

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON ve ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Fatma ARSLAN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON ve ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Fatma ARSLAN

Öğrenci No:

140744067

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 13.12.2018

Fatma ARSLAN

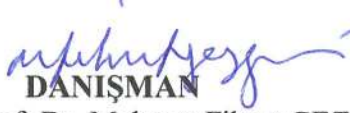


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

13/12/2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140744067 numaralı **Fatma ARSLAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.11.2018 tarih ve 2018/46 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Kubilay ÇİMEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Fatma ARSLAN
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans /Tez, 2018
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Örgüt, Örgütsel Bağlılık

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Değişen dünya koşullarında, kitle iletişim araçlarının süreçli gelişimiyle insan iletişimine sağladığı olanaklar, süratle gelişen teknoloji koşulları, hizmet verme ve hizmet alma olgularını sürekli etkilemekte ve dönüştürmektedir. Değişim, beraberinde kar amacı gütmeyen örgütler ve çevreler de dahil, sürekli artan beklentiyi getirmektedir. Örgütler, artık hem en iyi teknolojiyle, en iyi ürünü, hizmeti üretmek hem de bunları en iyi şekilde sunmak zorundadırlar. Tüm bu zorunluluklar örgütlerde insan faktörünün önemini her geçen gün arttırmaktadır. Çalışanlarını ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde olan, ihtiyaçlarını belirleyen ve ihtiyaçlarına cevap veren örgütler, başarıyı yakalayabilmektedirler. Çalışma tarihçi metot ve kaynak taraması tekniği ile oluşturulmuştur.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları, örgütlerin başarıyı yakalamaları için çalışan sadakatinin yanında, ortak hedefler ve kültür etrafında birleşmeleri için çaba harcanması gereken süreçlerdir. Çalışanların verimliliği, iş gücü devri, devamsızlığı, işten ayrılma kararları, performans durumları, motivasyon ve örgütsel bağlılık oranlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle her iki olgu çalışma yaşamının vazgeçilmez parçasıdır. Bu nedenlerle örgüt karar vericilerinin çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramlarını anlamaları ve kendilerine en uygun biçimde uygulamaları gerekmektedir.

Nae and Surname: Fatma ARSLAN

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Type and Date : Graduate/Thesis, 2018

Department : Management Organisation

Key Words : Motivation, Organization, Organizational Commitment

ABSTRACT

EMPLOYEE MOTIVATION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT IN BUSINESS LIFE

The opportunities introduced into the human communication by the continual development of mass media and by rapidly improving conditions of communication in line with the changing conditions of the world affect and evolve the facts of delivering and receiving services, continuously. This change brings along an ever-increasing expectation, including non-profit organizations and communities. Organizations are now required to both produce the best products and services using the best technology and offer them in the best possible way. All these requirements increase the importance of the human factor within the organisations, day by day. Only those organisations that can convince and motivate their employees, interact with them effectively, determine and respond to their needs can attain success. The study is created by means of historical method and literature review technique.

The concepts of motivation and organizational commitment are the processes which require the organisations to make an effort in order to attain success and also to unite around common objectives and culture. The productivity of employees, labour turnover, absence, decision to leave job, performance statuses are directly related to motivation and organizational commitment. Therefore, both facts are an integral part of the working life. It is because of those reasons that organisational decision makers are required to understand the concepts of employee motivation and organisational commitment and implement these concepts in a manner that best suits them.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI ve ANALİZİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI ve TANIMLAR	3
2. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ	4
2.1. Fiziksel Motivasyon	5
2.2. Sosyal Motivasyon	5
2.3. Psikolojik Motivasyon	5
3. MOTİVASYON TEORİLERİ	6
3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	6
3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	8
3.3. McClelland'ın Başarı Gütüsü Teorisi.....	9
3.4. Beklenti Teorisi.....	11
3.5. McGregor'un X ve Y Teorileri	11
4. MOTİVASYON ARAÇLARI	13
4.1. Ekonomik Araçlar	13
4.1.1. Para (Gelir)	13
4.1.2. Ödüller	14
4.1.3. Kara Katılma	15
4.1.4. Sosyal Yardımlar	17
4.2. Psikososyal Araçlar	18
4.2.1. Taktir edilmek	18
4.2.2. Statü ve Değer	19
4.2.3. Özel Yaşama Saygılı olma	21
4.2.4. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	22
4.2.5. Güvenlik	23
4.2.6. Çalışmada Bağımsızlık	24

4.2.7. Öneri Sistemleri.....	25
4.2.8. Sosyal Faaliyetler	26
4.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar.....	27
4.3.1. Yükselme Olanakları	27
4.3.2. Amaç Birliğı	29
4.3.3. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	29
4.3.4. Fiziksel Çalışma Şartları.....	31
5. MOTİVASYON SÜRECİ ve OLUŞUMU	32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLGUSUNUN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ ÖNEMİ

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI, ÖNEMİ ve BENZERİ KAVRAMLAR..	33
1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Değerlendirilmesi	33
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	36
1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlar.....	39
1.3.1. Mesleki Bağlılık	39
1.3.2. İşe Bağlılık.....	41
1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	43
1.4. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	44
1.4.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları.....	44
1.4.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı	45
1.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	48
1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	50
1.4.1.4. Kanter'in Yaklaşımı.....	53
1.4.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları	56
1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	57
1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	59
1.4.3. Çoklu Bağlılık Kuramı	60
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	61
1.5.1. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık.....	62
1.5.2. Orta Düzey (İlamlı) Örgütsel Bağlılık	63
1.5.3. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık.....	64

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	65
2.1. Bireysel Faktörler.....	65
2.1.1. Yaş	65
2.1.2. Medeni Durum.....	65
2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	66
2.1.4. Hizmet Yılı/Kıdem	67
2.1.5. Cinsiyet.....	67
2.1.6. Kişilik Özellikleri	68
2.2. Örgütsel Faktörler	68
2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi	68
2.2.2. Yönetim ve Liderlik	69
2.2.3. Ücret Düzeyi.....	70
2.2.4. Örgütsel Kültür	71
2.2.5. İletişim	71
2.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	72
2.2.7. Sosyal İlişkiler (Grup Etkinliği)	73
2.2.8. Örgütsel Adelet-Kaynakların Adil Dağılımı	74
2.2.9. Eğitim ve Oryantasyon	74
2.3. İş veya Görev Özellikleri	75
2.3.1. Otonomi (Kendi Kendini Yönetme)-Özerklik.....	75
2.3.2. Uzmanlaşma	75
SONUÇ	77
KAYNAKLAR	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil/ No:

Sayfa No.

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... 7

Şekil 2: Karasek'in İş Gerilim Modeli 24



KISALTMALAR

akt.	: Aktaran
diğ.	: Diğerleri
Ed.	: Editör
GÜ.	: Gazi Üniversitesi
s.	: Sayfa
SAÜ.	: Sakarya Üniversitesi
SBE.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss.	: Sayfa Sayıları
TDK.	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
YDT.	: Yayımlanmamış Doktora Tezi
YYLT.	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, fark yaratarak büyümeleri, sürekli değişen kültürel dinamiklere, gelişen teknoloji koşullarına ve artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ile mümkündür. Araştırmalar göstermektedir ki, tüm bu etkenlerin başarıyla yerine getirilebilmeleri çalışanların kurum hedeflerinin farkında olmaları ve kurum hedeflerini benimseyerek verimli ve istekli çalışmaları ile mümkündür. İnsan kaynağından yüksek verimi alabilme noktasında çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Konunun seçiminde, ilgili kavramların tüm boyutlarıyla araştırılması gerekliliği etken olmuştur.

-Çalışmanın Amacı: Temel unsuru insan olan çalışma yaşamında, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler, bunların kurumsal ve kişisel başarıya etkilerinin ortaya konulması, çalışan motivasyonunun ve örgütsel bağlılığın artırılması hususlarının tüm yönleriyle ele alınması hedeflenmiştir. Günümüz örgütsel sistemlerine ve yapılacak çalışmalara yol göstermesi, mevcut çalışmalara katkı sunması hedeflenmiştir.

-Çalışmanın Önemi: Örgütlerin başarısı, rekabet edebilmeleri ve öne çıkabilmeleri, çalışanların başarısı ve başarıma çabasıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanları ve dolayısıyla örgütü başarılı kılma amacı, çalışanların, çalışma ortamındaki ihtiyaçları, hedefleri, amaçlarını iyi anlamak ve karşılamak gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu aşamada motivasyon unsurları anahtar kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların tüm kapasite ve tecrübelerini kurum hedefleri için kullanma isteklilikleri için motivasyon unsurlarının yanı sıra, örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. İnsan duygusal bir varlıktır. Örgütün, zamanının büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçiren birey için, sadece işini yaptığı ve karşılığında finansal kazanım elde ettiği bir alan olarak kalması insani değildir. Çalışma alanının, yaşam alanı olduğunun bilincine varılması, çalışanların amaç ve hedeflerinin anlaşılır kılınması, örgüt hedefleriyle uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir. Bu etkenler bizlere adı geçen kavramların araştırılması, incelenmesi ve geliştirilmesi gerekliliği göstermektedir.

-Çalışmanın Planı: Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde motivasyon kavramının tanımı, analizi yapılmıştır. Daha önce bu konuda öne sürülmüş motivasyon teorileriyle birlikte, motivasyonun ekonomik ve psiko-sosyal araçları açıklanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, literatürdeki örgütsel bağlılık kuramları ve örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler açıklanmıştır. Her iki kavramı etkileyen olumlu ve olumsuz etkenler gösterilmiştir.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışmada tarihçi metot ve literatür tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmanın içeriğinde dolaylı alıntı, alıntı içinden alıntı yapma, özetleme, yorumlama türünde ve makale ağırlıklı olmak kaydı ile güncel kaynaklardan yararlanma tekniği kullanılmıştır.

-Karşılaşılan zorluklar ve Sınırlamalar: Motivasyon ve Örgütsel bağlılık kavramları üzerine planlanan çalışma konularında kaynak erişiminde sıkıntılar yaşanmıştır. Yabancı dil bilgisinin yetersizliği yabancı kaynaklardan yararlanılamamasına sebebiyet vermiştir. Çalışma yaşamının zorluğu ve zaman kısıtlılığı çalışmalara ayrılan zamanı kısıtlamış ve zorlaştırmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI ve ANALİZİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI ve TANIMLAR

Motivasyon kişiyi belirli bir sonuca götüren davranışlara yönlendiren isteklilik halidir. Kişisel ve kurumsal amaçlara ulaşmak için motivasyona ihtiyaç vardır. ‘‘Motivasyon kelimesi ‘hareket etmek’ anlamına gelen eski Latin ‘Movere’ sözcüğünden gelmektedir. Daha anlaşılır bir tanımla motivasyon, insan davranışını yönlendiren ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir.’’¹ Küçük veya büyük, mal ve hizmet üreten tüm kurumlar var olmak adına kârlılığını sağlamak durumundadırlar. Kârlılığı sürdürebilmek adına ise çalışanlarının etkin ve verimli değerlendirilmesi bu hedefte davranışlarının yönlendirilmesi gerekmektedir.

İnsan davranışlarına yön vermenin yegâne unsuru motivasyondur. Bu kapsamda en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler eğitilmiş olmalı, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek, davranışlarını kurum beklentileriyle uyumlu duruma getirilmesi konusunda yetkin olmalıdırlar. Çalışanları gözlemleyebilme, analiz yeteneğine ve etkin iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar. Bu özelliklere sahip olabilmek için yöneticilerin gerekli eğitimleri almış olmaları ve yeterli tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Kurumların yönetici tercihlerini bu özellikte kişiler arasından seçmeleri gerekmektedir.

Çalışan motivlerinin artırılması amacıyla çok sayıda çalışma yapılmış olup, çok sayıda fikir ve etken belirlenmiştir. Motivasyon unsurları içsel ve dışsal olabilmektedir. İçsel motivasyon; kişisel faydayı içeren, içinden geldiği için, heyecan verici, eğlenceli bulunmasıyla, keyif alınmasıyla gerçekleşebilmektedir. Dışsal motivasyon ise; dışarıdan yapılan telkinle gerçekleşen motive araçlarıdır.² Ödül kazanma, herhangi bir tehdit altında olma gibi etkenlerle açıklanır. Kişinin müzik yeteneğinin olması ve bundan keyif alarak bu alanda çalışması içsel motivasyondur. Ancak müziğe ilgi duyduğu halde para

¹ M.Ş.Şimşek – A.Çelik – T. Akgemci, İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara,2008, s.191

².....;https://www.guncelpsikoloji.net/yasam/ic-motivasyon-ile-dis-motivasyon-arasindaki-fark-nedir-h538.html, (24.01.2018)

kazanmak ve ihtiyaçlarını karşılamak veya aileye bakma gibi yükümlülüklerini gözeterek yaptığı işler için ise dışsal motivasyondan bahsedilmektedir.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için işlerini kendi istekleriyle yapmalarıdır. Bunun için kurumların çalışanı harekete geçirecek çareler düşünmeleri ve planlamaları gerekmektedir. Çalışanın yaptığı iş, ihtiyaçlarını, beklentilerini karşıladığı ölçüde işini severek ve verimli şekilde yapmaya devam edebilecektir. ‘‘İnsan davranışını tetiklemede birinci faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belirli hedefe yönelme ile ilgilidir.  faktör ise, iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi veya sürdürmemesi ile ilgilidir.’’¹ çalışanlarda bu güdü çeşitli i dinamiklerle kendiliğinden geliştiği gibi, çoğu zaman kendilerine sunulan olanaklarla ve örgüt dinamikleriyle güçlendirilebilmektedir.

Motivasyon konusunu ele aldığımızda bu kavrama duyulan ihtiyaın yeni olmadığını görebilmekteyiz. ‘‘Lu’lu yaşlı devlet adamlarından biri Konfsys’e sorar; İnsanları nasıl ciddi ve sadık kılabilirim ki hevesle çalışsınlar? Konfsys der ki; onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki ciddi olsunlar. Babacan ve şefkatli ol ki, sadık olsunlar. İyiye teşvik et, acemiye ğret ki, hevesli olsunlar. Kaliteli insan yukarı doğru, kalitesiz insan ise aşağı doğru gelişir.’’² sözlerinden anlaşılacağı üzere insanları belirli davranışa yönlendirmek amacıyla, yine belirli davranışlarda bulunarak yönlendirici olma gerekliliği tarih boyunca üzerinde düşünülen bir konu olmuştur.

2. MOTİVASYON EşitLERİ

Motivasyon eşitleri, Fiziksel Motivasyon, Sosyal Motivasyon ve Psikolojik Motivasyondur. Her birinin amacı kişiye belirli hedefler doğrultusunda ilgili hedeflerle ilgili davranışlara yönlendirmektir.³ Bunları aşağıdaki gibidir:

¹ S.Gümüş - B.Sezgin, Motivasyonun rgtsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul, 2012, s.2

² C.C. Aktan, Değişim ağında Yönetim, İstanbul, 2005, s.245

³ N.B. Turhan, Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon, Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler alışanları rneği, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLİT), İstanbul, 2017, s.47

2.1. Fiziksel Motivasyon

Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlardan alan güdülerdir. Yemek yeme, oksijen, uyku, ısınma susuzluk gibi temel yaşamsal ihtiyaçları ifade eder. Kişinin temel ihtiyaçlarının sürekli doyurulması gerekir. Kişinin bireysel ve örgütler içinde çalışma alanlarında ısınma, dinlenme, aydınlanma ve yemek yeme ihtiyaçlarının eksikliği çalışma şevkini kıracaktır. İhtiyaçların karşılanması motivasyonu arttıracaktır.

2.2. Sosyal Motivasyon

Sosyal motivasyon, öğrenilmiş güdülerdir. İnsana hastır. Öğrenme süreçleriyle yakından ilgilidir. Toplumsal motivlerin yegane özelliği bilinçli davranışlardan oluşmuş olmasıdır. Kişi tek başına yapmak istediği ancak yapamadıklarını başkalarıyla yapabilecek ve anlamlı sonuçlara ulaşabilecektir. Toplumların kendine has kültürleri vardır. Kişi içinde yaşadığı toplumsal değerlerden etkilenir. Yaşamını, kişisel değerlerini içinde yaşadığını topluma göre şekillendirir. Hatta, içinde yaşadığı toplumun eleştirdiği unsurlarının dahi etkisi altındadır. Öyle ki, örneğin kişi kadın erkek eşitliğinin daha az olduğu toplumlarda kadına biçilen rolleri eleştirirken dahi, eleştirdiği unsurun etkisi altında kalabilir. Dolayısıyla toplumsal kültür, inanç, davranış biçimleri kişiler, kurumlar için de motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

2.3. Psikolojik Motivasyon

Bu tür motivler, bireyin kişilik ve davranış özellikleriyle bütünleşen etkenlerden kaynaklanır.¹ Kişinin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı motivasyondur. Psikolojik motivasyonu incelemek diğerlerine göre daha zordur. İnsanların kişilik yapısı ve iç dünyasıyla ilgilidir. İnsanın hangi davranışı hangi nedenle yaptığının analizinin çok karmaşık bir süreç olması sebebiyle, anlaşılması güçtür. Davranış biçiminin tek bir nedeni yoktur. Dolayısıyla yöneticilerin iyi gözlemci olmaları, etkin iletişim becerisiyle her karakter ve kişilikte çalışanla iletişim kurabilmeleri ve kendisine bağlı çalışanların kişisel ihtiyaçlarını belirleyerek, motivasyonlarını sağlamaları gerekmektedir.

¹ İ. Bilgili, Motivasyon Araçlarının Algılanmasında Tatile Çıkmanın İşveren ve Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Sakarya Örneği, Sakarya Üniversitesi (SAÜ), SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), Sakarya, 2017, s.12

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Çalışanların istekliliğini arttırmak üzere, 20.yy'da psikolog ve uzmanlar çeşitli unsurları öne sürmüşlerdir. Öne sunulan unsurları, insan ihtiyaç, beklenti, ödüllendirme gibi kavramlarla açıklamışlardır. Bununla birlikte içsel ve dışsal etkenlerle öne sürdükleri unsurları açıklamışlardır. Öne sürülen teorilerin bazıları aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

3.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

20.yy'da motivasyon konusunu ilk inceleyen uzmanlardan Psikoloji profesörü Abraham H. Maslow'dur. Konuyu insan ihtiyaçları üzerinden ele almıştır. Motivasyon kavramlarını, Fizyolojik, Güven, Sosyal, Saygı ve Kendini Gerçekleştirme etkenleriyle açıklanmaktadır.¹

-Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, içmek, uyumak, solumak, ısınmak vb. gibi ihtiyaçları ifade eder. Kişinin en temel ihtiyaçları hayatta kalabilmek adına gereklilikleridir. Yaşamını devam ettirebilmesinin ön koşuludur.

-Güven İhtiyacı: İlk ihtiyaç karşılandıktan sonra kişinin güven ihtiyacı karşılanmalıdır. Ekonomik, barınma, olası yaşamsal risklere; hastalık, ihtiyarlık, yangın vb. karşı önlem alınması gerekliliği duyulmaktadır.

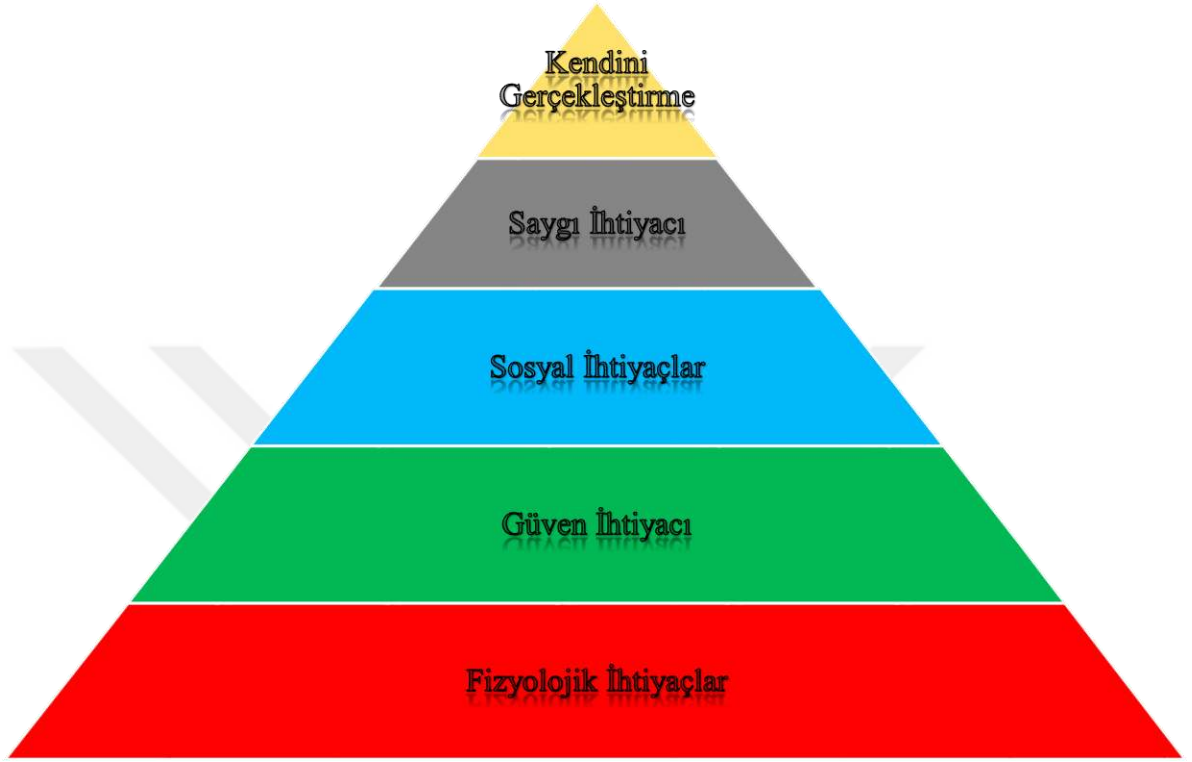
-Sosyal İhtiyaçlar: İlk iki ihtiyacı karşılayan insanın sıradaki ihtiyacıdır. İnsan sosyal bir varlıktır ve konuşmak, yardımlaşmak, paylaşmak, dertleşmek bunun için de iletişim kurmak, ait olmak ve sevilme ister. Kişi bu ihtiyaçlarını iş yerlerinde günün en büyük bir çoğunluğunu geçirdiği, birlikte görev sorumluluk aldığı kişilerle karşılamak isteyecektir. İsteklerini tatmin etmesi de iş şevkini arttıracaktır.

-Saygı İhtiyacı: İnsanlar diğer ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, saygı duyulmak isterler. İş yerinde kazanılan saygınlık, kabul görme terfi olanağı, mevki ve statü sahibi olunmasını sağlar. Kişinin iş yerinde kazandığı saygınlık, iş dışındaki sosyal çevresini de etkileyebilecektir.

-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin fizyolojik, güven, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılariken ve karşıladıktan sonra, bakış açısı gelişecek, potansiyelinin

¹ Gümüş - Sezgin, s.8

farkına varacak, bunula birlikte ideallerine ulaşmaya çalışacaktır. Her kazanılan başarı sonrası artık yeni bir hedef belirlenecektir. Kişi hedeflerindeki kişi olmaya gayret edecektir.



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralama esas alınır. Bahse konu sıralama esas alınarak biri tamamlanmadan, diğerine geçilemeyeceği belirtilmektedir. İhtiyaç duyulan etkenler sırasıyla kazanıldıktan sonra motive edici unsur olmaktan çıkacaktır.¹ İşsiz biri yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için iş arayacaktır. Bu ihtiyaçlarını karşılayan işi, onun motivasyonunu sağlar. Ancak uzun süre aynı kurumda çalışmış, evi, arabası belirli birikimi olan kişi için, asıl motivasyon sosyalleşmesi olabilecektir. Bunu da tamamlayan kişi için sırasıyla saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı söz konusu olabilir. Sosyal bir çevre bunun getirdiği imkanları kullanabilen kişi için, saygı duyulan toplum içerisinde değer gören birey olmak önem kazanacaktır.

Bu teoriye daha sonra iki etken daha eklenmiştir. Bilme ve estetik ihtiyaçlardır. Kendini geliştiren insan anlamak isteyecek bu gaye ile okuyacak, araştırarak ve

¹ Aktan, s.247

öğrenecektir. Maslow'un teorisi motivasyon konusunda ilk akla gelen olmasına karşın, Teoriye sıralamanın beklenti ve kişisel ihtiyacına göre değişeceği eleştirisi gerilmektedir. Kurumların her bir çalışanın ihtiyacını belirleyerek, her bir çalışana ihtiyaç, beklenti ve hedefleri kapsamında fırsatlar sunması gerekliliğinden bahsedilmektedir. Bir diğer eleştiri de bireysel ihtiyaçların örgüt ihtiyaçlarını tek başına açıklayamayacağıdır.¹ Estetik ihtiyacı ise; insanı iyiye güzele yönlendiren tatmin edici unsurdur. Getirilen sıralama eleştirisine katılmamak mümkün değildir. Hayata sıfırdan başlamamış, ekonomik geleceği ailesi tarafından garanti altına alınmış biri sosyalleşme ve saygınlık kazanma ihtiyaçlarını elindeki imkanlarla sağlamış ise, yaptığı işle en önemli ihtiyacı kendini gerçekleştirmek olacaktır. Bu kişinin yıllara meydan okuyan bir sanat eseri ortaya çıkarması gibi hedefleri olabilecektir. Sosyal saygınlık kazanan Rahmi Koç'un dünya turuna çıkması benzer bir örnektir.

3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Maslow'un teorisinden sonra motivasyon konusunda en çok konuşulan teori olmuştur. Çalışması, daha çok iş yaşamındaki motivasyon unsurlarına yöneliktir. Kişilerin kendi değer yargıları için çalışma biçimlerinin hangisinin tercih edilemez olduğunu belirtmiş ve bu kapsamda iki ana unsur belirlemiştir. Bunlar, çalışanın mutsuz olmasına, tatminsizliğine ve işten ayrılmasına yol açan hijyen unsurları ve işyerine bağlayan, mutlu olmasını sağlayan özendirici unsurdur. Teori her meslekle ilgili hem tatmin edici hem de tatminsizliğe sebebiyet verebilecek etkenlerin olduğunu savunmaktadır. Geleneksel bakış, tatmin ve tatminsizliği birbirinin karşıtı kavramlar olarak açıklarken, Herzberg ise karşıt kavramlar olmadıklarını, farklı iki boyutun temsili olduklarını ifade etmektedir.

-Hijyen unsurları: Şirket yönetiminin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve yardımın yetersiz olması, yönetici ile ilişkilerin kötü olması, iş yerindeki fiziksel koşulların yetersiz olması, ücret beklentisinin karşılanmaması, eş düzey çalışanlarla çatışma hali, istidam güvenliğinin olmaması ve kişisel yaşama saygı duyulmaması gibi etkenlerle tanımlanmaktadır.²

¹ A.Keser, "Örgütlerde Motivasyon", Örgüt Sosyolojisi, (Editör(Ed.) M.Zencirkıran), Bursa, 2012, s.64

² Keser, s.65

-Özendirici unsurlar: İşi tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılı kabul edilme, taktir geri bildirimi ve ödül, kişisel istek, yetenek ve hedeflere uygun çalışabilme fırsatı, işi yaparken inisiyatif kullanabilme, bu sayede işi ve kendini geliştirme, terfi olanağı gibi etkenlerle açıklar. Yöneticilerin, aslarının moralsizliğini gidermek için ücret artışı, pirim gibi ödüllerin işe yaramamasına şaşkınlıklarını giderdiğini, hijyen unsurlarının düzeltilmesini çalışanın tatminsizliğini giderdiği ancak onların motive edilmesi, kendilerinden bir şeyler katmaları için özendirici unsurların kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Çift Faktör kuramına gerilen eleştiriler ise, genel kabul görmesi için daha fazla test edilmesi, gelişimini tamamlamamış ülke ve şirketlerde hijyen unsurlarının özendirici unsur olmalarıdır.¹

Kurumların dünya ve ülke piyasalarındaki değeri, imajı da çalışan beklentilerini etkileyecektir. Ülkenin prestijli bir kurumunda çalıştığını düşünen kişi sadece hijyen unsurlarını göz önünde bulundurarak değil, özendirici, motive edici unsurlar nedeniyle çalıştığı kurumda kalmaya devam edebilecektir.

3.3 McClland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClland tarafından geliştirilmiştir. Maslow'un öne sürdüğü ihtiyaçlara benzer unsurlar öne sürmüştür. Kişilerin farklı güdülerden etkilendiklerinden bahsetmektedir. Çalışmalarına göre her bireyin etkilendiği dört ihtiyacı belirlemiştir. Başarma, ait olma, güç elde etme ihtiyacı ve uzmanlık ihtiyaçlarıdır. Davranışı şekillendiren unsurların insan ilişkileri, akademik ve iş başarısında, hayat biçimi tercihleri üzerindeki etkilerinde görülebileceğini ifade etmektedir. McClland, insanları en çok motive eden kaynağın başarı ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Ancak başarısızlık insanı korkutur. Dolayısıyla kişinin öncelikle başarısızlık korkusunu yenmesi gerektiğini belirtmektedir. Kurumlar için en çok tercih edilen unsurlar başarma ve uzmanlık ihtiyacı güdüleridir. Kurumların insan kaynakları yöneticileri, işe alımlarda çeşitli test yöntemleriyle çalışan adaylarının kişilik özellikleri, güçlü yönlerini ve güdülenme yöntemlerini belirlerler.²

¹ Keser, s.66

² Keser, ss.68-69

-Başarma İhtiyacı: Kişinin zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapabileceğine, geliştireceğine kafa yorduğu güdüdür. Bu güdüye sahip kişiler kendilerine titizlikle seçtikleri hedeflerine ulaşmak için, sürekli öğrenme ile kendilerini geliştirirler.

-Ait Olma (İlişki Kurma) İhtiyacı: Kişinin yalnız olamayacağı, etrafıyla sürekli etkileşim içerisinde olma ihtiyacından yola çıkılarak belirlenmiştir. Çalışanın motivasyon unsuru, iş ortamı, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileridir.

-Güç Elde Etme (Erk) İhtiyacı: Kişini vaktinin çoğunu güç elde etmek için kullandığı ve bu gücü başkalarını nasıl kontrol edebileceği üzerine düşündüğü ihtiyaç unsurudur. Kendilerine zor hedefler seçerek bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.

-Uzmanlık İhtiyacı: Bu ihtiyaca sahip kişilerin odak noktası kalitedir. Kişiler zamanının büyük bölümünü bu çaba için harcarlar. Ancak insani unsurları gözden kaçırabilirler.

Yöneticiler yönettikleri ekiplerin ihtiyaçlarını iyi belirlemelidirler. Başarma ihtiyacı olan çalışana öğrenme, kendini geliştirme, görev tanımı kapsamında inisiyatif kullanma olanağı sunulmalıdır. Hedefleri kapsamında desteklemelidir. Ait olma ihtiyacı olan bireyin iletişim ihtiyacı göz önünde bulundurulmalı, sosyalleşmesi anlamında desteklenmelidir. Ekip yöneticilerinin iş ve işyeri dışı sinema, tiyatro, yemek, çay etkinlikleri organize ederek yönettikleri ekibin sosyalleşmesiyle ve doğum günü, hastalık gibi durumlarının hatırlanması, imkanı ölçüsünde yardımcı olunması bu ihtiyacı besleyen motivasyon kaynakları olabilecektir.

Güç elde etme ihtiyacı olan kişilerin bireysel hedefleri desteklenmeli ancak, çalışma arkadaşlarının bireysel alanlarına ya da çalışma alanlarına girmelerinin önüne geçilmesi anlamında kontrol edilmesi, etkileşimde olan çalışanların motivasyonları için gerekli olacaktır. Uzmanlık ihtiyacında ise, kişilerin hedeflerine ulaşması amacıyla öğrenme alanlarına yatırım yapılmalı, ihtiyaç duyulan eğitim ve bilgi akışı sağlanmalı, özen gösterilerek yapılan işe dair sıkça geri bildirim ile ihtiyaçları desteklenmelidir.

3.4 Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi temelini 1930 ve 1940'lı yıllarda yapılan Kurt Lewin ve Edvard Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Bireylerin kendiliğinden güdülenmediklerini, düşünen ve akıl yürüten varlıklar olarak tercihlerinin bilinçli olduğunu belirtirler. Beklenti Teorisini ilk sistemsel olarak belirleyen Victor Vroom'dur. Konuyu Work and Motivation isimli eserinde işlemiştir. Vroom'a göre Beklenti Kuramı; kişinin belirli davranışı gerçekleştirmesi durumunda belirli bir sonuca ulaşacağı anlamına geliyor.¹ Çalışma hayatında çalışanın hedef ve beklentilerine uygun olanakların sunulması motive olmasını sağlayacaktır.

Kişinin çalışma motivasyonunu, tercih ve hedefleri doğrultusunda sunulan imkanların belirleyeceğini ifade etmektedir. Çalışana verilecek ek gelir yani pirim, yükselme fırsatı motivasyonunu arttıracaktır. Verilecek her ödül her çalışan üzerinde aynı etkiyi yaratmayacaktır. Bakmakla yükümlü olduğu kimseler olan çalışanlar pirimle daha çok motive olabilecekler. Kendini gerçekleştirme, başarı odaklı kişiler ise, terfi imkanı beklentisi içinde olabileceklerdir. Çalışana hedeflenen performans sonucu verilecek yetki sorumluluklarını, dolayısıyla iş gücünü artıracak olması nedeniyle, çalışanın tercih ettiği bir durum olmayabilecektir.

Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler ise, ödüllendirme beklentisi dışında ödüllendirmenin adil olup olmadığı üzerinde dururlar.² Çalışanlar kendi çalışmaları sonucu aldıkları ücretlerle, eş düzey çalışanlar arasındaki ücreti kıyaslayabileceklerdir. Performans sonuçlarına göre aldıkları pirimin de aynı şekilde diğer çalışanlarla kıyaslamasını yapabileceklerdir. Bununla birlikte sektördeki diğer şirketlerdeki yapılan işe verilen ücret ve primlerle de kıyaslanması mümkündür. Şirketin fiyat politikasının sektörün altında olması çalışanın işten ayrılma kararını etkileyebilecek unsurlar arasındadır.

3.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

“Bu teoriye göre yöneticiler çalışanlarını motive etmek için X veya Y teorilerinden birini seçerek uygular. X teorisine göre insanlar çalışmayı sevmez, fırsatını

¹ M.Ş.Şimşek - T.Akgemci - A.Çelik, Davranış Bilimleri, Ankara, 2010, s.183

² Aktan, s.250

bulursa işten kaytarır. Yönetici bu tip insanlar korku ve baskı altında yönetmeli ve başıboş bırakmamalıdır. Y tipi insanlar için ise çalışma eğlenceli bir şeydir, çalışanlar serbest bırakıldığında kendilerini ve işini yönetebilirler ve tatmin edici bir işleri varsa kuruma bağlılığı kendiliğinden oluşur’’¹ X ve Y Teorileri motivasyon unsurlarına çok kısıtlı bir pencereden bakmaktadır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini iki kategoriye sınırlandırmamaktayız.

Bu teoriye göre sadece iki tür insan ve bakış açısı vardır. X modeli çalışanlar çalışmayı gereksiz bulurlar, başarıma amaçları yoktur. İnisiyatif kullanmazlar, değişime dirençlidirler. Bu bakış açısına sahip olan yönetici, çalışanın kişisel ihtiyaç ve beklentilerini görmezden gelerek, iletişim kurmaktan kaçınacak, sürekli kontrol ederek, emirler verebilecektir. Aslında çalışmaya motive etmek isterken bahse konu davranışlarla çalışanlarını huzursuz ederek, başarısız olmasına sebebiyet verebilecektir. Y modeline göre ise, çalışanlar içgüdüsel olarak çalışmayı severler, başarıma ihtiyaçları vardır. İnisiyatif kullanarak sürekli gelişmeyi hedeflerler. Dolayısıyla bu çalışma grubuna sahip olan yönetici, katılımcı, esnek, çalışana kendini ifade etme, inisiyatif kullanma hakkı vererek, gelişimini destekleyebilecektir.

McGregor’un yöntemi yöneticileri iki uçlu bir yönetim anlayışına götürecektir. Bu durum diğer tüm çalışmalardaki ihtiyaç, beklenti, ödüllendirme teorilerine de aykırıdır. İnsan çeşitliliğini, algı çeşitliliğini görmezden gelmektedir. Bilhassa X Teorisi 21.yy’ın iletişim dünyasında oldukça güç sonuçlar doğuracaktır. Sürekli emir vermek, çalışana söz hakkı vermemek günümüz hukuk terimleri arasındaki mobbing/bezdirme sonuçlarına götürebilecektir. Oysaki, teknoloji çağında olan genç kuşaklar çok yönlüdürler. Bu özellikleri desteklenerek çalışandan en yüksek verimin alınması hedeflenmelidir.

¹M.Dönmez, Motivasyon Teorileri, <https://tr.linkedin.com/pulse/motivasyon-teorileri-mustafa-donmez-pmp>, (01.01.2018)

4. MOTİVASYON ARAÇLARI

4.1. Ekonomik Araçlar

4.1.1. Para (Gelir)

İnsanların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için satın alma güçlerinin olması gerekir. Bunun için de çalışmak, para kazanmak zorundadırlar. Çalışmanın en önemli motive unsuru ücrettir. Temel ihtiyaçların karşılanması, barınmak, gezmek, sosyalleşmek gibi yaşam standartları için finansal gelire ihtiyaç vardır.

Ücret kişinin en temel çalışma araçları arasındadır. Ancak yapılan birçok araştırma göstermiştir ki, ücret tatmin için gerekli olsa da yeterli değildir. Çalışmaya yeni başlayacak ya da işini değiştirecek çalışanın ilk beklentisi iyi ücret olacaktır. Bu anlaşılabilir bir durum çünkü alınan ücret doğrudan satın alma gücünü, yaşam konforunu etkileyecektir. Ücret çalışan tatmini için önemlidir¹ Satın alma gücü kişinin tüm yaşam standardını oluşturmaktadır. Dolayısıyla en önemli motivasyon unsurlarındandır.

Kişinin çalışma nedeni öncelikli olarak gelir kazanmaktır. Bu nedenle kurumlar çalışanlara işinin karşılığı olan maaşı vermelidirler. Verilen maaş ülke ekonomisine göre yaşamsal standartlarda olması gerektiği gibi, diğer kurumlardaki benzer iş pozisyonlardaki ücretlerle de uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda kurum içerisindeki benzer pozisyonlardaki kişilerin maaşlarıyla da uyumlu olmalıdır. Kurum stratejileri gereği alınan ücretin gizliliği esas olsa da günlük yaşamda bu bilgilerin pek de gizli kalmadığı, memnuniyetsizlik duyulan ücret bilgilerinin konuşulmasıyla birlikte beklentinin altında olan ücretlerin, çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyeceği söylenebilmektedir.

Daha önce motivasyon teorilerinde belirtildiği üzere, fizyolojik ihtiyaçların kişinin temel ihtiyaçlarını ifade etmekte ve bu ihtiyaçlarında karşılanabilmesi için ücret önemli bir faktördür ancak uzunca bir süre çalışan, yeterli ekonomik birikime ve iş tecrübesine sahip kişi için, artık ücret ilk sırada yer almayacaktır. Diğer ihtiyaçlarının karşılanması önemli olacaktır.

¹A. Keser, Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011, ss.102-103

4.1.2. Ödüller

Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında belirli bir ücret alırlar ancak, üstün performansları, şirkete katkıları, fedakarlıkları ölçüsünde diğer çalışanlardan farklılıklarını görme beklentisine girerler. Yöneticilerin çalışanların çabalarını görmeleri ve çeşitli ödüllerle bu ihtiyacı karşılamaları beklenmektedir.

Özel yaşam gibi, çalışanlar da hediye almaktan hoşlanırlar, Ödüllendirme, çalışanları mutlu etmektedir. Aynı zamanda motivasyonunu ve iş başarısını arttırmaktadır. İnsan ve yeteneklerinin yönetimi, günümüz yöneticilerinin önemli bir konusudur. Yapılan araştırmalar, performansı iyi olan şirketlerin adil ücret ve çalışanları mutlu etme konularında başarılı olduğunu göstermektedir. Bu durum insan yönetiminin temelini oluşturan ödüllendirme sisteminin gerekliliğini göstermektedir. Adil ücretlendirme fırsatları çalışanları olumlu etkimektedir. Çünkü çalışanlar eşit ve adil olmak arasındaki farkı bilen, fırsat eşitliği ile çalışan ve çalışmayanlar için farklı politikalar uygulayan, yani adil yöneticilerle çalışmak istemektedirler.¹

Ödül, işveren tarafından çalışanların çalışma gayreti ve performansı arttırmaya yönelik olarak maddi ve manevi teşvik unsurlarıdır. Bunları iş hayatındaki tecrübelerimize dayanarak, aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Maaş ödülleri: Zam, prim, ikramiye, hisse senedi,
- Taktir ödülleri: Şirket partileri, kutlamaları, aile ile kullanılacak etkinlik çekleri, masraflı kurum tarafından karşılanan doğum günü kutlamaları, spor aktiviteleri,
- Diğer Ödüller: Hediyeler, para ödülleri, hizmet ödülleri, hediye sertifikaları bunlara örnektir.

İş verenler, ödülleri kurumun başarısı için gerekli gördükleri davranışı arttırmak üzere verebilirler. Ödüllerin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Üretkenliği artırmak,
- Çalışanları elde tutmak,
- Başarılı çalışanları işe çekmek ve işe almaktır.²

¹.....;http://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html, (25.02.2018)

².....;https://www.iienstitu.com/odullendirme-ve-tesvik/, (25.02.2018)

Ödüller çalışanların çalışma hevesini arttıracaktır. Bunlar direkt maddi kaynaklar olabileceği gibi, dolaylı yoldan maddi kazanımlar da olabilir. Direkt ödemeler yoluyla yapılabileceği gibi, çeşitli etkinliklerin masraflarını karşılamak kaydıyla verilen ödüller de olabilmektedir. Ödüllerin amacına ulaşabilmesi için aşağıdaki iki önemli hususa dikkat edilmelidir:

- Verilmesi kararlaştırılan ödül, zaman kaybetmeden, kazanılan başarıdan hemen sonra verilmelidir.
- Sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir denge olmalıdır.

Başarı-Ödül dengesi önemlidir. Çünkü hak etmeyen birine verilen ödülün kişinin çalışma arkadaşlarıyla ilişkisinin olumsuz etkilenmesine sebebiyet verebilecektir. Ayrıca ödül verilen çalışan, çalıştığı grup içerisinde izole edilerek, dışlanabilmektedir. Bu nedenle kurumlarda verilen ödülün adil bir değerlendirmeye verildiği, izlenimi çok önemlidir. Aksi durumda motivasyon unsuru olması gereken bu unsur, huzursuzluk nedeni olabilecektir. Özellikle ülkemizdeki gibi biz duygusunun etkin olduğu ülkelerde grup bilincinin zarar görmemesi için özellikle dikkatli olunmalıdır. Topluluk kültürünün etkin olduğu ülkelerde bireysel ödüllendirme yerine, grup ödüllendirmesi önemlidir.¹ Ödül herkes tarafından kabul görülebilir nitelikte olmalıdır.

Çalışanların başarı ve istekliliğini arttırmak için, özendirici uygulamalar gereklidir. Bu uygulamalar belirlenirken, objektif, hakkaniyetli ve verilen çabaya ve beklenen davranışa uygun ödül sistemleri uygulanmalıdır. Başarılı çalışanları kuruma çekmek, kurum amaçlarına ulaşmak ve çalışanların sadakatlerini arttırmak için ödüllendirme yapılmalıdır. Günümüz koşullarında bireyselleşmenin ön plana çıkması nedeniyle bireysel ödüller gerekli olsa da ülkemizin biz kültürü göz önünde bulundurulmalı ve grup ve departman ödülleri gibi alternatifler de düşünülmelidir.

4.1.3. Kara Katılma

Buradaki kar, işletmenin yıl sonundaki bilançosundaki kardır. Bu uygulama ilk kez Endüstri Devrimi başlarında uygulanmaya başlamış, ancak II. Dünya Savaşından sonraki enflasyon döneminden sonra yaygınlaşmıştır. Bu uygulamada çalışan başarı ve çabasının karşılığında çalıştığı kurumunda karını bekleyecek, ancak kurum değer kaybediyorsa,

¹Keser, ss.77-78

verimliliğini olumsuz etkileyecektir.¹ Çalışan bu yolla kurum karından pay alabilecek ve kazancını arttırabilecektir. Kurumun yıl sonundaki kazancı attıkça, çalışanın da kardan alacağı pay artacaktır. Bu önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ancak, kurum zarar ettiyse, çalışanın herhangi bir kazancı olamayacaktır. Çalışan yıl sonu bütçesi nedeniyle yönetsel değerlendirmelerde bulanabilecektir.

Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan yöntemlerden biridir. Kurumun her dönem sonunda elde ettiği karın, bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması şeklinde gerçekleşir. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerekçesiyle karın bir bölümünün sermaye getirenlere, diğer bir kısmı da emek getirenlere dağıtılmasıdır.²

Kara katılma, üç şekilde gerçekleşir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Nakit dağıtım: Bir yıl içerisinde kazanılan kar, nakit ya da hisse senedi olarak verilir.
- Ertelenen dağıtım: Elde edilen kar çalışana direkt ödenmez, çalışana ait hesapta biriktirilir. Ölüm, hastalık, işsizlik gibi durumlarda kullanılabilir.
- Karma dağıtım: Her iki dağıtım türünün kullanıldığı, çalışanın hakkına düşen gelirin bir kısmı nakit verildiği, diğer kısmının da hesabında biriktirildiği dağıtım şeklidir.³

Kurum çalışanlarının kuruma bağlılıkları için önemli bir motive edici unsurdur. Takım ruhu ve aidiyet duygularını besleyecektir. Birey hedefleri ve kurum hedefleri birbiriyle örtüşecektir. Çalışanlar kurumun başarısı için üstün çaba harcayacaklardır. Ancak, kötü çalışanların da kar ile ödüllendirmeleri, sene sonunda kurumun zarar etmesiyle, çalışanların gelir beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle motivasyon bozucu olabilecektir. Bununla birlikte yönetimin eleştirilmesi ve akabinde değiştirilmek

¹S. Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.324

²D.Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, YDT, Adana, 2005, s.36

³M.V.Tüz - Z. Sabuncuoğlu, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.71

istenmesi gibi önemli boyutlara varabilecektir. Dolayısıyla söz konusu ödül sistemi, çalışanların yönetime dolaylı olarak katılmaları anlamına da gelebilmektedir.

4.1.4. Sosyal Yardımlar

Çalışanların çalıştığı kurum tarafından yemek, yol, çay ihtiyaçlarının karşılanması, özel sağlık sigortası, kurumun sunduğu hizmetlerden yararlanma hakkı, kurumun hizmetlerinden ailelere sunulan imkanlar, araç, konut, kreş, kredi gibi tüm ek imkanları kapsamaktadır. Bununla birlikte sürekli öğrenme, kendini geliştirme kapsamında, bütün bir gününü iş yerinde geçiren çalışan için, şirket içi eğitimler, üniversitelerle anlaşarak ya da direkt masraflarını karşılamak suretiyle yüksek lisans olanakları, yabancı dil fırsatı, kişisel gelişim eğitimleri. Çalışanların iş dışı vaktinin verimliliğini arttırmak ve sosyalleşmelerine katkı sunmak amacıyla çeşitli kulüp üyelikleri ve aktiviteleri sunulmaktadır. Şirketler içerisinde spor salonları, dinlenme odaları, kuaför hizmetleri verilmektedir.

Günümüz koşullarında insanlar, maaşlarının eksik olduğunu düşünseler de güven ihtiyaçlarının karşılayan, kendilerine sunulan bu sosyal yardımlar nedeniyle işlerinde kalmaya devam edebilmektedirler. İş ararken bu olanaklar iş tercihi nedeni olabilmektedir.

Günümüz iletişim ve teknoloji dünyası, insanları çok yönlü olmaya teşvik etmektedir. Ülkemiz gibi genç kuşağın yüksek olduğu ülkelerde sadece yapılan işin karşılığını ödemek ve çalışandan en yüksek verimliliği beklemek gerçekçi olmayacaktır. İletişim olanaklarının bu denli artması, yaşam standartlarını yükseltmekte ve iş verenlerden beklentileri de her geçen gün arttırmaktadır. Vaktinin büyük bir çoğunluğunu iş yerinde, iş arkadaşlarıyla geçiren bireylerin, iş ekipmanları dışındaki ihtiyaçlarının karşılanması gerçek manada motive edici, verimliliğin artmasını sağlayan unsurlardan olacaktır.

Türkiye’de de son yıllarda çalışan motivasyonu için sosyal yardımların arttığı ve Şirketlerin nitelikli çalışanları çekmek üzere kurumun sosyal yardımlarını, çalışana verilen değerin ispatı niteliğinde duyurdukları görülmektedir. Bu amaçla hareket eden kurumlardan Boydak Holding; çalışanlarına iş güvencesi, adil bir ücretlendirme ve iş motivasyonu için yan haklar sunmayı hedeflediklerini, çalışanlarına, sosyal, kültürel ve

mesleki gelişimleri için eğitim fırsatları sunduklarını, yurt içi ve yurtdışı fuarlara katılımlarını desteklediklerini, çalışanlarına grup şirketlerinde kariyer imkanı sunduklarını, yüksek lisans yapmak isteyen çalışanlarına katkı sunduklarını, derslere katılımlarını desteklediklerini, yabancı dil öğrenimini desteklediklerini, sportif etkinlikler kapsamında futbol, basketbol, voleybol, satranç vb. dallarda düzenlenen turnuvalara isteyen çalışanlarının katılabileceklerini, çalışanlara grup şirketlerine ait mağazalarda alışveriş indirimleri, şirket ürünlerinde indirimli olarak alışveriş yapma imkanı verdiklerini, çalışanlara unvana ve pozisyonun gerekliliğine bağlı olarak; çalışanlar ve ailelerine özel sağlık sigortası, araç tahsisi, akaryakıt desteği, dizüstü bilgisayar, giyim çeki, cep telefonu olanakları sağlandıklarını belirtmektedirler.¹ Bu şekilde çalışanlarının ihtiyaçlarının kendileri için ne kadar önemli olduğunu göstermeyi amaçlamaktadırlar.

Bir diğer örnek de Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı ile sunulan yardım olanaklarıdır. Web sitelerinde yaptıkları duyuruyla, Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'nın Koç Topluluğu şirketlerinde çalışan ve aynı zamanda Sosyal Sigortalar Kurumu'na tabi olan personele ek sosyal güvence ve yardım sağlamak amacıyla 1 Kasım 1967'de kurulan sosyal güvenlik kurumundan, Koç Topluluğu şirketlerinde çalışmaya başlayan herkesin, işe girişte üye olabileceğinden bahsedilmektedir. Üyelerine vefat, hastalık sebebiyle çalışamama ve maluliyet hallerinde Risk Teminatı emekliliğin veya üyeliğin sona ermesi halinde ise toptan ödeme ve emekli aylığı ödenmesi gibi yardımlar sunmakta olduklarını belirtmektedirler.² Burada da çalışanların geleceklerinin güvene alınmasına yönelik fırsat sunularak, çalışanlara destek olunmaya çalışıldığı görülmektedir.

4.2. Psikososyal Araçlar

4.2.1. Taktir edilmek

Çalışanlar için taktir edilme önemli bir motive aracıdır. Aynı zamanda en kolay motivasyon aracıdır. Her kademedeki yöneticinin, çalışma alanının her aşamasında çaba harcayan, işe ve kuruma kendinden bir şeyler katan çalışana, içten ve samimi bir dille teşekkür etmesiyle de gerçekleşir. Belirli dönemlerde verilen taktir ya da teşekkür

¹.....;http://www.boydakkariyer.com/sosyalhaklar-p22, (26.02.2018)

².....;https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/insan-kaynaklari/calisanlara-sunulan-haklar, (26.02.2018)

belgeleriyle de mümkündür. Gün içerisinde talep edilen tüm işler için öncesinde ve sonrasında teşekkür etmek, uyumlu bir iletişim sağlayabilecektir.

Çalışanlarda çabalarının fark edildiği hissiyatı, güven duygusunu arttıracaktır. Çalışanların ailelerine teşekkür mektubu iletmek de yine taktir etme yollarından biridir. İşinde önemli bir başarı sağlayan çalışana diğer çalışan arkadaşlarının da duyacağı şekilde içten ve samimiyetle, yüz yüze teşekkür etmek, birlikte yemeğe gitmek çalışan için onure edici olacaktır. Taktir etme, ekonomik yetersizliklerin olduğu kurumlarda, saygınlık ihtiyacı yüksek çalışanlar için bilhassa önemlidir.

Bu kapsamda yapılan bir araştırmada, taktir etmenini etkileri incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda, “işlerini bırakan çalışanların %79’unun işi terk etmelerine en önemli neden olarak yaptıkları işin takdir edilmemesini gösteriyorlar. Doğru biçimde yapılan, hedefi olan bir takdir, insan potansiyelini ortaya çıkarmada en çarpıcı hızlandırıcıdır. İnsan kendi gücünün ve potansiyelinin övüleceğini ve takdir edileceğini bildiğinde değer üretmesi önemli ölçüde artar. Yapılan büyük çaptaki bir ankete göre ‘İşinizde gerçekten istediğiniz şey nedir?’ sorusuna cevaben çalışanlar birinci sırada ‘Kariyeri/öğrenimi geliştirme fırsatlarını; ikinci sırada ‘Takdir’i; üçüncü sırada ise ‘Ücret’i göstermişler. Çalışmanın bir diğer sonucuna göre takdir etkili bir şekilde kullanıldığında çalışanların sadakati, işlerine bağlılıkları artıyor ve daha başarılı sonuçlar ortaya çıkıyor.”¹ Buradan çalışanların taktir edilmeleriyle, gayretlerinin fark edildiği izlemine edindikleri söylenebilmektedir.

Çalışanın işini farklılaştırmak, verimliliğini en üst düzeyde tutmak, çabalarının fark edildiği, bu durumun kendisine, kariyer gelişimi ile birlikte diğer tüm motivasyon unsurlarından faydalanıp faydalanmayacağının ilk göstergesi taktir edilmektedir. Yöneticiler bu yolla çalışanlara emeklerinin farkında oldukları, çalışma biçiminin ödüllendirmeye açık olduklarını gösterebilmektedirler.

4.2.2. Statü ve Değer

Statü kişilerin ya da grupların toplumda kazandıkları ya da sahip oldukları yerdir. Bir toplumun ihtiyaç ve değer yargıları, o toplumdaki insanların toplumdaki yerlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda iş bölümü ihtiyacından kaynaklanan bir

¹.....<https://www.tus.com/30491/takdir-etmenin-gucu>, (20.02.2018)

mevki de olabilir. Sosyal statü de bireyin sosyal yapı içerisindeki yerini gösterir. Statü faktörleri ve sembolleri vardır. Bunlardan statü faktörlerini iş hayatındaki gözlemlerimizle, aşağıdaki gibi sahip olunan özellik ve mevkilerle açıklanmaktadır:

- Kişisel yetenek
- Eğitim
- Görevin zorluğu
- Sahip olunan görev ve önemi
- Yaş
- Medeni hal
- Gelir düzeyi ve tüketim standartları
- Yaşanılan yer, semt, şehir

Statü sembolleri diğerlerinden farklı olunan alanları göstermektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Çalışma ortamındaki farklılıklar; geniş, lüks, teknolojik dekorasyonlu odalar, bürolar,
- Makam arabaları; bunlar arasında özel şoförü olanlar, araç modeli,
- Giyilen iş elbiselerinin renk ve kalitesi; işçilerin ve üretimde çalışanların mavi tulum giymeleri nedeniyle mavi yakalı olarak, tüm büro çalışanlarının ise genelde beyaz gömlek giyinmeleri nedeniyle beyaz yakalı olarak isimlendirilmeleri,
- Tahsis edilen lojmanlar; şehir merkezindeki lüks yaşam alanlarının yönetici ve üst düzey çalışanlara ayrılmasıdır. ¹

Anne babalık birer statüdür. Bir kişinin birden fazla statüsü olabilir. Doktorluk mesleğini yapan kadın, evde annelik statüsüne sahip olabilir. Bireyler temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra toplumda statü sahibi olma çabası içerisine girerler. Statü arttıkça yaşam koşullarındaki konfor ve toplum, grup içerisindeki değer de artacaktır. Dolayısıyla, çalışılan kurumun, kurumda yapılan işin statüsünü de etkilemesi, kurumun, çalışan statüsünü yükseltici imkanlar sunması beklenmektedir.

¹M.Ş.Şimşek - T.Akgemci - A.Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011, ss.26-28

İşyerlerindeki meslekler ve unvanlar da kişilerin statüsünü belirler; aynı iş yerinde farklı iş yapan kişi ve gruplardaki yetki sorumluluk durumu unvanlarla ayrılmaktadır. Unvanlar, yapılan işteki yetki, görev, işin karşılığında alınan ücretleri belirlemektedir. Ülkemizde son yıllarda çalışan kesimde yüksek lisans oranlarının arttığı görülmektedir. Eğitim, terfi olanaklarını, dolayısıyla, yaşam koşullarındaki iyileşmeyi yükseltecektir. İş verenlerin, çalışanlarının bu çabalarını desteklemeleri ve bu konuda şeffaf olmaları beklenmektedir.

4.2.3. Özel Yaşama Saygılı olma

Çalışanların işyeri haricinde ilgilendikleri birçok konu vardır. Aileleri, sosyal yaşamları, özel ilgili alanları, hobileri, dini inançları, sağlık durumları gibi konular özel yaşamlarını oluşturmaktadır. Öteden beri kişinin özel hayatının iş yerindeki görevini yerine getirmede etkili olduğu bilinmektedir. O nedenle çalışanın problemlerinin tatmin edici bir sonuca bağlanması önemlidir. Bahse konu nedenlerle üstlerin çalışanların iş dışı sıkıntılarının çözümünde çalışana dostça yaklaşma ve eldeki imkanlar doğrultusunda yardımcı olmaya çalışması çalışan motivasyonu için gereklidir.¹

Yöneticiler yardımcı olmaya çalışırken kişinin iş dışındaki problemlerini kurumun çözeceği algısı oluşturmamaya dikkat etmeli ve özel yaşamına müdahale etme durumuna düşmemelidirler. Kişi ile iş birliği içinde olunmalı, ilgili ve samimi bir iletişim dili kullanılmalı, kişiyi yargılamadan, direkt müdahale etmeden, kendi problemlerini çözebilmesi için talep edilen destek, imkanlar dahilinde sunulmalıdır. Yakını hasta olan çalışana izin verilmesi, geçici süreyle çalışma saatlerinde esneklik sağlanması gibi alternatifler düşünülebilmektedir.

Bunların yanı sıra, içinde bulunulan çağda, büyük firmalarda çalışanlar büyük plazalarda, üretim tesislerinde, oldukça kalabalık ortamlarda iş görmektedirler. Kişilere ait şahsi olması gereken bilgilerin paylaşılması, paylaşılan bilgilerin çok kolay yayılarak, bilgisi paylaşılan çalışanlara zarar vermesi, dedikodu kültürünün kurumlarda yaygınlaşarak, kişisel güven, aidiyet duygularının azalması ve grup dayanışmasının bozulması risklerine sebebiyet verebilecektir. Çok kültürlülük, iletişim çağının olanakları, kişilik farklılıkları aynı kurumda farklı inanç, görüş, düşünce, yaşam biçimine

¹E.Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2011, s.552

ait çalışanların bir arada olmasını sağlayacaktır. O nedenle kurumlar, farklılıklara saygılı, hoşgörü ve şefkatli yönetim anlayışı belirlemeli, özel yaşam alanları etik değerler kapsamında korunmalı ve yöneticiler çalışanlar arasında da bu hassasiyetin korunması noktasında yönlendirici olmalıdırlar. Bu şekilde, çalışanlar arasında aidiyet ve biz duygusu pekişerek, ortak payda olan iş yerine ait görevlere odaklanılacak, güven duygusu pekişecek başarı sağlanabilecektir.

4.2.4. Yapılmaya Değer Bir İş Vermek

İş tatmini ve motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardan biri de işin özelliğidir. İşin sıkıcı ve monoton olması çalışanın motivasyonunu düşürecektir. Kişinin işinin keyifli olduğunu algılaması, işine yönelik tutumunun olumlu olacağı anlamındadır. Kişinin sürekli aynı işi yapması işinde sıkılmasına yol açabilecektir. Sıkıntı hali depresyon, umutsuzluk, yalnızlık ve dalgınlığa yol açacaktır.¹ Çalışanın yaptığı işi sevmesi, işin özelliğinin kendi beklenti ve yeteneklerine uygun olması, işin özelliklerinin kendi değer yargılarıyla uyumlu olması gerekmektedir.

İnsanların yapılmaya değer bir iş yaptıkları fikri, istekliliklerini arttırmaktadır. Bu amaca sahip kişiler, işlerini yapmakla sadece kendi ve çalıştıkları kurumun menfaatleri için değil, topluma hizmet etmenin hazzını da yaşarlar. Bunun örneklerinden biri çeşitli yardım çalışmalarında insanların gönüllü görev alması, sarkıcıların ücretsiz konser vermeleri gösterilebilir.²

İhtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği üzere, kişinin tüm ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendini gerçekleştirme, toplumsal fayda sağlama gibi amaçları vardır. Yapılan işin başkalarında yararlı olduğunu, birilerinin hayatına dokunulduğu, fayda sağlandığı fikri işi değerli kılmaktadır. Sağlık çalışanlarının hayatlarını kazanabilmek için yaptıkları işin başkalarının hayatını kurtarması buna örnek gösterilebilmektedir. Kurumların çalışanların yaptıkları işlerin, insan hayatına dokunan taraflarını göstermeleri, bu gaye ile müşteri mektuplarını, teşekkürlerini çalışanlarla paylaşmaları önemlidir.

¹Keser, s.104

²Eren 2011, s.550

Çalışanlar yaptıkları işin kendi tecrübelerine ve eğitimlerine uygun olmasını beklerler. İnsan kaynakları yöneticileri uzun yıllar kuruma hizmet vermiş yaptığı işte önemli deneyime sahip kişileri tecrübe ve yetenekleri kapsamında farklı alanlarda değerlendirmeleri bu beklentilerini karşılayabilecektir.

4.2.5. Güvenlik

Çalışan hayatında ekonomik güvenlik önemlidir. Emeklilik, işsizlik, kaza, hastalık, hayat sigortaları, hayat boyunca destek sunacak ekonomik güvence unsurları günümüzde çok geliştirilmiştir. Kurumlar, bu unsurları daha yararlı ve cazip noktaya getirebilmektedirler. Bu şekilde çalışan memnuniyeti sağlanabilecektir. Ancak konu, kurumlar için mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur. Aynı zamanda çalışanların psikolojik güven ihtiyaçları da vardır. Çalışan çalıştığı kurumda hangi işi, kiminle, nasıl yapacağını öğrenirse başarısı artacak ve iş verimliliği artacaktır.¹ Güven duygusu, maddi ve manevi öğelerle açıklanabilmektedir. Birey, maddi imkanlarını kaybetmeyeceği, sosyal haklarının geniş olacağı kurumları tercih edecektir.

Güvenlik duygusu ekonomik beklentiyi aşan çok kapsamlı bir konu olmakla birlikte, ekonomik güvence, motivasyon unsurlarının önemli bir yapı taşıdır. Ülke ekonomilerinin sıkıntılı olduğu dönemlerde, Şirketlerin küçülme politikaları süreçlerinde, yönetsel boşlukların olduğu kurumlarda, iş güvencesi, işini kaybetme ihtimali çalışanın psikolojisini, motivasyonunu olumsuz etkileyerek, çalışma verimliliğini, çalışma gücünü azaltacaktır. Kurumlar bu gibi süreçlerde, çalışanların psikolojilerinin en az olumsuz etkileneceği şekilde uygulamalar geliştirmeli ve çareler aramalıdır. Bu gaye ile yaşanan olumsuz gelişmelere yönelik, çalışanlar doğru kaynaktan, doğru şekilde bilgilendirilmeli, yaşanan sürece yönelik şeffaf olunmalı, çalışanların fikirlerinin alındığı platformlar oluşturularak, öneriler tartışılmalı ve değerlendirilmelidir. Bu durum sağlıklı bilgi akışı ile birlikte çalışanın güven duygusunu besleyeceği gibi, işine sahip çıkma, sorumluluk alma duygularını da besleyecek, yaşanan olumsuz durum iş performansına daha az yansıtacaktır.

İş güvencesi kavramı, iş motivasyonunu etkileyen önemli temel etkenlerden biri olarak görülmektedir. Kinnunen ve Natti 1994 yılındaki araştırmalarında, iş tatminindeki

¹Eren 2011, s.548

ölçütünü en iyi, iş güvencesi yoksunluğu ile açıklandığı tespitini yapmışlardır. Çalışanların sağlık halleri, fiziksel ve psikolojik olarak iyi olmaları, örgüte bağlı olmaları, performansları, iş devamlılıkları ve işten ayrılmaları gibi durumlar iş güvencesi ile ilişkilendirilmiştir.¹ İşini kaybetme riski olan birinin verimli olması da beklenemeyecektir.

4.2.6. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanın işini yaparken kararlara katılması iş motivasyonu için önemlidir. İşle ilgili kararlar alabilen kişiler zorlansalar da iş tatminleri fazladır. Karasek'in İş- Gerilim Modeli'ne göre, Kişi işini yaparken, becerilerini işe yansıtabiliyor ve karar alabiliyorsa, iş yükü artsa dahi işindeki tatmin ve verimliliği armaktadır. Karasek işle ilgili iki temel durumdan bahsetmektedir. İşten beklentiler; rol belirsizliği ve zaman baskısının sebep olduğu iş yükünü göstermektedir. İşte karar alma serbestisi ise; yeteneklerini kullanarak karar alma hakkının olmasıdır. Kişi iş yükünü attırsa da işini yaparken karar alma serbestliği varsa, iş beklentisi yüksekse bu aktif iştir. İş koşulları ne kadar zor olursa olsun, tatminkar olacaktır. Kişinin karar alma serbestliğinin olmadığı ve iş beklentisinin düşük olduğu işler pasif işlerdir. Kişi bu işlerde çözüm üretmez, belirsizlik ve isteksizlik oluşur. Kişinin yüksek karar alma imkanının olduğu ancak, işin beklentisinin düşük olduğu işler düşük gerilimli işlerdir. Kişinin karar alma imkanının olmadığı ancak işin beklentisinin yüksek olduğu işler yüksek gerilimli işlerdir.²

İşte Karar Özgürlüğü	İşin Beklentisi	
	Düşük	Yüksek
Düşük	"Pasif" İş	"Yüksek Gerilimli" İş
Yüksek	"Düşük Gerilimli" İş	"Aktif" İş

Şekil 2: Karasek' in İş Gerilim Modeli

Kaynak: C. I. Yavuz, 'Ergonomi ve İşin Psiko-Sosyal Yönü' akt: A.Keser, Çalışma Psikolojisi, 2011, s.106

¹Keser, s.111

²Keser, ss.106-107

Karasek'in görüşlerine katılmamak mümkün değildir. Kişilerin çalıştıkları kurumlarda işi yaptıkça, iş çözüm becerileri, bilgileri ve tecrübeleri artacaktır. Dolayısıyla işini yaparken tecrübeleri yansıtabilme anlamında karar alması işin niteliği ne kadar zor olursa olsun kişinin çözüm aşamalarına dahil olması yeni yetenekler kazanmasına katkı sunacak, aynı zamanda iş tatminini arttıracaktır. Özellikle de McClland'ın Başarı Teorisi'nde söz ettiği başarıya ve uzmanlık beklentisi olan insanlar için bu kaçınılmaz bir beklentidir. Kendini geliştirme gayreti olan insanlar için deneyim arttıkça, deneyimin işe yansıtılması ihtiyacı artacaktır. Bu beklentideki, deneyimli çalışanların, bilhassa iş belirsizliğinin olduğu çalışma ortamlarında işini yaparken kararlara dahil olamaması işten ayrılmalara varan sonuçlara götürebilecektir.

Kararlara katılmanın öneminin yanı sıra, çalışmada bağımsızlık kavramının, çalışanlarda sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmeyeceği, böyle bir uygulamada örgütsel yapı varlığından ve otoriteden söz etmenin mümkün olmayacağı, günümüz teknoloji dünyasında çalışanlara karar özgürlüğü vermenin çok da kolay olmayacağından da bahsedilmektedir.¹ Bu konuda söylenebilir ki, kararlar konusunda kurumlar kendi çizdikleri sınırlar dahilinde çalışanları, deneyim, tecrübe ve iş tanımı kapsamında serbest bırakmalı, kararlara katılabilecekleri alanlar oluşturmalıdır.

4.2.7. Öneri Sistemleri

Günümüzde Kurumlar için rekabet üstünlüğü, verimlilik, kalite konuları nedeniyle çalışanların bilgi ve yeteneklerinin işletmeye kazandırılması önemlidir. Bu, motivasyonu arttıran bir unsurdur. Kurum çalışanları, çalıştıkları kurumun parçası olmak istemekte, kendilerini ve çalışma biçimlerini etkileyen karar alma süreçlerine dahil olmak istemektedirler. Bu nedenle çalışanları karar süreçlerine dahil etmenin en önemli yolu öneri sistemleridir. Öneri sistemi kurum iş biçimlerini geliştiren, çalışan fikirlerinin toplanıp, değerlendirildiği, gerekli olanların uygulamaya alındığı sistemlerdir. Bir kurumda "iş en iyi yapan bilir" görüşünün hayada geçmesidir. Çünkü çalışan, işini en iyi bilen ve uygulayan olması nedeniyle iş süreçlerinin iyileştirilmesi için en iyi öneriyi getirecek kişidir. Bu sistemle, kurumun tüm iş kanallarında; ürün- süreç geliştirme, kalite, verimlilik, maliyet, önleyici aksiyonlar gibi konularda yarar sağlamak mümkün olduğu

¹B.Toker, Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Ekileri- İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2006, s.127

gibi, çalışanların kendini gösterme, geliştirme, fırsat eşitliği, takım ruhu gibi konularında da avantaj sağlayacaktır.¹ Öneri sistemleri hem kurumu hem de çalışanı geliştirecektir.

Öneri sistemleri çalışanın, kurum yönetiminin tüm kademelerinde var olmasını sağlar. İş yapan kişiler olmaları nedeniyle, öngörülü çalışanların yetenekleri gelişir. Çalışanların fikirleri görmezden gelinmemelidir. Kurumlarda herkesin görüşlerini sunabilecekleri öneri süreçleri belirlenmelidir. İş hayatındaki tecrübelerimize göre, bu süreçlerin yönetiminde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Değerlendirme yapılacak kanallar belirlenmelidir; elektronik ortamda, konuya göre direkt ilgili ekip veya departmana gönderilmesi şeklinde olabileceği gibi yemekhane, dinlenme odası gibi ortak kullanım alanlarında önceden hazırlanmış formların iletilebileceği öneri kutularıyla da olabilecektir. Bu formlarda konu, ilgili ekip ve öneri bilgileri yer almalıdır.
- Sunulan fikirler, en hızlı şekilde değerlendirmeye alınmalıdır.
- Sınıflandırma yapılmalıdır; neyin öneri olduğu, olmadığı, önem derecesi belirlenmelidir.
- Değerlendirme aşaması; öneri sahibinin ilgili departmana iletmesi sonrası konuyla ilgili uzman, yetki durumuna göre yönetici, birden fazla ekiple ilgili ise, ilgili uzmanlar tarafından ilgili ekiplerle münazara edilmesi sağlanmalıdır.
- Ödül sistemleri; önerinin kabul edilmesi sonrası önem ve kuruma sunulan katkı durumlarına göre ödül sistemlerinin belirlenmesi, ödülün hakkaniyetli ve özendirici olması, yine önem durumuna göre kurumda duyurulması gerekmektedir.

4.2.8. Sosyal Faaliyetler

Kişiler kurum içerisinde resmi ve resmi olmayan birçok grup içerisinde olacaklardır. Kişilerin bir grupta olmalarına neden olan birçok etken vardır. Bunlar, kendini tanımlama, ait olma ve kendini gerçekleştirme gibi etkenlerdir.² Tüm günün çalışma arkadaşlarıyla geçiren birey, sosyalleşme ihtiyacını aynı kişilerle giderme ihtiyacı içerisinde olacaktır. Kurumlar aidiyet duygusunu arttırmak için, çalışanlar arasındaki etkileşim ve dayanışmayı arttırmak üzerine çalışmalıdırlar.

¹.....<http://www.sgmd.org.tr/ebru-simsek-makaleleri/1063-oener-sstemler>, (03.03.2018)

²İ.Bakan, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s.185

Çalışanların sadece fiziksek olarak değil, ruhlarının da kuruma katılması isteniyorsa, iş yerinin çalışılan bir yer olmaktan çıkarılıp, yaşanılan bir alan haline verilmesi gerekir. Haftada 45 saat çalışan bireylerin sadece zihin ve beden emeklerine odaklanması, çalışanların işe gelirken ruhlarını ve kalplerini dışarıda bırakması anlamındadır. Bu durum korku, çatışma hali ve iletişimsizliğe sebebiyet vermektedir. Bu koşullarda çalışan insanlar için, iş yeri bir zorunluluktur ve yaşam biçimi değildir. Kurumlar, çalışanların iş yerini, emekleri sattıkları bir alan olarak değil, hayatlarını sürdürdükleri, severek kendini adadıkları bir alan haline getirmelidirler. Bu da çalışanların birlikte yapacakları etkinliklerle mümkündür. İnsanların bir araya gelmeleri; grup aidiyeti oluşturulması, ortak bir dil geliştirmeleri, departman ve grup aidiyetlerini aşmaları, kurum içi iletişim ağlarını büyütme ve geliştirme açısından önemlidir.¹ Bu etkenler çalışanlar arasında dayanışmayı arttıracak ve pekiştirecektir.

Kurumsal etkinliklere tüm çalışanların katılımı teşvik edilmeli ve mümkün olabildiğince aileleri de dahil edilmelidir. Yapılabilecek etkinlikler; kurum içi spor, sanat, hobi kulüpleri, fotoğrafçılık atölyeleri, yılda birkaç kez düzenlenen eğlenceler, yılbaşı, doğum günü partileri, toplu tiyatro, konser biletlerinin çalışanlara dağıtılması, piknik organizasyonları, günü birlik ya da hafta sonu gezi turları, kurum içerisinde yemek organizasyonları gibi etkinliklerdir.

Çalışanların bir arada zaman geçirmeleri, iletişim kurmaları, birbirlerini yakından tanıyarak, etkileşimde olmaları sağlayacak, kurum aidiyet duygularını arttıracaktır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlardan zaman zaman ayrılma isteği duysalar da kendilerini mutlu kılan arkadaş ilişkilerinden kopmamak için bu düşüncelerinden vazgeçeceklerdir. O nedenle kurumların gözden kaçırmamaları gereken önemli bir unsurdur.

4.3. Örgütsel Yönetsel Araçlar

4.3.1. Yükselme Olanakları

Çalışanlar çalıştıkları kurumlarda, yükselme fırsatları da edinmek isterler. Çünkü insanlar iş yerlerinde yaptıkları işi iyice öğrenip, tecrübeleri arttıkça, iş kendileri için kolay gelecek ve bulundukları pozisyonda yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını

¹.....;https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-yerinde-sosyal-etkinlikler-i%CC%87smail-orhan-s%C3%B6nmez, (05.03.2018)

yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha geniş bir yetkiyle birlikte, daha üst bir pozisyona geçmeyi isteyeceklerdir. Bu beklenti içerisindeki çalışanların yükselme olanakları azaldığında çalışma istekleri ve performansları azalacaktır. O nedenle çalışanlar için yükselme imkanları motive edici unsurlardandır.¹ Kurumlar bu ihtiyacı karşılayacak çareler geliştirmelidirler.

Kariyer olanakları konusunda Lemons ve Jones ise, terfi kararlarında süreçsel adaletin temsil edilmesinin çalışanları tatmin edeceklerine değinmektedirler.² Uzun süre aynı şirkette aynı görevde bulunan kişiler yaptıkları işi en iyi şekilde yapmayı öğrenecek, yapılan işin yetki ve kapasitesi, bir süre sonra kendileri için yetersiz olacaktır. İşini öğrenen kişi hem kendini geliştirme hem de maddi olanaklarının iyileştirilmesi amacıyla yükselme anlamında terfi bekleyecektir. Şirketler çalışanlarının bu beklentilerini karşılayacak düzenlemeler belirlemeli ve çalışanlarına sunmalıdırlar.

Kariyer fırsatı verilirken, iş tecrübelerimizde görülmüştür ki, kurumlar hakkaniyetli davranmak durumundadırlar. İş yerinde yeni oluşan pozisyon için, eğitim, tecrübe, yetenek, kişisel uygunluk ve performans kriterleri belirlenerek, buna uygun tüm çalışanlara fırsat verilmelidir. Yani bir şirketin sadece kariyer imkanı sunması değil, o imkanın gerekli özellikteki tüm çalışanlara sunulması motivasyon kaynağı olacaktır. Bu bağlamda kariyer fırsatının adil ve şeffaf olması ve çalışanların güveni için yapılabilecekler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Kurum içi iş imkanları, kurum içi iş ilanlarıyla herkese duyurulmalı,
- Tercih edilen işe uygun eğitim kriteri ve tercih koşulları belirtilmeli,
- Herkesin eşit olduğu, aynı değerlendirmelerden geçtiği aşamaların ardından ilgili pozisyon yöneticileri ve insan kaynakları çalışanları tarafından seçim yapılmalı,
- Değerlendirme aşamalarının ardından elenen kişilere uygun dille yazılı bilgi verilmeli, sözlü geri bildirim isteyenler için en kısa sürede yanıt verilmesi planlanmalı,
- Değerlendirme aşamalarının ardından, seçilen kişilerin, hangi değerlendirmelerden geçtiği bilgileri de paylaşılarak iş ilanı yönteminde olduğu gibi kuruma duyurulmalıdır.

¹Eren, 2011, s.549

²Bakan, s.146

4.3.2. Amaç Birliği

Kurumdaki her bölümün ortak amaçları, gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmelidir. Başka bir deyişle bir bütün olarak organizasyon ve organizasyonun tüm kademeleri açık ve net şekillerde tespit edilmiş bir amaca sahip olmalıdırlar. Önce kurumun temel amacı belirlenmeli, tüm departman ve bölümlerin amaçları birbirine bağımlı şekilde düzenlenmelidir.¹ Kurumların örgüt bilinci ve dolayısıyla biz bilincinin oluşması için kurumun tüm katmanlarındaki ortak amaçlar belirlenmeli ve oluşturulan gaye ile ortak hareket edilmelidir.

Örgütün başarısı için örgüt amaçlarıyla çalışan amaçlarının aynı yönde olması gerekmektedir. Kurumlar çalışanlara uyumluluk gösterebilecekleri makul hedefler belirleyerek, hedeflere ulaşan çalışanları ödüllendirdiklerinde daha verimli bir çalışma ortamı oluşturabilirler. Örgütler kendi amaçlarıyla uyumlu kişilik ve özelliklerindeki çalışanları kazanmaya çalışmalıdırlar. Aynı zamanda değişen iş koşullarına, ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek zenginlikte çalışan havuzuna sahip olmalıdırlar. Günümüz rekabet koşullarında yeni fırsatlar oluşabileceği gibi, Şirketlerin küçülmesi yoluna da gidilebilir. Yaşanan tüm değişiklik süreçlerinde gerçekçi amaçlar belirlemek çalışanların uyumunu kolaylaştıracaktır.² Böyle zamanlarda işi kaybetme riski olan çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirmek hiç kolay olmayacaktır.

Kurumlar Şirketin tüm kademelerinde uygulanabilir ortak hedefler belirlemeli, bu hedefleri değişen koşullara göre düzenlemelidirler. Hedeflerin uygulanabilir olması için kurumlara alınan çalışanların, kurum kültürüne ve amaçlarına uygun kişilerden seçilmesine dikkat edilmelidir. Şirketlerin zor dönemlerinde de objektif ve adil olunmaya çalışılmalıdır.

4.3.3. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçların karşılanması kadar, şikayetlerin değerlendirilmesi de motivasyon kaynaklarından biridir. Yerinde bir cezalandırma ve mükafatlandırma için adil bir disiplin sistemi gereklidir. Bu durum eşitlikçi bir yaklaşım gerektirdiği için çalışanların görevlerine ilgisini arttıran bir unsur olacaktır. Çalışanların memnun olmadıkları

¹M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009, s.84

²Keser, s.83

durumlar için, şikayetlerini ulaştırabilecekleri olanaklar oluşturulmalı, şikayetler titizlikle değerlendirilerek en kısa sürede çözümleyici önlemler alınmalıdır. Yöneticiler çalışanların çıkarlarını korumaya özen göstermelidirler. Çalışan çıkarları, çalışma koşulları, adil kariyer olanakları, ücretler vb. çalışma alanlarıyla ilgili olabilir. Bununla birlikte ödüllendirme de hak eden çalışan geciktirmeden tüm çalışma arkadaşlarının arasında, kimseye özel bir iltimas yapmadan yapılmalıdır. Taktir içten ve samimi olmalıdır. Bir grup başarısı söz konusuysa grubun tamamı ödüllendirilmelidir.

Haklı ve sürekli bir disiplin sistemi cezalandırmayı da gerektirir. Cezalandırma yöntemi, yapılan hatalı duruma, kişinin daha önceki tutumlarına, kişiliğine göre belirlenmelidir. Yaşanılan durumun tekrar etmemesi amaçlanarak, çalışan rencide edilmeden, cezanın amacı belirtilerek güven duygusu yaratılmalıdır. Adil bir disiplin sistemi oluşturmak çalışanın şevkini kırmayacağı gibi iş birliği ve istekliliği arttıracaktır.¹ Cezalandırma yöntemleri de tıpkı ödüller gibi, çok yönlü düşünülerek, objektif ve adil olmalıdır.

Motive edici unsurlardan biri de kurumların adaletli ve disiplinli bir sistem oluşturmalarıdır. Şirketlerin ödül ve ceza sistemleri oluşturulmalı, sistemler oluşturulurken eşitlikçi, objektif, adil olunmalıdır. Ceza sistemlerinde çalışanlara hangi davranışı karşısında nasıl bir yaptırım uygulanacağına yönelik etik değerler önceden bildirilmelidir. Çalışan hangi davranışı sonrası hangi tutumla karşılaşacağını bilmelidir. Cezalandırma yönteminde şirket, müşteri özel sırları ya da üçüncü kişilerin hukuki, insanı haklarının ihlali gibi durumların işten çıkarılma önlemleri olabileceği gibi, düzeltilebilir durumlar için de, yaşanan durumun tekrarlanmamasına yönelik yapıcı, çalışanı kazananak yöntemler olarak belirlenebilmektedir. Bu şekilde hem müşterilerin hem de çalışanların hakları korunarak, çalışanların güveni temin edilerek, iş birliğinin oluşması sağlanabilecektir. Değerlendirme yapılırken yaşanan durumun verdiği zarar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir GSM operatöründe çalışan kişinin müşterisinin ya da bir çalışma arkadaşının görüşme detaylarını üçüncü bir kişiyle paylaşması 6698 nolu kişisel verilerin korunması kanuna aykırı olacaktır.² Bu kapsamda gereğinin yapılması gerekecektir. Çalışanların da

¹Eren 2011, ss.554-555

².....;http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.6698&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=6698&Tur=1&Tertip=5&No=6698, (13.03.2018)

kurum içerisinde beklentilerini, şikayetlerini ve memnuniyetsizliklerini iletebilecekleri platformlar oluşturularak, çalışanların sorunlarının çözülmesi amacıyla en hızlı şekilde ve titizlikle hareket edilmesi kuruma olan güven ve bağlılığı etkileyecektir.

4.3.4. Fiziksel Çalışma Şartları

Çalışanların çalıştığı ortamın fiziksel şartlarının en iyi şekilde düzenlenmesi gerekir. İyi aydınlatma, ısıtma, gerekli araçların temin edilmesi, müzik, çalışanların istekliliğini arttıran unsurlardandır.¹ Tüm gününü iş yerinde geçiren bireyin iş yerindeki fiziksel koşulları, çalışma istekliliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyecektir. Çalışma alanının ne çok sıcak ne çok soğuk, ışıklandırmanın yeterli düzeyde olması, çalışma alanının temizliği, gürültü durumuna, havalandırmasına özen gösterilmelidir. Belirtilen durumlar aynı zamanda çalışanların sağlık durumunun korunması için de gerekli olacaktır. Kurumlarda özellikle mavi yaka çalışanlara yönelik üretim alanlarında iş güvenliği sağlamak amacıyla gerekli araçlarının temin edilmesi, risk unsurlarının ortadan kaldırılması, işlerin aksamamasını ve çalışanların güvenli çalışmalarını sağlayacaktır.

Fiziksel şartlara bir diğer örnek de çalışma alanların renklendirmesi olarak düşünülebilir. Renklerin insan psikolojisi üzerindeki etkisine dair birçok çalışma yapılmakta olup, bu gaye ile görsel iletişim alanlarında renklerin çokça kullanıldığını biliyoruz. Nitekim konuyla ilgili yayımlanan bir araştırmada da renklerin insan psikolojisi üzerindeki etkileri incelenmiş; renklerin, söze gerek kalmaksızın duyguları aktaran yönüne, insan psikolojisi, kültürlerdeki ve iletişimdeki etkilerine değinilerek, renk seçiminin önemi vurgulanmıştır.² Dolayısıyla çalışma alanlarının enerjik, huzur veren, canlılık yaratan renklerden seçilmesi, çalışanların çalışma verimliliği, istekliliğini etkileyen unsurlardan olacaktır.

¹Toker, s.143

².....;http://kefad2.ahievran.edu.tr/archieve/pdfiler/Cilt15Sayi3/JKEF_15_3_2014_69-85.pdf, (15.03.2018)

5. MOTİVASYON SÜRECİ VE OLUŞUMU

Motivasyonun, için içsel ve dışsal faktörleri vardır. Kişinin kendi hedefleriyle ilgili olan, kendi içinden gelen isteklilik hali içseldir. Dışsal motivasyon ise dışarıdan, farklı kanallardan gelen, negatif ve pozitif etkiler yaratabilen, belirli davranış olasılığını arttıran kaynaklardır.¹ Motivasyon kavramı en genel açıklama ile istekliliktir. Özel hayatta ya da iş dünyasında yapılan işi yapma istekliliği ve düzeyini ifade eder.

Literatürde çalışanların istekliliğini arttırmak üzere birçok unsur ve motivasyon kaynağı belirlenmiştir. İnsanların ihtiyaçlarını belirtilerek, bu ihtiyaçların karşılanma gereksinimleri anlatılmıştır. Fiziksel motivasyon kaynakları, yeme içme, barınma gibi ihtiyaçların karşılanması gerekliliğinden bahsederken, psikolojik motivasyon kişinin iç dünyasıyla, karakteri ile ilgili beklentilerden bahsetmektedir. Sosyal motivasyon ise, sosyal varlık olan insanın iletişim kurma, sosyalleşme ihtiyaçlarından bahsetmektedir.

İnsanlar satın alma gücü elde etmek için çalışırlar. Yapılan işin karşılığı olarak da belirli bir ücret alırlar. Ancak insan çalışan bir makine değildir. Gününün üçte ikisini geçirdiği kurumda sadece ücretle tatmin edilebilmesi mümkün olmayacağı için verimliliğini arttırmak ve verimlilikte sürekliliğini sağlamak için diğer ihtiyaçların karşılanması noktasında da kurumlar elden gelen gayreti göstermelidirler.

Motivasyon konusu oldukça güncel bir konudur. Literatürde her ne kadar açıklanmış olsa da her an güncel bir etkenden bahsetmek mümkündür. Son yüz yılların kültürel mitleri son on yıldaki akıllı telefon teknolojisiyle tamamen değişmiştir. Akıllı telefonlar ve uygulamalarla iletişimde yepyeni bir döneme geçilmiş. Artık dünyanın bir diğer ucundaki gelişmelerden kolaylıkla haberdar olunması mümkün olmuştur. Böylesine bir iletişim çağında insanları sadece maaşlarıyla elde tutmak, verimliliğini sağlamak mümkün olmayacağı gibi, aşırı baskıcı, tepeden yönetimlerle bunu başarmak mümkün değildir. Günümüz insanına, çok yönlü, yaratıcı ve çalışanı mümkün olduğunca kazanabilmeye yönelik uygulamalarla, ulaşmak mümkün olacaktır. Kurumlar çağın kültürel dinamiklerini iyi analiz etmeli ve kurum kültürünü, insan kaynağı yönetimlerini buna göre belirlemelidirler.

¹.....;http://www.antrenmandunyasi.com/kullanici_dosyalari/File/sporpsikolojisi/spordamotivasyon/%C4%B0%C3%87SEL%20VE%20DI%C5%9ESAL%20MOT%C4%B0VASYON.htm, (16.03.2018)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLGUSUNUN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ ÖNEMİ

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI, ÖNEMİ ve BENZERİ KAVRAMLAR

1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Değerlendirilmesi

Örgüt, Türk Dil Kurumu(TDK)'na göre “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır.¹ Örgüt kavramı, en genel algı ile ortak amaçları yerine getirmek üzerine bir araya gelmiş kişiler veya kurumların, bu amaçların yerine getirilmesi için belirlenen görev ve davranış biçimlerine göre hareket etmeleri olarak ifade edilebilmektedir.

Bağlılık, TDK'na göre bağlı olma durumu, bunun yanı sıra, sevgi ve saygı ile duyulan içten yakınlık olarak ifade edilmektedir. Bir kavram olarak bağlılık, toplum hissinin var olduğu her yerde var olup, toplumsal iç güdünün duygusal bir ifade biçimidir. Aynı zamanda sadık olma durumunu ifade etmektedir.² İnsanların ülkesine, çalıştığı kuruma, görevine, ailesine, içinde yaşadığı topluma aidiyet duyması ve aidiyet duyulan değerlerin, menfaatleri doğrultusunda çaba harcanması olarak nitelendirilebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık, içinde bulunan kuruma sadakatle bağlı olma durumu, kurumun amaçlarını içselleştirme, kurum kararlarına inanarak ya da çeşitli beklentilerle uyum sağlama, kurumun çıkarları ve hedefleri doğrultusunda hareket edilmesidir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının çalışanların işyeri ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda hemfikirler. Bağlılık düzeyi örgütün çalışan üzerindeki etkisine göre değişmektedir. Araştırmacılar çalışanları örgüte bağlayan psikolojik durumu da ifade eden örgütsel bağlılık kavramı tanımı ile ilgili farklı görüşler

¹;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b91338f3ee519.30997679, (06.09.2018)

² A. Saldamlı, İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara, 2009, s.7

ileri sürmektedirler.¹ Örgütsel Bağlılık, kurumla duygusal ve amaca yönelik bağ kurulmasıdır.

Değişen dünya koşulları, küreselleşme, uluslararası rekabet, değişen kültürel dinamiklerle birlikte değişen müşteri davranışları kurumların hizmet, çalışma biçimlerini etkilemekte ve insan kaynaklarının önemini arttırmaktadır. Örgütlerin devamlılıklarını sürdürmek, büyümek için çalışanların kurumlarına sadakat göstermeleri, kurum amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bu amaçlara ulaşılması için gayret göstermeleri ve kurumda devamlılıklarını sağlamak gerekmektedir. Bu anlamda Örgütsel Bağlılık kurumlar için her geçen gün önemi artan bir kavram olmaya devam etmektedir. Çalışanlar çalıştıkları örgüte ne kadar bağlıysa, kurum da o kadar güçlüdür.

Örgütsel bağlılığa yönelik literatürdeki tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Kanter tarafından 1968 yılında belirtildiğine göre, bireyin duygusal varlığının bir gruba bağlanması. Maliyet anlamında ise örgütte devam etme kazancı ve örgütten ayrılmanın maliyetidir.
- Sheldon tarafından 1971 yılında belirtildiğine göre, kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir durum ya da örgüte yönelmesidir.
- Hall Schneider, Nyren tarafından 1970 yılında belirtildiğine göre, örgütün ve bireyin amaçlarını bütünleştiren süreçler olarak belirtmişlerdir.
- Mowday, Porter, Steers tarafından 1982 yılında belirtildiğine göre, bireyin kendisini örgütle tanımlaması ve örgütün meselelerini içselleştirmesidir.
- Becker tarafından 1960 yılında belirtildiğine göre, kişi birbirinden bağımsız çıkarlarını tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık sağlanır.
- Hrebiniak, Alutto tarafından 1972 yılında belirtildiğine göre, bireysel çizginin zaman içerisinde örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin sonucunda ortaya çıkan yapısal bir olgu olduğunu ileri sürmüşlerdir.
- Wiener, Gencman tarafından 1977 yılında belirtildiğine göre, bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır.
- Wiener aynı zamanda, 1982 yılında, örgütsel hedeflere uygun hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olduğunu belirtmiştir.

¹ H.Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Ankara, 2016,s.8

- Marsh, Mannari, 1977 yılında belirttiklerine göre, bağlılığı içindeki çalışan, yıllar içinde şirketin kendisine de derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğine bakmaksızın, şirkette kalmanın ve devam etmenin ahlaki bakımdan daha doğru olduğuna inanmaktadırlar. ¹

Bu tanımlardan yola çıkarak, örgütsel bağlılıkla ilgili aşağıdaki ortak unsurlardan bahsedebiliriz:

- Örgütün hedeflerine ve değerlerini benimsemek,
- Örgütün hedeflerini gerçekleştirme çabası,
- Örgütün iyi ve kötü zamanlarında örgütte devam etme istekliliğidir.

Bir kurum gerek maddi kaynaklar gerekse teknolojik kaynaklar olarak çok iyi konumda olabilir. Ancak söz konusu kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanılabileceği, insan kaynağından yoksunsa bu önemli bir sorundur. Daha kötüsü ise, işletmenin kalifiye ancak, yeterince motive edilememiş bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık göstermeyen çalışanlarının olmasıdır. Kendisini çalıştığı örgütün değerli bir parçası olarak algılayan ve örgütsel hedefleri gerçekleştirerek, kişisel amaçlarına da ulaşabileceğine inanan bir çalışan kıt kaynakları en verimli ve etkin şekilde kullanarak örgütün hedeflerine ulaşması çabasında olacaktır.² Nitelikli ve motive olmuş iş gücünün, verimliliği, performansı, iş tatminini, iş gücü devri ve iş yapış şekillerini etkilemesinin bilincine varılmasıyla birlikte, konu çok yönlü olarak irdelenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji alanlarında ele alınmış ve farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Bağlılık yeni bir konu olmamakla birlikte, 1950’li yıllardan itibaren araştırmacıların üzerinde birçok çalışma yaptıkları bir konudur. İlk olarak, 1956’da Whyte konuyu incelemiş, 1974 yılında ise Porter’ın ‘‘Örgüte Bağlılık Ölçeği’’ ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalarla birlikte akademik anlamda günümüze değin birçok araştırma yapılmış, bu araştırmalarda örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve bağlılığın sonuçları incelenmiştir. Hali hazırda örgütsel bağlılık konusu hem araştırmacılar hem de bu araştırmaların uygulayıcıları tarafından önemini

¹J.P.Meyer-N.J.Allen,Commitment in the Workplace Theory Research and Application,Thousand Oaks,CA,Sage Publications, 1997, s.12 akt: E.Ş.Doğan Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, 2013, s.67

² Güney, s.234

korumaktadır.¹ Son yıllarda en çok gündeme gelen konulardan biri de çalışan kurumların kişiye iş, yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı sunması, düzenli maaş, belirli yaşam standardı, sosyal haklar, arkadaş çevresi sunması gibi imkanlarla, kişilerin kurumlarıyla özdeşleştikleri kendilerini kurumlarıyla ifade ettikleri ve tüm bu etkenlerin çalışanların çalıştıkları örgütlere alışkanlıkla birlikte, bağlılık duygusunu geliştirdiği vurgusudur.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Şirketlerin sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanmaları ve karlılıklarını sürdürebilme gereklilikleri insan faktörünü ön plana çıkarmaktadır. İnsan faktörünün ön plana çıkması örgütleri insan odaklılığa yönlendirmektedir. Literatürde örgüte bağlı çalışanların örgütün menfaatleri doğrultusunda çalışacağı ve örgüte başarı katacakları yaygın bir görüştür. Bu durum örgütsel bağlılık çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

Şirketlerin tek başına nitelikli çalışanları bünyelerinde bulundurmaları yeterli değildir. Bu çalışanların devamlılıklarını sağlamak en verimli şekilde çalışmalarını, devamsızlıklarını, işten ayrılmalarını önlemek, nitelikli çalışanları kuruma çekmek için örgütsel bağlılıklarının olması gerekmektedir. Herhangi bir kurumun yıllar içerisinde eğitimlerle, iş desteğiyle, yetiştirdiği, belirli uzmanlık kazanmış çalışanın işten ayrılması, maliyetli olacaktır.

Örgütsel Bağlılığı önemli kılan etkenler çeşitlidir. Bunları çalışanlar üzerindeki etkilerine göre aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşten ayrılma, devamsızlık, kendini geri çekme ve farklı iş arayışlarına girme,
- İş motivasyonu, iş doyumunu, moral ve işe sarılma,
- Yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler nedeniyle,
- İnisiyatif kullanabilme imkânı, çalışanın görevine ve görev tanımına göre şekillenmektedir.²

¹ Bakan, s.41

² Saldamlı, s.27

Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha verimli oldukları, iş arkadaşlarıyla daha uyumlu oldukları, kurumun gelişimine katkı sundukları, keyifle ve istekle çalıştıkları, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha faydalı oldukları görülmektedir. Bu nedenle konuya gereken hassasiyetin gösterilmesi kurumun menfaatine olacaktır.

1970’li yıllar itibariyle kurumlarda stratejik değişikliğe gidilmiş. Üretim ve kalite birlikte ele alınmıştır. İşletmelerdeki tüm yetki hiyerarşisi tüm departmanlara dağıtılmış, yöneticilerin kontrol alanı genişletilmeye, yeni kariyer imkanları oluşturulmaya başlanmıştır. Bütün bunlar örgütsel bağlılık gözetilerek oluşturulmuştur. Martin ve Nicholls’ın 1987 yılında belirttikleri görüşlerine göre, işletmelerin yönetiminde çalışanlara güven duyulduğu, departmanların kendi kendilerini yönetme sorumlulukları, kendi görev dağılımlarını belirleme ve iş yapış biçimlerinde özgürleştirildikleri ve bunların devrim niteliğinde gelişmeler olduklarını belirtmişlerdir. Bir yanda bu gelişmeler yaşanırken diğer tarafta yapılan araştırmalarda çalışanların %73’ünün mevcut çalışma kapasitesinin çok daha üzerinde performans gösterebileceklerini belirten çalışmalar yapmışlardır. İnsan kaynağına önem vermeyen firmaların, kapasitelerini tam olarak kullanamadıkları, ürün, süreç ve verimlilikte insan kaynağının etkilerini göremedikleri bu nedenlerle rekabete giremedikleri, yeni pazarlara girememeleri nedeniyle büyüyemediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın aşağıdaki maddeleri içerdiklerini belirtmişlerdir.

- Bireyin tüm zamanını yararlı kullanması,
- Kişisel gelişime önem verilmesi,
- Detaylara önem verilmesi işe ekstra özen gösterilmesi
- Değişime açık olunması,
- Geliştirici önerilere açık olunmasıdır.¹

Günümüzde tüm kurumlar iyi üniversitelerin iyi öğrencilerini bünyelerine katabilir. Teknolojik donanımını arttırabilirler. Ancak donanımlı insan gücünün etkin olabilmesi için çalışılan örgüte manevi yakınlığın olması gerekmektedir. Çalışmanın karşılığı her ne kadar para da olsa, çalışılan kurumla bağ kurmak, kurumdaki insan ilişkilerini güçlendirmektedir. Bu duyguyla çalışanlar sadece görev bilinciyle değil, sahiplenme duygusuyla harekete geçebilirler.

¹ Bakan, s.39-42

İstekliliğin azaldığı, beklentilerin karşılanmadığı, sadece para kazanma ihtiyacı ile çalışılan kurumlarda kişiler kendi içlerinde çatışma yaşayacaklardır. Bu kurumlarda işe gitmeme, farklı iş arama oranları artacaktır. İş istekliliğinin azalması ekiplerde insan ilişkilerini de olumsuz etkileyecektir. Ekipte çalışma istekliliği, verimliliği azalan, işi kaytaran çalışan, diğer ekip arkadaşlarının da tepkisini çekecektir. Farklı iş arayışında olan çalışan, bulunduğu ortama manevi katkı sunmaktan kaçınacaktır. Ekipler içerisindeki uyumsuzluk, isteksizlik departmanları, departmanlar arasındaki huzursuzluk da örgütün tamamını etkileyecektir.

Günümüz rekabet koşullarında kurumların küresel piyasada var olabilmeleri, tutunabilmeleri ve sürdürülebilir olmaları, mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesi, yeni ürün ve hizmetlerle büyüyebilme olanakları çalışanların üstün gayretiyle mümkündür. Çalışanların gayret ve çabaları üstün verimlilikleri için Örgütsel Bağlılık gereklidir. Bununla birlikte çalışanların da bireysel başarıları, kariyer gelişimleri için çalışılan kuruma ve başarısına ihtiyacı vardır. Sadece kurum için değil, bireyin başarısı için de örgüt bağlılığı gereklidir. Başarısını, kurumun başarısı ile ilişkilendiren kişiler, kişisel gelişimine gayret edecek, işini sahiplenerek, geliştirilmesi gereken alanlarda katkı sunacak, standardın dışına çıkabileceklerdir.

Şirketlerin mevcut koşulların devamlılığı, büyüme çabalarıyla birlikte aynı zamanda küçülme riskleri de vardır. Böyle zamanlarda maliyet odaklılık artmakta, çalışanlar için işten çıkarılma riskleri oluşmaktadır. Günümüz koşullarında bu durum çalışanların kendilerine sürekli yeni bir alternatif oluşturma çabalarına neden olmaktadır. Kurumlar için bu kapsamda örgütsel bağlılık etkisi zorlaşmaktadır. Uzun yıllar emek verilmiş, uzmanlaştırılmış çalışanın kaybedilmesi riski ise bir diğer maliyet konusudur.

Örgütler, işlerinin bir kısmını dışarıdan sürdürseler de belirli sayıda personel bulundurmak zorundadırlar. Örgütler küçüldükçe ve görevler esnedikçe içeride kalan çalışanların önemi de artmaktadır. Küçülme yaşandığında kalan çalışanlar birçok farklı görevi yerine getirmek ve sürekli değişim sürecine ayak uydurmak zorunda kalırlar. Bu durumda kurumlar, çalışanlarının uzmanlık ve öz yeteneklerine odaklanırlar. Ayrıca yönetici kadrosunun daralması çalışanların daha fazla karar alma, sorumluluk almalarını sağlar. Bu durumda çalışanlara güvenmek için bağlılık gerekmektedir.¹ Kurumlar ancak

¹ Doğan, s.68

güven duyabileceklerin kişilere işlerini emanet edebilirler. Bu noktada gereğini yerine getirmelidirler.

1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlar

1.3.3. Mesleki Bağlılık

Meslek kişinin hayatının idame ettirebilmesi için, tecrübe, deneyim ve eğitimle uzmanlaştığı, içerisinde toplumsal faydayı da içeren uğraşıdır. TDK'ya göre meslek, belli bir eğitimle kazanılan, sistemli bilgi ve beceri kazanmaya dayalı, insanlara yararlı mal, hizmet üretmek ve karşılığında para kazanmak amacıyla yapılan, kuralları belli olan iştir.¹ Birey mesleği ile hayatını idame ettirebilir. Gelir elde edebilir.

Bireyin hayatını idame ettirmesi için, önemli eğitim süreçlerinden geçerek, uzmanlaştığı faaliyetlerdir. Lee, Carswell ve Allen, bireylerin maddi kazanımları için yaptıkları çalışmaları olduğunu ifade eder. Meslekte başarı için maddi kazançların ötesinde derin bağlılık gerekmektedir. Mesleğin, kişinin yaşamında önemli bir yer edinmesi halinde, kişi o mesleğin değerlerini içselleştirir ve kendisi dışında gelişen belirsizlikler yerine, kendi kontrolünde olan mesleğine yatırım yapar ve kendi gelişimine katkı sunar.² Bu bağlılık olgusuna sahip kişi, mesleğini, çalıştığı kurumun dışında tutabilecektir.

Meslek odaklı kişiler mesleklerinde başarı için sürekli eğitim ile kendilerini sürekli geliştirir, seminer, kurslar, kitaplar, güncel makaleler ile gelişimlerine katkı sunarlar. Kendilerini meslekleriyle özdeşleştirirler. Meslekleri aynı zamanda toplumsal fayda, kendini gerçekleştirme anlamında da motivasyon kaynaklarıdır. Meslek, bir doktorun insanları iyileştirme, hayat kurtarma, bir avukat için toplumsal adalete katkı sunma değer ve amaçlarını gerçekleştirme fırsatı olarak görülebilir. Kişinin mesleği bu anlamda daha çok yaşam biçimini belirler. Kişinin hayat değerleri ile mesleği iç içe geçmiştir. Bu kişiler çalıştıkları örgütten ziyade mesleklerine bağlı olacaklardır.

Mesleğe bağlılık Greenhouse'un 1971 yılında göre kişinin mesleğini hayatında kıymetli olarak algılaması, Marrow ve Wirth'ın 1989 yılında belirttiğine göre, mesleğin

¹;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=MESLEK, (03.10.2018)

²;https://www.arsivden.com/mesleki-baglilik-tanimi/, (03.10.2018)

kişi için giderek daha kıymetli olması ve kişi ile özdeşleşmesi, Hall tarafında 1971 yılında, Blau tarafından 1985 yılında belirtildiğine göre, bireyin bağlandığı görevde en iyi olmak için sahip olduğu güdünün gücü olarak ifade edilmektedir. Örgüte ve mesleğe bağlılığı araştırmacılar iki farklı görüşle ele almışlardır. İlk görüştekiler mesleğe ve örgüte bağlılığın ters orantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşe sahip olanlar; mesleğe ve örgüte bağlılığı oluşturan değerlerin farklı ve uyumsuz olduğu, bu nedenle örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin mesleğe bağlılıklarının düşük olabileceği belirtilmektedirler. Ayrıca bazı örgütlerde mesleki bilgi ve deneyime gerekli önem verilmediğinden, birinin tercih edilmesi zorunluluğunun oluştuğu ifade edilmektedir. İkinci görüşe sahip olanlar ise; mesleki ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle uyumsuz kavramlar olmadığı, kişilerin her ikisine de sahip olabileceklerini ifade etmişlerdir. Ancak bazı durumlarda birinin düşük iken diğerinin yüksek düzeyde olabileceğini belirtmişlerdir. Tüm bunları belirttikten sonra, farklı değişkenlerin bağlılık türlerini farklı şekillerde etkileyeceğini belirtmek gerekmektedir. İşlerin değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, çalışanlara kariyer imkanlarının sunulmasında, mesleki standartların belirlenmesi ve uygulanması her iki bağlılık türünü olumlu besleyecektir.¹

Mesleğe bağlılık, işini geliştirme ve işi ile var olma, işe duyulan bağ iken örgütsel bağlılık ise, örgüte bağlı olma, örgüt çıkarlarını üstün görme ya da örgüt çıkarlarıyla kişisel çıkarların örtüşmesidir. Şirketlerde maliyet düşürme politikalarıyla dış bordrolu çalıştırma ve küçülme politikaları, çalışanların iş güvencesi riskinin oluşması, örgüt bağlılığını azaltırken, kişinin kendi donanımı, deneyimini, uzmanlığını gösterebildiği alan olan mesleği önem kazanmakta ve mesleki bağlılığı artmaktadır.

Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılığı azalttığı bir diğer etki ise, kişinin mesleğindeki gelişim için farklı kurumların iş yapış, iş geliştirme alanlarını görerek kendini geliştirme ihtiyacıdır. Kurumlarda her ekipte farklı bir hiyerarşi olabileceği gibi, aynı işin yapan farklı kurumların da farklı iş yapış biçimleri, farklı bakış açıları vardır. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan bir kişi için mesleğinin farklı yönlerini geliştirmek maksadı ile farklı kurumlarda çalışma istekliliği olabilecektir.

¹ Bakan, ss.14-16

Kurumlardaki maliyet odaklılık insan odağının önüne geçmeye başladığında kişi, işini kaybetme riski ve kariyer olanaklarının kısıtlanmasıyla yönetsel karmaşanın içerisine düşebilir. Bütün bunlar çalışanları farklı arayışlar içerisine itecek ve kişiler kendi donanımı ile ayakta durmaya çalışacaklardır. Bu noktada mesleki bağlılık bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzün iletişim olanakları içerisinde kişilerin mesleki bağlılıklarını toplumsal hayatın tüm alanlarında görebilmekteyiz. Twitter, İnstgram gibi tüm dünyada kabul gören, bir nevi kişisel pazarlama, PR hizmeti gören sosyalleşme uygulamalarında kişiler, iş amacıyla kullanmadıkları şahsi hesaplarını iş unvanları ile kullanabilmektedirler. Bu durum günümüz dünyasında mesleklerini şahsiyetlerinin parçası olarak görmelerine birer örnek olarak gösterilebilir.

1.3.2. İşe Bağlılık

Kişinin yaptığı işi benimsemesi, kendini işine adanması, yaptığı işi içselleştirmesi, kendisini işi ile ifade etmesi işe bağlılık olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığa yakın kavramlardan biridir. İş odaklılığı da ifa etmektedir. İş odaklı kişiler kendilerini yaptıkları işle ifade etmekte ve yansıtmaktadırlar.

Kişinin işiyle ilgili olumlu yanlarını içselleştirmesi, kişinin kimliği, değer yargıları ve tutumlarının işiyle özdeşleşmesi işe bağlılık kavramını oluşturmaktadır. İş görenler işine psikolojik olarak bağlıdırlar. İşiyle ilgili içsel motivasyona sahiptirler. Ramsey ve diğ. 1995 yılında, Blau ve Boal 1987 yılında, Saleh ve Hosek 1976 yılında işe bağlılık gösterenleri dört farklı kategoride değerlendirmişlerdir. Bunlar; İş hayatın merkezi olarak görme, işe aktif katılım, işi kendine saygının temeli olarak algılama ve kendini iş performansı ile tanımlamadır. Blau ve Boal, 1987 yılında ve Liou ve Bazemore, 1994 yılında işe bağlılık ve örgütsel bağlılığın birbirleriyle bağlantılı ancak farklı anlamlara sahip olduğunu söylemektedirler. İşe bağlılık bireyin işi ile özdeşleşmesi, işi ile duygusal bağ kurmasıdır. İş kişiye içsel gelişme olanağı sunar. Örgüte bağlılık ise bireyin bulunduğu kurumla özdeşleşmesi, örgütün amaç ve yararına yönelik çalışmasıdır. Bu anlamda bireyin işini daha iyi anlayarak daha iyi yapması için işe bağlılığı gereklidir.

Blau ve Boal 1989 yılında aynı zamanda çalışanları dört farklı kısımda incelemişlerdir. Bunlar aşağıda paragraflar halinde sıralanmıştır.¹

- İşe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı yüksek olanlar yani yıldızlar: iki bağlılık türü de yüksektir. İşten ayrılma oranları düşüktür. İşleri imajları için önemlidir. Yüksek düzeyde görev odaklılıkla çaba gösterirler, diğer çalışanlar için de örneklerdir.

- İşe bağlılığı yüksek, örgütsel bağlılığı düşük olanlar, yalnız kurtlar: yaptıkları iş önemli olmasına karşın, örgüt ya da örgütün amaçlarıyla özdeşleşmezler. Bu nedenle farklı bir kurumda iş olanağı oluşursa ayrılmaları kolay olacaktır. Uzmanlaştıkları görevlerine çok bağlıdır ancak ekipleriyle etkileşimleri düşüktür.

- İşe bağlılığı düşük, örgütsel bağlılığı yüksek olanlar, işbirlikçi yurttaşlar: yaptıkları işi kişisel olarak önemsemeseler de örgütlerine gönülden bağlıdır bu nedenle örgüt amaçlarını yerine getirmek amacıyla diğer çalışanlarla daha kolay etkileşime geçerler. Yalnız kurtlara göre işten ayrılma tercihleri daha düşüktür.

- İşe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı düşük olanlar, ilgisizler: her iki bağlılık düzeyi de düşük olan çalışanlardır. Kurumlarıyla çıkar ilişkileri vardır. Daha iyi imkanlara sahip iş olanağı bulduklarında kurumlarından ayrılma olasılıkları yüksektir.²

İşe bağlılık kavramı çalışanların yaptıkları işten beklentilerine, kişilik özelliklerine, medeni durum, yaş gibi demografik özelliklerine göre değişebilmektedir. Aynı zamanda ölçümlenebilmekle birlikte, çeşitli yöntemlerle geliştirilebilmektedir. Kişilerin işleri, yaşam standartlarını karşılıyorsa, kendini ifade etme, becerilerini ve tecrübelerini gösterme fırsatı sunuyorsa, bağlılık oranları da yüksek olacaktır.

İşe bağlılığı yüksek çalışanlar da tıpkı örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar gibi, iş motivasyonu yüksek olan çalışanlardır. Hastalık, ulaşım durumları vb. dışında işe gelmeme, farklı bir kurumda iş arayışına girme durumları, işe bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha düşük olacaktır. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerini yapmaktan keyif alırlar ve işlerini yapmayı sürdürmeyi niyet ederler. İşin eksik yanlarının

¹ A. Uygur, Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2015 ss.56-59

² Uygur, ss. 59-62

geliştirilmesi için çaba gösterirler. Gerekli olanaklar verildiğinde inisiyatif kullanır ve sorumluluk alırlar.

1.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Kişi, gününün ve hayatının büyük bir bölümünü iş yaşamında geçirmektedir. Dolayısıyla, işi birlikte yaptığı arkadaşlarıyla ailesinden çok zaman geçirmektedir. Bu durum arkadaşlarıyla paylaşımlarını arttırmakta, iş dışına taşan arkadaşlıklar ve dostluklar oluşmasına olanak sağlamaktadır. Kurumlarda zaman zaman arkadaşlık ilişkileri öncelikli tercih durumuna geçebilecektir.

Randall ve Cote, 1991 yılında birey örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona rehberlik ederek, ihtiyaçlarını karşılayarak, kuruma ilişkin tutumunda kalıcı etkiler oluşturabileceklerini belirtmişlerdir. İnce ve Gül, ise 2005 yılında bu bağlılık türünün belirli amaçlar için olabileceği gibi, kendi başına bir amaç olarak da ortaya çıkabileceğini belirterek, iş arkadaşlarının kişinin performansını da etkileyeceğini, işle ilgili sorunlarda olumlu katkılar sunabileceğini ve dayanışma duygusunu arttırarak örgütsel bağlılığı artırabileceğini ifade etmişlerdir.¹ Bireyin iş arkadaşlarıyla dayanışma içerisinde olması, sadece sosyal katkı sunmayacak, aynı zamanda işini geliştirmesine de katkı sunabilecektir.

İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi, onlara yakınlık duyduğunu hissetmesi şeklinde ifade edilebilir. Bireyler, örgüte, örgüt içerisindeki çalışanlara, yöneticilerine farklı düzeylerde bağlılık duyabilmektedirler. İnsan sosyal bir varlıktır ve iletişim ihtiyacı olacaktır. Ancak kişinin bu olanakları değerlendirmesi sosyalleşme becerisi, sosyalleşme tercihiyle de yakından ilgilidir. İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmesi, kendileriyle bağ kurması ve çoğu zaman dayanışma içerisinde olmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda, iş arkadaşlarına bağlılık düzeyi yüksek olabilir ve bu durum kişinin örgütten ayrılmama nedeni olabilmektedir.

Seldon, 1971 yılında, sosyal katılımın örgütsel bağlılık oluşmasındaki önemine dikkat çekmiş ve sosyal katılımın çalışanların diğer örgüt çalışanlarıyla etkileşimini ve

¹ E.Karaca Çakınberk - N.Derin - E.T.Demirel, Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık, Sivas, 2011, s.95

kaynaşmasını temel aldığını belirtmiştir. Kendisine göre, bu etkileşim, örgütten ayrılmanın iş arkadaşlarından da ayrılma anlamına gelmesi nedeniyle önemlidir. Seldon, aynı zamanda sosyal katılımın örgütsel bağlılığın artırılmasında önemini belirtirken, tüm bireysel yatırımlara karşın, sosyal katılımın eksik olmasının, örgütsel bağlılığın da düşük olmasına sebebiyet vereceğini belirtmiştir. İş arkadaşlarına karşı oluşturulan bağlılık duygusu kişilerin iş yaşamındaki zorluklarla başa çıkma kapasitelerini arttıracaktır. İş arkadaşlarının birbirlerine olan destekleri, dayanışma duygusunu arttırarak, mesleki ve örgütsel bağlılığı arttıracaktır.¹ Literatürde, bağımlılık güdüsü yüksek olan kişilerin insan ilişkilerinde arkadaşlık ilişkilerine çok önem verdikleri, ileriye dönük planlamalar yapmak yerine birlikte vakit geçirdikleri paylaşımda bulundukları ilişkiler geliştirmeyi, insan ilişkilerini araç olarak kullanmak yerine amaç haline getirdikleri ifade edilmektedir.

İngiltere’de, Jobsite.co.uk’un yaptığı bir araştırmada çalışanların yüzde 70’i iş yerinde eğlenebilmelerinin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olduğunu belirtmişler. Bununla birlikte yüzde 55’i para kazanmayı en önemli unsur olarak belirtmişlerdir. Türkiye’deki benzer araştırmalara değinen Davranış Bilimleri Enstitüsü’nden Uzman Klinik Psikolog Şirin Hacıömeroğulları Atçeken ise, iş yerinde çalıştığı kuruma bağlı olan kişilerin %86’sının iş arkadaşlarıyla sürekli ve genellikle olumlu etkileşimde olduklarını ifade ettiklerini belirtmekle birlikte, aynı bağlılığı yüksek çalışanların yüzde 76’sının iş yerinde çok iyi anlaştıkları bir arkadaşları olduklarını söylemiştir.²

1.4. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılmasında araştırmacılar iki yöntem üzerinde durmuşlardır. Örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır. Literatürde araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını daha çok tutumsal ve davranışsal bağlılık kuramlarıyla açıkladıkları görülmüştür.

1.4.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık aynı zamanda duygusal bağlılık olarak da geçmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgütle duygusal olarak bağlı olmaları, onunla özdeşleşmeleri

¹ Gümüş - Sezgin, ss.85-86

²; <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/is-yerinde-basariyi-etkileyen-10-faktor/> , (09.10.2018)

anlamına da geldiğinden duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en önemli kuramıdır. İlk kez Buchanan, tarafından, 1974 yılında belirtilmiştir. Aynı yıl Porter ve arkadaşları ve Monday ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel değerliliği kabul etme, örgütte kalmaya istekli olmanın sonucu olarak, örgütle kurulan duygusal bağı ifade etmektedir. Kişi örgütün değerlerine katıldığı, değerlerini içselleştirdiği için kurumuna gönülden bağlı olacaktır. Bu bağlılıkla her türlü fedakarlığı yapma duygusu geliştirmektedir. Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu ön eğilimi ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kişinin, bireylere, topluluk veya objeye karşı geliştirdiği inançları, duyguları ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin o birey, toplum veya objeye karşı tutumu denir.¹ İnsanların sosyal hareketlerinde tutumları temel bir rol oynamaktadır. Kişilerin örgütleriyle arasındaki bağa karşı oluşan tutumlar, kendilerinin örgütün amaç ve değerlerine ve bulundukları pozisyona duygusal bağlanmalarını sağlayacaktır. Bu durumda örgüt içerisindeki, işten ayrılma, iş devri hızı, devamsızlık gibi davranışlarını etkileyecektir.

1.4.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkileriyle şekillenen ve onların örgütte sürekli devam etme kararı almalarını sağlayan davranış olarak belirtmişlerdir. Örgüte bağlılığın çeşitli şekilde olabileceğini ileri sürerek, o zamana kadar tek boyutla ele alınan bu kavramı üç ana başlıkla ifade etmişlerdir. Bunlar devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır. Örgütsel Bağlılık konusu Allen ve Meyer tarafından, konuyu o zamana kadar ele alan yazarlar gibi ve kabul gördüğü şekliyle ilk başlarda örgütsel amaçların içselleştirilmesi gibi tek boyutlu olarak ele almış olsalar da 1984 yılında yayımladıkları on beş farklı çalışma ile devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak belirtmişlerdir. 1990 yılında ise çalışmalarına normatif bağlılığı da ekleyerek üçlü modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin dört ortak özelliği vardır:

- Çalışanların psikolojik durumlarını yansıtır.
- Kişilerle örgüt arasındaki ilişkiyi gösterirler.
- Örgütteki devamlılık kararını gösterirler.
- Örgütteki iş gücü devrini gösterir ve azaltıcı etkisi vardır.²

¹ Bakan, ss.76-77

² Saldamlı, s.19

-Duygusal Bağlılık: Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı, örgüt ile kişinin özdeşleşme ve bütünleşme derecesi olarak belirtmişlerdir. Duygusal bağlılık iş hayatında, iş arkadaşlarına, mesleğe bağlılıktan doyumla ilişkilidir. İş çevresine olan duygusal tepkilerle yakından ilgilidir. Duygusal bağlılık literatürde en çok incelenen ve ele alınan, ilk akla gelen bağlılık türüdür. İnce ve Gül'e göre (2005) Allen ve Meyer bu bağlılık türünde, kişi kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için, çok önemli olduğunu düşünmektedirler. Duygusal bağlılığın yüksek olması, kişilerde örgütte devam etme, örgütün amaçlarını içselleştirme, örgüt faydası için olağan üstü çalışma istekliliği duyma ve davranma eğilimi sağlamaktadır. Bununla birlikte ekonomik etkenleri göz ardı ederek, örgütün değerlerini uygun buldukları ve örgütün misyonunu gerçekleştirmesi için örgütte devamlılık gösterirler. Örgütün zararını da kendisininmiş gibi algırlar. Bu nedenle kurumların çalışanlarından en çok bekledikleri bağlılık türüdür.¹

Duygusal Bağlılık, tüm kurumlarda hedeflenen bağlılık türüdür. Çalışan kurumunun değerlerini içselleştirmiş, kurumun değerleri ile kendi değerleri örtüşmüştür. Kurum hedeflerini ve kültürünü benimsemiş ve kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında elinden gelen gayreti göstermektedir.

Duygusal bağlılığı etkileyen etkenler aşağıdaki gibidir:

- Çalışanın iş yerinde yaptığı işin mücadele gerektiren ve dolayısıyla heyecanlı bir iş olmasıdır.
- Örgütün rol belirsizliğini ortadan kaldıracak şekilde, çalışandan ne beklediğini net ve ayrıntılı olarak belirtmesi. Yani iş tanımının net olması.
- Çalışanların yaptıkları görevlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olmaları, amacın açıklığı.
- Üst kademe yöneticileri astlarından gelen her türlü yorum, öneriye açık olmaları. Astların fikirlerinin önemsenmesi.
- Çalışanların arkadaşlarıyla samimi ve içten ilişkiler geliştirebilecekleri bir ortamda çalışıyor olmaları.
- Çalışanların kurumlarına güvenmeleri.
- Çalışanların işleriyle ve gelişim alanlarıyla ilgili düzenli geri bildirim almaları.
- Çalışanların yaptıkları işle ilgili kararlara katılmaları²

¹ Karaca Çakınberk ve diğ. s.107

² Uygur, ss.22-23

-Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı çalışılan kurumdan ayrılma durumunda, iş bulma olasılığı, bulunan işte elde edilen gelirin, ayrılma maliyetini ve kaybedilecek hakları karşılayamayacağı endişesi ile çalışma devamlılığının gösterilmesidir. Mevcut kurumda geçirilen zaman, kazanılan iş tecrübesi, statü, verilen emek devam etme mecburiyeti hissettirmektedir.

Çalışanlar örgütle herhangi bir yakınlık duymamalarına rağmen, pozisyonunu, elde ettiği maaşı alabileceği bir iş bulamadıklarından ya da kazanılan, prim, sosyal hakları kaybetmemek için hiç istemeseler de kurumda kalmaya devam edebilirler. Ekonomik kriz dönemlerinde firmaların küçülmeye gitmeleri ya da pozisyonlarını korumaya çalışmaları nedeniyle işçi alımlarını durdurdukları dönemlerde de çalışanlar mevcut durumlarını korumayı tercih edeceklerdir. Devamlılığı etkileyen bir diğer nedenler de demografik özelliklerdir. Emeklilik yaşı yaklaşan çalışan iş devamlılığını tercih edebilecektir. Devam bağlılığı literatürde rasyonel bağlılık olarak da isimlendirilmektedir.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki başlıklarla ifade edebilmektedir.:

- Çalışanın yeteneği; halen görev yaptığı kurumda kazandığı yeteneğinin ne kadarın farklı kurumlara taşınabileceği endişesi ya da bağlı bulunan kurumda kazanılan yetkinlikleri, terfi olasılığı.
- Eğitim; çalışanın eğitiminin benzer kurum dışında işe yaramayacağı düşüncesi.
- Yer değiştirme; çalışılan kurumun değiştirilmesi durumunda yerleşim değişikliği gerekliliği.
- Prim: çalışanın kurumdan ayrılması durumunda emeklilik primini hak edişini kaybedeceği düşüncesi.
- Toplumsal; özellikle kamu çalışanlarının uzun yıllar aynı yerde ikamet etmeleri ve yaşları.
- Seçenekler; çalışanın aynı pozisyonda ve imkanlara sahip bir işi başka bir kurumda bulamayacağı endişesi.¹ kazanımlarıdır.

-Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılıklarına ek olarak, Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve geliştirilen normatif yani ahlaki bağlılığı eklemişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanın görev bilinciyle kurumuna bağlılık hissetmesi, bu anlamda sorumluluk hissetmesiyle işini geliştirmesi ve kurumda çalışmaya devam

¹ Ö. Güllüoğlu, Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya, 2012, s.68

etmesidir. Kişi ahlaki ve erdemlilik kavramlarıyla kurumunda çalışmaktadır.¹ Normatif bağlılığı yüksek kişiler, çıkarları ya da isteklilikleri nedeniyle değil, daha çok ahlaki buldukları için kurumda devam etmektedirler.

Kişilerin uzun yıllar emek verdikleri, karşılığında hayatlarını kazandıkları, yöneticileri ya da patronlarıyla samimi ilişkiler geliştirdikleri durumlarda vefa duyguları gelişecektir. Bununla birlikte kurumun kendisine sunduğu, statü, konum gibi etkenler de bu duyguyu destekleyecektir. Çalışanlar zaman zaman kendilerine daha iyi iş fırsatı çıksa bile vefa ve erdemlilik duygusu ile aynı kurumda kalmayı tercih edebilirler. Özellikle ülkemizdeki gibi duygusallığın baskın olduğu kültürlerde bu bağlılık türü etkin olabilecektir. Ülkemizin köklü kurumlarının geçmişlerine baktığımızda, yoktan var edilen, işlerin Anadolu kültürünün baskın özelliği olan vefa, güven, paylaşma duygularının çok baskın olduğu yöntemlerle yapıldığını ve bunun sonucunun da önemli büyüme oranlarına ulaştıklarını görmekteyiz.

Normatif bağlılık kişisel değerler ve yönelimler gibi, bireysel farklılıkların yanı sıra kültürel sosyalleşmeyi de yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünün örgüte girmeden önceki ve girdikten sonraki bireyin kişisel deneyimlerinden etkileneceğini belirtilmektedir. Yapılan incelemelere göre, kültürel değerlerle normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.² Yıllarca hayatını kazandığı, kendisine emek veren, kendisini geliştiren kurumunu yarı yolda bırakmama, vefa hissedilmesi buna örnek olarak gösterilebilmektedir.

Allen ve Meyer üç bağlılık türünü bağlılığın bileşenleri olarak belirtmişlerdir. Çalışanlarda bu bağlılık türünün üçünün de farklı boyutlarda olması mümkündür. Örneğin çalışanlar hem kalma gerekliliği hem de zorunluluğu hissedebilirler. Literatürdeki çalışmalarda üç bağlılık bileşenin farklı kültürlerde farklı etkileri görülse de henüz bu konuda çok detaylı incelemeler yapılmamıştır.

1.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmalardan biri de Amiati Etzioni'dir. 1961 yılında üç ayrı bağlılık sınıflandırması yapmıştır.³ Bu sınıflandırma

¹ Saldamlı, s.21

² Gümüş ve Sezgin, s.98

³ E. Küçükeşmen, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları üzerinden bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta, 2013, s.57

Ahlaki bağıllık, hesapçı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır. Etzioni'ye göre örgütsel bağıllığın temel nedeni örgüt otoritesi ve gücüdür. Kendisine göre örgütün çalışanlar üzerindeki güç veya yetkilerinin çalışanların örgüte yaklaşması sebebiyle gerçekleşmiştir.¹

-Ahlaki Bağıllık: Ahlaki, bir diğer adıyla morel bağıllık, kurumun değerlerini, amaçlarını ve normlarını içselleştirerek, otorite ile özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kurum içerisindeki ödüllendirmeler bağıllığı etkilememektedir.²Ahlaki bağıllıkta kişi örgütteki rolünü içselleştirmekte, kurumunu ve yaptığı işi önemli ve değerli saymaktadır. Kişi işini değer verdiği için yapmaktadır. Bu bağıllık türü yüksek olan çalışanların ödüllendirme sistemlerine ihtiyacı olmayacaktır. Devlet kurumlarında ya da sosyal sorumluluk görevi gören kurumlarda çalışanların ülkelerine, sosyal sorumluluk projelerine katkılarından dolayı işlerini içselleştirebilirler. Örneğin hâkim, savcı, doktor, hemşire, güvenlik görevlileri vb. devlet kurumu çalışanları ülkelerinin kurumlarına ahlaki bağıllık hissedeceklerdir. Bu kişilerin görevlerinin sadece maddi kazanımı yoktur. Ülkelerine katkı sunmak, topluma hizmet etmek için ödüllendirilme beklentisi içerisinde olmayabileceklerdir.

-Çıkara Dayalı Bağıllık: Ahlaki bağıllıkta her ne kadar kuruma karşılıksız değer ve bağlanma söz konusu ise, çıkara dayalı bağıllık türünde de kişinin kurumdan kazanımları doğrultusunda, tıpkı devam bağıllığında olduğu gibi kazanca dayalı bağıllık söz konusudur. Literatürde hesapçı bağıllık olarak da ifade edilmektedir. Kişi, maaşı karşılığında işini yapmaktadır. Ödül, prim gibi ödüllendirme sistemleriyle verimliliğini arttırılabilmektedir. Karşılıklı bir çıkar söz konusudur. Çalışan kurumuna ne kadar katkı sunarsa o kadar kazanım elde edeceğini varsayar. Bunun tersi de söz konusu olabilir. Kişi maddi kazanımının yaptığı işin altında olduğuna inanırsa, verimliliği düşebilir. Kurumla duygusal bir yakınlık yoktur ya da çok düşüktür.

-Hesapçı Bağıllık: Kişinin örgüte karşı yöneliminin olumlu veya olumsuz olarak düşük şiddette olmasıdır. Mowday, Porter ve Steers'e göre (1982), çalışanlar örgüte katkılarıyla örgütten yaptıkları iş karşılığında kazanımları arasındaki ilişkiyi faydalı ve

¹ Ö.Taş, Örgütsel Bağıllık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2012, s.11

² Güllüoğlu, ss.63-64

tarafsız bir değişim ilişkisi olarak değerlendirirler.¹ Kurumları beklentilerini karşıladığı ölçüde verimlilik ya da devamlılık gösterirler.

-Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişiler davranışları sınırlandırıldığında örgüte karşı olumsuz bir yönelim içerisine girerler. Birey psikolojik olarak kuruma bağlılık duymamakta ancak, üyeliğini devam ettirmektedir. Kişi örgütü cezalandırıcı ya da zararlı gördüğünde gelişir.² Literatürde bir diğer adı zorunlu bağlılık olarak geçmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta istem dışı devamlılık söz konusudur. Örneğin, hapishanedeki insanlar tercih ettikleri için değil, toplumsal davranışlarının sonucu olarak o örgütte kalmak zorundadırlar. Bununla birlikte askeriyede bulunmak da zorunluluk gerekçesi nedeniyle zorunlu bağlılık olarak örneklendirilebilir.

Bireysel davranışın ciddi oranda sınırlandırıldığı durumlarda bulunan örgüte olumsuz bir yönelişin olduğu, kişilerin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördükleri durumlarda meydana gelmektedir. Birey, örgüte manevi yakınlık duymamasına rağmen örgütte üye kalmaya zorlanmaktadır.³ Kurumdaki devamlılık kişinin tercihi ya da gönüllülüğü dışında gerçekleşebilmektedir.

1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık örgüte psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık, işe sarılma, sadakat duygusu ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu anlamda örgüte bağlılığı üç boyutta ele almışlardır. Bunlar:

- Uyum
- Özdeşleşme
- İçselleştirme, benimsemedir⁴

-Uyum: Uyum düzeyinde bağlılık kurumun amaçlarını ve değerlerinin benimsenmediği ancak, uyum gösterildiği durumlarda oluşur. Örgüte karşı geliştirdiği bağlılığın ve bunun sonucunda gerçekleştirdiği davranışlarının kökeninde belirli dışsal ödülleri kazanma ihtiyacı ve beklentisi bulunmaktadır. Balay'a göre (2000) yararçı

¹ Güçlü, s.16

² Karaca Çakınberk ve diğ.s.103

³ Saldamlı, ss.16-17

⁴ Güçlü, s.21

örgütlerde bağlılık örgütten elde edilen ödüller ile ödülleri kazanmak için harcanan maliyetler arasındaki ilişkidir. Kişiler emir ve talimatlara çıkarları oranında uyum sağlarlar. Bakan ise uyumun tamamen zorunluluk bildirdiğini, kişi hiç istemese de yapmak zorunda olduğu için görevini tamamladığını ifade etmektedir. Yöneticilerin aslarına yetki ve makam gücü kullanarak, emir vererek iş yaptırmaya çalışması ve astının alacağı tavrı buna örnek olarak gösterilmiştir.¹ Bir uyumdan söz edilecekse, tamamen zorunluluktan bahsederek uyumu açıklayamayız. Burada gereklilikten de bahsetmek gerekmektedir. Kişi iş hayatında olmanın gereklilikleri, işin ücret, prim, sosyal haklar, sosyal çevre kazanımları ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle, gereklilik duygusuyla da uyum sağlayabilmektedir.

Bağlılığın psikolojik boyutuyla zorunluluk, uzun vadede öfkeye, geri çekilme işlerin aksaması gibi etkenlere sebebiyet verecektir. Gümüş iş dünyasında kişi belirli kazanımlarının karşılığının bazı bedelleri olacağını varsayarak gereklilik duygusuyla, benimsemiyor olsa da, örgütün büyük ölçüde kararlarına uyum sağlayacaktır. Bu bağlılık türü aynı zamanda yanıltıcı da olacaktır. İşlerini uyum içerisinde yapan bir çalışan ya da örgüt üyesi her şeyden memnun yanılması yaratabilir. Bu durum da kriz dönemlerinde çalışanın gerekli desteği vermemesi ve işlerin aksamasına sebebiyet verebilecektir.

Uyumu gerçekleştiren bir diğer etken de görev bilincidir. Birey her ay kendisine sağlanan hakların karşılığını verebilmek adına kendisine verilen görevleri yerine getirebilmektedir. Görev duygusu, her ne kadar kurumun amaçları benimsenirse de uyumlu olmayı sağlayacaktır.

-Özdeşleşme: Özdeşleşme boyutu kişinin örgütte devam etme, örgütün parçası olma istekliliğine dayanmaktadır. Özdeşleşme boyutunda kişi tatmin edici ilişkilerini korumak ve devam etmek amacıyla örgütün üyesi olmayı ister. Kişi örgütün veya grubun üyesi olabilmek, örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler geliştirebilmek ve devam ettirebilmek için, o kişilerin hareket ve davranışlarını benimseme gerekliliği duyar.² Kişilerin başkalarıyla yakınlaşmak, sosyal ilişkiler geliştirebilmek, kendini ifade etmek için davranışlarını onlara göre şekillendirmesi özdeşleşme olarak belirtilmektedir. Uyum bağlılığında kişi dışsal kazanımlara odaklanırken, özdeşleşme de sosyalleşme ihtiyacı baskındır. Özdeşleşmede kişi örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyar. Örgütün amaç

¹ Bakan, s.86

² Bakan, s.87

ve değerlerine inanır, saygı duyar ve kabullenir. Birey örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimsememiştir ancak, kabul etmiştir.

-İçselleştirme (Benimseme): Bireyin kurumun amaç, değer ve hedefleriyle, kendi değerlerinin uyuşması durumunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Dışsal etkenler ve ödüller yönlendirici değildir. Kurumlar tarafından en çok temenni edilen ve en uzun sürebilecek bağlılık türüdür.

Balay'ın 2000 yılında yaptığını literatür çalışmasında örgütsel değerlerle kişisel değerlerin örtüşmesiyle birlikte çalışanların firmalarında daha mutlu olduklarını ve örgütün üyesi kalmaya istekli olduklarını belirtmiştir.¹ Başlangıçta bir kez örgütsel içselleştirme gerçekleşiyse bu durum uzun bir zaman devam edecektir. Örgütün değerlerini içselleştiren çalışan farklı kurum ve iş arayışına girmeyecektir. Bununla birlikte kurum içerisinde tecrübesini, potansiyelini işe yansıtması için dış motivasyona çok da ihtiyaç duymayacaktır. Kurum içerisindeki değişikliklere çabuk adapte olacaktır. Özellikle de hareketliliğin yaşandığı kurum, departman ve meslek gruplarında en çok ihtiyaç duyulan bağlılık türüdür.

Yukarıdan aşağıya yönetim sistemlerinde uyumluluk ve özdeşleşme işe yarayabilir. Burada çalışanların çok fazla sorgulayıcı olmadan verilen işleri yerine getirmesi beklenir. Ancak çalışanların kendilerinden bir şey katmaları, özverili olmaları, inisiyatif ve sorumluluk kullanmaları gerektiren meslek ve iş grupları için çalışanların kurumun hedef ve amaçlarını içselleştirmiş olması gerekmektedir.

Sadece gerekliliklerle, birey yapması gerekenleri yapar ancak, kurumun değerlerini içselleştirdiğinde işine kendinden de bir şeyler katar. Örneğin hizmet sektöründe beklenti, şikayet gibi kavramlar çok geniş anlamlar içermektedir. Standart kalıplarla her zaman beklenileni karşılamak mümkün değildir. Çalışan, müşterilerinin ihtiyacını iyi belirlemeli, memnuniyetleri için gereklilikleri kurumu ile paylaşmalı, mevcut süreçler için sorgulayıcı ve geliştirici olmalıdır. Bütün bunlar da sadece görev bilinciyle değil, kurumun değerlerini, hedeflerini içselleştirmeye mümkün olabilecektir.

¹ Bakan, s.88

1.4.1.4. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımlardan biri de Kanter'e aittir. Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çaba sarf ettiği bir süreç olarak yorumlamıştır.¹ Çalışanın beklentileri, beklentilerinin karşılanma durumu, örgütten elle ettiği kazanımlar etkileyici rol oynamaktadır.

Kanter, 1968 yılında bağlılığı, örgütsel ihtiyaçlarla bireysel deneyimin örtüştüğü noktada ortaya çıkan faktör olarak tanımlamıştır. Bağlılığın, kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini kuruma vermeye istekli olmaları ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerinin uyumlu olması olarak belirtmiştir. Örgütlerin sistemin tamamını ilgilendiren amaç ve hedeflerinin olduğunu, üyelerin de bu beklentilerin gerçekleştirilmesi için kendilerini örgütlerine adanmaları ve örgütlerine olumlu duygular beslemeleri gerekliliğini ifade etmektedir. Kanter' göre, bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistemlerde, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı şeklinde üç grupta incelenmektedir. Kişilik sistemi ise, bilişsel, duygusal ve davranış olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Örgütün üyelerine empoze ettiği davranışsal talepler üç farklı bağlılık türünü ortaya çıkarmıştır. Bunlar;

- Devama yönelik bağlılık
- Kenetlenme bağlılığı
- Kontrol bağlılığıdır.²

-Devama Yönelik Bağlılık: Devama yönelik bağlılık kişinin sosyal sistemdeki rolüne bağlılığıdır. Bu bağlılıkla çalışan örgüt üyeliğine devam eder. Bu bağlılıkta konular olumlu/olumsuz değerler dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucu sistem ödüllendirici bulunursa devam edilmektedir.³ Devam bağlılığı adından da anlaşılacağı üzere, uzun yıllar emek verilen, fedakarlık yapılan kurumdan ayrılmama isteği ve devamlılığıdır. Aynı kurumda uzun yıllar çalışan kişilerin tecrübeleri önemlidir.

Herhangi bir kurumunda işler her zaman yolunda gitmez. Tüm kurumlarda işlerin yolunda gitmediği, krizlerin yaşandığı, yoğunluğun ve stresin yönetilmesi gerektiği durumlar yaşanabilmektedir. Ya da yeni kurulan şirketlerde, departmanlarda, şirket

¹ Saldamlı, s.14

² Gümüş ve Sezgin, ss.91-92

³ Uygur, s.11

birleşmelerinde şirket süreçlerinin oturması; rol dağılımı ve buna benzer birçok yönetsel süreçlerin belirlenmesi zaman alabilir. Tüm bunlar sancılıdır ve uzun yıllar aynı kurumda çalışan kişi, tüm bu sancılı süreçlere şahit olmuştur. Bu sancılı süreçlerde, çalışanların fedakar olmaları, işlerini sahiplenmeleri, fazla mesailerle daha uzun süre, rol belirsizliğinde daha çok işe bakma gibi beklentiler olabilmektedir. Dolayısıyla, tüm bu süreçlere şahit olan ve kuruma kendinden bir şeyler katarak devamlılığını sürdüren çalışan, kuruma bağlılığını ve iyi bir çalışan olduğunu önemli ölçüde ispatlamıştır. Çok fazla emek verilen her şeye olduğu gibi, kişinin işine, görevine verdiği emek ile bağlılığı gelişir. Görevini devam etme istekliliği ve gerekliliği duyacaktır.

Uzun yıllar aynı kurumda görev almanın bir diğer sonucu da gerek iş yapış şekli gerekse karakteri açısından yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının güvenini kazanmış olmaktır. Kişi, yaptığı işe uzmandır ve yeni başlayan birine nazaran çok daha az sorgulanır ya da hiç sorgulanmaz. Bu güven duygusu çok sorgulayıcı yönetimler de dahi kişiye özgür bir çalışma alanı yaratacaktır. Bu önemli bir konfor alanıdır. Çalışan yeniden başlayacağı kurumda yeniden kendini ispat etmek zorunda kalacaktır. Kurumun süreçlerini öğrenmesi gereken süreyi de düşünecek ve mevcut kurumundaki koşullarında devam etmek isteyecektir. Bu koşullar aynı zamanda yeni görev ve yetkiler, terfi olasılığı ve beklentisini de arttıracaktır. Terfi beklentisi olan bir çalışan iş yeri değişikliği düşünmeyecektir.

Kişinin uzun süre çalıştığı kurumda kıdemine göre yıllık izin hakkı, tazminat hakkı da artacaktır. Günümüz itibarıyla durum şudur: ‘‘Yıllık izin hakkı; kıdemi 1 ila 5 yıl olan işçiye (5 yıl dahil) 14 gün, 5 yıldan fazla 15 yıldan az olan işçiye 20 gün, 15 yıl ve fazla olan işçiye de 26 gün olarak uygulanmaktadır’’¹ Bu haklar da kişinin dinlenebilme, tatil yapabilme beklentilerini karşılayabilmesi nedeniyle, aynı kurumda devam etmek için önemli bir etken olabilecektir.

Devamlılığın işe bağlanma gibi önemli artıları olsa da işin monotonlaşması, yapılan işten, görevden sıkılma gibi olumsuz yanları da olabilecektir. Bu nedenle kurumlar, eski çalışanlarına ek sorumluluk, terfi olanakları gibi motivasyonu artırıcı önlemler almaları kurum lehine olacaktır. Aynı zamanda kuruma bağlılık geliştirmiş, kurumun tüm

¹.....;http://www.hurriyet.com.tr/gundem/calisanlar-dikkat-yillik-izin-hakki-degisti-40093505, (21.10.2018)

süreçlerini kavramış tecrübeli çalışanın ayrılma riski yeni bir çalışana harcanacak, zaman ve emek göz önünde bulundurulduğunda oldukça maliyetli olacaktır.

-Kenetlenme Bağlılığı: Kanter'e göre, kişinin bir gruba ya da gruptaki kişi ve ilişkilere olan bağlılığı kenetlenme bağlılığı olarak ifade edilebilmektedir. Bireyin bir grubun parçası olması, grubun normlarını benimseyip uygulaması, grup üyeleriyle yakın sosyal ilişkiler geliştirmesi, grubun başarısıyla mutlu olması, duygusal açıdan tatmin sağlayacaktır. Grup üyeleri, grup normlarını benimseyerek kenetlenecek, yardımlaşma bilinci geliştirilecek, grup içi çatışma ve kıskançlıkların önüne geçecektir. Oluşan bu grup bilinci örgütsel dışlamayı ez aza indirgeyecek, grubun varlığını tehdit eden dış güçlere karşı grubun direncini arttıracaktır.¹ Ekip bilinci, takım ruhu, örgütleri başarıya taşıyan çok önemli bir etkidir. Bireyin başarısı örgütün parçası olan ekibin başarısı için tek başına yeterli değildir. Ekip içerisinde kişilerin her birinin ayrı ayrı başarılı olmaları ancak ekipte birliktelik ve takım ruhunun olmaması halinde, kişisel hatalar ve eksiklikler çok hızlı ortaya çıkacak ve günün sonunda bu eksiklikler ekibin başarısını olumsuz etkileyecektir.

Takım ruhunun baskın olduğu ekiplerde, kişiler birbirlerinin başarılarını pekiştirecek, dayanışma ile birbirlerinin gelişimine, katkı sunacaklardır. Takım ruhunun oluşabilmesi için kişilerin birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları, kişisel başarının yanı sıra ekibin başarıları ve amaçları için çaba harcamaları gerekmektedir. Takım ruhu üyelerde aidiyet ve güven duygusu geliştirecek ve beraberinde kenetlenme gerçekleşecektir. Takım ruhu oluşan ekiplerde dayanışma duygusu çalışanlarda çalışma şevkini arttıracaktır. Bu kenetlenme beraberinde örgüte bağlılığı getirecektir. Dolayısıyla, kurumlar takım ruhunun geliştirilmesi yönünde aksiyonlar geliştirmelidirler.

Temel Aksoy kişisel blogunda Chris Wiedener'e ait olan takım olmanın gerekliliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Her şeyden önce takımın ortak amaçlara yönlendiren bir lider gereklidir. Lider, takımın hedeflerini canlı tutmak için herkesi bu amaç etrafından çalıştırmalı, birliktelik ve dayanışma ruhunu beslemelidir.

¹ Bakan, s.84

- Takım içerisinde herkes birbirini desteklemeli, grubun tüm üyeleri sürekli iletişim halinde olmalıdır. Sorunların karşılıklı anlayışla çözülmeye çalışılması, ekibin birbirlerine güvenini ve aidiyet duygusunu besleyecektir.

- Takımdaki kişilerin birbirlerini sürekli daha iyiye teşvik etmesi mücadele azmini ve başarı seviyesini arttıracaktır. Bu ruhla kazanılan başarı alınan sonuçtan öte bir tatmin duygusu yaratacaktır.

- Gönüllü bir amaç birliği, üyeler arasında bağ kurulmasını sağlar.
- Takım üyelerinin rollerinin açık ve net olarak belirtilmesi işleyişi kolaylaştırır.
- Birlikte mücadele etmekten keyif almak, işi severek ve neşe ile yapmak, birlikte eğlenmek, başarıyı getirir.

- Takım üyelerinin ekibe katkısı lider tarafından fark edilmeli ve olumsuz davranışlarda birebir geri bildirim vermelidir.¹

-Kontrol Bağlılığı: İşgörenlerin davranışlarının istenen biçimde şekillendirilerek, işgörenin örgüt normlarına bağlanmasına kontrol bağlılığı denilmektedir. Çalışanların örgüt norm ve değerlerine uygun davranarak, örgüt normlarını temsil ettiklerini düşündükleri zaman, kontrol bağlılığı oluşmaktadır.² Birey bu bağlanma türünde örgütün değerleriyle kendi kişisel değerlerinin benzer olduğunu düşünür ya da örgütün değer ve normlarının daha üstün olduğunu düşünerek, örgüte uygun davranış değişikliğine gidecektir.

Literatürde, Kanter'e göre bu üç bağlılık türünün de farklı sonuçları bulunmakta olup, her bir bağlılık türü birbirinin karşısı değil, birbirlerini tamamlayıcı özellikte olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla kişilerde farklı oranlarda ve farklı etkileşimler oluşmaktadır. Birey kurumun bazı değerlerini içselleştirirken, bazı değerlerini, kişisel kazanımı olması nedeniyle benimseyebilmektedir.

1.4.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılığı açıklamışlardır.³ Bireylerin örgütte uzun zaman geçirmeleri ve elde ettikleri kıdem, tecrübe, statü, çevre gibi kazanımlarını kaybetmeme

¹; <https://www.temelaksoy.com/takim-ruhu-parayla-satin-alinamaz/>, (21.10.2018)

² Güçlü, s.18

³ Gümüş ve Sezgin, ss.98-99

amacıyla örgütte devam etme davranışı göstermeleri ve bu davranışlarının da beraberinde bağlılığı getirdiği savunulmaktadır.

Kişi uzun yıllarını verdiği kurumda belirli bir tecrübe ile işini yapmaktadır. Belirli bir düzende işini yapma olanağına sahiptir. Farklı örgüte geçtiğinde daha iyi maddi olanağı olsa dahi kurumda aynı tecrübeyi farklı örgütün çalışma prensipleriyle gösteremeyeceği ya da alışkanlıklarını değiştirmek istemeyeceği gerekçesiyle, davranışını devam etme eğiliminde olabilecektir.

Davranışsal Bağlılık ve Tutumsal bağlılık faktörlerini birbirinden tamamen ayırmak mümkün değildir. Her iki kuramın da iç içe geçtiği görülmektedir. Davranışsal Bağlılık Kuramı, Kanter'in savunduğu Devamlılık kuramına ve Allen ve Meyer'in Devam bağlılığına çok benzerdir. Ancak devamlılık, tutumsal bağlılıkta, örgütle duygusal bağlılık kurulmasını sağlarken, davranışsal bağlılık kuramlarında, belirli bir davranışa yönelim gerekliliğinin getirdiği bağlılık olarak ifade edilmektedir.

1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker tarafından 1960 yılında geliştirilen kuram, üzerinden uzun yıllar geçmesine karşın, günümüzde halen önemini korumaktadır. Kuram, literatürde farklı amaçlarla ele alınmış olup, hangi kuramda değerlendirilmesi gerektiği çokça tartışılmıştır. Allen ve Meyer kuramın tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesini savunmuş olsalar da araştırmacılar içerisinde kabul gören davranışsal kuram içerisinde değerlendirilmesi yönündedir.¹ İncelemenizde davranışsal kuram içerisinde gösterilmiştir.

Becker,'in geliştirdiği yan bahis kuramına göre, birey hizmet ettiği örgütteki daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve tutarlılık göstermek için, örgütte kazandığı bilgi, tecrübe, verdiği emek, zaman, maddi ya da manevi ödülleri gibi kazanımları için bahse girmiş olur. Tutarlı davranışlarıyla, davranışlarına olan bağlılığının artacağını savunmaktadır. Birey, örgüte olan bağlılığından ziyade kendi çıkarlarına ulaşmak için tutarlı davranışlarına devam etmektedir.² Kişinin çalıştığı örgütle kurduğu bağlılık,

¹ Bakan, s.92

² Bakan, s.93

kazanımlarının kaybedilmemesi üzerine daha önce gösterdiği davranışları devam ettirmesiyle sürdürülmektedir.

Kişi uzun yıllar emek verdiği iş yerinde öğrendiklerini başka bir kurumda değerlendiremeyeceğini düşünebilir. Yeni başlayacağı kurumda aynı statüyle devam edemeyecek olabilir. Terfi hakkı ve imkanlarını bulamayabilir. Bu nedenle de çalıştığı kurumda görevlerini başarıyla sürdürmeye devam etmek isteyebilecektir. Becker, bağlılığa neden olan durumun farklı kazanımlarla girdiği yan bahis kaynakları olduğunu savunmaktadır.

-Toplumun Beklentileri: Birey, davranışlarının toplumun beklentilerine uygun olması amacıyla bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren birinin olumsuz izlenim bırakabilmesi mümkündür.¹ Sürekli iş değiştiren birey sabırlı ve güvenilir olmadığı izlenimi oluşturabilir. Bu durum da kişinin iş değiştirme tercihini etkileyebilir. Çok büyük ve bilinen bir kurumdaki ayrılma isteği başarısızlık, uyum sağlayamama olarak değerlendirilebilmektedir.

-Örgütteki Bürokratik düzenlemeler: Uzun yıllar aynı kurumda çalışan kişilerin belirli süre sonrası kıdem alması ya da terfi alması mümkünse, kişi mevcut koşullarından memnun olmasa da, aynı kurumda devam etmeyi tercih edebilir. Bununla birlikte, çalışanlara kurumun verdiği yan haklar da bu kararı destekleyebilir. Özel okulda çalışan öğretmenin çocuğunun yarı yarıya eğitim masraflarının düşürülmesi, kurumsal mağaza, market çalışanlarının alışverişlerinde önemli indirim oranları ya da hediye çeklerinin verilmesi, çalışanlara ve aileleri için sunulan özel sağlık sigortası, kurumsal firmaların sağladığı tatil olanakları gibi imkanlar, çalışmaya devam etme kararlığı gösterebilmektedir.

-Sosyal Pozisyona Uyum: Kişinin içinde bulunduğu sosyal pozisyona uyum sağlaması, alışması ve buradan elde ettiği kazanımları kaybetmeme tercihidir.² Ülkemizde çok sık rastladığımız devam nedenlerinden biridir. Kişi eğitimini ve akabinde diplomasını aldığı alan dışında bilgilerini kullanabileceği bir alanda çalışmaya başlar. İşini öğrenir ve işinde tecrübe kazandıktan sonra, mezun olduğu alanda iş imkanı oluşsa

¹ Karaca Çakınberk ve diğ. s.112

² Uygur, s.32

dahi sıfırdan başlamak yerine mevcut işinde kazandığı birikim, tecrübe, statüyü kaybetmeyi göze alamamakta ve işinde devam etme gerekliliği duyabilmektedir.

Sosyal Pozisyona örnek olarak, İngilizce Öğretmenliği bitiren bir kişinin çeşitli nedenlerle öğretmenlik işini yapamayıp, rehberlik işine başlaması ve burada edindiği tecrübe ile hem maddi olanaklarından memnun olması hem de sürekli farklı mekan ve insanlarla iletişim halinde olan işinden tatmin olması nedeniyle, daha sonra öğretmenlik imkanı oluşsa bile mevcut kazanımlarını kaybetmek istemeyerek mevcut işinde devam etmek istemesi gösterilebilir. Becker bunu sosyal pozisyona uyum olarak ifade etmektedir.

-Sosyal Etkileşimler: Kişi örgüt içerisinde diğer kişilerle etkileşim halindeyken kendine özgü kanaatler yaratır. Bu kanaati bozmamak adına da bunlara uygun davranır.¹ Örneğin kişi kendisini sorumluluk bilinci yüksek veya başarılı olarak imgelemiş ve öyle tanıtmışsa, başarısının karşılığının olmayacağına inansa dahi üstün performans göstermeye devam edebilmektedir.

1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında bireyin davranışlarına bağlanması, tutumlarıyla davranışları arasında uyum sağlanması durumundan bahsetmektedir. Salancik de Berker'in yaklaşımındaki gibi kişinin önceki davranışlarını referans alarak bunlara uygun davrandığını savunmakta, ancak bu davranışlarıyla birlikte görevine, görevini ifa ettiği örgütüne ve amaçlarına bağlandığını belirtmektedir. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin davranışıyla tutumu arasında uyumsuzluk varsa gerilim oluşacaktır. Uyum arttığında ise gerilim ortadan kalkacaktır.² Kişinin kendi ilgili alanına uygun olmayan bir alanda çalışmak zorunda kalması önemli bir gerilim nedenidir. Dolayısı ile kişinin davranışıyla tutumu uyumsuz olacaktır. Ancak yaptığı işin getirisi yüksek ya da farklı bir alternatifi yoksa, birey yaptığı işi sevmeye, yaptığı işten keyif almaya çalışarak, davranışı ile tutumunu uyumlu hale getirmeye çalışacaktır.

¹ F.M.Olgungül, Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, YDT, Ankara, 2017, s.72

² Küçükeşmen, s.67

Kişinin her davranışa aynı oranda bağlanması mümkün değildir. Davranışı etkileyen özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Davranışın açıklanması: Bireyin örgüt üyeliğinin ve davranışlarının diğer bireylere duyurulması ve gözlemlenebilir olmasıdır.
- Davranışın dışa vurumu: Davranışın yapılması gerekliliği açıkça dışa vurulmuş olmasıdır.
- Davranışın vazgeçilebilirliği: Çeşitli etmenlerle davranışın devam etme gerekliliğidir.
- İrade: Herhangi bir baskı olmaksızın kişinin devamlılık istekliliğidir.¹

Bireyin örgütte görevine başladığı biliniyorsa ve bu çevresi tarafından gözlemlenebilme olanağı varsa, birey davranışlarının sonucunu görmezden gelemeyecektir. Kamu görevine başlayan birinin davranışı sadece kendisiyle ilgili olmayacak, etrafındakiler tarafından gözlemlenebilir olacaktır. Yapılan görev, o görevin dokunduğu herkesi etkileyecektir. Bu durumda kişi daha fazla sorumluluk alma eğiliminde olacaktır.

Birey örgütteki görevine başlarken bir sözleşme düzenlenmiş ve çalışma saatleri, işin özellikleri gibi tüm koşullar dışa vurulmuşsa, bu durumda birey en başından kabul ettiği işine karşı sorumlu davranacaktır. Örgüt içerisindeki değiştirilemeyecek düzeydeki ödüller, süre ile orantılı artan finansal iyileştirmeler, örgütün büyümesi ve ilerleme olanakları gibi etmenler çalışma davranışını etkileyecektir. Davranışı etkileyen bir diğer etken ise kişinin koşullarını bildiği göreve, projeye tüm koşullarını bilerek, isteyerek başlaması ve kabul etmesidir. Dolayısıyla bu davranışına uygun tutumu geliştirecektir.

1.4.3. Çoklu Bağlılık Kuramı

Reichers, 1985 yılında, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık kuramını belirtmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda, bağlılığın genellikle örgütün tamamına yönelik olduğu mantığı yürütülmüştür. Çoklu bağlılık kuramında ise, örgütün farklı katmanlarına, farklı boyutlarda bağlılık olabileceğini öne sürmüştür. Kişinin örgütüne, mesleğine, üstlerine ve iş arkadaşlarına farklı ölçülerde ve

¹ Bakan, ss.97-98

şekillerde bağlılık göstereceğini belirtmektedir.¹ Çoklu bağlılık kuramında kişiler örgütteki farklı etkenlere farklı boyutlarda bağlanabileceği gibi aynı örgütte aynı işi yapan kişilerin bağlılık ölçütleri de değişebilecektir. Yine aynı örgütteki farklı departman ve görevlerdeki kişilerin de bağlılık türleri birbirinden ayrı olabilecektir.

Aynı kurumda çalışan kişilerden bazıları için kurumun yarattığı toplumsal fayda kuruma olan bağlılığı sağlarken, diğerleri için sağlanan finansal imkanlar motive edici olabilecektir. Benzer şekilde kurumun bazı çalışanları mevcut çalışma koşullarından son derece mutsuz, sağlanan maddi imkanları tatmin edici bulmamasına karşın, terfi, ilerleme olanağı ve imkanları kuruma olan bağlılığı devam ettirebilecektir. Birey, iş arkadaşlarına yakınlık hissetmeyip, yöneticisine ya da mesleğine olan yakınlığı ve verdiği değer nedeniyle kurumuna bağlılık duyuyor olabilecektir.

Çoklu bağlılık kuramı, iş görenin gerçekte hangi örgütsel unsurlara bağlı olduğu konusuyla ilgilenmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu örgüt tek başına ele alınmayıp, örgütün yapısındaki farklı kademeler, örgütün çevresi, bağlı olduğu grupların tümü ayrı ayrı değerlendirilmektedir. O halde bağlılık ölçümlemelerinde tutumsal ve davranış kuramları ayrı ayrı ele alınmalıdır.² Bireyin kurumdaki farklı etkenlere olan bağlılığı, farklı bağlılık türlerine göre değerlendirilerek anlaşılmalı çalışılmalıdır.

1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel Bağlılıkla ilgili özellikle de son 30 yılda araştırmacıların çok fazla üzerinde durma nedenleri bağımlılığın, bağımsız bir değişken olarak, devamsızlık, işten ayrılma davranışı, iş günü devir oranı gibi etkenleri etkilediği, bağımsız değişken olan demografik faktörlerden ve örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiğinin görülmesidir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde, özellikle örgüt üyelerinin davranış sonuçlarının bağlılıktan çok fazla etkilendiği görülmektedir. Çalışan motivasyonu, örgütte kalma, performans, iş tatmini, iş yerinde devam etme gibi davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın olumlu ya da olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Örgütsel hedefler kabul edilebilir olmadığında örgüt üyelerinin yüksek bağlılığı örgütün dağılmasına zemin hazırlarken, hedeflerin geçerli ve kabul edilebilir

¹ Saldamlı, s.25

² O.Köse, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, SAÜ, SBE, YDT, Sakarya, 2014, s.69

olması durumunda yüksek örgütsel bağlılığın olumlu davranışlarla sonuçlanması olasıdır. ‘‘Randal bu alanda yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, düşük örgütsel bağlılık, orta düzey bağlılık ve yüksek bağlılık olarak açıklamıştır.’’¹ Bu görüşlerle bağlılık oranlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarını olduğu görülmektedir.

1.5.1. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Örgütler, değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek, rekabet edebilmek vb. nedenlerle çalışanlarından üst düzeyde verimlilik beklerler. Çalışanlar da örgütlerinden iş tatmini, finansal doyum, sosyalleşme, kariyer, kişisel gelişim gibi maddi veya manevi beklentiler içerisine girerler. Beklentilerin karşılanması bağlılığı ve sonucunda verimliliği, iş değerini artırırken, beklentilerin karşılanmaması ise, isteksiz çalışma, işten bıkkınlık, soğuma sonuçlarını oluşturacaktır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemezler. Örgütün değerlerini içselleştiremezler. Bu durum sosyalleşmelerini de etkileyecek, ekip, kurum ruhuna herhangi bir kazanımları olamayacaktır. Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi için herhangi bir katkıları olamayacaktır. Bağlılığın düşük olmasının sadece bağlı olunan kuruma değil, kişilerin kendilerine de olumsuz yansımaları olacaktır. İsteksiz ve bıkkın çalışanların performansları düşük ya da kalitesiz olacağından sonucunda kazanacakları ödül, primleri etkilenecek. Bağlı oldukları yöneticileri tarafından, görev sorumluluk, terfi fırsatları kendilerine göre daha istekli, bağlılığı yüksek çalışanlara verileceğinden kariyer olanakları kısıtlanacaktır.

Düşük örgütsel bağlılığın getirdiği isteksizlik, iş ve işle ilgili tüm ekip faaliyetlerine, ek sorumluluklara, görev dağılımı değişikliklerine, kişisel inisiyatifin artması ve kişisel katkıların artması gereken durumlarda ve işlere karşı direnç oluşturacaktır. Bu isteksizlik ve direnç işlerin aksamasına, geliştirilememesine sebebiyet verebilecektir. Aynı zamanda bu çalışanlar, bu tutumlarıyla bağlılık ve istekliliği yüksek olan çalışanların da motivasyonlarını düşürebilecek, onların da istekliliğini azaltabilecektir.

Düşük örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde çalışan devri, işe geç kalma, devamsızlık, örgütten ayrılma istekliliğinin artması, sadakatsizlik, çalışan hırsızlığı,

¹ Saldamlı, s.40

düşük performans sonuçlarıyla ilişkisi tespit edilmiştir. Bu durumun çalışanın mevcut kurumdaki isteksizliği yanında, kişinin yaratıcılığını da etkileyebilmektedir.¹ İsteksiz çalışanlar sürekli şikayet etme eğiliminde olabilecektir. Kurumda, iş yapış şekillerinde geliştirilmesi gereken alanlar konusuna daha fazla odaklanmış olduklarından, eleştirileri ve geri bildirimleri eksik yönlerin tespit edilmesi ve düzeltilerek, geliştirilmesine katkı sunabileceklerdir. Aynı zamanda isteksiz çalışanlar farklı kurumlarda iş arayışına gireceklerinden, tecrübeli insan kaynağının değerlendirilebilmesi fırsatları oluşabilecektir.

1.5.2. Orta Düzey (İlımlı) Örgütsel Bağlılık

Orta düzey bağlılıkta, kişiler kurumlarının değerlerini benimser ve uyum içerisinde çalışırlar ancak kurum hedeflerini içselleştirme durumu henüz gerçekleşmemiştir. Kişi örgütle uyum içerisinde ancak, bireyselliğini devam ettirmektedir. Kişisel deneyimler güçlü, ancak örgütsel bağlılık tam olarak gelişmemiştir.

İlımlı örgütsel bağlılıkta, çalışanlar kurumun amaçları için çalışır, hedeflerini benimser ancak tam bir teslimiyet içerisinde değildirler. Zaman zaman bireysel çıkarlar ve kurumun çıkarlarında zıtlıklar oluşabilecektir. Birey hem kendi hem kurumun çıkarları arasında kalabileceğinden gerilim ve stres yaşayabileceklerdir. Çalışanlar olumsuz geri bildirimlere sahip olduklarında olumlu tutum içerisinde olacaklardır. İş birliğine açık olacaklarından, kurum tarafından kazanılmaları çok daha mümkün olacaklardır. Yapıcı geri bildirimlere teşvik edilmeli ve geri bildirimleri kazanıma dönüştürmeleri mümkün sonuçlardandır.

Orta düzey bağlılığa sahip çalışanlarda, kurumlarına karşı sadakat, güven duyguları gelişmiştir. Bu çalışanlarda işten ayrılma, devamsızlık, iş gücü devri durumları daha sınırlı olacaktır.² Çalışan motivasyonun artırılarak bu duruma da etkin çözüm üretilebilecektir.

¹ Saldamlı, s.41

² Karaca Çakınberk ve diğ. s.177

1.5.3. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık

Bireyin, kurumun tüm amaç ve değerlerini içselleştirdiği, kurumda istekli ve mutlu çalıştığı bağlılık türüdür. Yüksek düzeyde verimlilik, yenilikçilik, kalite, iş tatmini, düşük düzeyde iş devir oranı, devamsızlık, işe geç gelme sonuçları bulunmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık gösterenlerin performans oranları da yüksektir. Çalışanlar iş yapış şekillerinden, maaşlarından, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve genel olarak kurumlarındaki işleyişten memnundurlar. Bu durumun terfi, ek sorumluluk, statü, bilgiye ulaşma, yetki vb. kazanımları bu çalışanlar için daha fazla olacaktır. Yüksek bağlılığın kuruma kazanımlarını iş hayatındaki tecrübelerimiz ışığında aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar yaptıkları işe yaratıcılıklarını katacak,
- İşlerinin geliştirmeye açık yönlerini geliştirme azmi içerisinde olacaklar,
- Gerektiğinde inisiyatif kullanacaklardır. İşin çözülmesi için kişisel zamanlarından da işe katacaklardır.
- Kişisel olarak kendilerini sürekli geliştirme çabası içerisinde olacak, kişisel tecrübe ve bilgilerini de işe aktaracaklardır.

Bunların yanı sıra yüksek bağlılığın kurum ve birey açısından olumsuz yanları da olabilecektir. Bu çalışanlar mevcut koşullardan memnun olmaları nedeniyle değişime direnç gösterebilir, mevcut çalışma biçimlerini geleneksel duruma getirebilirler. Bu şekilde örgütün, içinde bulunduğumuz çağın sürekli değişim ihtiyacına ve değişen beklentilerine cevap verememesine, örgütün rekabet edememesine sebebiyet verebilecek sonuçlar oluşturabileceklerdir.

Çalışanın kişisel zamanını da işine ayırması ailesini ihmal etmesi nedeniyle rahatsız edici olabilecektir. Bu durum gerek iş arkadaşlarıyla gerek özel yaşamında sosyalleşmesine engel olabilecektir. Bu nokta da kişisel gelişimciler son yıllarda iş özel yaşam dengesi kavramını çokça dile getirmektedirler. Kurumlar da bu noktada çalışanları için yönlendirici olarak, kurum için artı oluşturacak bir durumun olumsuz sonuçlar doğurmasının önüne geçebilirler. Çalışan sirkülasyonlarının azalması zaman zaman şirkete farklı deneyim ve tecrübeye kişilerin katılmasının önüne geçebilir. Ancak bu durum da kaliteli ve yüksek bağlılıkla çalışanların oluşturduğu büyüme potansiyeli ile aşılabilecektir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Bireysel Faktörler

2.1.1.Yaş

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri, işlerine yaklaşımlarını, algılarını ve beklentilerini etkileyecektir. Çalışanları genç, orta yaş ve ileri yaş olarak sınıflandırdığımızda farklı tutumlara sahip oldukları görülmektedir.¹ Genç olarak nitelendirilen çalışan grubu yeni mezun olmuş, henüz iş tecrübesi olmayan çalışan grubudur. Bu yaş grubu hayatını kazanabileceği, kendini geliştirebileceği iş olanakları aramaktadır. Birçok araştırmacı yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu savunmuşlardır. Yaş ilerledikçe kişinin alternatif istihdam yaratma olasılıkları azaldığından kişinin örgütüne bağlılığı artmaktadır.

Yeni başlamış çalışanın iş değiştirme olasılığı daha fazladır. Bu yaş grubu ile çalışan kurumların çalışanların oryantasyonunu sağlamaları gerekmektedir. Sürekli eğitim politikaları ile gençlerin gelişimine katkı sunulmalı, kariyer olanakları yaratılmalıdır. Orta yaş grubu yaşı ilerledikçe tecrübesi artmış aynı zamanda yaşı nedeniyle iş alternatifleri azalmış yaş grubu olacağından mevcut kurumuna olan bağlılığı artacaktır. Tecrübesini değerlendirme eğiliminde olacaktır. İleri yaş grubu tecrübesine güvenmekle birlikte, iş olanakları iyice azaldığından mevcut konumu koruma eğiliminde olması nedeniyle örgüt bağlılığı yüksek olacaktır. Ancak gençlerle iletişiminin kopuk olması riski, teknolojiye daha az hakim olma riskleri olabilecektir.

2.1.2. Medeni Durum

İnsanların medeni durumları çalışma kararlarını yakından ilgilendirmektedir. Evli kişiler, evli olmayanlara nazaran iş değiştirme kararlarını alırken daha fazla düşünmek, sadece kendilerinin geçimi değil evde bakmakla yükümlü oldukları kişileri de düşünmek zorunda kalabilirler. Ülkemizde her ne kadar kadınlar da aktif olarak çalışma hayatında yer almış olsalar da kültürümüzde babaya ‘aile reisi’ rolü verilmesi, ailenin tüm sorumluluğunu üstlenme gibi ağır rollerinin olmasına neden olmaktadır.² Kadınlar için de

¹ Güllüoğlu, s.78

² Gümüş-Sezgin, s.110

çocukları ve evlerinin sorumlulukları nedeniyle, zaman ve yük olarak memnun oldukları işlere yönelmeleri, ücret, kariyer olanakları gibi beklentilerinin zaman zaman geri planda olmasına sebebiyet verebilecektir. Evli olmayan kişiler, özellikle aileleriyle yaşıyorlarsa, işsiz kaldıkları zamanın maliyetinin karşılanması, evli olanlara nazaran daha mümkün olacağından, ücret, kariyer, yan haklar vb. alanlarda daha çok beklenti içerisinde olacak ve iş değiştirme olasılıkları daha fazla olacaktır. Bununla birlikte, evli olmayan bireyler, evli olanlara nazaran özel hayatlarında daha özgür zamana sahip olacaklarından işe mesai saatleri dışında da zaman ayırabilme, emek verme imkanları daha fazla olabilecektir.

2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, bireyin hayata bakış açısı, düşünceleri, duyguları gibi insana dair olan her yönelimini ve kararını etkileyecektir. Yüksek eğitim düzeyi beraberinde yüksek beklentiyi getirecektir. Eğitim için harcanan emek, zaman kapsamında birey, emeklerinin karşılığını alabilme beklentisi içerisinde olacaktır. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler için iş alternatifleri artacağından kuruma bağlılık gösterme olasılıkları azalacaktır.

Literatürde yapılan incelemelerde, eğitimle örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda eğitim oranı arttıkça örgüte olan bağlılığın da azalacağı bildirilmektedir.¹ Kurumlar, çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olmalarını isterlerken, eğitim düzeyi ve donanımı yüksek çalışanlarının ücret, ödül, kariyer gibi beklentilerini de karşılamak durumundadırlar. Bu beklentilerin karşılanmaması donanımlı kişilerin kaybedilmesine zemin hazırlayacaktır.

Eğitim düzeyi ile ilgili bir diğer önemli durum da işin gerekliliğine uygun eğitim düzeylerinin tercih edilmesi gerekliliğidir. Çalışanın eğitim düzeyi yaptığı işin çok üstünde ya da altında ise, işe uyum sağlayamayacaktır. Eğitim düzeyi yaptığı işin çok üzerinde olan kişiler, yaptığı işi, ortamı değersiz bulabilecek, eğitim düzeyi yaptığı işin altında olan kişiler ise yetersizlik hissine kapılarak, strese girebileceklerdir.

Uzun yıllar aynı kurumda çalışan, tecrübeli çalışanların değişen ve gelişen dünya koşullarında mevcut eğitimleri yetersiz duruma gelebilecektir. Sürekli eğitim felsefesi kapsamında kurumlar mevcut çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını takip etmeli ve bu eksiklerinin giderilmesi noktalarında olanaklar yaratmalı, eğitim eksikliklerini

¹ Gümüş- Sezgin, s.111

gidermeleri için teşvik edici olmalıdırlar. Bu olanaklar yapılan işlerin gerekliliğine yönelik, iletişim, şikayet yönetimi, kullanılan programlara yönelik eğitimler olabileceği gibi, yüksek lisans, yabancı dil bursları ya da anlaşmaları da olabilecektir.

2.1.4. Hizmet Yılı/Kıdem

Hizmet yılını devam bağlılığı ile açıklayabiliriz. Kişinin çalıştığı kurumda geçirdiği süre arttıkça, tecrübesi, sosyal hakları, uzmanlığı, terfi imkanları gibi kazanımları da artacaktır. Kazanımları artan bireyin çalıştığı kurumundan vazgeçme olasılığı da düşecektir.¹ Bağlılığı düşük olan bireyler ilk yılları içerisinde işten ayrılacakları için, devamlılık gösteren bireylerin genelde bağlılığının yüksek olduğu düşünülebilir. Literatürde yapılan araştırmalarda hizmet yılı ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışma kıdemi artan çalışanların ücret, ödül gibi beklentileri artacaktır. Performans kriteri ile çalışan kurumlarda, ücret, terfi olanakları zaman zaman dönemsel performansa göre belirlenebilmektedir. Bu durum uzun yıllar kuruma hizmet veren çalışanlar için motivasyon bozucu olabilecektir. Bununla birlikte tecrübe ve verilen emeğe güvenilerek sunulan imkanlar da dönemsel performans değerlerinin düşük olmasına sebebiyet verebilecektir. Dolayısıyla, kurumların uzun yıllar emek verilmesini, bunun yanında, kalite, performans değerlerinin tümüyle değerlendirilerek, hakkaniyetli ve objektif olanaklar sunmaları gerekmektedir.

2.1.5. Cinsiyet

Kadın ve erkek örgütsel bağlılığına yönelik literatürde yapılan incelemelerde farklı sonuç ve görüşler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda cinsiyet farklılığının örgütsel bağlılığa direkt bir etkisi bulunmadığı görüşü hakimdir. Bununla birlikte toplumsal hayatta kadına biçilen rolün daha çok ev işleri ve çocuk bakımı olması, iş hayatında karşılaşılan hukuki, sosyal zorluklar kadınların iş hayatındaki yerini zorlamakta ve kararlarını etkilemektedir. Kadınlar daha çok kendilerine ev ve çocuk bakımını aksatmayacak haklarının bulunduğu kurumlarda çalışmayı tercih edecekler ve bu işlerini kaybetmeme eğiliminde olacaklardır. Örgütlerin, toplumun yarısını oluşturan kadınların, istek ve beklentilerine cevap

¹ Güllüoğlu, s.79

vermeden rekabet edebilmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla kadınların istihdama katılmalarını sağlayan kurumlar daha çok tercih edilebilir olacaktır. Kurumlardaki kreş yardımları, yeni doğum yapan kadınların haklarının korunması yoluyla bağlılık arttırılabilecektir.

2.1.6. Kişilik Özellikleri

Farklı araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda dışadönük ve içe dönük kişilik özelliklerine göre bağlılık durumlarının belirlenebildiği, dışa dönük kişilerin örgütlerine, içedönük kişilik özelliğine sahip kişilere nazaran daha bağlı oldukları belirtilmiştir. Ancak kişilik türlerinin bağlılığa etkileriyle ilgili henüz çok yönlü bir araştırma yapılmamıştır. Örgütsel bağlılık kavramında bireysel değer ve beklentilerin, kurum hedef ve değerleriyle örtüşmesi durumunda örgütsel bağlılığın yüksek olacağı sıkça belirtilmiştir.¹ Bireyin hayata bakış açısı, değerleri işini yapış biçimlerini, işine bakış açısını etkileyecektir.

Kişilik bireyin hayata bakış açısı, değer yargıları, algıları, psikolojik yansımalarının tamamını kapsar. Bireyin yaşama bakış açısını belirler ve yaşamından izler taşır. Değişim ve yeniliğe açık bireyin farklı kurumlarda, farklı tecrübeler, fırsatlar deneme yönelimi nedeniyle mevcut kurumuna bağlılığı düşük olabilir. Risk almaktan hoşlanmayan, mevcut kazanımlarını zor elde ette ettiği hissine sahip birey ise mevcut kurumuna devam bağlılığı hissedebilecektir. Bazı kişiler kurumların zor zamanlarına ayak uyduramayacak ve ayrılma eğiliminde olacaklarken, mücadele azmi yüksek ve sabırlı olan çalışanlar, kendilerine gereken destek verildiğinde ve motive edildiklerinde zorlukların aşılması çabası içerisinde olabileceklerdir.

2.2. Örgütsel Faktörler

2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Cohen tarafından, 1992 yılında belirtildiğine göre, işin yapısı ile çalışanın beklentileri uyduğunda, işi, çalışan için anlam kazanmaktadır. Çalışanlar anlam bulmadıkları işlere karşı yüksek bağlılık geliştiremeyebilirler. Toplumsal statüsü düşük

¹ Bakan, ss.130-131

olan işlerde kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü işlerde işin niteliği bağlılığı daha çok etkilemektedir.¹ Yüksek statülü, doktorluk, savcılık gibi mesleklere anlam yüklemeleri, bu gibi mesleklerin toplumsa saygınlık ifade etmesi, topluma fayda sağlaması gibi nedenlerle bireylerde tatmin duygusu daha yüksek olacak, dolayısıyla örgütsel bağlılık oranları ise yüksek olacaktır. Aynı şekilde bir kurumda temizlik personeli olarak görev yapan birey için yaptığı iş toplumsal statü anlamında daha az etkisi olan bir iş olması nedeniyle örgütsel bağlılık durumu yaşına, eğitim düzeyine, medeni haline göre değişiklik gösterebilecektir. Genç yaşlarda evli olmayan bir birey için farklı alternatifler üretmek mümkün olabileceğinden örgütsel bağlılığı düşük olabilecektir.

Uzun yıllar aynı kurumda çalışan kişilerde de zamanla yaptıkları işten sıkılmaları, yapılan işin anlamsız gelmesi gibi durumlar oluşabilecektir. Bu gibi durumlarda duygusal bağlılıktan ziyade, devam bağlılığı baskın olabilecektir. Kurumların bu durumu önlemek için iş farklılaştırma yöntemleri kullanımları etkili olabilecektir.

Yapılan işte uzmanlık kazanmak, inisiyatif, yetki kullanma durumları da örgütsel bağlılığı etkileyebilecektir. İş yapan kişi, işin tüm aksaklıkları da dahil tüm süreçte hakim olacaktır. Dolayısıyla tamamen tepeden inme, merkeziyetçi kararlarla yapılan işgörenin herhangi bir müdahale bulunmadığı, inisiyatif kullanmadığı görevler de bıkkınlık ve isteksizlik duygusu yaratacak ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilecektir.

2.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim biçimi, çalışanların işe yaklaşımını ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanlarına güvenen, yenilikçi, katılımcı, esnek yönetim biçimleri, çalışanların istekliliği ve bağlılığını artırırken, merkeziyetçi, katı kontrol mekanizması işleten ve çalışanlara güven duymayan yönetimler bağlılığı ortadan kaldıracıdır. Çalışanlara sürekli emirler veren, onların kararlara dahil olmasını engelleyen yöneticiler iş şevkini kırmaktadırlar. Bununla birlikte günümüzde yöneticilerin yetkilerini kullanırken risk almaları ve inisiyatif kullanmaları beklenmektedir. Bu anlamda yöneticilerin stratejik kararları kendilerinin almaları, operasyonel kararlarda ise çalışanlarının görüşlerini almalarının faydalı olacağı

¹ G. Kılıç, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, GÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YDT, Ankara, 2008, s.82

düşülmektedir.¹ Yöneticiler, iş yapış şekillerinde çalışanlarına karşı açık olmalı, bilgileri çalışanlarıyla paylaşmalı, çalışanlarından görüş almalı ve başarı soncunu da yine çalışanlarıyla paylaşmalıdırlar.

Çalışma yaşamına yönetim şekli, çalışana ilk dokunan yöneticinin yaklaşım biçimi çalışanı en çok etkileyen unsurlardan olacaktır. Yöneticilerin sorumlu olduğu ekipteki tüm bireylere eşit davranması, işle ilgili alınacak kararlarda görüş, öneri alması, çalışanların eksik oldukları noktalarda teşvik edici olmaları çalışan verimliliğini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışma hayatına veya kuruma yeni başlamış, çok fazla iş tecrübesi olmayan ya da genç yaşlardaki çalışanlar örgütü daha çok ilk yöneticileri üzerinden tanımlamaktadırlar. Özellikle de bu çalışan grubu için ilk yönetici davranışları çalışan görüşünde ve davranışında çok daha etkili olacaktır.

Yöneticilerin lider ruhlu olmaları kurumların zor zamanlarında çalışanlara moral ve destek vermeleri, tüm çalışanları aynı amaç etrafında birleştirmeleri, kurumun çıkarları için ikna edici olabilmeleri gereklidir. Kurumların bu aşamada, çok yönlü, değişime ve gelişime açık, insan ilişkileri gelişmiş ve iş dengesi kurabilecek kişileri yöneticilik görevine getirmeleri gerekmektedir.

2.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışma hayatında olmanın en önemli nedeni insanların hayatlarını idame ettirebilecekleri, yaşama ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri maddi kazanımı elde etmektir. Ücret çalışanın işi yapmasının en önemli nedenidir. Dolayısıyla yapılan iş karşılığında kazanılan ücretin yaşamsal ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde ve verilen emeğin karşılayacak düzeyde olması beklenir. Aynı zamanda aynı işin farklı kurumlardaki karşılığından az olmaması beklenmektedir. Sadece farklı kurumlarda değil, aynı kurumda, aynı işi yapan farklı çalışanlar arasındaki ücret farkı da örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen unsurlardan olacaktır. Ücret kişinin toplumsal statüsünü artırma fırsatı sunuyorsa bağlılık da buna bağlı olarak artacaktır. Çalışan aldığı ücretin, yaptığı işin, verdiği emeğin karşılığı olmadığına inanıyorsa demoralize olacaktır. Maddi olarak zor durumda olan kişiler için ücret diğer bağlılık unsurlarında çok daha etkili olabilecektir.

¹ Bakan, ss.147-149

Kurumların çalışanlara verdikleri ücretleri maliyet ya da zarar olarak görmemeleri gerekmektedir.¹ Çalışanların eğitim, tecrübe, birikim ve tüm enerjileriyle işe odaklanmaları ve kendilerini kuruma adamaları alacakları ücretle yakından ilgili olacaktır. Kendisini işine veremeyen çalışanların kuruma yarattıkları maliyet daha yüksek olacaktır. Adil ve dengeli ücret dağılımı algısı kuruma olan güveni arttıracaktır.

2.2.4. Örgütsel Kültür

Günümüzde kurumlar, örgüt yapıları içerisinde belirli logolar, davranış biçimleri, iletişim yöntemleri belirleyerek, diğerlerinden farklılık yaratarak, hem kendi içlerinde beraberlik duygusu yaratmak hem de rakiplerinden sıyrılarak akılda kalmayı hedeflemektedirler.² Her örgütün kendine özgü bir kültürel yapısı vardır. Bu kültürel yapı o kurumu diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Örgütlerin kendi kültürlerini ve değerlerini oluşturmaları, çalışanların olayları değerlendirmeleri, iş yapış şekilleri ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerine kadar birçok unsura etki etmektedir. Bu anlamda örgütler, tüm iş yapış biçimlerinde kullanılmak üzere değer yargılarını dikkatle oluşturmalıdırlar.

2.2.5. İletişim

İnsanların bilgilerini, duygularını ve düşüncelerini semboller aracılığıyla aktardıkları sürece iletişim denilmektedir.³ İletişim, duygu, istek, düşüncelerin birçok yolla hedef tarafa ulaştırılmasıdır. Kurumlarda gerek çalışanlar arasında gerek üst yönetimden tüm birimlere kadar iletişim, kurumun işleyişi için temel unsurlardan biridir. İnsan ilişkilerinde olduğu gibi, kurumsal faaliyetlerin tamamının sürdürülebilmesi için de etkin iletişim gereklidir. Örgütteki iletişimin güçlü tutularak, çalışanların talep, istek ve önerilerinin iletebileceği alanların oluşturulması, örgütün faaliyetleri ve gidişatı hakkında bilgi edinme imkanlarının artırılması örgütsel başarıya ve bağlılığa katkı sunacaktır.

Çalışanlar açık iletişim kanallarıyla neyi nasıl ve niçin yapacaklarını bilirlerse, işleri zor dahi olsa ellerinden gelen azmi göstereceklerdir. Bununla birlikte şirketlerin, küçülme, birleşme, kriz gibi belirsizliğin yaşandığı dönemlerde çalışanlarıyla sürekli

¹ Önder, s.107

² Saldamlı, s.38

³ Karaca Çakınberk ve diğ. s.143

iletişim halinde olmaları, tüm gidişattan samimi bir şekilde çalışanlarını haberdar etmeleri, objektif olmaları, çalışanlarının güven duygusunu harekete geçirecek, zor zamanların daha az hasarla atlatılmasını sağlayacaktır.

Kurumsal iletişimin etkin olması gerektiği gibi, departmanlar, ekipler arasındaki iletişim faktörlerinin iyi düzenlenmesi, takip edilmesi işlerin aksamamasını sağlayacaktır. Örneğin pazarlama ekibi tarafından oluşturulan bir kampanyanın, regölasyon değerleri açıdan şirketi zor duruma sokmaması ve işin sonunda her iki departman çalışanlarının başarısız olmaması için her iki departman arasında güçlü iletişim bağının olması gerekmektedir.

2.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Örgütlerde, bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden biri de rol belirsizliğidir. Kurumda hangi departmanın, hangi ekibin hangi işleri yapacağına dair görev tanımlarının net yapılamaması kişilerin işin muhatabını bulamamasına sebebiyet verebilecek hem işin uzamasına ve aksamasına hem de ekipler arası iletişimin kopmasına neden olacaktır.¹ Bunun yanı sıra ekiplerin kendi içlerinde de kişilerin görev tanımlarının net olması gerekmektedir. Bireyin tecrübesi, uzmanlığı ve eğitimine göre görev verilmesi, görev şemalarının belirgin olması gerekmektedir. Görev tanımı net olmayan birey gereksiz iş yükü ile karşılaşabilecek, nelerin delege edilmesi, nelerin kendi sorumluluğunda olması gerektiğine dair karışıklık yaşayacak ve yetersizlik duygusuna kapılabilecektir. Zaman zaman kendi uzmanlığıyla ilgili olmayan işlerle de ilgilenmek zorunda kalabilecek, kaybettiği zaman, enerji nedeniyle işine, olan ilgisini kaybedebilecektir. Kişilerin görev şemalarının net olarak belirlenmemesi aynı zamanda işlerin sahiplenilmemesine, ortada kalmasına, aksamasına, dolayısıyla gerginliğin ve çatışmanın yaşandığı bir çalışma ortamına sebebiyet verecektir.

Kimin hangi işi yapacağının belirli olmadığı, çatışmaların yaşandığı örgütlerde, örgütsel bağlılık düşük olacak, kişilerin işten ayrılma niyeti artacaktır. Rol belirsizliği her zaman olmayabilir ancak, birçok etkene sebebiyet veren küçülme, birleşme süreçlerinde en çok yaşanabilen sıkıntılardan biri de rol belirsizliği veya rol çatışmasıdır.

¹ Gümüş - Sezgin, s.115

Rol çatışmasına yönelik vurgulanması gereken bir diğer nokta ise, insan kaynakları birimlerinin ve yöneticilerin herhangi bir göreve çalışan seçerken, bu kişilerin eğitimleri, deneyimleri, kişisel özellikleri, ileriye dönük beklentilerine yönelik çok yönlü bir değerlendirme yapmaları gerekliliğidir. Kişi işini benimsemez ya da işin gerekliliklerini yerine getiremezse ya da iş kendisinin beklentilerini karşılamıyor veya uzmanlığı yaptığı işin üzerindeyse rol çatışması yaşayabilecektir.

2.2.7. Sosyal İlişkiler (Grup Etkinliği)

İnsan sosyal bir varlıktır ve ait olma, kabul görme, değer görme ihtiyaçları vardır. Çalıştıkları kurumlar, bireylerin sadece hayatlarını finansal anlamda kazandıkları alanlar değil, aynı zamanda yaşamlarını sürdürdükleri, devam ettirdikleri yaşam alanlarıdır. Örgütlerin, örgüt üyelerinin bu ihtiyaçlarını anlamaları ve bu ihtiyaçlarına karşılık vermesi beklenmektedir. Herkesin tüm özellikleriyle, değer ve kabul gördüğü, kendini ifade edebildiği, dayanışmanın hakim olduğu, hoş görülme ortamları, tüm çalışanların çalışmaktan keyif alacağı alanlar olacaktır. Kişisel huzur ve ait olma hissi gruplara oradan da örgüte yansımaktadır. Sosyal ilişkilerin güçlü olduğu, desteklendiği ve teşvik edildiği kurumlar, duygusal bağlılığın yüksek olduğu, herkesin çalışmak istediği kurumlar olacaktır.

Sosyal ilişkilerin güçlü olması bir bütünün parçası olma hissi yaratacak ve bu enerji kurumun tüm katmanlarında kendisini gösterecektir.¹ Kurumların sosyal ilişkileri arttırmak amacıyla, gezi, tatil, konser, sosyal sorumluluk programları yapmaları anlamlıdır. Günümüz teknoloji koşullarında her gün birbiriyle mail, telekonferans, telefon yöntemiyle çalışan ancak, farklı şehir, ilçe ve binalarda olmaları nedeniyle birbirlerini hiç görmeyen kurum çalışanlarının yüz yüze görüşmeleri, birbirlerini tanımaları ve kaynaşmalarını sağlayacaktır. Birbirleriyle yakın ve anlamlı ilişkiler kuran çalışanları aynı amaç etrafında toplamak, aynı hedefe odaklamak çok daha mümkün olacaktır.

Kurumların kriz dönemlerinde sosyal ilişkilere finansal destek vermesi mümkün olamayabilecektir. Burada da yukarıdan aşağıya doğru ekip yöneticilerinin çabaları devreye girerek bu eksiklik giderilebilir. Yöneticiler, ekipleriyle ortak yemek yeme, küçük gruplar halinde organizasyonlar düzenleme yoluyla bir duygusunu ayakta

¹ Bakan, s.185

tutabileceklerdir. Gruplar içerisindeki ilişkilerin eşit olması, çalışanlar arasındaki problemlerde tarafsız kalınarak objektif olunması, kişisel ya da örgüte yönelik problemlere karşı duyarlı ve hassas yaklaşılması gibi durumlar da yine örgütün benimsenmesine ve örgütsel bağlılığa katkı sunacaktır.

2.2.8. Örgütsel Adelet-Kaynakların Adil Dağılımı

Örgütsel adalet, örgüte ait tüm kaynakların, olanakların, süreçlerin örgütün tüm üyelerine eşit dağıtılması ve uygulanmasıdır. Terfi, ödül imkanlarının adil bir şekilde verilmesi, örgüte ait kuralların, yaptırımların tüm çalışanlara eşit sunulmasıdır. Kurumda uygulanan tüm kararların tüm çalışanlara duyurulması, kurallara uyulmaması durumlarında uygulanan yaptırım süreçlerinin önceden belirtildiği şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Performans, ödül kriterlerinin açık ve anlaşılır olması, yapılan işin iyi analiz edilerek değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

Kurumlarda en çok dikkat çeken unsurlardan biri de terfi olanaklarıdır. Terfi imkanları önceden belirlenmiş standartlarda, işe alma süreçleri tüm çalışanlarca bilinen aşamalardan geçilerek, objektif olarak belirlenmeli ve tüm çalışanlara duyurulmalıdır. Terfi, ödül, prim vb. haklarla ilgili oluşan şaibe, kafa karışıklığı, çalışanlar arasında çok fazla dile getirilecek, çalışanların kuruma olan güvenleri sarsılacak ve kuruma olan bağlılıkları olumsuz etkilenecektir.

2.2.9. Eğitim ve Oryantasyon

Oryantasyon işe yeni başlayan çalışanın yapacağı işi, işini yapacağı alanı öğrenmesi, kurumu tanınması ve kurum kültürüne adapte olması için verilen eğitim ve çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Çalışanların kuruma başladıklarında yapacakları iş tanımını ile ilgili eğitim almaları gerekir, kişinin eğitim almadan işe başlaması, zorlanması, işe adapte olamaması ve kendini yetersiz hissetmesi gibi sonuçlara sebebiyet verebilecektir. Bu nedenle çalışanlar işe başladıklarında, farklı ekiplere transfer olduklarında, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

Sistem geliştirmelerinin tümünde çalışanların deneme yanılma yöntemiyle öğrenmelerine fırsat vermeden, yapılan geliştirmeler, eğitim dokümanları ya da sınıf eğitimleri gibi alternatiflerle çalışanlara öğretilmelidir. Bu durum, işi yaparken zaman

kaybedilmesi, uzayan ya da hatalı işlemlerle çalışanların stres ve gerilim yaşamalarının önüne geçebilecektir.

Çalışanlara sadece işe başlamaları ya da yeniliklerle ilgili değil, örgütün ve bireyin çağın ihtiyaçlarını karşılayabileceği şekilde, kişisel gelişimleri, işlerine katkı sunabilecekleri eğitimlerin verilmesi için gereken adımların atılması gerekmektedir. Kendilerini sürekli geliştirme imkanı buldukları, iş yapış şekillerine katkı sunan kurumlar, çalışanlar için daha çekici olacak ve bağlılık olgusu gelişebilecektir.

2.3. İş veya Görev Özellikleri

2.3.1. Otonomi (Kendi Kendini Yönetme)-Özerklik

Özerk olma durumudur. Bir kurumda iş görenin yaptığı işe yönelik hareket etme özgürlüğü olarak tanımlanabilmektedir.¹ Kişi yaptığı işi planlama, inisiyatif kullanma, karar verme şansına ne kadar sahipse, işi o oranda sahiplenecek ve işine bağlılığı o oranda artacaktır. Yöneticilerin çalışanlarının karar mekanizmaları ile ilgili üst sınırı çizdikten sonra, işin yapılma aşamalarında çalışanların tecrübe, eğitim ve bilgilerine güvenerek iş serbestliği tanımları, işin ve çalışanın geliştirilmesine olanak sunacaktır. Özellikle bağımsızlık duygusu kişilik özelliği baskın olan bireyler deneyime açık olacak ve özgür çalışma alanı arayışı içerisinde olacaklardır. Bu kişilik özelliğindeki kişilerin özerklik ihtiyacına olumlu karşılık vermek gerekecektir.

2.3.2. Uzmanlaşma

Uzmanlaşma çalışanlara görev tanımıyla ilgili sınır çizme ve sınırları çizilen görev tanımının dışına çıkılmadan, o alan içerisinde bilgi ve deneyiminin arttırılmasına olanak vermektedir.² Bu durumun otonomiye sağlayarak beraberinde işin en iyi şekilde yapılabilmesine olanak sağlayacaktır. Ancak çalışanın sadece sınırlı bir alanda kalarak gelişiminin kısıtlı olmasına da sebebiyet verebilecektir.

Uzmanlaşmanın çalışanlara iş geliştirme, terfi etme olanakları sunması gibi sonuçları da bulunmamaktadır. Aynı kurumda uzun süre çalışanlara yönelik, işin

¹Bakan, s.208

² Bakan, s.209

uzmanlık alanları belirlenip, çalışanları terfi etme, bu yolla ücret, statü artışı vb. olanaklar sunulması sağlanmaktadır. Hali hazırda büyük şirketlerde, çalışanın tecrübesini, çalıştığı süreyi, yetkisini belirleyen uzmanlık unvanları verilmektedir. Bunlara, uzman yardımcılığı, uzman, kıdemli uzman, olarak örnek gösterilebilir. Uzmanlık arttıkça, kişisel kazanımlar da artacağından bağlılık da artacaktır.



SONUÇ

Son 25 yıl içerisinde internet alanında edinilen kazanımlar, teknolojik gelişmelerin hayatımıza kattığı akıllı cihazlar, iletişim olanaklarımızı tamamen değiştirmiş bu değişim beraberinde birçok imkanla birlikte kültürel dönüşümü getirmiştir. Artık dünyanın küçük bir noktasında yaşanan bir olayın saatler içerisinde tüm dünyaya yayılması mümkün olabilmektedir. Kùltürler arası iletişim, etkileşimi her geçen gün arttırmaktadır. Hızla gelişen teknolojik gelişmelerin hayatımıza kattığı yenilikler, toplumsal etkileşim ve dönüşümle birlikte, insanların, hizmet aldıkları ve verdikleri kurumlardan beklentilerini de arttırmaktadır. Bu olanaklar aynı zamanda kurumların en küçük hatalarının çok hızlı bir şekilde yayılmasına, cezalandırılmasına ve büyük finansal zararlar görebilmesine sebebiyet vermektedir. Başarının böylesine her geçen gün daha da zorlaştığı küresel dünyada, kurumların tüm teknolojik donanımlarına karşın en önemli kaynakları bünyelerinde bulundurdıkları insan kaynaklarıdır.

Kurumların bütün kaynaklarını üreten ve kontrol eden insan unsuru olduğu için, insanın yönetilmesi tüm kaynakların da yönetilmesi anlamına gelmektedir. Üretilen ürünlerin en iyi olmalarının yanında, müşteri beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması, ürünlerin ve hizmetlerin tüketiciye ulaşmaya kadar olan tüm katmalarda, çalışan faktörü en önemli unsurdur. Bu aşamaların en iyi şekilde yönetilmesi, kurum çalışanlarının yaptıkları işe ve kurumlarına inanmaları, işlerine ve örgütlerine kendilerini adanmaları, örgütle başarı noktasında ortak hedefler belirlemeleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanların bu ihtiyaçlara cevap vermeleri için kurumlarına bağlılık hissetmeleri, yaptıkları işlere, kurumlarına gönülden bağlı olmaları gerekmektedir.

Çalışanların istekliliğini arttırmak için motivasyonlarını etkileyen etmenlere dikkat etmek gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işin niteliğine göre ücret, ödöl politikalarının uygulanması, kuruma kattıkları değeri kapsamında, terfi, statü kazanabilme fırsatlarının verilmesi, görevlerini yerine getirirken sosyal ilişkilerinin geliştirilmesine olanak sağlanması, çalışanların istekliliklerini arttırarak, kurumun başarısı için üstün çaba göstermelerini sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılık kişisel hedeflerle, kurumsal hedeflerin aynı noktada buluşmasıdır. Kurumsal bağlılıkta üç faktör öne çıkmaktadır. Tutumsal (duygusal) bağlılık ile çalışanlar kurumun tüm değerlerini içselleştirir ve kurum hedeflerini benimserler. Devam

bağlılığında kurumda çok uzun süre devam etmenin getirdiği, statü, uzmanlık, sosyal haklar gibi kazanımların kaybedilmemesi üzerine oluşmuş bir bağlılık söz konusudur. İlkesel (normatif) bağlılık ile örgüte duyulan sorumluluk bilinci ve ahlaki gereklilik bilinciyle bağlılığı oluşturmaktadır. Kurumların başarılarının devamlılığı için tercih edilen, duygusal bağlılıklarının yüksek olmasıdır. Duygusal bağlılığı yüksek birey, kurumun hedefleri için kendisini adayabilecek, kurumun başarısını, kendi başarısı ile ilişkilendirecektir.

Örgütsel bağlılığın artırılması için en önemli etken çalışan motivasyonun yüksek olmasıdır. İş ortamını, yöneticilerini seven, işin kendisine sağladığı ve sağlayabileceği ücret, statü, terfi olanaklarından memnun olan birey, yüksek motivasyonla çalışacak ve kurumuna da gönülden bağlılık duyacaktır. Örgütsel bağlılık ve motivasyon olguları birbirini tamamlayan ve pekiştiren unsurlardır. Kurumdaki olanakların adil olması, özgür ve dayanışmanın yüksek olduğu bir çalışma ortamının olması, çalışanların eğitim ve gelişimlerinin desteklenmesi, yönetsel ve süreçsel iletişimin güçlü olması, işe atfedilen değer gibi olgular, hem motivasyonu hem de örgütsel bağlılığı yükseltecektir. Nitelikli çalışanlar bu olanaklara sahip kurumlarda olmayı tercih edeceklerdir.

Motivasyonu ve duygusal örgütsel bağlılığı yüksek birey işini severek yapacak, işin gerekliliklerini yerine getirmesi için örgüt tarafından kontrol mekanizmalarının artırılmasına gerek kalmayacaktır. Örgütler, çalışanların iş niceliğini takip edebilirler ancak işin niteliğinin değerlendirilmesi için kriterler yetersiz kalabilecektir. İşini ve işyerini sevmeyen, çeşitli nedenlerle devam etme zorunluluğunda olan bireylerin işlerine her zaman gereken özeni göstermesinin beklenilmesi mümkün olamayacaktır. Bu kişiler ilk fırsatta örgütü terk edeceklerdir. İstekli ve koşullarını benimseyen çalışanlar ise, görevlerini yerine getirirken fark ettikleri eksikliklerin giderilmesi, işin kalitesinin artırılması hususlarında, gereken çabayı ve özveriyi göstereceklerdir.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların performans düzeyleri de artmaktadır. Devam bağlılığının ise performansa doğrudan etkisi bulunmamaktadır. İşinin sunduğu olanaklardan memnun, motivasyonu yüksek bireylerin iş tatminleri yüksek olacak, moral ve motivasyonu düşük çalışanlara göre daha verimli çalışacaklardır.

Mutsuz, sunulan koşullarından memnun olmayan, talep ve sıkıntılarını aktarabilecek iletişim yolları bulamayan çalışanlardaki isteksizlik sürekli artacak, bu isteksizlik, insani ve profesyonel anlamda geçerli mazeretleri olmaksızın, işe geç kalma, işe gelmeme sıklığını arttıracaktır. Devamsızlık yapan çalışanların görevleri ekip arkadaşlarına kalacağından, işlerin aksaması, diğer çalışanların üzerinde oluşan iş yükü nedeniyle onların da moral ve motivasyonlarını bozacaktır.

Memnuniyetsizliğin arttığı ekiplerde, yapılan işler ve görev dağılımlarındaki adaletsizlik işten ayrılmaları da beraberinde getirecektir. Donanımlı, uzun yıllar eğitim yatırımı yapılmış çalışanların kaybedilmesi, yerlerine getirilecek çalışanın işi öğreninceye kadar geçireceği zaman, işi öğreninceye kadar yapacağı hatalı işlemler, sunulan eğitim olanaklarının tümü, kurumlar için maliyet oluşturacaktır. Kurumların başarılı olma, büyüme yolunda yollarında nitelikli çalışanlarının olması, çalışanlarının motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayan kurumlar da bu değerlere sahip çalışanları kurumlarına katabileceklerdir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C.C. , Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, 2005
- Bakan, İ. , Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011
- Bilgili, İ. , Motivasyon Araçlarının Algılanmasında Tatile Çıkmanın İşveren ve Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Sakarya Örneği, SAÜ, SBE, YDT, Sakarya, 2017
- Çiçek, D. , Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, YDT, Adana, 2005
- Doğan, E.Ş. , Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, 2013
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2011
- Ertürk, M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2009
- Güçlü, H. , Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Ankara, 2016
- Güllüoğlu, Ö. , Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya, 2012
- Gümüş, S.- Sezgin, B. , Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul, 2012
- Güney, S. , Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007
- Güney, S. , Yönetim ve Organizasyon, Ankara
- Karaca Çakınberk, A. - Derin, N. , - Demirel, E.T. , Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık, Sivas, 2011
- Keser, A. , Örgütlerde Motivasyon, Örgüt Sosyolojisi, Ed. M. Zencirkıran, Bursa, 2012
- Keser, A., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011

- Kılıç, G. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, GÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, YDT, Ankara, 2008
- Köse, O. , Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, SAÜ, SBE, YDT, Sakarya, 2014
- Küçükeşmen, E. , Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları üzerinden bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta, 2013
- Olgungül, F.M. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği, GÜ, SBE, YDT, Ankara, 2017
- Saldamlı, A. , İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Ankara
- Şimşek, M.Ş. – Akgemci, T. - Çelik, A. , Davranış Bilimleri, Ankara, 2010
- Şimşek, M.Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A. , Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2011
- Şimşek, M.Ş.- Çelik, A. ve Akgemci, T. , İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008
- Taş, Ö, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012
- Toker, B. , Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Ekileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, YDT, İzmir, 2006
- Turhan, N.B. , Sağlık Kurumlarında Yöneticilik, Liderlik ve Motivasyon, Bursa İl Sağlık Müdürlüğü ve Bağlı Birimler Çalışanları Örneği, Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2017
- Tüz, M.V. , Sabuncuoğlu, Z. , Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008
- Uygur, A. Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, 2015

-;http://kefad2.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt15Sayi3/JKEF_15_3_2014_69-85.pdf, (15.03.2018)
-; https://www.temelaksoy.com/takim-ruhu-parayla-satin-alinamaz/, Temel Aksoy, Takım Ruhu Parayla Satın Alınamaz, (21.10.2018)
-;http://www.antrenmandunyasi.com/kullanici_dosyalari/File/sporpsikolojisi/sporda-motivasyon/%C4%B0%C3%87SEL%20VE%20DI%C5%9ESAL%20MOT%C4%B0VASYON.htm, 15.03.2018
-;http://www.boydakkariyer.com/sosyalhaklar-p22, (26.02.2018)
-;http://www.hurriyet.com.tr/gundem/calisanlar-dikkat-yillik-izin-hakki-degisti-40093505 (21.10.2018)
-;http://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html,Ödül çalışanı mutlu eder,Hayriye Mengüç, (25.02.2018)
-;http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.6698&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=6698&Tur=1&Tertip=5&No=6698, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, (13.03.2018)
-;http://www.sgmd.org.tr/ebru-simsek-makaleleri/1063-oener-sstemler,Ebru Şimşek, Öneri Sistemleri, (03.03.2018)
-;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b91338f3ee519.30997679, (01.09.2018)
-;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=MESLEK, (03.10.2018)
- Sönmez İ.O, İş Yerinde Sosyal Etkinlikler, https://tr.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-yerinde-sosyal-etkinlikler-i%CC%87smail-orhan-s%C3%B6nmez , (05.03.2018)
-;https://tr.linkedin.com/pulse/motivasyon-teorileri-mustafa-donmez-pmp, Murat Dönmez, Motivasyon Teorileri, (01.01.2018)
-;https://www.arsivden.com/mesleki-baglilik-tanimi/ , (03.10.2018)

-; <https://www.guncelpsikoloji.net/yasam/ic-motivasyon-ile-dis-motivasyon-arasindaki-fark-nedir-h538.html>, (24.01.2018)
-; <https://www.iienstitu.com/odullendirme-ve-tesvik/>, Serem Gökler, Ödüllendirme ve Teşvik, (25.02.2018)
-; <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/is-yerinde-basariyi-etkileyen-10-faktor/> Yeşim Sarıer Aksu, İş yerinde başarıyı etkileyen 10 faktör, (09.10.2018)
-; <https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/insan-kaynaklari/calisanlara-sunulan-haklar>, (26.02.2018)
-; <https://www.tus.com/30491/takdir-etmenin-gucu>, Metin Yıldırım kaya, Takdir Etmenin Gücü, (20.02.2018)

ÖZGEÇMİŞ

04.02.1986 yılında İstanbul'da doğdum. Lise öğrenimimi İstanbul Şair Abay Konanbay Lisesinde, 2003 yılında tamamladım. 2009 yılında, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümünü, 2013 yılında, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdim. 2007-2014 yılları arasında Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. Müşteri Hizmetleri Departmanında görev aldım. 2014 yılı itibariyle Türk Telekom İletişim Hizmetleri A.Ş.'de Şikayet Operasyonları Yönetimi Uzmanı olarak çalışmaya devam etmekteyim.

Fatma ARSLAN