruyucu, hijyen faktörler denilmektedir. Üst yönetim bu faktörleri motive edici faktörler olarak görür. Ancak bu aslında her zaman böyle değildir. Bu şartların oluşturulamaması da tatminsizliğe sebep olur. Bu hijyen faktörleri 10 tanedir;

- İş koşulları
- Ücret
- İş güvencesi
- İşletme politikası ve üst yönetim
- Teknik gözetim
- Gözetmenle kişiler arası ilişkiler
- Eşitler grubuyla kişiler arası ilişkiler
- Saygınlık
- Kişisel yaşam
- Astlarla olan ilişkiler

Buna karşın bazı iş koşullarının oluşturulması, yüksek derecede tatmin edici olmaktadır. Ancak bunlar oluşmasa da tek başına tatminsizlik oluşturmaz. Herzberg'e göre, bu iki durum ters iki uç değildir. Tatminsizliğin aksine tatmin olmayıp, tatminsizliğin ortadan kalkması olarak görülmektedir. Altı tane motive edici faktör vardır;

- Yükselme
- Başarı
- Tanınma
- Sorumluluk
- Gelişme olasılığı
- İşin kendisi

Bunlardan da anlaşılacağı gibi, motive edici etmenler işe yöneliktir. Hijyen (sağlık) etmenleri dediğimiz etkenler ise, işin uzantısıyla ilgilidir.

Başka bir kaynakta bunlar; şirket politika ve uygulamaları, çalışma koşulları, diğer

çalışanlar ile ola ilişkiler, astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler, iş güvenliği, çalışanların statüleri ve ücret olarak değerlendirilmiştir.²⁷

Eğer çalışanlar işinde motive oluyorsa, hijyen etkenleri iyi olmasa da hoşgörülü olabilirler. Yani çalışanlar için hijyen faktörler önem sırasına göre daha sonra gelir.

Özetle Herzberg, işyerinde tatmin sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eder. Çalışan personeli daha etkin güdüleyebilmek için, içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenler de devreden çıkarılmamalıdır.

Alderferg'in V.İ.G Kuramında ise, Alderferg, bireylerin varolma, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerini yaşadıklarını ve Maslow'un tersine, aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen bir gereksinim hiyerarşiden ziyade, bu üç gereksinim arasında hem ileriye hem de geriye doğru hareket ettiklerini öne sürmüştür. Ona göre, VİG ihtiyaçlarını tümü bireyi aynı anda etkileyebilir. Bir gereksinimin doyuma ulaşması otomatik olarak daha yüksek düzeydeki gereksinimin doğmasına yol açmaz.²⁸

Mccelalland'ın Başarı Güdüsü Kuramında, ait olma ve güçlü olma ihtiyaçlarından bahsetmiş, ancak daha çok, başarı ihtiyacı üzerinde durmuş ve başarı ihtiyacının içerdiği arzuları şu şekilde sıralamıştır: “ Zor şeyleri başarmak, nesnelere, insanlara düşüncelere hakim olmak, onları kullanmak ve düzenlemek. Engelleri bertaraf edip yüksek standartlara ulaşmak. Kendini aşmak. Başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek. Yeteneklerini başarıyla kullanarak öz saygısını arttırmak”²⁹

Süreç kuramları denilen kuramlarda; Vromm'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'nin Amaç Yönelimi Kuramı, Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı olmak üzere 4 tanedir.

Gereksinim kuramları, temel olarak, bireyleri davranışta bulunmaya yönelten kuramlardır. Davranışları yönlendiren, devam ettiren ve bitiren faktörleri bulmaya çalışır. Süreç Kuramları ise, davranışın, harekete geçme, devam ettirme ve bitirme sürecinin nasıl gerçekleştiği üzerinde durur.

Şu bir gerçektir ki, yöneticiler çalışanların en mutlu ve en verimli şekilde çalışmalarını ister. İşinden tatmin olmuş çalışanlar yöneticilerin işindeki geleceği

²⁷ Levent ŞİMŞEK, A.g.e, sy.98

²⁸Tarık SOLMUŞ,,A.g.e sy. 67

²⁹Tarık SOLMUŞ, A.g.e sy. 67

açısından da önemlidir.

Aşağıda hangi tür organizasyon olursa olsun, yöneticiler tarafından kullanılabilir olan ve çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğu göze çarpan bazı özendiricilerden örnekler verilmiştir.³⁰

- Tanınma: Belirli bir performans gösteren çalışanın astları, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından fark edilmesi

- Bir işin başarıyla tamamlanmasının, çeşitli problemlere çözüm getirebilmesinin ya da çalışanın yaptığı işin sonucunu görmesinin getirdiği başarı duygusu

- İlerleme: Kişinin yeteneklerine bağlı olarak gelişmesine fırsat verilmesi

- Statü: Çalışana pozisyonuyla uyum gösteren ayrıcalıkların sunulması (yalnızca ona ait olan bir sekreter, hoş bir çalışma ortamı ya da arabasını park edebileceği bir alan)

- Ücret dışındaki diğer maddi ödüller; ikramiyeler, yıllık kar oranından pay(kara katılma gibi)

- Çalışanın sosyal ihtiyaçları içinde yetecek ücret

- İş güvenliği; çalışanın en azından belirli bir süre işinden uzaklaştırılmayacağına ya da örneğin bir kaza sonrası örgütünün ona sunabileceklerine olan inancı

- Diğer çalışanlarla olumlu sosyal ilişkiler, sosyal aktiviteler

- Kişisel gelişim; yeni yetenek ve becerilerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi, fırsatlarının sağlanması,

- Rahat çalışma koşulları, iş genişletme, iş zenginleştirme

- Çalışanın ailesine yönelik yardımlar(çocuklarına oyuncak...vb)

- Örgütün eğitim ve tanıtım filmlerinde çalışanların rol alması

- Mesai saatleri dışında çalışanların ödüllendirilmesi

- Spor giyinme günü

- Çalışanın başarılarını anlatan bir yazının örgütün yayın organında yayınlanması

Bütün bu maddeler çalışanları motive etmek için verilmiş bazı örneklerdir. Şüphesiz ki, motive edilen çalışan büyük bir moralle çalışacak, işinde doyum sağlayacak ve

³⁰Tarık SOLMUŞ, A.g.e sy 72-73

işletme geleceği için faydalı olacaklardır.

Motivasyon, işgörenlerin çalışmalarını artıracak, işgörenlerde üretim konusunda bir talep doğuracaktır. İş tatmini ise sadece üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumdur.

Motivasyon, genellikle amaca yönelik bir davranışı çalışanlara yaptırmak ister. İş tatmini ise işletmenin amaçlarına yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. Tutum ise, çalışanlardaki inançların, duyguların ve davranışsal niyetlerin bir sonucudur.

Örgüt amacına ulaştığı taktirde, birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, çalışan daha çok motive olabilir. Sonuçta çalışanlar işinden daha çok tatmin olabilecek duruma gelecektir.³¹ Moral gurup kavramıdır. Gurubu oluşturan bireylerin tutumlarının tümüne moral denir. Eğer gurubun görevine karşı üyelerin tutumları genellikle olumlu ise moral yüksektir; buna karşılık tutumların olumsuz olduğu bir durumda moralin düşük olacağı söylenebilir. Viteles moral hakkında şöyle demiştir; “Belirli bir gurubun amaçları için savaşmaya gönüllü olmaktır.” Şu halde kişisel moralden söz etmek yanlıştır.³²

Bazı araştırmalarda moral ile iş tatmini sözcükleri aynı anlamlarda kullanılmıştır. Bu belki de şundandır; Moral üzerinde yapılan araştırmalardan iş tatmini ve morali oluşturan etmenlerin benzer olduğu görülecektir. Moral, bir guruba ilişkin bir kavramdır ve daha genel bir durumdur. İş tatmini ise, faaliyetin kişisel yönüdür.

Moral, tanımlaması ve ölçülmesi zor olan psikolojik ve sosyal kavramlardan biridir. Moral her şeyden önce dinamik bir kavramdır. Devamlı değişiklikler yükselip alçalmalar gösterdiğinden deva özen ister. Kuvvetli bir moral duygusu taşımak için birlik ve beraberlik ruhu, vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik tatminsizlik ve hayal kırıklığına karşı direnme amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık gibi belli başlı etkenler vardır. Buna karşın duygusuzluk hareketsizlik kavga ve çekişmeler kıskançlıklar ve çekememezlikler iş birliği ruhunun yokluğu zayıf bir moral duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Grup moralinin üzerinde etki yapan grup dışı etmenler vardır. Moral işyerinde hüküm süren çeşitli koşul ve etmenlerin ortaya

³¹ Levent ŞİMŞEK, A.g.e, sy,98

³² Blair KOLASA,. A.g.e sy.453

koydukları bir ürün olduğuna göre bu etmenler sırasıyla şöyledir: Örgüt yapısı, gözetim şekli, çalışma koşulları, iş tatmini ve iş görenin işyeri dışındaki yaşamıdır.³³

Örgütün moralini yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak bazı önlemleri almak işletmeler için önemlidir. Bunlar³⁴;

- 1) Personelin işinden duyduğu tatmin derecesi
- 2) Personelin üstüne karşı davranışı
- 3) Personelin işinde ilerlemek arzusu
- 4) Personelin iş yerinde geçinme durumu
- 5) Sahip olduğu yeteneklerden maksimum derecede yararlanma
- 6) Görev dağıtılırken adaletli ve insafli olma
- 7) Personele yaptığı işi önceden haber verme vb.

İşyerlerinde işle ilgili olumsuzluklar, genel olarak en çok moral bozan etkindir. İş saatlerinin, bütün çalışanlarca benimsenecek şekilde ayarlanması da morali yükselten etkenlerdendir. Çalışmaya alıştığı bölümlerde ve yine, uzun dönem birlikte çalışan işçilerin alışılan sosyal ortamından alınıp, geçici de olsa başka departmanlarda çalıştırılması çalışanların morallerini bozacak ve verimlerini düşürecektir.

Şikayet ve tatminsizliklerin sonucunda çalışanlarda ruhsal çöküntü ve moral bozukluğu görülmekte ve çalışma atmosferi bozulmaktadır.³⁵

c.)İşgücü Devri Ve Devamsızlık

İş tatmini işgücü devriyle karşılıklı ilişki ve bağıntı içindedir. İş tatmini düşük olan, işinde zor şartlarda çalışan işgörenin işini bırakması gayet normal ve beklenen bir durumdur. Aynı durum devamsızlıkla da doğru orantılıdır. Çalışma şartlarından, yaptığı işten, sosyal şartlardan, ücretten..vb memnun olmayan çalışan, fırsatını bulduğunda izinler, raporlar...vb yollardan devamsızlık yapma yolunu seçer.

İşgörenele, yapılan işin uyumlu hale getirilmesi, işgücü devamsızlığını düşürür ve işin daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlar. Ayrıca, işi yavaşlatma, fire artışı gibi

³³ Seçil TAŞTAN, “İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi Ve Performans Göstergeleri”, www.isguc.org, sy,12(24.06.2003)

³⁴ Seçil TAŞTAN,A.g.e sy 12

³⁵ Erol.EREN, “ Örgütlerde Psikolojik Sorun ve Şikayetler”, *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi Yayınları, III.Baskı,1989, İstanbul, sy.190

durumları önler.

Bu konu ileride daha ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.

d.)İş Bağlılığı Örgütsel Bütünleşme Ve İş Tatmini

İş tatminiyle ilişkili kavramlar arasında, iş bağlılığı ve örgütsel bütünleşme özellikle son yıllarda önemi ortaya çıkan kavramlar arasındadır.

İşine bağlı çalışanların, işten ayrılma istekleri de azalacaktır. İşe bağlılık ve dolayısıyla örgütsel bütünleşme hakkında az sayıda araştırma yapılmıştır.

Ampirik literatürde işe bağlılık hakkında iki farklı tanım vardır:

Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri teoriye göre işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kuvvetini gösterir. Becker ise, işe bağlılığı, çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak gösterir ve bunun nedeni olarak ta bunu yapmamanın maliyetinin yüksek olmasını gösterir. Bu maliyetler arsında, elde edilen hakların, kıdemin, iş değiştirmenin insan ilişkilerinde neden olacağı hasar, yeni iş arama zorluğu gösterilmektedir.³⁶

Gechman ve Wiener işe bağlılığın iki boyutlu tanımını yapmışlardır.

- a) Kişinin işiyle özdeşim seviyesi(psikolojik özdeşim) ve genelde işini, hayatının en önemli odak noktası olarak algılaması,
- b) İşin bireylerin benlik algısına ve benlik saygısına olan etkisi, işe bağlılığın göstergeleri olmaktadır.

Örgütsel bütünleşmeyi ise Mowday ve diğerleri şöyle tanımlamıştır; bireylerin belli bir örgüte bağlılıkları ve özdeşimlerinin yoğunluğuna neden olan örgütsel araç ve değerlerin kabulü, örgüt yararına çalışmaktan mutlu olma ve örgütün bireyi olmaktan hoşlanmayı içeren bir kavramdır.³⁷

Çalışanların işine bağlı ve örgütsel bütünleşmeyi sağlamak istemelerinin sebebi, işinde tatmin olup, psikolojik, sosyal ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak istemeleridir. Bu nedenle çalışanlar, örgütüyle kuvvetli ilişkiler kurup bağlarını devam etmek isteyeceklerdir.

³⁶ Hüseyin KÖMÜRÇÜOĞLU, “ Belirsizlik Ortamında İş Tatmini Ve İşe Bağlılık” www.isguc.org sy.2 (01.02.2003)

³⁷ Ayşe COŞKUNER, “İnsan İş Ve İş Doyumu”, sy.62

Kişilerin buldukları örgütlerle bütünleşmeleri, sürekli sosyal ve psikolojik bağlar bulabilmeleri için, örgüt içinde yer alan diğer kişileri ve örgütün yönetim biçimini benimsemeleri gerekir. Durkheim'e göre, bireylerin bağlı buldukları guruplar içinde kalmalarını sağlayan faktörlerin başında, kişilerin aynı özelliklere sahip olmaları gerekir. Mekanik dayanışma olarak adlandırılan bu uyumun özünde, kişiler arasında uyum vardır. Bir gurup içinde yer alan kişilerin örgütte kalıcı olmaları için ayrıca yönetim biçimini de benimsemeleri gerekir.³⁸

Çalışanların örgüte olan uyumlarının artırılmaları ve işe bağlanmaları için, yaptıkları işle bilgi ve yeteneklerinin uyumlu olması gerekir. Liyakat göz önüne alınarak işe yerleştirmeler yapılmalıdır. Böyle olursa hem işletme hem de çalışan memnun olacaktır. Bireylerin işe alımından, örgütsel işleyişe kadar her alanda bilgi, yetenek ve iş uyumunun tespit edilmesi gerekir.

II- İŞ TATMİNİ KURAMLARI

Çalışanların iş tatminine ilişkin bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar iş tatminine değişik açılardan bakmaktadırlar. İş tatmini ile ilgili iki farklı kuram oluşturulmuştur :

1- SÜREÇ KURAMLARI

Süreç kuramları, çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatminin, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırmaktadır. Campbell, Dunnette, Lawler, Vroom ve Weick 'in teorileri, iş tatmininin süreç teorileri grubuna girmektedirler. İş tatmini, çalışanın görevi ile elde ettiği faaliyetlerin bir sonucudur. Ayrıca iş tatmininde çalışanın çevresi ile etkileşimi de önemlidir.³⁹ Gereksinme Gerçekleştirme, Uyumsuzluk, İlişkili Grup ve Üç Yönlü İlişki olmak üzere dört tane süreç kuramı vardır.

³⁸ İlhan ERDOĞAN, "İşletmede Kişi Değerlemede Psikoteknik" sy.17

³⁹ Ferik FUNDA, "İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi", *Active Dergisi*, Temmuz-Ağustos, İstanbul,2001, Sy.5

a.)Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre; bir insan, istediğini elde ettiğinde tatmin olur, çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok tatmin olur ve eğer istediği ya da kendince önemli olan bir şeyi elde edememiş ise tatminsizlik çeker. Bu kurama göre, iş tatmini; iş çevresinin, çalışanın gereksinimlerini karşılamaının bir işlevidir.

b.)Uyumsuzluk Kuramı

İnsanın çevresi tarafından doyurulmasını umut ettiği gereksinimlerinden, çevrenin bu gereksinimleri karşıladığı kesimi çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise, tatmin o kadar az, ne kadar küçük ise tatmin o kadar yüksektir. Eğer çalışanın gereksinimleri büyük ise, iş tatmini o derece azalacaktır.

c.)İlişkili Gurup Kuramı

Bu kurama göre, çalışanın iş tatmini, üyesi olduğu grubun etkisine göre azalır çoğalabilmektedir. Çalışan, iş çevresinin gereksinimlerini karşılama düzeyini az görse bile, öteki üyelerin bu düzeyi beğenmesi karşısında, iş tatmini düzeyini düşürebilir. Bunun tersi de olabilmektedir. Çalışan, kendi başına iş tatmini sağladığı duygusuna ulaşsa bile, grup üyelerinin etkisi iş tatmini düzeyini düşürebilmektedir. İlişki grup kavramına, çalışanın çalıştığı firmanın küçüklüğü, büyüklüğü, firmanın bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği, çalışanın sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın küçüklüğü, büyüklüğü, etki yapan grup üyelerinin çoğunluğunun erkek ya da kadın olması gibi değişkenler de girmektedir.

d.)Üç Yönlü İlişki Kuramı

Bu kurama göre, çaba, ödül ve tatmin, iş tatmini üçgeninin birer köşesini oluştururlar. Bunlar birbirlerini etkilerler. Ödülün artması çalışanın performansı için çabasının artmasına, çabanın artması ödülün artmasına, her ikisinin artması ise iş

tatmininin artmasına yol açar. Bunların her üçünün artması ise çalışanın performansının artmasına bağlıdır. Böylece performans bu üçgenin ortasında yer alır.

2- İÇERİK KURAMLARI

İçerik kuramları, çalışanın iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlar.⁴⁰ Gereksinme Sıra Dizini Kuramı ile Herzberg 'in İki Etmenli Kuramı bu gruba girmektedir.

a.)Gereksinme Sıra Dizini kuramı

Bu kurama göre, çalışanın karşılandığında tatmin sağlayacağı fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ilişkinlik, saygınlık, öz gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Abraham Maslow tarafından geliştirilen teorinin iki amacı vardır, ilki motivasyonun temeli olan ihtiyaçları tanımlamak, ikinci ise bu ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri saptamaktır. Fiziksel ihtiyaçlar, su, yemek ve benzeri, en alt basamakta bulunur. Alt basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadıkça çalışan, bir üst basamaktaki ihtiyaçların doyurulmasına istek duymaz. Gereksinimleri karşılanan kişi olaylara olumlu bir açıdan bakmayı başarırken, gereksinimleri karşılanmamış kişi ise olayları olumsuz görür. Ve bu kurama göre bir firma çalışanın gereksinimlerini ne oranda karşılıyor ise çalışan o oranda işinden tatmin alıyor demektir.

b.)İki Etmenli Kuram

Bu kuramda, sürdürme ve motive etme etmenleri altında, çalışanın, işletme ortamında tatmin sağlayacağı gereksinimler sıralanmıştır. Bu teori, iş tatminine yol açan etmenleri bulmak amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda 1959 yılında Herzberg tarafından ileri sürülmüştür.⁴¹

⁴⁰ Funda FERİK, “ Çalışanların Liderlik Tarzlarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi”,*Active Dergisi*, Temmuz-Ağustos, İstanbul,2001, Sy5

⁴¹ Funda FERİK,A.g.e,sy6

Sürdürme etmenleri, işletmenin politikası, teknik denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşullarıdır. Bunlar çalışanın işletmenin sağlıklı olması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık etmenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışanı dıştan etkilediği için dışsal etmenler olarak da adlandırılmaktadır. Sürdürme etmenlerinin işletme tarafından sağlanması, çalışanın tatminini sağlayamamaktadır. Ama bunların yokluğu ya da az karşılanması iş tatminini düşürmektedir. Çalışanın iş tatminini sağlayan, motive eden etmenlerdir. Bunlar, başarı, tanınma, sorumluluk yüklenme, yükselme olanağı verme gibi etmenlerdir. Bunlar motive edici olduğu için içsel etmenleridir. Herzberg'e göre, sağlık etmenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, motive eden etmenler ise kişinin gelişim gereksinimlerini doyurur.

Bu teoriye göre tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir. Çalışan işinden tatmin sağlamadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir.

Eğer bir işletme sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama motive eden etmenlerin gerektirdiklerini sağlamıyor ise, çalışan işinden tatmin sağlamadan da işini sürdürebilir.

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen envanter Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Oran, 1989). Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar (1996) tarafından araştırmalarında kullanılmıştır. 20 tane sorudan oluşmaktadır. Her bir ifade, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunum"a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Envanterden sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Yüksek puanlar çalışanın iş tatmini derecesi ile doğru orantılıdır.⁴²

III- İŞ TATMİNİNİN BELİRLEYİCİLERİ

⁴²İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi
www.insankaynaklari.com, (11.12.2002)

1- BİREYSEL FAKTÖRLERE GÖRE İŞ TATMİNİ BELİRLEYİCİLERİ

Yapılan araştırmalar bireysel özelliklere göre de iş tatmini düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikler şu şekilde sıralanabilir. İşgörenin beklentileri, işgörenin sosyal kişiliği, işgörenin tecrübesi, işgörenin hizmet süresi, işgörenin eğitim düzeyi, yaşı ve cinsiyeti.

a.) İşgörenin Beklentileri

Her insanda hayata dair beklentiler mevcuttur. Tabii ki işinde ve mesleğinde de gelmek istenilen bir nokta, bir zirve vardır. Bu beklentiler kişiden kişiye değişir. İnsanların beklentilerini karşılayıp karşılayamayamaları iş tatminlerini etkiler.

Bir tanıma göre iş tatmini, işgörenin beklentileri ile elde ettiklerini karşılaştırmasının bir sonucudur. Dolayısıyla iş veya meslek, bireyin beklentilerine cevap verebildiği ölçüde tatmin sağlayacaktır.⁴³

Bir bireyin çalışmak için bir işletmeye kabul edildiğinde ilk başta hemen yükselmeyi, daha iyi çalışma ortamını, daha yüksek ücret alacağını düşünür. Ancak gerçekler çok farklı olabilir. İşgörenin bu tutum ve beklentileri gerçekleşmediğinde iş arkadaşlarından hoşlanmaya ve işle ilgili olumsuz duygulara kapılır. Bu gerçekçi olmayan beklentiler zamanla iş tatminsizliğine sebep olacaktır.

Bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin de, bireye aşılacağı, tutum ve değerler açısından, işe karşı tutumlarını etkilediği saptanmıştır. İşe belli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmayacaktır.⁴⁴

b.) İşgörenin Sosyal Kimliği ve Kişiliği

Kişilik, iş tatmininin öğelerinden sayılmıştır ve genel olarak sosyal olmayan insanların çevreye uyum sağlayamadığı için, iş tatminlerinin zayıf olduğu noktasına ulaşılmıştır. Bazı bireylerin de genel olarak yaşama karşı tutumları olumsuzdur. Bu tür

⁴³ Azim ÖZTÜRK, Selim GÜZELSOYDAN. "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.15, S1-2, Erzurum,2001, sy.335

⁴⁴ Ayşe Can BAYSAL, A.g.e sy.33

kişilerde iş tatminleri de zayıf olmaktadır. Çünkü, hayata karşı olumsuz duyguları olan insanlar genelde, psikolojik olarak küçük olaylardan, çalışma ortamındaki dedikodulardan ve adaletsizliklerden daha çabuk etkilenirler. Böylece iş tatminlerinde düşüklükler oluşur.

Kişinin işinde olan beklentileri kişiliğiyle doğru orantılıdır. Bireyin kişiliğine göre tatmin edici etkenler değişir. Bazıları, özellikle ekonomisi zayıf ülkelerde ücretin yüksekliği tatmin edici iken, gelir durumu yüksek ülkelerde ücretle birlikte sosyal etkinlikler ve çalışanlara sunulan tatil ve başka ödüller daha tatmin edici olabilir.

Temel kişisel özellikler kişinin işinden neler bekleyeceğini gösterir. Bu beklentiler kişinin değer yargıları ve inançlarıyla da ilgilidir. Yine bazı çalışanlar, işletme içinde denetimin sıklığından hoşlanmazlar. Kendilerine fazla karışılmadan özgürce çalışmak isterler. Bazı işgörenler, çalışma ortamını kendileri hazırlamayı isterler. Kişilik farklılıklarına örnek olarak bunlar gibi daha bir çok değişken sayılabilir.

c.)İşgörenin İş Tecrübesi(Hizmet Süresi)

Genelde iş hayatına yeni başlayan veya iş tecrübesi az olan işgörenler, gerçekçi olmayan beklentiler içindedirler. Bazı bireyler iş tecrübesi arttıkça, beklentilerini iş hayatının durumuna göre değiştirirler. Bazı bireyler ise, genel beklentilerini değiştirmezler. İşten tatmin olma derecesi bu şartlara göre de değişir.

Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan işgören, iş tatmini duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük doyumsuzlukları kabul etmesi gerektiğini anlar.⁴⁵ Bireyin iş tecrübesi arttıkça beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta işgören iş tatminine ulaşmaktadır. Genç ve tecrübesiz işgörenlerin ilk yıllarda iş tatmin düzeylerinin çok düşük olduğu ancak yıllar ilerledikçe, düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir.⁴⁶

Ancak bazı araştırmalarda iş tecrübesine sahip işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin düştüğü de belirtilmiştir. Literatürde genelde, hizmet yılları arttıkça, örgüt, işgörenlerin gereksinimlerini giderek daha çok karşılayacağından örgüte bağlılığın ve iş tatmini düzeyinin, yıllar ilerledikçe yükseleceği kabul edilir. Ancak çeşitli kamu kuruluşlarında

⁴⁵ Gülay BUDAK, sy,51

⁴⁶ Azim ÖZTÜRK, Selim GÜZELSOYDAN, A.g.e. sy.337

çalışanların ele alındığı bir araştırmada bu durumun tam tersi gerçekleşmiştir. Yani iş tecrübesi arttıkça, çalışanların iş tatmini düzeyleri düşmüştür.⁴⁷

Görüldüğü gibi, bireyin iş durumu hakkındaki beklenti, tutum ve inançları, işgörenin hizmet süresi içerisinde değişikliğe uğrar veya bazılarında değişikliğe uğramaz. Bu ise iş tatmininde olumlu veya olumsuz değişiklikler yapar. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu, o kişideki iş tatminsizliğinin önemli bir belirtisidir.

d.) İşgörenin Eğitim Düzeyi

Eğitim, bireyin, herhangi bir mesleğe aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerdir.

Eğitim, iş tatmininin oluşumunda en önemli faktörler arasındadır. Önemli olan; eğitim düzeyi, çalışma özellikleri, kişinin iş becerisi...vb. kişisel özellikler ile örgütsel ortamın buna uyumlu hale getirilmesidir. Bazı işlerde yüksek eğitim düzeyine sahip birey, daha düşük eğitim düzeyine sahip kişilerden daha az bir tatmine sahiptir. Buna neden olarak yükseköğrenim görmüş, yüksek bilgi ve kültür düzeyine sahip bireylerin işyerlerinde nitelikli işler, ayrıcalıklı kadrolarda çalışma istekleri, özlem düzeylerinin yüksek ve örgütten beklentilerinin daha çok olduğu gösterilebilir.

Buna paralel olarak süpermarket çalışanları üzerinde yapılan iş tatmini araştırmasında, düşük seviyede eğitim almış olan çalışanların işle ilgili beklentilerinin büyük ölçüde karşılandığını görülmüştür. Eğitim seviyesi daha yüksek olanlar ise, beklentilerini tam olarak karşılayamamakta ve bu nedenle tatmin seviyeleri düşük çıkmıştır.⁴⁸

Yurtdışında yapılan bir çok araştırmada ise, bunun tersine sonuçlarda çıkmıştır. Bunu sebebi, yurtdışında çalışanların büyük bir kısmının eğitim durumlarına uygun işlerde çalıştırılıyor olmalarıdır. Ülkemizde ise yükseköğrenim görmüş çalışanların birçoğu eğitim durumlarına uygun olmayan işlerde çalıştırılmaktadır. Bu durum bireylerde iş tatminsizliği oluşturmaktadır.

⁴⁷ Gülten İNCİR, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, N0:401, 1990

⁴⁸ İlker ÇARIKÇI, A.g.e.sy.165

Çalışanlar, hizmet içi eğitim ve geliştirme çalışmaları uygulanırsa işe tutundurulabilirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu; eğitim ve geliştirme çalışmalarının tüm çalışanlara uygulanmasıdır.

Yararlı ve planlı eğitim çalışmalarına katılan ve yükselebilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirebilir. Örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır.⁴⁹Bu durum işgörende işe olan uyum ve tatmini de artırır.

e.)İşgörenin Yaşı

Genel olarak iş tatmininin yaş ve kıdemle doğru orantılı olduğu söylenebilir. Yaş arttıkça, çalışanların hayatları artık belli bir zemine oturacağından dolayı beklentileri azalacaktır. Ayrıca, çalışanın yaşı ilerledikçe işinde deneyim ve kıdem kazanacağından dolayı, tatmininin artacağı söylenebilir.

Yaş faktörünün iş tatminine etkisi ; genel olarak çalışanın hayatının gelecek yıllarını nasıl şekilde geçirmek istediği ile ilgilidir.

İşgörenin özellikleri açısından yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Bu konuda beş ayrı ülkede yapılan çalışmalar daha yaşlı işçilerin daha doyumlu olduğunu ortaya koymuştur.⁵⁰

f.)İşgörenin Cinsiyeti

Cinsiyet ve memnuniyet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara bakıldığında; bu faktörler açısından cinsiyete göre farklılık bulunmadığı görülmektedir. Aryee'nin Kanada'da okul yöneticileri üzerinde ve E.S. Mason'un ABD'deki farklı endüstriden yaklaşık 1300 personel üzerinde yaptıkları araştırmada, memnuniyetin her cins için aynı olduğu görülmüştür. Smith, kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu ve kadınların iş tatmin düzeylerinin daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır.⁵¹

Bunun yanında kadın erkek ayrımcılığının olduğu ve adaletli davranılmayan işyerlerinde bu durum, çalışanlar üzerinde tatminsizlik oluşturur.

⁴⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, sy, 126

⁵⁰ Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, *Stratejik İnsan Kaynakları Ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, 10. Uluslararası Yönetim Organizasyon Kitabı Bildiri Kitabı, 2002, sy 65

⁵¹ Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, A.g.e, sy.864

Çalışanların iş tatmini üzerinde yapılan bir araştırmada, erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁵²

2- İŞ VE İŞ ORTAMINA BAĞLI FAKTÖRLERE GÖRE İŞ TATMİNİ BELİRLEYİCİLERİ

a.)İşin Kendisi(İşin Genel Görünümü Ve Zorluk Derecesi)

İşe karşı olumlu tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı olumsuz tutum ise iş doyumсуuzluğu olarak adlandırılabilir.⁵³ Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır.⁵⁴

İşgörelerin işini severek yapmaları, tatminlerini artıracaktır. İşlerini severek yapmaları için de, çalışanlar işlerinde olması gereken bazı özellikler isterler. Örneğin tek düze, monoton işler işgöreleri severek çalışmaya yöneltmeyecektir. Zeka gerektiren işler, çalışanların işlerine adapte olmayı kolaylaştırır. İşgörelinin zekasını da kullanarak çalışması onu psikolojik olarak motive eder.

Kişiyeye uygun iş vermeden önce, işin yapılış koşullarıyla işçilerin iş ile ilgili aletleri kullanabilmeleri veya görevlerini yerine getirebilmesini sağlayabilmek için onların bilgi, beceri ve eğitim durumları dikkate alınmalıdır. Çalışanlar arasında sağlanan samimi atmosfer ve iş arkadaşlığı da tatmin üzerinde olumlu etki yapar.

Bazı işgörelner, işin ilginç, heyecan veren, öğrenme olanakları sağlayan işleri daha çok severler. Ayrıca çok fazla ayrıntı ve dikkat isteyen işler sıkıcıdır ve tatmini azaltır.

İş ortamıyla ilgili fiziksel şartların iyi olmasının verimliliği ve iş tatminini artırdığı Hedge ve Becker tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.⁵⁵ Ancak Hawthorne araştırmalarında kanıtlandığı gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi, tek başına tatmini oluşturmasa da tatminin artmasına zemin hazırlar.

⁵² Gülten İNCİR, A.g.e, sy.37

⁵³ H. Victor VROOM. (1964). *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc., sy,99.

⁵⁴ Bahar TANER. (1993). Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi. Adana: (ÇÜ, SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi),s,48.

⁵⁵ Mehmet TİKİCİ, Bünyamin AKDEMİR, A.g.e, sy.866

b.) Ücret ve Ödül Sistemi

Ücret, çalışanın yaptığı iş ve emeğinin bedelidir. Çalışanlar, alınan ücret ve ödeme sisteminin yapılan işe uyumlu olmasını beklerler. Ayrıca ücret kişisel değerlere, eğitim düzeyine, bilgi ve becerisine uygun olmalıdır.

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, doyum veya doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene göre normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir.

Alınan ücret, kişiye sadece ekonomik güç katmaz bunun yanında, saygınlık ve otoritesini de artırır. Ücretin yüksekliği, işgörenin geleceğe güvenle bakmasını sağlar. Bu nedenle ücret artışı, iş tatminini etkiler.

Lawler'e göre, işgörenin bireysel özellikleri ile (yaş, kıdem, öğrenim gibi), bireysel eylemleri ile(harcadığı çaba, üretimin niteliği gibi), görev özellikleri ile (sorumluluk, yeterlilik gibi), ücretin denge sağlaması ve bu dengenin işgörence algılanması doyum sağlamaktadır.⁵⁶

Çalışanlar, özellikle ekonomik durumu zayıf olanlar, ücreti iş tatmini etkenlerinden en önemlisi olarak görmektedirler. Bunun sebebi olarak şunlar söylenebilir; ücret zorunlu bir geçinme ve temel ihtiyaçları karşılama aracıdır. Ayrıca ücret, tanınma ve başarı göstergesi olarak algılanmaktadır.

Ücret, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları etkin çalıştırmada önemli bir araçtır. İşgörenlerin ücretleri yanında verilen yan ödemeler de, güdüleme dahilinde iş tatmini ile yakından ilgilidir. Ancak iş tatmini sağlamada ya da güdülemede, paranın ve yan ödemelerin her zaman geçerli olmadığı rahatlıkla söylenebilir.⁵⁷

Ducharme ve Martin'in 2000 yılında yaptığı araştırma sonunda ücretin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi kanıtlanmıştır.⁵⁸ Ancak şuna dikkat edilmelidir ki çalışanlar,

⁵⁶Asena Altın SARP KAYA Pınar, "İş Doyumu, Etkenleri Ve İşletmedeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, S.2, İstanbul,1996, sy.23

⁵⁷ Osman KARATEPE, Osman Ali HALICI, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme", *6.Ulusal yön. Kongresi Kitabı*, sy.142

⁵⁸ Jack MARTİN DUCHERME, "Unrewarding work, Coworker Support and Job Satisfaction" work and occupations, vol: 17, Newyork, 2000, sy.2

aldıkları ücretleri diğer çalışanların aldıkları ücretlerle kıyaslarlar. Adaleti sağlamak şarttır.

İşletmelerde ödül sistemi olarak sayılanlardan başka, primler, performansa göre ödüller, izinler, aile yardımı...vb sayılabilir. Erişilen bu ödüller işgörenin beklentilerine uygunsa iş tatminlerinde olumlu bir katkı olur.

c.)Yükselme Olanakları

Bir işletmenin başarısı, elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme olanakları sağlandıkça, işe ve işletmeye bağlılıkları artar. Kendine olan güveni de buna paralel olarak artar.

Bunun yanında yükselme olanaklarının yüksek olduğu ve işte yükselmelerin daha sık olarak yapıldığı işletmelerde tatmin duygusu daha hızlı bir şekilde gelişir. Ayrıca, beraber çalışan işgörenlerin birisinin terfi etmesi diğerlerinde kıskançlık duygusu oluşturabilir. Yöneticilerin bunu da dikkate alması gerekir.

Üst kademelerde gerçekleşen terfilerin, alt kademelerdeki terfilere nazaran sağladığı iş tatmini seviyesinin, daha yüksek olduğu iddia edilebilir. Bu iddianın en önemli dayanağı da, alt kademelerde çalışan işgörenlerin terfi boyutunda birincil olarak ücreti ön plana çıkarmaları yatmaktadır.⁵⁹

Sonuç olarak, şu unutulmamalıdır; bir işletmede bir üst pozisyona yükselmek, aynı anda ücret ve saygınlık artışını getireceğinden yükselme olanağının azlığını veya hiç olmayacağını düşünen işgörenin tatmin düzeyi azalır. Terfi işlerinde adam kayırmacılık söylentileri çok fazla olur. Üst yönetim çalışanlar üzerinde bu intibayı bırakmamalıdır.

d.)Denetim

İki farklı denetim türü vardır; birincisi, merkezci denetimdir. Bu tür denetimde yöneticinin astlara güveni yoktur veya çok azdır. Yöneticiler işlerin tam manasıyla yapılabilmesi için ceza ve ödüllendirmenin gerekli olduğuna inanırlar. Yukarıdan aşağıya bir hiyerarşinin bulunduğu örgütlerde bu duruma üstün, yasal ve zorlayıcı etkisi de katılır.

⁵⁹ Osman KARATEPE, Osman Ali HALICI,A.g.e, sy.142

İkinci denetim türü ise, işgören merkezli denetimidir. İşgören merkezli denetimde; astlara güven vardır, onların fikirlerine önem verilir. Yönetimde alınacak kararlarda çalışanların görüşlerine yer verilir.

İşgören merkezli denetimin uygulandığı işletmelerde çalışanlar baskı altında olmadan, rahat bir şekilde çalışırlar. Devamlı bir şekilde yaptıkları işleri takip eden biri olmadığında daha istekli çalışırlar. Bu durum ise, çalışanları tatmine yöneltir.

Denetim düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olmaktadır.⁶⁰ Ayrıca üst ile ilişkiler değişik düzeylerde farklı özellikler göstermektedir. Bir araştırmada vasıfsız işçilerin kendilerine karışmayan nezaretçilerden hoşnut oldukları, belli bir beceri kullananlar ve beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçileri ile sık ilişkilere önem verdikleri görülmüştür.⁶¹

e.)İletişim

İletişim, kısaca örgüt içerisinde emirlerin ve haberlerin tüm çalışanlara iletilmesi ve çalışanların kendi aralarındaki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi olayıdır. Çalışanlar arasındaki sosyal ve insancıl ilişkileri geliştirmede, kişilerin duygu ve düşüncelerinin de iletebilmesi önemlidir.

İletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür. İşgörelere açık bir iletişim politikası izlenmesi, iyi bir atmosferin oluşmasına, iyi bir atmosferin oluşması ise işgörenlerin işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltilmesine yardımcı olur.⁶²

Çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi motivasyonlarını da artırır. Astların işletme hakkında bilgi sahibi olmak, üstleriyle kolayca veri alışverişinin sağlanması, astların önerilerinin değerlendirilmesi gibi davranışlar, astlarda kendilerine değer verildiği izlenimini oluşturur. Bu durum çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu yönde çalışmalarını sağlar.

⁶⁰ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül yayınevi, Ankara 1999, sy.204

⁶¹ BAYSAL, Ayşe Can. "İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2, Kasım, İstanbul, 1997, sy.35

⁶² SABUNCUOĞLU, TÜZ, A.g.e, sy.127

f.)Çalışma Gurubu

İşgörenler arasında arkadaşlığın ve sevginin önemi insan psikolojisinde çok büyüktür. İşin kalitesi insana bağlıdır, insan her yönden ihtiyaçlarını tatmin etmişse, işini de en iyi şekilde yapar. Çalışma grubundaki bu mutluluk tüm işletmeye yayılır. İşletmeler çalışma gurubunda sevgi ve arkadaşlığı arttırmak için, çalışanların birlikte katıldığı yemekler, çeşitli programlar, aralarında kaynaşmayı artırmak için futbol, voleybol vb. spor turnuvaları ve benzeri sosyal aktiviteler oluşturmalarıdır.

Kalite odaklı anlayış çerçevesinde faaliyet gösteren işgörenlerin oluşturdukları çalışma takımları, kalite gurupları gibi çağdaş yönetim teknikleri, hem yapılan işin sevilmesine hem de işten alınan tatminin artmasına olanak verir.⁶³

İşgörenlerin çalışma guruplarının büyüklüğü veya küçüklüğü devamsızlık ve tatmin açısından dolaylı etkiye sahiptir. İşgörenin içinde bulunduğu çalışma gurubu ne kadar küçük olursa, çalışanlar arasında sevgi ve arkadaşlığı kurmak daha kolaydır. Bu iletişimin artışı ise motivasyonu artırmakta ve işe devamsızlıkları artırmaktadır.

g.)Kararlara Katılma

Kararlara katılım, bir yandan örgütün alt kademelerinde çalışanların bireysel özerklik gereksinimini doyumladığı, öte yandan yönetimin daha etkin karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağladığı için çağdaş bir özendirme aracıdır.⁶⁴

Kararlara katılma, çalışanları işe motive etmenin yöntemlerinden birisidir. Kararlara katılma politikasının uygulanmasıyla birey-organizasyon arasındaki uyum artırılmaya çalışılır. İşgöreni çalışmaya özendirmek ve onları kararlara katılıma yöneltmek için örgüt politikaları hakkında bilgilendirme ve eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

IV- İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

⁶³ Ayşe COŞKUNER, A.g.e, sy. 69

⁶⁴ Gülten İNCİR, A.g.e, sy.25

İş tatminsizliği ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, işçi devri, isten ayrılma eğilimi ve performans üzerinde, iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir⁶⁵

Birey işinden çeşitli nedenlerle memnun olmadığı zaman fiziki ve psikolojik olarak bazı davranışlar gösterirler. İş tatminsizliği sonucunda, işe devamsızlık artar, işletme açısından işgücü devri artar, çalışmada psikolojik olarak saldırgan davranışlar başlar, işi yavaşlatma ve bilinçli fire artışları görülebilir.

1- İŞE DEVAMSIZLIK VE NEDENLERİ

İşe devamsızlık, işgörenin çalışma planına göre çalışması gerekirken izin ya da yıllık tatiller haricinde işine gelmeme durumudur. Martin'e göre devamsızlık, "özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, diğer bir deyişle, hastalık kaza veya herhangi bir nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işin yapılamamasına neden olan her türlü işten ayrı kalma durumudur.

İşe geç gelme ya da erken bırakma devamsızlığın daha ılımlı bir şeklidir. İşine geç gelmeyi adet edinenler; genellikle işini sevmeyen, sosyal olarak çalışma gurubuna dahil olamamış, iş arkadaşlığında fazla alıngan olan kişilerdir. İş tatminleri zayıf olan bu tür işgörenler, daha iyi bir iş bulduklarında işletmeden ayrılırlar. İşletmeye yeni çalışanların alınması, bir çok sorun ve maliyet artışı demektir. Yeni işgöreni işe alma, yerleştirme ve eğitme masrafları, çalışanın acemilik döneminde tam kapasiteyle çalışmaması, bu dönemdeki düşük üretim hızı örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkiler.

Sonuç olarak, iş tatmini ile işe gelmeme ve geç gelme davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda iş tatmininin olmayışı işe gelmeme davranışının artmasına neden olabilmektedir. İşe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti iş tatmini düşük çalışanlarda daha sık görülmektedir.⁶⁶

Başlıca devamsızlık nedenleri şunlardır:

⁶⁵Mike AAMODT, Technical Affairs Section, <http://www.ipmaac.org> (12.03.2000)

⁶⁶ J.GREENBERG, R.A BARON, "Behavior in Organizations: Understanding and managing the human Side of Work",5. Edit, Prentice Hall,1995,sy,179

a.)Yaş Durumu

Yaş ile devamsızlık konusunda yapılan araştırmalar değişik sonuçlar vermiştir. Ancak genel olarak araştırmalarda 25-45 yaş arası kişilerde devamsızlığın daha genç ve daha yaşlı işgörenlere göre daha az olduğu görölmüştür. İş hayatına yeni başlayan bireyler her zaman istedikleri işlerde çalışma olanağı bulamazlar bu nedenle, hayatlarında planladıkları Őeylere başlamadan öncelikle işlerini değiştirme kararı alırlar. Daha yaşlı işgörenlerde ise, bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum iş verimlerini düşürmekte ve bu ise işverenleri rahatsız etmektedir. Bu sonuç da, yine işgörenlerde tatminsizlik oluşturacaktır.

Genç guruplarda devamsızlıklar sık ve kısa süreli olmasına rağmen, yaşlı guruplarda uzun süreli fakat seyrek frekanslarda ortaya çıkmaktadır.⁶⁷

b.)Cinsiyet

Cinsiyet ile devamsızlık arasında ilişki arayan düşünürler, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha çok devamsızlık yaptıkları görüşündedirler. Kadınlar işlerine erkeklerden daha az bağlıdırlar. Çünkü erkekler daha fazla sorumluluk alırlar ve işe devamsızlıkları daha azdır.

c.)Aile Durumu

Aile büyüklüğü ve yapısı da devamsızlığı etkiler. Çekirdek ailelerde ortalama devamsızlık durumu, büyük aile tiplerine göre daha az olmaktadır. Ayrıca, çocuk sayısının az olduğu ailelerde, çocuk sayısı çok olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır.

Bekar hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan hanımlarda işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır.⁶⁸

d.)İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma

İşyerinde uzun süreden beri çalışanlarda devamsızlık daha az görölmektedir. İşyerinde uzun süre çalışanlarda artık işe olan bir tutkunluk ve bağlılık oluşmuştur.

⁶⁷ Gülay BUDAK, A.g.e, sy. 52

⁶⁸ Gülay BUDAK, A.g.e, sy. 52

Ayrıca uzun süre çalışmakla, işgörenlerde bıkkınlık, meslek hastalıkları...vb olumsuzluklar da ortaya çıkmaktadır. Üst yönetimin bu soruna dikkat etmesi gerekir.

e.)Öğrenim Derecesi Ve Monotonluğun Etkisi

Öğrenim derecesi yükseldikçe motivasyonun artacağı ve devamsızlığın azalacağı söylenebilir. Öğrenim derecesinin yükselmesi işgörenin uzmanlık alanını genişletir.

Öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, bağımsız karar verme ve bu kararları çalışanlar vasıtasıyla uygulama olanakları iş tatminlerini artırmada etkili olacaktır.

Monotonluğun fazla olduğu iş kollarında çalışanlar işten sıkılabilirler, ayrıca bazı bireyler monoton ve zeka gerektirmeyen işlerden hoşlanmazlar. İşte iken kendilerini gösterecek fikirler üretmeyi severler. Bu tür kişilikteki işverenler de monoton işlerden rahatsız olurlar. Zamanla düşen tatminleri onları işe devamsızlığa yöneltebilir.

f.)Günlük Çalışma Sürelerini Etkisi

Günlük çalışma saatlerinin fazlalığı, çalışanlarda fiziksel yorgunluğun yanında, mutsuzluk ve stres faktörlerini de ortaya çıkarır. İnsanlar daha az çalışarak ailesine ve diğer sosyal faaliyetlere zaman ayırmak isterler. Bundan dolayı günlük çalışma saatleri çok fazla olan işletmelerdeki, çalışanlarda mutsuzluklar baş gösterir.

g.)Ücret Miktarlarını Ve Ödeme Biçimini Etkisi

Düşük ücretlerin olduğu işletmelerde çalışanlar, bu çalıştıkları yerden daha iyi şartlar taşıyan işletmeleri bulduklarında iş değiştirirler. Yani düşük ücretli çalışanlar bu çalıştıkları işlerini geçici olarak görürler. Bu durumda kendilerini yaptıkları işlere vermezler. Fırsat bulduklarında da devamsızlık yaparlar.

Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine alışmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden emek arzı eğrisinin yüksek seviyelerde tersine kıvrıldığını göstermiştir. Çünkü yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine ulaşan kimseler

fizyolojik gereksinimlerini tam anlamıyla tatmin ettiklerinden, daha fazla çalışmak istememekte ve işyerine her gün devam etme eğilimleri azalmaktadır.⁶⁹

h.)İşgörenin İçinde Bulunduğu Çalışma Gurubunu Yapısı

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma gurubu eğer büyükse yani çalışan büyük bir işletmede çalışıyorsa, devamsızlıkları daha fazla olur. Çünkü, küçük çalışma guruplarında çalışan işgörenler birbirlerini zamanla çok iyi tanırlar ve aralarında sosyal bir gurup oluşur. Bu durum ise çalışanların psikolojilerinde olumlu etki yapar, iş tatminlerini artırır. Çünkü insanlar sosyalleştikçe stresin etkilerinde azalma görülür.

Personelin işe devamsızlığını doğuran daha başka çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektedir.

İnsan kaynakları performans kriterlerinden biri olan devamsızlık nedenlerini maddelersek kısaca şöyle özetlenebilir⁷⁰:

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- Dışarıda yapılması gereken işler
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

⁶⁹ Gülay BUDAK, A.g.e, sy, 53

⁷⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, A.g.e, s.43

Özetle belirtmek gerekirse, işinden tatmin olmayan işgörenlerin devamsızlıkları da artış gösterir.

2- İŞGÜCÜ DEVRİ

İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde performans kriterlerinden biri de personel değişim oranının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda “personel devir hızı” kavramı fikir vermektedir. Personel devir hızı kavramı, işçi veya memur, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir.⁷¹

Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülle göstermek gerekirse⁷²:

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Burada ortalama işgören sayısını bulmak için şu formül kullanılır⁷³:

$$\frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

⁷¹ İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.347-348

⁷² Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.40

⁷³ Selçuk YALÇIN, *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.67

Bu formüller işten ayrılanlara göre düzenlendiği gibi işe girenlere ya da ayrılanların yerine işe yeni girenlerin sayısına göre de düzenlenebilir. Bunu bir örnekle gösterdiğimizde ⁷⁴:

Dönem başı işgören sayısı : 500

Dönem sonu işgören sayısı : 700

İşten ayrılanlar : 30

İşe girenler : 42

Ayrılanların yerine işe girenler: 24

$$\text{Ortalama işgören sayısı} = \frac{500 + 700}{2} = 600$$

$$\text{Ayrılanlara göre P.D.O.} = \frac{30 \times 100}{600} = \%5$$

$$\text{İşe girenlere göre P.D.O.} = \frac{42 \times 100}{600} = \%7$$

$$\text{Ayrılanların yerine işe girenlere göre P.D.O.} = \frac{24 \times 100}{600} = \%4$$

Yukarıdaki örnek ile açıklanan işgören değişim oranının yüksek olması genellikle o işletmenin izlediği personel politikasında bazı tutarsızlıklar olduğu şeklinde yorumlanır. Yine de bu oranın her işletme için geçerli olan belirli bir standardı yoktur. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgören sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre personel değişim oranı farklı biçimde yorumlanabilmektedir. Örneğin, tarım sektöründe yer alan bir konserve fabrikasında ya da turizm sektöründe yer alan bir otel işletmesinde geçici olarak görevlendirilen mevsimlik işgören sayısı ve personel değişim oranı yüksektir. Bu yükselme o tür işletmelerin yapısına ve amacına uygun düştüğü için yapılacak yorum da farklı olacaktır. Bununla birlikte hemen hemen her işletmenin kendi yapısına uygun

⁷⁴ Zeyyat SABUNCUOGLU, A.g.e, s.41

düşen bir optimal personel değişim oranı olması gerekir. Bu hızın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği personel politikasının başarısızlığını yansıtır.⁷⁵

Çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra kendi istekleriyle ya da işletme tarafından işten uzaklaştırılmalarını ifade eder. İşgücü devri, iş akış düzeninin bozulmasına ve gereksiz masraflara yol açabilmektedir.

ABD’de işgücü devri nedeniyle alt düzeydeki işler için kişi başına 2000 \$, yönetsel düzeydeki işler için ise ödenen aylık maaşın en az beş ile on katı olduğu saptanmıştır. Kanada şirketleri arasında yapılan araştırmada yıllık işgücü devir maliyetlerinin 400.000 \$ dan 48 milyon dolara kadar değişeceği saptanmıştır. Türkiye ile ilgili araştırmadaki yanıtlayıcıların %56’sı bu sorunu orta veya çok önemli bulmuştur. Bu verilere, işe geç gelme, iş başında aylıklık, dinlenme ve yemek aralarını uzatma gibi işten kaçınma davranışlarının etkileri dahil değildir.⁷⁶

Staffing’in araştırmasına göre⁷⁷ çalışanların firma içindeki çalışma oranları da personel devrinin üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bir firma içerisinde 6 ay ya da daha az zaman çalışan kişilerin en fazla işi bırakma eğiliminde oldukları ve onları 2 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların izledikleri bulunmuştur. Bulguları sektör bazında incelediğimizde aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır.

	Toplam 953	Genel Üretim 315	Finans/ İşletme 161	Medikal/ Teknoloji 141	İnşaat/ Ticaret 83	Ulaşım/ Otomotiv40	Perakende81
6 ay ve altı	42%	44%	37%	34%	51%	60%	47%
7- 12 ay	11%	9%	12%	11%	11%	10%	23%
1 – 2 sene	19%	18%	24%	24%	18%	8%	16%
3 – 5 sene	10%	9%	11%	10%	10%	8%	4%
5 – 10 sene	3%	4%	2%	3%	5%	3%	-
10 sene ve üstü	4%	6%	1%	3%	1%	8%	1%
Bilmiyorum	4%	4%	6%	4%	2%	5%	2%
Unvan bazında	7%	7%	7%	11%	2%	-	6%

⁷⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, A.g.e, s.41

⁷⁶ Ayşe Can BAYSAL, SY, 36

⁷⁷ www.insankaynaklari.com, (14.09.2002)

Tablo 2. Staffing'in araştırmasına göre Personel devri ve çalışma oranları (Kaynak: "İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık" www.insankaynaklari.com, (14.09.2002))

Katılımcı firmalara yeni işe alınanları firma içinde kalmalarını sağlamak için cesaretlendirici herhangi bir yöntem uygulanıp uygulanmadığı sorusuna yanıt veren 507 firmanın %49'u evet yanıtı verirken %51'i herhangi bir yöntem uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Sektör bazında sonuçların dağılımı aşağıdaki gibidir.

	Toplam 507	Genel Üretim 166	Finans/Yöne tim 79	Medikal Teknoloji 62	İnşaat./ Ticaret 51	Ulaşım/ Otomotiv 28	Perakende. 57
Evet, uyguluyoruz	49%	40%	62%	48%	35%	68%	63%
Hayır uygulamıyoruz	51%	60%	38%	52%	65%	32%	37%

Tablo3. Staffing'in araştırmasına göre bazı işletmelere yeni katılan işçörenlere firmada tutmak için herhangi bir yöntem uygulanıp uygulanmadığı sorusuna verilen cevap. (Kaynak: "İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık" www.insankaynaklari.com, (14.09.2002))

Personel devrini azaltmak için firma içinde ne gibi uygulamalar kullanıyorsunuz sorusunu yanıtlayan 953 firmanın %47'si herhangi bir uygulama kullanmadığını belirtmiştir. Sektörel bazda verilen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir.

	Toplam 953	Genel Üretim 315	Finans/ Yönetim 161	Medikal Teknoloji 141	İnşaat./ Ticaret83	Ulaşım/ Otomotiv 40	Perakende 81
Hiç bir şey	47%	49%	47%	40%	52%	36%	28%

Çekici ek kazançların teklif edilmesi	30%	34%	27%	29%	24%	36%	33%
Ayrılmak üzere olan çalışanla konuşulması	11%	8%	12%	13%	12%	23%	15%
Daha yoğun eğitimlerin verilmesi	6%	6%	5%	6%	10%	8%	7%
Çıkış mülakatlarının uygulanması	5%	4%	6%	6%	2%	5%	5%

Tablo 4: Staffing’in yaptığı araştırmaya göre Personel devrini azaltmak için yapılan uygulamalar, (Kaynak: “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, www.insankaynaklari.com, (14.09.2002)

Çalışanların firmada kalma sürelerini uzatmak ve işe alım sürecini etkinleştirmek için yetenek bazlı işe alım süreçlerinin uygulanmasının yetenekli çalışanların şirket içinde tutulabilmesi için önem taşımaktadır. Günümüzün öncü firmaların büyük bir çoğunluğu yetenek bazlı işe alım tekniklerini kullanarak daha iyi aday-pozisyon uyumunu sağlamaktadırlar. Bunun yanında işe başlayan kişilerin üretkenlikleri ve katılımları artarken personel devrinin bu tekniği kullanan firmalarda düşük olduğu gözlemlenmektedir.⁷⁸

Sonuç olarak, işgücü devrinin yüksek olduğu işletmelerde, çalışanlar devamlı değiştiklerinden eğitim ve yetiştirme maliyetleri artacak, üretim hızı ve kalitesi düşecek işletmeler ek maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklardır.

3- DAVRANIŞ BOZUKLUĞU

Psikolojik tatminsizlik sonucunda ortaya çıkan belli başlı davranış bozuklukları vardır. Bunlar saldırgan davranışlar, geriye yöneliş ve dönüş davranışları tekrar denenmek istenen sabit davranışlar, tevekkül olma gibi davranışlardır. Değer verilen bir kişi gözüyle bakılmak yetenekli bir insan gözüyle sayılmak anlaşılacak grup içinde

⁷⁸ “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, www.insankaynaklari.com, (14.09.2002)

sivrilme ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karakter sahibi olan kimseler tatminsizlik ve şikayete yol açan ruhsal bunalıma gireceklerdir.⁷⁹

Bazı bireyler işteki tatminsizliklerinden dolayı etrafa fizikken ve manevi olarak zarar vermeye başlarlar. Örneğin evde ailesiyle kavga eden birey iş arkadaşlarıyla kavga edip iş akışını, moral ve motivasyonu bozucu davranışlara girişebilir.

Çalışanlarda psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık davranışları; üst yönetimin tutumlarına karşı gelme ve sürekli olarak şikayet etme, işyerindeki makine ve malzemelere zarar verme, bilinçli fire artışı, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, işi yavaşlatma gibi davranışlardır.

4- DİĞER İŞ TATMİNSİZLİĞİ SONUÇLARI

Ayrıca iş tatminsizliği sonucunda çalışanlar, işin gerektirdiği şeyleri yapmama, işte umursamaz davranma, makinelerin temizlik ve bakımlarına özen göstermemeleri(bu tür davranışlar makinelerin ömrünü azaltır, bakım onarım ve amortisman maliyetlerinin artmasına sebep olur), sürekli somurtkan bir ifadeyle çalışma, aşırı umursamazlık ve tembellik gibi davranışlar içine de girebilirler.

⁷⁹ Seçil TAŞTAN, A.g.e, sy. 20

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inanç ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir.⁸⁰Örgütsel bağlılık konusunun ana düşüncesi, bireyin örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle bütünleştirmesidir. Örgütte çalışanlar eğer, işlerinde tatmin sağlıyorsa, yöneticilerin duyarlı ve sevecen olduklarını düşünüyorlarsa ve işyerinde adaletin olduğuna inanıyorlarsa, görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirirler.

Araştırmalarda genel olarak örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyutlu genel bir model formüle edilmiştir. Söz konusu modelde duygusal bağlılık; çalışanların hissi olarak organizasyona bağlanma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığı, çalışan bireyin organizasyondan

⁸⁰ Adnan CEYLAN, Nigar DEMİRCAN, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan 2002, sy.1

ayrılmakla maddi ve manevi açıdan zor durumda kalacağını düşünerek işletmeden ayrılmamayı ifade eder. Normatif bağlılıkta ise, çalışanlar işletmeden ayrıldıklarında işletmenin zor durumda kalacağını düşünerek örgütten ayrılmama durumunu ifade eder.

1- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve o işletme içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı 3 şekilde tanımlayabiliriz:⁸¹

1. Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur. Örgüte bağlılık kavramı halen işletmeler için önemli bir konu olmasına rağmen literatür tarihinde oldukça eski ve üzerinde birçok araştırma yapılmış bir alandır.

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş, işletme bağlılığı 1974 yılında Porter'in geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmeye çalışılmıştır. 1979 yılında Mowday, Steers, ve Porter'in yaptıkları bir çalışma sonucunda örgütsel bağlılık, çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlanmış, Salanick 1977 yılında yaptığı çalışmada ise işletme bağlılığının davranışsal ve tutumsal boyutları üzerinde yoğunlaşmıştır.⁸²

Örgütsel bağlılık hakkında daha bir çok farklı tanım yapılmıştır, bunlardan bazıları şöyledir: Örgütsel bağlılık ilk çalışmalarda örgüte inanmak, organizasyonun hedef ve değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki çalışmalarda Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.⁸³ Örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri içten kabul etmelerini, bu amaç ve hedeflere

⁸¹ "İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi" www.insankaynaklari.com, sy 9, (26.10.2002)

⁸² Funda FERİK, "Yetenekli Çalışanları İşletmede Tutabilmek", Artur Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul, 2000, sy.3

⁸³ Bilçin TAK, Aydem AYDEMİR, "İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık Ve Çalışanların Stretajik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması"10.Ulusal Yön. Org. Kongresi Bildiri Kitabı, 2002, sy. 780

ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütten hiç ayrılmak istememeleri biçiminde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları işletmelere olan bağlılıkları ile ilgili tutumlarına işaret eder.⁸⁴Başka bir tanımda örgütsel bağlılık,bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeyde efor sarf etme isteği veya organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanma ve kabulü belirtilir.⁸⁵

Yukarıda verilen tanım ve açıklamalarda ortak nokta; işgörenin, çalıştığı örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olması, kendi amaçlarıyla örgüt amaçlarını ortak noktada buluşturabilmesi, işletme adına ve işletme lehine davranışları yapma ve işletmenin değerlerini kabul etmesidir.

2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Kısacası, örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers 'ın kategorizasyonuna göre özetleyecek olursak, örgüte bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır:⁸⁶

1. Kişisel özellikler
2. Rol ve iş özellikleri
3. Yapısal Özellikler
4. İş deneyimi

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin

⁸⁴ Osman KARATEPE, Ali HALICI, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme”,*6.Yönetim Org. Kongresi Bildiri Kitabı*, sy.143

⁸⁵ Hasan İBİCİOĞLU, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Ün.İİBF dergisi*, C.15, S.1, 2000, sy. 13

⁸⁶ “İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”,www.insankaynaklari.com, (26.10.2002), sy 9

'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağımlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir.

Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.⁸⁷

Örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğundan bunu emretmek yanlış bir davranıştır. Örgüte bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşer⁸⁸. Örgütsel bağlılık, belirtildiği gibi, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, işletmenin genel amaçları için çalışır ve kendini işletmenin bir üyesi olarak algılar. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülür. Ancak Rendall, körü körüne bağlılığın çalışanlara statükoyu kabul ettireceğini ve böylece örgütün değişime ayak uyduramayacağını belirtir.⁸⁹

Örgütsel bağlılıkta değinilmesi gereken bir nokta da, örgütle bütünleşmenin bir boyutu da çalışanların birbirlerini kabullenmeleri gerektiğidir. Birey, çalışma arkadaşlarıyla ne ölçüde bütünleşirse örgütsel bağ da o derece sıkı olacaktır. Çünkü örgüt, bireylerden oluşmaktadır.

Örgütsel bütünleşmenin sağlanmasıyla; verim artacak, yönetim işlevi de kolaylaşacaktır. Çünkü, benzer amaçlı kişilerin uyumlu bir şekilde bir araya gelmesi, yönetimin prensiplerini uygulamayı kolaylaştıracaktır. Çalışanlar arasında sosyal uyumun sağlanması, yönetimin aldığı kararlar ve uygulamaların etrafında kolayca birleşmesini sağlayacaktır.

⁸⁷ “İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, www.insankaynaklari.com, (26.10.2002)

⁸⁸ Adnan CEYLAN, Nigar DEMİRCAN, A.g.e, sy 2

⁸⁹ John MEYER, Natalie ALLEN “ Commitment in the workplace: Theory, research and application, sage publications”, 1997, sy.8

3- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TARİHÇESİ

Örgütsel bağlılık hakkında çok fazla araştırma yapılmış ve özellikle son 20 yılda bu araştırmalar çoğalmıştır. Aşağıda örgütsel bağlılık hakkında çeşitli yıllarda yapılmış araştırmaların bir listesi verilmektedir.⁹⁰

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.

⁹⁰ “İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, www.insankaynaklari.com, (26.10.2002)

1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu

		buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personal devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.

1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadım önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereced örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki

		etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdem bağıllık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağıllığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağıllığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağıllığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağıllığının yetki modelini geliştirdiler

Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi(Kaynak: İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”,www.insankaynaklari.com, (26.10.2002)

4- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

a.)Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-normal bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Normal bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En

olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.⁹¹

b.)Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal bağlılık, hesapçı, yararcı,kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif- moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır. Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak ta adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken ; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir.⁹²

c.)Allen-Mayer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır⁹³.

- Duygusal Bağlılık: İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna

⁹¹ Refik BALAY, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel yayınları, Ankara, Kasım 2000, sy.19

⁹² Refik BALAY, A.g.e, sy.20-21

⁹³ Refik BALAY, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel yayınları,Ankara, Kasım 2000, sy.21-22

gereksinim duyduklarından değil fakat, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

- Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Daha açık olarak, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Devam bağlılığına göre, birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar.

- Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide ihtiyaca, üçüncüde yükümlülüğe dayanmaktadır.⁹⁴

d.)O'reilly Ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almışlardır.⁹⁵

- Uyum: bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve cezaları savuşturma temeline dayandırarak gerçekleştirirler.

- Özdeşleşme: Diğer çalışanlarla yakın ilişki kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer çalışanlarla ilişkilendirerek özdeşleştirme oluşmaktadır.

⁹⁴ Refik BALAY, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel yayınları, Ankara, Kasım 2000, sy.22

⁹⁵ Refik BALAY, A.g.e, sy.22-23

- İçselleştirme: Bireyle örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Bireyler kendi iç dünyalarını diğer insanların iç dünyalarıyla uyumlaştırdığında içselleşme gerçekleşir.

e.)Katz-Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn bir örgüt içinde kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgütte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların işletmedeki davranışları, hem iç ödüllerin hem de dış ödüllerin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Bu şekilde üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır.⁹⁶

f.)Buchanan'ın Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan örgütsel bağlılığı üç guruba ayırmaktadır.

- Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.

- Sarılma: Kişinin iş rolünü gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

- Sadakat: Örgüt için duygusal hisler besleme ve örgüte içten bağlılık göstermedir.

g.)Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık anlamını yapmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Öte yandan davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal

⁹⁶Refik BALAY, A.g.e, sy. 23

faaliyetlere bağıllığından kaynaklanır. Mowday, her iki tür bağıllık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bağıllık tutumu, bağıllık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağıllık tutumlarını kuvvetlendirir.

Davranışsal bağıllıkta bireyin örgüte bağıllığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağılı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır. Çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olma olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir olay için (para gibi) bazı davranışları yapmaya yöneltiyorsa, o sadece davranışa bağılıdır fakat bu gerçek anlamda bağıllık değildir. Bu nedenle bağıllıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur.⁹⁷

Tutumsal bağıllık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağıllık, çalışanın belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak örgütün amaçlarını başarmaya çalışır.

Örgütsel bağıllığın gücüne göre aşağıdaki durumlar sıralanabilir.

- Bağıllık örgüt güvenliği için yapılan kişisel fedakarlığı yansıtmalıdır.
- Bağıllık süreklilik göstermelidir. Yani davranış, ödül veya ceza gibi etkenlere bağlanmamalıdır.
- Bağıllık kişinin, kişisel zamanının büyük bir bölümünün örgütün eylem ve planlarıyla geçirmesidir.

Böylece, özdeşleşmiş-tutumsal bağıllık açısından bakılınca, devamlılık ve zihin meşguliyeti davranışsal düzeni karakterize ettiğinde; bir başka deyişle bağıllık gerçekleştiğinde sergilenen davranış dengeli, uzun süreli ve çevrenin durumsallıklarından bağımsız hale gelir. Yararcı örgütler, kontrol ve güdüleme kaynaklarının psikolojik olmaktan çok maddi olduğu örgütlerdir. Yararcı örgütlerde de örgütsel bağıllık duyan bazı işgörenlerin bulunması olasıdır. Ancak yararcı örgütlerde işgörenler daha çok hesapçıdır.⁹⁸

II- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ODAKLARI

⁹⁷ Refik BALAY, A.g.e, sy, 24

⁹⁸ Refik BALAY, A.g.e, sy. 26

1- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüte bağlılık, çalışanların işletmeyle özdeşleşmesini açıklayan bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında yönetici ve çalışanların örgüte bağlılıklarını, örgütün amaç, hedeflerini kabul ve örgüte duydukları inanç, işletme için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve çalışanların bağlılıklarını devam ettirmedeki istekleri belirlemektedir.

Örgüte bağlılık, işgörenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine araçsal bir değerden ayrı olarak, işletmenin kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. İşgörenin, işletmenin amaç ve hedeflerinin kabulü, amaç ve hedeflerine ulaştırabilmek için elinden geleni yapması örgütsel bütünleşme olarak açıklanır.

Örgüte gerçek anlamda bağlılık, yukarıda açıklanan yararçı-araçsal hesapları göz ardı ederek meydana gelir, çünkü, gerçek anlamda örgüte bağlılık, “ben değil biz” anlayışının hayata geçirilmesiyle oluşur.

Ayrıca, yönetsel ilerleme ve yükselmeyi isteyen işgörenler, mesleklerinden çok, örgütsel konulara daha fazla bağlı olma eğilimine girmektedirler. Örgütte ilerleme sonucunda, örgüte psikolojik destek verme ve onunla özdeşleşmeye astlarından daha eğilimli hale gelen üst yöneticiler, örgütsel politikaları ve eylemleri moral açıdan daha doğru, uygun ve adaletli görerek, işletme için iyi olanın, tüm çalışanlar için de iyi olacağını düşünmeye başlarlar.

Yapılan araştırmada performans düzeyini belirlemede örgütsel bağlılık, işe ve mesleğe bağlılıktan daha belirleyicidir. Meyer ve Allen’in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayrım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır.⁹⁹

2- MESLEĞE BAĞLILIK

Greenhouse mesleğe bağlılığı, bir mesleğin kişinin yaşamındaki önemli olması olarak açıklamaktadır. Bunun yanı sıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca mesleğe bağlılık, bir kimsenin mesleğine veya işine yönelik

⁹⁹ Ayşe Can BAYSAL, Mahmut PAKSOY, “ Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, S.1 Nisan, İstanbul, 1999, sy.7

tutumu olarak tanımlanır. Bu bağlılık, bir ölçüde bireylerin, çeşitli yayın organlarından mesleklerine ilişkin gereksinimleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne ölçüde katıldıklarını saptama yolu ile ölçülebilir. Öte yandan kişinin mesleğine bağlılığı aynı zamanda, onun, mesleki rolünden ayrılma isteksizliği yönünden de ifade edilir. Bu çerçevede mesleğe bağlılık, bireyin uygun seçenekleri değerlendirmesi sonrasında o meslekte kalma arzusu olarak ta tanımlanabilir.¹⁰⁰

Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Böylece mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınabilir.¹⁰¹

- *İşe dönük genel tutum:* İşe dönük değer ve yargıları içerir. İşte mutlu olmadan hayattan da mutlu olunamayacağını söylemek bu tür değer ve yargılardan biridir.

- *Mesleki planlama düşüncesi:* Geleceğe dair mesleğinde planlar yapmayı sevmek gibi.

- *İşin göreceli önemi:* İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin açıklanması. İş arkadaşlarını memnun etmese de bir kimsenin tercihi olan işte çalışmaya devam etmesi gibi.

İşe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir.¹⁰²

Mesleğine bağlı bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerini gösterdiği, mesleğine çok fazla önem veren bireyin aile içinde bundan dolayı bazı sıkıntıların çıktığı görülmektedir. Birey burada iş ve aile arasında çeşitli nedenlerden dolayı seçim yapmak zorunda kaldığında bu durum görülebilir.

Mesleğe bağlılık aşamaları: Kişilerin iş hayatlarında, eğitim aşaması, denge aşaması, yerleşme aşaması ve çekilme aşaması olmak üzere dört aşama vardır. Birey eğitim aşamasında, işinde çeşitli ilgi ve yetenekler kazanarak örgüt içinde yetişmek ve kendini kabul ettirmeyi hedefler. Denge aşamasında, bireyler işlerinde yeterlilik ve bağımsızlık duygusu kazanarak; mesleki gelişme ve büyümeye ilgi duyarlar. Yerleşme

¹⁰⁰ Refik BALAY A.g.e, sy. 37

¹⁰¹ Refik BALAY A.g.e, sy. 36

¹⁰² Ayşe Can BAYSAL, Mahmut PAKSOY, A.g.e, sy.7

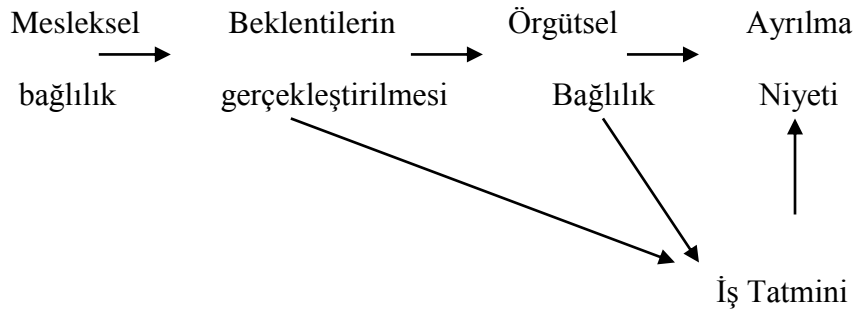
aşamasında bireyler artık seçtikleri mesleklere yerleşmişlerdir. Onu hayatının bir parçası olarak kabul etmişlerdir.

Mesleki doyumun, mesleğin denge aşamasında ; örgütsel bağlılığın, mesleğin yerleşme aşamasında; denetçi desteğinin ise eğitim veya yetiştirme aşamasında önemli olduğu ortaya konmuştur. Yine bu sözü edilen araştırmanın bulgularına göre, mesleğe bağlılıkla beceri gelişimi arasında olumlu; mesleki gelişme aşamaları boyunca, mesleğe bağlılıkla meslekten ayrılma istekleri arasında ise önemli derecede ters bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Diğer bir görüşte, mesleğe bağlılığın ile örgüte bağlılık karşılıklı olarak birbirini dışlayan tutumlar olduğu belirtilmiştir. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz niteliktedir. Sheldon yararcı örgütlere bağlılığın özellikle evvelden bir mesleğe bağlı olan işgörenler için zor olduğunu, bu tür meslek işgörenlerinin, mesleklerine bağlılığının örgütlerine bağlılığından daha kalıcı olduğunu saptamıştır. Mesleğe verilen önemin göreceli olarak daha az olduğu örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar başgöstermekte, çeşitli mesleklere bağlı işgörenler, bürokratik örgütlerde çalıştıklarında genellikle çatışan amaçlar yaşamakta ve bir bağlılıktan diğerini zorunlu olarak seçme durumunda kalmaktadırlar. Bu koşullarda meslek işgörenlerinin çalıştıkları örgütlerden çok, mesleklerine bağlılık göstermeleri beklenir.¹⁰³Bir araştırmada; örgütsel bağlılık ve mesleksi bağlılığın birbirini olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkilediğine dair iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüşe göre, mesleksi bağlılığın örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişkisi vardır. Çünkü mesleki değer sisteminde mesleki özerklik, mesleki etik, mesleki standartlara uyum, mesleki otorite ve sadakat gibi değerlerinden söz edilebilir. Buna karşın bürokratik değer sistemi, hiyerarşik otorite ve kontrol, örgütsel norm ve düzenlemelere uyum, örgütsel sadakat gibi değerleri içine almaktadır. Bu her iki sistem de birbiriyle çatışma içindedir. İkinci görüşe göre ise, mesleğe ve örgüte bağlılık arasında potansiyel bir çatışma yoktur. Bireyin profesyonel işinden beklentileri ve profesyonel amaçları örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki olabilir. Mesleksi bağlılık kendini meslekle ilgili beklentilerinde gösterir. Bu nedenle de profesyoneller, istihdam edildikleri örgütten mesleki normlarına uygun davranmalarına izin verilmesini

¹⁰³ Refik BALAY, A.g.e, sy.39-40

ve profesyonel amaçlarını başarmak isterler. Profesyonellerin örgütlerine bağlı olması bu beklentilerin gerçekleşmesine bağlıdır. Beklentilerin gerçekleşmesi, yabancılaşma, iş tatmini gibi örgütte kalmayı veya örgütten ayrılmayı etkileyecek tutumları da belirleyeceği düşünülür. Bu etkiler, aşağıdaki modeldeki gibi birleştirilebilir:¹⁰⁴



Şekil 3: Yol Modeli (Kaynak: Ayşe Aytül CENGİZ, “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Ve Eskişehir Bölgesinde Doktor Ve Hemşire Meslek Grupları

Arasında Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”, 10. Ulusal Yön. Ve Org. Kongresi Bildiri Kitabı, 2002, sy. 807)

Her iki bağlılık birbirinden bağımsız olmamakla beraber, mesleksel bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicilerindedir. Bu iki bağlılık olumlu bir korelasyon içindedir. Bu ilişki içinde, bireyin mesleğinin örgüt için ne kadar önemli olduğu belirleyici rol oynamaktadır.

Meslek örgüt için ne kadar önemli ise, her iki bağlılık arasındaki ilişki de o kadar güçlü olur. Böyle durumlarda, örgüt öyle bir değer sistemi belirler ki, bu değer sistemi tamamıyla mesleki değer sistemi ile uyumlu olur.¹⁰⁵

Diğer bir görüşte ise, mesleğe bağlılığın iş deneyimi ile birlikte gelişeceği, bunu yanında, mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan meslek sahiplerinin kişisel yatırımları olmaksızın örgütlerine bağlanmayacakları ileri sürülmektedir. Böyle bir ikilem bazen kişinin kendisini örgütüne ve mesleğine daha düşük düzeyde adanmasına da yol açabilmektedir. Bürokratik örgütlerde mesleki birimler büyük örgütlerin sahip olduğu bürokratik özelliklerin aynısını paylaşmaktadırlar. Böyle örgütlerde meslek işgörenleri

¹⁰⁴ Ayşe Aytül CENGİZ, “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Ve Eskişehir Bölgesinde Doktor Ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırılmalı Bir Çalışma”, 10. Ulusal Yön. Ve Org. Kongresi Bildiri Kitabı, 2002, sy. 807

¹⁰⁵ Ayşe Aytül CENGİZ, A.g.e, sy.808

bir kez meslek dışı düzenlere kayınca örgütteki herhangi bir insanın sahip olduğu pozisyona sahip olmaktadır. Böylece meslek işgörenleri ile meslek dışından işgörenler ve beyaz yakalılar arasında pozisyon bakımından fark yokmuş gibi bir durum meydana gelmektedir. Bunun da ötesinde meslek işgörenleri, meslekten olmayan bürokratlar ve yöneticiler tarafından yönetildiklerine, meslekten çok, bürokratik olan otorite sistemine bağlı olduklarına inanır hale gelmektedirler. Böyle iş ortamlarında meslek işgörenleri, temelde mesleki olma düşüncelerini kaybederek, yüksek düzeyde eğitilmiş uzmanlar olmaktan çok, danışman işgörenler olarak davranırlar.¹⁰⁶

Çalışanların mesleklerine bağlılıklarında üstün bilgi ve eğitim ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynarlar. Bütün işgörenler ve üst yönetim de yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme, adalet ve terfide mesleki norm ve belli standartlar ararlar. Bu ölçütlerdeki daha fazla uygunluk ve adalet algısı, onların mesleklerine olan bağlılığını yükseltmektedir.

Mesleğe bağlılıkta bir noktayı da ele almakta fayda vardır. Mesleğe bağlılık, çalışanlar arasındaki meslektaşlık bağının varlığı olarak ta tanımlanabilir. Yani aynı işi yapan işgörenlerde, sorunlara karşı meslektaşlık duygusunun verdiği, zorluk anında birbirine kenetlenme, işleri paylaşma.. vb gibi davranışlar ortaya çıkar. Bu durum onların örgütsel bağlılığını artırır.

3- İŞE BAĞLILIK

İşe bağlılık, çalışanların yaptıkları işlerden memnuniyet duymalarıdır. Bu memnuniyet, çalışanların zevkle çalışmalarını ve başka faaliyetlerden çok kendi işleriyle ilgilenmelerini sağlar.

Literatürde olan işe bağlılık tanımlarının bazıları şöyledir; işe bağlılık, kişinin kurumu ile kendini özdeşleştirme ve kendisini işe verme olarak tanımlanabilir.¹⁰⁷

Lodahl ve Kejner' e göre işe bağlılık, 'kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe dönük tutum ve

¹⁰⁶ Refik BALAY, A.g.e, sy. 40-41

¹⁰⁷ Hüseyin KÖMÜRCÜOĞLU, A.g.e, sy.3

eğilimler' dir. Kanungo'ya göre, 'kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem' olarak tanımlanmıştır. ¹⁰⁸

Yaptıkları işin kendileri için yaşamsal önemi olduğuna inanan işgörenler, diğer çalışanlara göre işlerine daha fazla bağlıdırlar. Bu tür kişiler ayrıca iş- çalışan uyumuna daha kolay sahip olurlar. Çalışan ve işi uyumunda en belirgin görüntü, kişinin bilgi yetenek ve diğer özellikleri açısından yaptığı işe uyması ve işinde mutlu olmasıdır. Günümüzde de yaşandığı gibi işletmeler her zaman değişik şartlara ayak uydurmak zorunda kalırlar. İş de, işgörene uydurulmalıdır. Çalışanların yeni teknik yapıya veya değişen diğer iş koşullarına ayak uydurabilmesi için yönetim, çalışanların, yetenek ve öğrenme eğilimlerini göz önüne alarak eğitilmelerini sağlamak zorundadır. İşin işgörene uydurulabilmesi de işletme için önemlidir. İşin bazı yönleri değiştirilerek, işin fiziki görünümü, makinelerin türleri, yerleşimleri ve genel donatım değiştirilerek işgörene uydurulabilirse yine bu da bir avantajdır.

Morrow ve Chusmir'in 1982 yılında yaptıkları araştırma bulguları, ' işe sarılmanın, bireysel farklılıklar (yaş, kontrol alanı, daha üst düzeyde emretme gereksinimi) ve iş koşullarının (karar almaya katılım, işe özendirme, özerklik, yaratıcı olma yeteneği, ilerleme şansı ve amaç saptama) bir işlevi olduğunu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise göreceli olarak daha az olduğunu göstermiştir'. ¹⁰⁹

İşe bağlılığı tam olarak gerçekleşen işgörenlerde şu özellikler bulunur:

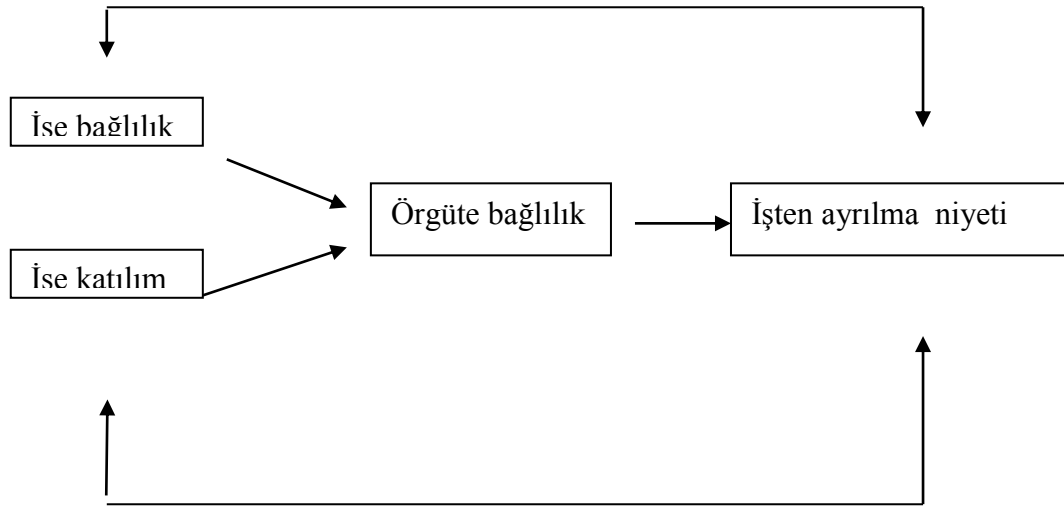
- İşin en etkin şekilde yapılmasına katılım,
- İşini hayatının en önemli şeyi olarak görür,
- İşini kendisini gerçekleştirme aracı olarak görür,
- Kendini, iş performansı ile ön plana çıkarır

İş bağlılığını sağlamak için, çalışanların kafalarında işiyle ilgili belirsizlikleri gidermek gerekmektedir. İşle ilgili belirsizliklerin çoğalması, çalışanların iş bağlılığını ve iş tatminlerini azaltacaktır. İşe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ciddi bir bağ vardır.

¹⁰⁸ Refik BALAY, A.g.e, sy. 44

¹⁰⁹ Refik BALAY, A.g.e, sy44

İşe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde daha açık olarak gösterilebilir.



Şekil 4. İşe bağlılık, örgüte bağlılık ve işten ayrılma ilişkisi(Kaynak: Refik BALAY, *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel yayınları,Ankara, Kasım 2000, sy.44)

Bu şekilde de görüldüğü gibi, işe bağlılık ve işe katılım örgüte bağlılığı getirecektir. Sonuç olarak ise birey işinden ayrılmak yerine işe bağlılığı seçecektir. Çünkü işten beklentileri karşılanmıştır. Bunu tersine işgörende, işe bağlılık zayıfladığında devamsızlıklar artacak ve sonuçta işten ayrılma niyeti oluşacaktır.

Sosyal ilişkilerin, bireyin işe ilişkin tutumlarını şekillendirmede etkili olduğu göz önüne alındığında, iş arkadaşlarına bağlılık ile işe bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Hearn'ın araştırması, ' kadın işçilerin çalıştığı bir elektronik şirketinde, takım halinde çalışan operatörlerin, tek başına çalışan işçilerden daha yüksek düzeyde işlerine bağlılık duyduklarını ortaya koymuştur.'¹¹⁰

Hawthorne araştırmalarında da yine bazı fiziksel faktörlerin değiştirilmekle üretim ve verimin artacağı düşünülüyordu ancak bu gerçekleşmedi. Aynen yukarıdaki örnekteki gibi, çalışanların birbirleriyle sosyal ilişkilere girmesiyle verim ve

¹¹⁰ Refik BALAY, A.g.e, sy.45-46

performansları arttı. Bu durum işe bağlılığın bir kolunun da çalışma arkadaşlarına bağlılık olduğunu kanıtlamaktadır. Birbirlerine bağlılık güdüsü yüksek olan işgörenler, arkadaşlık bağlarına büyük önem verirler. İleriye dönük çok çeşitli isteklerinden çok, insanlarla birlikte, mutlu bir iş hayatı geçirmeyi, onlarla belli şeyleri paylaştıkları ve diğer arkadaşlarına yardım edebilecekleri işleri ve ortamları seçerler.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık ayrıca, kişileri iş hayatında ortaya çıkan zorlukları yenmelerine yardımcı olur. Bu konuda bilinçli davranan işgörenler, birbirlerine daha sıkı yaklaşarak, bir toplulukta dayanışma duygusunun sürekli olarak korunmasına hizmet ederler. Bu yüzden güçlü arkadaş bağlılığını, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürebileceği ileri sürülürken, sosyal katılım yokluğunun, kişisel yatırımların artışına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğü anlaşılmıştır.¹¹¹

Son olarak istisnalarla birlikte, genel olarak işe bağlılıkla birlikte;

- Çalışanın işe bağlılığının örgüte bağlılığı üzerinde olumlu etkisi vardır.
- Çalışanın işe katılımı arttıkça, örgüte bağlılığı da artar
- Çalışanın işe bağlılığı ve işe katılım azaldıkça, iş hakkında olumsuz tutumu ve işten ayrılma niyeti artar.
- Çalışanların bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri, kendi özelliklerine uygun işlerde çalıştırılmaları işe olan bağlılıklarını artırır.
- Çalışanın örgüte bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyeti azalır.
- Çalışanın örgütte hizmet yılı arttıkça, işe bağlılığı artar.
- Eğitim düzeyi arttıkça, işe bağlılık artar.
- Evli olan çalışanların, iş tatminleri ve işe bağlılık oranları diğer çalışanlara göre daha yüksektir.
- Belirsizlik stresi yüksek olan durumlarda, işe bağlılık düşük olacaktır.
- Faaliyetlerin süreceği kesin olmayan işletmelerde çalışanların işe bağlılık oranları, faaliyetleri süren işyerinde çalışanlara oranla daha düşüktür.

¹¹¹ Refik BALAY, A.g.e, sy.47

III- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1- ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık kriterleri tamamen aynı olmamakla beraber, kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını göstermede kullanılacak göstergeler şu şekilde gruplanabilir.

a.)Örgütün Amaç Ve Değerlerini Kabul Etme Ve İnanma Derecesi

Çalışanların çalıştığı örgüte bağlılığının en büyük göstergesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çalışanlar, amaçlarını kabul etmediği örgütlere bağlılık göstermesi düşünülemez. Burada önemli nokta, çalışanların ve örgütün amaçlarının uyumlaştırılmasıdır.

b.)Fedakarlık ve Ekstra Katkı Derecesi

Çalışanların beklenenden daha fazla çalışabilmesi örgüt için fedakarlık olarak algılanır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, beklenenden daha fazla efor sarf ederler.

c.)Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İsteği

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilir. Birincisi, organizasyonun işgörene bağlanması, işgörenin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak örgütün de işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun işgörene bağlılığı ve itaati ‘ algılanmış örgütsel destek’ olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını artıracak sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur.¹¹²

d.)Örgüt Kimliği İle Kimliklenme

Çalışanların, örgütün bütün yaptıklarını veya yapmadıklarını kendilerince tasvip edip etmemesi örgüt kimliği ile kimliklenme olarak tanımlanmaktadır. İşgören bunu böyle düşünüyorsa örgüte bağlıdır denilebilir. Bu kavram örgütle özdeşleşme ile alakalıdır. Bazı yazarlar özdeşleşme olarak tanımlamıştır.

e.)İçselleştirme

Örgüt üyesi bireyler örgütün faaliyetlerini kendi amaçları açısından ne derece uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve diğer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.¹¹³

2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Bu faktörler birçok yazar tarafından farklı şekilde sıralanmıştır. Bu faktörler; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler olarak sayılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler olarak; bireysel-demografik faktörleri, iş ve role ilişkin faktörleri, durumsal faktörleri ve örgüt yapısına ilişkin faktörleri ele alacağız.

¹¹² Hasan İBİCİOĞLU, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, sy.14

¹¹³ Hasan İBİCİOĞLU,A.g.e, sy.14

Hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi ortaya çıkardığı konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers 1978 yılında yaptıkları araştırmada, demografik faktörlerin, Morris ve Sherman 1981 yılında yaptıkları araştırmada ise, örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde ortaya çıkardığını söylemişlerdir. Buchanan 1974 yılında yaptığı araştırmada ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver 1990 yılında, bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık: güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.¹¹⁴

a.)Bireysel-Demografik Faktörler

Bireyler örgütlerin temel birimleridir. Bireylerin birleşimiyle örgütler oluşur. Bireyler olmadan örgütler oluşmayacağından, bireylerin örgütleri oluşturmak için birleşmeleri ya da örgütü reddetmek için düşündükleri nedenler, örgüt için hayati bir önem taşır. Birey eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığı ile ulaşabileceğine inanırsa örgütü destekler; inanmazsa örgütle olan ilişkisini kaybeder.¹¹⁵

Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi faktörlerdir. Baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediği söylenebilir. Ailenin sosyo-ekonomik durumu ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışan, sosyal ve ekonomik olarak ileri düzeyde bir ailede yetişmişse bağlılığı da fazla olacaktır. Beyaz yakalılar mavi yakalılara göre daha fazla bağlılık içindedirler. Çünkü beyaz yakalılar örgütü, doyum ve ödülün kazanılacağı yer olarak algırlar.

Kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsler ve ırktan işgörenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Buna karşılık kıdem faktöründeki farklılık, bir başka

¹¹⁴ Refik BALAY, A.g.e, sy.51-52

¹¹⁵ İlhan ERDOĞAN, A.g.e.14

ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Kişi, kendisi ve ailesi için başka yerde daha iyi fırsatlara kavuşma olanağı varken bir örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağlılıktan söz edilir. Ne var ki, bir örgütte çalışma süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için her zaman yeterli değildir. Ayrıca diğerleriyle karşılaştığında, bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır.¹¹⁶

Eğitim çalışmaları bireysel olarak çalışanları işte tutmada yardımcı olacaktır. Eğitim ve projeler vasıtasıyla çalışanlara yeni beceriler öğrenmeleri için fırsat vermek önemlidir. Yöneticiler çalışanların kariyer isteklerini anlamaya özen gösterip kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardım etmelidir. Bu geçen on yıl içinde, çalışanlar işlerini kaybetmeden çok korkmuşlardır ve kariyerlerini devam ettirmeleri için kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğine yürekten inanmışlardır.¹¹⁷

Aynı işletmede çalışan, aralarında büyük yaş farkları olan çalışanlar işletmelerine daha az bağlıdırlar çünkü, sosyal bir ortam oluştuğunda insancıl ilişkiler gelişir ve bu da çalışanları örgüte bağlar. Yaş farkları ise bu sosyal ortamın oluşmasında negatif etki yapar.

Çalışanların yaşlarının ilerlemesi onları o örgüte karşı daha bağlı hale getirebilir. Bu konuda tam tersi fikirler de mevcuttur. Ancak olaya şu açıdan bakarsak; örgüt içerisinde yaşlı insanların çoğalmasında işletme için tecrübe açısından faydalıdır. Ayrıca uzun zaman aynı örgütte çalışan birey, iş arkadaşlarıyla bir bütün haline gelecektir. İşi ve makineleri çok iyi tanıyacak ve hata oranı azalacaktır. Bu durum işletme yönetimini memnun edecek ve ödüllendirme yoluna gidecektir. Bu da bağlılığı artıracaktır.

Bu söylenenler bir çok araştırmayla ortaya çıkmıştır. Blau ve Lunz'un yaptığı araştırmada 'meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde işi bırakma eğiliminde oldukları' ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmada, daha ileri yaşta daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlilik

¹¹⁶ Refik BALAY, A.g.e, sy.55

¹¹⁷ Caraol SMİTH, "İyi Çalışanları İşte Tutma Konusunda Tavsiyeler". www.insankaynaklari.com, (16.09.2002)

duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır.¹¹⁸

Erkekler için, farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgüte bağlılık oluşturacaktır; kadınlar için ise, farklı cinsler arasındaki çalışma yüksek örgütsel bağlılık ortaya çıkarmıştır. Ayrıca kişisel – demografik faktörler kapsamında, kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır.¹¹⁹

Bireyler arasında “farklı olma” veya “kendine özgü olma” davranışları gösteren işgörenlerin diğer işgörelere göre örgüte bağlılığı daha fazla olacağı yönünde düşünceler vardır. Ancak örgütsel bağı daha zayıf olacağı da düşünülebilir. Organizasyonda diğer bireylerden farklı olmayı arzu eden işgörel, giyim olarak, isim olarak, tarz ve hareket olarak, düşünce olarak... vb özellikler bakımından diğerlerinden farklı olmayı arzu ederler ve bu, onları tatmin edebilir. Ayrıca tam tersi de gerçekleşebilir. Farklı olmayı seven çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından tepki alabilirler ve aralarından dışlanabilirler. Bu durum, bu tür işgörelde bağlılığı zayıflatabilir.

Wallece'nin 1995 yılında yaptığı araştırmada işgörelin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörelin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir.¹²⁰

b.)Örgüt Yapısı ve İşe İlişkin Faktörler

Örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi ve esnek çalışma sistemi örgütsel bağlılık üzerinde çok önemli etkiye sebep olur. Ayrıca rol çatışması, beklentilerin karşılanması, görev kimliği, sosyal etkileşimlerin gerçekleşmesi, işe kendini verme, astların beceri düzeyi, iş gücülüğü, rolde belirsizlik, yükselme olanakları, ast- üst ilişkileri, örgüt içi iletişim, karar almaya

¹¹⁸ Refik BALAY, A.g.e, sy.56

¹¹⁹ Refik BALAY, A.g.e, sy.57

¹²⁰ Refik BALAY, A.g.e, sy. 59

katılımın sağlanması, ödeme sisteminde adalet, iş kapsamı, iş yükü, örgüt atmosferi, iş stresi, grup bilinci, örgütün güvenilirlik düzeyi bu faktörlerden sayılabilir.

Çalışanlarda meydana gelen rol çatışması, işletmeye bağlılığı azaltan önemli etkenlerden biridir. Rol çatışmasıyla, genellikle, çalışan psikolojik olarak etkilenir. Çalışanda stres belirir, kendi kabuğuna çekilme davranış bozuklukları görülür. Rol çatışması yaşayan işgören zamanla diğer çalışanlardan uzaklaşmaya başlar. Rol gerilimi ve belirsizliğinin olduğu işletmelerde, çalışan, örgüt dışı başka alternatiflere yönelir, bu da çalışan bağlılığını düşürür.

İşletmelerde otorite ve kaynak yetersizliğinin olması, örgüt içinde toplumsal ihtiyaçları karşılayamama gibi faktörler örgütsel bağlılığı düşürür.

Örgütsel-görevsel faktörler bağlamında özellikle işe sarılma, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi vardır.

Birey örgüt uyumu da örgütsel bağlılıkta etkilidir. İş arkadaşlığı, sosyal bağın güçlü olması, örgütsel bağlılıkta etkilidir. Çünkü işletmeden ayrılma dolayısıyla, iş arkadaşlarından da ayrılma anlamına geleceğinden, birey örgütten ayrılmak istemeyecektir.

Ayrıca iş grupları, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilirler. Fakat bu etkiler her zaman yararlı olmayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Ne var ki, rekabetçi iş koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İdeal olarak, iş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda, yüksek düzeyde iş grubuna bağlılık daha güçlü bir örgütsel bağlılığa yöneltir. İş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılıkla ilişkisiz olacaktır.¹²¹

İş örgütünün büyük olması, çalışanlara daha iyi iş koşulları ve olanaklarının sağlanmasında etkilidir. Ayrıca büyük şirketlerin olanaklarının genişliği, çalışanlara olan ödüllerin ve çalışma ortamının iyileştirilmesiyle de ilgilidir. Bunlarda meydana gelen iyileşme, bağlılığı artırır. Buna karşılık örgütsel büyüklük, örgüt içi hiyerarşi ve bürokrasiyi artırıcı bir faktördür. Bu tür büyük örgütlerde iletişimde etkin olmayacağı

¹²¹ Refik BALAY, A.g.e, sy. 64

varsayılırsa, bağlılık düşebilir. Küçük işletmelerde çalışanların birbirlerine ve örgüte bağlılıkları yüksektir. Çünkü, bu örgütlerde çalışanlar, işverenlerle ve diğer çalışma arkadaşlarıyla doğrudan ilişki içindedirler. Küçük işletmelerde daha gelişmiş örgüt iklimi vardır, çalışanların birbirleriyle etkileşimi daha kolaydır. Beşeri ilişkilerin yüksek oluşu çalışanların birbirleriyle kaynaşmasını ve iş tatminlerini artırıcı etkisini ortaya çıkarır.

c.)Durumsal Faktörler

Bireyin, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın, genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşım söz konusudur.¹²²

- Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında, tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, yükselme, adaletli yönetim, insancıl davranış gibi karşılıklı) almayla ilgilenirler.

- Benzeyiş Kestirimi: Burada bireylerin önceki tutumları, onları önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını (yani yeni tanıdığı bir firmaya karşı ilk algısı), önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile, karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Örneğin, önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz/ uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi göstermemektedirler.

- Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan çalışanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişinin saygınlığını artırır.

¹²² Refik BALAY, A.g.e, sy. 64

3- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak pozitif veya negatif olabilir. İşletmenin amaçları çalışanlar tarafından kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, örgütün amaçları kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması durumu vardır.

Bağlılık, iş bırakma davranışıyla yüksek düzeyde ilişkilidir. Bağlılığı zayıfladığında çalışanlar, ilk önce daha cazip firmalar ararlar ve işletmeyi terk ederler. Bağlılık, düşük performans, artan devamsızlık ve işe gecikmeyle daha düşük oranda ters ilişkilidir. Yüksek devamsızlıklar genellikle, işe yeni girmiş, genç, mavi yakalı işçilerde daha fazla görülmektedir. Bu ise bu tür çalışanların bağlılıklarının daha az olduğu fikrini vermektedir.

Örgütte kalma isteği de yine işletmede kalma isteğinin bir belirtisidir. İş değiştirme isteği yine bağlılık ölçüsünün güçlü bir göstergesidir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Bunlardan özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur.¹²³

¹²³ Refik BALAY, A.g.e, sy.83

a.)Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta birey, kendini işletmeye bağlayan faktörlerden uzaktır. İşletmeye karşı tutumu daha olumsuzdur. Ancak kalmak zorunda olduğu için oradadır. Daha cazip imkanlarda örgütten ayrılacaktır.

Düşük örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Olumlu sonuçlar olarak; birey örgüte karşı düşük bağlılık gösterdiğinden daha başka alternatifler arayacaktır. Bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir. Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörenlere katlanmak zorunda kalmayan işletmeler, başka işgörenler bularak bu zarar ve maliyetlerden kurtulabilirler. Düşük bağlılığı olan işgörenlerin örgütü bırakması demek, performans düşüklüğünden, yüksek devamsızlıklardan, çalışanlar arasındaki olumsuz sosyal ilişkilerin artık olmaması demektir. Yeni alınan işgörenlerin işletmeye yeni bir hava getireceği de unutulmamalıdır.

Ayrıca işten ayrılan işgörenler, gittikleri diğer işletmelerde isteklerine kavuşabilirler ve deneyimleriyle birlikte yeni işletmelerine faydalı olabilirler ve yüksek bağlılık yakalayabilirler. Bu durum da gözden kaçırılmamalıdır.

Düşük örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, işletme içerisinde kulaktan kulağa ilerleyen iletişimle diğer işgörenlerin tutumlarını değiştirebilirler. Bu durum işletmeler için negatif bir durum oluşturur. Ayrıca bu durumun bir faydası da vardır. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar, örgüt içi iletişimi canlandırabilir ve yapılan eksikliklerin üst yönetim tarafından görülmesini sağlayabilirler.

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının doğurduğu bir çok olumsuz sonuçları vardır. Sürekli artan devamsızlıklar, yüksek personel devir hızı, maliyetlerin artması, düşük üretim hızı, işletmenin olumsuz bir imaj kazanması, örgüte karşı düşük sadakat bu tür olumsuz sonuçlardandır.

Ayrıca düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, üst yönetim tarafından fazla itibar görmezler, bu durumda çalışanlar terfi edemezler ayrıca olumsuz duygulara kapılırlar. Bu tür çalışanlar ayrıca fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapmak zorunda kalabilirler.

Bu tür işgörenler ayrıca örgüt tarafından soyutlanabilirler, toplantılara çağırılmazlar ve dışlanabilirler.

Çalışanlarda düşük örgütsel bağlılıkla birlikte, söylenti ve kötü imaj işletmeyi rakipleri karşısında zor durumda bırakır.

b.)İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılıkta, bireyin deneyimi fazladır ancak örgütle özdeşleşmesi ve bağlılığı tam değildir. İşgörenlerin, orta düzeyi her zaman için optimal bir düzey olarak kabul etmemeleri, işgörenler açısından olumsuz sonuçlar oluşturabilir.

İşgörenler, örgütsel bağlılık düzeylerinde bir belirsizlik yaşayabilirler. Bu belirsizlik olumlu yönden ele alındığı zaman, çalışanların örgüte ait olma, güvende ve yararlı olma duyguları ön plana çıkmaktadır. Yani işgörenler, işletmenin tüm amaçlarını değil bazı amaçlarını benimsemektedirler. Orta düzey örgütsel bağlılığın, örgüt açısından sağladığı faydaların işgörenlerin tatminlerinde belirgin bir artış oluşturduğu, çalıştıkları örgütlerde daha fazla çalışma ve sadakat duygularının daha gelişmiş olduğu söylenebilir.¹²⁴

İşverenlere ve üst yönetime yeterince önem vermeyen işgörenler, üst kademelere yükseldiklerinde diğer üst yöneticilerle iyi geçinemeyebilirler. Düşük bir bağlılıkları olacakları için, yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, irade ve fedakarlık gibi davranışları yapamayacakları için örgütte esneklikler oluşamayacaktır. Ayrıca, bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ve örgüte sadakat arasında bir çatışma yaşarlar. Bu da örgütte verimsizliğe yol açar.¹²⁵

c.)Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütle olan bütünleşme burada tamdır. İşgörenler örgütle uyum halindedirler. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının, örgütler tarafından istenen en önemli etmenlerden biri olduğu söylenebilir. Adil ödüllendirme, işgörenlerin güçlendirilmesi ve aynı zamanda yapılan işlerin entegrasyonu, bir başka ifadeyle, işgörenler arasında işbirliğinin yaygınlaşması ve yönetim ile astlar arasında güvenilir bir ilişkinin oluşması gibi olumlu uygulamalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını

¹²⁴ D. M. RANDALL, "Commitment and organization: The organization nan revisited. Acamdemi of management reviev, Newyork, sy. 464

¹²⁵ D. M. RANDALL, A.g.e, sy. 464

sağlayacaktır. Bu uygulamaların sonucunda ise, verimliliğin artması ve kaliteli üretimi,n gerçekleşmesi, bir taraftan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye olumlu sonuçlar yaratırken, diğer taraftan da, işgörenler tarafından olumsuz sonuçlar yaratabilirler. Başka bir deyişle kendini işine adayan çalışanlar, ailesine ve kendisine zaman ayıramayacaklardır.¹²⁶

Yüksek bağlılık bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışında ve işteki ilişkilerde fazla stres, oluşturulamayan uyum, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz davranışlar meydana getirmektedir.¹²⁷

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içinde pek çok olumlu sonuçlar ortaya çıkarır; Her şeyden önce çalışanın örgütüne yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven duygusu verir. Bu güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli bir şekilde ürün ortaya çıkarır.¹²⁸

Yüksek düzeyde örgüte bağlılığın olumsuz sonuçlarından birisi de, işgörenlerin ya da astların sürekli başarılı olma arzularının, işletmeleri riski yüksek yatırımlara sevk etmesidir. Sonuçta, işletmede çalışan genç bireylerin, işletmeyi sonu belli olmayan yatırım maceralarına sürükleyebilecekleri gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.¹²⁹

Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendine çekebilir. Bağlılığın yüksek olmasıyla, örgütte esnekliğin azalmasına, geçmişte uygulanan uygulama ve stratejilere aşırı güvenmeye, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların örgüt içerisinde yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepki ve politikalar ortaya koyamazlar.¹³⁰

Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılıkta örgüt, çevre değişmelerine ayak uyduracak şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısız olacaktır. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir örgütsel yapı, bireyler gibi örgütleri de, geçmişteki bağlılıklardan dolayı, bugün için etkisiz hale gelmiş bir eylem tarzına aşırı derecede

¹²⁶ Osman KARATEPE, Ali HALICI,A.g.e, sy.145

¹²⁷ D.M. RANDALL, A.g.e, sy. 465

¹²⁸ D.M. RANDALL, A.g.e, sy. 464

¹²⁹ Osman KARATEPE, Ali HALICI,A.g.e, sy.145

¹³⁰ D. M RANDALL, A.g.e, sy. 465

bağlı hale getirilebilir. Böylece karar alıcılar önceki politikalarından vazgeçmek istemezler.¹³¹

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına ilişkin özet bir tablo aşağıda verilmiştir.

				Bireysel	Örgütsel
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, Yenileşme ve özgürlük, insan Kaynaklarını n daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük performansın engellenmesi, işgören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme,söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık,kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel bağlılık	
İlımlı Bağlılık düzeyi	İleri bağlılık duygusu,güvenlik ,yeterlik,sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik,kimliği n korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş.	

¹³¹ Refik BALAY, A.g.e, sy. 92

Yüksek bağlılık düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık,yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışma Yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenlik ve dengeli işgücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.
------------------------	--	--	---	--

Tablo 6: Bağlılık düzeylerinin Olası sonuçları¹³²

Kaynak: RANDALL D. M, “Commitment and organization: The organization nan revisited. Academy of management review, sy.32

¹³² D.M. RANDALL, A.g.e, sy, 462

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının, örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın çalışanların ve farklı kültürden gelen çalışanların sayıları artmaktadır. Bunlar örgütlere yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yollar ihtiyaç vardır. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılıkları da zorlaşmıştır. Daha önce çalıştıkları yerleri ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadır.¹³³

Profesyonel yöneticilerin işletmelerde çalışması bir çok yönden işletmeye faydalar getirdiği gibi, bazı zararları da beraberinde getirirler. örneğin, profesyoneller çalıştıkları işyerlerinden ziyade yaptıkları işe bağlıdırlar. onlar için, iyi bir ücret, veya onu tatmin

¹³³ Çiğdem KIREL, “ Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Dergisi*, C.28, S. 2, sy.118, 1998

eden ne ise onun karşılanması onu iş tatminine götürür ve işletmede kalır. Bundan dolayı profesyonel yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için bazı uygulamalar şarttır.

Mowday, Porter ve Steers'e göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark; örgüte bağlılığın, firmasına bağlı düşüncelere karşı çalışanın geliştirdiği duygusal tepkiler iken, iş tatmini çalışanın belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişkenin birbiri ile yüksek derecede ilişki içinde olduğu beklenirken, çalışan firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular besler iken, firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Son olarak araştırmacılara göre, örgüte bağlılık iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.¹³⁴

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık iş tatmininden ayrı olarak çalışanın görev yaptığı işletme hakkında sahip olduğu duygu ve düşünceleri düşünceleri kapsar. Örneğin bir çalışanın iş tatmini düşük iken çalışmakta olduğu firmaya bağlılığı yüksek olabilir.

I- İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMASINDA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

1- ÖRGÜTTE ÇALIŞANLARIN BEKLENTİLERİ BELİRLENMELİDİR

Örgüt içinde çalışan her bireyin öncelikle kendini gerçekleştirme ve insan olma özelliğinden kaynaklanan ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Nitekim, örgüt içinde insan üretim girdilerinden biri olarak ele alınabilir. Bu hali ile toprak ve sermaye ile birlikte düşünüldüğünde "insanlar bir nesne olarak görülebilir. Ancak insan bir nesneden daha fazla bir şeydir." O halde insanı bir nesneden ayıran; düşünmesi, algılaması, bir problem çözme ve kendini gerçekleştirme yönündeki faaliyetleridir. Bu bağlamda insanın işletmeler açısından önemi yukarıda da değinildiği gibi tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Zira ne ölçüde gelişmiş makineler olursa olsun, işe uygun nitelik ve motivasyona sahip insan olmaksızın örgütsel verimliliğe ulaşmak mümkün

¹³⁴ "İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", www.insankaynaklari.com, (26.10.2002)

olmayacaktır.¹³⁵

İstedığımız sonuçları belirlerken örgütün ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini sıralayıp şirketin misyon anlayışına göre her bireyin beklentilerini sıralamak misyon paylaşımı sağlar. Böylece bireyler ve organizasyon aynı misyon adına görevlerini ortaklaşa yürüteceklerdir. İnsanların bireysel amaçları onların yaptığı işlerdeki tercihlerini de ortaya koyar.¹³⁶

Çalışanların beklentilerinin ve değer yargılarının üstler tarafından bilinmesi, bireylerle uyum içinde bir örgüt yapısının oluşmasını sağlar. Bundan dolayı, çalışanların beklentileri bilinmeden belirlenen örgütsel politika ve ortam işgöreninin örgüte olan bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

Çalışanların işletmeden beklentileri sadece iyi bir ücret ve ödüller değildir. Bunun yanında parasal olmayan bir çok beklentileri vardır. Üst yönetim bunları çok iyi belirlemelidir ki birey örgüt uyumu sağlansın. Çalışanların parasal olmayan beklentilerini de belirleyerek iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları sağlanmalıdır.

İnsanlar çalışma yaşamlarında, ücret ve diğer maddi koşulların dışında başka şeyler de aramaktadırlar. Yaratıcılıklarını ortaya koyma, kendilerini geliştirme, olanakları ve hepsinden önemlisi heyecan ve kendilerini aşan bir amaca hizmet etme duygusu aramaktadırlar. Son günlerde Silikon Vadisinde çok kullanıldığı söylenen bir söz bu durumu çok güzel anlatmaktadır: "İnsanlar, iyi bir ücret verirseniz haftada 40 saat, anlamlı bir amaç verirseniz 60 saat, her ikisini birden verirseniz 80 saat çalışırlar."¹³⁷

Stephen Covey, bu değişimi çok güzel özetlemektedir: "Eskiden çalıştırdığımız insanların karnını doyurmayı yeterli görürdük. Çalışanlar bizim gözümüzde birer mideden ibaretti. Sonra insanların bir de kalpleri olduğunu keşfettik. Onlara iyi davranmanın, insanca çalışma koşulları vermenin, kalplerini kazanmanın önemini anladık. Daha sonra, insanların bir de beyinleri olduğunu farkına vardık. Anladık ki, onların yaratıcı güçlerini harekete geçirebildiğimiz, katılımların sağlayabildiğimiz ölçüde hem onları daha fazla motive edebiliyoruz, hem de katkılarından daha fazla yararlanabiliyoruz. Şimdi ise görüyoruz ki insanın bedenini bütünleyen bir de ruhu var.

¹³⁵ Nedim AKSU, "çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü Ve Önemi", www.isguc.org (09.07.2003)

¹³⁶ Hasan İBİCİOĞLU, A.g.e, sy. 17

¹³⁷ M. Ünsal ELBEYLİ, "İş Yaşamında Kişisel Gelişim: Motivasyon", www.trsb.org.tr, (09.07.2003)

İnsanların ruhuna hitap edebilmek onlara bir amaç vermeye bağlı. İnsanlar kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen bir amaca hizmet ettiklerini bildikleri sürece mutlu oluyorlar, motive oluyorlar, heyecanla çalışıyorlar.” Mide, kalp, beyin ve ruh, Covey'e göre, motivasyon anlayışının evrimini simgeliyor.¹³⁸

Görülüyor ki, çalışanlara gereken önem verildiği takdirde, onlar önemsenip sistemin bir parçası olarak algılanırsa işgören-işletme uyumu daha çabuk sağlanacaktır.

Yöneticilerin çalışanlarını motive etme konusunda yararlanabilecekleri en iyi yöntemler işletmeye bazen herhangi bir parasal yük getirmeyebilir. Örneğin işin ilginçleştirilmesiyle birlikte çalışanlar sıkılmayacak ve daha bir iştahla çalışacaklar, hem de yaptıkları işten zevk alacaklardır. Bu ise, onları iş tatminine ve işletmelerine olan bağlılıklarına götürecektir.

İşin ilginçleştirilmesi, herkes, yaptığı işin en azından bir bölümünün kendisi için ilginç olmasını bekler. Çalışanlar çoğunlukla, tekdüze, sürekli tekrar eden, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamayan işlerden hoşlanmazlar. Bazı işler kaçınılmaz olarak sıkıcı olsa da, bu işleri yapanlara en azından ilginç bir görev verilebilir ya da rutin çalışma ortamında bazı değişiklikler yapmasına izin verilebilir. Yönetim, bu tür işlerde çalışanların iş doyumlarını artırıp, örgütsel bağlılığa dönüşmesi için;

- İş değiştirme,
- Dönüşümlü iş,
- İş genişletme,
- İş zenginleştirme

gibi düzenlemeler yaparak iş tatminlerini artırıcı uygulamalar gerçekleştirir.

İyi bir iletişim ve bilgi ağının kurulduğu işletmelerde arkadaşlık bağları kuvvetlidir, karşılıklı duygu ve düşünceler yayılır ve iyi bir sosyal ortam vardır. Bazı çalışanlar bunlara çok önem verirler. Bu şartların sağlanması onları iş tatminine götürür.

¹³⁸ M. Ünsal ELBEYLİ, A.g.m., www.trsb.org.tr, (09.07.2003)

2- İŞLETME VE İŞGÖREN AMAÇLARI UYUMLAŞTIRILMALIDIR

İnsan unsuru işletme için çok önemlidir, çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürlerse iş tatminleri ve bağlılıkları da artar. Çalışanın amaçlarıyla işletme amaçları bir noktada buluşturularak çalışanların tatminleri artırılmalıdır. Bundan kastedilen ortak amaçlardır.

Ayrıca, çalışanlar, tecrübeleri ve bilgileri doğrultusunda işlerini kendilerinin en uygun gördükleri biçimde yapmalarına izin verilmesini önemser, işlerinde esnek davranabilmekten mutlu olurlar. Çalışanlara kendilerinden istenen performans çerçevesinde bu özgürlüklerin verilmesi, iş tatminlerini artırmanın yanı sıra daha fazla inisiyatif kullanılması ile daha yeni düşünceler ortaya çıkarılacak ve çalışanların daha enerjik olması sağlanacaktır. Böylece işletmeler verimli bir iş ortamı oluştuğu için çalışanlarını bırakmak istemeyecekler, onlara en güzel ortamı sağlayacaklardır. Bu ise onları işletme bağlılığına götürecektir. Burada önemli olan, çalışanların örgüte adaptasyonunu, en verimli çalışmalarıyla sağlamaktır.

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar çatışırsa, iş tatmini ve bağlılık azalacaktır. Locke'ye göre, işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları geliştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.¹³⁹

Kişi ile örgüt arasındaki amaç uyumu sağlamak için ;

- Çalışanların eğitim seviyeleri, yetenek ve iş tecrübeleri dikkate alınarak işe yerleştirilme işlemleri yapılmalıdır.

- Çalışanlarla işletmenin yapmak istedikleriyle ilgili eğitim ve brifing verilmeli,

- Çalışanlarla işletme sahipleri ve üst düzey yöneticileri arasında sosyal bağın kuvvetlendirilmesi gerekir. Bunun için de, geziler düzenlenmeli, eğlence vb sosyal aktiviteler düzenlenmelidir.

- İşgörenler her düzeyde kararlara katılmalıdır. Tüm işgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girer. Bu bir gereksinimdir. İşgörenler bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa işinden zevk almamaya

¹³⁹ Hasan İBİCİOĞLU, A.g.e, sy 17

başlayacaklar, işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgören daha üretken olacaktır.

- Amaç uyumu kendiliğinden gerçekleşmez. Amaçların aynı olabilmesi ve örgütsel başarı elde etmek insanı sömürmekle değil, insanı kazanmakla olmalıdır. İşgörenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler önce işverenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazanma şansını elde ederler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır.

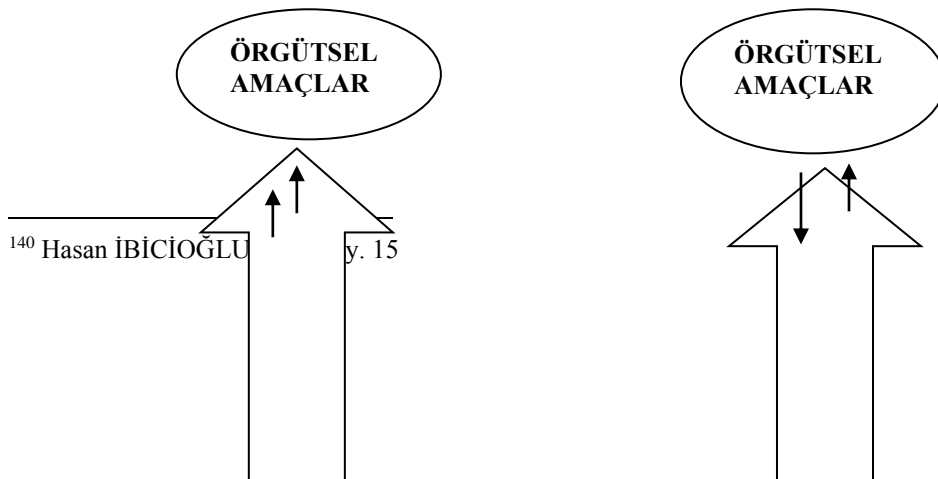
- İşgören ve örgüt arasındaki uyumu sağlamak için yöneticilerin, çalışanlara, sistemin bir parçası oldukları görüşünü yerleştirmesi gerekmektedir.

İşletmelerde, çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile, organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olması, uyumdur. Organizasyonla işgörenler arasındaki uyum ne kadar fazla olursa, uyumdan kaynaklanan sinerjik etki de o kadar fazla olacaktır. İnsanın karmaşık bir kişiliği olduğundan dolayı paradigmasını anlamak zordur. Buna karşın örgüt, formel ve kurumsal bir yapı arzemesinden dolayı doğası gereği paradigmasını vizyon, misyon, politika vb. ortaya koymuş olacaktır. Bu nedenle örgütün paradigması/amaçlarının bilinmesi daha kolaydır.

140

Örgütle bireyin amaçları uyumlu değilse, çalışanlar arasında dağınıklık, her kafadan ayrı sesler çıkma, aynı işletmede çalışıyor olmalarına rağmen herkesin farklı farklı şeyleri savunuyor olmaları söz konusudur.

İşgörenlerle örgütün arasında uyum olmadığı zaman, işgörenler sadece çalışmak zorunda olacakları için çalışacaklar, yalnızca dışsal ödüllerle kendini teselli edecekler ve istemsiz bir çalışma ortamı tüm organizasyonu kaplayacaktır. Bu durum çalışanların tatmin ve bağlılıklarını zayıflatacaktır.





Paradigmatik uyumu olan
organizasyonlar



Paradigmatik uyumu olmayan
organizasyonlar

Şekil 5: Paradigmatik uyumu olan ve olmayan organizasyonlar.(Kaynak: Hasan İBİCİOĞLU, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, sy.15)

Yukarıda da belirtildiği gibi bütün örgüt çalışanları tek bir amaca yönelik olarak tek bir insan gibi yönelirse uyum vardır. Yoksa çalışanların amaçları farklı farklıysa burada uyumdan söz edilemez.

3- İŞLETME VE İŞGÖREN BÜTÜNLEŞMESİNİ SAĞLAYACAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMALIDIR

Örgüt kültürü, ‘belirli bir gurubun örgüt içi bütünleşme ve dışarıya karşı ortak refleksler göstermekle ilgili sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği ve organizasyona yeni katılan işgörenlere aktardığı inançlar, değerler ve anlayışlar bütünüdür’.¹⁴¹ İşletme kültürü, bir yerde işletme değerleriyle birlikte oluşmaktadır. İşletme kültürünün oluşması aşağıdaki adımları izler.¹⁴²

- **Uygun kişilerin seçimi;** İşletme kültürünün oluşmasında ilk adım olarak, işe başlangıç seviyesinde müteşebbise yardımcı olacak adayların dikkatli seçimi yer almaktadır. Standart işlemlerin kullanılması, yüksek başarı sağlayacak belli özelliklerin aranması, mülakatların yapılması, uygun kişilerin eğitilmesi ve kişilik özellikleri bakımından örgüt kültürüne uygun olmayanların belirlenmesi bu adımda yapılacak işlemlerin temelini oluşturur.

¹⁴¹ Hasan İBİCİOĞLU, A.g.e, sy. 18

¹⁴² Turhan ERKMEN, Hüner ŞENCAN, “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, *İstanbul Ün, İşletme fak. Dergisi*, C.23, S.2, sy.110

- **Yöneltme(işe alıştırma ve yerleştirme);** İşletmeler sadece ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sũrdũrebilmek için de etkinliklerini korumak zorundadır. Dolayısıyla işletmelerin personel kadroları endũstrideki gelişmeye ve teknolojiadaki değişimlere ayak uyduracak dũzeyde yetiştirilmeli; dũzenli ve devamlı Şekilde uygulanacak eğitim (yetiştirme ve geliştirme) programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidirler. Psikolojik yønden de personelin işletmeye uyumunun sağlanabilmesi için, işine olan ilgi ve bağlılığı arttırılmalıdır. Bũylece çalışanlar, işletmenin hayatına aktif bir katkıda bulunduğu inancına varmalı ve bu yolla iş tatmini arttırılarak işletme bağlılığı sağlanmalıdır.

Örgũt kũltũrũnũn oluşumunu sağlayıcı bu adımda Şu aşamalardan bahsedilebilir;

- Seçilen personelin işletme kũltũrũne gũre eğitimi: burada amaç personele işletmenin norm ve değerlerini gũstermek, buna karşı alacağı tavrı değerlendirmektir.

- Çalışanın kariyer gelişimi: Bireyin işe ilk girişte karşılaştığı kũltũrel Őoktan sonra gelen işte ustalaşma, bir başka deyişle kariyer geliştirmedir. Kişi kariyerinde ilerledikçe performansı değerlendirilir ve ek sorumluluklar yũklenir. Genellikle işletmeler, kariyer planlaması yaparken çalışanın sonuca adım adım ulaşmasını sağlamaya çalışırlar. Bu uygulama hem kişinin yũkselmek için işletme içi politik gũç kullanmasını engeller hem de çabuk yũkselmesi için kesintisiz bir yol izlemesini sağlar.

- Performansın ölçũmũ ve değerlendirilmesi: Kũltũrũn oluşturulmasındaki bir sonraki adım işlevsel sonuçların titiz bir Şekilde değerlendirilmesi ve bireysel performansın ödũllendirilmesidir. Bu sistem, anlaşılabilir, tutarlı, işletme değerlerine uygun başarıyı destekleyici rekabet ortamına gũre dũzenlenmiř olmalıdır.

- Önemli değerlere bağlılık: Bu adım firmanın önemli değerlerine katılımı içerir. Bu değerlerin tanımlanması, iřgũrene, işletmenin bir üyesi olmak için gũstereceęi özveriyi anlaması açısından yardımcı olur. Bu değerleri kabullenmek ve uygulamak belki ilk anda iřgũrene zor gelebilir. Ancak, bunun amacının daha iyi üretim, daha iyi hizmet ve bir bũtũnlük olduğunu öğrendiğinde bu değerleri uygulamak daha kolay ve istenir hale gelecektir.

- İşletme içi geleneklerin gũçlendirilmesi: Bu adımda, işletme içi gelenekler gũçlendirilir. Bu, işletmeyle ilgili hikayelerin yaşatılmasıyla olur.

- Bireylere önem verilmesi: Son adım, işlerini iyi yapan ve işletmedeki yeni personele rol modeli olarak yardımcı olacak bireylerin belirlenmesi ve işletme çalışanları için örnek teşkil etmesidir. Bu yöntem güçlü örgüt kültürüne sahip firmalarda bu tür eğitim programları ile gerçekleştirilir. Böylece hem yeni gelenler işletmeyi daha yakından tanımış olur, hem de eski üyeler kültür içinde yaşayarak onun ayrılmaz bir parçası haline gelirler.

- **Terfi ve Teşvik:** İlerleme ve yükselme, bir personelin bulunduğundan daha fazla sorumluluk taşıyan diğer yüksek bir işe geçmesidir. Bu yüksek kademedeki işe geçişte ücret ve bazı yetkiler artar. Yükselme esasları şunlardır: Kıdem, liyakat(yararlılık). İşgörenler terfi ve teşvik uygulamalarını değerlendirerek örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olduğu konusunda bir fikre sahip olurlar.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin tümü tarafından kabul edilen değerleri içerir. Örgütte çalışanlar farklı kültürlerden gelse veya farklı eğitim düzeylerinde olsalar da hepsinin örgüt amaçlarına yönelmesi ve olaylara bakış açılarıyla bir bütünlük oluşturması, örgüt kültürüne dahil olmaları sonucundadır.

İşletmeler, müşterilerine, yatırımcılarına ve çalışanlarına katma değer yaratan bir organizasyon oluşturmaya çalışmalıdırlar. Artık işletmelerin pazar değerini satışların yüksekliği değil, kurum kültürü belirlemektedir. Eğer çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissederlerse işletmeye bağlılıkları artar. Bunun da beraberinde müşteri memnuniyetinin getireceği ve işletmenin uzun dönemde ayakta kalması için amaçlanan bu sonuca, ancak motive edilmiş çalışanlarla ulaşılabileceği kesinlikle unutulmamalıdır.¹⁴³

Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve kolektif davranış, örgütsel amaçlara ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını devam ettiremezler. Amaçlar örgütün var olma nedenidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları birleştirilmelidir.

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. William Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir. Örgütsel

¹⁴³ M. Ünsal ELBEYLİ, A.g.m., www.trsb.org.tr, (09.07.2003)

kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.¹⁴⁴

Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar, bu ise çalışanlarda mutluluk ve iş tatmini sağlar. Örgütüne bağlılığını artırır. Kültür çabuk değiştirilen ve çabuk oluşturulabilen bir kavram değildir. Bundan dolayı yöneticiler bu konuda daha fazla çaba göstermelidir.

Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğunu görürüz¹⁴⁵

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler, adetler
- Örgütün kadın ve erkek kahramanları.

Hasan İbicioğlu örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum adlı makalesinde O'reily ve Chatman'ın 1996 yılında yaptığı araştırmada örgüt kültürüyle ilgili şu sözlerine yer vermiştir. ‘ İşletmelerin örgütsel kültürleri çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını artırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, organizasyon üyesi bireylerin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür, hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle

¹⁴⁴ Osman ATAY, ‘Örgüt Kültürü ve Süreci’, www.uludag.edu.tr, (09.07.2003), sy.3-4

¹⁴⁵ Osman ATAY, A.g.m, sy. 4

onların tutumlarını şekillendirir.¹⁴⁶

Değerlerin, işyerindeki bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve paylaşılan değerler, bireyler arası ilişkilere de yansımaktadır. Özellikle benzer değerlere sahip bireylerin ortak bir iletişim sistemine de sahip oldukları görülmektedir. Bilinen, ortak bir iletişim sistemi de, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz özellikleri indirgemektedir. Böylece bireyler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır.¹⁴⁷

Çalışanlar ve örgütün bütünleşmesini sağlayacak örgüt kültürü oluştururken, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi, örgütsel kültürün boyutlarına göre de ayrı ayrı karşılaştırarak incelemek mümkündür.

Örgüt kültürünün oluşmasında boyutlardan biri, daha öncede açıklandığı gibi işe uygun personel seçimidir. Örgüt bu konuda dikkatli davranırsa, çalışanların işe ilişkin sorunları en aza indirilmiş olacaktır.

İkinci boyut olan yöneltme sürecindeki personel eğitimi, kariyer geliştirme, örgüt değerlerine bağlılığın katılım yoluyla gerçekleştirilmesi, geleneklerin güçlendirilmesi gibi faaliyetler, bireyin örgüt ortamına ve işine bağlanmasını, yakınlaşmasını, örgütle uyum içinde bütünleşmesini sağlayacaktır.

Kültürü şekillendiren ve örgüt içinde çalışanı daha tanınır hale getiren ve işgören ve örgüt arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olan bir etken de, örgüt içinde adaletli bir ödüllendirme sisteminin olmasıdır. Çalışanların bireysel başarıları ödüllendirilerek örgüt için olumlu tutumları geliştirilebilir. İş doyumu ve örgütsel bağlılık ise bu olumlu tutumlarla gelişir.

4- İŞLETME VİZYONU ÇALIŞANLARIN PARADİGMASINA UYGUN OLMALIDIR

Vizyon bir örgütün amaç ve hedeflerinin en genel ifadesidir. Vizyon önemli olmalı, insanları kenarda bırakmayıp olayların merkezinde toplamalıdır. Eğer işletmeler çalışanları için anlamlı vizyonlar geliştirebilirlerse, hiçbir güç onları başarılı olmaktan alıkoyamaz. Çalışanlara ufuk ve heyecan vermeyen bir vizyon işe yaramaz. Çalışanların

¹⁴⁶ Hasan İBİCİOĞLU, A.g.e, sy. 18

¹⁴⁷ Turhan ERKMEN, Hüner ŞENCAN, A.g.m, sy. 113

bağlılığında bu şarttır.

Vizyon anlamlı olmalı ve çalışanlarca paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da vizyonun çalışanlar için bir anlam taşımasıdır. Liderler davranışları açısından vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayacak adımların neler olduğunu saptamalı ve bu adımları gerçekleştirenleri ödüllendirmelidirler. Anlamsız ve işletme genelinde yankı bulmayan vizyonlar işe yaramaz bir gerçeklik olmaktan öteye gidemez.¹⁴⁸

Ortak vizyon ve misyon duygusu yaratmak için herkesin kazanması amaçlanmalıdır. Bir kuruluşun gücü, ortak amaca sahip olma duygusundan gelir. Bir işletme çalışanlarınca vizyon, misyon ve değerlerinin paylaşılması, o işletmede çalışan herkesin kazançlı çıktığı performans anlaşmalarını oluştururlar. Bu anlaşmalar hukuki akitler değil, psikolojik ve sosyal anlaşmalardır ve karşılıklı kazancı öngördüğü için sinerji oluşturur.¹⁴⁹

5- ÇALIŞANLAR TERMİNAL VE ALT DEĞERLERİNE UYGUN İŞLERDE İSTİHDAM EDİLMELİDİR

Çalışanların terminal ve alt değerlerinden kasıt; onların yaşamlarının gayesi olan istek ve beklentileridir. Çalışanların istihdam edildikleri görev, bu istek ve hayatının gayesi olarak düşündüğü beklentileriyle çatışmaması gerekir. Aksi halde çalışanların iş tatmini ve verimlilikleriyle birlikte işletme bağlılıkları azalacaktır. Örneğin Müslüman olan bir çalışan, işletmenin alkol ürünleri bölümünde istihdam edilirse, bu bireyin verimliliği düşecek ve örgütsel bağlılığı azalacaktır. Bundan dolayı çalışanların terminal ve alt değerleri iyi belirlenmelidir.

Kişi sevdiği işi yapıyorsa, kendi kendini motive edebiliyorsa ve yaptığı işle ilgili yetenekleri varsa başarılı olmaması için hiçbir sebep kalmamıştır. Bunun için çalışanlar; sevdikleri işlerde çalıştırılmalı ve başarılı oldukları alanlara yöneltilmelidir.

¹⁴⁸ Hasan İBİCİOĞLU, A.g.m, sy.18

¹⁴⁹ Hasan İBİCİOĞLU, A.g.m, sy.18

II- İŞ TATMİNİ YOLUYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI

1- KONTROL

Kontrol, çalışanların işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı sağlar. Çalışma yerleri kontrol noktalarından birisidir. Bazı firmalar çalışanlarına, müşteriye yakın olabilecek herhangi bir yerde çalışma imkanları sunarlar. Ayrıca esnek çalışma programlarıyla kontrol alanı daha etkin hale gelebilir. Bunlar çalışanları tatmin eder ve işletmelerine olan sevgilerini artırır. Çalışanların kendilerine güvenlerini sağlamaları için çok sıkı bir denetimden kaçınılmalıdır. Yetkiyi devretmek ve çalışanların becerilerine ve yeteneklerine güvenmek onları işletmeye bağlayan etkenlerdendir.

Bazı yöneticiler detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir. Son derece dikkatli ve titiz çalışma özelliğine sahiptirler. İmla kurallarından, gramer kurallarına kadar dikkatlice kontrol yaparlar. Bu şekilde ince ayrıntıları önemseyen yöneticiler karar alırken, çalışanlara daha az güvenirlir. Karar alırken genellikle çalışanların fikirlerine başvuramazlar.

Kontrolörlerin görevini, “yönetim için hedefli bir planlama ve refakat edici hizmet sunmak”, şeklinde tanımlayan Prof. Dr. Howath, böylece sonuç ve strateji saydamlığı sağlandığını vurguladı.¹⁵⁰ Katılım, işletme içinde çalışanların karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonları ve işlerine karşı olan olumlu tutumları da artar.¹⁵¹

¹⁵⁰ “Başarının Pusulası Kontrol”, www.activefinans.com, (09.07.2003)

¹⁵¹ “Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım”, www.insankaynaklari.com, (09.07.2003)

Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda iş tatminleri artar ve örgütsel bağlılıkları gelişir. Çünkü kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler.

Yeni ekonomiyle birlikte yöneticilerin karar verme ve kontrol ile ilgili olan fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bunun en büyük sebeplerinden biri güçlendirme ve yatay organizasyon şeklinde ortaya çıkan anlayışlar sayesinde örgütlerde düşünen ve karar veren ile işi yapan arasındaki farkın gitgide azalması hatta ortadan kalkmış olmasıdır. Güçlendirilen personel artık kendi işini ilgilendiren konularda üstlerine çok da fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelmiştir. Yatay organizasyonlarda kendi kendini yöneten takımlar sayesinde yine aynı durum karşımıza çıkmaktadır.¹⁵²

Görüldüğü gibi esnek olamayan bir kontrol ve çalışanları her ortamda sıkı bir kontrol onlarda, kendilerine güvenilmediği fikrini doğurur. Böylece çalışanın kendini gerçekleştirme ve geliştirmesine izin verilmemiş olur. Kontrolü çalışanlarla paylaşmak güveni gösterir ve çalışanların örgüt bağlılığını geliştirir.

2- STRATEJİ VE VİZYON

Vizyon bir örgütün hedef ve amaçlarının en temel ifadesidir. Örgütsel vizyon, hedeflere yön vererek kararlarda ve gelecek planlarında temel ilkeleri belirler. Çalışanlara vizyon sunmak, onların daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir.

İnsanları çalışmaya ve öğrenmeye teşvik etmek kolay bir olay değildir. Yaratıcılığı ortaya çıkarmak, bu durumu da her an dorukta tutabilmek için işletmelerin ciddi olarak strateji geliştirmeleri gerekir. Yol gösterilen kişide gelişim sağlanabilmesi için yöneticinin kendisi, yapılan işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olmalı ayrıca deneyimlerini uygun bir şekilde aktarabilmelidir.¹⁵³

¹⁵² Seçil TAŞTAN, "Personel Güçlendirme", www.insankaynaklari.com, (09.07.2003)

¹⁵³ M. Ünsal ELBEYLİ, A.g.m., www.trsb.org.tr, (09.07.2003)

Vizyon sahibi olabilmek kadar, oluşturulan vizyonu paylaşmak, çalışanlara iletmek ve benimsetmek de aynı ölçüde önem taşımaktadır.

Organizasyonun çalışanlarca paylaşılan vizyonu doğrultusunda, açık bir şekilde ifade edilmiş misyonu ve üst yönetimin desteklediği bir stratejiye de dayanması gerekmektedir. Ancak genel eğilim her iki kavramın da özdeş olduğu seklindedir.

Bir stratejiye ve vizyona çalışanlar kişisel olarak bağlanmaya çalışılmalıdır. Örgütün strateji ve vizyonunu benimseyen çalışanlar daha çok çalışırlar.

3- MÜCADELE GEREKTİREN İŞLER

Çalışanlardan daha fazla verim almak için yaptıkları işleri onlara sevdirmek gerekir. Ayrıca çalışanları yeni beceriler kazanmaları için eğitmek, motive etmek gereklidir. Sonuçta çalışanların başarıları ve yetenekleri işletmenin başarısıdır.

Herkes, yaptığı işin en azından bir bölümünün kendisi için ilginç olmasını bekler. Çalışanlar çoğunlukla, tekdüze, sürekli tekrar eden, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamayan işlerden hoşlanmazlar. Bazı işler kaçınılmaz olarak sıkıcı olsa da, bu işleri yapanlara en azından ilginç bir görev verilebilir ya da rutin çalışma ortamında bazı değişiklikler yapmasına izin verilebilir. Yönetim, bu tür işlerde çalışanların iş doyumlarını artırmak için;

- İş değiştirme,
- Dönüşümlü iş,
- İş genişletme,
- İş zenginleştirme

gibi düzenlemeler yaparak güdüleyici uygulamalar gerçekleştirir. İşte yapılan bu yenilikler çalışanların tatminlerini artıracaktır.

İşi çekici hale getirmek için yöneticiler pek çok başka önlemler de alabilirler. İşi anlamlı hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamaktır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları oluşturmak işi daha çekici hale getirmek için yapılabilecek yeniliklerden bazılarıdır.

Bütün bu düzenlemeler, çalışanların işini benimsemelerine ve örgüte bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.

4- İŞ PAYLAŞIMI VE TAKİM ÇALIŞMASI

Part-time çalışmanın özel bir türü olarak da ele alınan iş paylaşımı, tam gün çalışmayı gerektiren bir işin yerine getirilmesini, sorumluluklarının ve iş karşılığında elde edilen ödül ve kazançların iki kişi tarafından paylaşılmasıdır. Ancak iş paylaşımını, part-time çalışmadan ayıran özellik daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlere uygulanması, işi paylaşanların daha karmaşık yeteneklere sahip olmasıdır.

İş paylaşımında çalışanların işi tamamlayacakları süreyi paylaşma konusunda çeşitli seçenekleri vardır. İş paylaşımının uygulandığı yerlerde çoğunlukla, bölünmüş gün, bölünmüş hafta, dönüşümlü hafta gibi uygulamalarla karşılaşılmaktadır. Bölünmüş günde çalışanlardan biri, günü belirli saatlerinde diğeri geri kalan saatlerde örneğin öğleden önce ve sonra gibi bir paylaşım ile çalışmaktadırlar. Bölünmüş haftada iş paylaşanlardan biri haftanın belirli günlerinde diğeri de geri kalan günlerde çalışmaktadır. Dönüşümlü hafta uygulamasında bir kişi tam hafta çalışırken ertesi haftayı diğeri çalışana bırakarak haftalar arasında dönüşümlü çalışmaktadırlar. Bu esneklik çalışanların işlerine bağlılıklarını artıracaktır. Çünkü işlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak psikolojik olarak onları tatmin eder. İşin işyerinin ve çalışanların ihtiyaçlarına göre belirli bir düzen olmaksızın işin paylaşıldığı durumlar da söz konusudur, beraber işin gerekliliği ve ihtiyaca göre paylaşım söz konusudur.¹⁵⁴

İş paylaşımının part-time çalışmanın tüm avantajlarına sahip olduğu söylenebilir. İş gücü devrini, devamsızlığı ve geç kalmaları önleyen, işe daha fazla özen göstermeyi sağlayan özelliklere sahip olmakla beraber, çalışanlar arasında dayanışmayı artıran ve yetenek ve kapasitesi yüksek olup çeşitli nedenlerle tam gün çalışamayanların çalışma imkanına kavuşmasını sağlayan bir uygulamadır. Bu etkenlerle işletme bağlılığı oluşacaktır. Örgütler açısından bu durum yaşam stilleri ve ailevi sorumlulukları nedeniyle tam gün ya da sürekli çalışamayacak durumda olan ancak yüksek eğitimli ve çalışmaya istekli kişilerin kazanılmasını sağlayacaktır. Bu durum işletme bağlılığında etkin olacaktır.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Özlem ÇAKIR, “Yeni Çalışma Biçimleri Ve İşe İlişkin Tutumlar”, www.isguc.org, (09.07.2003)

¹⁵⁵ Özlem ÇAKIR, www.isguc.org, (09.07.2003), A.g.m

Takım, iş sürecinde birbirine bağımlı ve genel bir amaca ya da misyona yönelmiş, her birinin özel bir rolü ya da fonksiyonu yerine getirdiği, sorumluluğun paylaşıldığı iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanabilir.¹⁵⁶

Takım çalışmaları verimliliğe ulaşmak için, üyelerinin gösterdikleri çaba ve katkılar yanında örgütsel desteğe ihtiyaç duyar. Takım çalışması her zaman ise yararlı bir çalışma seklidir. Çünkü çalışanlar sonuçta psikolojik varlıklardır ve takımlar oluşturularak sosyal ortamlar oluşturulması çalışanları mutlu ve verimli kılacaktır.¹⁵⁷

Takım çalışmasıyla birlikte otorite merkezden alınmış ve yardımlaşma en üst seviyeye çıkmıştır. Çalışanlar oluşturulan takımlarla kendi güvenlerini kazanırlar ve işletmeyi kendi işletmeleriymiş gibi benimserler. Bu durum motivasyonlarını artırır, işletmeye olan bağlılıklarını da üst seviyeye çıkartır.

5- ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

İşyerlerinde düzenlenen kutlamalar, özel günler çalışanlar için bir çalışma kültürünün oluşmasında önemlidir.

Yöneticilerin, çalışanların yapısal özellikleri ve davranışları hakkındaki varsayım ve inançlarına yön veren nedir? İşte bu sorunun cevabını Kanungo ve meslektaşları “Kültüre Uyum Modeli” çerçevesinde vermeye çalışmışlardır. Kanungo ve Jaeger tarafından 1990 yılında geliştirilen bu modele göre, toplumsal kültürdeki değerler yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını etkiler. Bu varsayımlar da, çalışma kültürünü oluşturan etmeleri belirlemeye yardımcı olur.¹⁵⁸

Amaçları ortaya koymak, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji veren, heyecandıran ve kutlamaya değer durumları değerlendirerek çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak gerekir.

6- ORTAK KAZANIMLAR

İnsanlar doğal olarak çalışmalarının karşılığında ödüllendirilmek isterler. Karşılık görmek başarı için en önemli güdüleyici faktörlerdendir.

İşgörenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler.

¹⁵⁶ Özlem ÇAKIR, A.g.m, www.isguc.org, (09.07.2003)

¹⁵⁷ Takım Çalışmaları Çeşitleri Ve Oluşum Süreci, www.danismend.com (5.12 2003)

¹⁵⁸ Seçil TAŞTAN, “Kültürlerarası Farklılıklar, Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, www.insankaynaklari.gokceada.com, (09.07.2003)

Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakarlık değil, fakat işgörenlerin bağlılığını artırıcı bir stratejidir.¹⁵⁹

7- İLETİŞİM

İletişimin bir boyutu, çalışanlara güvenerek işletme hakkındaki bilgileri onlarla paylaşmak, bir boyutu da, çalışanların kendi aralarında oluşturdukları sosyal ortamın meydana gelmesi için en etkili yoldur. Çalışanlar arasındaki güçlü iletişim ağı onları bir aile haline sokabilir. Birbirlerine olan güvenlerini artırır, yardımlaşmalarını sağlar...vb bir çok olumlu etki yapar. Bu durum onları işletmelerine bağlar.

İki yönlü etkin bir iletişimi sağlamak için yöneticinin çalışanların yorumlarına değer verdiğini göstermesi gerekmektedir. Hiçbir problemin çözümü tek yönlü ve sadece bilgilendirmeye yönelik bir iletişimle sağlanmayacaktır. Çözümüne ulaşmak için daima iletişimin, kişileri içine katan bir süreç olması gerekmektedir, başka bir deyişle çalışanlar daima dinlendiklerini bilmelidirler. Yukarı doğru iletişim sağlamanın en önemli yolu, çalışanlara gerçekten bunu istediğinizi hissettirip, böyle bir iletişim için onları teşvik etmek ve ödüllendirmektir. Bu organizasyon içinde oluşan iletişim imkanı ile yeni fikirler teşvik edilmekte ve yaratıcılık da canlı tutulmaktadır. Güçlendirmenin bir yolu da, şirket içinde resmi ve resmi olmayan iletişim fırsatları, kanalları yaratmaktır. Bunlar, herkesin davetli olup katılımın zorunlu olmayacağı öneri programları, İtranet forumlar, veya geribildirim forumları, ekip içi toplantılar olabilir.

Güçlü ve etkin bir iletişim kurmanın diğer yolu ise, güvenli bir atmosfer yaratarak bilginin çok daha geniş kitlelere yayılacağı, mesajların paylaşılabilceği ortamı yaratmaktır.¹⁶⁰

Çalışanlar işlerinde iyi olup olmadıkları, işletmenin genel durumu ve geleceği hakkında bilgi sahibi olmayı istedikleri için soru sorma ve bilgiyi paylaşma kanalları her zaman açık tutulmalıdır. İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Çalışanlar arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanısıra, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İyi bir

¹⁵⁹ Refik BALAY A.g.e, sy. 118

¹⁶⁰ Zeynep OLÇETİN ;İş Hayatından Geribildirim, www.insankaynaklari.com, (05.09.2002)

iletişim ağı aynı zamanda, yöneticinin astlarının görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur.¹⁶¹

İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarının doyum düzeylerini belirlemeleri, iş ortamını daha verimli hale getirebilmeler için gerekli düzenlemeleri yapmalarına olanak sağlayabilecektir. Verimliliğin sağlanmasında çalışanların motive edilmesi, yöneticilerin çalışanları anlamaları ile mümkün olabilecektir.¹⁶²

8- İNSANLARA İLĞİ

Her birey farklı farklı kişilik ve özelliklere sahiptir. Bütün çalışanlara değer vermek onlara ilgi göstermek, çeşitli konularda yardımcı olmak üst yönetimin görevlerindedir.

Çalışanlar örgüt içerisinde fikir üretebilmeli ve bu fikirleri gözönüne alınmalıdır. Çalışanların fikirleri göz önüne alınırsa, bu durum onları işe motive edecektir. Kendi düşüncelerinin önemli olduğu izleniminin verilmesi, çalışanla örgütün bütünleşmesini sağlayacaktır.

Takdir ve ödül sistemlerinin oluşturularak organizasyonel sorumluluğun, yayılımında destekleyici bir stratejide kullanılabilir. Bu durum işletme bağlılığıyla birlikte, takdir edilen, ödül verilen davranış tekrarlanmasını da sağlayacaktır. Tekrarlanan davranışlar alışkanlığa giderek kültürün doğal bir parçasına dönüşmektedir

Tüm üyelerin yaşamlarını etkileyen konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları, daha fazla demokratik organizasyonlar oluşturularak çalışanlara ilgi ve değer verilmelidir. Bu durum çalışanların iş tatminlerini artırır ve işletme sevgisinde etkili olur.

9- TEKNOLOJİ

Teknoloji, insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar. Teknoloji, örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde gösterir. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretimin nasıl olduğunun bilinmesinde açıkça ortaya

¹⁶¹ Ünsal ELBEYLİ, www.trsb.org.tr, A.g.e,

¹⁶² Özkan TÛTÛNCÛ, "Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* C.2, S.3, 2000, sy.23

çıkar.¹⁶³

Teknolojiyle birlikte çalışanlar, yaptıkları işleri daha kolay bir şekilde yapma fırsatı bulurlar, ayrıca işlerini daha az zaman harcayarak yaparlar. Bu çalışanlara, iş bağlılığı getirir, işletme sevgilerini artırır.

Teknolojiyle birlikte işletmelerde çalışan sayısı azalır, bu durum çalışanlarda korkuya sebep olabilir. Ama genel olarak çalışanlar, teknolojiyle birlikte daha rahat bir çalışma ortamı elde ederler, gereksiz alet ve makinelerin kalabalığından kurtularak daha kaliteli üretim yaparlar. Bu durum onlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık doğuracaktır.

Bunun yanında teknoloji, bir grup insan arasındaki mesafelerin ortadan kaldırılmasında yardımcı olsa bile, elemanlarının fazla bir şey paylaşmadıkları, paylaşılsalar bile direkt kişisel ilişki kuramadıkları bir ortam yaratabilir. Böyle iken, duygusal etmenlerden çok gerçekler ve objektif bilgiler üzerinde etkileşim ve karar almaya odaklanma avantajı sağlayabilir. Aynı zamanda kararların sınırlı bir sosyal duruma bağlı alınma riskini de artırabilir. bireyler arasında düşük etkileşim sorunlarıyla da karşılaşılabilir.

10- YETİŞTİRME,GÜÇLENDİRME VE GELİŞTİRME

İşgörenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da işdışı eğitim stratejileri Yetiştirme, Güçlendirme Ve Geliştirme konuları içinde sayılabilir.¹⁶⁴

Yetiştirme, çalışanların, işe alma sürecinden emekli oluncaya kadarki süreç içerisinde işletmece eğitilmesi ve işinde uzmanlaştırılmasıdır. Personel devamlı bir eğitim programına tutulursa işini en iyi yapar, bu ise, işinden dolayı üst yönetimden takdir kazanmasını sağlar ve diğer işgörenler arasında ön plana çıkar ve terfi ettirilir. Bu durum çalışana örgüt bağlılığını getirir.

Bir kaynak, personel güçlendirmeyi çalışanların, yaptıkları işlerin sorumluluklarını kendilerine yüklemek olarak tanımlamıştır. Başka bir kaynak, personel güçlendirmeyi,

¹⁶³ Refik BALAY, A.g.e, sy.119

¹⁶⁴ Seçil Bal TAŞTAN “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”,www.insankaynaklari.com, (18.06.2003)

gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve şirkete yaptıkları katkının bilincine varmaları olarak yorumlamıştır. Personel güçlendirme, başka bir tanıma göre, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ve işlerini etkileyecek kararların verilmesinde gücü paylaşmak olarak açıklanmıştır. Son olarak, personel güçlendirme, çalışanın kendi etkinliğine olan inancını güçlendirme sürecidir. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personel güçlendirmeyi sağlar.¹⁶⁵

Personel güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır ancak buradaki anlayış yetki devrinden farklıdır. Yetki devrinde esas, yöneticinin işin sonunda hala sorumlu kişi olması ve gerekli gördüğü ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü durumlarda kendine ait olan bir hakkı, geçici olarak astına devredebilmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yapan kişinin, işletmenin tepe yöneticilerine göre bu alanda uzman olduğu anlayışı egemendir. Kısacası bu alanda uzman olduğundan kişi, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Kısacası yetki zaten işi yapmakta olan kişindir.¹⁶⁶

Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.

Çalışanlar işleri üstünde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hisseder ve yaptıkları işlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif gösterirler, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar.

¹⁶⁵ “Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım”, www.insankaynaklari.com, (09.07.2003)

¹⁶⁶ “Personel Güçlendirme ve Yetki Devri Arasındaki Ayrım”, www.insankaynaklari.com, (09.07.2003)

Kişilere güçsüzlük hissi veren faktörler şöyle sıralanmıştır;¹⁶⁷

- Örgütsel etmenler
- Belirli örgütsel değişimler, transferler
- Riskli girişimler
- Aşırı rekabet baskıları
- Bürokratik ortamlar
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri
- Aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları
- Yönetici tarzı
- Otoriter (yüksek kontrol)
- Olumsuzluk (hatalar üzerine odaklanma)
- Davranış ve sonuçlar üzerine nedensiz davranışlar
- Ödüllendirme sistemleri
- Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler)
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü
- İş tasarımı
- Rol belirsizliği
- Teknik destek ve eğitim eksikliği
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun otorite eksikliği
- Düşük iş çeşitliliği
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım
- Uygun/Gerekli kaynakların eksikliği
- Kural ve yönetmeliklerin fazlalığı
- Rutin işlerin fazlalığı
- İlerleme fırsatlarının düşüklüğü
- Anlamsız hedefler/görevler

¹⁶⁷ www.insankaynaklari.com, A.g.,m (09.07.2003)

- Üst yönetici ile sınırlı iletişim

Çalışanları geliştirmenin en etkin yollarından biri; onlara yeni bilgiler edinme, yeni beceriler ve deneyimler kazanma, değişik işler yapma fırsatı tanımaktır. Bu yöntem, güvene ve saygıya dayandığı için çalışana bireysel anlamda yarar sağlamaktadır ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır.