

160787

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Murat KARAKAŞ

2712007

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Esin Can MUTLU

İSTANBUL 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KISALTMA LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	2
1.1 İKY'nin Tanımı ve Amacı	3
1.2 İKY'nin Tarihsel Akışı	5
1.3 İKY'de Temel İlkeler	7
1.4 İKY'de Sorumluluklar	9
1.4.1 Üst Yönetimin Sorumlulukları	11
1.4.2 İKY Bölümünün Sorumlulukları.....	11
1.4.3 Emir-Komuta Yöneticileri Sorumlulukları	14
1.5 Sistem Olarak İKY ve Çevre İle Etkileşimi	14
1.6 İKY Etkinliği.....	16
1.7 İKY Fonksiyonları	17
1.7.1 Organizasyon Yapısı ve Planlama.....	18
1.7.2 İş Analizi ve Görev Tanımları.....	19
1.7.3 Seçme ve Yerleştirme	20
1.7.3.1 İnsan Kaynağını Bulma	20
1.7.3.2 Seçme-Yerleştirme	21
1.7.4 Eğitim ve Geliştirme	22
1.7.5 Performans Yönetimi	25
1.7.6 Ücret Yönetimi.....	27
1.7.7 İdari İşler ve Özlük İşleri	28
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD) KAVRAMI	30
2.1 ÖVD Tanımı	30
2.2 ÖVD'na Temel Oluşturan Kavramlar	32
2.3 ÖVD Boyutları.....	34
2.4 ÖVD'nin İşletmeye Katkıları	37
2.5 ÖVD Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler.....	40
3. İKY UYGULAMALARININ ÖVD'na ETKİLERİ : Bir Örnek Olay Çalışması	41

3.1	Amaç ve Yöntem	41
3.1.1	Demografik Bilgiler	42
3.1.2	İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yönetici Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Soruları	43
3.2	Bulgular.....	44
3.2.1	Demografik Bulgular	44
3.2.2	İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	45
3.2.3	Yönetici Davranışına Yönelik Bulgular	46
3.2.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na İlişkin Bulgular	46
3.2.5	İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yönetici Davranışı'nın ÖVD'na Etkilerine Yönelik Bulgular	47
3.2.5.1	İnsan Kaynakları Uygulamalarının ÖVD Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular	49
3.2.5.2	Yönetici Davranışlarının ÖVD Boyutları Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular	52
3.2.5.3	İnsan Kaynakları Uygulamalarının ÖVD Boyutları Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular	55
3.3	Değerlendirme.....	57
SONUÇ		59
KAYNAKLAR		60
EKLER		63
EK-1 : Çalışanlara Uygulanan Anket.....		63
EK-2 : Anket Sorularının Dağılımı		65

KISALTMA LİSTESİ

HRM	Human Resource Management
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
OCB	Organizational Citizenship Behavior



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: İKY Planlarını Etkileyen Faktörler.....	15
Şekil 2: İKY'yi Etkileyen İç ve Dış Çevre Faktörler.....	16
Şekil 3: Anket Katılımcılarının Firma Kademeleri.....	44
Şekil 4: Anket Katılımcılarının Genel Kademeleri.....	45
Şekil 5: Soru Grupları Bazında İnsan Kaynakları Uygulamaları Bulguları.....	45
Şekil 6: Yönetici Davranışlarına Yönelik Bulgular.....	46
Şekil 7: ÖVD Boyutları Bazında Bulgular.....	47
Şekil 8: ÖVD, İK ve Yönetici Davranışı İlişkisi.....	47
Şekil 9: Eğitim-Gelişim Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi.....	49
Şekil 10: İdari İşler Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi.....	50
Şekil 11: İK Planlama Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi.....	50
Şekil 12: İnsan Odaklılık İle ÖVD İlişkisi.....	50
Şekil 13: İş Tatmini İle ÖVD İlişkisi.....	51
Şekil 14: İşe Alım Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi.....	51
Şekil 15: Performans Yönetimi Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi.....	51
Şekil 16: Ücret Yönetimi Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi.....	52
Şekil 17: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Nezaket Boyutu İlişkisi.....	53
Şekil 18: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Özgecilik Boyutu İlişkisi.....	53
Şekil 19: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Sivil Erdem Boyutu İlişkisi.....	53
Şekil 20: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Sportmenlik Boyutu İlişkisi.....	54
Şekil 21: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Vicdanlılık Boyutu İlişkisi.....	54
Şekil 22: İK Uygulamaları İle ÖVD-Nezaket Boyutu İlişkisi.....	55
Şekil 23: İK Uygulamaları İle ÖVD-Özgecilik Boyutu İlişkisi.....	55
Şekil 24: İK Uygulamaları İle ÖVD-Sivil Erdem Boyutu İlişkisi.....	56
Şekil 25: İK Uygulamaları İle ÖVD-Sportmenlik Boyutu İlişkisi.....	56
Şekil 25: İK Uygulamaları İle ÖVD-Vicdanlılık Boyutu İlişkisi.....	56

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İKY'nin Tarihsel Akışı.....	6
Tablo 2: Uygulamada Karşılaşılabilen Destek-Fayda/Maliyet İlişkisi	10
Tablo 3: İK Rollerine.....	12
Tablo 4: İK ve ÖVD Korelasyonunun Hesaplanması	48
Tablo 4: Yönetici Davranışı ve ÖVD Korelasyonunun Hesaplanması	49
Tablo 5: İK Uygulamaları ile ÖVD İlişkisi.....	52
Tablo 6: Yönetici Davranışları ile ÖVD Boyutları İlişkisi	54
Tablo 7: İK Uygulamaları ile ÖVD Boyutları İlişkisi.....	57



ÖZET

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimlerler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi kapsamında “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri” konusunu araştırmaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

Çalışma; İşletme, İnsan Kaynakları (İK) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramları hakkında bilgi vererek İK Uygulamaları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yönelik yapılan örnek olay çalışması sonuçlarını paylaşmayı amaçlamaktadır.

Organizasyonlarda, fonksiyonel birimler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların artan bir önem kazanması ile birlikte, biçimsel iş tanımlarında ayrıntılı biçimde belirtilmemiş, niteliği bilinenden farklı bazı biçimsel olmayan davranışlar gözlemlenmeye başlamıştır. ÖVD da bu davranışlar içerisinde yer almaktadır.

ÖVD, işletme içerisinde yazılı bir kural olarak tanımlanmamış ancak örgütün yaşaması için gerekli olan davranışlar olarak açıklanabilir. Resmi zorunlulukların ve iş tanımlarının ötesine geçiliyor olması, doğasında gönüllülük olması, zorlama olmaması ve ödül sistemlerinde tanımlanma zorunluluğunun bulunmaması konuları ÖVD'nin unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren bu konuda çeşitli teoriler üretilmiş ve üzerlerinde çalışılmıştır. ÖVD'nin beş boyutu ise şunlardır: Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Sportmenlik (Sportsmanship), Nezaket (Courtesy), Sivil Erdem (Civil Virtue).

İnsan Kaynakları Yönetimi ise herhangi bir işletme içi ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönlendirilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmada, insan kaynakları uygulamalarından memnuniyet duyan çalışanların ÖVD açısından da yüksek değerlendirmeler yaptıkları görülmüştür.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İK, İKY, Örgütsel Vatandaşlık, Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Sportmenlik (Sportsmanship), Nezaket (Courtesy), Sivil Erdem (Civil Virtue)

ABSTRACT

This study is done as Yildiz Technical University Social Sciences Institute Human Resource Management Programme Thesis to show the relation between the Human Resource (HR) Processes and Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Study aims to give information about company, HR and OCB while presenting the case study about the relationship between HR Processes and OCB.

Since the cooperation between the functions in a company becomes more important, informal behaviors can be noticed as formal behaviors. OCB is classified in these informal behaviors.

OCB can be defined as the behaviors that are not written as rules but vital for the company. Being more than necessity and job descriptions, having volunteering in nature, being not obligation and not defined in the reward systems are the elements of OCB. Some theories have been teorized since 1980. OCB has five distinct factors: Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civil Virtue.

Human Reource Management can be defined as the all functions and studies that are legally organized to guide human factor effectively in order to be useful for the company, himself and the environment.

In the case study; it is noticed that the employees who are satisfied of the HR Processes also evaluated the OCB with high rates.

Keywords: Human Resource, Human Resource Management, HR, HRM, Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, Civil Virtue

GİRİŞ

Tüm insanlar sosyal hayatta bir ülkenin vatandaşı olarak kayıtlı bulunmaktadır. Dünya düzeni gereği bu bir zorunluluk ve kağıt üzerinde olması gereken bir kavram olup bu aidiyetten dolayı insanlar, vatandaşı oldukları ülkenin kurallarına uymak zorundadırlar. Ancak gerçek vatandaşlık, bu kurallara tamamen uymaktan öte bir şey olarak tanımlanmaktadır. Çünkü yazılı olmayan ve tanımlanmamış olmasına rağmen ülke ve geleceği için yapılması gereken önemli davranışlar vardır. Bunlara örnek olarak çevreyi temiz tutmak, israftan kaçınmak, sosyal derneklere üye olmak, halkın moralini bozmamak gibi davranışlar sayılabilir.

Tıpkı bir ülkede olduğu gibi çalışma hayatında bulunan insanlar da kağıt üzerinde birer işletme çalışanı olarak kayıtlıdır. Bu aidiyetten dolayı, çalışanı olarak bulunulan şirkette tanımlanmış olan kurallara uymak, orada çalışmaya devam edilebilmesi için bir zorunluluktur. Bunlardan ayrı olarak gönüllülük esasına dayanan, zorunlu olmayan ancak işletmenin devamı açısından önem taşıyan davranışlar da vardır ki bunlar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Bir ülkenin vatandaşları için oluşturduğu refah düzeyi, gelişmişlik seviyesi, sosyal imkanlar ve olanaklar ile kanunlar ne kadar başarılı olursa; o ülke vatandaşlarının “gönüllü davranışları” gösterme isteği de o derece fazla olacaktır. Yukarıdaki benzetme açısından bakarak bir işletmeyi de ülke olarak kabul edersek, söz konusu işletmedeki çalışma ortamı, sosyal imkanlar, adil olarak oluşturulmuş kurallar ancak İnsan Kaynakları Uygulamalarının başarısı ile mümkün olabilecektir. Bu açıdan bakılınca, İnsan Kaynakları Uygulamaları’ndaki başarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine olumlu bir etki yaptığı tezi ortaya konulabilir.

Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan bu çalışmada İşletme ve İnsan Kaynakları kavramlarına kısa bir hatırlama amaçlı olarak değinildikten sonra Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı detaylı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise; işletmelerdeki İnsan Kaynakları Uygulamaları’nın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri’ni araştırmak üzere, bir firmada çalışan 26 beyaz yakalı personelin katılımıyla yapılan örnek olay çalışması bulguları yer almaktadır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Farklı kaynaklarda farklı tanımlanabilen işletme kavramı için bir kaynakta verilen tanımlama şudur: işletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kurulan, işleyen veya işletilen iktisadi birimlerdir.¹ İşletmeler malzeme, işçilik, enerji, makine, bilgi, para gibi üretim kaynaklarını (girdilerini) kullanarak faydalı mamul veya hizmetler üreten iş birimleridir². Günlük hayatta kullandığımız ekmeğe, tuz, şeker, çay gibi mamuller ile posta, banka, sigorta, ulaşım gibi hizmetler söz konusu işletmeler tarafından üretilirler. İşletmelerin mevcudiyetlerini korumaları ve büyüebilmeleri önemli ölçüde ekonomik olarak çalışabilmelerine bağlıdır.

İşletmelerin ekonomik çalışabilmeleri, büyük ölçüde kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanabilmelerine, iyi planlanan, uygulanan, kontrol edilen ve geliştirilen üretim ve yönetim sistemlerine sahip olmalarına bağlıdır. Gelirlerin korunması ve arttırılabilmesi için üretilen mamul ve hizmetlerin istenen düzeyde satılabilmesi gerekir. Aynı veya alternatif mamul ve hizmetleri üreten ve aynı pazarda satış yapan rakip işletmelerin varlığı rekabeti oluşturur. Globalleşen dünya pazarı, yani müşterilerin dünyanın çeşitli ülkelerinde üretilen ürünlere kolayca ulaşabilme ve satın alabilmesi uluslararası rekabeti de karşımıza çıkartmaktadır. Rekabetin artması, işletmeleri ekonomik olarak çalıştırmada fazla zorluklara neden olacaktır.

İşletmenin oluşumu için gerekli girdileri *hammadde, sermaye, girişimci ve işgücü* olarak dört ana grupta inceleyebiliriz. Gerçekçi bir gözle inceleme yapıldığında bu dört faktörün yönetim açısından önemi hep kabul edilmiştir. Ancak, faktörlerin önem sıralaması yapılmak istendiğinde tarih içerisinde bu sıralama farklılıklar göstermiştir. Bilimsel yönetim uygulamalarının başladığı 1870'li yıllardan 1950'li yıllara kadar geçen süre içerisinde insan faktörü pek ön sırayı alamamıştır. Her ne kadar modern yönetim yaklaşımları, yönetimde ve üretimde ağırlıklı faktör olarak insanı ön plana çıkarmaya çalışmışsa da çok zaman "kıtlık" kuralı, sermaye ve yine insan olan girişimciyi daha ağırlıklı üretim veya yönetim girdisi olarak gündemde tutmuştur.

¹ Mumin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 4.b, İstanbul:Beta Basım Yayım, 2000, s.12.

1950’li yıllardan sonra girişimci olarak düşünölen insanın yanı sıra, üretken olarak kendisine verilen işi rasyonel biçimde yapacak işgören ile işletmenin değişik kademelerinde yer alan ve yönetim fonksiyonunu üstlenen çalışanların önemi de kavranmaya başlanmıştır. Yine bu dönem içinde, daha önceki dönemlerde önem sırasına göre sermaye, girişimci, insan, hammadde olarak sıralanan dört temel girdinin bu sıralanışı değişmiş, birçok işletmede ve ölkede girişimci, insan, hammadde, sermaye şeklinde sıralanmaya başlamıştır. Şüphesiz bu yönetim girdilerine yönetici grubun vereceği ağırlık genel olarak ölkenin sosyo-ekonomik yapısı ile özel olarak da işletmenin ulaşmış olduğu sosyo-teknik büyüklükle ilgilidir. İşletmeler küçükten büyüğe doğru gelişme gösterdikçe yöneticinin ilgi alanı içerisinde insan faktörünün önemi artmaktadır.

1.1 İKY’nin Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları terimi günümüzde işletmelerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan birisi olan insanı ifade eder. Bu terim bir işletmede en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenler kadar tüm çalışanları kapsar. İşletmenin bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. İKY’nin iki temel amacından söz edilebilir: verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek. Bunlar ışığında İKY; herhangi bir işletme içi ve çevresel ortamda insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönlendirilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir.³

Bir tanıma göre organizasyonun ihtiyacı olan insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İKY’yi oluşturur. Diğer bir deyişle İKY, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

² Mehmet Tanyaş, *Endüstri Mühendisliğine Giriş*, İstanbul:İrfan Yayıncılık, 1995, s.1.

³ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.baskı, İstanbul:Dönence Basım ve Yayım, 2000, s.18.

Bir başka görüşe göre İKY'nin tanımı için 3 tip yaklaşım mevcuttur.⁴ Bunlar:

- Genel olarak İKY'yi personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşım,
- İKY'yi personel yönetiminden farklı görüp, İKY'nin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,
- Stratejik İKY yaklaşımı.

Birinci yaklaşımda, temel düşünce işletme içinde personelin işlevsel faaliyetleridir. Birçok işletmede personel yöneticilerine verilen "Personel Müdürü" gibi unvanlar değiştirilip yerine "İnsan Kaynakları Yöneticisi" unvanı getirilmiştir. Burada önemli olan nokta adını değiştirmekle faaliyetlerin değişip değişmeyeceğidir. Personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, İKY kaynak merkezli olduğundan tüm işletmenin insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenir. İnsan kaynakları faaliyeti üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır. Personel yönetimi yaklaşımı çoğulcu ve faydacı (pragmatik) iken; İKY bütüncül ve stratejiktir.

İkinci yaklaşımda, geliştirilen kuram ile yöneticilere İKY ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve işletme çıktıları olmak üzere üç unsuru kapsamaktadır. Ancak İKY konusundaki kuramlar kısmi modeller şeklinde kalmıştır ve işletme başarısının artırılması konusundaki etkileri deneysel olarak ispatlanmamıştır.

Üçüncü yaklaşım olan stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırebilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla bu yönetim insan kaynakları politikalarının işletmede etkililik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.

⁴ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara:Gazi Kitabevi, 2000, s.7.

İnsan Kaynakları Yönetimi insana odaklanmış, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görür⁵.

Bu yaklaşımlardan yola çıkarak şöyle bir tanımlama yapmak mümkündür; “İKY, işletmede rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.”

1.2 İKY'nin Tarihsel Akışı

İşletmeler olduğundan beri, oralarda çalışanların yönetilmesi söz konusu olmuştur. Gerek işletmelerin işgücü açısından gerekliliklerinin farklılaşması gerekse işgücü niteliği ve çalışanların beklentilerinin değişmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin de zaman içerisinde farklılaşmasını zorunlu kılmıştır. Aşağıdaki tablo, söz konusu farklılaşma ve gelişimi özet olarak ortaya koymaktadır.

⁵ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.baskı, İstanbul:Alfa Yayınları, 2001, s.14.

Tablo 1: İKY'nin Tarihsel Akışı

Dönem	İşverenlerin Bakışı	Temel Kriterler	Teknikler
1900 öncesi	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir	Üretim teknolojileri	Disiplin sistemleri
1900 – 1910	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910 – 1920	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	Zaman ve iş araştırmaları
1920 – 1930	Çalışanların kişisel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır	Kişisel farklılıklar	Psikolojik testler, danışmanlık programları
1930 – 1940	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	Sendikalaşma	İletişim programları
1940 – 1950	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik güvenlik	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950 – 1960	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	Süpervizör eğitimleri
1960 – 1970	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler, tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır	Katılım, İş kanunları	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970 – 1980	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980 – 1990	Ekonomik koşullardan dolayı iş kaybedenlerin yeni işlere ihtiyacı vardır	İşten ayrılmalar	İşten ayrılma eğitimleri
1990 – 2000	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak: Figen Tahiroğlu, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2002,s.20.

Tarihsel gelişime bakıldığında, işverenlerin bakışı açısından çalışanların ihtiyaçlarının hiç dikkate alınmadığı bir aşamadan, çalışanların iş ve iş dışı ihtiyaçlarının dikkate alındığı bir aşamaya geldiği görülmektedir.

1.3 İKY'de Temel İlkeler

İlke, büyük ölçüde geçerliliği kabul edilen genelleştirme demektir. Hangi bilim alanında olursa olsun bir bilim adamının ana amacı, o bilimde ilkeler geliştirmektir. İlkelerin çeşitli yararları vardır: her şeyden önce yöneticiye daha kesin kararlar vermede yardımcı olur, parmak hesabı yerine benimsenmiş ilkelere dayanan kararlar daha tutarlı ve yararlıdır. İkinci olarak ilkeler zaman kaybını önler. Son olarak ilkeler, bilgilerin kuşaklardan kuşaklara aktarılmasına yardımcı olur.

İKY biliminde bilim adamları ve uygulamacılar, ilke geliştirilebileceği konusunda tam bir uyum içinde değildirler. Bununla birlikte Fayol ve Taylor'dan beri bu konuda çeşitli ilkeler geliştirildiği görülmektedir. Gerçi fiziksel bilimlerdeki gibi kesin ve geçerli ilkeleri sosyal bilimlerde geliştirmek olası değildir ancak yönetim alanında da kabul gören ve büyük ölçüde uygulanan ilkelerin varlığından söz edilebilir. Bu ilkelere uygun davranışlar genellikle olumlu sonuçlar vermiştir. İKY teknikleri ve işlemleri ancak bu ilkeler çerçevesinde bir anlam kazanmıştır. Ancak yönetim konusundaki deneyimler toplumdan topluma değişeceğinden, ilkeler de içinde buldukları toplumun etkisiyle biçim kazanırlar. Genel olarak kabul görmüş olan yedi ilke şu şekildedir⁶ :

- Liyakat ya da yeterlilik

İKY'de en çok benimsenen ilkelerden birisidir. Bu ilke, bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözlük anlamıyla uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke; geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kurallar ve uygulamalar bütünü, dar anlamda ise belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir. Geniş anlamıyla liyakat, yalnızca işletmeye girişi değil İKY sürecinin diğer yönlerini örneğin ilerleme ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını içermektedir. Dar anlamda liyakat ise açık yarışma sınavlarını ifade eder.

⁶ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavucubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara:Siyasal Kitabevi, 2001, ss.15-20.

- Eşitlik

Modern anayasalarda tanınan temel hak ve özgürlüklerden önemli bir tanesi hak ve özgürlüklerin tanınma ve uygulanmasında dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetmeksizin hiç bir kişiye, zümreye ya da sınıfa ayrıcalık verilmemesi demek olan eşitlik ilkesidir.

- Kariyer

En genel anlamıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanması, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Bir başka deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya kadar sürdürdüğü onur verici bir iştir. Kariyer sahibi olmakla kişi, hiyerarşik olarak örgütlenmiş ve içinde çeşitli kademelerde görevleri bulunan bir kümenin üyesi olur.

- Güvence

İstihdam güvencesi de diyebileceğimiz bu ilkeye göre, çalışanın verimli olması isteniyorsa, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve buna bağlı haklarını yitirmemesi gereklidir.

- Yansızlık

Bu ilke, yönetimin yansızlığı ve eşitlik ilkesi ile birlikte kullanılmaktadır.

- Halef Yetiştirme

Bu ilkeye göre her bir yönetici, görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta zorlukla karşılaşmaktadır. Bir bakıma bu ilke, yetki devrini de teşvik etmektedir. Bu ilkenin uygulanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Çünkü üstler, bunu bir tehdit olarak görebilirler. Bilinç altında, yetki devredilebilecek astın daha yeterli olacağı ve onun başarısının kendi makamını tehlikeye sokacağı korkusu olabilir.

- Yönetim Geliştirme

Yönetim, dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde kusursuzluk mümkün olmadığından, bir yönetici için gelişme, daima izlenecek bir hedef olmalıdır.

1.4 İKY'de Sorumluluklar

Klasikleşmiş bir görüşe göre *her yönetici aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisidir.*⁷ Tüm yöneticiler personel bulma, görüşme, seçme ve eğitim gibi faaliyetlerin içindedirler.⁸ Üretim süreci içerisinde işgücünü hedeflere yönlendirmekten sorumlu olan her yönetici, görevi sırasında insan kaynaklarıyla ilgili bazı işlev ve çalışmaları da yerine getirmektedir. Küçük işletmelerde İKY'ye ilişkin sorumlulukları yerine getirebilecek bir birim yoksa bu sorumlulukların tümü diğer yöneticiler tarafından üstlenilir. Ancak özellikle büyük işletmelerde insan kaynaklarına yönelik işlevlerin yürütülmesi, uzmanlaşmayı gerektirmektedir. İşletme büyüdükçe karmaşıklık artacak ve İKY'de uzmanlaşmaya olan ihtiyaç da artacaktır. Günümüzde sorumluluğun üst yönetim, insan kaynaklarından sorumlu uzman bölüm ve yöneticisi ile emir-komuta yöneticileri arasında paylaşılması, etkin bir İKY için gereklidir.

İnsan kaynaklarının bölümünün türüne (tam ortak, vitrin, satıcı, gündelikçi) göre İKY'ye verilen destek ve elde edilen fayda/maliyet kavramına ilişkin olarak aşağıdaki tablo açıklayıcı olabilir:

⁷ Kaynak vd. s.21.

⁸ Can, s.20.

Tablo 2: Uygulamada Karşılaşılabilen Destek-Fayda/Maliyet İlişkisi

ÜST YÖNETİM DESTEĞİ	EMİR-KOMUTA YÖNETİCİLERİ	FAYDA/MALİYET (F/M)
TAM ORTAK		
Tam destek, diğer işlemlerle eşit konum ve önemde, politika oluşturma ve kararlarda eşit söz hakkı	Yüksek işbirliği ve koordinasyon, sorunlarına çözüm getirmesi nedeniyle yüksek saygınlık	Yüksek bir F/M oranı
VİTRİN		
Yüksek ama bilinçsiz bir destek. Üst yönetimin gözünde İnsan kaynakları bölümü işletmenin dış açılan vitrinidir.	Gerçek sorunlara çözüm yerine gösterişe yönelik uygulamalar nedeniyle pek fazla yüksek bir saygınlığa sahip değil	Uygulamalar daha çok gösterişe yönelik olduğu için düşük bir F/M oranı
SATICI		
Üst yönetimi inandırabildiği ölçüde destek alabilir	Üst yönetimin desteğini alabildiği sürede yapılan çalışmalar sorunlara çözüm getirebilir. Çözüm ürettiği ölçüde destek görebilir	Orta derecede bir F/M oranı
GÜNDELİKÇİ		
Varlığı gerektiği için katlanılır	Üstlerindeki bazı yükü kaldırdığı için destek görür	Orta derecede bir F/M oranı

Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.baskı, İstanbul:Dönence Basım ve Yayım, 2000, s.25.

1.4.1 Üst Yönetimin Sorumlulukları

Üst yönetim, işletmelerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticilerden oluşmaktadır. Bu kademelerdeki yöneticilerin tutumlarına ve uzmanlık alanlarına göre her işletmede bazı işlev ve faaliyetler diğerlerine göre daha fazla önemsenir ve genellikle kaynakların büyük kısmı bu faaliyetlere ayrılır. Dolayısıyla üst yönetimin İKY'ye bakışı ve tutumu, İKY'nin işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecektir. Başka bir ifadeyle İKY'nin işletmedeki konumunun ve oynayacağı rolün ne olacağını üst yönetimin tutumu belirleyecektir. Günümüzde İKY'nin verimlilik ve iş yaşamının kalitesi olarak belirlenen hedeflerine ulaşmak amacıyla insan kaynaklarının etkin kullanımı ancak rakiplerden biraz daha motive ve hevesli işgücünü yaratmakla olasıdır. Bu da üst yönetimin buna inancı ve bu inancı destekleyen tutarlı ve adil İKY politikaları, planları ve stratejileriyle sağlanır.

1.4.2 İKY Bölümünün Sorumlulukları

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi açısından sorumluluğu paylaşan ve yükün önemli bir bölümünü üstlenen organlardan birisi de işletmede bu işlevi yürüten bölümdür. İKY amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bu bölümün günümüzdeki rollerini ise; işletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri üst yönetime sunmak, belirlenen politikalara uygun program ve çalışmaları düzenlemek ve yürütmek, bunları denetlemek ve değerlendirmek, insan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak, insan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek olarak sayabiliriz.

İnsan Kaynakları rolleri temelde stratejik ve operasyonel olmak üzere ikiye ayrılır. İK, operasyonel fonksiyon olarak başlasa da stratejik rolü zamanla artmaktadır.⁹ Bu roller aşağıdaki tablo ile daha net ortaya konabilmektedir.

⁹ Robert L.Mathis ve John.H.Jackson, *Human Resource Management*, 8.baskı, ABD:West Publishing Company, 1997, s.5.

Tablo 3: İK Roller

Roller	Odak Noktası	Raporlama	Aktiviteler
Stratejik	<ul style="list-style-type: none"> • Globalleşme, • Uzun dönem • Yenilikçi 	CEO veya başkan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İK Planlama ▪ Ücret planlama ve strateji yönetimi ▪ Birleşme ve satın almalarda tavsiyede bulunma ▪ Organizasyonel yeniden yapılanma ve kütülmelerde asistanlık etme ▪ Yasal gelişim ve değişimleri izlemek ▪ İş gücü eğilim ve olaylarını değerlendirmek ▪ Toplumsal ekonomik gelişmeleri takip etmek
Operasyonel	<ul style="list-style-type: none"> • İdari işler, • Kısa dönem, • Düzeltmeye dayalı 	İdari İşlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mevcut boş pozisyonlar için seçme ve yerleştirme ▪ Çalışan oryantasyonlarını düzenleme ▪ Güvenlik ve kaza raporlarını incelemek ▪ Çalışan şikayetleri ve sıkıntılarını çözmek ▪ Çalışan fayda çalışmalarını yürütmek

Kaynak: Robert L.Mathis ve John.H.Jackson, *Human Resource Management*, 8.baskı, ABD:West Publishing Company, 1997, s.6.

İnsan kaynakları bölümünün rolünü gerçekleştirebilmesi için diğer bölümlerle eşit düzeyde ve üst yönetime en yakın konumda olması gerekmektedir. Daha açık bir anlatımla, bu bölüm işletme politika ve planlarının saptanmasında eşit bir ağırlığa sahip olmalıdır.

Yetki; karar verme, diğerlerinin çalışmalarını yönetme ve emir verme hakkıdır. Yönetimde iki tür yetkiden söz edilebilir¹⁰. Komuta yetkisi olan yöneticiler, astları yönlendirme yetkisine sahiptirler. Bunlar işletmenin temel amaçlarını başarma sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir. Diğer yönden kurmay yöneticiler ise bu temel amaçları başarmada komuta yöneticilerine yardımcı olup önerilerde bulunurlar. Bu anlamda insan kaynakları yöneticisi kurmay yetki sahibi olup komuta yöneticilerine danışmanlık, yardımcılık ve öneride bulunma grevini yüklenmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi küçük işletmelerde komuta yöneticisi bütün İKY işlevlerini üstlenmektedir. İşletmeler büyüdükçe komuta yöneticilerinin her işe yetişmeleri olanaksız hale gelir. Çeşitli konularda yardıma, uzmanlaşmış bilgiye ve çeşitli önerilere ihtiyaç duyarlar. İşte bu alanlardan birisi İKY'dir. İnsan Kaynakları yöneticisi, bu anlamda üç tür rol üstlenmektedir.¹¹

¹⁰ Can, s.20.

Komuta İşlevi: Her şeyden önce insan kaynakları yöneticisi kendi bölümünde çalışanların faaliyetlerini yönettiği için komuta işlevini yerine getirir. Buna ek olarak personel konusunda uzman olduğu için bu konularda diğer yöneticiler onun önerilerini tepe yönetimden gelen emir gibi görürler. Bu durum gizli komuta işlevi olarak görülebilmektedir.

Eşgüdümleme İşlevi: İnsan kaynakları yöneticileri personel faaliyetlerinin eşgüdümleyicisi durumundadırlar. Taylor'un işlevsel yetki adını verdiği bu göreve göre insan kaynakları bölümü, insan kaynakları amaçları, politikaları ve usullerinin komuta yöneticileri tarafından uyum içinde uygulanması konusunda üst yönetimin sağ kolu durumundadır.

Kurmay İşlevi: Bu anlamda insan kaynakları yöneticisi bilgi toplama, sorunları anlama, çözüm yolları önerme, insan kaynaklarının diğer konularında asistanlık ve rehberlik yapma yoluyla işletme içi danışman rolündedir. İşe alma, eğitme, değerlendirme, ödüllendirme, yükseltme ve işten çıkarma konularında komuta yöneticilerine yardım eder. Bunlara ek olarak eşitlik, iş sağlığı, iş güvenliği, şikayet ve sendika ilişkileri konusunda komuta yöneticilerine önerilerde bulunur.

İnsan Kaynakları bölümünden sorumlu olacak yöneticinin de günümüzde bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Öncelikle iyi bir işletme eğitimi almış olması gerekmektedir. İnsan kaynakları konusu dışında üretim, finans, pazarlama, satış gibi işletmenin diğer emir-komuta işlevlerini de iyi tanınması ve bilmesi gerekmektedir. Bu niteliklere, iyi bir bireyler arası ilişki becerisini de eklememiz gerekmektedir.

İnsan kaynakları bölümünün ne biçimde örgütleneceği, hizmette bulunduğu işletmenin ihtiyaç ve koşulları tarafından belirlenir. İşletmenin büyüklüğü, birimlerin coğrafi yerleşimi, faaliyetlerin doğası, çalışanların durumu ve sendikalı olup olmadıkları ve üst yönetimin insan kaynakları işlevine verdiği önem, insan kaynakları bölümünün örgütlenme biçimini etkileyen temel etmenler olarak sayılabilir.

¹¹ Can, s.21.

1.4.3 Emir-Komuta Yöneticileri Sorumlulukları

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi, üst yönetim ve insan kaynakları bölümü kadar diğer yöneticilere de bağlıdır. Bunun nedeni açıktır. İnsan kaynakları ile ilgili politika ve programları günlük çalışmalarda uygulayanlar, emir-komuta yöneticileridir. Dolayısıyla bu yöneticilerin işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında önemli rolleri olacaktır.

İnsan kaynakları ile ilgili sorunlara gerçek ve etkin çözümler üretebilmek için emir komuta yöneticileri ve insan kaynakları bölümü arasında sürekli bir diyalog ve işbirliğine ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları bölümünün programlarının, çalışmalarını engellediğini algılayan yöneticiler bu programların etkinliğini azaltacaktır. İnsan kaynakları bölümünün de onları bu inanca iten uygulamalardan kaçınması gerekmektedir.

1.5 Sistem Olarak İKY ve Çevre İle Etkileşimi

İşletmeler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için çeşitli kaynakların bir araya getirilmesi sonucu kurulan ve çevresiyle etkileşimde bulunarak hem içinde yer aldığı çevresini etkileyen hem de ondan etkilenen birer açık sistemdirler. Sistemlerin, birbirleriyle ve çevreyle etkileşimde bulunan daha küçük alt sistemlerden oluştuğunu göz önüne alırsak İKY'yi, işletmenin bir alt sistemi olarak kabul edebiliriz. Dolayısıyla İKY, hem içinde yer aldığı işletmeyle hem de işletmenin içinde bulunduğu çevre ile sürekli bir etkileşimde olacaktır. Daha açık bir anlatımla İKY çevresel faktörlerden etkilenecek ve onları da etkileyecektir; yani bir açık sistemdir.¹²

İnsan Kaynakları yöneticisi, örgütü geniş bir bakış açısı ile birbirleriyle ilişkili iç ve dış etmenlerin etkileşiminden doğan ilişkiler bütünü olarak algılamak durumundadır. Bu nedenle İKY'yi etkileyen iç ve dış çevresel koşulları bilmelidir.¹³

¹² Kaynak vd. s.27.

¹³ Yüksel, s.43.

İKY'yi etkileyen çevre faktörlerini iç ve dış çevre olarak iki bölümde incelemek üzere aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz¹⁴:

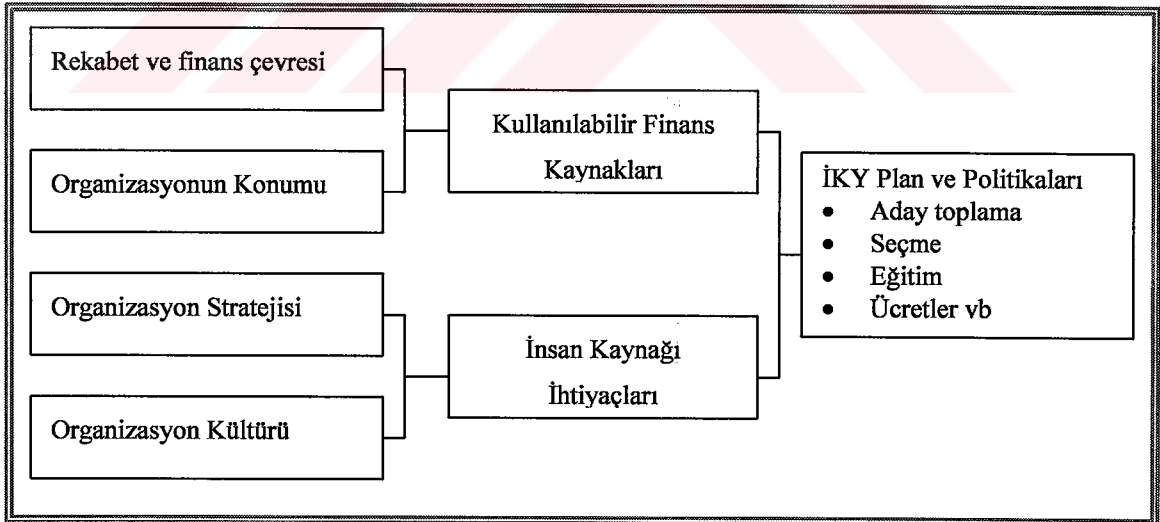
• **İç Çevre Faktörleri**

- Bireysel nitelikler
- İş nitelikleri
- Bireyler arası ilişkiler
- İşletme özellikleri

• **Dış Çevre Faktörleri**

- Dış işgücü
- Dış kaynaklar
- Rakipler
- Düzenleyiciler

Çevresel faktörlerin İKY planları ile olan ilişkisi aşağıdaki şekil ile açıklanabilmektedir :



Şekil 1: İKY Planlarını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Robert Mathis ve John H.Jackson, *Human Resource Management Essential Perspectives*, Kanada:Western College Publishing, 1999 ,s.11.

¹⁴ Kaynak vd., s.27.

ilgilenmek durumundadır. Bunlar 4-C olarak tanımlanmış olan Competency, Commitment, Compliance ve Cost Effectiveness dir.

Competency (Yeterlilik) : Personelin işindeki yeterliliği anlamına gelir. Yeterliliği ölçmek ve değerlendirmek için şu sorulara yanıt aranır: Personel işinde ne derece yeterlidir? Personelin ek bir eğitime gereksinimi var mıdır? İşletmedeki İKY süreçleri bugünkü ve gelecekteki gereksinimler açısından yeterli midir? İKY süreçleri ne derecede bilgi ve beceri bakımından yeterli personeli örgüte çekebilme, işte tutabilme ve geliştirebilmektedir?

Commitment (Bağlılık) : İşletmenin işine ve işletmeye bağlanma derecesini ifade eder. Personel işletmeye ve yaptığı işe ne derece bağlıdır ve benimsemiştir?

Compliance (Uyum) : Personelin felsefesi ve amaçları ile örgütün felsefesi ve amaçları arasında uyum var mıdır? Yöneticiler ve personel arasında karşılıklı güven ve amaç birliği söz konusu mudur?

Cost Effectiveness (Maliyet Etkililik) : İKY süreçleri; ücretler, sosyal yardım ve hizmetler, personel devri, devamsızlık ve diğer etmenler bakımından yapılan giderlere değer sonuçlar verebilmekte midir?

1.7 İKY Fonksiyonları

İKY'nin fonksiyonları farklı kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte genel olarak bir sınıflandırma aşağıdaki şekilde yapılabilir¹⁶:

- Organizasyon Yapısı ve Planlama
- İş Analizi ve Görev Tanımları
- Seçme ve Yerleştirme
- Eğitim ve Gelişim
- Performans Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- İdari İşler ve Özlük İşleri

¹⁶ Aşağıdaki kaynaklardan derlenmiştir:

Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa:Ezgi Kitabevi, 2000, s.6.

Ertürk, s.275.

1.7.1 Organizasyon Yapısı ve Planlama

İnsan Kaynaklarında planlama, işletmelerin nitelik ve nicelik olarak gelecekteki işgören gereksinmesinin önceden planlanması ve bu kaynağın nereden sağlanacağını belirlemesidir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken şu bilgilere başvurulur:

- Şimdiki iş görenlerin yaş durumları ve emeklilikleri,
- Bağlı bulunulan endüstri dalındaki normal işgücü kayıpları,
- İşletmenin eylemleri için önerilen genişletme veya daraltma kapasiteleri

Bu unsurlara göre işgören ihtiyacını belirledikten sonra;

İşgücü arzı > İşgücü talebi ise; sürekli veya geçici olarak işten çıkartma, uzun tatil, çalışma sürelerinde kesintiye gitme vb. uygulamalar yapılabilir.

İşgücü talebi > İşgücü arzı ise; çalışma süresini arttırmak, tatilleri kısaltmak, işgücünü teknoloji ile ikame etmek, çalışanların eğitimini ve motivasyonunu arttırmak veya yeni işgücü alımına gitmek yollarından biri uygulanabilir.

İşgücü talebi = İşgücü arzı ise; yapılacak tek şey mevcut durumu korumaktır

Burada bahsedilen organizasyon kelimesi; işletmenin genel yapısının ortaya konması, yapmış olduğu veya yapmayı planladığı çalışmaların sınıflandırılması, pozisyonların ve iş gereklerinin oluşturulması, organizasyon şemasının oluşturulması gibi "İnsan Kaynağı"nın üzerine konumlandırılacağı yapının oluşturulması anlamındadır. Bu aşamada yapılan çalışmaların doğruluğu, tüm İKY fonksiyonları açısından hayati öneme sahiptir. Çünkü işletme genelinde insan kaynağından neler beklendiğinin ortaya konması açısından önemlidir.

Organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktır. Personel organizasyonu, bu yapı içerisinde organizasyonun en önemli kaynağı olan insanların en etkin biçimde kullanımını öngörür.

Personel kadrolarının doğru bir şekilde tespit edilebilmesi, görev analizi ile mümkündür. Dolayısı ile herhangi bir kadro artırım ihtiyacı, görev analizine dayandırılmalı ve işlerin mevcut kadro ile neden yapılamayacağı açıkça ortaya konmalıdır.

Organizasyon Őeması, görevlerin organizasyon iindeki düzeyini, yerini ve bağlantılarını açıkça gösterir. Bir anlamda organizasyonun kuŐ bakışı çekilmiŐ bir fotoğrafıdır. Organizasyon kitabı ise, her bir görevin kadro bilgilerini, görev alanını, görev tanımını ve görev niteliklerini içeren bir dokümandır. Organizasyon Őemaları, yazılı kaynaklardan daha çabuk ve anlaŐılabılır biçimde örgütsel ilişkileri açıklarlar.

1.7.2 İŞ Analizi ve Görev Tanımları

İŞ analizi, gözlem ve araştırma yoluyla belirli bir işin yapısına ilişkin gerekli bilgilerin belirlenmesi ve raporlanması iŐlemidir. İlgili diğer bir kavram olan iş değerlemesi ise, bir iŐyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkararak bir karşılaştırma yöntemidir. İŞ analizi en kısa tanımla işin kendisini inceler ve burada iş, kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamıdır.¹⁷

İŞ analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve zleme sürecidir. İŞ analizi bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koŐullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalıŐmadır.¹⁸ İŞ analizlerinden ortaya çıkan iki sonuç, görev tanımlarının ortaya çıkarılması ve o görevin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübenin (görev nitelikleri) belirlenmesidir.

İŞ analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden, her bir işin kapsamına giren eylem ve iŐlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları zet bir Şekilde yazılı olarak ifade edilir¹⁹. Görev tanımı, bir görevin halihazırda yapıldığı Őekliyle tarif edilmesidir. Yazılı bir Şekilde görevin adını ve neyin, nerede ve nasıl yapıldığını açıklar.

Literatürde ve uygulamada iş analizine yönelik birçok anket formu bulunmaktadır. Anket formuna pek çok spesifik bilgi alanı eklenebilir. nemli olan Őirketin bünyesine uygun düŐen ve uygulamada kullanılabilecek/sonuç çıkarılabilecek bilgi alanlarının ankette yer almasıdır..

¹⁷ Sabuncuoğlu, s.54.

¹⁸ A.g.e., s.54.

¹⁹ A.g.e., s.65.

1.7.3 Seçme ve Yerleştirme

1.7.3.1 İnsan Kaynağını Bulma

İşletmenin tipi ne olursa olsun, orada ifa edilen her iş için mutlaka bir eleman ihtiyaç vardır. Ancak her iş, gereklerine uygun eleman ister. İş sürecinin başlangıcından bitimine kadar olan faaliyetleri yürüten, işi doğrudan yapan kişiler olarak tanımlayabileceğimiz personel, bir üst kademe yöneticileri de en alt kademedeki bulunan ortalama iş görenler de olabilir. Görevler çeşit ve farklılık gösterdiğine göre, bu görevlere atanan kişilerin de statü ve nitelik yönünden farklı olmaları gerekliliği açıktır. Bu konudaki amaç, her göreve uygun niteliklere sahip personelin getirilmesi olmalıdır.

İnsan kaynağını bulma işlevinin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi; örgütte çeşitli işleri yerine getirmek amacıyla gerek duyulan bireylerin sayısı ve nitelikleri hakkında doğru ve süreklilik gösteren bilgilerin var olmasına bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları ihtiyacı ve tedarik çalışmaları; (1) yapılacak işin miktarı ve tipinden, (2) bu işin yapılmasındaki etkinlik derecesinden ve (3) iş başarımını etkileyebilen çeşitli teknolojik, örgütsel ve diğer değişikliklerden etkilenmektedir.

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişleme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına "aday toplama (recruitment)" adı verilmektedir. Bu açıdan, insan kaynağını bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş deneyimlerine uygun işgören adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmesi doğrultusundaki girişimleri içerir.

Personel seçim çalışmasının aktif dilimi, seçim için aday havuzunu oluşturma, aday toplama (recruitment) ile başlar. Aday havuzunu oluşturmak, potansiyel işgöreni belirlemektir. İşletmenin yapısına ve bünyesine dahil etmek istediği elemanın özelliklerine göre potansiyel iş görenin içerisinde yer aldığı kaynak grupları farklı olacaktır. Bu kaynakların kullanımı işletmenin personel politikasına; yöneticinin özelliklerine, yönetim tarzına ve kurduğu ilişki sistemine göre değişir. Sözü edilen faktörlere bağlı olarak bazı işletmeler dış kaynakları tercih ederken, bazıları yakın duyuru veya işletme içi kaynakları esas alacaklardır.

Aday toplama politikası en geniş anlamıyla, işverenin genel bir prensip dahilinde her iş için yeterli bireysel eleman alımı veya her işi en iyi kalitede işgören ile doldurma karar ve çabalarını içermektedir. Herhangi bir işletme için insan gücünün bulunabileceği kaynaklar yani işgücü kaynakları temelde ikiye ayrılmaktadır: *İşletme içi kaynaklar* ve *işletme dışı kaynaklar*.

1.7.3.2 Seçme-Yerleştirme

Personel seçiminin işletme bünyesindeki aktif çalışması, yeterli bir seçim havuzu oluşturduktan sonra başlar. Havuzun oluşumunu da işletmeye bağlı şartların dışında bazı çevresel değişkenlerin yanı sıra, alınacak iş görenin yapacağı işlerin özellikleri de belirler. İşgücü pazarının değişmesi, bölgede veya sektörde işsizlik oranının artması, ekonomik barışın durumu, çok özel yetenekli elemanların azalması gibi değişkenler seçim havuzunun oluşumunu belirleyen çevresel faktörlerdendir.

Ayrıca işletmedeki her işin seçim havuzunun potansiyeli farklıdır. Çok yetenekli iş görenlerin seçim havuzunu oluşturmak, daha az özellik isteyenlere göre zordur.

Seçme, tanımlanmış olan işin özelliklerine en çok uyan adayın, diğer adayların önünde yer alması ve işi kabul önceliğinin olması anlamına gelmektedir. Mevcut kaynaklardan biri veya birkaçından, personel tedarik edilir. Nihai aday havuzunun oluşturulmasında da aynı metot yani “olmazsa olmaz şartların göz önüne alınması” yöntemi kullanılmaktadır. Fakat oluşturulmuş olan aday havuzundaki adaylar arasından seçme yapılması işleminde firmalar çok ama çok farklı şekillerde davranabilirler. Firmalar kendilerine göre yöntemler geliştirmekte veya aynı metodu çok ama çok farklı şekillerde uygulayabilmektedirler.

Herhangi bir firmanın, seçme yöntemlerinin hepsini kullanması veya aynı derecede önem ve ağırlık vererek kullanması diye bir şey söz konusu değildir. Maliyet ve yönetim tarafından kabul edilebilirliğe ek olarak bir kaç faktör, yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı konusundaki seçim kararını ve seçilenler arasındaki ağırlıkların belirlenmesi kararını etkileyecektir.

1.7.4 Eğitim ve Geliştirme

İnsan Kaynakları uygulamaları açısından eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir²⁰.

Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve eğitim alacak olanların seçilmesi, eğitimlerin politika, plan ve programlar dahilinde icra edilmesi eğitim yönetiminin konusunu oluşturur.

Çalışanların organizasyona katkılarının artırılması, niteliklerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Eğitim; bireylerin, bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler meydana getirme süreci olduğuna göre çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin yegane yolu eğittir. Ancak eğitim sağladığı birçok faydasına karşılık pahalı bir süreç olup, eğitime ayrılacak kaynaklardan azami verim sağlanması, iyi bir eğitim yönetimi ile mümkündür. Eğitim yönetimi için süreci aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz²¹:

- İhtiyaç değerlemenin yürütülmesi (organizasyonel, kişi ve görev analizleri)
- Eğitimin için personel istekliliğini sağlama (tutum, motivasyon ve kişisel beceriler)
- Öğrenme çevresinin yaratılması (amaç ve sonucun belirlenmesi, anlamlı materyal, programın koordinasyonu ve yönetilmesi)
- Eğitim transferinin sağlanması (yönetim stratejileri, personel ve yönetici desteği)
- Eğitim metotlarının seçimi (sunuş teknikleri uygulamalı teknikler, grup teknikleri)
- Eğitim programlarının değerlendirilmesi (fayda-maliyet analizi, eğitim sonuçlarının belirlenmesi)

²⁰ Canan Çetin, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişmesi*, İstanbul:Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1999, s.4.

²¹ A.g.e., s.7.

Eğitimden beklenen ve beklenmeyen bir takım sonuçlar vardır. Beklenen sonuçlar şunlardır:

- Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi,
- Sürekli iyileştirme çabası,
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık,
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltma,
- İş yöntemlerini geliştirme,
- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme,
- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma,
- Fazla mesai giderlerini azaltma,
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf,
- İş kazalarında azalma,
- Moral üzerinde olumlu etkiler,
- Kısa sürede ortama uyum sağlama.

Eğitimden beklenmeyenler ise şunlardır:

- Eğitim her derde çare değildir,
- Eğitim örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir,
- Eğitim unutmaya engel değildir,
- Eğitim kötü bir eleman seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz,
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz, var olanı geliştirir,
- Eğitim yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir,
- Eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak işlev görür.

Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesi ile bağlantılı bir süreçtir²². Kariyer planlama ise; çalışanların fırsatları, seçenekleri, sonuçları farkına vararak kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesidir. Kısaca;

Kariyer Planlama = Bireysel kariyer hedefleri + İşletmenin ileriye dönük personel gereksinimleridir.

Kariyer planlamanın amaçları ise şöyle sıralanabilir²³:

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin geliştirilmeleri
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenlerin değerlendirilmesi
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi
- İşgören sadakatinin, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi.

²² Sabuncuoğlu, s.148.

²³ A.g.e., s.149.

1.7.5 Performans Yönetimi

İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi de, çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarı ile yapıldığının veya çalışanların yeteneklerinin ne olduğunun tespit edilmesidir²⁴.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemszenmesi gerekir.

Performans değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir²⁵. Performans değerlemesi, performans yönetiminin bir parçasıdır. Değerleme kriterleri, çalışanların performans değerlemesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, çalışanların işteki başarımının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedefler de olabilir. Performans değerlemesi, esas olarak işteki başarımı, yani çalışma sonuçlarını ölçmeye yönelik olmalıdır. Bununla birlikte görevin nasıl yerine getirildiği de önemlidir. Organizasyonun başarımı için sadece kişisel başarımlar yeterli değildir. Eğer sadece sonuçlar dikkate alınacak olursa, her ne pahasına olursa olsun kişisel başarımın gerçekleştirildiği, ancak organizasyonun tüm hedeflerine ulaşamadığı gözlenebilecektir. Dolayısıyla kişinin başarımı değerlendirilirken, diğer çalışanlarla işbirliği yapma, diğer çalışanlarla ve müşterilerle iyi ilişkiler kurma, organizasyonun hedeflerini ön planda tutma vb. niteliklerin de değerlendirme sürecine alınması gerekir.

Performans değerlendirme sonuçlarının nerede ve nasıl muhafaza edileceği, hangi alanlarda ne ölçüde ve nasıl kullanılacağı prosedürlere bağlanmalıdır. Değerleme sonuçları; ücret kademesinin belirlenmesinde, prim ve ödül sisteminde, kariyer

²⁴ Ertürk, s.294.

²⁵ Sabuncuğlu, s.160.

planlaması ve terfilerde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve işten çıkarmada kullanılabilir. Yukarıda belirtilen alanları başlıca iki kategoride ele alabiliriz: iş başarımına yönelik sonuçlar (ücret, prim, ödül, işten çıkarma) ve mesleki gelişime yönelik sonuçlar (kariyer planlaması, terfi, eğitim ihtiyaçları) . Bu iki kategorideki sonuçlara yönelik değerlendirme yöntemleri birbirinden oldukça farklı olduğundan, her iki kategorideki sonuçlarda da kullanılacak karma bir yöntem kullanılması faydalı olacaktır.

Performans Yönetiminin gereği ve yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir²⁶:

- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Hedef, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum içi gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine, özellikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde veri sağlar.
- Çalışanlarda, iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.

²⁶ Fındıkçı, ss.300-301.

- Kişiyi, yeni atılımlar ve arayışlar için hazırlar. Diğer yandan, mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.

1.7.6 Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan belki de üzerinde en çok durulan konuların başında gelir ücret yönetimi. Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, işletme için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Bu nedenle çalışanlar, aldıkları ücretin artırılması işletme ise bu giderin azaltılması yönünde çaba sarf eder. Ücret tatmini ile organizasyonel rekabet arasındaki dengenin temelini, insan kaynakları bölümünün ücret yönetimine ilişkin çabaları oluşturur. Ücret yönetimi sistemi, aşağıdaki ilkelere dayanarak oluşturulmalıdır²⁷:

- Eşitlik İlkesi

Geleneksel olarak benimsenen eşit işe eşit ücret verilmesini ifade etmektedir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

- Dengeli Ücret İlkesi

Verilen ücretin, çalışanın yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.

- Cari Ücrete Uygunluk İlkesi

Çalışana verilen ücret, piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

- Yükselme (terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi

Normal koşullarda bir çalışan bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevde aldığı ücret eski ücretine göre daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla bir ast, üstünden yüksek ücret almamalıdır.

²⁷ Sabuncuoğlu, ss.209-210.

- Bütünlük İlkesi

İşletmedeki beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmayacak şekilde tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

- Nesnellik İlkesi

İşletmede herhangi bir duygusal nedenle, çalışana verilecek olan ücrette arttırma veya azaltma yapılmamalıdır.

- Açıklık İlkesi

Uygulanan ücret sisteminin işletmede bulunan her çalışan tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir.

İşletmelerde, ücret düzeyini etkileyen etmenler, iç ve dış etmenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ücret düzeyini etkileyen dış etmenlerin en önemlileri; devlet, sendikalar, işgücü pazarıdır. İç etmenler arasında ise örgütün büyüklüğü, amaçları, politikaları ve stratejileri sayılabilir.

Ücret yönetimi sistemi ile gözetilen amaçlar ise şunlardır²⁸:

- Nitelikli çalışanları işletmeye çekme
- Mevcut çalışanları elde tutma
- Motive etme
- İşletme performansını yükseltme

1.7.7 İdari İşler ve Özlük İşleri

Bu fonksiyon içerisinde yer alan çalışmalar; çalışanların işlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan fiziksel şartların yerine getirilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması ile maaş işlemlerinin yapılması, personel bilgi kayıtlarının tutulması, çalışan boyutunda kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerin yürütülmesini kapsar.

²⁸ Sabuncuoğlu, s.210.

Çalışmalar için masa, sandalye, telefon, bilgisayar, kırtasiye malzemesi ihtiyaçlarının karşılanması, temizlik hizmetlerinin sağlanması, yemek-çay-kahve servislerinin organizasyonu, personel taşıma servislerinin organizasyonu, çalışma ortamının havalandırma-ısıtma-soğutma işlemlerinin takip edilmesi, gerekli güvenlik önemlerinin alınması gibi çalışmalar idari işler kapsamında sayılabilir.

Çalışanların maaş ve diğer hak edişlerinin hesaplanması ve çalışanlara iletilmesi, işe giriş, işten çıkış, izin, rapor vb işlemlerinin takibi, çalışma bakanlığı ve sosyal sigortalar kurumu ile ilişkilerin yürütülmesi gibi çalışmalar da özlük işleri kapsamında ele alınabilir.

Bu fonksiyon kapsamındaki çalışmalar, çalışanlar için olmazsa olmaz kavramlardır. Bu faktörler, elde edildiklerinde farkında olunmayan ancak eksikliklerinde işten ayrılmalara dahi neden olabilen “hijyen” faktörlerdir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD) KAVRAMI

2.1 ÖVD Tanımı

Son dönemde organizasyonlarda, fonksiyonel birimler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların artan bir önem kazanması ile birlikte, biçimsel (formal) iş tanımlarında ayrıntılı biçimde belirtilmemiş, niteliği bilinenden farklı bazı biçimsel olmayan (informal) davranışlar gözlemlenmeye başlamıştır. Literatürde bu tip davranışı tanımlamak için kullanılan terimlerden biri olan “prososyal örgütsel davranışlar (prosocial organizational behaviors)”, organizasyon üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır²⁹. Başka bir deyişle, bu tür davranışlar bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlardır. Yardımlaşmaya, paylaşmaya ve işbirliği kurmaya gönüllü olmak gibi davranışlar, prososyal davranış şekilleridir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak 1930’larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve biçimsel rol davranışı dışında ekstra rol davranışları ilk kez kullanılmıştır³⁰. 1960–1970 yılları arasında, pek çok davranış ve sosyal bilimci bu konuya özel ilgi göstermiş, fakat prososyal davranışla ilgili bulguların örgütsel davranışa ilişkin çalışmalara adapte edilmesi, ancak 80’li yıllarda mümkün olmuştur

Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fazladan rol davranışları; tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-ÖVD (Organizational Citizenship Behavior-OCB) da bir fazladan rol davranışı türüdür ve prososyal örgütsel davranış kapsamında yer almaktadır.

²⁹ Janset Özen İşbaşı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir:Erciyes Üniversitesi, 2000, s.359.

³⁰ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara:Nobel Basımevi, 2004, s.3.

ÖVD, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllüğe dayalı birey davranışdır. Gönüllülük kavramı, bu tür davranışların bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlamındadır. Örgütsel davranışın sergilenmemesi bir cezayı gerektirmez. Çok yüksek performanslı bir iş davranışı da övülmeye değerdir ancak ÖVD için belirlenen kriterlere uymayabilir.

ÖVD olarak nitelendirilebilecek bir davranışın, organizasyonun ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Bu davranışlar çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır.³¹

ÖVD, bireyin bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. “Bir bütün olarak” tanımlaması, önemli bir nitelendiricidir. Pek çok ÖVD tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde önemsiz görünen davranışlardır.³²

Bir başka tanıma göre ÖVD; bir iş görenin, örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır³³. Örgütün ödül ve ceza sisteminde biçimsel ve doğrudan yer almasalar bile örgütsel vatandaşlık davranışları, dolaylı ve biçimsel olmayan yollarla sonucu değerlendirilen bir davranıştır.

Formal iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formal ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik rol davranışını ortaya koyan ÖVD; informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker sendromu” veya “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle ÖVD; iş arkadaşlarına yardım etme, yenilikçilik, gönüllülük, pro-sosyallik, işi zamanında yapma gibi olumlu davranışları

³¹ Münevver Ölçüm Çetin, s.4.

³² İşbaşı, ss. 4-6.

³³ Dursun Bingöl ve diğerleri, “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tebliğleri, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi*, 2003, s.491.

sergilemenin yanı sıra iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, hata bulma ve yakınma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içerir. Örgütsel etkinlik açısından, olumlu davranışları yapma ve olumsuz davranışlardan kaçınma, ÖVD'ni bireysel ahlak inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir. Çünkü iyi asker veya iyi vatandaş olmak doğru ve uygun olanı yapmak demektir.

Örgütte vatandaşlık davranışının üç temel unsuru vardır³⁴:

- Davranışlar, resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçer.
- Davranışların doğasında gönüllülük vardır İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.
- Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak surette yer alması gerekmez.

Bir başka kaynaktaki tanım da şu şekildedir: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, zorunlu olmayan fakat organizasyonun yaşaması ve etkinliği açısından gerekli olan davranıştır³⁵.

2.2 ÖVD'na Temel Oluşturan Kavramlar

1980'li yıllardan önce yapılan araştırmalar incelendiğinde ÖVD kavramını özellikle konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Fakat geçmiş yıllarda biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili görüşlerin yer aldığı bazı çalışmalarda, daha sonraki yıllarda ÖVD'na temel oluşturacak kavramlara yer verilmiştir. Bu araştırmaların incelenmesi, biçimsel olmayan organizasyon ve bu organizasyonlarda ortaya çıkan ÖVD kavramı ile ilgili 1980'lerden sonra ortaya atılan teorilerin anlaşılmasına önemli katkı sağlayacaktır³⁶.

- **Biçimsel olmayan gruplar, örgütsel davranış dinamiğinde önemli bir role sahiptir.** Chester Barnard, *The Functions of The Executive* isimli eserinde biçimsel olmayan organizasyonu, "bilinçli bir ortak amaçla hareket

³⁴ Bingöl, s.495.

³⁵ Jennifer M.George ve Gareth R.Jones, *Organizational Behavior*, 2.b. ABD:Addison-Wesley Publishing, 1999, s 93.

³⁶ İşbaşı, s.362.

etmeksizin ortaya çıkan fakat ortak sonuçlara katkı sağlayan ortak faaliyetler” şeklinde tanımlamaktadır. Organizasyonları meydana getiren, kişiler değil bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir. Bu organizasyonlarda kişiler işbirliğine dayalı olarak geliştirilen sisteme gönüllü bir biçimde katkıda bulunmaktadırlar.

- **Verimli organizasyonlar için önem taşıyan üç işgören davranışı tanımlanabilir.** Katz ve Kahn, *The Social Psychology of Organizations* kitabında, ayrıntılı bir davranışsal analiz yapmış ve çalışanların organizasyonlardaki davranışlarını üç sınıfa ayırmışlardır. Bireyler öncelikle organizasyona girmeye ve orada kalmaya karar vermekte, daha sonra zorunlu rollerinin gereklerini yerine getirmekte ve son olarak da zorunlu rollerine paralel olarak gelişen ve organizasyonun işleyişine katkı sağlayan bazı faaliyetler içine girmektedirler. İş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmak, sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve organizasyonun dış çevre içinde olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmak gibi davranışlar son kategori içinde yer alabilir. Bu son kategorideki davranışlar daha sonraları ÖVD şeklinde isimlendirilmiştir.
- **Karşılıklılık Normu.** Gouldner, bir makalesinde “karşılıklılık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre, karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri. ÖVD ile ilgili araştırmaların bazılarında karşılıklılık normu kavramına özellikle yer verilmiştir. Araştırmacıların ortaya koyduğu ilişkilere dayanarak, “karşılıklılık normu”nun, ÖVD’na temel oluşturan kavramlardan biri olduğunu söylemek mümkündür.
- **Sosyal Mübadele.** Blau, *Exchange and Power in Social Life* adlı eserinde mübadele kavramından yola çıkarak sosyal mübadele teorisini ortaya atmış ve sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayırmıştır. Ekonomik mübadele gibi sosyal mübadele de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği, kazanç getireceği beklentisi doğurur. Ancak ekonomik mübadeleden farklı

olarak, bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ve/veya belli değildir. Ekonomik mübadelenin tersine sosyal mübadeleden elde edilen kazançlar parasal değerle ifade edilemez. Sosyal mübadelede elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak ifadesini bulur. Yani sosyal mübadele, hesaplanmış bir temele dayanmaz. Yöneticiler ve çalışanları arasındaki sosyal mübadele, iş görenleri görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Bu yönüyle sosyal mübadelenin ÖVD davranışı ile ilişkili olduğu söylenebilir.

2.3 ÖVD Boyutları

ÖVD'na ilişkin literatürde çok sayıda sorumluluk tanımlanmıştır. Örneğin Podsakoff ve arkadaşları konuya ilişkin yaptıkları geniş çaplı literatür taramasında 30 farklı vatandaşlık biçimi tanımlamışlardır³⁷.

Bir diğer yaklaşımda Organ ve Bateman, sivil vatandaşlığın gereklerinden yola çıkarak ÖVD'nı beş boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar şunlardır³⁸:

- Özgecilik (Altruism)
- Vicdanlılık (Conscientiousness)
- Sportmenlik (Sportsmanship)
- Nezaket (Courtesy)
- Sivil Erdem (Civil Virtue)

Özgecilik: Organizasyona ilişkin görev veya problemlerde diğer kişilere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümünü ifade eder. Organizasyon tükelerinin, iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardımcı olmaları bu davranışa örnek olarak gösterilebilir³⁹.

Bu davranışta bulunan çalışan, iş arkadaşları için sorun yaratmayı önleyecek

³⁷ Bingöl, s.495.

³⁸ Henry P.Sims ve Peter Lorenzi, The New Leadership Paradigm, ABD:Sage Publications, 1992, s.42.

³⁹ İşbaşı, s.363.

adımlar atmanın yanı sıra onları rahatlatıcı ve destekleyici faaliyetler de yapar. Bu bakımdan özgecilik, yardım etme yanında duyarlılığı vurgulama davranışı olarak da kabul edilebilir⁴⁰.

Vicdanlılık: Organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Organizasyon üyelerinin kötü hava koşullarında bile işlerine zamanında gelmeye çabalamaları, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmaları, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmaları gibi davranışlar örnek gösterilebilir⁴¹.

Bu davranışın ÖVD biçimi olarak kabul edilmesinin nedeni, her çalışandan örgüt kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır. Vicdanlılık, kişiliğin temel kategorilerini tanımlamak amacıyla kullanılan ve kişilik oluşumu olarak organize olma, güvenilir olma, başarmaya isteklilik ve koruyucu olma gibi bir takım özellikleri içeren boyuttur. Temelde, çalışanın genel itaatini yansıtırsa bile bu tür davranış gösteren çalışan hiç kimsenin itaati gözlemediği ya da denetlemediği durumda bile örgütsel kural, düzenleme ve süreçlere uygun hareket etme eğilimindedir⁴².

Sportmenlik: Organizasyon üyelerinin organizasyon içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan bahsederek geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışan davranışları örnek gösterilebilir⁴³.

Bu davranış biçimi, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği olarak da tanımlanabilir. Eğer çalışanlar sürekli şikayet eder, işin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanır, en küçük sorunları bile aşırı şekilde büyütürlerse örgütsel mutluluğun ve olumlu bir iklimin yakalanması mümkün olmayacaktır⁴⁴.

⁴⁰ Bingöl, s.495.

⁴¹ İşbaşı, s.363.

⁴² Bingöl, s.496.

⁴³ İşbaşı, s.363.

⁴⁴ Bingöl, s.496.

Nezakət: Organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade eder⁴⁵.

Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenen kişilerin fikrini alan, iş arkadaşlarının hakkını koruyan veya ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergileyen bir çalışanın davranışları nezaket boyutu içerisinde değerlendirilebilir⁴⁶.

Sivil Erdem: Organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir⁴⁷.

ÖVD kavramına vatandaşlık metaforunu temel alarak getirilen ikinci yaklaşım ise Graham'ın politik felsefe yaklaşımıdır⁴⁸. Graham; felsefe, politik bilimler ve tarih araştırmalarında vatandaşların toplumla ilgili tüm pozitif davranışlarını içeren bir bakış açısıyla tanımlanan sivil vatandaşlık kavramından yola çıkarak örgütsel vatandaşlığı; örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları olarak açıklamıştır. Graham; sivil vatandaşlıkla ilgili olan itaat, sadakat ve katılım gibi boyutları ÖVD'na uyarlamıştır.

- **İtaat:** Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kuralların ve düzenlemelerin gerekliliğini ve arzu edilir olduğunu kabul etmeyi ifade eder. Çalışanların işe devamlılık ve görevlerini tamamlama konusundaki titizlikleri ve dakiklikleri buna örnek olarak gösterilebilir.
- **Sadakat:** Örgüt liderlerine ve örgüte bir bütün olarak bağlılık duymayı ifade etmektedir. Organizasyonun olumlu imajına katkı sağlamaya

⁴⁵ İşbaşı, s.363.

⁴⁶ Bingöl, s.496.

⁴⁷ İşbaşı, s. 363.

⁴⁸ A.g.e.,s. 364.

çalışmak, organizasyonun çıkarlarını korumak için iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde hareket etmek bu davranışa örnektir.

- **Katılım:** Organizasyonun yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmayı ifade eder. Katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmaya çalışma, fikirlerini diğer çalışanlarla paylaşma ve grupsal düşünmeyi engelleyecek biçimde olaylara eleştirel biçimde yaklaşımdan çekinmeme gibi davranışlar, örgütsel katılım davranışı olarak ele alınabilirler.

2.4 ÖVD'nin İşletmeye Katkıları

ÖVD unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyle sağlanan birer unsur olabilir. Fazladan rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; örgütün imajını güçlendiren, verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar⁴⁹.

ÖVD gösteren çalışanların tipik davranışları şunlardır⁵⁰:

- Hazır olmayanlara yardım eder.
- Yeni çalışanlara yardım eder.
- İşe gelemeyeceği zaman bunu haber verir.
- Örgütün özelliklerini korur ve gözetir.
- Üstlerinin çalışmalarına, sorulmadan yardımcı olur.

ÖVD üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bu davranışı gösteren çalışanlar daha tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır.⁵¹

Tüm bunları dikkate alarak ÖVD katkılarını saymak istersek şöyle sıralayabiliriz:

⁴⁹ Bingöl, s.495.

⁵⁰ Robert P.Vecchio, *Organizational Behavior*, 3.b., ABD:The Dryden Press, 1995, s.266.

⁵¹ A.g.e., s.267.

- Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini artacaktır.
- İşyerine bağlılık artacaktır.
- Motivasyon artacaktır.
- Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıpları azalacak, buna bağlı olarak da maliyetler azalacak, veri artacaktır.
- Çalışanların bağlılığı ve yeni çalışanlar için caziplik artacaktır.

Zira ÖVD'nın, işletmeler için önemli olan aşağıdaki kavramlarla olan ilişkileri tanımlanmış ve kabul görmüştür.⁵²

- Güven

Güven, lideri takipçisine bağlayan bir bağdır ve liderin meşruiyetinin temelini oluşturur. Çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda ÖVD gösterme olasılıkları artacaktır. Zira güven olması durumunda çalışan, üstü tarafından suiistimal edilmeyeceğini bildiği için rol gereklerini aşan davranışları da gösterebilecektir. Güven boyutu ile ilgili erdemler ise; hassasiyeti riske etme istekliliği, yardımseverlik, güven duyulma, yeterlik, dürüstlük, açıklık ve liderlik olarak sayılabilir.

- Örgütsel Bağlılık

ÖVD ve örgütsel bağlılık birbiriyle çok iç içe olup aynı gibi algılansa da farklılıklar vardır. Zira örgüte bağlılık psikososyal bir bağlılıktır ancak ÖVD davranışsal alandaki faaliyetleri niteler. Örgütsel bağlılık, ÖVD'ni destekleyen bir olgudur ve habercisidir.

- Adalet

Örgüt tarafından adaletli davranıldığında çalışanlar, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesine geçerek çalışmalarını sürdürmeye isteklidirler. Zira burada bahsedilen adalet, güven kavramını da destekleyecektir.

⁵² Münevver Ölçüm Çetin, ss.49-124.

- İş Tatmini

İş tatmini çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularından kaynaklanmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların verimlilik ve istekliliği artmakta, bu isteklilik ise gönüllülük esasına dayalı ÖVD gösterilmesine olumlu katkı yapmaktadır.

- Takım Çalışması

ÖVD'nin temelinde takım çalışması yatmaktadır. İyi oluşturulmuş ve iyi yönetilen takımlarda çalışmak keyiflidir, iyi sonuçların elde edilmesi iş tatminini artırır, adalet ve güven duygularını pekiştirir. Takım arkadaşları arasındaki gönüllü yardımlaşma isteği de ÖVD ile doğrudan ilişkilidir.

- Motivasyon

Çalışanların ÖVD göstermede 3 ana güdüden etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Bunlar: prososyal değerler, organizasyonel kaygılar ve etkili yönetimdir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, tanımlı rol davranışlarındaki başarılarına ek olarak ÖVD göstermeye de eğilimli olmaktadır.

- Stres

Çalışanların ÖVD gösterebilmeleri, örgütteki stres yoğunluğuna bağlıdır. Duyarlık, yaşam ve iş koşulları açısından farklılıklar olmamasına rağmen herkes belli bir düzeyde stresten etkilenir. Stresin yüksek olduğu yerde motivasyon ve iş tatmini düşecektir. Tanımlanmış rol davranışlarında dahi verimsizlik ve performans düşüklüğü yaratan bu durum ÖVD gösterilmesini de olumsuz yönde etkilemektedir.

- Çatışma

Örgütte çatışma var ise; bu çatışma stres, güven eksikliği ve iş tatminsizliğini beraberinde getirecektir. Kişiler arasında, kişi ile grup arasında veya gruplar arasında olabilecek çatışmalar, ÖVD gösterilmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.5 ÖVD Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler

Organ'ın ve Graham'ın örgütsel vatandaşlık boyutlarına ilişkin tanımlamalarına, bu konuda yapılmış olan araştırmalarda rastlanabilmektedir⁵³.

Örgütsel vatandaşlığın; örgütsel güvenle, iş tatminiyle, lider davranışı ve örgüte duyulan bağlılıkla, örgütsel adaletler, çalışanların kişilikleriyle, çalışanların demografik özellikleriyle, tutumlarla vb. ilişkilendirildiği çalışmalar buna örnektir.

1989 yılında Podsakoff ve Mackenzie'nin geliştirdikleri ve Organ'ın boyutlarının temel alındığı ölçeğin en çok kullanılan ölçek olduğu görülmektedir. 1992 yılında, Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçek ise Graham'ın boyutları temel alınarak geliştirilen tek ölçek olması yönüyle dikkat çekmektedir. Moorman ve Blakely'nin hazırladıkları ölçek, dört bölümden oluşmaktadır⁵⁴ :

- Kişiler arası yardımlaşmaya ilişkin ifadeler, çalışanların işleri ile ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmak için sergiledikleri davranışlara yönelik ifadelerdir.
- Bireysel inisiyatife ilişkin ifadeler, çalışanların bireysel performanslarını geliştirmek için iş arkadaşları ile kurdukları iletişimle ilgilidir.
- Ölçeğin üçüncü bölümünde yer alan ifadeler, çalışanların kişisel çalışkanlıkları ile ilgilidir ve işlerini onlardan beklenenin üstünde bir gayret ile sürdürmelerini ifade etmektedir.
- Ölçekte yer alan son bölüm ise organizasyona sadakatle destek olmaya ilişkindir ve çalışanların organizasyonun imajına katkı sağlayan davranışlarını ifade etmektedir.

⁵³ İşbaşı, s.364.

⁵⁴ A.g.e., s.365.

3. İKY UYGULAMALARININ ÖVD'na ETKİLERİ : Bir Örnek Olay

Çalışması

3.1 Amaç ve Yöntem

Bu örnek olay çalışması, organizasyonlardaki İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın çalışanların Örgütsel Vatandaşlık seviyelerine etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir⁵⁵.

Korelasyon analizi sonrasında elde edilecek olan korelasyon katsayısını "R" ile gösterirsek ve X ile Y rastsal değişkenlerinin n tane gözlem çiftinden oluşan örneklem olarak $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$, değişken ortalamalarını da μ_x ve μ_y ile ifade edersek korelasyon katsayısı aşağıdaki formülle hesaplanabilir⁵⁶:

$$R = \frac{[(x_1 y_1) + (x_2 y_2) + \dots + (x_n y_n)] - n \mu_x \mu_y}{\sqrt{[(x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2) - n \mu_x^2] \cdot [(y_1^2 + y_2^2 + \dots + y_n^2) - n \mu_y^2]}}$$

-1 ile +1 değerleri arasında çıkması beklenen korelasyon katsayısı sonuçları şu şekilde yorumlanabilir⁵⁷:

- -1'lik bir korelasyon, ters yönlü tam doğrusal bir ilişki anlamına gelir
- +1'lik bir korelasyon, aynı yönlü tam doğrusal bir ilişki anlamına gelir
- 0'lık bir korelasyon, doğrusal bir ilişki olmadığı anlamına gelir
- Korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, rastsal değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür.

⁵⁵ Remzi Altunışık ve diğerleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 3.baskı, Sakarya:Sakarya Kitabevi, 2004, s.197.

⁵⁶ Paul Newbold, *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*, 4.baskı, çev.Ümit Şenesen, İstanbul:Literatür Yayınları, 2000: s.482.

⁵⁷ A.g.e., s.479.

Örnek olay çalışmamız için seçilen Sismat A.Ş. 1980 yılında inşaat elemanlarına yönelik değişik çelik imalatları yapmak üzere Sistem Grubu bünyesinde kurulmuş olup, 1983 yılından itibaren Anonim Şirket statüsünde kurumlaşarak, sadece su ve atık su arıtma tesislerinde kullanılan mekanik ekipmanları üreten bir şirket olarak hizmet vermektedir.

39'u beyaz yakalı olmak üzere 58 çalışanı bulunan Sismat bünyesinde oluşturulmuş olan bir insan kaynakları birimi bulunmamaktadır. İnsan Kaynakları fonksiyonları kapsamındaki çalışmaları Mali ve İdari İşler Birimi ile Kalite Güvence Birimi ortak yürütmektedir.

Örnek olay çalışması için Sismat bünyesinde ana kütle olarak beyaz yakalı çalışanlar seçilmiş ve kendilerine anket uygulanmıştır. 26 çalışanın cevapladığı anket formu aşağıdaki iki ana bölümden oluşmakta olup anket, Ek-1'de yer almaktadır:

- Çalışanların toplam iş tecrübesi ve Sismat'taki kıdemlerine yönelik bilgi edinmeyi amaçlayan demografik bilgiler bölümü
- İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yönetim Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık algılamalarını ölçmeye yönelik soruları içeren bölüm

3.1.1 Demografik Bilgiler

Sismat bünyesindeki çalışanların sayısı ve fonksiyonlara dağılımları göz önüne alındığında, anketi cevaplayan çalışanların gizliliğinin güvence altına alınabilmesi amacıyla demografik bilgiler bölümünde soru sayısı iki ile sınırlandırılmıştır. Bu bölümde yer alan sorular, çalışanın toplam iş hayatı deneyimi ile aynı çalışanın Sismat'taki kıdemini ortaya çıkartmaya yöneliktir. Her iki soru da, çoktan seçmeli olarak şu cevap seçeneklerini içermiştir; 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 3-5 yıl arası, 5-10 yıl arası, 10 yıldan fazla.

3.1.2 İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yönetici Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Soruları

Anketin ikinci bölümü, çalışanların Sismat'taki İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yönetici Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na yönelik algılarını ölçmeye yönelik 65 sorudan oluşmakta olup; çeşitli kaynaklarda bulunan anketlerden derlenmiştir⁵⁸. Söz konusu 65 sorunun grup bazında genel dağılımı aşağıdaki şekilde olup detaylı dağılım tablosu Ek-2'de yer almaktadır:

- İnsan Kaynakları Uygulamaları (25 soru)
 - Eğitim-Gelişim (2 soru)
 - İdari İşler (6 soru)
 - İK Planlama (1 soru)
 - İnsan Odaklılık (4 soru)
 - İş Tatmini (4 soru)
 - İşe Alım (1 soru)
 - Performans Yönetimi (4 soru)
 - Ücret Yönetimi (3 soru)
- Yönetici Davranışları (8 soru)
- Örgütsel Vatandaşlık (32 soru)
 - Nezaket (7 soru)
 - Özgecilik (6 soru)
 - Sivil Erdem (4 soru)

⁵⁸ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 2004, ss.230-44

D.W.Organ ve A.Lingl, "Personality, Satisfaction and OCB", *Journal of Social Psychology*,135(3,1995), ss.344

John. E.Barbuto ve diğerleri, "Testing the Underlying Motives of OCB: A Field Study of Aggricultural Co-Op Workers", 28th Annual National Agricultural Education Research Conference, December 12,2001, s.547

E. Kevin Kelloway ve diğerleri, "Self-Reported Counterproductive Behaviors and OCB: Seperate but Related Constructs", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.10, ½ (March-June 2002), ss.143-151

Coleman ve Boman, "Interrelation of the Cluster Analysis Solution", *Human Resource Management Review*, Vol.10, 2002, s.36

Bettencourt, Gwinner ve Meuter, "Service Oriented OCBs", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, 1 (2001), s.41

Baird K. Brightman ve John W. Moran, "Building Organizational Citizenship", *Management Decision*, Vol.37, 9 (1999), s.678

- Sportmenlik (7 soru)
- Vicdanlılık (8 soru)

Bu bölümde yer alan tüm sorular, kendi soru grubuna yönelik düşünce ve algıyı ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcı, okuduğu ifadeye katılma derecesini yani ifadenin kendi düşüncelerini yansıtırma derecesini işaretleyerek anketi cevaplamıştır. İfadelere karşılık cevap seçenekleri şunlardır:

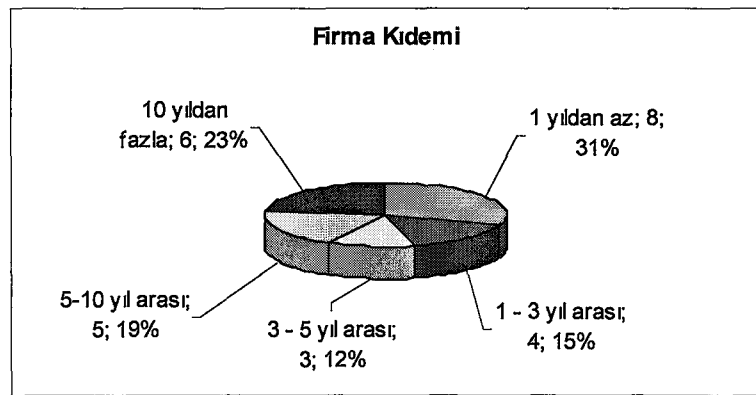
- Kesinlikle Katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle Katılmıyorum

Anket cevapları değerlendirilirken yukarıdaki cevaplara, 1 ile 5 arasında tam sayı değerler atanarak sonuca gidilmiştir. Olumlu olan ifadeler için “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğinin değeri “5” iken, olumsuz ifadeler için aynı seçeneğin değeri “1” olarak kabul edilmiştir.

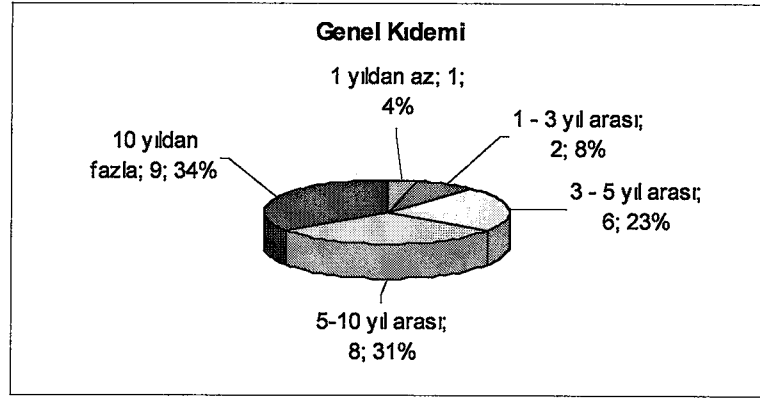
3.2 Bulgular

3.2.1 Demografik Bulgular

Anketimize katılan beyaz yakalı çalışanların demografik dağılımı aşağıdaki şekillerde özetlenebilir:



Şekil 3: Anket Katılımcılarının Firma Kıdemleri



Şekil 4: Anket Katılımcılarının Genel Kıdemleri

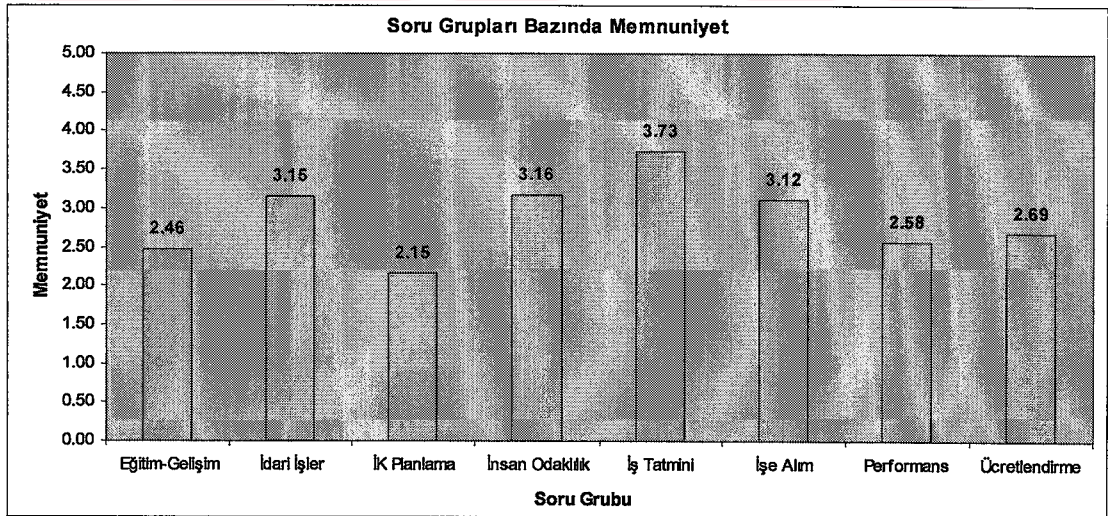
Görüldüğü üzere anket katılımcılarında en büyük grubu “1 yıldan az süredir Sismat’ta çalışanlar” oluşturmakla birlikte “1 yıldan uzun süredir Sismat’ta çalışanlar” sayısı 16 olup çoğunluğu oluşturmaktadır.

Genel kıdeme bakıldığında ise birisi dışındaki tüm katılımcıların “1 yıldan uzun süredir iş hayatında bulunduğu” görülmektedir.

Bu iki sonuç, katılımcı grubunun gerek Sismat’taki uygulamalar gerekse iş hayatı geneline yönelik sorular için uygun olabileceği sonucunu doğurmaktadır.

3.2.2 İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Anketimiz sonuçlarına göre İnsan Kaynakları uygulamalarına yönelik bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:



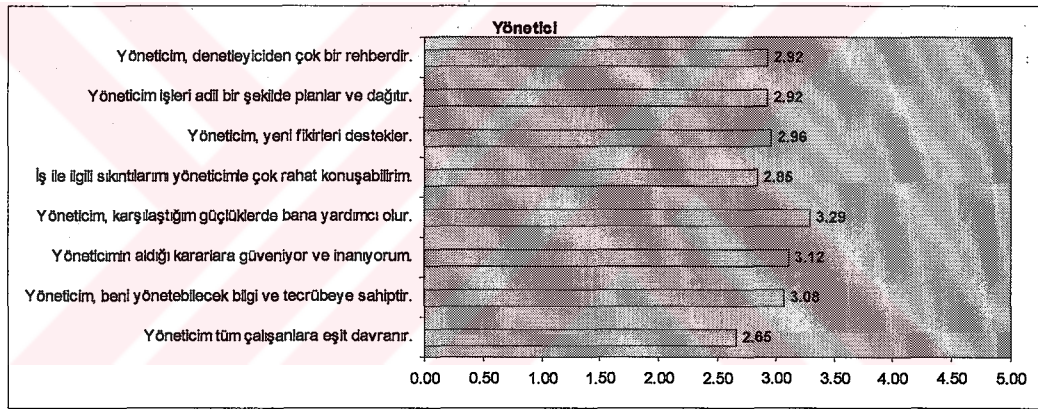
Şekil 5: Soru Grupları Bazında İnsan Kaynakları Uygulamaları Bulguları

İnsan Kaynakları uygulamalarına yönelik yapılan değerlendirmelere soru grupları bazında baktığımızda İş Tatmini konusunun en yüksek değeri aldığını görmekteyiz. Uygulamaların sonuçları gibi görünen bu konu, soru içeriklerine göre genel olarak çalışanların yaptıkları işleri sevdiğini ve işlerinin firma için önemli olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Değerlendirmede en düşük olarak değerlendirilen konu ise İnsan Kaynakları Planlaması olarak ortaya çıkmıştır.

3.2.3 Yönetici Davranışına Yönelik Bulgular

Yönetici davranışlarına yönelik olarak yapılan değerlendirmelerde genel değerlendirme puanı 2.97 olarak ortaya çıkmıştır. Yönetici davranışlarına yönelik sorular bazında değerlendirmeler ise aşağıdaki şekildedir:

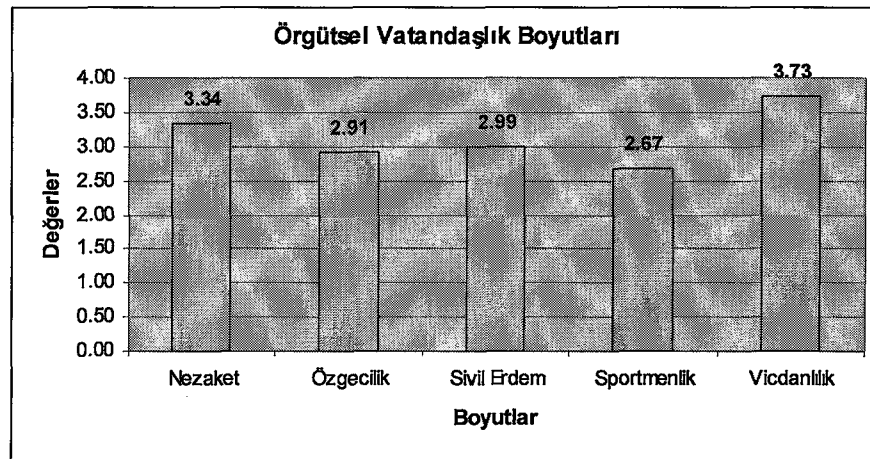


Şekil 6: Yönetici Davranışlarına Yönelik Bulgular

Yönetici davranışlarına yönelik değerlendirmelere bakıldığında, en yüksek değerlendirmenin, yöneticilerin karşılaşılan güçlüklerde yardım etmeleri konusunda yapıldığı görülmektedir. Eşit davranılma konusunda ise düşük değerlendirme yapıldığı göze çarpmaktadır.

3.2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na İlişkin Bulgular

ÖVD algısına ilişkin yapılan değerlendirmeler sonrasında, boyutlar bazında ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

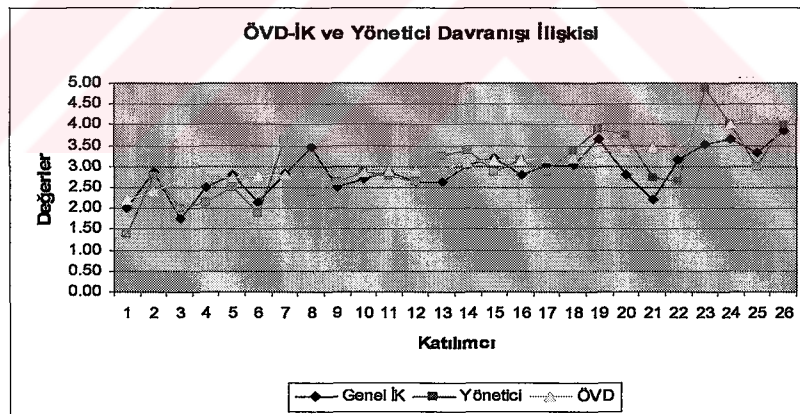


Şekil 7: ÖVD Boyutları Bazında Bulgular

Değerlendirme sonuçlarına bakıldığında ÖVD boyutları açısından en yüksek değerlendirmenin “vicdanlılık” boyutunda, en düşük değerlendirmenin ise “sportmenlik” boyutunda olduğu görülmektedir.

3.2.5 İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yönetici Davranışı'nın ÖVD'ne Etkilerine Yönelik Bulgular

En genel anlamda bakıldığında İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yönetici Davranışı ve ÖVD ilişkisini aşağıdaki şekilde görebiliriz:



Şekil 8: ÖVD, İK ve Yönetici Davranışı İlişkisi

Grafikten görüldüğü üzere, üç boyuttaki genel memnuniyet düzeyleri birbirlerine paralel olarak değişim göstermektedirler. Genel olarak İK Uygulamaları ve Yönetici Davranışları konusunda düşük değerlendirme yapmış olan katılımcılar, ÖVD konusunda da düşük değerlendirme yapmışlardır.

Söz konusu ilişkileri korelasyon analizi ile değerlendirecek olursak genel olarak İK uygulamaları değerlerini X, ÖVD değerlerini ise Y olarak ele alalım. Buna göre anket sonuçlarımız aşağıdaki tablodaki gibi olmaktadır:

Tablo 4: İK ve ÖVD Korelasyonunun Hesaplaması

Örnek No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	2,50	2,86	6,25	8,18	7,15
2	3,64	3,34	13,22	11,18	12,16
3	2,81	3,40	7,91	11,55	9,56
4	3,04	3,10	9,25	9,60	9,42
5	3,29	4,13	10,84	17,08	13,61
6	2,80	2,74	7,85	7,52	7,68
7	3,46	2,84	11,96	8,05	9,82
8	2,21	3,46	4,88	11,95	7,63
9	2,15	2,76	4,60	7,63	5,93
10	2,64	2,94	6,95	8,64	7,75
11	3,53	3,91	12,47	15,28	13,81
12	3,83	4,21	14,69	17,74	16,15
13	2,65	2,91	7,00	8,46	7,69
14	2,84	2,79	8,09	7,77	7,93
15	2,01	2,21	4,04	4,90	4,45
16	2,70	2,87	7,28	8,22	7,73
17	3,03	3,19	9,19	10,16	9,66
18	3,19	3,15	10,16	9,94	10,05
19	1,75	2,67	3,06	7,12	4,67
20	2,51	2,72	6,30	7,39	6,83
21	3,01	3,20	9,06	10,21	9,62
22	3,15	3,47	9,90	12,01	10,90
23	3,65	4,00	13,29	16,04	14,60
24	2,78	3,16	7,74	10,00	8,79
25	2,88	2,90	8,27	8,44	8,35
26	2,85	2,40	8,15	5,78	6,86
TOPLAM	74,89	81,34	222,39	260,85	238,80

Bu veriler ışığında $\mu_x=2,88$ ve $\mu_y = 3,13$ olarak hesaplanır. Korelasyon katsayısı ise: $R_1 = 0,68$ olarak bulunmaktadır. Bu katsayıdan hareketle, insan kaynakları uygulamaları ile ÖVD arasında oldukça güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yönetici davranışları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi de aynı şekilde korelasyon analizi ile değerlendirecek olursak Yönetici Davranışları değerlerini X, ÖVD değerlerini ise Y olarak ele alalım. Buna göre anket sonuçlarımız aşağıdaki tablodaki gibi olmaktadır:

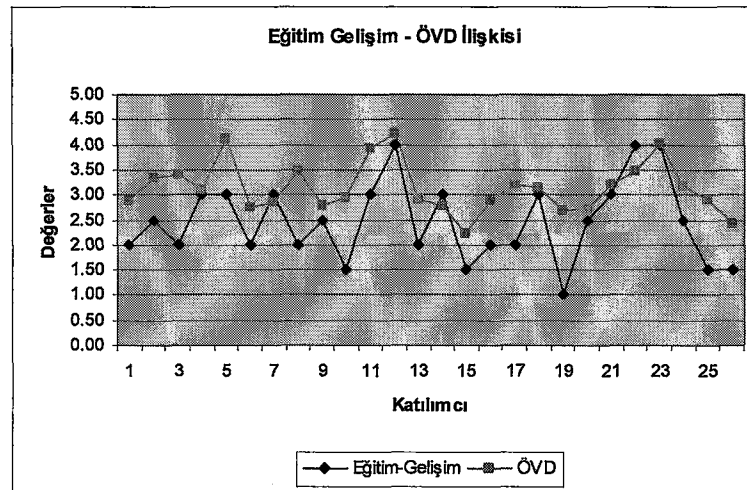
Tablo 4: Yönetici Davranışı ve ÖVD Korelasyonunun Hesaplaması

Örnek No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	2,63	2,86	6,89	8,18	7,51
2	3,88	3,34	15,02	11,18	12,96
3	3,75	3,40	14,06	11,55	12,75
4	3,38	3,10	11,39	9,60	10,45
5	3,00	4,13	9,00	17,08	12,40
6	2,50	2,74	6,25	7,52	6,85
7	2,38	2,84	5,64	8,05	6,74
8	2,71	3,46	7,37	11,95	9,38
9	1,88	2,76	3,52	7,63	5,18
10	3,25	2,94	10,56	8,64	9,55
11	4,88	3,91	23,77	15,28	19,06
12	4,00	4,21	16,00	17,74	16,85
13	2,63	2,91	6,89	8,46	7,63
14	3,63	2,79	13,14	7,77	10,11
15	1,38	2,21	1,89	4,90	3,04
16	2,88	2,87	8,27	8,22	8,24
17	2,88	3,19	8,27	10,16	9,17
18	2,88	3,15	8,27	9,94	9,06
19	2,00	2,67	4,00	7,12	5,34
20	2,13	2,72	4,52	7,39	5,78
21	3,38	3,20	11,39	10,21	10,78
22	2,63	3,47	6,89	12,01	9,10
23	4,00	4,00	16,00	16,04	16,02
24	3,14	3,16	9,88	10,00	9,94
25	2,75	2,90	7,56	8,44	7,99
26	2,75	2,40	7,56	5,78	6,61
TOPLAM	77,23	81,34	243,98	260,85	248,49

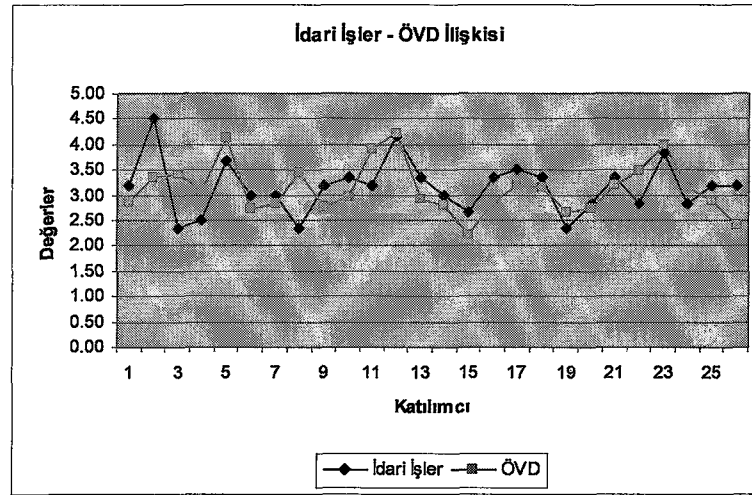
Bu veriler ışığında $\mu_x=2,97$ ve $\mu_y = 3,13$ olarak hesaplanır. Korelasyon katsayısı ise: $R_2 = 0,71$ olarak bulunmaktadır. Bu katsayıdan hareketle, yönetici davranışları ile de ÖVD arasında oldukça güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir ve hatta bu ilişkinin, insan kaynakları uygulamalarına göre daha güçlü olduğu belirtilebilir.

3.2.5.1 İnsan Kaynakları Uygulamalarının ÖVD Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular

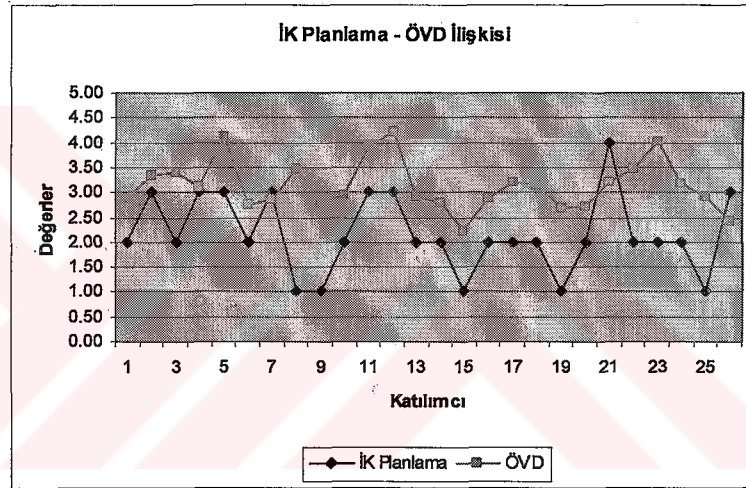
İnsan Kaynakları Uygulamalarının soru grubu bazında ÖVD üzerine yaptığı etkilere bakacak olursak aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz:



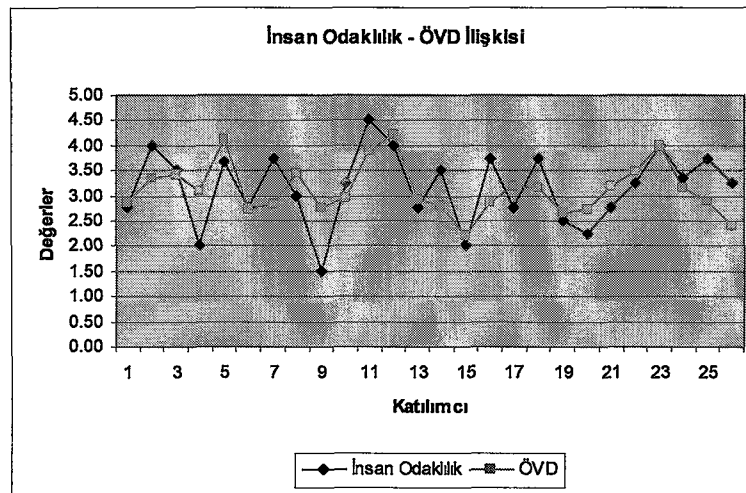
Şekil 9: Eğitim-Gelişim Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi



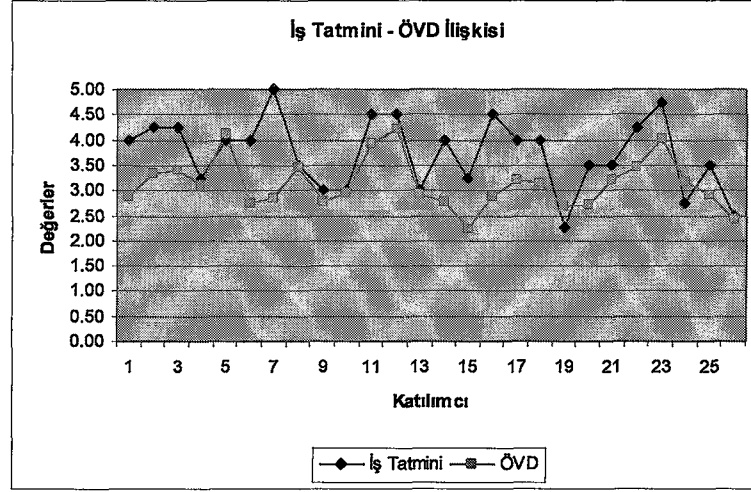
Şekil 10: İdari İşler Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi



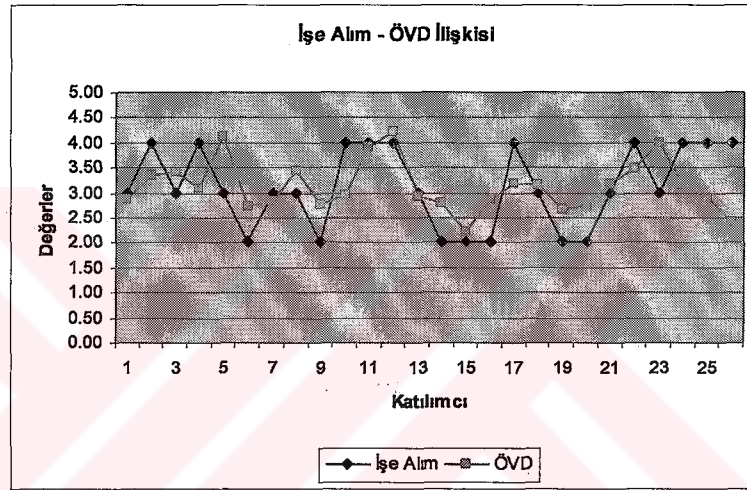
Şekil 11: İK Planlama Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi



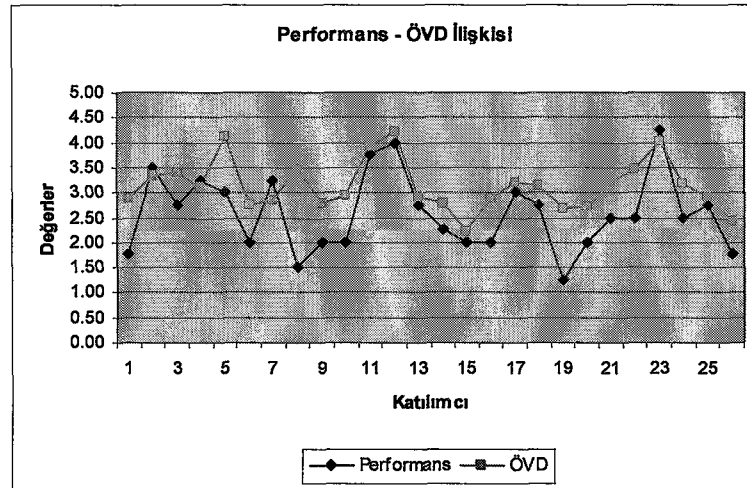
Şekil 12: İnsan Odaklılık İle ÖVD İlişkisi



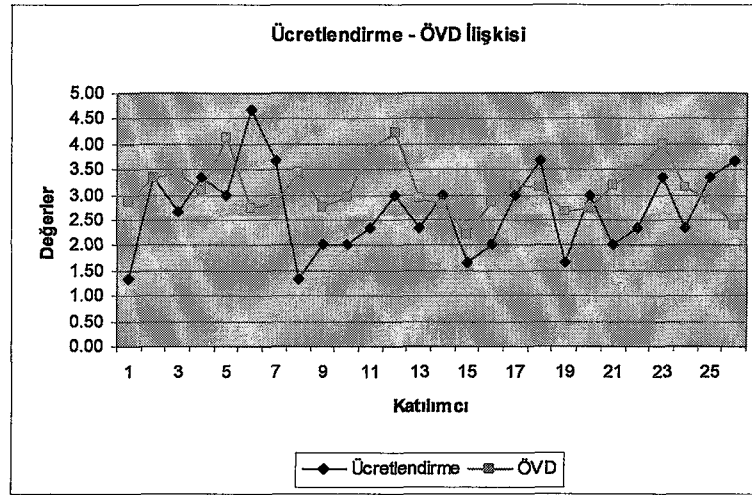
Şekil 13: İş Tatmini İle ÖVD İlişkisi



Şekil 14: İşe Alım Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi



Şekil 15: Performans Yönetimi Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi



Şekil 16: Ücret Yönetimi Uygulamaları İle ÖVD İlişkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları değerlendirmelerinin ÖVD değerlendirmeleri ile ilişkisine yönelik olarak korelasyon analizi yapıldığında aşağıdaki katsayıları elde edilir.

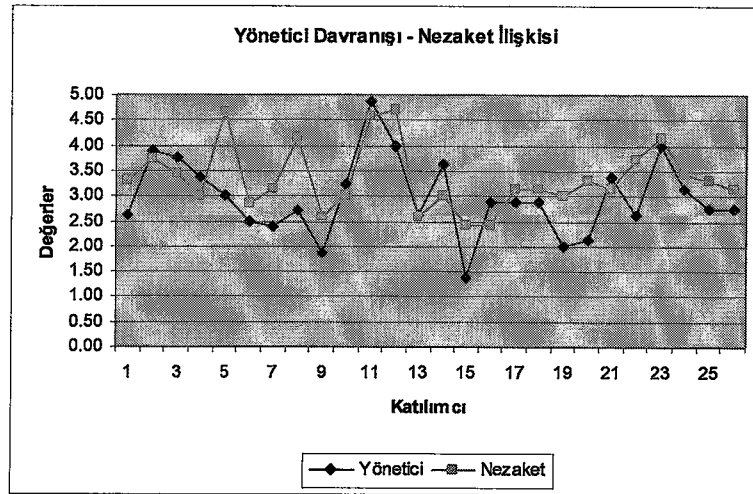
Tablo 5: İK Uygulamaları ile ÖVD İlişkisi

İK Uygulaması	ÖVD ile Korelasyon
Eğitim-Gelişim	0,68
İdari İşler	0,44
İK Planlama	0,38
İnsan Odaklılık	0,59
İş Tatmini	0,54
İşe Alım	0,43
Performans	0,71
Ücretlendirme	0,07

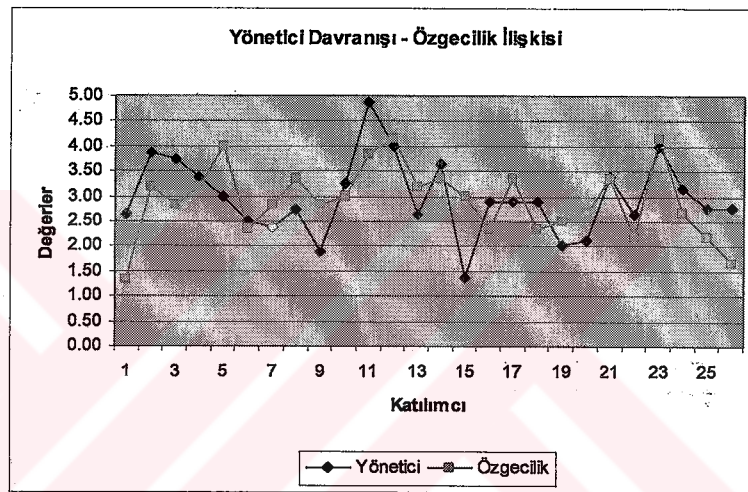
Gerek grafikler gerekse korelasyon katsayıları verilerine bakıldığında, ÖVD ile en güçlü ilişkiye sahip olan insan kaynakları uygulamalarının Performans Yönetimi ve Eğitim-Gelişim olduğu görülmektedir. En zayıf ilişki ise Ücret Yönetimi açısından görülmektedir.

3.2.5.2 Yönetici Davranışlarının ÖVD Boyutları Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular

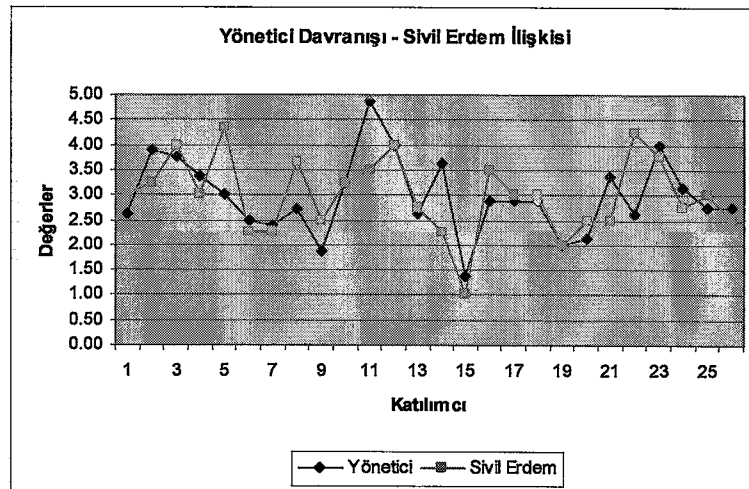
Yönetici davranışlarının ÖVD boyutları üzerine etkilerine ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:



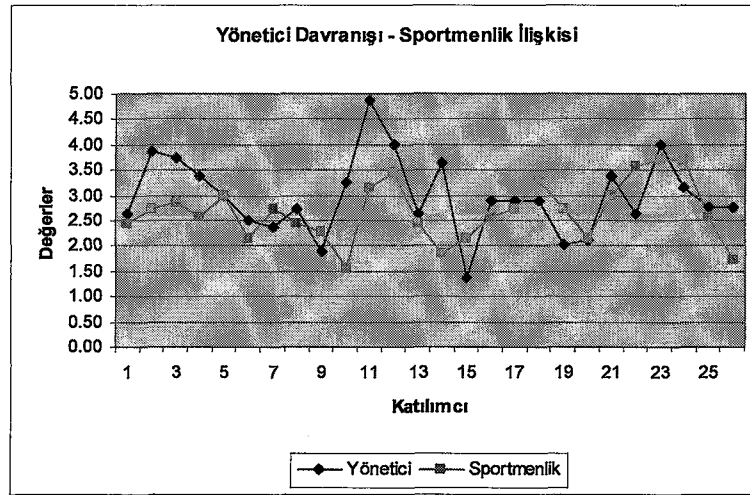
Şekil 17: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Nezaket Boyutu İlişkisi



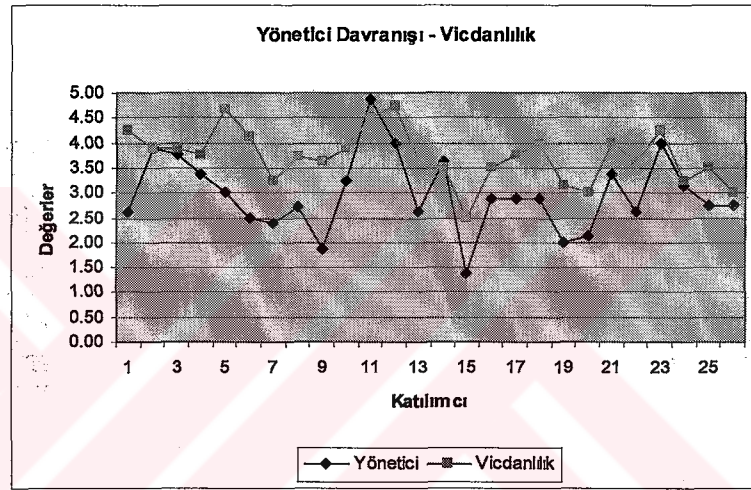
Şekil 18: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Özgeçmiş Boyutu İlişkisi



Şekil 19: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Sivil Erdem Boyutu İlişkisi



Şekil 20: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Sportmenlik Boyutu İlişkisi



Şekil 21: Yönetici Davranışı İle ÖVD-Vicdanlılık Boyutu İlişkisi

Yönetici Davranışları değerlendirmelerinin ÖVD boyutları değerlendirmeleri ile ilişkisine yönelik olarak korelasyon analizi yapıldığında aşağıdaki katsayıları elde edilir.

Tablo 6: Yönetici Davranışları ile ÖVD Boyutları İlişkisi

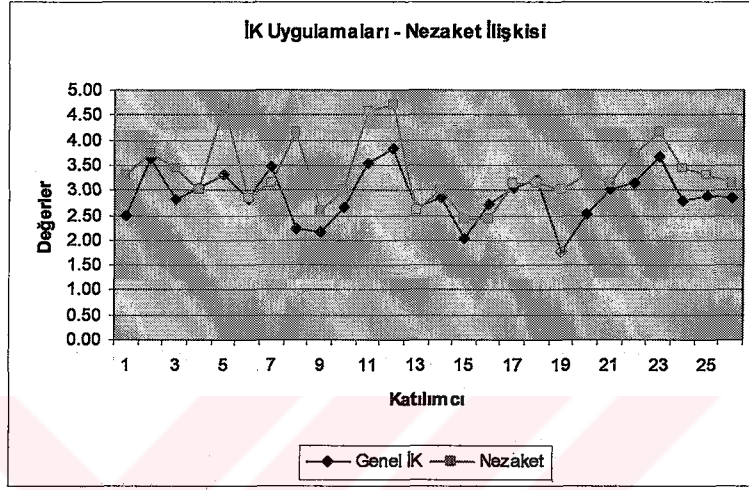
ÖVD Boyutları	Yönetici Davranışları
Nezaket	0,62
Özgeçilik	0,52
Sivil Erdem	0,59
Sportmenlik	0,40
Vicdanlılık	0,67

Gerek grafikler gerekse korelasyon katsayıları verilerine bakıldığında, ÖVD boyutlarının değerlendirmelerinin farklı derecelerde de olsa yönetici davranışı değerlendirmeleri ile paralellik göstermekte olduğu ortaya çıkmaktadır. Yönetici

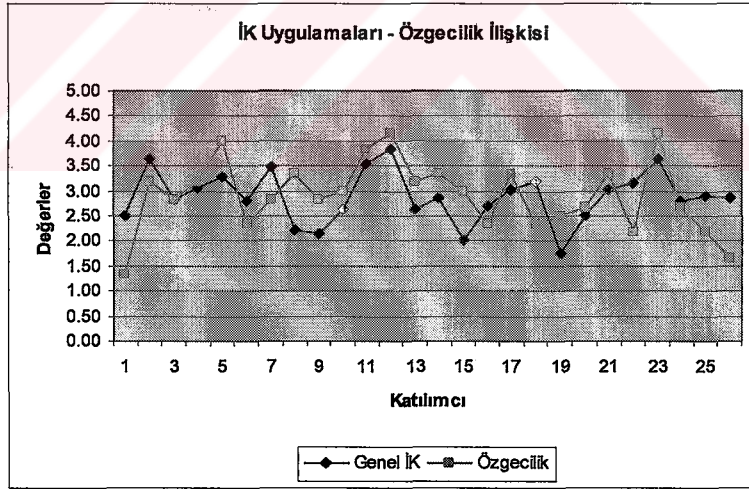
davranışları, tüm boyutlarla doğru ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. En güçlü ilişkinin ise vicdanlılık boyutu ile olduğu görülmektedir.

3.2.5.3 İnsan Kaynakları Uygulamalarının ÖVD Boyutları Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular

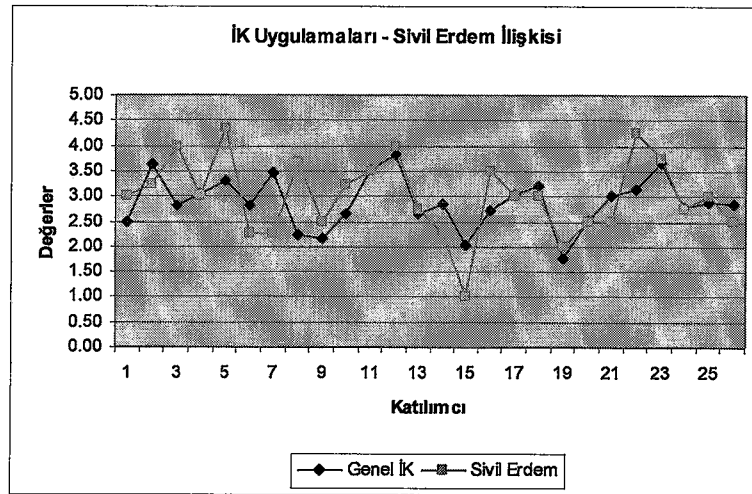
İnsan Kaynakları uygulamalarının genel değerlendirme sonuçlarının ÖVD boyutları üzerine etkilerine ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:



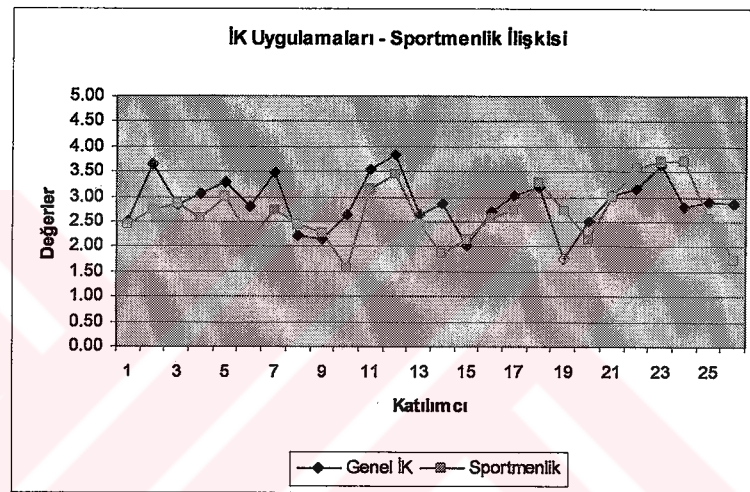
Şekil 22: İK Uygulamaları İle ÖVD-Nezaket Boyutu İlişkisi



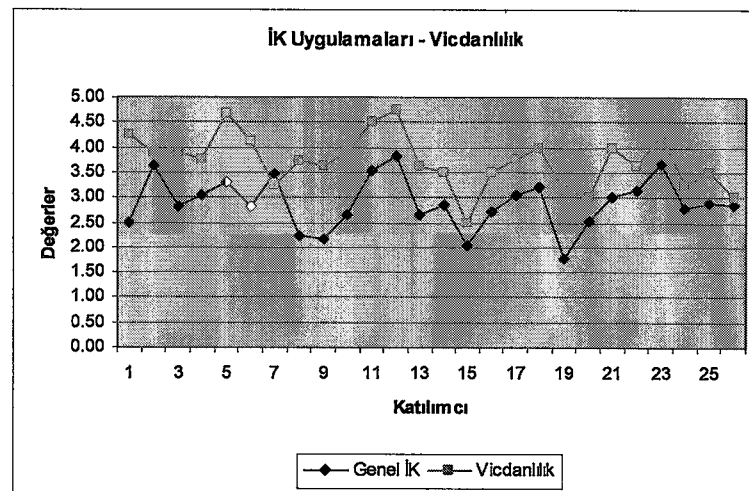
Şekil 23: İK Uygulamaları İle ÖVD-Özgeçlilik Boyutu İlişkisi



Şekil 24: İK Uygulamaları İle ÖVD-Sivil Erdem Boyutu İlişkisi



Şekil 25: İK Uygulamaları İle ÖVD-Sportmenlik Boyutu İlişkisi



Şekil 25: İK Uygulamaları İle ÖVD-Vicdanlılık Boyutu İlişkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları değerlendirmelerinin ÖVD boyutları değerlendirmeleri ile ilişkisine yönelik olarak korelasyon analizi yapıldığında

aşağıdaki katsayıları elde edilir.

Tablo 7: İK Uygulamaları ile ÖVD Boyutları İlişkisi

ÖVD Boyutları	İK Uygulamaları
Nezaket	0,61
Özgeçilik	0,45
Sivil Erdem	0,54
Sportmenlik	0,53
Vicdanlılık	0,61

Gerek grafikler gerekse korelasyon katsayıları verilerine bakıldığında, İnsan Kaynakları Uygulamaları değerlendirmelerinin, ÖVD tüm boyutları ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

3.3 Değerlendirme

Büyük çoğunluğu bir yıldan uzun süredir çalışma hayatında ve Sismat A.Ş.'de bulunan 26 katılımcının yanıtladığı anketler değerlendirildiğinde, her ne kadar tek bir şirket ve sınırlı sayıda kişi ile yapılmış olsa da, İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Yönetici Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Şekil 8'de yer alan grafik, bu ilişkiyi açıkça ortaya koymaktadır. Birkaç istisna dışında İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yönetici Davranışlarına yönelik değerlendirmeler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değerlendirmeleri ile aynı yükselme trendine ve yüksek korelasyon katsayısına sahiptirler.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının değerlendirmelerine fonksiyon bazında bakıldığında ise tüm fonksiyonların değerlerinin ÖVD değerlendirmeleri ile genel bir uyum içerisinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Günlük hayata yansımaları daha çabuk olan "idari işler" ve genel memnuniyeti gösteren "iş tatmini" soru gruplarının değerlerinin ÖVD değerleri ile daha yakın olarak ortaya çıktığı da gözlemlenebilmektedir. Ücretlendirme fonksiyonunun korelasyon katsayısının düşük olması ise, sadece olmadığı zaman olumsuz etki yaparken olduğu zaman etki yapmayan "hijyen faktör" olarak değerlendirilmesi olarak açıklanabilir. Bu durum, yapılan zorunlu ve tanımlı görevlerin karşılığı olarak görülen ücretin gönüllü davranışlar üzerinde etkili olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yönetici Davranışlarının, ÖVD boyutları ile ilişkisine baktığımızda hemen hemen tüm boyutlar için aynı derecede etkileşim ve uyum olduğunu görmekteyiz. Buradan da yönetici davranışlarının, ÖVD tüm boyutları üzerinde etkin olduğunu görebiliriz.

Yönetici Davranışları'nın en güçlü ilişkisinin ise vicdanlılık boyutu ile olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar, yöneticilerinin davranışlarından mutlu olurlarsa, denetlenmedikleri zamanda bile gönüllü davranışları göstermeye o kadar istekli olacaklardır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın genel değerlendirmeleri ile ÖVD boyutlarının ilişkisine baktığımızda da yine aynı şekilde tüm boyutlarla bir uyum ve etkileşim olduğu ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, maddi olanaklar ile her türlü teknoloji ve altyapı ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Ancak farklılık yaratacak olan kaynak insandır ve bu nedenle İKY, günümüzde yükselen bir değerdir. İKY uygulamalarında başarıya ulaşılabilmesi için ise uygun altyapının ve kültürün oluşturulması, teorik bilgilerin iyice öğrenilmesi, içinde bulunulan sektör ve ülke koşullarının etkileri de dikkate alınarak bir politika belirlenmesi ve uygulamaların da profesyonel İKY çalışanları ile yapılması büyük önem taşımaktadır.

Kağıt üzerinde tanımlı olup görevlerin birer parçası olan davranışları çalışanlar zaten göstermek zorundadırlar zira aksi durumda işten çıkartmaya kadar varan yaptırımlarla karşılaşabilmektedirler. Tüm firmalar da benzer görev tanımları ve davranışları yazılı hale getirebilirler ve buradaki farkı da kapatabilirler.

Bu durumda fark yaratacak olan noktanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışları olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında bahsedilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı katkıları, işletmeler için yadsınamaz derecede önemlidirler. Ancak ÖVD da, “bu davranışları gösterme kararı ve talimatı” ile bir anda ortaya çıkabilecek davranışlar değildir. Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı üzere gerek İnsan Kaynakları Uygulamalarının çalışanların beklentileri ile uyuşması gerekse Yönetici Davranışları, ÖVD üzerinde doğrudan etkilidir. O nedenle, ÖVD gösterilmesi isteniyor ise; söz konusu iki boyut açısından belirli standartlara ulaşmak bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- Altunışık, Remzi ve diğerleri. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Üçüncü Baskı. Sakarya:Sakarya Kitabevi, 2004.
- Arat, Melih. “İnsanı Unutabilen İnsan Kaynakları : Enformasyona, Yaratıcılığa ve Yeteneklere Aşırı Odaklanma Niçin İnsanı Unutturuyor?”, *İş Yaşamı Dergisi*. Sayı:1 (2002).
- Barbuto John. E ve diğerleri. “Testing the Underlying Motives of OCB: A Field Study of Aggricultural Co-Op Workers. *28th Annual National Agricultural Education Research Conference*, December 12,2001.
- Bettencourt, Gwinner ve Meuter, “Service Oriented OCBs”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, 1 (2001), ss.21-41.
- Bienstock, Carol C. ve diğerleri, “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality”. *The Journal of Services Marketing*. Vol.17, No.4(2003), ss.357-378.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dördüncü Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Bohlander, George ve Scott Snell. *Managing Human Resources*. Thomson South Western, 2004.
- Brightman Baird K. ve John W.Moran. “Building Organizational Citizenship”. *Management Decision*. Vol.37, 9 (1999).
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavucubaşı. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Siyasal Kitabevi, 2001.
- Coleman ve Boman, “Interpretation of the Cluster Analysis Solution”. *Human Resource Management Review*.Vol.10, 2002.
- Çetin, Canan. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişmesi*. İstanbul:Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1999.
- Çetin, Münevver Ölçüm. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara:Nobel Basımevi, 2004.
- Dessler, Gary, (2000), *Human Resource Management*, Sekizinci Baskı, Prentice Hall, NewJersey.
- Diefendorff, Michael M. ve diğerleri. “Examining The Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting OCB and Job Performance”. *Journal of Organizational Behavior*. Vol:23. Feb.2002, ss.93-108.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. Küre Ajans, 1991.
- Ertürk, Mümin. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul:Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 2000.

- Feather, N.T. ve Katrin A.Rauter. "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Rules", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2002, ss.81-94.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.baskı. İstanbul:Alfa Yayınları, 2001.
- Hesapçioğlu, Muhsin. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*. İstanbul:Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1994.
- Kaleli, Özlem. "İK Katma Değeri : Yeniden". *İş Yaşamı Dergisi*. Say:6, 2002.
- Kelloway E. Kevin ve diğerleri. "Self-Reported Counterproductive Behaviors and OCB: Separate but Related Constructs". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol.10, ½ (March-June 2002). ss.143-151.
- Kossen, Stan. *The Human Side Of Organizations*. Altıncı Baskı. NewYork:Harper Collins College Publishers, 1994.
- Lambert, Susan J. "Added Benefits: The Link Between Work-life Benefits and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*. Mississippi State. Oct 2000.
- Lawyer, Edward E. "İnsan Sermayesi", *Executive Excellence Dergisi*, Nisan 2002, Sayfa 16
- Lievens, Flip ve Frederik Anseel. "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an OCB Measure Across Samples in a Dutch-speaking Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2002, ss.299-306.
- Mathis, Robert L ve John H. Jackson. *Human Resource Management*. Sekizinci Baskı. ABD:West Publishing Company, 1997.
- Mathis, Robert L ve John H. Jackson. *Human Resource Management Essential Perspectives*. Kanada:South-Western College Publishing, 1999.
- Mejia, Luis R.Gomez., David B.Balkin ve Robert L.Cardly. *Managing Human Resources*. 4.baskı. New Jersey:Pearson Prentice Hall, 2004.
- Meyer, John C. "Organizational Discourse and Citizenship:A Special Issue Introduction". *The Southern Communication Journal*. Vol.69. Spring 2004, ss.183-187.
- Newbold, Paul., *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*. 4.baskı. çev.Ümit Şenesen. İstanbul:Literatür Yayınları, 2000.
- Organ, D.W., Lingl, A. "Personality, Satisfaction and OCB". *Journal of Social Psychology*, 135 (3,1995), ss.339-350.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa:Ezgi Kitabevi, 2000.

- Stamper, Christina L ve Linn Van Dyne. "Organizational Citizenship:A Comparison Between Part-Time and Full-Time Service Employees". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.Vol.44. February 2003, ss.33-42.
- Storey, John. *Human Resource Management*. İkinci Baskı. Londra:Thomson Learning, 2001.
- Tahiroğlu, Figen. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul:Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, 2002.
- Tanyaş, Mehmet. *Endüstri Mühendisliğine Giriş*. İstanbul:İrfan Yayıncılık, 1995.
- Telman, Nursel ve Pınar Ünsal. *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul:Epsilon Yayıncılık, 2004.
- Ulrich, Dave. *Human Resource Champions*. Boston:Harward Business School Press, 1997.
- Ulrich, David. "İnsan Kaynakları Departmanının Rolü". *Executive Excellence Dergisi*, Mayıs 2002, Sayfa 24.
- Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Gazi Kitabevi,2000.
- Walker, James W. *Human Resource Strategy*. Singapur:Mc-Graw Hill International Editions, 1992.
- Warner, Carolyn. "İnsan Kaynağı ve Beceriler". *Executive Excellence Dergisi*, Şubat 2002, sayfa 3.

EKLER

EK-1 : Çalışanlara Uygulanan Anket

Sayın katılımcımız,

Eteki anket, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile işletmede uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere hazırlanmıştır.

Katılımınız için teşekkür ederiz...

Demografik Bilgiler

Bu bölümde yer alan soruları, ilgili kutucuğa " X " işareti koyarak yanıt veriniz.

1 - Şu anda çalıştığınız firmadaki kıdeminiz?	
1 yıldan az	
1 - 3 yıl arası	
3 - 5 yıl arası	
5-10 yıl arası	
10 yıldan fazla	

2 - Şimdiye kadar olan toplam iş deneyiminiz?	
1 yıldan az	
1 - 3 yıl arası	
3 - 5 yıl arası	
5-10 yıl arası	
10 yıldan fazla	

İnsan Kaynakları ve Örgütsel Vatandaşlık

Bu bölümde yer alan soruları, belirtilen ifadeye ne kadar katılıp katılmadığınızı kutucuklara " X " işareti koyarak belirtmek suretiyle yanıtlayınız

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
3 Firmamızda adil bir insan kaynakları planlama sistemi mevcuttur.					
4 Firmamızda, işe alım sistemleri ve kriterleri belirlidir.					
5 Kariyer planım mevcuttur ve nettir.					
6 Çok büyük bir hata yapmadıkça işten çıkartılacağımı düşünmüyorum.					
7 Firmamızda ücretler tatmin edicidir.					
8 Dinlenme saatlerimiz ve tatillerimiz yeterli seviyededir.					
9 Firmamızdaki kural ve uygulamalar, insan odaklıdır.					
10 Yaptığım iş, firmamız için çok önemlidir.					
11 Firmamızda kendimi, takımın bir parçası olarak görüyorum.					
12 Alınan tüm kararlarda firma sahiplerine güveniyor ve inanıyorum.					
13 Yöneticim tüm çalışanlara eşit davranır.					
14 Yöneticim, beni yönetebilecek bilgi ve tecrübeye sahiptir.					
15 Çalışma saatlerimiz kabul edilebilir seviyededir.					
16 Firmamızda her anlamda eşitlik vardır.					
17 Yöneticimin aldığı kararlara güveniyor ve inanıyorum.					
18 Yöneticim, karşılaştığım güçlüklerde bana yardımcı olur.					
19 Fiziksel çalışma şartlarımız yeteri derecede iyidir.					
20 Her çalışan performansına göre adil şekilde değerlendirilir.					
21 Eğitimim ve gelişimim için yeterli kadar kaynak ayrılmaktadır.					
22 Firmamızda ücretlendirme sistemi adildir.					
23 Firma içerisinde kişisel hedeflerim açık ve belirgindir.					
24 Yemek sosyal haklarımız tatmin edici seviyededir.					
25 Sağlık sosyal haklarımız tatmin edici seviyededir.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
26	Ulaşım sosyal haklarımızı tatmin edici seviyededir.					
27	Performansım düşük olduğu zaman yeterli geri bildirim verilir.					
28	Yapmış olduğum işe ve sorumluluklarıma göre yeterli maaş alıyorum.					
29	İş ile ilgili sıkıntılarıma yöneticimle çok rahat konuşabilirim.					
30	Yöneticim, yeni fikirleri destekler.					
31	Tüm faktörleri göz önüne aldığım anda, firmamda çalışmaktan memnunum					
32	Yöneticim işleri adil bir şekilde planlar ve dağıtır.					
33	Performansım yüksek olduğu zaman yeterli takdir ve ödüllendirme vardır.					
34	Yaptığım işi seviyorum					
35	Yöneticim, denetleyiciden çok bir rehberdir.					
36	Bilgi verilmese de işe gelmeyen çalışanların işleri hemen üstlenilir.					
37	Çalışanlar, iş ile ilgili problemleri olanlara yardıma isteklidir.					
38	Çalışanlar, diğerlerinin verimliliklerini arttırmasına yardım ederler.					
39	Tüm çalışanlar, temiz ve düzenli çalışma ortamı yaratırlar.					
40	İşe devamlılık, ortalamanın üzerindedir.					
41	Çalışanlar kendi problem ve sorunlarına odaklanırlar.					
42	Firma hakkındaki duyuru, doküman, broşür vb pek okunmaz.					
43	Çalışanlar, diğerlerinin haklarına saygılıdır.					
44	Maaşı hak etmek için yeteri kadar çalışılır.					
45	Ekstra dinlenme molası alınmaz.					
46	Çalışanlar, ufak olumsuz konularla ilgili günlerce konuşurlar.					
47	Çalışanlar, iş yapış şekillerinin diğerlerinin işleri üzerindeki etkilerini dikkate alır.					
48	Önemli bir karar alınacağı zaman, ilgili kişiler bilgilendirilir.					
49	Firmadaki uygulamaların daha iyi olabilmesi için herkes fikir üretir.					
50	Tüm çalışanlar, firmadaki güncel gelişmeleri takip eder.					
51	Daha yoğun iş temposuna sahip olan çalışanlara, istenirse de yardım edilir.					
52	İşe yeni başlayan çalışanlara işleri dışında da yardım edilir.					
53	Çalışanlar, işlerine yardım amacıyla diğerleri ile malzemelerini paylaşırlar.					
54	Çalışanlar, izlenmeler dahi firma ve bölüm kurallarına uygun hareket ederler.					
55	Tüm çalışanlar, firmanın imajı ile ilgili konularda duyarlı davranırlar.					
56	İşe zamanında gelinir.					
57	İşler zamanında tamamlanır.					
58	Çalışanlar, pozitif konular yerine negatif gelişmelere odaklanırlar.					
59	Çalışanlar, firmanın hatalı uygulamalarına dikkat çekerler.					
60	Çalışanlar, uygulanan kuralları eleştirirler.					
61	Yönetimin yeni uygulamaları eleştirilir.					
62	Kimse, kendi hak ve önceliklerini kötüye kullanmaz.					
63	İşe gelemeyeceği zaman, yeteri kadar önceden haber verir.					
64	Çalışanlar, diğerlerine problem olacak davranışlardan kaçınırlar.					
65	Çalışanlar, davranışlarının diğerleri üzerindeki etkilerini iyice düşünür.					
66	Tüm çalışanlar, zorunlu tutulmasa da önemli görülen toplantılara katılır.					
67	İstenilmeyen ama firma imajına katkıda bulunacak aktivitelere katılır.					

EK-2 : Anket Sorularının Dağılımı

Soru Numarası	Soru	Soru Grubu	Soru Alt Grubu	Pozitif-Negatif
5	Kariyer planım mevcuttur ve nettir.	İnsan Kaynakları	Eğitim-Gelişim	P
21	Eğitimim ve gelişimim için yeterli kadar kaynak ayrılmaktadır.	İnsan Kaynakları	Eğitim-Gelişim	P
8	Dinlenme saatlerimiz ve tatillerimiz yeterli seviyededir.	İnsan Kaynakları	İdari İşler	P
15	Çalışma saatlerimiz kabul edilebilir seviyededir.	İnsan Kaynakları	İdari İşler	P
19	Fiziksel çalışma şartlarımız yeterli derecede iyidir.	İnsan Kaynakları	İdari İşler	P
24	Yemek sosyal haklarımız tatmin edici seviyededir.	İnsan Kaynakları	İdari İşler	P
25	Sağlık sosyal haklarımız tatmin edici seviyededir.	İnsan Kaynakları	İdari İşler	P
26	Ulaşım sosyal haklarımız tatmin edici seviyededir.	İnsan Kaynakları	İdari İşler	P
3	Firmamızda adil bir insan kaynakları planlama sistemi mevcuttur.	İnsan Kaynakları	İK Planlama	P
6	Çok büyük bir hata yapmadıkça işten çıkarılacağımı düşünmüyorum.	İnsan Kaynakları	İnsan Odaklılık	P
9	Firmamızdaki kural ve uygulamalar, insan odaklıdır.	İnsan Kaynakları	İnsan Odaklılık	P
11	Firmamızda kendimi, takımın bir parçası olarak görüyorum.	İnsan Kaynakları	İnsan Odaklılık	P
16	Firmamızda her anlamda eşitlik vardır.	İnsan Kaynakları	İnsan Odaklılık	P
10	Yaptığım iş, firmamız için çok önemlidir.	İnsan Kaynakları	İş Tatmini	P
12	Alınan tüm kararlarda firma sahiplerine güveniyor ve inanıyorum.	İnsan Kaynakları	İş Tatmini	P
31	Tüm faktörleri göz önüne alduğumda, firmamda çalışmaktan memnunum	İnsan Kaynakları	İş Tatmini	P
34	Yaptığım işi seviyorum	İnsan Kaynakları	İş Tatmini	P
4	Firmamızda, işe alım sistemleri ve kriterleri belirlidir.	İnsan Kaynakları	İşe Alım	P
20	Her çalışan performansına göre adil şekilde değerlendirilir.	İnsan Kaynakları	Performans	P
23	Firma içerisinde kişisel hedeflerim açık ve belirgindir.	İnsan Kaynakları	Performans	P
27	Performansım düşük olduğu zaman yeterli geri bildirim verilir.	İnsan Kaynakları	Performans	P
33	Performansım yüksek olduğu zaman yeterli takdir ve ödüllendirme vardır.	İnsan Kaynakları	Performans	P
7	Firmamızda ücretler tatmin edicidir.	İnsan Kaynakları	Ücretlendirme	P
22	Firmamızda ücretlendirme sistemi adildir.	İnsan Kaynakları	Ücretlendirme	P
28	Yapmış olduğum işe ve sorumluluklarıma göre yeterli maaş alıyorum.	İnsan Kaynakları	Ücretlendirme	P
13	Yöneticim tüm çalışanlara eşit davranır.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
14	Yöneticim, beni yönetebilecek bilgi ve tecrübeye sahiptir.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
17	Yöneticimin aldığı kararlara güveniyor ve inanıyorum.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
18	Yöneticim, karşılaştığım güçlüklerde bana yardımcı olur.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
29	İş ile ilgili sıkıntıları yöneticimle çok rahat konuşabilirim.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
30	Yöneticim, yeni fikirleri destekler.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
32	Yöneticim işleri adil bir şekilde planlar ve dağıtır.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P
35	Yöneticim, denetleyiciden çok bir rehberdir.	Yönetici Davranışı	Yönetici	P

Soru Numarası	Soru	Soru Grubu	Soru Alt Grubu	Pozitif/Negatif
43	Çalışanlar, diğerlerinin haklarına saygılıdır.	ÖVD	Nezaket	P
47	Çalışanlar, iş yapış şekillerinin diğerlerinin işleri üzerindeki etkilerini dikkate alır.	ÖVD	Nezaket	P
48	Önemli bir karar alınacağı zaman, ilgili kişiler bilgilendirilir.	ÖVD	Nezaket	P
62	Kimse, kendi hak ve önceliklerini kötüye kullanmaz.	ÖVD	Nezaket	P
63	İşe gelemeyeceği zaman, yeteri kadar önceden haber verir.	ÖVD	Nezaket	P
64	Çalışanlar, diğerlerine problem olacak davranışlardan kaçınır.	ÖVD	Nezaket	P
65	Çalışanlar, davranışlarının diğerleri üzerindeki etkilerini iyice düşünür.	ÖVD	Nezaket	P
36	Bilgi verilirse de işe gelmeyen çalışanların işleri hemen üstlenilir.	ÖVD	Özgeçlilik	P
37	Çalışanlar, iş ile ilgili problemleri olanlara yardıma isteklidir.	ÖVD	Özgeçlilik	P
38	Çalışanlar, diğerlerinin verimliliklerini arttırmasına yardım ederler.	ÖVD	Özgeçlilik	P
51	Daha yoğun iş temposuna sahip olan çalışanlara, istenirse de yardım edilir.	ÖVD	Özgeçlilik	P
52	İşe yeni başlayan çalışanlara işleri dışında da yardım edilir.	ÖVD	Özgeçlilik	P
53	Çalışanlar, işlerine yardım amacıyla diğerleri ile malzemelerini paylaşırlar.	ÖVD	Özgeçlilik	P
49	Firmadaki uygulamaların daha iyi olabilmesi için herkes fikir üretir.	ÖVD	Sivil Erdem	P
50	Tüm çalışanlar, firmadaki güncel gelişmeleri takip eder.	ÖVD	Sivil Erdem	P
66	Tüm çalışanlar, zorunlu tutulmasa da önemli görülen toplantılara katılır.	ÖVD	Sivil Erdem	P
67	İstenilmeyen ama firma imajına katkıda bulunacak aktivitelere katılırlar.	ÖVD	Sivil Erdem	P
41	Çalışanlar kendi problem ve sorunlarına odaklanırlar.	ÖVD	Sportmenlik	N
42	Firma hakkındaki duyuru, doküman, broşür vb pek okunmaz.	ÖVD	Sportmenlik	N
46	Çalışanlar, ufak olumsuz konularla ilgili günlerce konuşurlar.	ÖVD	Sportmenlik	N
58	Çalışanlar, pozitif konular yerine negatif gelişmelere odaklanırlar.	ÖVD	Sportmenlik	N
59	Çalışanlar, firmanın hatalı uygulamalarına dikkat çekerler.	ÖVD	Sportmenlik	N
60	Çalışanlar, uygulanan kuralları eleştirirler.	ÖVD	Sportmenlik	N
61	Yönetimin yeni uygulamaları eleştirilir.	ÖVD	Sportmenlik	N
39	Tüm çalışanlar, temiz ve düzenli çalışma ortamı yaratırlar.	ÖVD	Vicdanilik	P
40	İşe devamlılık, ortalamanın üzerindedir.	ÖVD	Vicdanilik	P
44	Maaşı hak etmek için yeteri kadar çalışılır.	ÖVD	Vicdanilik	P
45	Ekstra dinlenme molası alınmaz.	ÖVD	Vicdanilik	P
54	Çalışanlar, izlenmeseler dahi firma ve bölüm kurallarına uygun hareket ederler.	ÖVD	Vicdanilik	P
55	Tüm çalışanlar, firmanın imajı ile ilgili konularda duyarlı davranırlar.	ÖVD	Vicdanilik	P
56	İşe zamanında gelinir.	ÖVD	Vicdanilik	P
57	İşler zamanında tamamlanır.	ÖVD	Vicdanilik	P