

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE KUŞAKLARA
GÖRE İNCELENMESİ**

**MERVE USLU
14712009**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE KUŞAKLARA
GÖRE İNCELENMESİ**

**MERVE USLU
14712009**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE
KUŞAKLARA GÖRE İNCELENMESİ

MERVE USLU
14712009

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği/~~Oy Çekilişi~~ ile Başarılı Bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serdar Bozkurt

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Emel Esen

Doç. Dr. Altan Doğan

İSTANBUL
Haziran, 2019

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE KUŞAKLARA GÖRE İNCELENMESİ

Merve Uslu

Mayıs, 2019

Sürekli değişen ekonomik ve ticari koşullar, küreselleşme ve gelişen teknoloji gibi faktörler işletmeler için büyük bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu koşullarda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları en değerli kaynakları çalışanlarıdır. Bu değerli kaynaktan en uzun süreli ve en verimli şekilde faydalanabilmek işletmeleri rakipleri karşısında daha da güçlü kılmaktadır. İşletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını hangi uygulamalar aracılığıyla sağlamaları ve artırmaları gerektiği sorusu önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın temel amacı insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır? şeklindeki sorunsalı incelemektir.

Bununla birlikte küreselleşme, toplumları etkileyen siyasi ve politik olaylar ve her geçen gün daha da gelişen teknoloji gibi faktörler sadece ticari düzeni değil, toplumsal yapıyı da etkilemektedir. Farklı dönemlerde doğmuş, yaşamış bireylerin değer, algı ve beklentileri de farklı gelişmiş, kuşaklar arasındaki farklılıklar belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle işletmeler için farklı kuşaklarda bulunan çalışanların örgütsel bağlılıklarını nasıl yönetebilecekleri de önem kazanmaktadır. Bu kapsamda çalışmada ayrıca farklı kuşaklara göre insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermekte midir? şeklindeki sorunsalın yanıtının bulunması da araştırmanın bir diğer temel problemi olarak düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Kuşaklar

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND RESEARCH ON GENERATIONS

Merve Uslu

May, 2019

Factors such as continuously changing economic and commercial conditions, globalization and developing technology, create a great competitive environment for companies. Under these circumstances, the most valuable resource of the companies, in order to sustain their existence are employees. The longest and most efficient way to benefit from this valuable resource makes companies more powerful than their competitors. The question that which practices should provide and increase the organizational commitment of the employees is gaining importance. In this context, the main purpose of the study is to find the answer of the research question as, is there a relationship between human resources practices and organizational commitment?

However, factors such as globalization, political issues that affect the societies and the ever-evolving technology influence not only the commercial order but also the social structure. The values, perceptions and expectations of individuals who were born and lived in different periods also developed differently and the differences between generations became evident. For this reason, it is also important for companies that how organizational commitment of their employees' in different generations should be managed. In this context, it is considered as another fundamental problem of the study is to find the answer of the research question as, do human resources practices and organizational commitment differ according to different generations?

Key Words: Human Resources Practices, Organizational Commitment, Generations

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında benden kıymetli desteğini ve özverisini esirgemeyen, değerli bilgileriyle yolumu aydınlatan sayın Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a, Yüksek lisans eğitimim boyunca benimle bilgi ve birikimlerini paylaşan tüm öğretmenlerime,

Anket çalışmama katılarak araştırmama katkıda bulunan tüm arkadaşlarıma,

Yaşamım boyunca maddi manevi desteklerini benden asla esirgemeyen canım annem, arkadaşım Nurcan Güner'e, her gün elimden tutup beni okula götüren dedem Hamit Gülseren'e, bana kendi ayaklarımın üstünde durmayı öğreten ve beni her gün gökyüzünden selamlayan anneannem Öznur Gülseren'e,

Bana her zaman destek olarak toplumsal cinsiyet algılarını yıkan, her düştüğümde elimi tutan, en yakın arkadaşım ve sevgili eşim Emre Uslu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2019

Merve USLU

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı.....	3
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi	4
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Önemi ve Amaçları.....	8
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	4
2.4.1. İş Analizi	9
2.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	11
2.4.3. Seçme ve Yerleştirme	12
2.4.4. Eğitim ve Geliştirme	16
2.4.5. Performans Değerlendirme	19
2.4.6. Kariyer Yönetimi	20
2.4.7. Ücret Yönetimi.....	23
2.4.8. Ödüllendirme.....	25
2.4.9. İletişim	26
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	29
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	29
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	30
3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	30
3.2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	30
3.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	30
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	31
3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	31

3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	31
3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	32
3.2.2.1. Becker'in 'Yan Bahis' Kuramı	32
3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	33
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	33
3.3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Etkileyen Faktörler	33
3.3.1. Bireysel Faktörler	34
3.3.2. Örgütsel Faktörler	34
3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	35
3.4. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sonuçları.....	36
3.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	37
4. KUŞAK KAVRAMI	40
4.1. Kuşak Kavramının Tanımı ve Sınıflandırılması	40
4.1.1. Sessiz Kuşak	41
4.1.2. Baby Boomer Kuşağı (Bebek Patlaması Kuşağı)	41
4.1.3. X Kuşağı	41
4.1.4. Y Kuşağı	42
4.1.5. Z Kuşağı.....	42
4.2. X ve Y Kuşaklarının Farklılıkları ve İş Hayatından Beklentileri	43
5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE KUŞAKLARA GÖRE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	46
5.1. Araştırmanın Konusu Amacı ve Önemi.....	46
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	47
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	48
5.4. Araştırmanın Metodolojisi	49
5.4.1. Araştırmanın Modeli	49
5.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği.....	50
5.4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	51
5.4.4. Araştırmanın Veri Analiz Tekniği	51
5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	52
5.5.1. Güvenilirlik Analizleri	52
5.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler	53
5.5.3. Korelasyon Analizi	54
5.5.4. Regresyon Analizi.....	57
5.5.5. Demografik Bulgular	59

5.5.5.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kuşaklara Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	59
5.5.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Demografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	59
5.5.5.3. Örgütsel Bağlılığın Kuşaklara Göre Gösterdiği Farklılıklar.....	63
5.5.5.4. Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılıklar	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
7. KAYNAKÇA	73
EKLER.....	85
ÖZ GEÇMİŞ.....	88

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Kuşakların Doğum Yıllarına Göre Sınıflandırılması.....	2
Tablo 2:	Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	6
Tablo 3:	İş Analizi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	11
Tablo 4:	İşbaşı ve İşdışı Eğitim Yöntemleri.....	18
Tablo 5:	İşletmelerde İletişim Araç ve Yöntemleri.....	27
Tablo 6:	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	47
Tablo 7:	Kuşaklara Göre Katılımcı Dağılımı	48
Tablo 8:	Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Sonuçları.....	52
Tablo 9:	Değişkenler ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
Tablo 10:	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	54
Tablo 11:	Boyutlar ve Alt Boyutlar Bazında Ölçeklere Ait Korelasyon Analizi...	56
Tablo 12:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Ait Regresyon Analizi	57
Tablo 13:	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Ait Regresyon Analizi.....	58
Tablo 14:	Regresyon Analizi Sonuçlarına Göre Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	58
Tablo 15:	t-testi Sonuçlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılarının Kuşaklara Göre Analizi.....	60
Tablo 16:	t-testi Sonuçlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılarına Ait Demografik Bulgular	60
Tablo 17:	Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılarına Ait Demografik Bulgular	61
Tablo 18:	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Demografik Özelliklere Ait Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	62
Tablo 19:	t-testi Sonuçlarına Göre Örgütsel Bağlılığın Kuşaklara Göre Analizi	64
Tablo 20:	t-testi Sonuçlarına Göre Örgütsel Bağlılığa Ait Demografik Bulgular	64
Tablo 21:	Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Örgütsel Bağlılığa Ait Demografik Bulgularİnsan Kaynakları Uygulamaları ve Demografik Özelliklere Ait Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	66

Tablo 22:	Örgütsel Bağlılık ve Demografik Özelliklere Ait Hipotezlere İlişkin
Sonuçlar.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Yaş ve Kariyer Aşamaları	22
Şekil 2:	Ödül Türleri.....	25
Şekil 3:	Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi	50

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimi kavramının ve günümüz insan kaynakları uygulamalarının, personel yönetimi kavramı olarak başladığı ve yıllar içerisinde ihtiyaçlar doğrultusunda şekil değiştirip geliştiği görülmektedir. 19. yüzyılda Sanayii Devrimi ile birlikte tarımdan fabrikalara evrilen iş düzeninde işletmeler çalışanı bir maliyet olarak görmüş ve insan kaynağı ile ilgili yapılan çalışmalar çalışandan en ucuz ve en verimli faydalanma yolları üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak işgücü ihtiyacının artması ve çalışanlar için yeni görev tanımları oluşmasıyla birlikte işe alım süreçleri de daha karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Sonraki yıllarda, gelişen teknoloji, küreselleşme ile değişen yönetim anlayışları, insan kaynakları alanında da birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda çalışmada insan kaynakları uygulamaları; işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer planlama, ödüllendirme ve iletişim olmak üzere yedi boyutta ölçeklendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramı ise uzun süredir araştırılan bir konu olarak literatürde birçok farklı kavramla ilişkisi incelenmiş ve pek çok araştırmanın konusu olmuştur. İşletmelerin en değerli varlıkları çalışanlarıdır. Örgütsel bağlılık kavramının bir sonucu olarak çalışanın kendini ve işini isteyerek geliştirmesi insan kaynakları yönetimi ve dolayısıyla işletme için büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte yetenek ve tecrübe sahibi çalışanların işten ayrılması durumu hem işinde yetkin bir çalışanı kaybetmek hem de yeniden işe alım, eğitim ve geliştirme, mevcut çalışanların iş yükünün artması ve motivasyonlarının düşmesi gibi konularda ortaya çıkacak işten ayrılma maliyetleri sebebiyle işletmeler için risk oluşturmaktadır. Bu sebeple işletmeler en değerli varlıkları olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için hangi politika ve stratejileri izleyeceklerini belirlemek durumundadır. Bu kapsamda literatürde en çok kullanılan Allen ve Meyer'in (1997) modeli dikkate alınmıştır. Bu modelde bağlılık; duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Araştırmanın bir diğer boyutu olan kuşak kavramı literatürde incelendiğinde, Karl Mannheim'ın 20.yy'da öne çıkarılan sosyal bilimin araştırma yöntemlerini kuşaklarla ilgili araştırmalarında ilk defa söz ederek, geniş ve sistemli bir araştırma yaptığını ve 1950'de yaptığı araştırmasında kuşak kavramını, alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu ifadesiyle tanımladığı görülmektedir (Mannheim, 1998'den aktaran Daloğlu, 2013, 31). Literatürde birçok araştırmacı tarafından çeşitli kuşak sınıflandırmaları belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırmaları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Kuşakların Doğum Yıllarına Göre Sınıflandırılması

Sessiz Kuşak (1925-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-)
-----------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------------------	----------------------

Kaynak: Adıgüzel, Orhan, H.Zeynep Batur ve Nisa Ekşili, **Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar** (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, 2014), 171-174'ten uyarlandı.

Bu kapsamda çalışmada, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve kuşak kavramları detaylı olarak ifade edilecek ve yapılan araştırmanın yöntem, bulgu ve sonuçları aktarılacaktır.

2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Ekonomik ve ticari çevrenin değişimi, küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet gücü, gelişen teknoloji vb. faktörlerle birlikte insan kaynakları uygulamaları birçok kez evrilmiş ve odak değiştirmiştir. Personel yönetiminden günümüze yansıyan, gelişen ve eklenen insan kaynakları uygulamalarını daha iyi açıklayabilmek amacıyla çalışmada insan kaynakları yönetimi kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve günümüzde uygulanan insan kaynakları uygulamalarına değinilecektir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı

Wright, McMahan ve McWilliams (1994), insan kaynaklarını doğrudan istihdam ilişkisinde firmanın kontrolü altında insan sermayesinin havuzu olarak tanımlamıştır (Wright ve diğ., 1997, 5). Öte yandan, insan kaynakları uygulamaları, insan sermayesinin havuzunu yönetmeye ve sermayenin örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi yönünde istihdam edilmesini sağlamaya yönelik örgütsel faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Schuler, Jackson, 1987; Schuler, MacMillan, 1984; Wright, Snell, 1991'den aktaran Wright ve diğ., 1997, 5).

Canman insan kaynakları yönetimi kavramını sermayeye hizmet etmekle birlikte aynı zamanda insan varlığını öne çıkaran ve insanı organizasyonun merkezine alan, personel yönetimi kavramının modern bir yorumlamasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, insan ögesini maliyet yaratan bir öge olarak görmenin aksine işletme içerisinde stratejik bir önem taşıyan, işletmeye değer katan bir kaynak olarak gören ve işletmenin etkinlik ve verimliliğinin sağlanmasında son derece önemli bir katkısı olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Canman, 1995, 55).

İnsan kaynakları yönetimi, yetenekleri işletmeye kazandırma ile başlayıp, oryantasyon, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, çalışan memnuniyetini sağlama gibi birçok faaliyeti içeren, hem bireylere hem de işletmelere hizmet eden, stratejik bir fonksiyon olarak bir çok tanıma sahiptir.

Literatürde karşımıza çıkan tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Armstrong 2008’de yaptığı çalışmada, insan kaynakları yönetimi kavramını bir işletmenin en kıymetli sermayesi olan insan öğesinin yönetimi için stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlamış ve bireylerin işletmelerde çalışarak hem bireysel hem de toplu biçimde örgüt amaçlarının başarılmasına katkı sağladığını ifade ederek, insan kaynakları yönetimi kavramının önemini vurgulamıştır (Armstrong, 2008, 1).

Sabuncuoğlu (2011) insan kaynakları yönetimi kavramını, yönetici veya operasyonel süreçlerde görev yapan çalışanın organizasyona kazandırılması, yetiştirilmesi ve verimliliğinin sürekli artırılması için gerekli destek ve uygulamaların işletme tarafından sağlanması olarak ele almaktadır (Sabuncuoğlu, 2011, 4).

Argon ve Eren (2004) ise bu kavramı ile ilgili, işletmenin insan sermayesinin sahip olduğu beceri ve niteliklerin, işletmenin maddi imkânları çerçevesinde, sistemli ve dengeli bir yaklaşımla ele alınması ve işletme hedeflerini ışık tutarak verimliliğe dönüştürülmesi için gerekli uygulamaların tamamı olarak tanım yapmışlardır (Argon ve Eren, 2004, 17’den aktaran Bozkurt, 2010, 54).

Bozkurt ise 2010 yılında yaptığı çalışmasında, insan kaynakları yönetimi kavramını, “Örgütteki insan kaynağının etkin şekilde çalışmasını sağlayan ve aynı zamanda çalışanların iş-yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla farklı uygulamaları bir araya getiren, yönetsel ve stratejik bir süreç” olarak tanımlamıştır (Bozkurt, 2010, 54-55).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramının 1980’li yıllardan sonra küreselleşen iş düzeninin yarattığı rekabet ortamı sebebiyle geliştiğini söylemek mümkündür. Rekabet ortamının yarattığı baskılar ile işletmeler çalışanın iş verimini arttırmak, yeteneğini geliştirmesini sağlamak ve yetenekten uzun süreli faydalanma amaçlarıyla insan kaynağı ile ilgili çeşitli uygulamalar geliştirmek durumunda kalmıştır.

19. yüzyılda Sanayii Devrimi ile birlikte çalışanlarla ilgili problemler incelenmeye başlanmış, ancak bu incelemeler daha çok, çalışana nasıl daha az para ödeyerek, daha fazla çalışmasını sağlarız düşüncesi üzerine yoğunlaşmaktaydı (Sabuncuoğlu, 1997, 22’den aktaran Gezici ve Aslan, 2016). Ancak artan istihdam ihtiyacı, çalışanların görevlerinin değişmesi ile birlikte işe alım süreçleri de daha karmaşık hale gelmeye başladı. (Gezici ve Aslan, 2016)

İlk personel yönetimi bölümünü kuran işletmenin, 1900'lerin başında National Cash Register Co. olduğu bilinmektedir. Birçok grev ve işçi lokavtları sonrası işletmenin lideri John H. Patterson şikâyetleri, güvenliği ve tahliyeleri idare etmek ve de yeni yasalar ve uygulamalar konusunda yöneticilere eğitim verilmesi amacıyla personel departmanını kurdu. (Ahammad, 2017, 413)

Sanayileşmenin başlamış olduğu 19. yüzyılda birçoğu mühendis olan Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreth'ler, Barh ve arkadaşları tarafından ortaya konulmuş olan klasik yönetim teorisi personel yönetimi kavramının başlangıcını oluşturmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, 61-62). Daha önce işe alım, eğitim, işten çıkış gibi personel yönetimi uygulamaları çalışmaları çalışanların yöneticilerinin elindeyken, Taylor bu tür uygulamaların yürütülmesi için personel departmanının kurulmasını önermiştir (Taylor, 2011, 39).

İşletmelerde personel bölümlerinin kurulması ve işe alım, eğitim, işten çıkarma gibi personel yönetimi uygulamalarında uzmanlaşma imkânının oluşmasıyla ve gelişen teknoloji, kürselleşme, rekabet ortamı gibi etkenlerle birlikte temel süreçler zaman içerisinde yeterli olmamış ve bazı sorunlara neden olmuştur. Bu nedenle de klasik yönetim teorisinin insani duygu ve özellikleri ikinci plana atmasıyla ortaya çıkan bu durumları tamamlayan neo-klasik yönetim teorisine göre insan, işletmenin diğer kaynaklarından farklı olarak sosyal ve psikolojik bir varlık olarak tanımlanmış ve insana ilişkin araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Hawthorne araştırmaları, döneminde bu alanda yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri olarak ifade edilmektedir (Donuk, 2009, 179). 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları Chicago'da bulunan Western Elektrik Şirketi'nde Hawthorne deneyleri kapsamında ışık, çalışma ve dinlenme süreleri, ödül, teşvik edici ücret, yorgunluk, monotonluk, kişilerarası ilişkiler, liderlik, çalışanlara doğrudan danışmanlık yapılması gibi etkenlerin çalışanların üretim verimliliğini hangi yönde ve nasıl etkilediğini ölçme amacını benimseyerek gerçekleştirmiştir (Merrett, 2006, 145; Şimşek ve Öge, 2011, 3). Yapılan deneyler kapsamında mevcut işin etkisi altında olduğu fiziksel koşullardaki bir kötüleşmenin artmasına bağlı olarak verimliliğin azalmadığı, hatta fiziki koşullarda kötüleşme olmasına rağmen verimlilikteki artış sağlanabildiği tespit edilmiştir. Verimlilikteki bu artışın nedeni olarak ise çalışanlar arasındaki ekip çalışması ve iş birliğinin yüksek olması savunulmuştur. (Schacter, 1989, 15-17) Hawthorne çalışmalarına kadar sadece bir

üretim aracı olarak görülen insan, bu dönem sonrasında sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır.

Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne çalışmalarının sunduğu sonuçların Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, McGregor'un X-Y Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi gibi insan ve işyeri psikolojisi üzerine birçok önemli çalışmaya öncülük ettiği söylenebilir. (Güler, 2015, 19-20)

Klasik ve neo-klasik yönetim teorilerinin değişen düzene yeteri kadar cevap verememesi 60'lı yıllardan itibaren modern yönetim teorisinin gelişmesine ve 20. yüzyılın sonlarına doğru da insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasına öncü olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ve geleneksel personel yönetimi uygulamalarının benzer yönleri bulunmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi personel yönetimine göre daha kapsamlı, işletmenin insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlayan bir hale dönüşmüş, daha modern ve yenilikçi bir yaklaşımla yorumlanmış sürümüdür (Aykaç, 1999, 36'dan aktaran Bozkurt, 2010, 56). İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi yaklaşımlarının çeşitli başlıklarda karşılaştırması Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Konu Başlığı	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Sözleşme	Dikkatli tasvir edilmiş, yazılı sözleşmeler kullanılır.	Sözleşmeden fazlası hedeflenir.
Kurallar	Karşılıklı, net tanımlanmış kurallar söz konusudur.	Kurallarla kısıtlanmadan, "Yapabiliriz" yaklaşımı ön plandadır.
Yönetime Öncülük	Prosedürler kapsamında yönlendirme söz konusudur.	Yönetime öncülük etmek bir iş gereğidir.
Davranışları Yönlendirme	Normlar, Gelenekler ve Uygulamalar	Misyon, Vizyon ve Değerler
Yönetimsel Görevler	Gözlemsel bir rol üstlenir.	Besleyici ve geliştirici bir rol üstlenir.
İlişki Yönetimi	Çoğulcu	Bütünsel

Tablo 2 - devam

Çatışma Yönetimi	Kurumsallaşmış	Önemi azaltılmış
Standardizasyon	Yüksek	Düşük
Kritik İlişkiler	İşgücü-Yönetim	İş-Müşteri
Girişimler	Parça parça	Bütünleşik
Kurumsal Plan	Kenarda	Merkezi
Karar Verme Hızı	Yavaş	Hızlı
Yönetimin Rolü	Etkileşimsel	Dönüşümsel liderlik
Kritik Yöneticiler	Personel/Endüstri İlişkileri Uzmanları	Genel Müdürler/Hat Yöneticiler
Değer Verilen Yönetimsel Yetenekler	Müzakere	Kolaylaştırma
Müdahalelerin Odak Noktası	Personel prosedürleri	Geniş çaplı kültürel, yapısal ve personel stratejiler
Seçme	Ayrı, marjinal görevler	Bütünleşik, kilit görevler
Koşullar	Ayrı ayrı müzakere edilmiş	Uyumlaştırılmış
İşgücü Yönetimi	Toplu İş Sözleşmeleri	Bireysel Sözleşmeler
Sendika İlişkileri Baskısı	Eğitim ve beceri yoluyla düzenlenmiş	Önem derecesi düşürülmüş (değişim modelleri için pazarlıklar hariç)
İletişim	Kısıtlı Akış / Endirekt	Arttırılmış Akış / Direkt
İş Tasarımı	İşgücüne Bölünmüş	Takım Çalışması
Çatışma Yönetimi	Geçici Ateşkes Yaparak	Örgüt İklimi ve Kültürünü Yöneterek
Eğitim ve Geliştirme	Kontrollü Erişim	Öğrenen Organizasyonlar

Kaynak: Bratton, John ve Jeff Gold, **Human Resources Management: Theory and Practice**, 5th Ed., (Palgrave, 2007), 23'ten uyarlandı.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Önemi ve Amaçları

İnsan, tüm dönemlerde işletmeler için en önemli girdi olmuştur. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi olarak anıldığı günlerde de stratejik insan kaynakları kavramının konuşulduğu günümüzde de hem işletme için hem de çalışan için büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temelde iki amaca hizmet etmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bunlardan ilki çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek, kişisel ve mesleki gelişimlerine destek olarak, adaletli ve motivasyonlarını yüksek tutabilecekleri bir iş ortamı hazırlamak, bir diğeri ise işletme stratejileri doğrultusunda işletmeye en uygun yetenekleri kazandırabilmek ve bu yeteneklerin en verimli şekilde çalışabilmesini sağlamaktır.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Literatürü de incelediğimizde günümüzde birçok insan kaynakları uygulamasından bahsetmek mümkündür. Personel yönetimi kavramının konuşulduğu dönemlerde, ağırlıklı olarak seçme, yerleştirme, endüstri ilişkileri, ücret ödeme gibi uygulamalar ana çalışma konularını oluştururken, günümüzde eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, çalışan bağlılığı, iletişim gibi birçok konu insan kaynakları uygulaması olarak işletmelerce uygulanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı ile ilgili yapılmış birçok çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği savunulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan düzeyindeki sonuçlarını ölçebilmek, yorumlayabilmek için, işletmelerin kâğıt üzerinde yazılı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını incelemektense, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarını ölçmek daha doğru olacaktır (Edgar ve Geare, 2005; Guest, 1999; Kinicki ve diğ., 1992; Whitener, 2001'den aktaran Tüzün, 2013, 172).

Çalışanın, işletme tarafından değerli görüldüğünü ve işletmeye fayda kazandırdığını düşünmesi halinde işletmeye olan sorumluluk hissi de çoğalacaktır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, temel amacının çalışana değer katmak ve ona önemsendiğini hissettirmek için uygulandığı düşünüldüğünde, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili pozitif algılamaları işletmeye karşı pozitif tutum ve davranış olarak geri dönecektir (Shore ve Wayne, 1993; Hannah ve

Iverson, 2004'ten aktaran Tüzün, 2013, 172). Diğer taraftan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında sürecinde, süreçten sorumlu insan kaynakları biriminin rolü de büyüktür. İnsan kaynakları ilgililerinin çalışanlar tarafından saygın ve güvenilir olarak algılanmaları da çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamalarını etkileyecektir (Guest, 1997; Purcell ve Hutchinson, 2007; Truss, 2001 'den aktaran Tüzün, 2013, 172).

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş analizi, insan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, ödüllendirme ve iletişim uygulamaları olmak üzere dokuz başlıkta incelenecektir.

2.4.1. İş Analizi

İş analizi, çalışan yönetimi sürecinin yerine getirilmesinde uygulanan ana yöntemlerdendir ve birçok başka sürecin uygulanması için de altyapı oluşturur. İş analizi ile ilgili literatür araştırıldığında farklı kaynaklarda bir çok tanıma ulaşmak mümkündür. Tanke (1990) iş analizini, işi meydana getiren nitelik ve görevlerin belirlenmesi için işe ait tüm verilerin biraraya getirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır (Tanke, 1990). Drummond (1990) ise iş analizini insan kaynakları ve diğer yönetim uygulamalarının yürütülebilmesi için iş ile ilgili tüm verilerin toplandığı, analiz edildiği ve sentezlendiği bir süreç olarak ifade etmiştir (Drummond, 1990).

Köklü (2018) çalışmasında iş analizinin aslında temel olarak altı konuya açıklama getirdiğini belirtmiştir:

- Bir çalışanın ilgili işi yerine getirmek için sahip olması gereken fiziksel ve zihinsel beceriler nelerdir?
- İlgili iş ne zaman bitirilmelidir?
- İlgili iş nerede yerine getirilmelidir?
- Çalışan ilgili işi nasıl gerçekleştirmelidir?
- İlgili iş hangi amaçla yapılmaktadır?
- İlgili işin yapılabilmesi için hangi nitelikler gereklidir?

İş analizi sayesinde, mevcutta yapılan işler, bu işleri yerine getirmesi gereken çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, o işlerin nasıl yapılabileceğini açıklayan

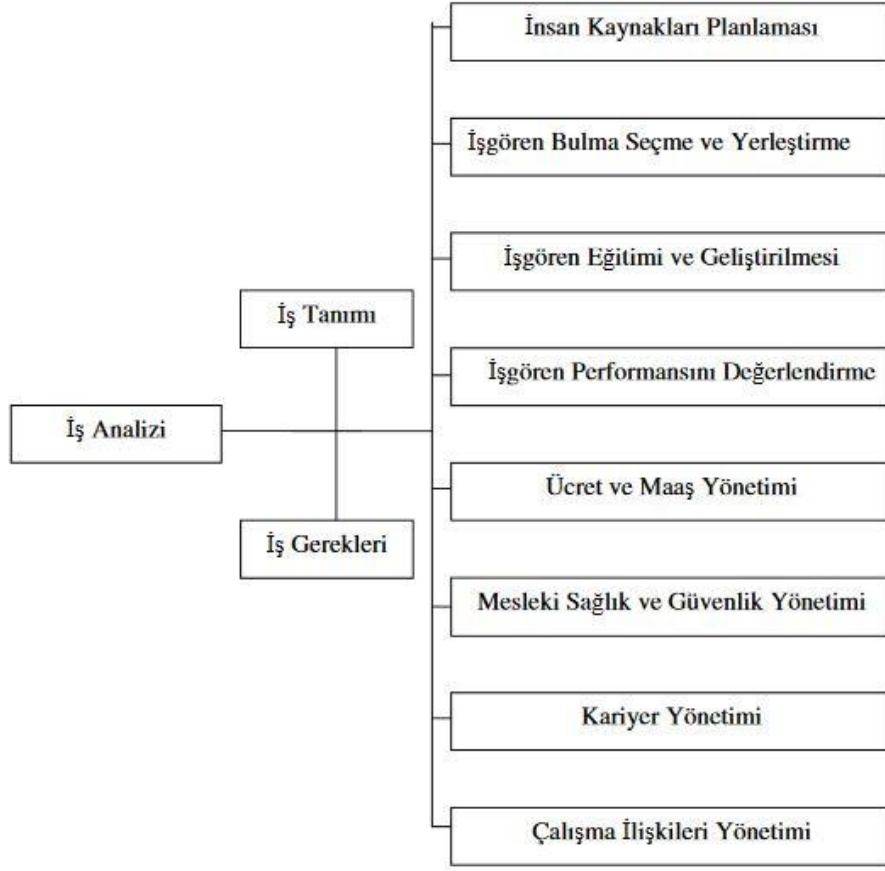
gerekli sistematik bilgiler, başarıyla yapılabilmesi için gerekli standart performanslar, başarılı performans için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikler belirlenir. Eğitim ihtiyacı söz konusuysa belli olur (Köklü, 2018, 126).

İşletmelerde iş analizleri ilgili insan kaynakları ekibi tarafından yapılabilirdi gibi uzman danışmanlık firmaları tarafından da uygulanabilmektedir. Her iki durumda da iş analizinin hangi amaç doğrultusunda yapıldığı, işletmenin yapısı, hedef, strateji, misyon, vizyon ve değerlerinin neler olduğu sorularına yanıt olabilecek, iyi çalışılmış bir hazırlık süreci gereklidir.

İş analizi, birebir görüşme, gözlem, anket, günlük tutturma, teknik görüşme, işlerin bizzat iş analisti tarafından gerçekleştirilmesi gibi yöntemlerle uygulanabildiği gibi gerekli durumlarda bu yöntemlerin birarada da uygulanması yoluyla gerçekleştirilebilir (Bingöl, 2013, 76-116).

İş analizi çalışmaları, işletmelere insan kaynakları yönetiminin planlama, işe alım, organizasyon yönetimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi diğer uygulamalarıyla ilgili birçok sonuç sunar. İş analizi insan kaynakları yönetiminin temel aracıdır. Ve bu sebeple bir işletmede insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini arttırmak için iş analizi çalışmalarına önem gösterilmelidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Tablo 3: İş Analizi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki



Kaynak: Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.bs., (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001)

2.4.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması kavramı için literatürde işgücü ekonomisi, personel ekonomisi, insangücü planlaması olarak da adlandırılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı sayılabilmesinin ilk ve olmazsa olmaz şartı işletme için gerekli işgören ihtiyacının sistematik bir biçimde önceden belirlenmesi ve işgörenden nasıl yararlanılacağına saptanmasıdır. İnsan kaynakları planlaması bir işletme için, insan kaynağının etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, insan kaynağı uygulamalarıyla işletme misyonu arasındaki uyumu bütünleştirmek, yeni çalışan işe alımında bütçeyi gözetmek, insan kaynakları uygulamalarının ilgili çalışan faaliyetlerini ve diğer departmanları beslemesini sağlamak, işe alım, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yürütülmesine destek olmak gibi birçok amaç üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2008, 32-33).

20. yüzyılın başından itibaren işletmelerde personel yönetimi olarak yürütülen insan kaynakları faaliyetleri, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte rekabet koşullarına da ayak uydurabilmek için zamanla evrilmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler rakabet sağlayabilmek adına en önemli kaynak olan insan kaynağından daha etkin faydalanma yollarını aramaya başlamışlardır. Bu arayışlar insan kaynakları uygulamalarına daha çok önem verilmesi gerektiği anlaşılmasına, sürekli değişen iş düzenine ayak uydurabilmek için işletmelerin “öğrenen örgütler” olarak kendilerini güncellemelerinin ihtiyacının ortaya çıkmasına, bunun bir sonucu olarak da eğitim ve geliştime uygulamalarının önemsenmesinin gerekliliğinin anlaşılmasına neden olmuştur. Tüm bunların sonucunda, bütün insan kaynakları uygulamalarının stratejik bir bakışla ele alındığı ve insan kaynakları planlama sürecinin de bu yaklaşıma dâhil edildiği “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması” kavramı konuşulmaya başlanmıştır (Maidment, 1995’ten aktaran Arslan, 2012, 91).

İnsan kaynakları planlaması işletmenin karlılık, verimlilik, maliyet, bütçe gibi kavramlarla ilişkili, stratejik olarak ele alınması gereken bir konudur ve planlama sürecinin temel aşamaları gibi insan kaynakları planlaması yaparken de işletmenin mevcut durumu, iç ve dış çevre koşulları, vizyonu, stratejisi ve müşteri talepleri iyi değerlendirilmelidir. İnsan kaynakları planlama süreci işgücü arz ve talebinin öngörümleme dâhil yedi aşamadan oluşmaktadır (Bingöl, 2013, 175-192).

- Veri toplama ve analizi
- İşgören talep ve arz sayılarının öngörülmesi
- Öngörülen arz ve talep sayılarında dengeleme, uzlaşma
- Belirlenen işgören sayılarında bütçe rakamı oluşturulması
- Üst yönetim onayının alınması, onaylanmış insan kaynakları planı
- Planın takibi, kontrolü ve değerlendirilmesi

2.4.3. Seçme ve Yerleştirme

İşe alım, seçme ve yerleştirme süreci, işletmelerin gerekli insan kaynağını temin sürecidir. İşletmeler iş analizi ve insan kaynakları planlaması çalışmalarının bir sonucu olarak işgücü ihtiyaçlarını belirleyebilmektedir. İşgören ihtiyacı işletme stratejileri doğrultusunda (büyüme, yeni yatırım vb.) oluşabileceği gibi mevcut işgörenin işten ayrılması nedeniyle de oluşabilir.

Uygun yeteneğin uygun pozisyona yerleştirilmesi ve bu pozisyonda uzun süreli görev yapması işletmenin verimliliği açısından oldukça önemlidir. Barutçugil'e göre işe alınması uygun görülen adayın, işin gereklerini yeterli ölçüde sağlayamaması, verim düşüklüğünün yanında, eğitim maliyetlerinin, iş gücü devir oranının, iş kazası ve arızalarının artması, çalışan motivasyonun ve iş tatminin azalması, denetim maliyetlerinin artması gibi birçok olumsuz sonuca neden olacaktır. İşe alınması uygun görülen adayın nitelikleri, işin gerekleri ile uyumlu değilse, yanlış bir çalışan seçimi yapılmış demektir (Barutçugil, 2004, 257).

İşletmeler açısından, işgücü ihtiyacı temel olarak iki kaynaktan giderilebilir. Bunlardan ilki işletmenin iç kaynakları, yani kendi çalışan havuzu, diğeri ise dış kaynaklarıdır.

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanmasının faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Dinamik bir işletme yapısının sağlanması,
- Terfi beklentisi içinde olan çalışanların tatmin edilmesi,
- İşletmenin kendi iç kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynaklar aracılığıyla karşılanan işgören ihtiyacı için ayrıca bir yatırım yapılmaması, işe uyumu, eğitimi, işletme değerlerini benimseme gibi sorunlardan
- Terfi, rotasyon vb. yollarla iş tatmini sağlanmış nitelikli çalışanlar için işletmenin beyin göçünün engellenmesi (Fındıkçı, 2000,171)
- İşletme için iyi bir imaj yaratılması; uzun süreli istihdam dışındaki adayları işletmeye kazandırma yönünden de işletmeyi çekici kılarak imajına pozitif yönde katkıda bulunur (Cascio, 1995, 170).

İç kaynakların kullanımı yatay (bölüm değişikliği, unvan değişikliği vb.) ve dikey (terfi) rotasyonla sağlanabilmektedir. Her iki durumda da, işletmelerin işgören ihtiyaçlarını iç kaynaklardan temin edebilmeleri, etkin yönetilen bir nitelik takip (polivalans) ve yedekleme envanter sürecine sahip olduğunu gösterir.

İşletmelerdeki iç kaynak kullanımı sistematik olarak planlandığında orta ve üst düzey yöneticiler için eğitici bir kariyer aşaması olarak da olumlu etkisi olur (Uyargil, 1998, 132'den aktaran Kurtuluş, 2006, 26).

İşgören ihtiyacı için iç kaynak kullanımı öncelikli olarak tercih edilse de, bu kaynaklar tüm açık pozisyonları doldurmaya yetmeyebilir. Özellikle de terfi ile üst

kademelerdeki pozisyonlar doldurulduğunda bir alt seviyelerdeli pozisyonların da açılması söz konusu olabilir (Mucuk, 2003, 325–326). Gerekli işgören ihtiyacı günümüzde Kariyer.net, Linkedin.com gibi internet siteleri ve ya iş bulma kurumları üzerinden, direkt ya da referans yoluyla başvuru alarak, işletmenin ilgili insan kaynakları ekibi tarafından yönetilebileceği gibi, profesyonel şirketlerden destek alarak da yönetilebilmektedir.

İşe alım süreci, uygun adayı araştırma, aday grubu oluşturma ve işe alınacak çalışana karar verme aşamaları gibi bir dizi işlem içeren bir süreçtir. İlgili pozisyon için gerekli nitelikler göz önünde bulundurularak, başvuru yapan adayların nitelik ve uygunlukları incelenir. Bu süreçte yürütülen faaliyetlerin sayısı ve kullanılan yöntemler işletmenin büyüklüğü, işlerin nitelikleri, istihdam edilecek personel sayısı vb. etmenlere göre farklılık gösterebilmektedir (Özgen, 2002, 93-97'den aktaran Çavdar ve Çavdar, 2010, 85-86).

Günümüzde işletmelerin aktif olarak kullandıkları seçme ve yerleştirme araçlarına algı ve yabancı dil seviye tespit testleri, kişilik envanterleri, çeşitli bilgisayar programlarının kullanımının ölçüldüğü sınavlar ve referans araştırmaları örnek gösterilebilir. Bu noktada testlerin geçerliliği ve güvenilirliği ile birlikte tüm adaylara adil olarak uygulanması da önem taşımaktadır.

İşe alım testlerinin mülakatlardan önce yapılması birçok açıdan mantıklıdır. Bateson, Wirtz, Burke ve Vaughan'ın çalışmasına göre adayların başvurularda kullandıkları özgeçmişlerin gerçek yetkinliklerini yansıtmadıklarını, web tabanlı psikometrik testlerin hem etkin sonuç ortaya koyduğunu hem de her bir adayla görüşmenin yaratcağı maliyetten daha ekonomik olduğunu savunmaktadır (Bateson ve diğ., 2013).

İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması sürecinin bir diğer aşamasını ise mülakatlar oluşturur. Mülakatlar telefon ve internet üzerinden ya da yüzyüze yapılabilmektedir.

Kişileri işe almak amacıyla yapılan görüşme, işe girme isteği ile başvuru yapan bireyle, işe alma yetkisinde olan birey ya da bireylerin, ilk olarak karşı karşıya gelmeleri nedeniyle oldukça önemlidir. İş görüşmesini genel olarak tek kişinin yapmaması, mümkünse ilgili insan kaynakları yöneticisi ile ilgili birimin yöneticisi ve üst düzey bir yöneticinin birlikte katılmaları, hem objektifliği arttıracak hem de

çok yönlü bir değerlendirme imkânı sağlayacaktır. İş görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri, görüşmede görüşülecek konu ve gündemin önceden hazırlanmasıdır. Adayın hangi özelliklerinin inceleneceğinin bilinmesi ve adayın rahat edeceği bir görüşme ortamının seçilmesi de oldukça önemlidir. Yine görüşme sırasında stresli olabilecek adayın rahat etmesi sağlanmalıdır. Görüşmede adayla bilgi yarışına girilmemeli, adayı rencide edici ve küçük düşürücü davranışlardan kaçınılmalı, adayın dünya görüşü ve kişilik özellikleri ile ilgili yargılayıcı bir tutumdan kaçınılmalı, saygılı bir ortamın yaratılması sağlanmalıdır (Findıkçı, 2000, 215-216).

Yine görüşmeyi yöneten ilgili insan kaynakları yetkilisinin, ilgili pozisyonun gereksinimlerini hakkında detaylı bilgi sahibi olması gereklidir. Bu ihtiyaç nedeniyle günümüzde bazı işletmelerde insan kaynakları yetkilileri için ‘‘İş Ortağı (Business Partner)’’ unvanı kullanılmaktadır. Bu kapsamda işe alımla ilgilenen insan kaynakları yetkililerinin, sorumluluk alanlarındaki bölümlerin süreçleri hakkında teknik bilgi ve donanıma sahip olması beklenmektedir (McCord, 2018).

İşe alınacak adayın seçilmesi kararı insan kaynakları yetkilisi ve adayın işe alınması halinde birlikte çalışacağı beklenen bölümün yöneticisinin birlikte alması gereken bir karardır (Berzek, 1993, 88).

İşe alma süreci birçok konuda yasal uygulamalarla bütünleşiktir. Bu kapsamda işletmeler aşağıdaki amaçlarla adayın işe giriş işlemini tamamlamadan sağlık muayenesi talep etmektedir:

- Adayın işletmedeki ilgili işe uygunluğunu değerlendirmek
- Adayın fiziksel gerekliliklerinin kontrolünü sağlamak, çalışacağı işin gereklerini yerine getirmek konusunda yeterli değil ise işlemin devamının engellenmesi
- İşe alımdan sonra olabilecek bir iş kazası nedeniyle çalışanın tazminat iddiası ihtimali düşünülerek önceden adayın sağlık durumu hakkında bilgi sahibi olmak
- Adayın bulaşıcı hastalık taşıyıp taşımadığını kontrol etmek

Adaylara uygulanan bedensel sağlık muayenesi, bu süreçte olumlu bir araç olarak kullanılmalı, eleme aracı olarak kullanılmamalıdır. Bununla birlikte uygun adayın işe alımında fiziksel durumu işin gerekleri ile uyumlu olmalıdır. Her işin fiziksel gerekleri farklıdır. Bazı işler için fiziksel olarak güçlü olmak gerekirken, bazıları için ise renkleri doğru algılayabilme veya el marifeti gerektirebilir.

Türkiye’de özel sektörde birbirinden farklı uygulamalar olması ile birlikte, kamu sektöründe özellikle memur alımlarında adaylardan sağlık raporu talep edilmektedir. Ve hatta istihdam sağlandıktan sonra da sağlık kontrolleri yıllık olarak tekrar talep edilmektedir (Bingöl, 1997, 122).

Tüm bu aşamaların önemiyle birlikte sürekli değişen ve dönüşen dünya, seçme ve yerleştirme politikalarında da şüphesiz ki zorunlu bir değişimi gerekli kılmaktadır. İşe alımda Starbucks’ın CEO’su Howard Schultz’un da söylediği gibi “Karşınızdaki adayın karakteri güçlüyse ve şirketin değerleriyle örtüşüyorsa aranılan tüm yeteneklerin birebir örtüşmesi beklenmemelidir! Karakteri güçlü ve gelişime açık bir aday belli kriterleri de sağladığı vakit, işletme için uzun vadede muhtemelen en uygun aday olacaktır.” (İK Blog, [16.04.2019]).

2.4.3. Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler açısından çalışanların eğitim ve gelişim süreçleri rekabet avantajı sağlamaları konusunda oldukça önemlidir.

Eğitimin kavramının tanımlarına bakıldığında birçok araştırmacının farklı yorumlarına ulaşmak mümkündür. Toplumsal çerçeveden bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcılığını ve verimini yükselten, gelişim ve kalkınma yolunun açılması için gerekli sayı ve kalitede çalışanların yetişmesine destek olan ve toplum açısından bireylerin yetenekleri doğrultusunda yetişmelerine olanak sağlayan etkili bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2012, 124). Eğitimin önemini Fransız Devrimi’nin en önemli düşünürlerinden Danton: “Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinimi eğitimidir.” sözleriyle vurgulamıştır (Adem, [15.04.2019]) .

Eğitim kavramı literatürde incelendiğinde geliştirme ve yetiştirme gibi diğer kavramlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Eğitim, ilgili iş hakkındaki gerekli yetkinliklerin işgörenlerce öğrenilmesini kolaylaştırma amacıyla işletmeler tarafından planlanmış bir fonksiyon olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler etkin ve başarılı bir iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardan oluşmaktadır. Eğitim uygulamalarının temel amacı çalışanların ilgili konudaki bilgi, beceri ve davranışları edinmeleri ve işlerini yaparken ya da günlük hayatlarında bu bilgi, beceri ve davranışlara başvurmalarını sağlamaktır. Geliştirme ise eğitimden farklı olarak, bireyin yeteneklerini ve yapabileceklerini; öğrenme deneyimlerinin farkına vararak, kendi öz farkındalığını kazanmasını sağlayarak ve böylece kendini

yöneterek öğrenmeyi başarması olarak açıklanabilecek bir kavramdır. Çalışanı geliştirme; birçok işletme için hem örgüt kültürünün hem de misyonunun ve işletme başarısının temel bir parçasıdır. Çalışanların görev yaptıkları ya da yapacakları işlerde ve işletmelerde başarılı bir performans gösterebilmeleri için eğitim, tecrübe, ilişkiler yönünden desteklenmesidir. Bu yüzden de geliştirme sadece mevcut öğrenimi değil geleceğe de yapılan bir yatırım olarak düşünülmelidir. Bir diğer benzer kavram ise “yetiştirme” kavramıdır. Daha çok işe yeni alınan çalışanın ya da işinde gereken özellikleri ve seviyeyi henüz karşılayamayan çalışanların mümkün olan en kısa sürede gerekli seviyeye ve yeterliliğe ulaşmasını sağlayan eğitim faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, 81-82).

Yetiştirme kavramını incelediğimizde çalışanın işletmedeki gelişim sürecinin ilk durağı olarak oryantasyon (işe alıştırma) eğitiminin de üzerinde durmak gerekir. Fransızca orientation kelimesinden dilimize geçmiş olan bu kelime, yönelme; çevre koşullarına uyum sağlama, alışma, alıştırma programı olarak ifade edilmektedir (Kocabacak, 2006, 74).

Çalışanın işinde başarılı olmasında, işletme ile ilgili edindikleri ilk izlenimleri çok önemlidir. Bu nedenle işe başlatma ve uyum eğitimlerinde amaç, hedef, içerik ve ilgili eğitim programlarının tasarımı net olarak belirlenmelidir. Oryantasyon eğitimleri her bir seviye, birimdeki çalışan için ayrı tasarlanmalı, eğitim içeriği oluşturulurken işletmenin tarihçesi, misyonu, vizyonu dahil edilmeli, kurum el kitabı, eğitim salonu, eğitmen gibi araçlar önceden belirlenmeli ve hazırlanmalıdır. İşletme içinde yapılan atamalarda ise kurumla ilgili bilgiden çok çalışanın yeni işine alışmasını, yeni görevin bilgi ve becerilerinin kazandırılması hedeflenmelidir (Fındıkçı, 2000, 250-253).

Eğitimlerden beklenen faydanın sağlanabilmesi için gerekli bütçenin ayrılması şarttır. Dönemsel eğitim planlarında belirlenen çerçevede öngörülen işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri Tablo 4’te gösterilmektedir. (Can, Büyükbacı ve Bal, 2013, 85-86).

Tablo 4: İşbaşı ve İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı Eğitim Metotları	İşdışı Eğitim Metotları
Yönetici Gözetiminde Eğitim	Konferanslar
İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)	Seminerler
Rotasyon	Kurs
Takım Çalışmalarına Katılım	Örnek Olay
Staj Yoluyla Eğitim	Rol Oynama
Yetki Devri	İşletme Oyunu
Eğitim Sorumlusu	Teknoloji ile Entegre Eğitimler (Simülasyon vb.)

Kaynak: Can Esin, Pınar Büyükbacı ve Yasemin Bal, **İşletme Bilimine Giriş**, (İstanbul: Siyasal Beta Yayınları, 2013), 86.

İşletmelerdeki eğitim uygulamalarının sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Göreve yeni başlayan çalışanın işe uyum ve öğrenme süresini kısaltır.
- İyi programlanmış bir eğitim, deneme yanılma yöntemi ile yürütülen bir eğitim programına göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yönetimin kontrol ve denetim ihtiyacı, dolayısıyla da maliyetleri düşer.
- İşletme sahip olduğu eğitilmiş çalışanları sayesinde şirket imajını güçlendirir. Yetkin çalışanlar işletmelere rakiplerine karşı üstünlük kazandırır.
- İşte meydana gelen hatalar en aza indirgenir.
- Çalışanların bilgi, görgü, beceri ve kendilerine olan güveni artar (Taşkın, 2001, 22-23'ten aktaran Güneş, 2012, 12-13).
- Yetkinlikleri gelişen çalışanlar daha başarılı işler ortaya koyar, böylelikle işletme de rekabet üstünlüğü kazanmış olur. (Barutçugil, 2004, 299'dan aktaran Güneş, 2012, 12-13).
- Ast-üstler arasındaki ilişkiyi ve örgütsel iletişimi artırır ve işletme içindeki şeffaflık ve güveni güçlendirir.

- Örgüt politikalarının anlaşılması konusunda destek olur (Tınaz, 2004, 43'ten aktaran Güneş, 2012, 12-13).

Tüm bu yararlarla beraber unutulmamalıdır ki eğitim uygulamalarının başarısı çalışanların performansında olumlu bir etki yaratıp yaratmadığına bakılarak ölçülebilir (Stone, 2008).

2.4.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işletmelerin stratejik amaçları doğrultusunda önceden belirlediği hedeflere ne derecede ulaşıldığının ölçülmesi sürecidir. Aynı zamanda, faaliyetlerin etkinlik ve etkililiğini ölçme süreci olarak da ifade edilebilir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009, 702).

Birçok işletmede aynı dönemde aynı göreve atanan kişiler aynı eğitimleri almış olsalar bile biri bir süre sonra yönetici olurken diğeri hala aynı unvanda kalabildiği görülmektedir. Bu durum çoğunlukla doğrudan çalışanın performansı ile ilgilidir ve performans değerlendirme süreci insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisinde kariyer planlama, eğitim, ücret yönetimi gibi birçok uygulamaya girdi sağlamaktadır (Fındıkçı, 2003, 299).

Performans değerlendirme sürecinin başarılı yönetilebilmesi için temel amaç işletme stratejileri doğrultusunda çalışanın gelişimini takip etmek ve karşılıklı geri bildirim fırsatı yaratmaktır. Bu kapsamda başarılı bir performans değerlendirme sisteminin içermesi gereken öğeler şu şekilde sıralanabilir;

- Bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi (Performans döneminin ilk aşamasında yönetici ve çalışan hedefleri birlikte belirler)
- Bireysel performans hedeflerini değerlendirebilmek için gerekli ilkelerin belirlenmesi (Hangi yöntemlerle değerlendirme yapılacağının belirlenmesi)
- Belirlenen yöntemler doğrultusunda performansın belirli aralıklarla gözden geçirilmesi (İlgili formların önceden belirlenen kriterler yoluyla doğrulanması ve değerlendirilmesi)
- Performansı değerlendirilen çalışana geri bildirim sağlanması (Değerlendirme görüşmesi sırasında)
- Çalışana yapılan geri bildirim doğrultusunda çalışanın gelişimi için yönlendirilme yapılması (Mentorluk)

- Sonuçların diğer insan kaynakları uygulamalarına kaynak oluşturması (Ücret yönetimi, zam ve performans primi, terfi, kariyer planı, eğitim planı vb.) (Uyargil ve diğ., 2015, 214)

Performans değerlendirme süreci de diğer insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi zamanla gelişmiş ve güncel düzenin gereklilikleri doğrultusunda çağdaş performans yönetimi anlayışına evrilmiştir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin tersine çağdaş performans değerlendirme anlayışında çalışanların geçmişe yönelik performansları değerlendirilmesi ile birlikte aynı zamanda gelecekteki performans hedefleri de belirlenip geleceğe odaklanılmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, 232).

Performans değerlendirme sürecinin başarılı yürütülebilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri hedeflerin ast ile üst arasında yapılan görüşmelerde tartışılıp birlikte belirlenmesi ve ne şekilde belirlenirse belirlensin hedeflerin veya standartların yazılı hale getirilmesidir. Hedef ve standartlar oluşturulduktan sonra işgörenlere ve takımlara, görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediği bildirilmelidir (Bingöl, 2013, 379).

Çalışanların katılımı, hedef ve standartların belirlenmesi ile birlikte performans değerlendirme yapacak çalışanlara performans değerlendirme sistemi ile ilgili süreci anlatan teorik ve pratik bilgiler verilmelidir. Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren değerlendiricilere yani yöneticilere de, çalışanın örgütsel bağlılığının, örgüte duyulan güvenin kazanılmasının ve ortak bir vizyon belirlemenin ne kadar önemli olduğu öğretilmelidir (Barutçugil, 2015, 186).

Performans değerlendirme çıktıları, eğitim planını oluşturulması, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi insan kaynaklarının diğer uygulama alanlarına kılavuzluk yapar.

2.4.6. Kariyer Yönetimi

Günümüzde iş düzeninin hareketliliği, işgücü piyasasının teknoloji ile birlikte işletmelere ve çalışanlara her geçen gün daha da zengin alternatifler sunması gibi nedenlerle birlikte kariyer yönetiminin rolü işletmeler için de bireyler için de giderek önemini arttırmaktadır.

Kariyer kelimesi, anlamı bakımından incelendiğinde Fransızca *carrière* yani, güzergâh, tutulan yol, meslek sözcüğünden dilimize aktarılmıştır

(<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kariyer1>[15.04.2019]). Anlamından da anlaşılacağı üzere kariyer kavramı genel olarak kişinin hayatı boyunca ilerlediği yolu, devam ettiği işi, elde ettiği statüyü temsil etmektedir.

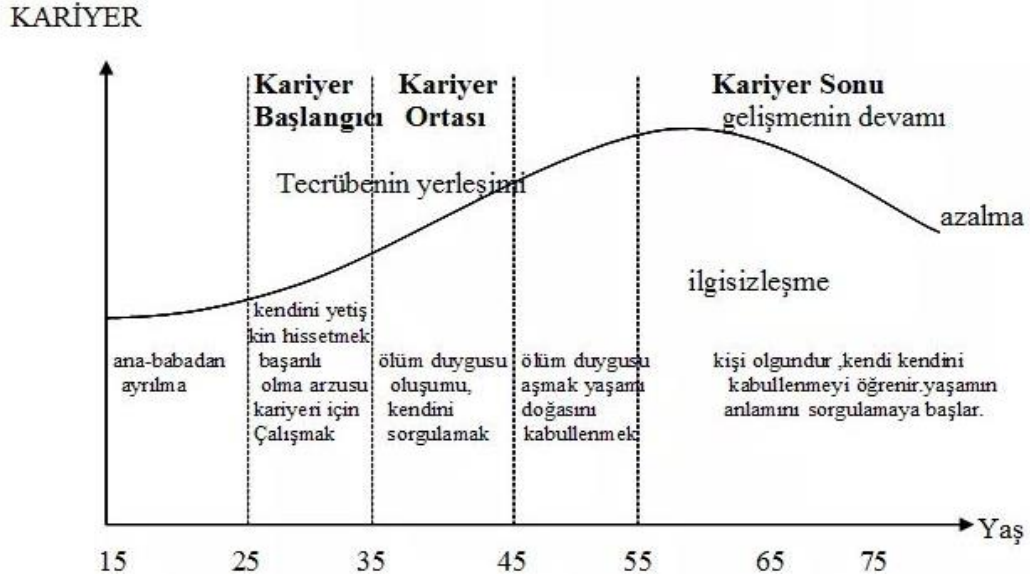
Kariyer yönetimi kavramı ise hem çalışanların kendi gelişimi, hem de işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Literatürde birçok tanımı ve günümüzde işletmelerde birçok uygulama örneği bulunmaktadır.

Karataş (2010), kariyer yönetimi kavramını “geliştirmeyi kolaylaştırarak çalışan temini, seçimi, yerleştirilmesi ve değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içeren bir kavram” olarak tanımlamıştır (Karataş, 2010, 120).

Kariyer ile ilgili tanımların ortak noktaları incelendiğinde çalışanın başarı seviyesini temsil eden, işiyle ilişkin görevlerde gelişmesi ve çalıştığı işletmede organizasyonel olarak basamakları tırmanmasını temel alan bir kavram olarak ifade edildiği görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, 137).

Çalık ve Ereş (2006)’e göre işletmelerin devamlılığını sağlayabilmesi ve başarılı olmasında çalışanların gelişimi önde gelmektedir. Kariyer yönetimi süreci kavramının katkısı, insan kaynağının geliştirilmesi için yeni imkânlar sunuyor olması nedeniyle oldukça önemlidir. Kariyerin şekil alması, gelişmesi ve geliştirilmesinde ise bireyin sosyolojik yapısı, eğitimi ya da cinsiyeti gibi faktörler etkili olabilmektedir. Birey, bu özelliklerin de etkisiyle kendisi için bir hedef belirleyerek, bu hedefe varmayı amaçlayarak çaba göstermektedir (Çalık ve Ereş, 2006).

İnsan yaşamı gibi, kişilerin kariyerleri de çeşitli aşamalardan oluşur. Literatür incelendiğinde kariyer aşamalarını pek çok modelle açıklamak mümkündür. Araştırmada kuşaklar arası insan kaynakları uygulamaları algısı da inceleneceğinden Şekil 1 ‘de ifade edilen yaş ve bireysel kariyer planlaması aşamaları çalışmaya eklenmiştir.



Şekil 1: Yaş ve Kariyer Aşamaları

Kaynak: Mathis, L.Robert, John H.Jackson, **Personeel/Human Resources Management**. 6th Ed.(New York, 1994) ,287.

Kariyer başlangıcı aşamasında, birey kendini karıtlama isteğinin de motivasyonu ile birey sorumluluk almaya başlar. Bu aşamada birey bağımsız olarak karar vermeye başlamakta, kendi becerileriyle, işletmenin hedefleri arasında bir ilişki oluşturmaya çaba göstermektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2004, 18).

Çalışanın kariyer ortası olarak tanımlanan, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmış kişiler için üç olasılıktan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki; birey kendini geliştirme amacıyla girişimlerini arttırabilir ve başarılı olmaya devam edebilir. İkinci olasılık; birey kendisinden ya da görev yaptığı işletmenin neden olduğu problemler sebebiyle kariyerinde yükselme olanağı bulamayabilir ve kariyerinde bir durağanlık yaşayabilir. Bu durağanlık literatürde kariyer platosu olarak isimlendirilir (Can, Büyükbacı ve Bal, 2013, 91). Kişilerin orta yaş dönemi başlangıcına da denk gelen bu dönem, ergenlik gibi sıkıntılı bir geçiş dönemi olabileceği gibi, bir kendini yeniden keşfetme ve taze başlangıçlar dönemi de olabilir. Bu dönemde işletmelere çalışanlarını yeniden kazanmak adına, tazeleyici görevlendirmeler, kariyer değişiklikleri, ilgili çalışanları liderlik, danışmanlık yapmaya yönlendirmek, yeniden gelişime katkı sağlayacak eğitimler organize etmek, uzun süreli ve ücretli izinlerden faydalanmalarını sağlamak gibi gelişim ve motivasyon imkânlarıyla çalışanlarının kariyer ortası krizden kurtulmalarına destek olabilir (Morison, Erickson ve Dychtwald, 2006).

Üçüncü kariyer aşamasında ise; bireyin bedenen, fiziksel yorulma, sağlık vb. nedenlerle kariyerinde bir inişe geçme dönemi olabilir. Bu nedenle orta kariyer aşaması, birey için oldukça kritik bir aşamadır (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2013, 91).

Kariyer yönetimi konusunda işletmelere düşen; işletmedeki yetenek ve kariyer ihtiyaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılmasına, her bir çalışan için kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve çalışanın kariyer yolunda ilerlemesi için gerekli olan eğitim ve geliştirme fırsatlarının yaratılmasını kapsar (Gerek, 2009, 25).

Günümüzde işletmelerde kariyer merkezleri, danışmanlık, koçluk, gelişim programları, rotasyon, iş zenginleştirme, terfi gibi yöntemler uygulanabilmektedir. Uygulama yöntemi işletme yapısına, ilgili kişiye veya pozisyona göre değişiklik göstermekle birlikte temel amaçlar, çalışana ve işletmeye birlikte fayda sağlamak, gelişimde istikrar ve düzeni devam ettirmek gibi amaçlarla yürütülür. Bu amaçlara ulaşmada en önemli unsurlar; çalışanın işine, dolayısıyla işletmenin amaç ve kültürüne uyumu ve çalışanın bulunduğu görevle ilgili beklenti, tatmin ve başarısı için gereken desteğin verilmesi ve böylelikle organizasyonel fırsatların bütün bunlarla eşleştirilip faydada maksimum seviyeye ulaşılması olarak sıralanabilir. Bu sürecin iyi yönetildiği işletmelerde bireyler, bir sonraki konuma geleceklerini ve gelebilecekleri konumda ne kadar mutlu olabileceklerini tahmin edebilirler. Çalışanın bu farkındalığı, onu daha da tatmin ederek işine ve örgütüne bağlılığını artırır (Erdoğan, 2003, 16).

2.4.7. Ücret Yönetimi

Ücret, teknik tabir ile çalışanların elde ettiği kazanç olarak tanımlansa da, çalışanlar açısından bir rakamdan öte anlamı olan bir kavramdır. Çalışanlar çoğu zaman ücretlerini işletme içindeki konumlarını karşılaştırmada ve çabalarının karşılığını alıp almadıklarını yorumlama amacıyla da kullanırlar (Baştürk, 2009'dan aktaran Aydın, 2018, 2). Bu nedenle de ücret kavramı çalışanların adalet algılarını, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını en çok etkileyen insan kaynakları uygulamalarından biridir.

Ücretin çalışan psikolojisi açısından beklenti ve motivasyon kaynağı olması yanında çalışanlar için bir diğer önemi ücretin adil olup olmadığıdır. Çalışanlar kendi ücretlerini, aynı işletmede ya da farklı işletmelerde işlerine yakın görevlerde çalışan

arkadaşlarına ödenen ücretlerle karşılaştırır. Ücret yönetimi konusunda adaleti sağlamak, işverenin ahlaki bir sorumluluğudur (Bingöl, 2013, 414-415).

İşletmeler için ise ücret hedeflere ulaşmada katlanılan önemli bir maliyet unsurudur. Ücret yönetimi kavramı, nitelikli çalışanları işletmeye çekme, işletme içinde tutma ve motivasyonlarını üst seviyelere çıkartarak çalışandan yüksek fayda sağlamak adına önemli bir araçtır. Bu yüzden de, ücret-ödül eşitliği, tüm çalışanların işletmeye katkısı ve işletme dışındaki işgücü pazarına göre işletmenin bulunduğu konumu etkileyen bir konudur (Bayraktaroğlu, 2008, 87).

Ücret ve yan haklar paketleri başlıca temel (kök) ücret, değişken ücret, ek faydalar ve sosyal yardımlar gibi birkaç bileşenden oluşur. Temel ücret, çoğunlukla çalışanın görev konusundaki işin kıymetine ya da çalışanın beceri ve yetkinliklerine göre belirlenen ve tanımlı bir dönem içinde garanti edilmiş olan kök ücreti tanımlarken, değişken ücret ise genellikle çalışanın performansına ve katkısına göre verilen teşvik edici ücreti ifade eder. Ek faydalar ve sosyal yardımlar ise temel ücrete ek olarak işverence sağlanan sosyal güvenlik katkıları, hayat ve sağlık sigortası gibi ilave menfaatleri kapsar (Uyargil ve diğerleri, 2008'den aktaran Can, Büyükbalcı ve Bal, 2013, 88-89).

İşletmelerde etkin olarak yönetilen bir ücret yönetimi sisteminin faydaları aşağıdaki gibidir (Geylan, 1992, 233; Benligiray, 2003, 17'den aktaran Göksu ve Öz, 2008, 422-423):

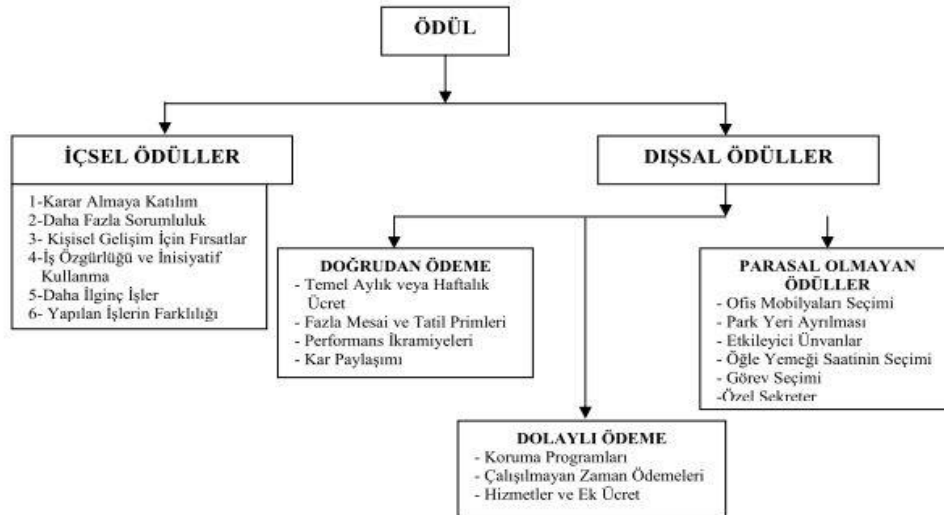
- Nitelikli çalışanı işletmeye çekebilmek için iyi bir imaj oluşmasını sağlar.
- Mevcut çalışanın işletmede çalışmaya devam etmesini sağlar. İş gücü devir hızını düşürür.
- Çalışanlara arası ücret adaleti sağlar.
- Çalışanlardan beklenen davranışları ödüllendirerek teşvik eder.
- Kariyer ilerlemesini kolaylaştırır.
- Çalışan performansı artırır.
- Maliyetlerin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- Yasal yükümlülöklere uymayı kolaylaştırır.

2.4.8. Ödüllendirme

Türk Dil Kurumu'na göre ödül, "bir başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat, ödüllendirmek ise, bir başarıyı veya bir iyiliği ödülle değerlendirmek, mükâfatlandırmak" olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/> [10.04.2019]).

İşletmeler için ödül kavramı, başarı gösteren bir çalışana teşekkür etmenin iyi bir yoludur. Ödül sistemlerinin asıl amacı çalışana değerli olduğunu hissettirmek, yaptığı işin takdir edildiğini göstermek anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004, 451). Bazı işletmeler pozitif bir tepki olan ödüllendirme sistemine ek ya da karşıt olarak cezalandırma uygulamalarına da başvurmaktadır. Ödül; çalışandan beklenen davranışların sayısını ve etkisini arttırmayı hedeflerken, ceza; istenmeyen davranışları ve tutumları ve bu davranışlara zemin hazırlayan ortamı ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Ödül ve ceza sisteminin kurulmasındaki temel amaç; çalışanlara bireysel davranışlarını yönetebilmeleri için gerekli olan duygusal, sosyal ve düşünsel yeterliliği kazanmalarını sağlamaktır (Bayındır, 2011'den aktaran Akçit, 2011, 14-15). Ancak günümüzde ödül ve ceza uygulamalarında yanlışa ceza yerine daha çağdaş bir yaklaşım olarak, doğruya ödül verme yöntemi benimsenmelidir (Fındıkçı, 2000, 400).

İşletmelerde maddi manevi birçok ödül sistemi uygulanabilir. Ödül türleri Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Ödül Türleri

Kaynak: S.Robbins, **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**. (USA: Prentice Hall, 1989), 233. 'ten aktaran Koç, 2007, 9.

Ödüllendirme sisteminin başarılı ve etkin bir sonuca ulaşabilmesi için her çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olduğunun bilincinde olmak önemlidir. Bununla birlikte ödüller, çalışanların kazandırdıkları verimlilik doğrultusunda ayarlanmalıdır. Farklı ücretler yetenek, nitelik, tecrübe, üstün performans gibi tanımlanmış girdilerle açıklanabilmelidir. Bununla birlikte organizasyonlarda birçok girdi ve çıktının olması ve çalışanların bu girdi ve çıktılarına farklı önem dereceleri yüklemesi sorunu daha karmaşık bir hale getirmektedir. Bu nedenle de her işe ve duruma uyum sağlayacak bir ödül sistemi geliştirebilmek için her bir girdiyi tek tek ölçmek gerekmektedir (Ergül, 2005, 70- 71).

2.4.9. İletişim

Bir işletmede ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte görev yapan çalışanlar arasındaki iletişim, hayati önem taşımaktadır. (Gülner, 2007). İşletmelerde çalışanların uyum içinde görev yapmaları, örgütsel bağlılıklarını artırıcı bir etkiye sahiptir (Erkutlu, 2015, 199-200). Yüksel (2005), yaptığı araştırmada işletmelerde yaşanan iletişim kaynaklı problemlerin, iş tatminsizliği, güvensizlik, stres, devamsızlık, işten ayrılma eğilimi gibi işletme için olumsuz sonuçlara yol açabileceğini ifade etmiştir (Yüksel, 2005, 291-306).

İşletmelerde örgütsel iletişim sürecinin yürütülmesinin amaçlarını ve faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karaçor ve Şahin, 2004, 102-103):

- İşletme politika ve alınan kararların çalışanlara duyurulması, anlatılması, dedikodunun ve söylentilerin önüne geçilmesi,
- İşletme bütçesi ve finansal durumuna dair çalışanlara ve diğer paydaşlara duyuru yapılması, güvene dayalı bir zemin oluşturulması,
- İşletmenin üzerinde çalıştığı yeni teknolojiler ya da yönetim anlayışına işletmenin tüm paydaşlarının uyumunun sağlanması,
- İş güvenliği konusunda çalışanları bilgilendirilmesi ve bu konuda gereken sorumluluğu almalarının sağlanması,
- İşletme ile ilişkisi bulunan tüm paydaşlara sürekli bilgi verilerek aile ortamı oluşturulmasına, böylelikle de örgüt içindeki bağlılık, arkadaşlık ve sevgi ilişkilerinin gelişimine katkı sağlanması,
- İşletme kuralları hakkında çalışanları bilgilendirerek herkesin disiplin yapısına uyumlu hale gelmesinin sağlanması,

- Tüm paydaşların ortak çıkarlar doğrultusunda odaklanmasının sağlanması,
- Ast-üst ilişkisinin uyumluluğu ve samimiliği konusunda karşılıklı açık bir şekilde hareket etmenin özendirilmesi,
- İşletme paydaşlarının, gelecek odaklı düşünme konusunda odaklanması ve gelişimlerinin birlikte sağlanması,
- Çalışanlara görev, sorumluluk ve sınırlılıklar hakkında bilgi verilmesi, beklenen verim ve performansın aktarılması,
- Doğru ve etkili karar alımına, eşgüdüm ve kontrollere katkı sağlanması,
- İşletme içi körlüğün azalmasına yardımcı olunması.

İşletmelerde iletişim sistemi birçok iletişim aracı ve yöntemi kullanarak yönetilebilir. Kullanılacak araç ve yöntemin belirlenirken dikkat edilmesi gereken ölçütler; örgütün hedefleri, misyonu, prensip ve politikaları, işletme kültürü, finansal olanakları, çalışanlarının niteliği, işletme içi iletişime verilen önem olarak belirlenmiştir (Yorulmaz, 2011, 44). İşletmelerde genel olarak kullanılan iletişim araç ve yöntemleri Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: İşletmelerde İletişim Araç ve Yöntemleri

Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
- Kişisel Yönergeler - Açıklamalar, konferanslar - Komite toplantıları - Telefon görüşmeleri - Sendikal faaliyetler - Gizli haberler	- Yönergeler - Mektuplar ve yazılı notlar - Örgüt yayınları, bildiriler - Resimler, grafikler - İlan tahtası, faaliyet raporları - Sendikal yayınlar
Aşağıdan Yukarıya İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
- Söyleşiler, yüz yüze rapor verme - Görüşler, düşünceler - Telefon görüşmeleri - Toplantılar, konferanslar - Gizli bilgiler	- Raporlar - Kişisel mektuplar - Anlaşmalar - Davranış ve bilgi araştırmaları - Sendika yayınları

Tablo 5 - devam

Yatay İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
- Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, raporlar - Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler - Sendikal faaliyetler, sosyal işler - Gizli bilgiler	- Mektuplar, yazılı notlar - Örgüt yayınları - İlan tahtası, büyük boy resimler - El kitabı, temel kitaplar - Yıllık faaliyet raporları - Sendika yayınları

Kaynak:Yoder Dale, **Personel Management and Industrial Relations** (Prentice Hall, 1962) ,559'dan aktaran: Tutar Hasan, **Örgütsel İletişim** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003), 207

Çalışmanın bu bölümünde işletmeler tarafından güncel olarak uygulanan insan kaynakları uygulamaları detaylandırılmıştır. Bir sonraki bölümde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan literatür taramasına yer verilecektir, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişki daha önce yapılan çalışmalar incelenerek açıklanacaktır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık uzun yıllardan beri birçok çalışmaya konu olmuş, birçok farklı bilim insanı tarafından araştırılmış bir kavramdır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış literatür taramasına yer verilmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Becker (1960) örgütsel bağlılık kavramının tanımını yapan ilk araştırmacılardan biri olarak bu kavramı, bireyin bir örgüte katılması ve bundan sonra örgütün çıkarları ile ilişkili, tutarlı davranışlarda bulunması olarak tanımlamıştır (Becker, 1960, 32).
- O'Reilly ve Chatman (1986), organizasyonun bakış açısı ve sahip olduğu diğer özellikleri kabullenme ve çalışanın kendisi ile uyumlaştırma seviyesi olarak tanımlamıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986, 493).
- Balay (2000), çalışanın işletmede kalma arzusu duyarak işletmenin amaç ve değerleriyle, maddi kaygılarını önceliklendirmeden özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Balay, 2000, 16).

Örgütsel bağlılık kavramı, mesleğe bağlılık, işe bağlılık gibi kavramlarla da ilişkilendirilmiştir. Mesleğe bağlılık, çalışanın bir alanda beceri ve uzmanlık edinmek için gösterdiği çabalar ve çalışmalar doğrultusunda mesleğinin hayatında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu farketmesidir. Ve mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının farklı iki kavram olduğu, her iki kavramın da bağlılığa etkisi olan alt değişkenler ve bu değişkenler arasında farklı düzeyde ilişkiler olduğu savunulmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, 8). İşe bağlılık kavramı ise bireyin işiyle kendisini psikolojik olarak özdeşleştirmesi, işine sarılma derecesi, kendisi ve işi arasındaki imaj ilişkisiyle alakalıdır (Blau ve Boal, 1987, 290).

Tanımlarda da açıklandığı üzere örgütsel bağlılık çalışanın, çalıştığı işletmenin amaçlarını özümsemesi ve ilgili işletmedeki varlığının devamını arzulamasıdır. Böylelikle çalışan o işletmenin bir ferdi olabilmek adına güçlü bir arzu duyarak,

işletmenin çıkarları için yüksek düzeyde çaba gösterir ve işletme değerlerini, hedeflerini ve stratejilerini benimseyerek görevine devam eder. Bu nedenle de bu durumun işletmelere pozitif yönlü bir etki yarattığı ve işletmelerin başarısında büyük bir önem arz ettiği söylenebilir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok yaklaşım bulunmakla birlikte, literatür araştırması yapıldığında araştırma konularının tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışmanın devamında bu yaklaşımlarla ilgili literatür bilgisi paylaşılacaktır.

3.2.1. Tutumsal Yaklaşımlar

3.2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığın ana nedenini örgütün çalışanları üzerindeki gücü ve otoritesine bağlamıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme komutlarına uyumu olarak tanımlanmış (Çakır, 2001, 35) ve üç grupta toplamıştır.

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün hedeflerini, değerlerin ve kurallarını benimseme temellidir. Eğer ilgili örgüt, toplum yararına bir eylem gerçekleştirirse örgüt çalışanlarının bağlılığı artacaktır.
- Hesapçı Bağlılık: Örgüt ve üyeleri arasında karşılıklı çıkar ilişkisi söz konusudur. Çalışanlar örgüte yapmış oldukları katkılar sonucu alacakları ödüller kadar örgüte bağlıdırlar.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışan örgüte bağlılık hissetmez ama yine de varlığını devam ettirir (Mowday, Porter ve Steers, 1982, 21-22).

3.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, çalışanın bağlı bulunduğu örgütün amaçlarını yerine getirmek amacıyla çaba gösterdiği bir işlem olarak ifade edilmektedir (Kanter, 1968, 500). Ve üç tür örgütsel bağlılık olduğunu belirtmiştir.

- Devam Bağlılığı: Çalışan örgütteki varlığını sonlandırmanın yaratacağı maliyeti ile işletmede kalmanın getirilerini mukayese eder. Ve örgütte kalmanın daha kazançlı olduğunu düşündüğü durumda gösterdiği bağlılıktır (Gül, 2003, 42).

- Kenetlenme (Uyum) Bağlılığı: Çalışanların, işletmedeki sosyal çevresine ve ekibine olan bağlılığıdır (Swales, 2002, 158).
- Kontrol (Denetimsel) Bağlılığı: Çalışanların lider ya da yöneticilerinin komut ve isteklerinin sürdürülmesidir (İnce ve Gül, 2005, 31).

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık kavramını 3 boyutta açıklamıştır.

- Uyum Bağlılığı: Paylaşılan değerlerden çok ödül elde etmek amacıyla oluşmaktadır. Ödülün cazibesi, cezanın caydırıcılığı mevcuttur.
- Özdeşleşme Bağlılığı: Diğer örgüt üyeleriyle iyi derecede iletişime geçmek veya mevcut ilişkileri sürdürmek için oluşmaktadır. Bu durumda birey, bir ekibin ferdi olduğu için gururlu hissetmektedir.
- İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın ve işletmenin değerleri arasındaki uyum ile ilişkilidir. Bu boyutla ilgili tutum ve davranışlar; çalışanların değerleri ile işletmenin diğer üyelerinin değerlerinin birbiriyle uyumlu olması durumunda gerçekleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986'dan aktaran Bayram, 2005, 59).

3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını ve yaklaşımındaki eksiklikleri temel alarak örgütsel bağlılığı 3 boyutta incelemiştir.

- Ahlaki Bağlılık: Çalışan ve örgüt arasındaki duygusal bağlılığı, çalışanın işletmenin misyonunu ve benimsediği değerleri kabul etmesi, özümsemesi, işletme başarısı için sorumluluk hissetmesi olarak açıklar (Bakan, 2011, 88).
- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların örgütten sağlayacağı ödül ve teşvikler kadar gösterdiği bağlılıktır.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın farklı iş ya da pozisyon seçeneği bulunmaması sebebiyle zorunlu bir bağlılık yaşaması durumunda söz kousudur (Bakan, 2011, 90).

3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını 3 boyutta incelemiştir.

- Duygusal Bağlılık: Çalışanın kendisini işletmenin bir ögesi olarak hissetmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkması nedeniyle oldukça önem taşımaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların işletmede çalışmaya devam etmesi ve işletmenin misyonunu ve değerlerini benimsemesi anlamı taşımaktadır (İnce ve Gül, 2005, 40). Güçlü duygusal bağlılık hissederek işletmede kalan bireyler, bu duruma gereksinim duydukları için değil, bunu gerçekten arzuladıkları için işletmede kalmaya devam ederler (Balay, 2000, 21).
- Devam Bağlılığı: Çalışanların işletmeden ayrılmaları durumunda katlanmak zorunda olacağı maliyetlerin farkında olması ve örgüt faaliyetlerine zorunlu olarak devam etme olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1990, 1'den aktaran İnce ve Gül, 2005). Bağlı olduğu örgütün başarısı için uzun yıllar boyunca çalışan ve çaba gösteren çalışanlar harcadıkları zaman ve emeği ayrılmaları durumunda kaybedeceklerini düşünmeler de devam bağlılığı olarak dışavurumdur (Bayram, 2005, 133).
- Normatif Bağlılık: Bireylerin etik ve ahlaki bir görev hissiyatıyla işletmeden ayrılmamaları gerektiğine inanmaları nedeniyle örgütlerine bağlılık duymaları durumunda söz konusu olan bağlılık türüdür (Meyer ve Allen, 1997, 11). Bu bağlılıkta çalışan kendisini örgüte karşı sorumlu hisseder. Bu nedenle de devam bağlılığında olduğu gibi çıkar ilişkisi ile değil, ahlak ve etik kavramlarıyla ilişkili duygulara dayanarak oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 42).

Allen ve Meyer, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları, bağlılığın değişik türleri olmaktan çok farklı boyutları olarak ele almışlardır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları bu üç boyutun farklı seviyelerini yansıtabilir. Örnek vermek gerekirse bir çalışan görev yaptığı işletmede görevlerine devam etme isteğini gönüllü ve güçlü bir bağlılık yoluyla hissedebilir, bununla birlikte işletmede kalma ile ilgili zorunluluk da hissedebilir. Ve ya çalışan işletmesinde görev yapmaktan mutluluk duyduğu halde maddi nedenlerden ötürü zor durumda kalıp işletmeden ayrılabilir (Meyer ve Allen, 1997, 13). Birinci boyutta örgütte kalma güdüsü isteğe, ikinci boyutta zorunluluğa ve üçüncü boyutta ise zorunluluğa dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, 83). Bu nedenle de işletmeler ve yöneticiler tarafından çalışanların bağlılıkları konusunda en çok arzulanan örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker (1960)'in oluşturduğu yan bahis kuramına göre, çalışan örgütü içinde sergilediği daha önce sergilediği davranışlarının haklı çıkması ve tutarlı bir izlenim yaratmak amacıyla tecrübe, bilgi, beceri, iş statüsü, ödül, zaman, maddi ve manevi olmayan ödüller vb. gibi kendisi için önemli ancak davranışları ile doğrudan ilişkili olmayan şeyler üzerine bahse girer. Eğer işten ayrıldığında üstlenmek zorunda kalacağı maliyet çok yükselirse, çalışan bahsi kazanamama ihtimalini göze alamaz ve işyerinde tutarlı davranmaya devam ederek davranışsal bağlılığını arttırır (Bakan, 2011, 92-96).

3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum ile ilişkilidir. Çalışanın tutumları ve davranışları arasında uyum olmadığında, gerilimi ve stresi, uyumlu olduğunda ise bağlılığı getireceğini savunmaktadır. Bununla birlikte Salancik her davranış için aynı biçimde bağlılık gösterilemeyeceğinden bahsetmektedir. Bireyin davranışlarının içerdiği bazı özellikler bu davranışlara duyulan bağlılığı etkiler (Gül, 2003, 80).

Çalışanın davranışı devam ettirme isteği, davranışa yönelik bağlılığın oluşmasındaki ilk şarttır. Eğer çalışanın davranışta bulunma kararlarında herhangi bir baskı söz konusu değilse örgüte bağlılığı artacak ve üyeliğinin devam etmesi konusunda istek duyacaktır (Gündoğan, 2009, 58-59).

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımlarında hem davranışsal bağlılık yaklaşımları hem de tutumsal bağlılık yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek daha farklı ve gelişmiş çoklu bağlılık yaklaşımını meydana getirmiştir. Reichers (1985)'e göre, çoklu bağlılık yaklaşımı bir çalışan tarafından hissedilen örgütsel bağlılığın bir başka çalışan tarafından hissedilen bağlılık ile aynı sebebe bağlanamayabileceğinden bahseder. Yani bir çalışanın örgütüne olan bağlılığı işletmenin kalite fiyat dengesinin yüksek olmasından kaynaklanabilecekken bir başka çalışanın örgüte olan bağlılığı örgütün, çalışanlara olan insani yaklaşımından kaynaklanabilmektedir (Balay, 2000, 75-76).

3.3. Örgütsel Bağlılık Kavramını Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bu faktörleri bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç başlıkta incelemek mümkündür.

3.3.1. Bireysel Faktörler

- İş Beklentileri: Günümüzde teknolojinin geldiği konum ve toplumsal değişimler çalışanların da beklentilerinde değişikliklere neden olmuştur. İşletmeler için çalışanların beklentilerini karşılamak mecburidir. İşletmelerin ve çalışanların beklentilerinin birbiri ile benzeştiği ve uyumlu olduğu durumlarda örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir (Bülbül, 2007, 25).
- Demografik Özellikler: Çalışanın eğitim seviyesi, yaşı cinsiyeti gibi demografik özellikleri örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005, 400). Yaş ve kuşakla ilgili yapılan birçok örgütsel bağlılık araştırmasında yaşça büyük çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek gözlemlenmiştir. Çalışanların belirli bir yaşa ulaştıktan sonra alternatif iş imkânları ve farklı eğitimler konusunda fırsat ya da isteklerinin azalması, çalışanların mevcut işletme kural, değer ve kültürüne hali hazırda alışmış olmaları gibi sebeplerle işletmelerine olan bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir (Çetinel, 2008, 65-66; Çerçi, 2013, 46).
- Çalışma Süresi: Çalışanın işletmedeki çalışma süresi örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların örgüt içindeki çalışma süreleri arttıkça, örgütten sağladıkları kazanım ve örgüt için harcadıkları emek de artacağından örgütsel bağlılıklarının da artması beklenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, 50).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

- İşin Niteliği ve Değeri: İşin zorluğu, yetkinlik gerekliliği de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşin içeriği zenginleştikçe, çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır (Ahmadov ve Memmedova, 2016, 181). İşin içeriğiyle birlikte çalışandan işini yapması için beklenen rolün net olarak belirli olması da çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği çalışan için önemli bir stres kaynağıdır. Çalışanın yaşadığı bu stres sonucu örgütsel uyumsuzluk kavramı ortaya çıkar. Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılık seviyesini zayıflatmaktadır (Gündoğan, 2009, 38-39).

- Liderlik ve Yönetim Tarzı: Yapılan birçok çalışmada işletmelerde yönetici olarak görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yönetici olmayan çalışanlara göre daha yüksek gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte örgütlerdeki yönetim tarzı da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Yöneticinin her zaman haklı görüldüğü işletmelerde örgütsel bağlılığın, çalışanların yaratıcılık ve performanslarının yüksek olması beklenemez. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için olumlu bir yönetim tarzı belirlenmelidir (Çarıkçı ve Özmen, 2015, 1182).
- Ücret Düzeyi: İşletmeler tarafından ücret her zaman bir motivasyon unsuru olarak kullanılmıştır. Ancak ücret miktarının önemi kadar işletmelerde uygulanan ücret yönetim sisteminin adil ve dengeli olması örgütsel bağlılığa olumlu etki eden bir diğer faktördür. Yani örgüte bağlılıkta en az ücret seviyesi kadar ücret politikasının da belirleyici olduğu söylenebilir (Çöl ve Gül, 2005, 296).
- Örgütsel Adalet: Adams tarafından savunulan Eşitlik Teorisi'nin devamı olan örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüte güven duymalarını sağlayan adil ödül ve takdir yönetimi kavramlarından ortaya çıkmıştır. Çalışanlar gösterdikleri performans sonucu kazandıkları ödülle çalışma arkadaşlarının performansları sonucu kazandıkları ödülü karşılaştırdığında ortada adil olmayan bir durum var ise yöneticilerine tepki göstereceklerdir. Çalışanların adil olmayan bir değerlendirme sistemi ya da yöneticinin varlığı karşısında örgütsel bağlılık düzeylerinin olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014, 356).
- Örgüt Kültürü ve İklimi: Çalışanların örgüt kültürünü benimsediği, onayladığı, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda işlerini gerçekleştirdiği örgütlerde bağlılığın gelişmesi de kaçınılmazdır (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014, 189-190). Aynı şekilde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan iletişimi, takım ruhu da örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir (Gündoğan, 2009, 37).

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

- Alternatif İş İmkânları: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine negatif yönde etki eden en önemli faktörlerden biridir. Özellikle işsizlik oranları daha yüksek gözlenen ülkelerde bu faktör daha da fazla önem kazanmaktadır. Sektör açısından incelendiğinde ise iş değiştirme imkânlarının az olduğu sektörlerde örgütsel bağlılık daha yüksek bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005, 85). İşgücü piyasasında

rekabetin arttığı günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için nitelikli iş gücünü kazanmaya ve mevcut iş gücünü de elde tutmaya yönelik, çalışanları anlayan bir yönetim sistemi geliştirmek zorundadır (Yüceler, 2009, 455).

- Profesyonellik: Mesleğe olan bağlılıkla ilişkili bir kavramdır. Profesyoneller için bağlılık mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılık olarak çelişkili bir durum ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanlar bulundukları işletmede mesleki olarak gelişebildiklerini düşünüyorlarsa örgüte olan bağlılıkları artış göstermektedir (İnce ve Gül, 2005, 84).

3.4. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramı yine örgütler için önem taşıyan performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma isteği gibi birçok kavramla ilişkilendirilmiştir.

Bireysel açıdan incelendiğinde yüksek örgütsel bağlılık çalışanlara her şeyden önce işlerini severek ve tutkuyla yapabilme sonucunu doğurmakla beraber, mesleki gelişim ve yetkinliklerin artması, gösterilen yüksek performansla birlikte maddi ya da manevi yollarla işletme tarafından ödüllendirilmesi gibi sonuçlara da ulaşım sağlar. Aynı şekilde yüksek örgütsel bağlılığın işletmeye olan direnci zayıflatması nedeniyle çalışanın yaratıcılığının da kısıtlanması gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir (Randall, 1987, 461-466)

İşletmeler açısından bir inceleme yapıldığında ise örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından biri çalışanın gösterdiği performanstır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık seviyeleri düşük çalışanların aslında mevcutta gösterdikleri performanstan çok daha yüksek performans gösterebilecekleri halde bunu bilinçli olarak yapmadıkları ifade edilmiştir (Doğan E., 2013, 89-90).

Yine örgütler açısından bir diğer önemli sonuç çalışanın işyerine gösterdiği devam durumudur. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip çalışanların işe gelme ve işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine sağladıkları katkı konusunda bir istek duyduğu gözlemlenmektedir (Steers, 1977, 46-48).

Organ'a göre, örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, işletmelerinde sahip oldukları statülerini korumak ve ilgili birey ya da gruplar arasında ortak yarar sağlamak gibi nedenlerle örgütsel bağlılıkları düşük çalışanlara oranla vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları daha fazladır (Kamer, 2001, 14-15).

Ayrıca yapılan birçok araştırma iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının da birbirleriyle pozitif yönlü bir korelasyon gösterdiklerini savunmaktadır. Sıgrı ve Basım'ın çalışmasına göre çalışanların iş tatmini düzeylerinde oluşacak bir artış, örgütsel bağlılığı yükseltecekken, azalma ise örgütsel bağlılığı düşürecektir (Sıgrı ve Basım, 2006, 150).

Çalışan bağlılığı örgütlerin yeniden işe alım ve eğitim maliyetlerini düşürmekte ve imajlarını da güçlendirmektedir (Gözler, 2007, 212).

Hem çalışan hem de işletme açısından inceleme yapıldığında, örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olması her zaman için olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Yüksek bağlılık bazen çalışanın gelişimini ve farklı fırsatları değerlendirmesini engelleyebilir. Yaratıcılığın ve yenileşmenin ortaya çıkmasında da direnç sağlayabilir (Balay, 2000, 91). Yine çalışanın gösterdiği yüksek bağlılık, işletme içindeki esnekliğin azalmasına ve dinamik yapının zayıflamasına neden olabilmektedir. İşletmede süregelen uygulama ve politikalara fazla güven duyulmasına, çalışanların bu uygulama ve politikalara tepki gösterememesine neden olabilmektedir (Randall, 1987, 465).

Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması, aynı zamanda çalışanların örgütsel davranış, iş tatmini gibi performansını olumlu etkilediği savunulan kavramlarla pozitif yönde bir etki yarattığı, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz kavramlarla da negatif yönde bir etki yarattığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek tutulması için işletmeler stratejik bir yönetim sistemi geliştirmek durumundadırlar.

3.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel bağlılıkları işletme strateji ve politikaları ile yakından ilişkilidir. İşletmelerde günümüzde uygulanan insan kaynakları uygulamaları da bu strateji ve politikaların yansımalarıdır.

Çalışanların henüz aday olarak maruz kaldıkları ilk insan kaynakları uygulaması olan işe alım ve seçme süreci örgütsel bağlılığın oluşmasında en önemli süreçlerden biridir (McGunningle ve Jameson, 2000, 407). Adayların bu süreçte iletişimde olduğu insan kaynakları yetkilisi ve ilgili diğer kişiler, işe alım sonrası yapılan oryantasyon programı sırasında edindiği ilk izlenimler çalışanın işletmeye olan

örgütsel bağlılığını şekillendirmektedir (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990, 246). Ayrıca işe alım süreci sırasında adayların ve işletmelerin beklentileri açıkça ortaya konulup karşılıklı hayal kırıklığının önüne geçilmesi, başarılı bir işe alım süreci yönetimin kanıtı olmakla birlikte adayın işe alımdan sonraki örgütsel bağlılık seviyesini de belirlemektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, 9).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra örgütsel bağlılıklarını da artırır (Acar, 2009, 4). Çalışanlar kendilerine sunulan eğitim ve gelişim imkânlarını, işletmelerin kendilerine değer verdiği, gelişimleri için fırsat sunulduğu şeklinde algılamaktadır. Bu algı da işletmeye karşı duyulan güven ve bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Sung ve Choi, 2011, 12).

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme uygulamalarında, yöneticilerin önem verdiği, adil bir değerlendirme sistemi çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, 95). Performans değerlendirme sürecinin adil yönetilmesi örgütsel bağlılığı artırırken, aksi bir durumda çalışanın işletmeye ilişkin algısı negatif yönde etkilenmekte ve örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır (Peter ve Eunice, 2014, 22).

Kariyer yönetimi uygulamaları ise çalışanlar için geleceğe dair belirsizlikleri ortadan kaldırmaları nedeniyle de çalışanı motive edici uygulamalardır ve örgütsel bağlılığa pozitif yönlü etkisi vardır (Chang, 1999, 1262). Çalışanlar çoğunlukla kariyer gelişimine önem vermektedir ve yeterli kariyer desteği almadıkları takdirde mevcut işletmedeki yöneticilerinden memnuniyet duymayacaklar ve işletme dışındaki fırsat arayışlarına gireceklerdir (Horwitz, Chan ve Quazi, 2003'ten aktaran Büyükyılmaz, Karakule ve Karataş, 2018, 9)

Bu süreçlerle birlikte, başarılı yönetilemeyen bir ücret sistemi, çalışanlarda bulundukları işletmede geçici bir süre çalışıyormuş hissi oluşmasına neden olmaktadır. Çalışan böyle hissettiğinde daha yüksek ücret alabileceği farklı bir iş arayışına girecektir (Şencan, 2011, 21). Ücretle birlikte ödüllendirme uygulamasının da çalışanların motivasyonu ile birlikte örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkisi söz konusudur. Adil bir ödüllendirme sistemi, yüksek ücret, takdir edilme ve gelişim fırsatları örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Peter ve Eunice, 2014, 26).

Çalışanların üst yönetimle olan ilişkisi, iletişimde olduğu yetkililerden geribildirim alabilmesi yani örgütsel iletişim uygulamaları örgütsel bağlılığı en çok etkileyen

insan kaynakları uygulamalarından biridir (Peter ve Eunice, 2014, 21). İşletmelerde uygulanan örgütsel iletişim uygulamaları çalışanlarda önemsenme algısının ortaya çıkmasına neden olacağından ötürü de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Güney, 2007, 256).

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramını incelemek amacıyla yapılan literatür araştırmasına yer verilmiş, örgütsel bağlılık kavramının tanımı, hangi faktörlerden etkilendiği, işletmeler ve bireyler açısından sonuçları ve insan kaynakları uygulamaları ile arasındaki ilişki detaylandırılmıştır. Çalışmanın devamında kuşak kavramının tanımı ve sınıflandırması yapılacak ve çalışma kapsamına dâhil edilen X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklardan bahsedilecektir.

4. KUŞAK KAVRAMI

4.1. Kuşak Kavramının Tanımı ve Sınıflandırılması

Türk Dil Kurumu'na göre kuşak kelimesi “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğunu” ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/> [10.04.2019]).

Kuşak kavramı literatüre ilk kez 1950’li yıllarda girmiş, aynı kuşakta yaşamış sadece kültür ve gelenekleri değil aynı zamanda toplu olarak duyguları, davranışları eğitim ve tercihleri de paylaşan bir grubu ifade etmiştir. 1950’li yıllardan itibaren kuşak teorisi ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve farklı tanımlar ortaya konmuştur.

Chen (2010)’e göre kuşak teorisi; aynı zaman diliminde doğan kişilerin birbirine yakın değerlere, davranışlara ve yaşam biçimlerine sahip olmalarının, aynı zaman diliminde doğmuş olmalarından kaynaklanması ile ilişkilendirmektedir. (Chen, 2010, 132).

Burke (2008) ise yeni bir kuşağa aktarılan kavramların, aktarım sırasında değiştiğini savunmaktadır. İnsan yaşamının dinamik bir süreç olması ve dünyaya gelen her kuşağın dünya düzenini değiştirme gibi bir misyonla dünyaya geldiğine inanması ve bu inanca dayanarak çeşitli eylemlerde bulunması bu değişimi daha da hızlandırmaktadır (Altuntuğ, 2012, 204-205). Günümüzde, 21. yüzyılda teknolojinin de gelişimiyle birlikte kuşaklar arası farklar daha da baskın hale gelmiştir (Arsenault, 2004, 126).

Kuşakların sınıflandırılması konusunda literatür araştırması yapıldığında birçok araştırmacının farklı yılları kullandığı görülmektedir. Ancak birçok yazar kuşakları Sessiz Kuşak, Baby Boomer Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak sınıflandırmıştır. Bu araştırma için uygulanan ölçekte sınıflandırmada kullanılan yıllar Tablo 1’de belirtilmiştir.

4.1.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak ifadesi, 1925-1945 yılları arasında doğan kişiler için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 171-174). Bu kuşakta doğan kişiler 1. Dünya ve 2. Dünya savaşı yıllarında dünyaya geldikleri için savaş çocukları olarak da adlandırılırlar. Bu kuşak, hayatları boyunca savaşa maruz kaldıkları için her şeyden önce hayatta kalmayı öğrenmişlerdir (Yiğit, 2010, 8).

Sessiz kuşak olarak nitelendirilmelerinin sebebi, dünyaya geldikleri dönemde savaş nedeniyle çok az bebeğin doğmuş olması, nüfusta gerçekleşen azalmadan kaynaklanmaktadır (Seçkin, 2000, 12).

Sessiz kuşağın temel özellikleri olarak hukuk kurallarına değer verme, otoriteye saygı duyma, bir işletmede ya da bir hiyerarşik yapıda ömür boyu istihdam sağlama, değişimlere hızlı uyum sağlama ve şikâyet etmeme olarak belirtilebilir (Weingarten, 2009, 35).

Günümüzde yaşayan en yaşlı kuşak olarak sessiz kuşak gösterilebilmekle birlikte üyelerinin birçoğunun emekli olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.2. Baby Boomer Kuşağı (Bebek Patlaması Kuşağı)

Baby boomer kuşağı ifadesi, 1946-1964 yılları arasında doğmuş bireyler için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 171-174). Yapılan kuşak sınıflandırmaları arasında sayıca en kalabalık kuşak olan Baby Boomer kuşağı 2. Dünya savaşı biter bitmez yaklaşık bir milyar bebeğin dünyaya gelmesi nedeniyle bu şekilde isimlendirilmiştir (Gurlaş, 2016, 7).

Bu kuşağa üye kişiler rekabetçi ve işkolik olma özellikleriyle bilinirler. İş ve yoğun rekabet saplantıları işkolik olarak adlandırılmalarına neden olmakla birlikte bencil, yargılayıcı, iradeli ve özgüven sahibi olmak gibi sonuçlar da doğurmuştur. Teknolojiyle araları kötü olmasına rağmen rekabet avantajı sağlayabilmek adına öğrenmek konusunda isteklidirler (Delahoyde, 2009, 34).

Bu kuşakta doğan kişiler, dünyada insan hakları ile ilgili eylemlerin parladığı, radyonun en aktif kullanıldığı dönemi, Türkiye’de ise çok partili döneme geçiş sürecindeki sıkıntıların ve ihtilallerin yaşandığı yıllara şahit olmuştur. Aynı evde önce çocuklarına, sonra da anne ve babalarına bakan günümüzde en yaşlısı 73, en genci 55

yaşlarında olan bu kuşağa Sandviç Kuşağı da denmektedir (Mengi, 2009'dan aktaran Seyfi, 2016, 106).

4.1.3. X Kuşağı

X kuşağı ifadesi, 1965-1979 yılları arasında doğmuş bireyler için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 171-174).

X kuşağı çalışma hayatında, kendinden önceki sessiz kuşak ve baby boomers kuşağının aksine “yaşamak için çalışmak” düşüncesini benimsemiş, iş-yaşam, aile ve arkadaşlık ilişkilerini dengede tutmaya çalışmıştır. İdealist ve bireysel olma, toplumda fark edilme istekleri ile ön plana çıkarlar. Girişimcilik ve risk alma konusunda istekli olmamakla birlikte yüksek iş motivasyonuna sahiptirler (Metin ve Kızıldağ, 2017, 344). Günümüzdeki kullanım şekliyle bilgisayarların ilk kullanım alanımıza girmesi bu kuşak dönemine rastlamıştır. Bu nedenle de X kuşağının teknolojik bir altyapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de iş yaşamında X kuşağı yönetici konumuna geldiklerinde teknoloji hızla gelişmiş ve etkileri özellikle X ve Y kuşağı üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Bu da iki kuşak arasında çatışmalara sebep olabilmektedir (Yelkikalan ve Altın, 2010).

4.1.4. Y Kuşağı

Y kuşağı ifadesi, 1980-1999 yılları arasında doğan kişiler için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 171-174).

Y kuşağı terimi ilk 1993 yılında dönemin ergen kesimini kendilerinden yaşça büyük, bir önceki X kuşağından ayırt etmek için kullanılmıştır. Sorgulayıcı yapıları nedeniyle İngilizce why (neden) kelimesinin okunuşundan kaynaklı olmak üzere Y harfi ile adlandırılmışlardır (Yüksekbilgili, 2013, 343).

Y kuşağı, nüfus oranı olarak Türkiye gibi genç nüfusa sahip ülkelerde diğer kuşaklara nazaran 5-10 yıl içinde iş hayatında en fazla söz hakkına sahip olan kuşak olacaktır (Kuyucu, 2017, 851).

Y kuşağı, iş hayatında beklentisi yüksek, risk alabilen, teknoloji ve tüketim toplumu içine doğmasının da etkisiyle dönüşümcüdür (Puybaraud, 2010).

Y kuşağı kuşaklar arası farklılığın en çok hissedildiği kuşaktır. Bağımsız ve özgür yaşama düşkün olduklarından iş hayatındaki tutumları da diğer kuşaklara göre

oldukça farklıdır. Belirlenen mesai saatlerinde çalışmaktansa iş hayatında esnekliği tercih ederler (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017, 1035).

4.1.5. Z Kuşağı

Z kuşağı ifadesi, 2000 ve sonrasında doğan kişiler için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 171-174).

Bilgisayar ve teknoloji ile çok fazla içiçe olan Z kuşağının iş dünyasında iyi eğitim almış, kendi gelişimine sürekli olarak katkı sağlayan bir kuşak olarak yer alacağı düşünülmektedir. Detaylarda kaybolmadan hedefi vuran bu kuşağın üyeleri işletmeler için verim ve başarı sağlayabilse de aidiyet düzeylerinin az olması ve kolay vazgeçme alışkanlıkları nedeniyle de işletmeler için zorluk yaratabilirler. Ek olarak sınırsız kariyer anlayışı ve düşük örgütsel bağlılık gibi diğer kuşaklardan farklı yönleri olan bu kuşağı işletmeye çekmek için, üyelerini kariyer açısından geliştirmek ve geleneksel insan kaynakları uygulamaları yerine yetenek yönetimi anlayışına geçiş yapılmalıdır (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017, 1033-1034).

4.2. X ve Y Kuşaklarının Farklılıkları ve İş Hayatından Beklentileri

Günümüzde iş hayatında aktif olarak görev yapan çalışanları kuşaklara göre sınıflandırdığımızda birçok kuşağın bir arada çalıştığını görmekteyiz. Birçoğu emekli olsa da hala iş hayatında aktif rol alabilen sessiz kuşak ve baby boomers kuşağı ile X ve Y kuşakları işletmelerde görev yapmaktadır (Becerikli, 2013, 6).

İş hayatında aktif rol oynayan sayıca en kalabalık kuşaklar X ve Y kuşaklarıdır. Bu nedenle de araştırmada, literatürde de en çok araştırma konusu olan, bu kuşaklar arasındaki beklenti ve farklılıklar karşılaştırılacaktır.

İş hayatında her iki kuşak da kendi kuşakları ile uyum içerisinde oldukları düşüncesindedir. Ancak Y kuşağı X kuşağını uyum göstermeyen, yeniliklere kapalı, uyum sağlayabilme yetisi düşük olarak nitelendirirken, X kuşağı ise Y kuşağını, kurallara bağlı olmayan, yönetmesi zor, sonuç odaklı olarak çalışmayan bu nedenle de yakın denetimde tutulması gereken bir kuşak olarak görmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014, 5).

Kayıp kuşak olarak da adlandırılan X kuşağı bireyleri, ekonomik kriz ortamında büyüdüğü için gelecek kaygısı taşımışlardır. Bu yüzden de daha fazla çalışma, para

kazanma, kariyerlerinde ilerleme yönelimindedirler (Altuntuğ, 2012, 205). X kuşağının iş hayatı için değerleri “yaşamak için çalışmak” çerçevesinde şekil almıştır (Metin ve Kızıldağ, 2017, 344). Y kuşağı ise iş hayatının sosyal hayatla birbirlerini tamamladıklarını, iş hayatının da farklı bireylerle bir araya gelme ve sosyalleşme imkânına fırsat verdiğini düşünmektedir. Kendinden önceki kuşaklar ile kıyaslanınca aile ve arkadaş çevresine yani sosyal hayata daha düşkün olduğu ve onlarla birlikte vakit geçirmekten mutluluk duydukları görülmektedir. (Acılioğlu, 2015, 40-47).

Her iki kuşağın da motivasyonunu sağlamak için farklı uygulamalar geliştirmek gereklidir. Y kuşağı, yenilikçi fikirlerin teşvik edildiği, katkıların takdir edildiği bir çalışma ortamının gereksinimini duyar (Keleş, 2011, 138). İş seçimlerinde öğrenme imkânlarına, işyeri arkadaşlıklarına, işletmenin kültür ve değerlerine önem verir. Y kuşağı iş hayatında en fazla beklenti içinde olan topluluktur (Puybaraud, 2010). X kuşağı ise kanaatkâr, sadık bir çalışan profili oluşturur. İş motivasyonları genellikle yüksektir (Mengi, 2009’dan aktaran Hatipoğlu, 2014, 85).

Y kuşağı, eğer yaptığı iş beklentileri ile örtüşmüyorsa farklı iş fırsatları arayışına girer ve bunu bencillikten ziyade gerçekçilik olarak açıklar (Yüksekbilgili, 2013, 346). X kuşağı ise alternatif iş bulmanın zorluğuyla başladıkları işten emekli olmayı tercih ederler (Metin ve Kızıldağ, 2017, 347).

Y kuşağı, girişimcilik ve risk alma duygusu oldukça zayıf X kuşağının aksine, teknolojik bilgiye sahip olma isteğine ve girişimci ve işbirlikçi bir ruha sahip olarak bilinirler (Acılioğlu, 2015, 127; Schawbel, 2012). Dinamik bir çalışma ortamını seven, hızlı terfi beklentisi içinde olan bu kuşak üyeleri geleneksel ofis ve hiyerarşik bir iş ortamı yerine sosyal ve eğlenceli bir ortamda çalışmayı tercih ederler. (Schawbel, 2012). X kuşağı ise, Y kuşağının aksine otoriteyi tanır ve işyerinde kurallara tam uyumu beklerler (Acılioğlu, 2015, 127). Bu farklı beklentiler de günümüzde ast-üst ilişkisine sahip olan X ve Y kuşakları arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 173).

Ayrıca Y kuşağı herhangi bir çarkın küçük bir dişi olmaktansa işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilgili önemli bir görevde yer almak, yapılan iyileştirme çalışmalarının içinde yer almayı isterler. Kendinden önceki kuşaklara göre Y kuşağı yöneticilerine ve çalıştıkları işletmelerin CEO’larına bir şeyler öğretebileceğini düşünen bir kuşaktır. Y kuşağının inancına göre bir işletmede görev alan tüm çalışanlar kıdeme

ve statüye bakmadan işletmenin geleceğiyle ilgili olaylarla ilgili bilgilendirilmeli ve parlak fikirlere sahip çalışanlara olanak sağlanmalıdır (Schawbel, 2012).

Sosyal medya sayesinde birçok kanaldan istedikleri yanıtlara ulaşabilen Y kuşağı, iş hayatında da özellikle liderlerinden kariyer tavsiyesi ve hızlı geribildirim alabilme konularında da beklenti içine girerler (Schawbel, 2012).

X ve Y kuşağıyla birlikte, şu an çocuk ya da genç olan Z kuşağı da birkaç sene içinde iş hayatında aktif rol oynayacaktır. Her birinin hayattan ve dolayısıyla iş hayatından da beklentisi farklı olan bu kuşakların bir arada verimli ve başarılı bir şekilde çalışması için işletmeler yeni uygulama yolları geliştirmeli, süreçlerini gözden geçirmelidir.

Çalışmanın ilk dört bölümünde araştırma konusuna giriş yapılmış ve araştırmanın her bir değişkeni ile ilgili yapılan literatür çalışmasına yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri ve sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

5. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE KUŞAKLARA GÖRE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Günümüz dünya düzeninde işletmelerin ayakta kalabilmesi, rakipleri karşısında avantaj sağlayabilmeleri açısından nitelikli çalışanlarını ellerinde tutabilmeleri büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle de çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için yapılması gerekenler hem işletmeler hem de bilim insanları tarafından gerçekleştirilen birçok araştırmaya konu olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi olarak anıldığı dönemden stratejik insan kaynaklarına evrildiği günümüze kadar iş tarihinde birçok kez işletmelere de çalışanlara da yön verme görevini üstlenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının, çalışanların işletmeye olan algılarını ve dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın temel amaçlarından ilki insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır? şeklindeki sorunsalı incelemektir. Günümüzde işgücü piyasasındaki rekabet, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte bilgiye çabuk ulaşma ve küresel gelişmeler insan kaynakları uygulamalarına da yön vermiş, işe alım, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi birçok insan kaynakları sürecinde zenginleşme sağlamıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında bu sorunsal, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin alt boyutları bazında da detaylandırılacaktır.

Günümüzde iş hayatında birçok farklı kuşak birarada çalışmaktadır. İşletmeler tüm bu farklı kuşakları uyum içinde yönetmek, her bir kuşağı üyesi olan çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak konularında büyük bir sorumluluk üstlenmek durumundadır. Bu nedenle çalışmada ayrıca farklı kuşaklara göre insan kaynakları uygulamalarına olan algı ve örgütsel bağlılık farklılık göstermekte midir? şeklindeki

sorunsalların da yanıtlarının bulunması araştırmanın diğer iki temel problemi olarak düşünülmüştür.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni olarak aktif olarak iş hayatında yer alan, farklı kuşaklardan, 231 çalışan katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılan 231 katılımcının 118'i kadın, 113'ü erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 19-24 yaş aralığında 17, 25-38 yaş aralığında 170, 39-44 yaş aralığında 25, 45 ve üzeri yaş aralığında 19 kişinin çalışmada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların 133'ü evli, 98'i bekâr olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 18'i ilköğretim ve lise, 24'ü önlisans, 132'si lisans, 57'si yüksek lisans/doktora mezunu olduklarını beyan etmiştir. Katılımcıların 123'ü üretim, 108'i hizmet alanında görev yapmaktadır. Katılımcıların 60'ı mevcut görevlerinde yönetici, 171'i çalışan konumundadır. Kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların mevcut işyerlerinde görev yapma sürelerine göre dağılımı; 151'i 1-5 yıl arası, 39'u 6-10 yıl arası, 19'u 11-15 yıl arası, 8'i 16-20 yıl arası, 14'ü 21 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir. Toplam çalışma sürelerine göre dağılım ise; 83'ü 1-5 yıl arası, 70'i 6-10 yıl arası, 41'i 11-15 yıl arası, 14'ü 16-20 yıl arası, 14'ü 21-25 yıl arası, 9'u 26 yıl ve üstü şeklindedir. Katılımcılara yönelik demografik özellikler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	118	51,1%
	Erkek	113	48,9%
Yaş	19-24	17	7,4%
	25-38	170	73,6%
	39-44	25	10,8%
	45 ve üzeri	19	8,2%
Medeni Durum	Evli	133	57,6%
	Bekâr	98	42,4%

Tablo 6 - devam

Eğitim Düzeyi	İlköğretim ve Lise	18	7,8%
	Önlisans	24	10,4%
	Lisans	132	57,1%
	Yüksek Lisans / Doktora	57	24,7%
Çalışma Alanı	Üretim	123	53,2%
	Hizmet	108	46,8%
Pozisyon	Yönetici	60	26,0%
	Çalışan	171	74,0%
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	151	65,4%
	6-10 yıl arası	39	16,9%
	11-15 yıl arası	19	8,2%
	16-20 yıl arası	8	3,5%
	21 yıl ve üstü	14	6,1%
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	83	39,0%
	6-10 yıl arası	70	32,9%
	11-15 yıl arası	41	19,2%
	16-20 yıl arası	14	6,6%
	21-25 yıl arası	14	6,6%
	26 yıl ve üstü	9	4,2%
N=231			

Kuşaklara göre katılımcı dağılımı incelendiğinde 231 katılımcının 44'ünün X Kuşağı, 187'sinin Y Kuşağı sınıfında yer almaktadır. Kuşaklara göre katılımcı sayısına ait dağılım Tablo 7'de paylaşılmıştır.

Tablo 7: Kuşaklara Göre Katılımcı Dağılımı

Kuşaklar	X Kuşağı	44	19,0%
	Y Kuşağı	187	81,0%
N=231			

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlılıkları olarak örneklem sayısı ve zaman belirtilebilir. Araştırma, 21.11.2018 ve 23.04.2019 tarihleri arasında, yaklaşık 5 aylık bir dönem süresince tamamlanmıştır. Araştırma bu dönem içerisinde mevcut durumu yansıtmaması nedeniyle kesitsel nitelikte bir çalışmadır.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı ise örneklem genelleme yapmaya yetecek kadar geniş bir örneklem sunmamasıdır. Araştırma aktif olarak iş hayatında yer alan 231 birey ile sınırlandırılmıştır.

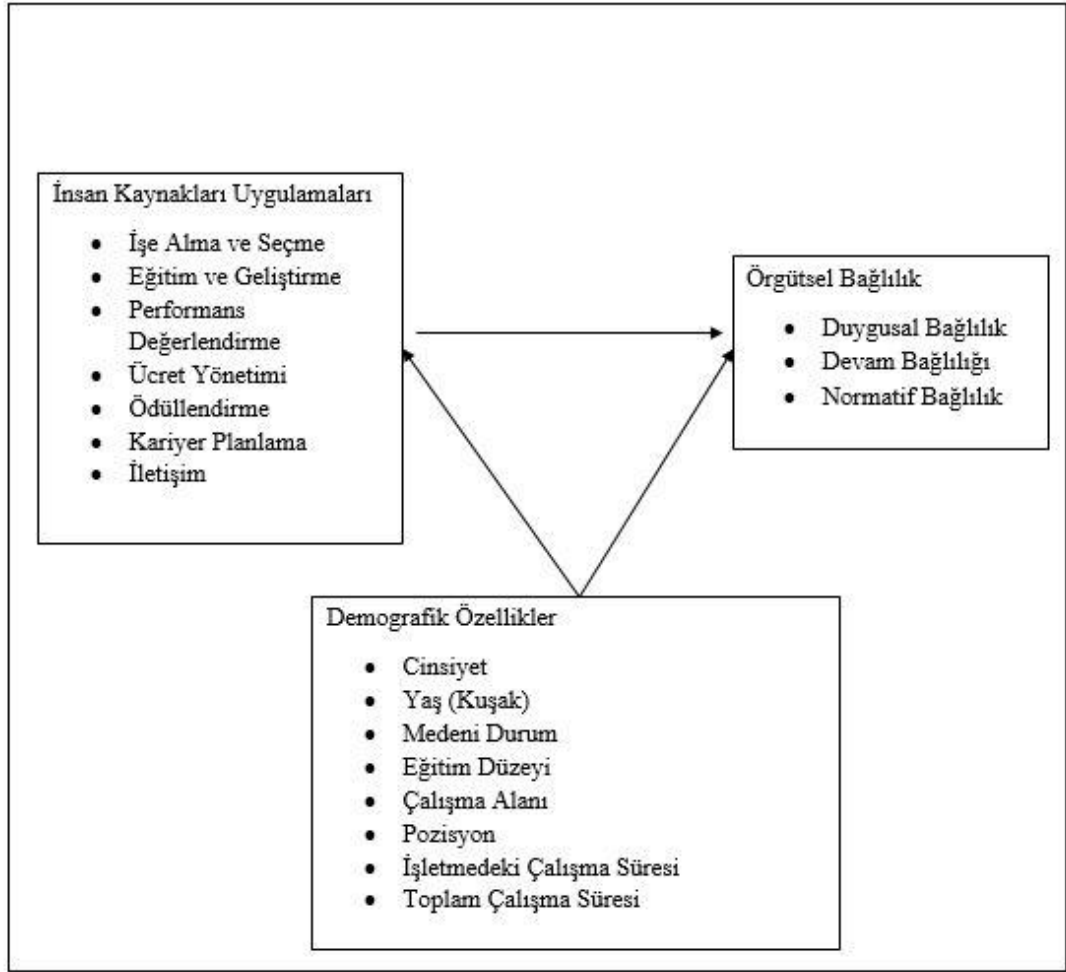
Araştırmada seçilen örneklem evreni tam temsil ettiği, katılımcıların ölçekte yer alan ifadelerle dürüst ve samimi cevaplar verdiği ve çalışmanın oluşabilecek denek hatası, araştırmacı hatası, denek önyargısı araştırmacı önyargısı gibi hata kaynaklarından arındırıldığı varsayılmıştır.

Ayrıca araştırmada ifadelerle cevap veren katılımcıların görev yaptıkları işletmelerde ölçekte yer alan insan kaynakları uygulamalarının uygulandığı da bir diğer varsayımdır.

5.4. Araştırmanın Metodolojisi

5.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada model, değişkenler arası ilişkiyi belirlemeye yönelik tasarlanmıştır. Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına olan algılarının örgütsel bağlılıklarına ve demografik özelliklerinin insan kaynakları uygulamaları algılarına ve örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3: Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi

5.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak 48 ifadeden oluşan anket çalışması hazırlanmış ve mail, sosyal medya ve elden dağıtılan yazılı anket formu üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketin ilk iki bölümünde araştırmadaki ölçeklere ait ifadeler, son bölümünde ise demografik bilgi sağlayan sorulara yer verilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarını ölçmek amacıyla birçok ölçek taraması yapılmıştır. Araştırmada Aybas (2014)'ın, Bekmezci ve Gürbüz (2012)'ün çalışmalarındaki ölçeklerindeki insan kaynakları uygulamaları göz önünde bulundurularak bir ölçek hazırlanmıştır. Oluşturulan bu ölçek 29 ifadeden oluşmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin 1-4. ifadeler işe alma ve seçme, 5-6. ifadeler eğitim ve geliştirme, 7-9. ifadeler performans değerlendirme, 10-13. ifadeler ücret yönetimi,

14-18. ifadeler ödüllendirme, 19-24. ifadeler kariyer planlama, 25-29. ifadeler de iletişim boyutlarını ölçmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı için de Allen ve Meyer (1991) tarafından oluşturulan ve geçerliliği ile güvenilirliği Öztürkci (2015) tarafından yapılmış, 11 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte 1-3. ifadeler duygusal bağlılığı, 4-6. ifadeler devam bağlılığını, 7-11. ifadeler ise normatif bağlılığı ölçmektedir.

Her iki ölçek için de katılımcılardan, ankette yer alan ifadeleri 5'li likert ölçeğine (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere) göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Anketin son bölümünde ise katılımcılara ait demografik bilgi sağlayan 8 adet ifadeye yer verilmiştir. Katılımcılardan cinsiyet, yaş (kuşak), medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan sektör/alan, pozisyon (yönetici/çalışan), mevcut işletmedeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ile ilgili ifadeleri yanıtlamaları beklenmiştir.

5.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında araştırılan değişkenlere ait geliştirilen temel ve alt hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H₁: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.

H₂: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

5.4.4. Araştırmanın Veri Analiz Tekniği

Araştırmada veri analizinde SPSS 18.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinde tüm boyut ve değişkenler için güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Değişkenler arası etki ve ilişki testleri için regresyon ve korelasyon analizlerinin yanı sıra demografik özelliklerin, örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları algısı değişkenleri üzerinde farklılık gösterip göstermediklerini de ölçmek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

5.5.1. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0,951 olarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeğinin tümü için ise Cronbach alpha değeri 0,857'dir. Her iki değer de sosyal bilimler araştırmaları açısından güvenilir kabul edilen değerlerdir.

Her iki ölçeğin de alt boyutları için güvenilirlik analizi yapılmış ve Tablo 8'de bu analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Devam bağlılığı için yapılan güvenilirlik analizinde ankette yer alan ‘‘Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.’’ ifadesinin güvenilirlik değerini düşürmesi nedeniyle, ilgili ifade analizden çıkarılmıştır.

Tablo 8: Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Güvenilirlik
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,951
İşe Alım	0,845
Eğitim ve Geliştirme	0,877
Performans Değerlendirme	0,903
Ücret Yönetimi	0,885
Kariyer Planlama	0,749
Ödüllendirme	0,924
İletişim	0,829
Örgütsel Bağlılık	0,857
Duygusal Bağlılık	0,845
Devam Bağlılığı	0,638
Normatif Bağlılık	0,794

5.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın ölçeklerine ait genele ilişkin ortalamalar, insan kaynakları uygulamaları ölçeği için 2,85 (ss=0,76), örgütsel bağlılık ölçeği için 2,99 (ss=0,82) olarak hesaplanmıştır. Her bir boyuta ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9’da görülmektedir.

Ortalamalar genel olarak incelendiğinde hem insan kaynakları uygulamaları ölçeği hem de örgütsel bağlılık ölçeği için, katılımcıların ankette yer alan ifadelerle “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yanıtına yakın cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları algısının alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında eğitim ve geliştirme alt boyutunun katılımcılar tarafından en yüksek puanlandığı görülmektedir. Bu noktada katılımcıların çalıştıkları işletmede, diğer insan kaynakları uygulamalarına göre eğitim ve geliştirme uygulamalarını daha pozitif algıladıkları anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık değişkeninin ortalamalarına bakıldığında ise duygusal bağlılık alt boyutunun, devam ve normatif bağlılığa göre katılımcılar tarafından daha yüksek puanlandığı görülmektedir. Bu noktada katılımcıların çalıştıkları işletmelere diğer örgütsel bağlılık alt boyutları olan devam ve normatif bağlılığa oranla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum literatür araştırmasında da aktarıldığı gibi işletmeler açısından istenen bir durumdur.

Tablo 9: Değişkenler ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
İnsan Kaynakları Uygulamaları	2,85	0,76
İşe Alım	3,20	0,98
Eğitim ve Geliştirme	3,28	1,10
Performans Değerlendirme	2,67	1,16
Ücret Yönetimi	2,62	1,04
Kariyer Planlama	2,95	0,69
Ödüllendirme	2,41	1,07
İletişim	3,02	0,89
Örgütsel Bağlılık	2,99	0,82
Duygusal Bağlılık	3,31	1,09
Devam Bağlılığı	2,80	1,08
Normatif Bağlılık	2,87	0,91

5.5.3. Korelasyon Analizi

İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki ($\beta = .601$, $p < .001$) saptanmıştır ve Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		İnsan Kaynakları Uygulamaları	Örgütsel Bağlılık
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Pearson Korelasyonu	1	
	N	231	231
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,601**	1
	P (2-yönlü)	0	
	N	231	231

** Korelasyon %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. (%1 hata payı ve 2-yönlü).

Bu pozitif yöndeki ilişkiyi daha detaylı analiz edebilmek için örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamaları değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir ve Tablo 11’de sunulmaktadır.

İşe alma ve seçme alt boyutu ve tüm örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşe alma ve seçme boyutu ile duygusal bağlılık arasında %52, normatif bağlılık arasında %43 ve devam bağlılığı arasında %18 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.

Eğitim ve geliştirme alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında %46, normatif bağlılık arasında %43 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Performans değerlendirme alt boyutu ve tüm örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirme ile duygusal bağlılık arasında %50, normatif bağlılık arasında %50 ve devam bağlılığı arasında %24 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.

Ücret yönetimi alt boyutu ve tüm örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ücret yönetimi ile duygusal bağlılık arasında %50, normatif bağlılık arasında %42 ve devam bağlılığı arasında %13 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.

Ödüllendirme alt boyutu ve tüm örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ödüllendirme ile duygusal bağlılık arasında %45, normatif bağlılık arasında %43 ve devam bağlılığı arasında %20 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.

Kariyer yönetimi alt boyutu ve tüm örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer yönetimi ile duygusal bağlılık arasında %49, normatif bağlılık arasında %41 ve devam bağlılığı arasında %15 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur.

İletişim alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında %52, normatif bağlılık arasında %47 oranında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Alt boyutlar arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının birçok alt boyutunun, örgütsel bağlılık uygulamalarının alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönde ilişki içinde olduğu görülmektedir. Sadece iletişim ve eğitim ve geliştirme alt boyutlarının devam bağlılığı alt boyutuyla anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı saptanmıştır.

Boyutlar arasındaki anlamlı ilişkilerin dereceleri incelendiğinde en yüksek korelasyonun iletişim ve duygusal bağlılık alt boyutları arasında gerçekleştiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Diğer yüksek dereceli korelasyonlar işe alma ve seçme, performans değerlendirme alt boyutlarıyla yine duygusal bağlılık alt boyutları arasında gözlemlenmektedir.

Çalışma kapsamında, korelasyon analizi sonucunda da görüldüğü üzere işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile en yüksek derecede ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 11: Boyutlar ve Alt Boyutlar Bazında Ölçeklere Ait Korelasyon Analizi

		İşe Alma ve Seçme	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücret Yönetimi	Ödüllendirme	Kariyer Yönetimi	İletişim	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
İşe Alma ve Seçme	Pearson Korelasyonu	1									
	p (2-yönlü)										
	N	231									
Eğitim ve Geliştirme	Pearson Korelasyonu	,615**	1								
	p (2-yönlü)	0									
	N	231	231								
Performans Değerlendirme	Pearson Korelasyonu	,683**	,629**	1							
	p (2-yönlü)	0	0								
	N	231	231	231							
Ücret Yönetimi	Pearson Korelasyonu	,547**	,466**	,589**	1						
	p (2-yönlü)	0	0	0							
	N	231	231	231	231						
Ödüllendirme	Pearson Korelasyonu	,549**	,543**	,690**	,627**	1					
	p (2-yönlü)	0	0	0	0						
	N	231	231	231	231	231					
Kariyer Yönetimi	Pearson Korelasyonu	,575**	,561**	,636**	,510**	,599**	1				
	p (2-yönlü)	0	0	0	0	0					
	N	231	231	231	231	231	231				
İletişim	Pearson Korelasyonu	,632**	,518**	,593**	,509**	,407**	,555**	1			
	p (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0				
	N	231	231	231	231	231	231	231			
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,515**	,461**	,503**	,495**	,450**	,489**	,524**	1		
	p (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0	0			
	N	231	231	231	231	231	231	231	231		
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,431**	,430**	,498**	,416**	,427**	,405**	,469**	,695**	1	
	p (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0	0	0		
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyonu	,179**	0,114	,239**	,133*	,197**	,151*	0,086	,183**	,423**	1
	p (2-yönlü)	0,006	0,083	0	0,043	0,003	0,022	0,193	0,005	0	
	N	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231

* Korelasyon %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. (%5 hata payı ve 2-yönlü).

** Korelasyon %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. (%1 hata payı ve 2-yönlü).

5.5.4. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizine göre insan kaynakları uygulamalarının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin ($\beta = ,649$, $p < .001$) olduğu saptanmıştır ve değerler Tablo 12’de sunulmaktadır.

Analiz incelendiğinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, yani insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($F=129,808$; anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,05$). Tablo 12’den de görüleceği üzere örgütsel bağlılıktaki değişimin %36,2’si insan kaynakları uygulamalarıyla açıklanabilir. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik 1 birimlik artış, örgütsel bağlılık üzerinde 0,649 birimlik artışa neden olacaktır.

$$y = 1,139 + 0,649 \cdot x$$

Tablo 12: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken - Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Regresyon	56,131	1	56,131	129,808	0,000
Hata	99,023	229	0,432		
Toplam	155,154	230			

$R = .601$ $R^2 = .362$ Düzeltilmiş $R^2 = .359$

	Beta	T	İstatistiksel Anlamlılık
Sabit	1,139	6,777	0,000
İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,649	11,393	0,000

İnsan kaynakları uygulamalarının tüm alt boyutları bir arada analiz edildiğinde model anlamlı sonuç vermektedir ($F=18,571$; anlamlılık düzeyi $0,000 < 0,05$). Ancak işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödüllendirme ve kariyer planlama alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 13’te de görüleceği üzere iletişim alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=18,571$;

anlamlılık düzeyi 0,017<0,05). İletişim boyutunda gerçekleşen 1 birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,169 birimlik artışa neden olacaktır.

$$y = 1,199 + 0,169 \cdot x$$

Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisine Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken - Örgütsel Bağlılık					
	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Regresyon	57,137	7	8,162	18,571	0,000
Hata	98,017	223	0,44		
Toplam	155,154	230			

R=,607 R²=,368 Düzeltilmiş R²=,348

	Beta	T	İstatistiksel Anlamlılık
Sabit	1,199	5,687	0,000
İşe Alma ve Seçme	0,059	0,844	0,399
Eğitim ve Geliştirme	0,053	0,956	0,340
Performans Değerlendirme	0,122	1,872	0,062
Ücret Yönetimi	0,086	1,456	0,147
Ödüllendirme	0,073	1,138	0,257
Kariyer Planlama	0,065	0,718	0,474
İletişim	0,169	2,414	0,017

Regresyon analizi sonuçlarına ait hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14: Regresyon Analizi Sonuçlarına Göre Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İstatistiksel Anlamlılık (p)	Sonuç
H₁: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,000	Kabul
H_{1a}: Çalışanların işe alma ve seçme uygulamasına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,399	Ret

Tablo 14 - devam

H1b: Çalışanların eğitim ve geliştirme uygulamasına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,340	Ret
H1c: Çalışanların performans değerlendirme uygulamasına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,062	Ret
H1d: Çalışanların ücret yönetimi uygulamasına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,147	Ret
H1e: Çalışanların ödüllendirme uygulamasına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,257	Ret
H1f: Çalışanların kariyer planlama uygulamasına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,474	Ret
H1g: Çalışanların örgütsel iletişim uygulamalarına olan algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi vardır.	,017	Kabul

5.5.5. Demografik Bulgular

5.5.5.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kuşaklara Göre Gösterdiği Farklılıklar

Araştırma kapsamında çalışanların insan kaynakları uygulamaları algılarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği uygulanan t-testi analizi yardımıyla incelenmiştir. Yapılan t testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 15’te sunulmaktadır.

Tablo 15’te de görüldüğü üzere insan kaynakları uygulamalarına olan algı kuşaklara göre farklılık göstermektedir. ($p=0,001 < 0,05$). Ortalamalar incelendiğinde X kuşağı (ortalama=3,18) katılımcıların, Y kuşağı (ortalama=2,78) katılımcılara oranla insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo 15: t-testi Sonuçlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılarının Kuşaklara Göre Analizi

Kuşaklar	N	Ortalama	ss	p
X Kuşağı	44	3,18	0,69	0,001
Y Kuşağı	187	2,78	0,76	

5.5.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Demografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılıklar

Araştırma kapsamında çalışanların insan kaynakları uygulamaları algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği uygulanan t-testi ve tek yönlü varyans analizleri yardımıyla incelenmiştir. Yapılan t testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 16’da sunulmaktadır.

Tablo 16’da da görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyet, çalıştıkları sektör ve çalıştıkları pozisyonlar ile insan kaynakları uygulamaları algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bununla beraber katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algılamaları, medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır ($p=0,029 < 0,05$). Ortalamalar incelendiğinde evli (ortalama=2,95) katılımcıların bekâr (ortalama=2,73) katılımcılara oranla insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo 16: t-testi Sonuçlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılarına Ait Demografik Bulgular

Cinsiyet	N	Ortalama	ss	p
Kadın	118	2,80	0,75	0,317
Erkek	113	2,91	0,77	

Medeni Durum	N	Ortalama	ss	p
Evli	133	2,95	0,72	0,029
Bekâr	98	2,73	0,80	

Sektör	N	Ortalama	ss	p
Üretim	123	2,82	0,74	0,408
Hizmet	108	2,90	0,79	

Pozisyon	N	Ortalama	ss	p
Yönetici	60	2,96	0,77	0,209
Çalışan	171	2,82	0,76	

İnsan kaynakları uygulamaları algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17’de de görüldüğü üzere katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile insan kaynakları uygulamaları algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bununla beraber katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algılamaları, yaşlarına ($p=0,015 < 0,05$), eğitim düzeylerine ($p=0,034 < 0,05$) ve toplam çalışma sürelerine ($p=0,046 < 0,05$) göre farklılaşmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde 39-44 (ortalama=3,15) ve 45 ve üzeri (ortalama=3,22) yaş grubu katılımcıların, 19-24 (ortalama=2,87) ve 25-38 (ortalama=2,77) yaş grubu katılımcılara göre insan kaynakları uygulamalarına olan algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Yine ortalamalar incelendiğinde insan kaynakları uygulamaları ile ilgili en yüksek değerlendirmeyi 45 ve üzeri (ortalama=3,22) yaş grubunda olan katılımcıların yaptığı görülmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarına olan algı ve katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise en yüksek değerlendirmelerin lise mezunu (ortalama=3,25) katılımcılar tarafından yapıldığı görülmektedir. Hatta Tablo 17’de de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça insan kaynakları uygulamalarına olan olumlu algı da azalmaktadır. Bu bulguyu, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça işletmelerde uygulanan insan kaynakları süreçlerinden beklentilerinin de artacağı şeklinde yorumlamak mümkündür.

Toplam çalışma sürelerine göre insan kaynakları algısı incelendiğinde ise 26 yıl ve üstü olarak gruplandırılan çalışanların (ortalama=3,37) insan kaynakları uygulamaları ile ilgili en yüksek değerlendirmeyi yaptıkları görülmektedir.

Tablo 17: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılarına Ait Demografik Bulgular

Yaş	N	Ortalama	ss	p değeri
19-24	17	2,87	0,73	0,015
25-38	170	2,77	0,76	
39-44	25	3,15	0,74	
45 ve üzeri	19	3,22	0,64	

Tablo 17 - devam

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	ss	p değeri
Lise	18	3,25	0,75	0,034
Önlisans	24	3,09	0,70	
Lisans	132	2,79	0,73	
Yüksek Lisans / Doktora	57	2,78	0,83	

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	ss	p değeri
1-5 yıl arası	151	2,79	0,73	0,108
6-10 yıl arası	39	2,80	0,81	
11-15 yıl arası	19	3,19	0,84	
16-20 yıl arası	8	3,03	0,80	
21 yıl ve üstü	14	3,15	0,72	

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	ss	p değeri
1-5 yıl arası	83	2,78	0,79	0,046
6-10 yıl arası	70	2,71	0,71	
11-15 yıl arası	41	3,04	0,77	
16-20 yıl arası	14	2,89	0,75	
21-25 yıl arası	14	3,09	0,66	
26 yıl ve üstü	9	3,37	0,74	

İnsan kaynakları uygulamaları algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizlerine ait hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Demografik Özelliklere Ait Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İstatistiksel Anlamlılık (p)	Sonuç
H₂: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.	,001	Kabul
H₃: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		

Tablo 18 - devam

H_{3a}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	,015	Kabul
H_{3b}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	,317	Ret
H_{3c}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	,029	Kabul
H_{3d}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	,034	Kabul
H_{3e}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.	,408	Ret
H_{3f}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	,209	Ret
H_{3g}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	,108	Ret
H_{3h}: Çalışanların insan kaynakları uygulamaları algıları, toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	,046	Kabul

5.5.5.3. Örgütsel Bağlılığın Kuşaklara Göre Gösterdiği Farklılıklar

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel bağlılıklarının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği uygulanan t-testi analizi yardımıyla incelenmiştir. Yapılan t testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19’da da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık kuşaklara göre farklılık göstermektedir. ($p=0,000 < 0,05$). Ortalamalar incelendiğinde X kuşağı (ortalama=3,42) katılımcıların, Y kuşağı (ortalama=2,89) katılımcılara oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 19: t-testi Sonuçlarına Göre Örgütsel Bağlılığın Kuşaklara Göre Analizi

Kuşaklar	N	Ortalama	ss	p
X Kuşağı	44	3,42	0,65	0,000
Y Kuşağı	187	2,89	0,83	

5.5.5.4. Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Gösterdiği Farklılıklar

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği uygulanan t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla incelenmiştir. Yapılan t testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 20’de sunulmaktadır. Tablo 20’de de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetleri ve çalıştıkları sektörler ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bununla beraber katılımcıların örgütsel bağlılıkları, medeni durumlarına ($p=0,045 < 0,05$) ve çalıştıkları pozisyona ($p=0,002 < 0,05$) göre farklılaşmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde evli katılımcıların (ortalama=3,08) örgütsel bağlılıklarının bekâr katılımcılara (ortalama=2,86) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine ortalamalar incelendiğinde çalıştıkları işletmelerde yönetici olarak görev yapan çalışanların (ortalama=3,28) yönetici olmayan çalışanlara (ortalama=2,89) göre, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 20: t-testi Sonuçlarına Göre Örgütsel Bağlılığa Ait Demografik Bulgular

Cinsiyet	N	Ortalama	ss	p
Kadın	118	2,93	0,79	0,291
Erkek	113	3,05	0,85	

Medeni Durum	N	Ortalama	ss	p
Evli	133	3,08	0,78	0,045
Bekâr	98	2,86	0,87	

Sektör	N	Ortalama	ss	p
Üretim	123	2,94	0,80	0,361
Hizmet	108	3,04	0,84	

Pozisyon	N	Ortalama	ss	p
Yönetici	60	3,28	0,82	0,002
Çalışan	171	2,89	0,80	

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21’de de görüldüğü üzere katılımcıların yaşları ($p=0,001 < 0,05$), eğitim düzeyleri ($p=0,000 < 0,05$), kurumdaki çalışma süreleri ($p=0,000 < 0,05$) ve toplam çalışma süreleri ($p=0,001 < 0,05$) ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Ortalamalar incelendiğinde 39-44 (ortalama=3,34) ve 45 ve üzeri (ortalama=3,52) yaş grubu katılımcıların, 19-24 (ortalama=3,04) ve 25-38 (ortalama=2,88) yaş grubu katılımcılara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine ortalamalar incelendiğinde en yüksek örgütsel bağlılığın 45 ve üzeri (ortalama=3,48) yaş grubunda olan katılımcılarda gözlemlendiği görülmektedir.

Eğitim düzeyi ile ilgili ortalamalar incelendiğinde en yüksek örgütsel bağlılığın lise mezunu (ortalama=3,73) katılımcılarda gözlemlendiği görülmektedir. Önlisans (ortalama=3,30), lisans (ortalama=2,89) ve yüksek lisans/doktora (ortalama=2,86) mezunu katılımcılar incelendiğinde eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Katılımcıların mevcutta çalıştıkları işletmedeki görev süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin kurumlarında 16-20 yıl arası (ortalama=3,75) görev yapan katılımcılarda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İfadeye verilen yanıtlara ait diğer ortalamalar incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağını söylemek mümkündür.

Toplam çalışma süresine göre ortalamalar incelendiğinde bir önceki ifadede olduğu gibi, katılımcıların iş tecrübesi arttıkça örgütsel bağlılıklarının da artacağı görülmektedir. Henüz kariyerlerinin başında olan 1-5 yıl arası (ortalama=2,82) iş tecrübesine sahip katılımcıların en düşük örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 21: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçlarına Göre Örgütsel Bağlılığa Ait Demografik Bulgular

Yaş	N	Ortalama	ss	p değeri
19-24	17	3,04	0,96	0,001
25-38	170	2,88	0,81	
39-44	25	3,34	0,73	
45 ve üzeri	19	3,52	0,54	

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	ss	p değeri
Lise	18	3,73	0,63	0,000
Önlisans	24	3,30	0,73	
Lisans	132	2,89	0,82	
Yüksek Lisans / Doktora	57	2,86	0,78	

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	ss	p değeri
1-5 yıl arası	151	2,83	0,79	0,000
6-10 yıl arası	39	3,08	0,80	
11-15 yıl arası	19	3,20	0,89	
16-20 yıl arası	8	3,75	0,56	
21 yıl ve üstü	14	3,69	0,51	

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	ss	p değeri
1-5 yıl arası	83	2,82	0,86	0,002
6-10 yıl arası	70	2,89	0,75	
11-15 yıl arası	41	3,10	0,76	
16-20 yıl arası	14	3,26	1,02	
21-25 yıl arası	14	3,58	0,54	
26 yıl ve üstü	9	3,58	0,54	

Örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizlerine ait hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: Örgütsel Bağlılık ve Demografik Özelliklere Ait Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İstatistiksel Anlamlılık (p)	Sonuç
H4: Çalışanların örgütsel bağlılıkları kuşaklara göre farklılık göstermektedir.	,000	Kabul
H5: Çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		
H5a: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	,001	Kabul
H5b: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	,291	Ret
H5c: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	,045	Kabul
H5d: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	,000	Kabul
H5e: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.	,361	Ret
H5f: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.	,002	Kabul
H5g: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	,000	Kabul
H5h: Çalışanların örgütsel bağlılıkları, toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	,002	Kabul

Bu bölümde araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, sınırlılıkları ve varsayımları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma yöntemi ve hipotezler açıklanmıştır. Verilerin analizi için güvenirlilik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve sonuçları paylaşılmıştır. Bir sonraki bölümde bu sonuçlar özetlenecek ve analiz sonuçlarının ışığında ileride yapılabilecek çalışmalar ve işletmelerde görev yapan yöneticilere yönelik öneriler sunulacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında yapılan literatür incelemesinde de görülebileceği gibi insan kaynakları yönetimi kavramı günümüze kadar birçok kez gelişim ve değişim süreci geçirmiş, personel yönetimi olarak anıldığı Sanayi Devrimi yıllarından, yeni bir sanayi devrimi olarak gerçekleşecek Endüstri 4.0'ın konuşulduğu günümüze Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak evrilmiştir. Bu gelişim sürecinde insan kaynağının işletme için sadece bir maliyet unsuru olmadığı, aynı zamanda işletmeye değer katan, performansını iyileştiren, en değerli sermayesi de olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda da, personel yönetimi olarak yürütüldüğü günlerde işletmeler içinde ayrı bir insan kaynakları birimi bile yokken, zamanla personel birimi olarak sadece işe alım, bordro ve özlük işleri, işten çıkarma gibi temel süreçlerden sorumlu olan ilgililer günümüzde işe alım ve diğer temel süreçlere ek olarak, eğitim ve çalışan geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme, örgütsel iletişim, yetenek yönetimi gibi birçok süreci sorumluluk alanına dâhil etmek durumundadır.

Günümüzde insan kaynakları yetkililerinin en büyük sorumluluğu küreselleşme ile de artan rekabet ortamında işletmenin stratejik bir danışmanı konumunda görev yapmaktır. İşletmelerin rakipleri karşısında başarıya ulaşması için en nitelikli ve yetkin çalışanları istihdam etmesi, bu çalışanları güncel teknolojiler ışığında geliştirmesi ve de çalışanları uzun süre işletmede tutmaları çok önemlidir. Çalışanların uzun yıllar aynı işletmede görev yapma istekleri örgütlerine olan bağlılıkları ile mümkündür. Bu nedenle de işletmeler çalışanlarını kaybetmemek adına örgütsel bağlılığı nasıl arttırmaları gerektiğine dair araştırmalar yapmalı ve uygulamalar geliştirmelidir. Bu noktada ilgililerin çalışanların işletmeden beklentilerini anlamak ve bu beklentileri işletme stratejilerinin mümkün kıldığı ölçüde gerçekleştirmek durumundadır.

Günümüzde, tarihte daha önce olmadığı kadar, birçok kuşak birlikte iş hayatında aktif rol oynamaktadır. Yani işletmeler aynı anda hem emekliliği yaklaşan ya da emekli olduğu halde çalışan sessiz kuşağın, hem birçoğu yönetici ya da kıdemli çalışan olarak görev yapan X kuşağının, hem de kariyer aşamasının başlangıcında olan ve çalıştığı işletmeden yüksek beklenti içinde olan Y kuşağının beklentilerini

karşlamak durumundadır. Bu nedenle de her kuşaktaki çalışanından verim almak ve örgütsel bağlılığını arttırmak isteyen işletmeler hangi kuşağı nasıl motive edeceğini, hangi kuşağa ne tür politikalar uygulayacağını belirlemek durumundadır.

Bu kapsamda bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmış ve her iki boyutun alt boyutlarıyla beraber ilişkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Yine her iki değişkenin kuşaklarla ve diğer demografik özelliklerle ilişkisi de incelenmiştir. Araştırma çalışmasına zemin oluşturması açısından insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılık ve kuşak kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmış ve çalışmanın ilk dört bölümünde bu araştırmalara yer verilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonucu insan kaynakları uygulamaları ile ilgili birçok ölçek bulunsa da güncel insan kaynakları uygulamalarını yansıtmaması amacıyla araştırmada 29 ifadeden oluşan Aybas (2014)'ın, Bekmezci ve Gürbüz (2012)'ün çalışmalarında kullandıkları insan kaynakları uygulamaları ölçekleri göz önünde bulundurularak bir ölçek hazırlanmıştır. Hazırlanan ölçek işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer planlama, ödüllendirme ve iletişim olmak üzere 7 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramını ölçmek amacıyla ise Allen ve Meyer (1991) tarafından oluşturulan ve geçerliliği ile güvenilirliği Öztürkci (2015) tarafından yapılmış, 11 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Kuşak kavramı için kullanılan sınıflandırmalarda ise literatürde birçok farklı sınıflandırmaya ulaşılsa da Adıgüzel, Batur ve Ekşili (2014)'nin çalışmalarında kullandığı sınıflandırma kapsamında doğum yıllarına göre kuşak sınıflandırması yapılmıştır. Ölçekte ayrıca katılımcıların yaş, çalışılan alan, pozisyon, medeni durum, eğitim seviyeleri, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri gibi demografik bilgileri sorgulayan ifadeler de yer almaktadır.

Araştırma aktif olarak iş hayatında yer alan 231 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde çalışanların insan kaynakları uygulamalarına olan algılarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların kuşak farklılıklarının insan kaynakları uygulamaları algıları üzerinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine çalışanların kuşak farklılıklarının örgütsel bağlılıkları üzerinde de farklılık gösterdiği de bir diğer bulgudur.

İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüş ve anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Her iki

değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda da insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutları ile arasında en yüksek seviyede duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Duygusal bağlılık çalışanların örgütte kalmayı gerçekten istemesi ile ilgilidir, zorunluluk ya da yükümlülüğe dayanmamaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, 83). Bu nedenle de işletmeler için en çok arzu edilen bağlılık türüdür. Araştırma sonucuna göre de işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına verdiği önem çalışanların duygusal bağlılıklarının artmasıyla ilişkili olduğu beklenmektedir. Yine korelasyon analizinde de görüldüğü üzere tüm insan kaynakları uygulamaları duygusal ve normatif bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişki iletişim alt boyutu ve duygusal bağlılık alt boyutu arasında gözlemlenmiştir. Ölçekte iletişim alt boyutuna ait yer alan ifadeler de göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların üstleriyle ve diğer iş arkadaşlarıyla, yöneticilerin kendi aralarında, tüm bölümlerin birbiriyle kurdukları iletişimin kalitesi ve yöneticilerin çalışanların fikir ve önerilerine karşı açık ve saygılı olması, çalışanların duygusal bağlılıkları ile en çok ilişkilendirilebilecek konular olarak tespit edilmiştir. Yine adil bir işe alım ve seçme süreci, adil performans değerlendirme süreci yürütülmesi de çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı ile ilişkilendirilebilecek diğer insan kaynakları uygulamaları olarak saptanmıştır. Normatif bağlılık alt boyutu incelendiğinde, tüm insan kaynakları uygulamaları alt boyutları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ve en yüksek ilişki derecesinin de performans değerlendirme alt boyutu ile olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizinde sadece eğitim ve geliştirme alt boyutu ile devam bağlılığı alt boyutu, iletişim alt boyutu ve yine devam bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılması ile birlikte, insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarından sadece iletişim alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Farklı demografik özelliklerin insan kaynakları uygulamalarına olan algıda ve örgütsel bağlılıkta farklılık gösterip göstermeyeceği de t testi ve tek yönlü varyans analizi ile ölçülmüştür. Ölçümler sonucunda araştırmanın konusu da olan kuşaklara göre farklılıkların hem örgütsel bağlılık hem de insan kaynakları uygulamaları algısı

üzerinde de farklılık gösterdiği saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre literatür araştırması sonrasında da beklendiği gibi X kuşağının, Y kuşağına oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek gözlemlendiği sonucuna varılmıştır. Katılımcılar arasında en yüksek örgütsel bağlılık ise 45 yaş ve üzeri çalışan grubunda gözlemlenmiştir. Yine analiz sonucuna göre katılımcıların insan kaynakları uygulamaları algıları arasında kuşaklarına göre farklılık bulunduğu gözlemlenmiştir. Yine X kuşağının, Y kuşağına göre çalıştıkları işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarına olan algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca istinaden Y kuşağının çalıştıkları işletmelerden diğer kuşaklara göre daha fazla şey beklediği, mevcut insan kaynakları uygulamalarını diğer kuşaklara nazaran daha çok sorguladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Katılımcıların eğitim seviyelerine bazında yapılan analizlerde, eğitim seviyelerindeki farklılıkların hem örgütsel bağlılık hem de insan kaynakları uygulamaları algısı üzerinde de farklılık gösterdiği saptanmıştır. Analiz sonucuna göre örgütsel bağlılığı en yüksek çalışan grubunun lise mezunu çalışanlar olduğu saptanmış, ön lisans mezun çalışan grubundan yüksek lisans/doktora mezunu çalışan grubuna doğru inceledikçe örgütsel bağlılığın düştüğü tespit edilmiştir. Bu sonuç birçok şekilde açıklanabilir. Bunlardan ilki, bireylerin eğitim seviyelerinin artmasıyla, işletmelerden beklentilerinin de artacağıdır. Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek çalışanları motive etmek, beklentilerini karşılamak daha zor olacaktır. Sonuçla ilgili bir diğer açıklama, eğitim seviyesi yüksek çalışanların işgücü piyasasında rekabet gücünün de yüksek olmasıdır. Eğitimli çalışanın alternatif iş bulma imkânı diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Bu nedenle de işletmeler eğitimli ve yetkin çalışanlarını işletmede tutmak için da rakipleriyle yarış halindedir. Ayrıca eğitim seviyeleri arttıkça insan kaynakları uygulamalarına olan algı da negatif yönde değişmektedir. Ortalamalar incelendiğinde lise mezunu katılımcının insan kaynakları uygulamaları ile ilgili ifadelere verdiği yanıtlar “Katılıyorum” seçeneğine yakın iken, yüksek lisans/doktora mezunu katılımcılar aynı ifadelere “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” seçeneğine yakın yanıt vermişlerdir.

Kurumdaki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri ile ilgili ifadeler incelendiğinde, kurumdaki çalışma süreleri insan kaynakları uygulamaları üzerinde farklılık yaratmazken toplam çalışma süreleri hem insan kaynakları uygulamalarına olan algıda farklılık yaratmaktadır. Bununla birlikte her iki değişkenin de örgütsel

bağlılık üzerinde farklılık yarattığı saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde her iki ifade için de katılımcıların tecrübe süresi arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir.

İşletmelerinde yönetici olarak görev yapan çalışanların, yönetici olarak görev yapmayan çalışanlara oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek gözlemlendiği tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların gösterdikleri çabaların takdir edilmesi, çalışanlara terfi imkânı sunulması ve daha fazla sorumluluk verilmesinin örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde yansımaları olarak yorumlanabilir.

Cinsiyet ve çalışılan sektörler arasındaki farkların örgütsel bağlılık ve insan kaynakları uygulamalarına olan algıda herhangi bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmamıştır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan da yola çıkılarak benzer araştırmalar, belirli bir sektörde ya da işletmede ya da belirli bir çalışan grubuna, daha büyük bir örneklem seçilerek tekrar yapılabilir. İnsan kaynakları uygulamalarının herhangi bir alt boyutunun detaylı olarak örgütsel bağlılığa etkisi incelenebilir.

Sonuç itibarıyla, insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin kendi strateji ve politikalarını da göz önünde bulundurarak, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik uygulamalar geliştirmeleri gereklidir. Bu uygulamaları geliştirirken bünyesinde çalıştırdığı insan sermayesinin her birinin farklı beklentisinin olacağı, özellikle de işletmede farklı kuşakların bir arada çalışması söz konusu ise bu beklentilerin geniş boyutlarda farklılık gösterebileceğini gözden kaçırmamalıdır. Bu kapsamda farklı kuşaklardaki çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik uygulamaların belirlenmesinde sadece insan kaynakları görevlilerine değil, üst yönetime de büyük sorumluluk düşmektedir. Unutulmamalıdır ki, çalışanların görevlerini uyum içinde ve mutlu bir şekilde yerine getirmeleri işletmelere başarı yolunda büyük bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, Zafer A. 2009. Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bidiri Kitabı**. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 2-9.
- Acılioğlu, İnan. 2015. **İşte Y kuşağı**. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adem, Mahmut. [15.04.2019]. Değerler Eğitimi.
<https://add.org.tr/de%C4%9Ferler-e%C4%9Fitimi/>
- Adıgüzel, Orhan, H.Zeynep Batur ve Nisa Ekşili. 2014. Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. **Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi**, c.1. s.19: 165-182.
- Ahammad, Teslim. 2017. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, c.13. s.9: 412-420.
- Ahmadov, Fariz ve Gülşen Memmedova. 2016. Azerbaycan’da Yöneticilerin Yerel İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Üzerinde İzledikleri Stratejiler Üzerinde Analiz. **Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi**. CİEP Özel Sayısı: 174-187.
- Akçit, Volkan. 2011. Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, Natalie ve John Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. **Journal of Occupational Psychology**. c.63: 1-18.
- Altuntuğ, Nevriye. 2012. Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 1. s. 4: 203-212.
- Argon, Türkan, Eren Altay. 2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Aktaran: Bozkurt, Serdar. 2010. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Armstrong, Michael. 2008. **Strategic Human Resource Management A Guide To Action**. 4.bs. Kogan Page.
- Arsenault, Paul M. 2004. Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. **Leadership and Organization Development Journal**. c. 25. s. 2: 124-141.
- Arslan, Mehmet Lütfi. 2012. İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. **Öneri**. c. 10. s. 37: 89-101.
- Aybas, Meryem. 2014. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aydınlı, Serkan. 2018. Türk İnşaat Sektöründe Ücret ve Performans Bileşenleri ve Ücrette Adalet Algısı. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Aykaç, Burhan. 1999. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Aktaran: Bozkurt, Serdar. 2010. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Bakan, İsmail. 2011. **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, Refik. 2000. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltacı, Furkan, Caner Güçlü ve Nuri Çeliker. 2014. Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 19. s. 3: 353-370.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- _____. 2015. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baştürk, Feride Feryal. 2009. Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Aktaran: Aydın, Serkan. 2018. Türk İnşaat Sektöründe Ücret ve Performans Bileşenleri ve Ücrette Adalet Algısı. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.)
- Bateson, John, Jochen Wirtz, Eugene Burke and Carly Vaughan. 2013. **When Hiring, First Test, and Then Interview**. Harvard Business Review: November 2013 Issue.
- Bayındır, N. 2011. Hangisi Ödül Hangisi Ceza?. (Aktaran: Akçit, Volkan. 2011. Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Bayraktaroğlu, Serkan. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, Levent. 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. **Sayıştay Dergisi**. s. 59.
- Baysal, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy. 1999. Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 28. s.1: 7-15.
- Becerikli, Sema. 2013. Kuşaklararası İletişim Açısından Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: İleri Yaş Grubu Üzerine Bir Değerlendirme. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. C.1. s. 44: 19-31.
- Becker, Howard S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**. c. 66. s. 1: 32-40.

- Benligiray, Serap. 2003. **Ücret Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:1462. (Aktaran: Göksu Nusret ve Bülent Öz. Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması.)
- Berzek, Mehmet Ali Nail. 1993. **Human Resources Management**. İstanbul.
- Bingöl, Dursun. 1997. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları. 3. Bs.
- _____. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları. 8. Bs.
- Blau, Gary J. ve Kimberley B. Boal. 1987. Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 2: 288-300.
- Bozkurt, Serdar. 2010. İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bratton, John ve Jeff Gold. 2007. **Human Resources Management: Theory and Practice**. Palgrave. 4. bs: 23.
- Bülbül, Muharrem. 2007. Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Doktora Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükyılmaz, Ozan, İsmail Karakule ve İsmail Karataş. 2018. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 8. s. 1: 1-29.
- Caldwell David F., Jennifer A. Chatman ve Charles A. O'Reilly. 1990. Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. **Journal of Occupational Psychology**. c. 63. s. 3: 245-261.
- Can Esin, Pınar Büyükbalcı ve Yasemin Bal. 2013. **İşletme Bilimine Giriş**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Can Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. 2001. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can Halil, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın. 2011. **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitap Evi.
- Canman, A. Doğan. 1995. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİ Yayınları. Yayın No: 260.
- Cascio, Wayne F. .1995. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. 4th ed. USA: McGraw-Hill.
- Chang, Eunmi. 1999. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**. c. 52. s. 10: 1257-1278.
- Chen, Huan. 2010. Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model. **American Academy of Advertising Conference Proceedings**.: 132-140.
- Çakır, Özlem. 2001. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Çalık, Temel ve Figen Ereş. 2006. **Kariyer Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çarıkçı, H. İlker ve Mehmet Özmen. 2015. Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 8. s. 41: 1178-1193.
- Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar. 2010. İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. **Journal of Naval Science and Engineering**. c. 6. s. 1.
- Çerçi, Soner. 2013. İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin Aydın, Gülşen ve Başol Oğuz. 2014. X ve Y Kuşağı Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?. **Electronic Journal of Vocational Colleges**. Aralık 2014: 1-15.
- Çetin, Canan ve Esra Dinç Özcan. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetinel, Emine. 2008. Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, Güner ve Hasan Gül. 2005. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 19. s.1: 291-306.
- Daloğlu, Elif Sezi. 2013. Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Delahoyde Theresa. 2009. Generational Diferences in Baccalaurate Nursing. PhD. Dissertation. College of St. Mary.
- Doğan, Ebru Şengül. 2013. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 29: 50-55.
- Donuk, Bilge. 2009. Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. no:21.
- Drummond, Karen Eich. 1990. **Human Resources Management for the Hospitality Industry**. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Edgar, Fiona ve Alan Geare. 2005. HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures - Different Results. **Personnel Review**. s. 34: 534-549. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Erdoğan, Nihat. 2003. **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayınları.

- Ergül, Hüseyin Fazlı. 2005. Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 14: 67-79.
- Erkutlu, Hakan. 2015. **Pozitif Örgütsel Davranış**. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Ersoy, Sevdije ve Serkan Bayraktaroğlu. 2010. **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Ertuğrul, İrfan ve Nilsen Karakaşoğlu. 2009. Performance Evaluation of Turkish Cement Firms with Fuzzy Analytic Hierarchy Process and TOPSIS Methods. **Expert Systems with Applications**. c. 36.
- Etimoloji Türkçe. [15.04.2019].
<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kariyer1>
- Fındıkçı, İlhami. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Alfa Yayınları.
- _____. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. Alfa Yayınları.
- Gerek, Meltem. 2009. Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geylan, Ramazan. 1992. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Tamer Ofset, MET Basım Yayın Organizasyon. (Aktaran: Göksu Nusret ve Bülent Öz. Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması.)
- Gezici, Hikmet Salahaddin ve Selçuk Aslan. 2016. Transformation From Personnel Management To Human Resources Management In Public Administration: Permanent Staff As A Human Resources Management Application In Turkish Public Administration. International Human and Nature Sciences Problems and Solution Seeking Congress, 7-9 Ekim2016. Sarajevo.
- Göksu, Nusret ve Bülent Öz. 2008. Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. s.20: 419-436.
- Gözler, Ö. 2007. Şirket Bağlılığı Ciroyu Artırır Mı?. **Capital Dergisi**. s. 2: 212.
- Guest, David E. 1997. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. **International Journal of Human Resource Management**. c.8: 263–276. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- _____. 1999. Human Resource Management – The Workers’ Verdict. **Human Resource Management Journal**. c. 9: 5-25. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Gurtaş, Muhammed Sait. 2016. Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Gül, Hasan. 2003. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 10. s. 1: 73-83.

- Güler, Burcu Kümbül. 2015. Geçmişten Günümüze Çalışma Psikolojisi. **Karatahta İş Yazıları Dergisi**. s. 3: 1-26.
- Gülner, Birol. 2007. **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: Literatürk Yayınevi.
- Gündoğan, Tamer .2009. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara
- Güneş, Sevim. 2012. İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Salih. 2007. **Yönetim ve Organizasyon**. 2. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, Sait ve Mustafa Bekmezci. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 41. s. 2: 189 – 213.
- Hannah, David R. ve Roderick D. Iverson. 2004. **Employment Relationships in Context: Implications for Policy and Practice**. NY: Oxford University Press. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Hatipoğlu, Zeynep. 2014. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Horwitz, Frank, Teng Hang Chang ve Hesam Ahmed Quazi. 2003. Finders, Keepers? Attracting, Motivating, and Retaining Knowledge Workers. **Human Resource Management Journal**. c. 13. s.4: 23-44. (Aktaran: Büyükyılmaz, Ozan, İsmail Karakule ve İsmail Karataş. 2018. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 8. s. 1: 1-29.)
- İK Blog. [16.04.2019]. Startup’lar İçin En Yetenekli İnsanları Bulma Yolları. <https://www.kariyer.net/ik-blog/startuplar-icin-en-yetenekli-insanlari-bulma-yollari/>
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül. 2005. **Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kamer, Meltem. 2001. Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. Commitment and Social Organizations: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**. c. 33. s. 4: 499-517.
- Karaçor, Süleyman ve Ali Şahin. 2004. Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi**

İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. s. 8: 102-103.

- Karataş, Aynur. 2010. **Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri**. 1. bs. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Keleş, Hatice Necla. 2011. Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 3. s. 2: 129-139.
- Kinicki, Angelo, Kenneth P. Carson ve George W. Bohlander. 1992. Relationship Between an Organization's Actual Human Resource Efforts and Employee Attitudes. **Group and Organization Management**. s. 17: 135-152. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Kocabacak, Ayşe. 2006. İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Ahmet. 2007. Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köklü, Kevser. 2018. İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. **Lectio Socialis**. c. 2. s. 2: 121-142.
- Kurtuluş, Esra. 2006. İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyucu, Mihalıs. 2017. Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. c. 5. s. 2: 845-872.
- Maidment, F. 1995. Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. **Human Resources 95/96**. 5th Ed. New York: Dushkin Publishing. (Aktaran: Arslan, Mehmet Lütfi. 2012. İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. **Öneri**. c. 10. s. 37: 89-101.)
- Mannheim, Karl. 1998. **Collected Works of Karl Mannheim**. New York: Routledge. (Aktaran: Daloğlu, Elif Sezi. 2013. Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Mathis, L.Robert ve John H.Jackson. 1994. **Personnel/Human Resources Management**. 6th Ed. New York.
- McCord, Patty. 2018. **How to Hire**. Harvard Business Review: January-February 2018 Issue.
- McGunningle, Peter ve Stephanie Jameson. 2000. HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment. Employee Relations. c. 22. s. 4: 403-422.
- Mengi, Zeynep. 2009. BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı. Hürriyet İK. s.14. (Aktaran: Hatipoğlu, Zeynep. 2014. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

- Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Merrett, Frank. 2006. Reflections on the Hawthorne Effect. **Educational Psychology**. c. 26. s. 1: 143-146.
- Metin, Selda ve Duygu Kızıldağ. 2017. X ve Y kuşaklarının Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 14. s. 40: 340-363.
- Meyer, John ve Natalie Allen. 1997. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morison, Robert, Tamara Erickson ve Ken Dychtwald. 2006. **Orta Yaşı Yönetmek**. Harvard Business Review: MESS Yayınları: 115-136.
- Mowday, Richard T, Lyman W. Porter ve Richard M. Steers. 1982. **Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. Newyork Press INC.
- Mucuk, İsmet. 2003. **Modern İşletmecilik**. 14. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- O'Reilly, Charles ve Jennifer Chatman. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**. c. 71. s. 3: 492-499.
- Obeng, Kofi ve Isaiah Ugboro. 2003. Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. **Journal of The Transportation Research Forum**. c. 57. s. 2: 83-98
- Özgen, Hüseyin. 2002. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Nobel Kitabevi. (Aktaran: Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar. 2010. İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. **Journal of Naval Science and Engineering**. c. 6. s. 1.)
- Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın. 2015. **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**. 3. bs. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Peter, Ihionkhan ve Aigbomian Eunice. 2014. The Link Between Human Resource Management Practices and Organisational Commitment. **Indian Journal Of Management Science**. c.4. s. 1: 10-18.
- Purcell, John ve Sue Hutchinson. 2007. Front-line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. **Human Resource Management Journal**. c. 17. s.1: 3–20. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Puybaraud, Marie. 2010. Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010. **Global Workplace Innovation**.
- Randall, Donna M. 1987. Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 1: 460-471.
- Robbins, Stephen. 1989. **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**. USA: Prentice Hall. (Aktaran: Koç, Ahmet. 2007. Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişisine Yönelik Bir

- Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1997. **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**. 8. bs. Bursa: Furkan Ofset.
- _____. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**. 3.bs. Bursa: Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım Ltd.Şti..
- _____. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____. 2012. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**. 6.bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schacter, Hindy Lauer. 1989. **Frederick Taylor and Public Administration Community: A Reevaluation**. Albany: State University of New York Press.
- Schawbel, Dan. [20.04.2019]. **Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?**. <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Schuler, Randall S. ve MacMillan, Ian C.. 1984. Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Practices. **Human Resource Management**. 23: 241-256. (Aktaran: Wright, M. Patrick, Blaine McCormick, W. Scott Sherman ve Gary C. McMahan. 1997. The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance. Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies. c.97. s.12.)
- Schuler, Randall S. ve Susan E. Jackson. 1987. Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. **Academy of Management Executive**. 1: 207-219. (Aktaran: Wright, M. Patrick, Blaine McCormick, W. Scott Sherman ve Gary C. McMahan. 1997. The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance. Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies. c.97. s.12.)
- Seçkin, F. Sedef. 2000. Türkiye'nin Kuşak Profili. **Capital Dergisi**. c. 12: 100-106.
- Seyfi Yiğit, Ümmühan. 2016. X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zeka Özellikleri İle Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shore, Lynn M. ve Sandy J. Wayne. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. c. 78: 774-780. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Sığır, Ünal ve Nejat Basım. 2006. İşgörenlerin İş Doyum ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.6. s.12: 131-154.
- Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**.
- Stone, Raymond J. 2008. **Human Resources Management**. 6th Ed. China: John Wiley&Sons.

- Sung, Sun Young ve Jin Nam Choi. 2011. The Effects of Human Resource Development on Operational and Financial Performance of Manufacturing Companies: A Large-Scale, Longitudinal Analysis. **Working Papers**: 1-38.
- Swales, Stephen. 2002. Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. **International Journal of Management Reviews**. c. 4. s.2: 155-178.
- Şencan, Nazlı Sevgi. 2011. Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Şerif M., Adnan Çelik ve Ayten Akatay. 2004. **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: Gazi Kitabevi: 18.
- Şimşek, Şerif M. ve Serdar Öge. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. Konya: Adres Yayınları.
- Tamer, İdil, Öykü İyigün ve Mehmet Sağlam. 2014. Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.5. s. 8: 187-202.
- Tanke, Mary L. 1990. **Human Resources Management for the Hospitality Industry**. New York: Delmar Publishers, Inc.
- Taş, Yunus H., Mehmet Demirdöğmez ve Mahmut Küçükoğlu. 2017. Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**. c. 7. s. 13: 1031-1048.
- Taşkın, Erdoğan. 1997. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. İstanbul: Kazancı Matbaacılık. (Aktaran: Güneş, Sevim. 2012. İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Taylor, Frederick Winslon. 2011. **Bilimsel Yönetimin Temelleri**. çev. H. Bahadır Akın. Adres Yayınları. 4. bs.
- Tınaz, Pınar. 2004. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**. MESS Yayınları. (Aktaran: Güneş, Sevim. 2012. İşletmelerde İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Ankara’da Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Truss, Catherine. 2001. Complexities and Controversies in Linking Human Resource Management and Organizational Outcomes. **Journal of Management Studies**. c.38. s.8: 1121–1150. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Tutar, Hasan. 2003. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. [10.04.2019]

<http://www.tdk.gov.tr/>

- Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.
- Uyargil, Cavide, Tuğray Kaynak ve Zeki Adal. 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406. (Aktaran: Kurtuluş, Esra. 2006. İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- Uyargil, Cavide, Ahmet Cevat Acar, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Gönen Dünder, Ömer Sadullah ve Lale Tüzüner. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları. 3.bs.
- _____. 2015. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları. 7.bs.
- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik. 2005. Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 14. s. 1.
- Yelkikalan, Nazan. ve Altın Emel. 2010. Farklı Kuşakların Yönetimi. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 8. s. 2: 13-17.
- Yiğit, Zühal. 2010. X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesine Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoder, Dale. 1962. **Personel Management and Industrial Relations**. Prentice Hall. (Aktaran: Tutar, Hasan. 2003. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.)
- Yorulmaz, Ayşe. 2001. Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüceler, Aydan. 2009. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 22: 445-458.
- Yüksekbilgili, Zeki. Türk Tipi Y Kuşağı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 12. s. 45: 342-353.
- Yüksel, İhsan. 2005. İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 6. s. 2: 291-306.
- Weingarten, Robin M. 2009. Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in The Emergency Department. **Journal of Emergency Nursing**. c. 35. s. 1: 27-30.
- Whitener, Ellen M. 2001. Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. **Journal of Management**. s. 27: 515-536. (Aktaran: Tüzün, İpek Kalemci. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 20. s. 1: 171-185.)
- Wright, M. Patrick ve Scott A. Snell. 1991. Toward An Integrative View of Strategic Human Resource Management. **Human Resource Management Review**. 1: 203-225. (Aktaran: Wright, M. Patrick, Blaine McCormick, W. Scott Sherman

ve Gary C. McMahan. 1997. The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance. **Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies**. c.97. s.12: 5)

Wright, M. Patrick, Blaine McCormick, W. Scott Sherman ve Gary C. McMahan. 1997. The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance. **Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies**. c.97. s.12.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi programında, Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezim için kaynak olarak kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması anket sorularına vereceğiniz içten ve gerçek cevaplara bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar toplu şekilde değerlendirileceğinden, anket formuna isim ve firma bilgisi yazmanız beklenmemektedir. Değerli desteğiniz ve katkınız için teşekkür ederim.

Merve USLU

Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

İletişim: merveguneruslu@gmail.com

Değerlendirme Ölçeği

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Ne Katılıyorum Ne

Katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

Mevcut işyerinizdeki İnsan Kaynakları Uygulamalarını dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için size en yakın gelen seçeneği ilgili hücreye 'X' işareti koyarak belirtiniz.		1	2	3	4	5
A1.	Çalıştığım şirkette, çalışanlardan uzun dönemli olarak yararlanma önemszenmektedir.					
A2.	Çalıştığım şirkette, işe alım sürecine büyük önem verilmektedir.					
A3.	Çalıştığım şirkette, uygulanan personel seçim sistemi oldukça özenli, titizlikle hazırlanmıştır ve bilimseldir.					
A4.	Çalıştığım şirketteki işe alma politika ve süreçleri, açık ve adildir.					
A5.	Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.					
A6.	Verilen eğitimler sayesinde çalışanlar yeni beceriler kazanmaktadır.					
A7.	Şirketimizde, adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
A8.	Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiği açıkça belirtilmektedir.					
A9.	Performans değerlendirme sistemi, yüksek nitelikli personeli doğru şekilde ayırt etmektedir.					
A10.	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.					
A11.	Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.					
A12.	Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum.					
A13.	Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.					

A14.	Şirketimizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekilde uygulanmaktadır.					
A15.	Şirketimizde üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilmektedir.					
A16.	Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.					
A17.	Şirketimizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.					
A18.	Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilmektedir.					
A19.	Çalıştığım şirkette, çalışanların terfi etmeleri için fırsatlar sınırlıdır.					
A20.	Çalıştığım şirkette, çalışanların kariyer ve gelişimleri planlanmaktadır.					
A21.	Çalıştığım şirkette, açılan boş pozisyonlar için öncelikle mevcut çalışanlar göz önünde bulundurulur.					
A22.	Çalıştığım şirkette, her çalışan kendi kariyer yolunun bilincindedir.					
A23.	Çalıştığım şirkette, kişilerin kariyer beklentileri ilk üstleri-(amirleri) tarafından bilinmektedir.					
A24.	Mevcut işimde terfi edebileceğim birden fazla pozisyon vardır.					
A25.	Çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaktadır.					
A26.	Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.					
A27.	Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.					
A28.	Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.					
A29.	Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.					
Aşağıda yer alan örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler için size uygun olan katılım derecenizi, ilgili hücreye 'X' işareti koyarak belirtiniz.		1	2	3	4	5
B1.	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
B2.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
B3.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissediyorum.					
B4.	Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.					
B5.	İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak zor olur.					
B6.	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım alt üst olur.					
B7.	Şu anda çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
B8.	Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi “suçlu” hissederim.					
B9.	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
B10.	Kurumumda çalışan insalara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
B11.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen aşağıdaki her soru için ilgili seçeneklerden size en uygun olanı ilgili hücreye ‘X’ işareti koyarak belirtiniz.

Cinsiyetiniz:	() Kadın	() Erkek	
Yaşınız:	() 19-24 () 45-53	() 25-38 () 54 ve üzeri	() 39-44
Medeni Durumunuz:	() Evli	() Bekâr	
Eğitim Düzeyiniz:	() İlköğretim () Lisans	() Lise () Yüksek Lisans / Doktora	() Önlisans
Çalıştığınız Sektör:	() Üretim	() Hizmet	
Pozisyonunuz:	() Yönetici	() Çalışan	
Kurumunuzdaki çalışma süreniz:	() 1-5 yıl arası () 16-20 yıl arası () 31 yıl ve üstü	() 6-10 yıl arası () 21-25 yıl arası	() 11-15 yıl arası () 26-30 yıl arası
Mesleki olarak toplam çalışma süreniz:	() 1-5 yıl arası () 16-20 yıl arası () 31 yıl ve üstü	() 6-10 yıl arası () 21-25 yıl arası	() 11-15 yıl arası () 26-30 yıl arası

ANKETE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Ad Soyad:	Merve Uslu
Doğum Tarihi / Yeri:	21.04.1990 /BURSA
İletişim:	linkedin.com/in/merve-uslu-76013694 merveguneslu@gmail.com
EĞİTİM BİLGİLERİ	
Yüksek Lisans:	Yıldız Teknik Üniversitesi – İnsan Kaynakları Yönetimi (2014 – 2019)
Lisans (Erasmus Değişim Programı):	Universita Degli Studi Dell’Aquila – İşletme ve Makine Müh. (2012 – 2013)
Lisans:	Balıkesir Üniversitesi – Endüstri Mühendisliği (2012 – 2013)
Lise:	Milli Piyango Anadolu Lisesi (2004 - 2008)
İŞ DENEYİMLERİ	
İnsan Kaynakları Uzmanı - odelo Otomotiv Aydınlatma A.Ş. (09.2016 - Devam)	
İnsan Kaynakları Uzman Yard. – Trendyol.com (12.2014 – 11.2015)	
Controlling Responsible – Bosch Group (03.2013 – 04.2014)	
YAYINLARI	
İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Kuşaklara Göre İncelenmesi, Uslu, Merve ve Serdar Bozkurt, İşletme ve Yönetim Bilimleri Uluslararası Kongresi 2019 Bildiri Kitapçığı, İstanbul.	