

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS

Tezi Hazırlayan: **Tanem GÜLERER**
125100133

Tez Danışmanı: **YARD. DOÇ. DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN**

İSTANBUL, 2017



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS

Tezi Hazırlayan: **Tanem GÜLERER**
125100133

Tez Danışmanı: **YARD. DOÇ. DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN**

İSTANBUL, 2017

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

30/05/2017

Enstitümüz İşletme Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden ***125100133*** numaralı ***Tanem GÜLERER*** *"İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"*nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği ***"ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ"*** konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun ***10.05.2017*** tarih ve ***2017/09*** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 39. maddesi gereğince (65) dakika süre ile savunmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~***oyçokluğu/oybirliği***~~ ile ***Kabul/~~Red~~ veya ~~Düzeltme~~*** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEZER CİHAN GÜNAYDIN

ÜYE
DOÇ.DR. EVREN AYRANCI

ÜYE
YRD.DOÇ.DR.ATAMER VAROL

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tanem GÜLERER

25/05/2017



ÖZET

ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Tanem GÜLERER

Yüksek Lisans Tezi; İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yard. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN
Ocak 2017-124 sayfa

Bu çalışma, oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Günümüzde çoğu işletme nitelikli personellerini ellerinde tutmakta zorlanmaktadır. İşe yeni alınan personelin işyerlerinde geçirdikleri ilk zamanları mesleki açıdan oldukça zorlayıcı olmaktadır. Bu nedenle şirketler oryantasyon eğitimine önem vermek zorundadırlar. Bu araştırma, oryantasyon eğitimi alan personelin örgütsel bağlılığı artırdığını ve işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediğini göstermekte olup, oryantasyon eğitimi almayan personele göre ise daha hızlı bir süreç gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Bu araştırmanın teorik bölümünde oryantasyon eğitiminin tanımı, planlanması ve önemi, işletme ve çalışan için önemi, örgütsel bağlılığın tanımı, işletmeler açısından etkileri, işten ayrılma niyetinin oluşumları ve etkileri ile oryantasyon eğitiminin, örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetine olan etkisi üzerinde durulmuştur.

Uygulama bölümünde ise bir konaklama işletmesinde uygulanan oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, eğitim almış personele uygulanan anketle belirlenmiştir. Anketin ilk kısmında personelin demografik özellikleri üzerinde durulmuştur. İkinci kısmında oryantasyon eğitiminin yarattığı durumlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü kısmında işletmede yaşanan örgütsel bağlılık konuları

tanımlanmaktadır. Son olarak dördüncü kısımda ise işletmede yaşanan işten ayrılma niyeti konularını tanımlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Oryantasyon eğitimi, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

EFFECT OF ORIENTATION TRAINING ON THE INTENTION TO LEAVE THE JOB BY MEANS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Tanem GÜLERER

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Yard. Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN

January 2017-124 pages

This study was conducted to examine the effect of orientation training on intention to leave the job by means of organizational commitment.

Most businesses have difficulty to retain their qualified employees nowadays. It is occupationally quite challenging for newly recruited employees at their first times in the workplace. For this reason, companies need to pay attention to orientation training. This research shows that the employee who received orientation training increases organizational commitment while his/her intention to leave the job affected in a negative way, moreover, this employee performs a faster process in contrast to the one who do not acquire an orientation training.

In the theoretical part of this research, the definition, planning and the importance of orientation training, and its importance for the business and employee is emphasized. The definition of organizational commitment and its impacts for the businesses, the occurrences of intention to leave job and its effects, and the effect of orientation training on intention to leave the job by means of organizational commitment, are also focused.

In the practical part, the effect of orientation training applied in an accommodation business on organizational commitment and intention to leave job is determined by the applied questionnaire for the trained staff. The first part of the questionnaire focused on the demographic characteristics of the staff. The second part focuses on the situations created by the orientation

training. In the third part, the organizational commitment issues that are experienced in the business are defined. And finally, in the fourth part, intentions to leave the job are defined.

Keywords: Orientation training, organizational commitment, intention to leave the job

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... İ

ABSTRACT ..... İİİİ

KISALTMALAR LİSTESİ ..... Xİİ

TABLOLAR LİSTESİ ..... Xİİİİ

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Xİİİİ

EKLER LİSTESİ ..... XİV

GİRİŞ 1

1.BÖLÜM

ORYANTASYON EĞİTİMİ

1.1.Oryantasyon Eğitiminin Tanımı ve Kapsamı.....3
1.1.1. Oryantasyon Eğitiminin Tanımı.....3
1.1.2. Oryantasyon Eğitiminin Amacı.....4
1.1.3. Oryantasyon Eğitiminin Önemi.....6
1.1.4. Oryantasyon Eğitiminin Sağladığı Faydalar.....8
1.1.4.1. İşletmeler Açısından Yararlar.....8
1.1.4.2. Kişiler Açısından Yararlar.....9

1.2. Oryantasyon Eğitiminin Planlanması.....10

1.3. Oryantasyon Eğitimi Süreci.....12
1.3.1. Yeni Çalışanı Karşılama Öncesi Hazırlık.....17
1.3.2. Yeni Çalışanı Karşılama.....18
1.3.3. Yeni Çalışana Çalışacağı Birimi Tanıtmak.....20
1.3.4. Yeni Çalışanı İş Arkadaşlarıyla Tanıştırma.....20
1.3.5. İşyerinin Özelliklerini Açıklama.....21
1.3.6. İşletmeye Ait Genel Bilgilerin Verilmesi.....23
1.3.7. Yeni Çalışan Bilgilerinin Elde Edilmesi.....23
1.3.8. Çalışanlara Sağlanan Çeşitli Menfaatler ve Hizmetler.....24
1.3.9. Yeni Çalışana İşini Öğretme.....24

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Çeşitli Tanımlar..... 32

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları..... 33
2.2.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı.....33
2.2.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....37
2.2.3. Kanter'in Yaklaşımı.....38
2.2.4. Wiener'in Yaklaşımı.....40
2.2.5. Etzioni'nin Yaklaşımı.....42
2.2.6. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....44
2.2.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....45
2.2.8. Buchanan'ın Yaklaşımı.....46
2.2.9. Becker'in Yaklaşımı.....48
2.2.10. Salancik'in Yaklaşımı.....50
2.2.11. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....52

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Süreçler.....53
2.3.1. Kişisel Özellikler.....53
2.3.2. İş ile İlgili Özellikler.....54
2.3.3. Örgütle İlgili Özellikler.....54

2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları.....55
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....55
2.4.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık.....55
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....56

2.5.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....57
2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....57
2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunma 57
2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İle İlgili Güçlü Bir İstek Duyma...58
2.5.4. Örgütle Özdeşleşme.....58
2.5.5. İçselleştirme.....58

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....59
2.6.1. İşgücü Devri.....59
2.6.2. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık.....60
2.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....61
2.6.4. Performans.....62

2.7. Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi.....64

2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.....67
2.8.1. İşletmelerde İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı.....67
2.8.2. İşten Ayrılma Niyetinin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar.....68
2.9. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....70

2.10. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....74

2.11. Örgütsel Özdeşleşme, Sinizm ve Oryantasyon Eğitimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....76

2.12. İşten Ayrılma Niyetini Azaltan veya Engelleyen Uygulamalar.....78

3. BÖLÜM

ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Yöntem 80

3.1.1.Araştımanın Amacı ve Önemi 80

3.1.2.Araştımanın Modeli ve Hipotezleri 80

3.1.3.Araştımanın Evren ve Örneklemi 81

3.1.4.Araştımanın Veri Toplama Aracı veTeknikleri 82

3.1.5.Araştımanın Verilerinin Analizi 84

3.2.Bulgular ve Yorumlar 84

3.2.1. Faktör Analizi 85

3.2.2. Regresyon Analizi 86

3.2.3.Cevaplayıcıların Demoğrafik Bulguları 88

3.2.4.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri ... 89

3.2.5.Cevaplayacıların Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Katılım Ortamaları 91

3.2.6.Demoğrafik Özelliklere Göre Gruplar Arası Farklılıklara Yönelik Bulgular 94

3.2.7.Cinsiyet ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 94

3.2.8.Çalışanların Statüsü ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 96

3.2.9.Çalışanların Öğrenim Durumları ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 96

3.2.10.Çalışanların Yaş Dağılımları ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 97

3.2.11.Çalışanların Genel Hizmet Süreleri ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 98

3.3.Hipotezlerin Sonuçları 98

SONUÇ 100

KAYNAKÇA 102

ANKET FORMU 120

ÖZGEÇMİŞ 124

KISALTMALAR LİSTESİ

ROPES: Realistic Orientation Program For New Employee Stress

OCQ: Organizational Commtment Questionnaire (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)

Ö.V.D: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Oryantasyon Eğitimi Planı 11
Tablo 1.2. Kişisel Bilgi Formu Örneği .....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Tablo 1.3. Bireysel Kariyer Yönetimi Faaliyetleri 28
Tablo 2.1. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler 71
Tablo 3.1. KMO and Barlett's Test 85
Tablo 3.2. Faktör Yükleri Dağılım Tablosu 85
Tablo 3.3. Alt Boyutlara ait Güvenilirlik Analizi 86
Tablo 3.4. Regresyon Modeli 1 87
Tablo 3.5. Regresyon Modeli 2 87
Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bulgular 88
Tablo 3.7. Ankette Yer alan İfadelerin Güvenilirlik Testi 89
Tablo 3.8. Oryantasyon Eğitimi İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testi 89
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testi 90
Tablo 3.10. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testi 90
Tablo 3.11. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testine Etkisi 90
Tablo 3.12. Oryantasyon Eğitimine Katılım Ortalaması 91
Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Katılım Ortalaması 92
Tablo 3.14. Demografik Özelliklere Göre Kümeler Arası Farklılıklar One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi 94
Tablo 3.15. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklar Bağımsız Örneklem T-Testi 95
Tablo 3.16. Çalışanların Statüsüne Göre Farkliliklar Bağımsız Örneklem T-Testi 96
Tablo 3.17. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklar Anova Testi.. 97
Tablo 3.18. Çalışanların Yaş Dağılımlarına Göre Farklılıklar Anova Testi ... 97
Tablo 3.19. Çalışanları Genel Hizmet Sürelerine Göre Farklılıklar Anova Testi 98
Tablo 3.20. Hipotezlerin Sonuçları 98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Oryantasyon Bilgilendirme Süreci ve İşe Alıştırma Süreci 14
Şekil 1.2. Oryantasyon Süreci 15
Şekil 2.1. Gönüllü İşten Ayrılmanın Üç Belirleyecisi 74

EKLER LİSTESİ

EK-1 Anket Formu 116
EK-2 Özgeçmiş 120

GİRİŞ

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmeler hızlı bir şekilde etkisini göstermekte ve bu etkiler iş hayatında görülmektedir. Her sektörün ayak uydurması gereken bu değişimler hizmet kalitesi anlamında dünya standartlarına ayak uydurmak zorunda olan konaklama işletmelerini her anlamda etkilemekte olup, ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu da mutlak suretle yoğun bir rekabet ortamı yaratacak ve rekabetin içine dahil olmalarını sağlayacaktır. Bu hızlı değişimlere ve gelişimlere ayak uydurmanın en etkin yolu da kuşkusuz "eğitim"dir. İşletmelerin ve insanların bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. İşletmeler açısından en temel ve örgüte olan bağlılığı en baştan ilk izlenim yaratarak aktaran en önemli basamaklardan birisi de "oryantasyon eğitimi"dir. Oryantasyon eğitimi başladığı andan itibaren örgüte olan bağlılığı artırabilir veya düşürebilir, işten ayrılma niyetini pozitif veya negatif yönde etkileyebilir. Söz konusu çalışanın işletmeye kazandırılması oryantasyon eğitiminin temel amacını oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi alan personel işine daha çabuk adapte olduğu için kendisinden istenilenleri daha çabuk yerine getirmektedir. Ayrıca işletmenin kendisine önem verdiğini bir kez daha anlayarak, işten ayrılma niyetinde düşüşe neden olmaktadır.

Örgütlerin istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, terfi etme, eğitim ve gelişim faaliyetleri gibi özendirici imkanlar sunma yolu izlemektedir (Çetin, 2004:90).

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olup olmadığı araştırıldı.

Oryantasyon eğitimini açıklamaya yönelik olarak hazırlanan birinci bölümde, oryantasyon kavramının tanımı, önemi, kapsamı, amaçları, oryantasyon eğitiminin planlaması, oryantasyon eğitim programının tasarım süreci, oryantasyon eğitiminin aşamaları, oryantasyon eğitiminin süresinin belirlenmesi, uygulanacağı yerin belirlenmesi, oryantasyon eğitiminde kullanılacak araç ve yöntemlerin belirlenmesi,

oryantasyon eğitiminin uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi, oryantasyon eğitiminde yetki ve sorumluluk, oryantasyon eğitimi sürecinde karşılaşılan sorunlar ve oryantasyon eğitiminin sağladığı yararlar anlatılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin anlatıldığı ikinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, kapsamı, örgütsel bağlılığın önemi, öğeleri, boyutları, örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı geliştirme mekanizmaları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları, örgütsel bağlılık ile ilişkili kavramlar, işletmelerde işten ayrılma niyeti kavramları üzerinde durulacaktır. Bu ana başlık altında; işten ayrılma niyeti ve bu kavramın ilişkili olduğu diğer kavramlarla ilişkisi, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, sonuçları, işten ayrılma niyetini azaltan veya engelleyen uygulama konularına değinilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, teorik olarak sunulan bilgilerin araştırma konusu olan konaklama işletmelerinde araştırma verilerinin toplanması, analiz edilmesi, araştırma bulguları, sonuç ve öneriler başlıkları altında ele alınacaktır.

1.BÖLÜM

ORYANTASYON EĞİTİMİ

1.1. ORYANTASYON KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Bu başlık altında oryantasyon kavramının ne anlama geldiği, önemi ve uygulanma amaçları ile oryantasyon ve kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye değinilecektir.

1.1.1. Oryantasyon Eğitiminin Tanımı

"Oryantasyon eğitimi, işe yeni alınan çalışana, işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işini tanıtarak, yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylece onu işletmeye kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür"(Hodgetts ve Kuratko, 1986:223).

Cascio'ya (1992:225) göre: " İşe başlayan yeni personel adeta bir "kültür şoku" yaşar. Yeni bir organizasyon kültürüyle karşılaşır karşılaşmaz yeni işinin hayal ettiği gibi olmadığını anlar. Bu bir gerçektir ki yeni şirkette çalışmanın yeni bir ülkeyi ziyaret etmek kadar birbirinden farkı yoktur. Ancak etkili bir oryantasyon programı böyle bir şok etkisini azaltabilir. Günümüzde pek çok organizasyonda uygulanan bu eğitim türü, bazen genel müdür düzeyinden, düz işçi düzeyine kadar, her işe başlayana aynı içerikte ve sürede uygulanmakta, bazen de yapacakları işe, çalışacakları bölüme göre farklı içerik ve sürede yapılmaktadır (Özçelik, 2010:195).

Fransızca "orientation" sözcüğünden Türkçeye uyarlanmış olan oryantasyon kelimesi; yönlendirme, yön verme, kılavuzluk etme anlamına gelmektedir Vikipedi Özgür Ansiklopedi, http://tr.wikipedia.org/wiki/Oryantasyon (06.01.2015). Aynı zamanda "çevre şartlarına uydurma veya uyma, alışma; yeni bir çevreye alıştırma programı" anlamlarında da kullanılmaktadır. http://www.turkcebilgi.com/oryantasyon/nedir (06.01.2015)

Yeni çalışan üzerindeki en güçlü etkilerden birisi de, çalışma grubu içinde yer alan biçimsel olmayan örgüt ya da çalışma arkadaşları tarafından kullanılan güçlerdir. İşletmeler tarafından yeni çalışana önceden planlanmış bir oryantasyon eğitiminin verilmemesi halinde, söz konusu eğitim biçimsel olmayan bir şekilde yeni çalışanın iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilebilir. İş arkadaşları yeni çalışanın işletmeyi

algılamasında her zaman belirli ve sınırlı bir etkiye sahiptir. Biçimsel oryantasyon eğitiminin olmaması halinde ise belirleyici olma özelliğini gösterirler. Bu nedenle birçok işletme iş arkadaşlarının veya ekip arkadaşlarının her zaman tutarlı ve iyi bir izlenim bırakmayabileceğini göz önünde bulundurarak çalışmayı biçimsel bir şekilde gerçekleştirip, kontrol etme kararını alırlar (Umdu, 2002:78-79).

Oryantasyon eğitiminin süresi, işletmeden işletmeye ve görev türlerine göre değişebilir. Bu süre sonunda yeni personelin daha rahat, daha güvenli olacağı ve kurum hedeflerine yönelik çalışmalara başlamada daha çok çaba harcayacağı muhakkaktır. Oryantasyon yeni personelin tek tip bir standarda uymasını sağlamaktan çok, davranış ve tutumlarındaki aşırılıkları sınırlar. Buradaki amaç belli bir tutum ve performans düzeylerine uymak için, yeni personel üzerinde baskı yapmaktan çok onların aşırı tutum ve davranışlarını örgüt iklimine uydurmak ve düşük performans göstermelerinden kaçınmalarını sağlamaktır (Özyurt, 1998:75).

Mayo ve DuBois ise, oryantasyon programlarının eğitim, iş ve hatta devlet politikalarının alt uzantılarını derinden etkileyebilecek bir yaklaşım olduğunu, insanları eğiterek işlerine adapte etmenin organizasyonların verimliliğini arttırdığını vurgulamaktadır (Mayo ve Dubois, 1987:4).

Bütün bunlardan yola çıkılarak denebilir ki oryantasyon, yeni işe başlayan bir çalışana işletmenin beklentilerini, yönetmeliklerini ve politikalarını, yönetim tarzını, firma çalışanlarını tanıtmak; çalışma ortamını tanıtarak konumlandırmak; örgüt kültürüne adapte etmek için yapılan giriş eğitimine verilen genel addır.

1.1.2. Oryantasyon Eğitiminin Amacı

Bir eğitim programının amacı, örgütün ve yönetimin hedefleri doğrultusunda ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının yanında örgütün de ihtiyaçları temel alınarak belirlenir. Bu, çalışanlardan ve yönetimden oluşan bir kurul sayesinde, tetkikler, resmi olmayan görüşmeler, toplantılar ve bir öneri sistemi vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir. İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin amaçları arasında eğitilenlere sorun çözme, iletişim ve ekip çalışmasını geliştirme gibi yeni beceriler kazandırmak ve çalışanda sorumluluk duygusunu geliştirmek gibi farklı amaçlar vardır (Karagöz, 2000).

İşe alıştırma eğitimin amacı, yeni iş görenin işine ve işletmesine ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır. Yeni elemana kullanmayacağı bilgiler ile oluşturulmuş ayrıntılı bir alıştırma programı uygulamak gereksiz bilgi aktarımı olacaktır (Şahin, 1999:47). Kennedy ve Berger'e (1994:62) göre, eğitiminin öncelikli amacı, yeni iş ortamında sosyal ve duygusal duyarlılık sebebiyle oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak, stres nedenlerini azaltmak ve yeni iş görenin yeni pozisyonunda başarılı olmasını sağlayacak becerilerin öğretilmesini sağlamak olmalıdır. Oryantasyon eğitiminin bir diğer amacı da, çalışanların yeni çalışma grubuna girişlerini kolaylaştırmaktır. Yeni insanlarla tanışmak, endişe ve merak duygularını yaratabilmektedir. Benzer şekilde, yeni çalışanlar da çalışma birimlerindeki kişilerle tanışma konusunda kaygılıdırlar. Yeni çalışanlar bilgilendirilmeli ve sosyalleştirilmelidir; bu çaba, yeni çalışanların ne beklediğini bilmeleri için yeni gruplarıyla kaynaştırılmaları gerektiği anlamına gelmekte ve bu durum çalışan üzerinde örgüt ve yapacağı işle ilgili olumlu bir izlenim yaratmaktadır (Uslu, 2005:8).

Etkili bir oryantasyon eğitimi programı, emniyet, güven ve ait olma duyguları yaratarak yeni çalışanların uyum sorunlarında azalma sağlamaktadır. Böylece bir diğer amaç da, yeni çalışanların kendilerine olan güvenlerini desteklemek ve güçlendirmektir (Mathis ve Jackson, 1997:158).

Ayrıca, çalışanlar için bir örgüt çizelgesi ve iş tanımları düzenlemek ile üretilen ürünleri ve örgütteki her mevkide gerçekleştirilen işlevleri gösteren plan ya da planları düzenlemek (Stewart ve Stewart, 1977:139) ve çalışana işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermek (Ünsar, 2003:82) de oryantasyon eğitiminin amaçları arasında gösterilebilmektedir.

Yukarıda bahsedilen amaçlara ek olarak oryantasyon eğitiminin sağlamaya çalıştığı diğer konular ise; (Mondy and Noe, 1999:285)

Örgüt kültürü; Bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. "Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve

inançlardır "(Gündoğan,2009:32). Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünü oluşturan temeller oryantasyon eğitimi ile aktarılarak zamanla pekiştirilir.

Değişime açık olma; İşletmelerde alt üst ayrımı yapılmaksızın değişimi benimseyerek çalışabilmelidir. Bunun en iyi yolu ise çalışanların yeteneklerini geliştirecek eğitim yöntemleri kullanmaktır.

Takım üyeliği; Bir çalışanın takım çalışmasına yatkınlığı ya da istekliliği işe kabul edilme sürecinde belirlenmektedir. Birey olarak işletme için ne kadar önemli olunursa olunsun, takım çalışmasının önemi ve takım ruhu oryantasyon eğitiminden başlayarak çalışana aşılanmalıdır (Günay,2010:55).

1995 yılında The Ohio State University'den araştırmacılar Howard Klein ve Natasha Weaver, işgörenlere organizasyonun bir parçası olduklarını hissetmelerine yardımcı olmak, üniversitenin kültürünü ve dilini daha çok öğretebilmek ve üniversitenin temel prensiplerini anlamalarını sağlamak için yeni planlanan oryantasyon eğitimi programlarının öğrenciler üzerindeki etkisini ölçmek için bir çalışma yapmışlardır. Yeni program, spesifik görev ya da çalışma grupları yerine örgüt seviyesine odaklanmıştı. Tarihçe, hedefler, değerler ve dili kapsayan organizasyona bir "merhaba" programıydı. Klein ve Weaver gördüler ki, oryantasyon eğitimine katılanlar, hedefler, değerler ve tarihçe konularında çok daha iyi bir şekilde toplumsallaşma sürecini tamamladılar. Ayrıca organizasyonlarına daha yüksek oranda bağlılık gösterdiler ve sonuç olarak, bunların yanında beklenmeyen bir fayda ortaya çıkardılar; oryantasyon eğitimine katılanlar meslektaşları ile çok daha iyi ilişkiler kurabildiler. "Klien oryantasyon eğitimlerinin gözden kaçan bir önemine inanmakta; her işletme bu programlara sahip ve çoğu inanılmaz şekilde etkisiz, organizasyonlar iş görenlerine iş tatmini ve işe devamlılıklarını sağlamada inanılmaz bir fırsatı kaçırıyorlar "Importance of a Good Orientation", www.merrillassociates.net (26.03.2009).

1.1.3. Oryantasyon Eğitiminin Önemi

Her organizasyon faaliyette bulunduğu sektörde başarılı bir şekilde ayakta kalmak ve lider olmak istemektedir. Bunu yaparken de nitelikli personeli istihdam

etmeyi tercih eder. Personel ne kadar nitelikli olursa olsun işe yeni başladıkları zaman iş hakkında bazı şeyleri öğrenmiş olsalar bile organizasyon yapısı hakkında çok fazla bişey bilememektedir. Bu süreçte çalışanların organizasyona adaptasyon sürecini kısaltmak ve kısa sürede verimli çalışmalarda bulunmalarını sağlamak amacıyla oryantasyon eğitimine ihtiyaçları vardır. Oryantasyon eğitimi, çalışanların yapacakları işleri öğrenmelerini ve işlerini yaparken muhatap olacakları yönetici ve kendilerine yardımcı olabilecek diğer personelin tanıtılması açısından önem taşımaktadır (Özer, 2004:23).

Oryantasyon eğitiminin şirket kültürünü benimsetme gibi bir etkisi de bulunmaktadır. Kültür, bulunulan ortamın nasıl bir yapıya sahip olduğunu neleri sevdiğini neleri sevmediğini nasıl kuralları bulunduğunu anlamamıza yarar. Kültürün bu yönlü önemine binaen Mc Donalds, Boyner gibi bazı şirketlerin her yeni işe başlayan çalışanın görevi ne olursa olsun önemi olmaksızın en az üç gün satış danışmanı pozisyonunda görevlendirdikleri bilinmektedir Hürriyet Gazetesi, "Boyner Mağazalarında Mc Donald's Sistemi", (13.03.2005).

Oryantasyon eğitiminin sosyal ve toplumsal önemi de unutulmayarak en iyi şekilde yerine getirilmesi günümüzün en önemli değeri olan zamanın etkin şekilde kullanılarak verimliliğin sağlanması açısından çok gerekli ve önemlidir. Takım çalışmasının büyük önemi olduğu şirketler için futbol üzerinden izah edilmiş çok güzel bir söz bulunmaktadır. "Bireysel başarı maç kazandırır fakat ekip başarısı şampiyon yapar". Her yeni işe başlayan çalışanın ekibe en iyi şekilde uyum sağlayabilmesi oryantasyon eğitiminin öneminden geçmektedir M. Halil Öztürk, http://blog.milliyet.com.tr/ (10.02.2015).

Bir çalışan yükleneceği sorumluluk için gerektiği şekilde eğitimlere tabii tutularak yetiştirilirse, işten ayrılma niyetinde azalma, iş arama bulma çabasının yok olması, örgütsel bağlılığında artış ve işgücü verimliliğindeki artış sayesinde işletmeler personel kaybını önlemiş, işten ayrılma niyetini aklına getirmemiş ve karlılıklarını arttırma şansı yakalamış olacaklardır. Bunun başlangıcını da eğitim kanalında ilk izlenim olarak oryantasyon eğitimi oluşturmaktadır. Oryantasyon eğitimi şirketin çalışana yansıtılan aynasıdır ve verilen izlenimlerin değiştirilebilmesi imkânı çok azdır.

Ankara'da yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada; oryantasyon eğitimi verilen otellerde personel devir oranı düşük (% 22) iken, oryantasyon eğitimi uygulanmayan otellerde personel devir oranlarının daha yüksek (% 43) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 2007:49). Otomotiv sektöründe yapılan bir araştırmada da oryantasyon eğitiminin işgücü devir hızını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır (Balbay, 2007:59). Otel çalışanları üzerinde yapılan başka bir araştırmanın sonucu ise, oryantasyon eğitimlerinin çalışanların performanslarında olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 96). Oryantasyon eğitimi ile ilgili başka bir araştırma sonucuna göre ise, oryantasyon eğitimine katılan çalışanların elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebildikleri oranda örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Kocabacak, 2006: 146).

1.1.4. Oryantasyon Eğitiminin Sağladığı Faydalar

Oryantasyon eğitimi ile işletmeye yeni gelen personelin mümkün olduğunca hızlı bir şekilde kuruma uyum sağlaması ve zihninde organizasyona ilişkin olumlu bir imge yaratılması mümkün olabilmektedir (Şahinoğlu, 2009:48). Bu eğitim, işe alınan kişi ile örgüt, diğer çalışanlar, iş alanı ve çevresi arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesine olanak tanır (Çevikbaş, 2002:33).

Oryantasyon eğitimlerinin yararlarını işletmeler ve çalışanlar olmak üzere iki açıdan ele alabiliriz.

1.1.4.1. İşletmeler Açısından Yararlar

Yapılandırılmamış oryantasyon eğitimlerinin olumsuz sonuçlarının yanı sıra, yapılandırılmış oryantasyon eğitimlerinin birçok olumlu sonucu da vardır. Bu sonuçlar kavramsal, duygusal ve davranışsal olarak gruplanabilmektedir. Olumlu sonuçları; iş doyumu, motivasyon, yenilik, işten ayrılma niyetini sorgulama ve işbirliği ile örgütsel bağlılık olarak sıralanabilir. Diğer taraftan olumsuz sonuçlarının işten ayrılma noktasına kadar gittiği düşünülürse, oryantasyon süreciyle en çok hedeflenen iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, çalışanın içinde bulunduğu örgütün hedeflerine olan güçlü inancı, örgütün değerlerini benimsemesi, örgütün yararı için çaba göstermeye istekli olması şeklinde tanımlanabilir. Örgütün misyonuna, vizyonuna ve kültürüne uygun çalışanların seçimi, yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi, performansının

Başarılı bir oryantasyon programı içinde yer alması gereken konular dört ana başlık altında şöyle sıralanabilir:

1. İşletmenin Tanıtımı	**2. Personel Haklarının Açıklanması**
-İşletmenin tarihi -İşletmenin örgütsel yapısı -Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri -Üretilen mal veya hizmetler -Üretim hattı -Üretim süreci -İşletmelerin kural ve politikaları -Disiplin sistemi -Güvenlikle ilgili düzenlemeler -Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması	-Ücret ödeme yöntemleri ve ödeme günleri -Resmi tatil ve bayram izinleri -Çalışma saatleri ve mola süreleri -Personelin eğitim hakları -Sigorta düzenlemeleri -Emeklilik programı -Personele sağlanan hizmetler -Danışma ve rehabilitasyon programları
3. Tanıştırma	**4. İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması**
-İlk yöneticiyle -Diğer yöneticilerle -Eğitimcilerle -Çalışma arkadaşlarıyla -Personel danışmanlarıyla	-Çalışma yeri -İşi oluşturan görevler -İş güvenliği -İşin Konumu -İşin amacı -İşin diğer işlerle olan ilişkisi

Tablo 1.1: Oryantasyon Eğitimi Planı

Kaynak: Bingöl, 1990:182

Amerika'da 1985, 1988, 1990 ve 1993 yıllarında "The Training Clinic of Seal Beach" tarafından 300 işletmede gerçekleştirilen anketler sonucunda başarılı oryantasyon programlarının ortak noktaları aşağıdaki gibi belirtilmiştir: (Eimicke ve Klimley, 1987:165)

- İlk çalışma gününün sıcak, güven verici bir atmosferde geçmesi ve yeni çalışanın basit de olsa bir ödev / görevi yerine getirerek kendini faydalı hissetmesinin sağlanması.
- İnsan kaynakları bölümü ile yöneticinin oryantasyon programı sorumluluğu paylaşımının önceden belirlenmesi.
- Oryantasyonda şirket kültürünün paylaşılması.

- Oryantasyon programının oryantasyona katılanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve performans sonuçlarının izlenmesi.

1.3. ORYANTASYON EĞİTİMİ SÜRECİ

Oryantasyon eğitimi süreci genel olarak dört temel faaliyeti içermektedir. Bunlar, yeni çalışanın gerek iş arkadaşları gerekse yöneticileriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmesini sağlama (benimsetme), kendisine verilen işi başarması için görevlerini öğretme (yeterlik), örgütteki rolünü ve bu rolle ilişkili olarak formal ya da informal gruplardaki rollerini belirginleştirme (rol tanımı), yeni çalışanın görev ve rolünün gereklerini yerine getirmedeki gelişmeleri takip etme ve değerlendirmedir. K. Ümit Türk, "Kariyer Planlama", www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909, (28.06.05).
Bu konuya ilişkin olarak bir diğer kaynağa göre bu dört temel faaliyet ve uygulanış amaçları şu şekildedir: "İşe Başlama ve Oryantasyon Programları", http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48, (19.08.06).

Yeni çalışanın çalışma arkadaşlarına uyumu ve yeni çalışana çalışma ortamının benimsetilmesi

Yeni çalışanın ilk çalışmasını bir grup içinde yapmasını sağlamak hem grup arkadaşlarıyla tanışmasını sağlayacak, hem de sorumluluk paylaşımı ile arkadaşlarının güvenini kazanma imkânına sahip olacaktır. Mutfak, banyo ve çalışma odaları gibi ortak kullanım mekânlarının tanıtılması asimilasyon dönemini kolaylaştıracaktır.

Yeni çalışana alacağı görevin niteliğinin ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi

İşletmenin yeni çalışandan çalışmasında neleri beklediğini bütün detayları ile anlatması gereklidir. Çünkü yeni çalışan ilk dönemde bunları sormaya çekinebilir ve bu konuda yetersiz bilgi ile çalışması daha verimli olmasını engelleyecektir.

Yeni çalışana verilen görevi başarabilecek bilgi ve becerisi olduğuna dair moral vermek

Yeni çalışana bulunduğu iş ve pozisyonu hak ettiği ve sahip olduğu bilgi ve becerilerin bu iş ve pozisyonun gerektirdiklerini gerçekleştirmeye yeterli olduğunun altı çizilmelidir. Bu şekilde yeni çalışanın kendine güveninin artması ve daha verimli çalışması sağlanabilir.

Yeni çalışana işletme kültürü ve kurallarının net bir biçimde anlatılması

İşletmede geçerli kuralların yeni çalışana anlatılarak bilgilendirilmenin sağlanması yeni çalışanın daha özgür hareket etmesine yardım eder. Çünkü yeni çalışan işletme kurallarını tam olarak bilmediği takdirde kendini bir kısıtlanma ve baskı altında hissedecek, rahat hareket edemediği gibi rahat da çalışamayacaktır.

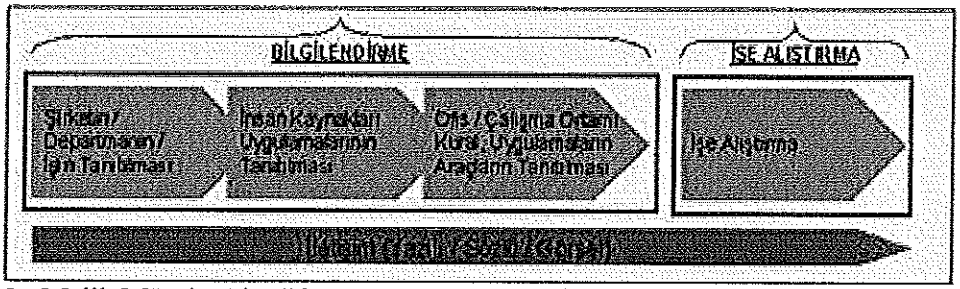
Oryantasyon programları iki ayrı bölümde incelenebilir: Melih Müminoğlu, "Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanlarının Beklentileri", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092, (12.07.05).

1. **Bilgilendirme Süreci:** İşletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın / işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması, ofis / çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, elektronik araçların kullanımının tanıtılmasını kapsar ve yaklaşık 1 ile 3 gün sürer.
2. **İşe Alıştırma Süreci:** Teknik, yönetsel vb. detaylı iş eğitimleri, pratik uygulamalar (üretim bantlarının detaylı anlatılması gibi), sosyal aktiviteler (tüm departmanın yeni çalışanla öğle yemeği yemesi), yönetici koçluğundan faydalanmayı kapsar ve yaklaşık 15 gün ile 3 ay arasındaki bir süreçtir.

Genel olarak oryantasyon eğitimi yeni çalışanlara, üç tür bilgiyi aktarmaktadır. Bunlar: (Stoner ve Wankel,1986:337) günlük iş programı hakkında genel bilgiler; organizasyonun tarihi, amaçları, faaliyetleri, ürün ve hizmetleri, çalışanın işinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarına nasıl katkıda bulunduğunun bir özeti; detaylı bir sunum, örneğin, organizasyonun politikaları, iş kuralları, çalışan menfaatleri vb.nin yer aldığı bir broşür.

Bir diğer kaynağa göre dört aşamalı bir oryantasyon sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir: Hazırlık dönemi, sunuş, deneme süreci ve kontrolden oluşur. Hazırlık döneminde oryantasyon amaçları tanımlanarak, gerekli araç ve gereç hazırlanır; oryantasyon eğitimi için mekan ayarlanır ve mevcut çalışanlar bilgilendirilir. Oryantasyon eğitimi sunuş aşamasında gerçekleştirilir ve sonrasında oryantasyon eğitimine tabi tutulan çalışanların yeterli derecede bilgilenip bilgilenmediğinin anlaşılması için deneme sürecine geçilir. Bu süreçte oryantasyon eğitimine tabi tutulan çalışanlardan verilen göreve ilişkin bilgi ve açıklama istenir; hata yapmaları durumunda olumlu bir yaklaşımla bu hatalar düzeltilir; sabırlı bir biçimde çalışanın işi gerçekleştirmede ilerlemesi izlenir ve nihayetinde yeni çalışan kendisine verilen işleri tek başına yapabilecek duruma gelir. Kontrol aşamasında artık işleri tek başına gerçekleştirme sorumluluğunu alan yeni çalışanın gerektiğinde sorularını kimin yanıtlayacağı belirlenmeli, belirli aralıklarla yaptığı işler kontrol edilmelidir. Nurdan Özdemir, "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf, (16.02.2015).

Şekil 1.1. Oryantasyon: Bilgilendirme Süreci ve İşe Alıştırma Süreci

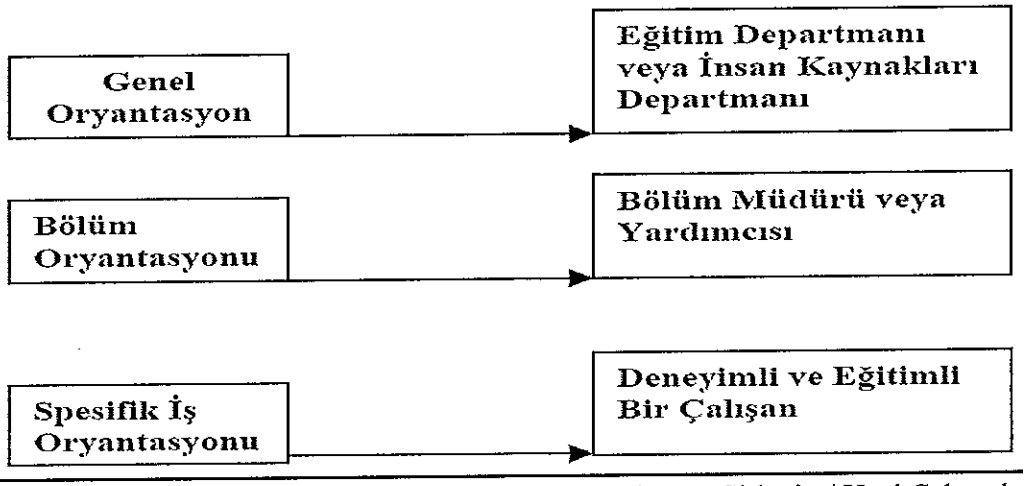


Kaynak: Melih Müminoğlu, "Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri", **www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092,** (12.07.05).

Oryantasyon süreci, genellikle üç adımdan oluşur. Farklı gruplar tarafından yürütülen bir genel oryantasyon, bir bölüm oryantasyonu ve spesifik iş oryantasyonudur. Bu adımların sorumluluğu ise genellikle şu şekilde dağılmaktadır. Genel oryantasyon, eğitim departmanı veya insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Bölüm oryantasyonu, bölüm müdürü veya yardımcısı tarafından yürütülür. Spesifik iş oryantasyonu veya meslek oryantasyonu ise yeni çalışandan daha deneyimli ve eğitimli

bir çalışan tarafından yürütülür. Claire Belilos, "Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters", http://www. hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html, (16.02.2015).

Şekil 1.2. Oryantasyon Süreci



Kaynak: Melih Müminoğlu, "Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni Çalışanların Beklentileri", **www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092,** (12.07.05). kaynağındaki bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yeni çalışanların genel oryantasyonda ilgisini çekebilecek kurallar aşağıdaki gibidir: Claire Belilos, "Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters",http://www. hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html, (16.02.2015).

1. Yeni çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak

Yeni çalışanın işletmedeki ilk günü, bir çocuğun okuldaki ilk günü gibidir. Yani yeni çalışan için, içinde bulunduğu ortam, birçok yeni kişinin olduğu tamamıyla farklı ve korkutucu bir yerdir. Dolayısıyla yeni çalışan bu yeni ortamda kabul edilip edilmeme endişesi ile karşı karşıyadır. İşverenler bu durumda oluşturacakları anlayışlı bir ortam ile bu geçiş sürecini kolaylaştırabilirler.

2. Yeni çalışanlara çalışan el kitabını okumaları için yeterli zaman tanımak

Genellikle çalışan el kitabı, işletme ve çalışanla ilgili bilgilerden oluşan bir kitapçıktır. Çalışanların kavrama kapasiteleri ve algılama düzeyleri göz önünde bulundurularak, çalışan el kitabını hemen okuyup bitirmeleri ve anlamaları beklenmemelidir. Bunun yerine çalışanlara el kitabını okumaları ve ilgili kuralları özümseyebilmeleri için yeterli zaman dilimi tanınmalıdır.

3. Yeni çalışanların açık uçlu sorularla birlikte kendilerini tanıtmalarına yeterli zaman ayırmak

Çalışanın kendini rahat hissetmesini ve ifade etmesini sağlayacak konuşma ortamının oluşturulması önemlidir. Yeni çalışandan sadece formal sürecin işlemesini sağlayacak bilgiler alınmamalı, bunun yanı sıra çalışanın kendi kendini ifade etmesini kolaylaştırmak için kendisinden, ailesinden bahsedebileceği uygun bir sohbet ortamı oluşturulabilmelidir. Böylece yeni çalışanın yabancılık hissetmesi engellenebilir.

4. Organizasyon şeması, yönetim takımının fotoğraflarının bulunduğu büyük bir pano bulundurarak yeni çalışanların yönetimin nasıl gerçekleştirildiğini anlamalarını sağlamak. Böylece yeni çalışanlar, işletmeyi parça parça çözmek yerine büyük resmi zihinlerinde canlandırabileceklerdir.

5. Müşteriler, tedarikçiler ve organizasyonu etkileyen tüm grupları içeren iş ve iletişim akışını gösteren başka bir pano bulundurarak faaliyetleri anlamalarını sağlamak

Organizasyon şemasının yanı sıra büyük resmi daha iyi kavrayabilmeleri için, organizasyon dışındaki organizasyonu etkileyen müşteriler, tedarikçiler ve diğer grupların organizasyonla ilişkisinin basit bir biçimde resimlerle anlatılması da faydalı olacaktır.

6.Faaliyet halindeki departmanları bilmeleri ve görmelerini sağlamak.

Söz ile ifade edilmenin dışında işletmenin sahip olduğu ve yeni çalışanın çalıştığı birimin dışındaki birimler gezilerek, yeni çalışana gösterilmelidir.

7. Korku, şüphe ve endişelerini yatıştırmak.

Bu anlamda yeni çalışanın ilk günlerinde birlikte yemek yemek ve sohbet etmek önerilebilir.

8. Yeni çalışanlar arasında arkadaşlığı teşvik etmek

Birden fazla yeni çalışanın işe alındığı durumlarda gerek yeni çalışanların mevcut çalışanlarla tanıştırılması, gerekse yeni çalışanlar arasında arkadaşlıklar kurulması oldukça önemlidir. Yeni çalışanların "aynı dönemde işe başlama, aynı bölümde işe başlama" vb. nedenlerle çabuk arkadaşlıklar kurması mümkündür. Burada yöneticilere düşen görev ilk dönemde gerek yeni çalışanların gerekse mevcut

çalışanların bir araya gelecekleri ortamların oluşturulması (çay, kahve veya yemek molaları)ve tanıştırılmalarıdır.

9. Çalışanlara saygıyı yaygınlaştırmak

İşletmedeki yatay ve dikey örgütlenme yapısı yeni çalışana anlatılmalıdır. Yeni çalışanın astları, üstleri ve kendisi ile aynı düzeydeki diğer çalışanlarla ilişkilerinde dikkat edeceği formal ve informal işyeri kuralları hakkında yeterli bilgiyi alması sağlanmalıdır.

10. Bir üst yönetimle birebir iletişim kurabilmeyi sağlamak.

11. Organizasyonun çalışanların gözlem, yorum ve eleştirilerini nasıl karşılayacağını belirtmek.

Yeni çalışan herhangi bir konuda gözlem, yorum ve eleştirilerini belirttiğinde nasıl karşılanacağı hakkında korkulara sahip olabilir. Bu konuda yeni çalışan bilgilendirilerek işletmenin faydalanabileceği gözlem, yorum ve eleştirilerin yapılması teşvik edilmelidir.

12. Yeni çalışana kendi kişisel ve kariyer amaçlarını sormak, sonrasında işletme amaçlarıyla çalışan amaçlarının ortak noktalarını bularak, işletme amaçlarını paylaşmak.

İşletmeye katılan her yeni çalışan kendi kişisel amaçları ile birlikte işe başlar. Dolayısıyla çalışan için öncelikli olarak zihninde gerçekleştirmek istediği kişisel amaçları vardır. Bu noktada bu durumun bilincinde olan işletme yönetimi, çalışanın kişisel amaçlarını öğrenerek işletme amaçlarını ortaya koymalı ve her iki tarafın amaçları arasındaki ortak yönleri bularak, yeni çalışan
için bir kariyer yolu oluşturmalıdır. Böylece yeni çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerinin hem kişisel hem de işletme amaçları doğrultusunda daha etkili ve etkin kullanılması sağlanabilir.

1.3.1. Yeni Çalışanı Karşılama Öncesi Hazırlık

Yeni çalışanı karşılama öncesi hazırlık aşamasında işe başlayacak yeni çalışan hakkında elde edilmiş bulunan bilgiler gözden geçirilir. Yeni çalışana verilecek işin ayrıntılı bir tanımı ona anlatılmak üzere hazırlanır; kullanacağı araç ve gereçler temin

edilir ve çalışacağı işyerini düzenlenir (Bingöl, 1998:181). Yeni çalışanla ilk karşılaşmayı gözden geçirmeden önce, tüm yeni çalışanların benzer olmadığı gerçeğine dikkat edilmelidir. Örneğin, yeni çalışan, kariyerine yeni başlayan bir kişi veya daha önce çalışmış, ancak uzun süre çalışma yaşamından uzak kalmış ve yeniden çalışmaya başlamış bir kişi olabilir. Kariyerine yeni başlayan kişinin tavır ve iş alışkanlıkları daha şekillenmemiştir, dolayısıyla işletmenin beklentileri ve iş arkadaşlarının fikirlerinden büyük oranda etkilenebilirler. Önceki işlerinde tavır ve alışkanlıklarını geliştirmiş, tecrübeli yeni çalışanlara insan kaynakları yöneticileri, "mevcut işletme ile önceki işverenler arasındaki farkları" kavramalarında yardımcı olurlar (Eimicke ve Klimley, 1987:166).

Yeni çalışan işe başlamadan önce oryantasyon süreci başlatılabilir: Judith Brown, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board", http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true &, (15.02.2015).

- Yeni çalışan adayına teklif mektubu ile birlikte ajanda göndermek.
- Yeni çalışan adayı işi kabul ettikten sonra sorularını cevaplamak ve irtibatta kalmak.
- Yeni çalışanın çalışacağı alanın işte ilk gün için hazırlanması.

Ayrıca işe başlangıç tarihinden sonra olduğu kadar başlamadan önce adayların sorularına cevap vermekle sorumlu bir insan kaynakları görevlisi görevlendirilmesi uygundur. Yeni çalışanın hoş karşılandığını, kendisine önem verildiğini ve bu işi seçmekle doğru karar verdiği duygusunu güçlendirmek için yeni çalışanın evine küçük bir hediye, bir meyve veya çiçek sepeti, çocuklarına hoş geldin hediyesi, tişörtler, işletme ürünleri, iş kartları vb. gönderilebilir. Sullivan, John, "A Manager's Guide to Orientation", http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm, (15.02.2015).

1.3.2. Yeni Çalışanı Karşılama

Yeni çalışan işletmeye ilk geldiği gün güler yüzle karşılanmalı ve ihtiyaçları öğrenilmelidir. Bunun yanı sıra çalışana ilgi duyduğu konularda, ev ve ulaşım durumu ile ilgili sorular sorulur, avansa ihtiyacı olup olmadığı öğrenilir ve avansa ihtiyacı varsa

avans verme yoluna gidilir (Bingöl, 1998:181). Yeni çalışan ile ilk karşılaşmada aşağıdakilerin yapılması önerilebilir:

- Bir karşılama koordinatörü görevlendirmek
- Yeni çalışanı hoş karşılamak
- Gülümsemek ve onlara işletmeye geldikleri için memnun olunduğunu söylemek Sullivan, John, "A Manager's Guide to Orientation", http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm, (15.02.2015).

- Yeni çalışana işyeri çevresini gezdirmek, acil çıkışlar ve tehlikeli alanlar gibi yapı elemanlarını yol boyunca göstermek Judith Brown, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board", http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&, (15.02.2015).

- İşyeri gezisinde yol boyunca karşılaştığı kişilerle tanıştırmak. Yeni çalışan tanıştığı herkesi hatırlamayabilir, ama diğer çalışanlara yeni çalışanın kim olduğunu öğrenme şansı verirsiniz. Bu durum ise mevcut çalışanların zihinsel olarak yeni çalışana uyum sağlamasına yardım edecektir. Truesdell, William H., "New Employee Orientation: Starting Off On The Right Foot", www.management-advantage.com/products/free-ee2.htm, (15.03.2015).
- Oryantasyon ve eğlenceyi bir arada gerçekleştirmek. Öğrenme sürecine yardım edeceğinden bazı oyunlar oynanabilir. Örneğin, **İmza avı**, işletme gezisi sırasında yeni çalışanların, tanışacağı belli çalışanların isimlerinin yer aldığı bir listeyi onlara verin. Tanıştıkları bu kişilerden imzalarını almalarını isteyin. En çok imza toplayan yeni çalışan ödülü kazanacaktır. **Fotoğraf eşleştirme**, işletme gezisi sonrasında, her yeni çalışana diğer çalışanların fotoğrafları ve bir isim listesi sağlanır. Burada amaç isimler ile fotoğrafları eşleştirmektir. Judith Brown, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board", http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true&, (15.02.2015).
- Araştırmalar, bazı faaliyetlerle iş ortamının daha eğlenceli hale getirilmesinin, çalışanlar üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, işe bağlılığı artırdığını, buna bağlı olarak devamsızlığın azalıp üretimin arttığını göstermektedir. Sadece iş

değil iş dışı konularda da takım olarak birlikte olmak, eğitici, sportif, kültürel çeşitli faaliyetlere katılmak iletişimi güçlendiren, sinerjiyi doğuran bir unsurdur. Bu amaçla işletme değerleri ve faaliyetleriyle uyumlu "çalışan kulüpleri" kurulabilir (Türkmenoğlu,2003:24).

Eğer oryantasyon eğitim programı işin sadece tatlı yönlerini gösterirse, çok geçmeden çalışanlar hayal kırıklığı yaşayacaklardır. Bu nedenle gerçekçi ve açık bir politika takip edilmeli, işin yoğunluğu, müşteriler, rakipler, rekabet vb. hakkında yeni çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme süreci hem kuralcı hem de insani olarak işlemelidir. Yukarıda sayılan bu bilgilerin yanı sıra yeni çalışanın sormaya çekinebileceği yemekhane ve tuvalet gibi konular oryantasyon eğitiminin insani yönünü oluşturmaktadır. Özlem Yurdanur Özgenç, "İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m, (01.01.2015)

1.3.3. Yeni Çalışana Çalışacağı Birimi Tanıtmak

Birimde yapılan işler ve birimin işlevleri mümkün olduğunca ayrıntılı bir biçimde yeni çalışana açıklanır. Ayrıca onun pozisyonu ve işinin diğer çalışanların işleri ile ilişkileri belirtilir, bunlara ek olarak kimden emir alıp kimlere emir vereceği belirtilir. Özetle yeni çalışanın günlük iş yaşantısı kendisine anlatılır. (Bingöl, 1998:181) Yeni çalışana çalışacağı birim, iş istasyonu ve ihtiyaç duyacağı şeyleri nereden edinebileceği gösterilmelidir. Truesdell, William H., "New Employee Orientation: Starting Off On The Right Foot", www.management-advantage.com/products/free-ee2.htm, (15.03.2015). Burada yeni çalışana ihtiyaç duyduğunda sorularını yöneltebileceği kişi ve bölümlerin bir listesi ile telefon numaralarının bir listesi sağlanmalıdır. Judith Brown, "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board", http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true &, (15.02.2015).

1.3.4. Yeni Çalışanı İş Arkadaşlarıyla Tanıştırma

İşletme çevresi dışından gelenlerin tanıştırılmaları, çalışma grubuna katılmalarının sağlanması, büyük bir çabayı gerektirir. Bu konudaki başarı, tanıştırma görevini üstlenen kişinin yeteneğine bağlıdır. Kuşkusuz daha çok hâlihazırda çalışanların kişilik özelliklerine ve tutumlarına bağlı olarak, yakınlaşma süreci kısa veya

uzun zaman alabilir. Fakat yeni çalışanın tutum ve davranışları da bu konuda önemli bir etkendir (Bingöl, 1998:184). Yeni çalışanı iş arkadaşlarıyla tanıştırma görevi karşılama koordinatörünün görevidir. Karşılama koordinatörü, yeni çalışanı ilk gününde karşılamalı ve kişisel olarak tüm takım üyelerine tanıştırmalıdır. Takım üyeleri ile yeni çalışanların kaynaşmalarını sağlamak amacıyla;

(1) iş arkadaşlarıyla kullanabilecekleri bedava yemek kuponları verilebilir,

(2) ilk 1 ay düzenli toplantılar gerçekleştirilebilir,

(3) tüm takım üyelerinin resimleri grubun intranetinde yayınlanarak birbirlerini daha hızlı tanımaları sağlanabilir. Sullivan, John, "A Manager's Guide to Orientation", http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm, (15.02.2015).

1.3.5. İşyerinin Özelliklerini Açıklama

İşyerinin özelliklerini açıklama aşamasında öncelikle yeni çalışana iş ortamında zamanın nasıl kullanılması gerektiği anlatılır. Bu anlamda işe başlama ve işin bitiş saatleri açıklanmalı, zamanında işe gelme ve devamın önemi belirtilmelidir. Ayrıca yemek veya öğle tatili, dinlenme saatleri ve süreleri açıklanmalıdır. Ayrıca telefon varsa diğer iletişim araçlarından yararlanma biçimi, izin alma usulü vb. konularda yeni çalışan bilgilendirilmelidir. İşyerinde ciddi iş kazası tehlikelerinin bulunması durumunda bu tür kazaların oluşmadan önlenmesi amacıyla işletmelerde iş güvenliği konusuna da değinilmelidir (Bingöl, 1998:184). Dolayısıyla işletmelerin gerçekleştireceği iş uyumunun, "iş kazalarının önlenmesi, iş emniyeti açısından kayıpların azalması, eğitimde kolaylık ve ekonomik yaklaşım, üretimin artması ve artı değerlerin elde edilmesi, başarı ve iş tatmininin sağlanması, sakatların mesleki rehabilitasyonu ve meslek hastalıklarının önlenmesi" gibi faydaları bulunmaktadır. Akın Marşap, "İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Kültürü İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiimi", 15 – 17 Kasım 2005, isggm.calisma.gov.tr/docs/uluslararası/4_uluslararasi_kon_sunumlar/sozel_bildiriler/y_doc_dr_akin_marsap.ppt, (12.12.2014).

Yeni çalışanın işyeri gezisi esnasında işyeri özellikleri anlatılabilir. İşyeri özellikleri denilince yeni çalışanın işyeri hakkında bilmesi gereken temel bilgiler akla gelmektedir.

Yeni çalışanlar için işyerindeki kişi ve yerlerinin bir listesi hazırlanmalıdır. Büyük bir organizasyonda tüm organizasyonun bir listesi sadece karışıklığa neden olabilir. Sadece ihtiyaç duyulacak olanlar veya ilk birkaç haftada karşılaşılabilecek olanları içermelidir. Ayrıca, vestiyerin yeri, yemek / içecek imkânları, ilk yardım çantası /ilk yardım odası, yangın çıkışı, asansör, telefonlar ve departmanların kısa bir tanımı da ilave edilmelidir (Bloodworth, 1969:123-124).

Yeni çalışan oryantasyonu ile ilgili hazırlanmış örnek bir liste aşağıdaki gibidir. Bu listede yeni çalışan için düzenlenecek personel dosyasından başlayarak, gerekli evrak işlerinin tamamlanıp tamamlanmadığının takip edilmesi, yeni çalışana işletmedeki uygulama ve prosedürlerin anlatılması ve yeni çalışanın inceleme ve kullanımına imkân sağlamak üzere bazı belgelerin fotokopilerinin yeni çalışana verilmesi anlatılmaktadır. Bu örnek liste için yabancı bir kaynağa atıfta bulunulduğu için INS Form 1- 9 vb. bazı form isimleri değiştirilmeden kullanılmıştır. Personel dosyası içeriğini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir: Truesdell, William H., "New Employee Orientation: Starting Off On The Right Foot", **www.management-advantage.com/products/free-ee2.htm**, (15.03.2015).

1. İş başvurusu veya CV (özgeçmiş)
2. Görüşme özeti
3. Referans kontrol bilgisi
4. İşte gerekli lisans veya sertifikaların doğrulanması. Örneğin, sürücü belgesi, eğitmenlik sertifikası gibi.
5. Gerekli Evrak İşlerinin Tamamlanması
6. INS Form 1-9, istihdam uygunluğunun doğrulanması
7. İstihdam anlaşması
8. Çalışan el kitabı alındı fişi
9. W-4 Form (ücret tespiti, kısıtlaması için)
10. Kişisel bilgi formu
11. Güvenlik veya kimlik kartı bilgi formu
12. Sigorta sözleşmesi
13. Uygulama ve Prosedürlerin Anlatılması
14. Çalışma saatleri ve devam / geç kalma politikası

15. Ücret periyotları, maaş çeklerinin ne zaman dağıtıldığı ve ilk çekin ne zaman ulaşacağı
16. Ödeme oranları
17. Eğitim veya giriş istihdam süreci
18. Fazla mesai kuralları
19. Çalışan menfaatleri (sağlık sigortası, hastalık izni, tatil, kişisel izin, jüri görevi, tatiller, emeklilik programları, tasarruf programları ve /veya stok planları, çalışan faaliyetleri, hayat, maluliyet ve kaza sigortası vb.)
20. Terfi ve maaş artırımı fırsatları ve prosedürü
21. Çalışan öneri planı
22. Park etme düzenlemeleri
23. Sendika işleri

Bazı Belgelerin Fotokopilerini Sağlamak

1. Çalışan el kitabı
2. Güvenlik planı
3. Yıllık rapor
4. Çalışan mektubu
5. Doğrudan avans isteği
6. Çalışan menfaatleri kitapçığı vb.

1.3.6. İşletmeye Ait Genel Bilgilerin Verilmesi

Bu aşamada yeni çalışana işletmenin genel çalışma felsefesi, misyon, vizyon ve amaçları, insan kaynakları bölümünün amaç ve işlevleri anlatılmalıdır. Ayrıca yeni çalışanlar personelin terfi, nakil, işten ayırma ve performans değerlemesine ilişkin politikaları hakkında bilgilendirilmelidir (Bingöl, 1998:183).

1.3.7. Yeni Çalışan Bilgilerinin Elde Edilmesi

Yeni çalışan ile karşılıklı fayda doğuracak bir ilişkinin geliştirilmesi, öncelikle işletmenin çalışana göstereceği önem duygusunun çalışana taşınması ile başlar. Yeni çalışana doldurtulacak bir kişisel bilgi formu yoluyla kişisel bilgileri kayıt altında tutulabilir. Eğitim, istihdam ve askeri hizmet bölümleri, istihdam formu için başvuruyu içerecek bilgileri çoğaltsalar da, yeni çalışana ilişkin tüm ilgili kişisel bilgilerin bir kart üzerinde toplanması uygundur. Yeni çalışanın formu doldurmuş olması, insan

kaynakları departmanına zaman kazandıracaktır. Aşağıdaki tabloda bu tür bir bilgi formunun sadece bir kısmı gözükmektedir. Bu tür formların son bölümünde, yeni çalışandan gelecekteki iş tayinleri, eğitim seçimi ve terfi olanaklarının değerlendirilmesine imkân sağlayacak tecrübe ve yeteneklerini yazması istenir. Bu bağlamda varsa çalışan konuşabileceği yabancı dilleri, özel yetenek gerektiren hobileri ve özellikle işletmeye ve kişisel kariyerine faydalı olduğunu kanıtlayabileceği yeteneklerini bu forma yazmalıdır. Ayrıca çalışandan vatandaşlık bilgisi, mesleki ve sosyal kurumlar ile olan üyeliklerini belirtmesi istenir (Eimicke ve Klimley, 1987:166-167).

1.3.8. Çalışanlara Sağlanan Çeşitli Menfaatler ve Hizmetler

Çalışanlara sağlanan çeşitli yardımlar, sosyal hizmetler ve bunlardan nasıl yararlanılacağı gibi konular hakkında açıklamalar yapılır.

1.3.9. Yeni Çalışana İşini Öğretme

Bu aşamada yeni çalışana çalışacağı yer gösterilir ve işini nasıl yapacağı anlatılır. İş oryantasyonuna yardımcı olmak amacıyla iş parçaları, el kitapları, iş usul ve yöntemleri ile özel teknik terimlerin bir listesi yeni çalışana sağlanmalıdır. Ayrıca yeni çalışanın gerektiğinde kimden bilgi alması gerektiği bu aşamada yeni çalışana söylenir (Bingöl, 1998:184).

Tablo 1.2: Kişisel Bilgi Formu Örneği

Kişisel Bilgi Formu

HOŞGELDİNİZ! Organizasyonumuza ilginizden son derece memnunuz ve sizin özelliklerinizle gerçekten ilgiliyiz. Bu formu tam ve eksiksiz olarak doldurmada göstereceğiniz işbirliği, "çalışan menfaatleri" programı için gerekli bilgiyi bize sağlayacaktır.

Kişisel bilgiler
Doğum günü
Cinsiyet
Boy / kilo
Medeni durum
Eş ismi ve işyeri
Bakmakla mükellef olduğu çocukların isim ve yaşları
Vatandaşlık
Son 10 yılda cezai müeyyide alıp almadığı

Şirkette çalışabilecek akraba ve arkadaşlarının isimleri **Fiziksel / sağlık bilgileri** Sağlık durumu Fiziksel ve / veya zihni durumu Son 5 yılda geçirdiği belli başlı hastalıklar Yaralanmalar için aldığı tazminatlar

Kaynak: Victor W. Eimicke, Laura Klimley, **Managing Human Resources, Documenting the Personel Function**, Pergamon Press, ss.166,167.

a. Oryantasyon Proğramının Uygulanması

Kullanılacak yöntemi belirlemede pek çok faktör etkili olmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Woods, 1992:145); oryantasyon eğitimine alınacak kişi sayısı, eğitimde verilmesi istenen bilgilerin niteliği, eğitime alınacak yeni işgörenlerin pozisyonları, işletmenin mali durumu, insan kaynakları politikaları, eğitimin süresi ve eğitimden sorumlu kişilerin özellikleri. Belirtilen faktörlerin de dikkate alınmasıyla birlikte, kullanılacak yöntemin birden fazla duyu organına hitap etmesine önem verilmelidir. Çünkü eğitimde ne kadar çok duyu organına hitap edilirse, öğrenme o kadar hızlı ve kalıcı olmaktadır. Genel olarak kullanılan oryantasyon eğitimi yöntemleri şunlardır (Eren, 2000: 243; Loraine, 1999; Sabuncuoğlu, 1997: 153-163; Bingöl, 1996: 185; Berger, 1987: 43; Taymaz, 1981: 40):

- Anlatma Yöntemi
- İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar
- Tartışmalı Konferanslar ve Açık Oturumlar
- Grup Yöntemi
- Görsel Teknikler
- Örnek Olay İnceleme Metodu
- İşletme İçi Gezi ve Gözlemler
- İş Arkadaşı Yöntemi

b. Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Eğitimin etkinliği, işletmenin ve eğitilenlerin eğitimden sağladıkları faydaları ifade eder. Eğitilenler için faydalar, yeni beceri veya davranışların öğrenimidir. İşletme için

faydalar; artan satışlar ve daha fazla tatmin olmuş müşteri demektir (Raymond, 1999:150).

Ayrıca oryantasyon eğitimlerinin ardından kişinin alacağı diğer eğitimlerin ve yeni çalışanın işteki başarısının büyük bölümü oryantasyon eğitimlerine dayanır. Oryantasyon eğitimlerindeki başarısızlık ve eksiklikler iş tatminsizliği, yetersiz çalışma ve genellikle iş gören devrine neden olur (Pigors ve Myers,1983:283). Bu nedenle oryantasyon eğitimlerinin verimliliği sürekli çeşitli testler ile ölçülmeli ve eğitimin değerlendirilmesi yöntemi kullanılmalıdır. Eğitimin değerlendirilmesindeki amaç olumlu yada olumsuz geribildirim almaktır. Bu işlem eğitimin geliştirilmesine ve iyileştirlmesini sağlayacaktır. Değerlendirmeler, katılımcılarında (yeni çalışanlar) gelişimlerini görmelerini sağlar (Mitchell, 2000:177). İşletme açısından, değerlendirmeler eğitime katılan kişilerin istenilen bilgi, beceri ve davranış özelliklerini kazanıp kazanmadığı, kazanmadıysa nedenleri, alınabilecek önlemlerin neler olduğunu belirleyebilmek açısından önemlidir. Eğitim değerlendirilmesinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Deniz, 1999 :75);

- Katılımcıların, eğitim programı sonunda yeni becerileri, davranışları ve bilgileri öğrenip öğrenmediğini saptamak
- Eğitimde fayda-maliyet analizi yapmak
- Eğitimle hedeflenen amaçlara ne derece ulaşıldığını belirlemek
- Eğitim değerlemesi sonuçlarından yararlanarak, daha sonraları düzenlenecek eğitim programlarında daha iyi sonuç elde etmeyi sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmak

İzleme ve değerlendirme aşamasında sorumlu olacak departman, işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak İnsan Kaynakları bölümü ya da Eğitim departmanından bir yetkili olmalıdır. İşletmelerin oryantasyon eğitimlerini değerlendirmede kullandıkları bazı yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir (Bingöl, 1990:272);

Katılımcıların Görüşleri : Katılımcıların eğitim sonunda neleri öğrendikleri ve davranışlarında değişiklik olup olmadığının sorgulandığı bu yöntem, eğitimin değerlendirilmesinde tek başına yeterli değildir, yardımcı bir yaklaşımdır.

Öğrenmenin Derecesi : Programa katılanlar eğitim öncesi ve sonrasında yapılmak üzere ön ve son teste tabi tutulmaktadırlar. Bu testler sonrasında, iki ayrı grubun sonucu karşılaştırılarak eğitimin etkinliği ortaya konulmaktadır.

Davranışsal Değişikliği Ölçen Testler: Sözü edilen testler nelerin öğrenildiğini ortaya koyar; ancak bu bilgilerin iş başında uygulanması çok ayrı bir konudur. Eğitime ilgi gösterip, verilen bilgileri öğrenen bir kişi, pratik hayatta bu bilgileri uygulamıyorsa, o eğitimin etkinliğinden söz edilemez.

Amaçların Gerçekleştirilmesi: Eğitimin tasarım aşamasında eğitimden beklenenlerin somutlaştırılması amacıyla o eğitimin özel ve genel amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar eğitimin değerlendirilme aşamasında standartları oluşturmaktadır.

Ayrıca oryantasyon eğitimi sonunda kişileri eğitime katıldıkları için ödüllendirmek fayda sağlayacaktır. Ödül başarısını temsil eden bir sertifika veya kurumunu hatırlatacak bir hediye olabilir. Sertifika veya hediye genel müdür veya yöneticisi tarafından verilir ise bu küçük armağanlar kuruma bağlığını ve işten ayrılma niyetini etkileyecektir.

c. Oryantasyon Eğitiminde Yetki ve Sorumluluk

Oryantasyon eğitiminde yetki ve sorumluluk genellikle insan kaynakları bölümündedir. Eğer işletme büyük bir işletme ise insan kaynakları bölümünden ayrı olarak eğitim işleviyle ilgilenen bir eğitim bölümü oluşturulmuş olabilir. Bu durumda oryantasyon eğitim programının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirmesinden sorumlu birim eğitim departmanı olacaktır.

Oryantasyon eğitim programının işletme geneli, bölüm ve iş bazında gerçekleştirildiği düşünülecek olursa, işletmede bulunan tüm yönetici ve çalışanlar bu eğitimin bir parçasıdır ve bilgilendirilerek bu sürece destek olmaları beklenmelidir.

Bireysel kariyer yönetimi açısından bakılacak olursa oryantasyon eğitiminin yeri aşağıda Tablo 1.3.' ünde görüldüğü gibidir. Oryantasyon eğitimi, bireysel kariyer yönetimi faaliyeti olarak hem bireyin hem de insan kaynakları bölümünün ilgi alanı içinde yer alan ve yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Tablo 1.3. Bireysel Kariyer Yönetimi Faaliyetleri

BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ FAALİYETLERİ
Kariyer hedeflerini belirleme
Yetkinlikleri belirleme
Meslek seçimi
İşe ilişkin öncelikleri belirleme
İş olanaklarını araştırma
Özgeçmiş hazırlama
İşe başvurma ve başvuru takibi
İş görüşmesi
İşe başlama ve oryantasyon
İşletme kültürüne uyum sağlanması
Mesleki yenilikleri takip etme
İş ilişkilerini yönlendirme
İşletmenin eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi
Emeklilik yaşamına hazırlık

Kaynak: K. Ümit Türk, "Kariyer Planlama", www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909, (19.02.2015).

d. Oryantasyon Eğitimi Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Eğitim, katılımcıların iş ve ilişkilerini geliştirmeye ve iş ortamında motivasyonunun ve performansının iyileşmesine yardımcı olmuyorsa ne kadar iyi izlenim bırakırsa bıraksın zaman ve para kaybıdır. Eğitimde öğrenilen bilgi ve beceriler işte kullanılmıyorsa, eğitimin işe katkısı olmayacaktır. Eğitime katılanların öğrendikleri yeni bilgi ve becerileri yerinde ve zamanında adeta otomatik olarak kullanmaları ve doğal davranışlara dönüştürmeleri durumunda öğrenme tam olarak gerçekleştiği söylenebilir. Çoğu organizasyonlar bunun eğitim sürecinin doğal bir aşaması olduğunu düşünmekte ve bunu sağlamaya yönelik ek bir çabaya gerek görmemektedir (Barutçugil, 2004:315).

İşe alıştırma eğitiminden en etkili şekilde yararlanabilmek için, bazı sorunlar dikkatle ele alınmalı, ona göre düzenleme gerçekleştirilmelidir. Bu sorunlar kimi zaman işletmeye yeni alınan işgörenlerden kimi zaman da işletmenin kendinden kaynaklanabilmektedir (Doğan, 2006:55).

e. Yeni İşgörenlerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler, işe alım süreçleri ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinde önemli ölçüde yatırım yapmaktadırlar. Buna karşın işe girdikten kısa bir süre sonra işten ayrılan çalışanlar, işletmeler için kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle de işletmeler işe yeni başlayan çalışanlar ve onların sorunları ile yakından ilgilenmez ise uzun dönemde işletme içi çatışmalara da sebep olabilmektedir.

f. Bireylerarası Farklılıktan Kaynaklanan Sorunlar

Yapılan inceleme ve araştırmalarda çalışanların yaş, cinsiyet, medeni hal gibi biyolojik özellikleri ile zeka, bilgi düzeyleri, yetenek, eğitim ve tecrübelerinin de (Bulgulu, 2008:61) işletmedeki etkinlik ve verimliliklerinin de etkili olduğu sonucu çıkmıştır. Bireyler verilen bu durumlardan dolayı işletmeye aynı düzeyde uyum göstermemektedirler. Örneğin, her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstü başarılı olabilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli bir meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir (Eren, 2001:98).

Yeteneklerinin yanında, bireyler aldıkları eğitim türü ve bunların sağladığı davranış biçimleri açısından da birbirinden farklıdır. Ayrıca, bireylerin diğer bireylerle ve toplumla ilişkilerinde aynı şekilde hareket etmediği de bir gerçektir. Bir işletmede işe yeni başlamış işgörenin ilk hedefi çevresine uyum sağlamaktır. Bu uyum ise kendine, arkadaşlarına ve yöneticilerine ispatlaması ile gerçekleşeceğini düşünür. Böylelikle hem işletmeye yabancılaşması hem de çekingenliğini ortadan kalkması sağlanmış olur. Sonuç olarak tüm bu olumsuz durumları yok ederek, işletme kültürünü öğrenen ve çevresine uyum sağlayan işgören, işletmenin beklentilerine cevap verecektir (Doğan, 2006:56).

g. Yanlış İş Seçimi ve İş Tatmini

Bireyler iş ararken amaçları, eğitimleri, yetenek ve becerileri doğrultusunda hareket etmelidirler. Ancak bu şekilde girdikleri işletmenin ve kendi amaçlarını uyuştuğu bir ortamda çalışma imkânı bulup, uyum sağlanabilir. Aksi taktirde işletme içi çatışma ve anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Bu anlaşmazlık ve çatışmada işgörenlerin iş tatmininin azalmasına, tüm bunların sonucunda da işletmeye yabancılaşmasına, verimin düşmesine ve hatta işten ayrılması sonucuna kadar

gitmektedir (Doğan, 2006:56). Birey kişiliğini, yetenek ve becerilerini çok fazla ölçmeden bir işe girdiğinde, alacağı oryantasyon eğitimi sayesinde işin ve işletmenin kendi beklentilerine ne kadar karşıladığını, özelliklerine ne kadar uyduğunu ölçebilme şansına sahip olacaktır. İşe alıştırma eğitim sürecinin işgören ve işletmenin beklentilerinin buluştuğu bir zaman aralığı olarak değerlendirilmesi faydalı olacaktır (Özer, 2004:57-58).

h. İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar

İşe alıştırma eğitim programları bazen başarı ile bazense başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlığın nedenini tek bir etkene bağlamak yanlıştır. Pek çok etken başarısızlıkta rol oynamaktadır. Örneğin bir oryantasyon eğitim programı her ne kadar başarılı bir şekilde hazırlanmış olsa da, işletmenin izlediği politikalardan kaynaklanan uygulamadaki aksaklıklar varsa istenilen başarıyla ulaşamayabilir (Doğan, 2006:57).

İşletmelerin oryantasyon eğitimlerini başarısızlığa götüren politika ve uygulamalarına örnek verecek olursak;

- İşe yeni başlayan işgörenleri işe başlamalarını takiben değil, belli bir süre sonra oryantasyon eğitimine dahil etmeleri; (Bulgulu, 2008: 61) böyle bir durumda eğitimin hiçbir etkinliği kalmamaktadır. Çünkü oryantasyon eğitimi için en uygun zaman işe başlanılan tarih aralığıdır. Ancak işletmenin izlediği politika bunu görmezden gelmiştir (Doğan, 2006: 57).
- İşe yeni başlayan çalışanların oryantasyon eğitiminden önce bölümlerinde çalışmaya başladıklarında işgören çevresini tanıyamadan, işinin başına geçmesi pek çok sorusunun cevapsız kalmasına neden olmakta ve sonuçta çalışan kendini işine verememektir (Doğan, 2006:57).
- İşe alıştırma eğitimlerinden sorumlu yetkili amirlerin ve yöneticilerin bilgi düzeylerinin yetersiz olması ve yeni işgörenlere karşı tutum ve davranışlarına dikkat etmemeleri.

Bunlara ek olarak, bazı yöneticilerin aşağıdaki nedenlerden dolayı eğitim faaliyetlerini gereksiz görmeleri de sıralayabiliriz (Bircan, 1991:9);

- Eğitim faaliyetlerinin giderlere yol açması,

- Eğitim için harcanan zamanın kurum açısından kayıp olduğunun düşünülmesi,
- Eğitim gören kişilerin başka kurumlarca transfer edilip kazandıkları yetenekleri de beraberlerinde götürmeleri sonucu bedelin, eğitim kurumu tarafından ödenmesi.

2.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMINA İLİŞKİN ÇEŞİTLİ TANIMLAMALAR

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yazın incelendiğinde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Farklı şekillerde birçok tanımlama yapılmış olsa da, tüm tanımlar bireylerin tutum ve davranışları ile ilgilidir.

Örgütsel bağlılık türlerini, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve biçimsel bağlılık olarak belirlemişlerdir. (Meyer ve Allen, 1990:3) Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içinde olma, katılım, özdeşleşme ve örgüt üyesi olmaktan mutluluk duyma olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin ekonomik nedenleri göz ardı ederek sadece örgütün yararı için örgütte çalışmaya devam etmesi, bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır (Steers, 1977:46-56). Duygusal bağlılığı, işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı oldukça güçlü bir inanç ve benimseme duygusu ile örgüte bağlanması ve kendisini örgütle özdeşleştirmesi, dahil olması olarak tanımlamaktadırlar. (Mowday vd., 1979:224-247) Örgütsel bağlılığın yapısı genel olarak, örgütte kalma arzusu uyandıran örgüt değerlerine ve örgütün kendisine olan güçlü duygusal bağlılığı içermektedir (Cohen, 1993).

Bazı yazarlar için duygusal bağlılık, bağlılık kavramı içinde oldukça küçük ölçüde rol oynamaktadır. Becker (1960:534), örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınan ve devamlılık bağlılığı olarak adlandırılan bir bakış açısını desteklemektedir. Devamlılık bağlılığının temelini ekonomik nedenler oluşturur ve birey örgüte zorunlu olarak bağlanır. Birey örgüte yaptığı yatırımlar ile örgütten ayrılmanın getireceği zararları kıyaslayarak hareket eder.

Bir diğer bağlılık türü ise, ahlaki bağlılıktır. Ahlaki bağlılık işgörenin örgütte kalma yükümlülüğü hissedebilmesidir. Kendisini örgüte bu anlamda bağlı hisseden birey, örgütte çalışmayı bir görev olarak algılamaktadır. Weiner bağlılığı, bireyin örgütün amaçları doğrultusunda tamamen içselleştirmiş olduğu biçimsel baskı olarak tanımlamakta ve bireyin bunun manevi olarak doğru olduğuna inandığı için bu şekilde davrandığını ileri sürmektedir (Weiner, 1982:471). Kavramları netleştirmek açısından duygusal bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu istemekte olduklarını; devamlılık bağlılığı hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü buna ihtiyaç duyduklarını; ahlaki bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu yapmakla yükümlü olduğunu hissedeceğini belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1990:1-18).

(Cook ve Wall, 1980:40), örgütsel bağlılığın üç unsuru olduğunu ortaya koymuşlardır. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesidir. İçselleştirme örgüte adanmışlığın son aşaması olup, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu ifade eder (Ehtiyar vd., 2007:44). Katılım, birey için gerektirdiği faaliyetleri psikolojik olarak benimsemesidir. Sadakat ise, bireyin aidiyet duygusu içinde olması ve kalma isteği duymasıdır. (Gordon vd. 1980:479), örgütsel bağlılığın arkasında yatan 3 faktörün birlik inancı diğer bir deyişle sadakat, örgüte karşı sorumluluk duyma ve örgüt için çalışma isteği duyma olduğunu belirtmektedirler. (Nijhof vd.,1998:243), bağlılığı, örgüt değerlerine inanmak ve kabul etmek, örgüt amaçları için güçlü bir biçimde çaba göstermek ve örgütte kalma isteği duymak olarak tanımlamışlardır. Bu özelliklerden dolayı bağlılığın sadece tutum değil, aynı zamanda davranış olduğunu da belirtmişlerdir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

2.2.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı

Sosyal bilimciler örgütsel bağlılığın yapısını açıklamak için teorik, öncülleri ve sonuçlarını açıklamak için de çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Birçok çalışmada bağlılığın, en önemli değişkenlerden biri olduğu belirtilmiştir. Mowday, Porter ve Steers, yapılan araştırmaların çoğunda tek örneklem ve tek uygulama metodolojik yaklaşımının göze çarptığını ve sistemli ve programlı araştırmaların çok az sayıda olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun da ötesinde örgütsel bağlılığın en iyi biçimde nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğü konusunda ortak görüşe varılamaması, bağlılık araştırmalarını daha da zorlaştırmıştır. Bu eksikliği gidermeyi amaçlayan Mowday, Porter ve Steers 9 yıllık bir sürece ait araştırmaları incelemişler ve kendi araştırmalarına dokuz farklı örgütten 2500 çalışanı dahil etmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın çok farklı tanımları yapılmış olsa da, bu tanımların ortak noktalarının olduğu söylemek mümkündür. Bu ortak noktalardan biri, yapılan tanımlarda bağlılıkla ilgili davranışlara odaklanılmış olmasıdır. Örneğin, kişinin davranışlarına bağlı kalması, önceki davranışlarıyla tutarlı davranışlar sergilemesi ya da biçimsel veya normatif beklentilerin üzerinde davranış göstermesinden bahsedildiğinde bağlılığın göstergesi olan bu açık davranışlardan bahsedilmektedir. Bu gibi davranışlar, bireyin çalışmakta olduğu örgüte yapmış olduğu yatırımları göz önüne alarak kendisini örgüte bağlamasını ve böylece tüm diğer alternatiflerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Salancik'ın örgütsel bağlılık tanımı davranışsal bağlılık yaklaşımlarına örnek verilebilir (Mowday, Richard vd,1979:224-247).

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında diğer bir ortak nokta ise, bağlılığın bir tutum olarak ele alınmış olmasıdır. Buna göre, tutumsal bağlılık, bireyin kişiliği örgütle birleştiğinde ya da örgütün hedefleriyle bireysel hedefler giderek artan bir biçimde bütünleşip uyumlu hale geldiğinde gerçekleşir. Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve bu örgütün hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için örgüt üyeliğini devam ettirmek istediği durumu ifade etmektedir. Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık yaklaşımı kapsamında tanımlamış olsalar da bu tanım davranışsal bağlılık yaklaşımının bazı yönlerini de içermektedir (Mowday, Porter vd, 1979:224- 247).

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık ölçeği geliştirirken, örgütsel bağlılık kavramını bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlamışlardır. Bu tanım kapsamında örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili üç unsur ile açıklanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu temel unsurlar şunlardır;

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve bunların kabulü,
2. Örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olmak,
3. Örgüt üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü bir istek duymak.

Porter'a göre bu üç bileşenden oluşan bir yapı olarak örgütsel bağlılık, sadece duygusal bağlılığa odaklanan tek boyutlu bir yapıdır. Araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir. Porter'ın örgütsel bağlılık ölçeği (OCQ) çalışanın genel örgütsel bağlılık düzeyini tek bir skorla ölçmektedir. Bunun yanı sıra, Mowday, Porter ve Steers'in 1979'daki çalışmasında, 15 ifadeden oluşan OCQ ölçeğindeki ifadeler, faktör analizinde tek bir faktör altında toplanmıştır (Mowday, 1998:390).

Örgütsel bağlılığı tanımlayan bu unsurlar çalışanın örgütüne bağlılığını değerlendirmede dikkate alınması gereken göstergeler niteliğindedirler. Mowday, Porter ve Steers'in tanımladıkları örgütsel bağlılık kavramı bu göstergeler kapsamında incelenebilir.

Mowday, Porter ve Steers'e göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve bu örgütün hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için örgüt üyeliğini devam ettirmek istediği durumu ifade etmektedir (Mowday, Porter vd,1979:224-247).

Çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri "Sosyal Kimlik Kuramı" kapsamında açıklanmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramına göre birey kendisini ve diğerlerini örgüt üyeliği, dini inanış, cinsiyet ve yaş grubu gibi çeşitli sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimi gösterir (Ashforth, Blake, vd, 1989:20-21). Bu sınıflandırmaya dayalı olarak birey, kendisini bir grubun gerçek veya sembolik üyesi olarak görür ve aidiyet duygusu geliştirerek kendisini o grupla sosyal anlamda özdeşleştirir (Tak ve Çiftçioğlu, 2009:102). Sosyal özdeşleşmenin örgüt üyeliği bakımından ifade ediliş biçimi örgütsel özdeşleşmedir. Buna göre örgütsel özdeşleşme bireyin örgüte yönelik birlik ve aidiyet algısı olarak tanımlanabilir (Ashforth, Mael. vd,1989:34).

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini ne derecede çalıştığı örgütün bir üyesi olarak tanımladığını ve o örgüte yönelik aidiyet duygusunu yansıtmaktadır (Knippenberg ve Sleebos, 2006:572).

Özdeşleşmenin yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarf etme ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği içinde olma gibi örgüte yönelik diğer olumlu tutumları da içeren örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel özdeşleşmeden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden ayrı kavramlar olduklarını söylemek mümkündür (Riketta ve Dick, 2005:491-492).

Örgüte ait olma algısı anlamına gelen özdeşleşme örgüte özgü iken, bağlılık örgüte özgü olmayabilir. Bunun yanı sıra, özdeşleşme, örgüt üyeliğinin bireyin benliğine ne ölçüde dahil edildiğini gösterirken, bağlılık bireyin örgüte yönelik tutumlarına odaklanır (İşcan ve Karabey, 2009:50-51).

Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden biridir. Çalışan, örgütün değer ve hedeflerini kişisel kimliğine dahil ettiğinde, kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmektedir (Hall, Schneider vd, 1970:176-177). Birey kendisini çalıştığı örgütle ne kadar güçlü bir biçimde özdeşleştirmişse, o örgütün değerlerini, normlarını ve çıkarlarını o kadar yoğun bir biçimde benimsemiş demektir (Knippenberg ve Sleebos, 2006:572).

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, örgüte yönelik pasif bir sadakatin ötesinde bir kavramı ifade etmektedir. Bağlılık örgütle çalışan arasındaki aktif bir ilişkiyi içermektedir. Çalışan örgüte katkıda bulunmak için isteklidir. Bu durumda örgütsel bağlılığın varlığı sadece çalışanın ifade ettiği inanç ve düşüncelerinden değil sergilediği davranışlardan da anlaşılmaktadır (Mowday, Richard vd,1979:224-226). Örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olan çalışan, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde gayret gösterir. Çalışanın her hangi bir çıkar gözetmeden ya da maddi bir yarar sağlama beklentisi içinde olmaksızın, sadece örgütün başarısı için beklenin ötesinde çaba sarf

etmesi ve hatta fedakârlıklarda bulunabilmesi, çalışanın örgüte yönelik bağlılığı ile açıklanabilir (İnce ve Gül, 2005:10). Örgütsel bağlılığın diğer bir göstergesi olarak, örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu, örgütün amaç ve değerlerini içselleştiren çalışanların bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalmak isteyeceklerini ifade etmektedir.

Mowday'e göre ilk olarak Porter tarafından önerilen bu örgütsel bağlılık tanımı bazı yönleriyle O'Reilly, Chatman, Meyer ve Allen'in tanımına benzerlik göstermektedir. Porter'ın bağlılık yaklaşımı O'Reilly ve Chatman'ın tanımladıkları "içselleçtirme" boyutuna ve Meyer ve Allen'in tanımladıkları "duygusal bağlılık" boyutuna benzemektedir (Mowday, 1998:390).

2.2.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer üç farklı örgütsel bağlılık türü tanımlamışlardır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu üç yaklaşımın ortak noktası olan, bağlılık kavramını ise, iş görenlerin örgütle ilişkilerini tanımlayan ve örgüt üyeliğine devam etme ya da örgütten ayrılma kararının arkasındaki anlamı ifade eden, psikolojik bir durum olarak açıklamaktadırlar.

Duygusal bağlılık, iş görenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini ifade eder. Örgüte yönelik güçlü bir duygusal bağlılık hisseden iş gören, "kendi isteği ile" örgütte kalmayı sürdürür. Devamlılık bağlılığı, iş görenin örgütten ayrılmasının maliyetinin farkında olması ile ilgilidir. Örgütle ilişkisi devam bağlılığına dayanan bir iş gören, "kalmaya ihtiyaç duyduğu için" örgütün bir üyesi olmaya devam eder. Normatif bağlılık ise, iş görenin bir zorunluluk duygusuyla örgütteki görevine devam etmesini ifade eder. Yüksek düzeyde normatif bağlılık duyan bireyin örgütte kalma nedeni ise, "kalmak zorunda olduğunu" düşünmesidir (Meyer ve Allen, 1991:67).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın devamlılık bileşeninin, çalışanın örgütteki yatırımlarının önemine ve sayısına ve iş alternatiflerinin olmaması algısına dayalı olarak geliştiğini öne sürmüşlerdir. Çalışanın, hali hazırdaki işi için, başka bir işletmeye kolaylıkla taşıyamayacağı iş becerilerini edinmesi için epeyce zaman ve enerji harcadığı bir durum düşünüldüğünde, işten ayrılmanın çalışan için maliyetinin yüksek olacağı

söylenilebilir. Böyle bir durumda çalışan zaman ve enerji gibi yatırımlarının karşılığını alacağı beklentisi içindedir. Ancak bunun karşılığını alabilmesi örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlıdır. Yatırımlar gibi hali hazırda iş alternatiflerinin olmayışı da örgütten ayrılma ile ilgili algılanan maliyetleri arttırmaktadır. Uygun iş alternatiflerinin çok az olduğunu düşüncesi çalışan için ne kadar yoğunsa, şimdiki işverenine yönelik devam bağlılığı da o kadar güçlü olacaktır (Meyer ve Allen, 1990:4).

Allen ve Meyer'e göre, örgütsel bağlılığın normatif bileşeni, bireyin örgüte katılmasından önce (ailesel/kültürel sosyalleşme) ve örgüte girdikten sonra edindiği (örgütsel sosyalleşme) tecrübelerinden etkilenmektedir. Buna göre, örneğin, iş görenin ailesi gibi önem verdiği kişiler, uzun süre bir örgüte bağlı olarak çalışmışlarsa ya da örgütsel sadakatin önemini vurgulamışlarsa, bu iş görenin yüksek normatif bağlılığa sahip olması beklenir. Örgütsel sosyalleşme bakımından ise, işletme, çeşitli örgütsel uygulamalarla, çalışanlarına işletmenin onlardan örgütsel sadakatlerini beklediği inancının yerleştirebilir. Bu inanca sahip çalışanların normatif bağlılıklarının daha yüksek olması beklenir (Meyer ve Allen, 1990:4).

Meyer ve Allen bu üç kavramı, ayrı birer tutumsal bağlılık türü olarak görmekten çok, bağlılığın birbirlerinden ayırt edilebilen bileşenleri olarak ele almak gerektiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, çalışanlar bu üç bağlılığa aynı anda farklı derecelerde sahip olabilirler. Örneğin, bazı çalışanlar, örgütte kalma yönünde, hem yüksek düzeyde ihtiyaç hem de zorunluluk hissedip, bunu yapmakta istekli olmayabilirler. Diğer bazı çalışanlar ise örgütte kalmak için düşük düzeyde zorunluluk ve ihtiyaç hissedip, örgütte kalmak için istekli olabilirler. Sonuç olarak, bireyin örgüte duyduğu bağlılık, bu üç psikolojik durumun bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1990:3-4).

2.2.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter bağlılık kavramını, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini, sosyal sisteme vermeye yönelik isteklilikleri ve kişilik sistemlerini, kendilerini ifade edebilmelerini sağlayan sosyal ilişkilere bağlamaları olarak tanımlamıştır. Kanter'e göre, bağlılık sürecinde birey ihtiyaçlarını karşıladığına ve kendi doğasını ve gereksinimlerini ifade ettiğine inandığı, sosyal olarak düzenlenen davranış biçimleri ile bireysel çıkarlarını birleştirir (Kanter, 1968:499).

Kanter'e göre bireylerin bağlılığını içeren üç temel sosyal sistem boyutunun ayrımı yapılabilir. Bunlar; sosyal kontrol, grup bağlılığı ve sistemin devamlılığıdır. Kanter'e göre kişilik sisteminin bazı yönleri, sosyal sistemin bu üç alanıyla uyumlu ya da bunları destekler niteliktedir. Sosyal davranış teorisine göre, bilişsel, duygusal ve değerlendirici yönelimler, bağlılığın kişilik sistemi boyutlarını oluşturmaktadır. Her kişisel yönelim, sosyal sistemin içerdiği belirli bir bağlılık alanını destekleyebilir niteliktedir; olumlu bilişsel yönelim devamlılığı, olumlu duygusal yönelim grup bağlılığını ve olumlu değerlendirme sosyal kontrolü destekler niteliktedir (Kanter, 1968:500).

Kanter'in tanımladığı üç bağlılık tipi kişisel bir sistem olan bireyin, sosyal bir sisteme bağlanmasının tüm temel yönlerini içermektedir;

Bilişsel – devam bağlılığı bireyin sosyal rollere veya sosyal sistemdeki konumlara duygusal yakınlık olmaksızın veya ahlaki değerlendirmeye tabi tutmaksızın bağlanmasını ifade eder. Buna göre birey için role bağlılık karşılığında elde edeceği ödül değerlidir. Bilişsel – devam bağlılığına sahip bir çalışan için "kârlı" sayılan şeyler örgütteki konumuna bağlıdır. Böyle bir çalışan için örgütteki üyeliğinin devam ettirilmesi bir "kazancı" ifade etmektedir. Örgütten ayrılmak ise bir "maliyet" unsurudur. Fedakârlık ve yatırım, bilişsel – devam bağlılığının bileşenleri arasındadır. Fedakârlık, örgüte bağlı olma karşılığında sevilen veya değerli görülen bir şeyden vazgeçilmesini ifade etmektedir. Örgüt için fedakârlıkta bulunmayı kabul eden çalışanların, örgütte kalmak için sahip oldukları motivasyonları da artacaktır. Yatırım ise bireyin örgütte menfaat sağladığı süreçtir. Buna göre çalışanın şimdiki ve gelecekteki kazançları elde etmesi örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlıdır. Yatırım, çalışanın şimdiki ve gelecekteki potansiyel kaynaklarını örgüte bağlamasını içerir yani onun şimdiki davranışı gelecekteki kazancını sağlar. Çalışan kazançlarını örgüte bağladığından, örgütten ayrılmak onun için bir maliyet ifade eder (Kanter, 1968:504-506).

Duygusal – grup birliği bağlılığına göre, duygusal bağlar üyeleri topluluğa bağlar. Birey, tüm grup üyeleriyle bir arada olmaktan memnuniyet duyar. Dayanışma yüksek olduğundan, üyelerin birbirine sık bir şekilde bağlı olduğu bu sistem, varlığını tehlikeye sokan tehditlere karşı dayanıklıdır (Kanter, 1968:500-501). Feragat ve birlik, duygusal –

grup birliği bağlılığının iki temel sürecidir. Feragat, bireyin grubun birbirine bağlılığını bozucu potansiyele sahip ilişkilerden vazgeçmesini ve gruba olan bağlılığını arttırmasını içerir. Birlik ise bütünün bir parçası olma sürecini ifade eder. Birlik, bireyin kendini diğer grup üyeleriyle beraber kolektif bir bütün olarak tanımlaması için gruba katılıp, ondan ayrı durmaktan vazgeçmesidir. Grubun homojen bir yapıya sahip olması, ortak paylaşımlar, iş rotasyonu ve beraber çaba sarf etme gibi ortak çalışmalar, grup üyeleriyle düzenli olarak temas halinde olmak, ritüeller ve zorlu tecrübeler gibi mekanizmalar çalışanları birbirine bağlayıcı niteliktedir (Kanter, 1968:509-511).

Değerlendirici -sosyal kontrol bağlılığında ise normlara, yani bireyi ahlaki açıdan zorunlu kılan içsel inanç ve değerlere bağlılık söz konusudur (Kanter, 1968:501). Kişilik sistemi sosyal sistemin normlarına bağlı olan birey, kendini, hayatına anlam veren yüksek düzey bir sistemin emirlerini yerine getiriyor olarak görmektedir. Değerlendirici-sosyal kontrol bağlılığına sahip bir çalışanın, hayatının anlamını örgütün beklentilerini yerine getirmek ile ilişkilendirmesi için, örgütün temsil ettiği gücün farkında olması gerekir. Buna göre, çalışan, örgütün büyüklüğü karşısında kendisini küçük hissetmektedir ve öz-saygıya sahip olması için grup normlarına bağlı olması şarttır (Kanter, 1968:510-512).

2.2.4. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener örgütsel bağlılığı, bireyi örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde davranmaya sevk eden içsel normatif baskılar bütünü olarak tanımlamıştır. Wiener'e göre örgütsel özdeşleşme ile sadakate ve göreve yönelik genelleşmiş değerler bağlılığın doğrudan belirleyicileridir. Buna göre örgütsel bağlılık, hem kişisel eğilimlerden hem de örgütün müdahalelerinden etkilenebilir (Wiener, 1982:418).

Wiener'e göre kişisel değerler, iş karakteristikleri ve kişisel demografik değişkenler (yaş, kıdem, vs.) gibi önceller ile iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi davranışsal sonuçlar arasında gerçekleşen bir süreç olan bağlılık, motive edici bir olgu olarak görülebilir. Örgütsel beklentilerin ve değerlerin bireysel davranışa yön vermesi çalışan tarafından kabul edilmekte ve bu durum onun davranışları üzerinde normatif bir kontrol oluşturmaktadır.

Wiener'in örgütsel bağlılığı açıklamak için oluşturduğu normatif - araçsal yapının temel kaynağı Fishbein'ın 1967'de geliştirdiği "Davranışsal Niyet" modelidir. Bu modele göre bireyin davranışı, bu davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyetinin bir fonksiyonudur. Buna göre davranışsal niyeti belirleyen iki temel faktör bulunmaktadır (Wiener, 1982:419);

1. Davranışa yönelik tutum: Bireyin davranışı nasıl değerlendiği, davranışla ilgili olarak ne hissettiği,
2. Öznel norm ya da bireyin davranışla ilgili algıladığı normatif baskılar bütünüdür.

Davranışsal niyetin bu bileşenlerinden birincisi, yani kişinin belirli bir davranışa yönelik tutumu, davranışın sonuçları ve değeri ile ilgili bireyin inançlarının bir fonksiyonudur. Bu inançlar araçsal - bilişsel inançlar olarak adlandırılabilir. Birey aynı zamanda, diğer önemli kişilerin, bir referans grubunun veya geniş anlamda toplumun, onun nasıl davranması gerektiğine ilişkin beklentilere sahip olduğunu düşünmektedir. Davranışsal niyetin ikinci bileşeni olan öznel norm, kişinin bu çevresel beklentiler ile ilgili inançlarının bir fonksiyonudur. Bu inançlar, sosyal - normatif inançlar olarak adlandırılabilir (Wiener, 1982:420).

Wiener bağlılığı tutumsal - motivasyonel bir sistem içinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre örgütle ilgili davranışlar hakkındaki normatif inançlar örgütsel bağlılığa, araçsal inançlar ise araçsal motivasyona yol açmaktadır. Araçsal motivasyon ve bağlılık da eş zamanlı olarak örgütle ilgili niyetleri ve davranışları belirlemektedir. Wiener'in tanımladığı araçsal motivasyon Fishbein'ın modelindeki tutumsal bileşendir. Bu bileşen beklenti-valens modellerindeki motivasyon süreçlerine benzer bir süreci yansıtmaktadır. Bu tutumsal süreç faydacı, hesapçı olma ve kendini düşünme gibi özellikleri içerir. Wiener'a göre örgütsel bağlılık, Fishbein'ın bu modelindeki öznel norm bileşenidir. Öznel norm hem sosyal normatif inançlar hem de kişisel ahlaki standartlar tarafından belirlenmektedir. Bu bakış açısıyla Wiener, örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayan davranışlar sergilemeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskılar bütünü olarak tanımlamıştır. Bağlılık ne kadar güçlü ise, kişinin davranışlarının, bu davranışlarının sonuçları hakkındaki düşünceleri yerine, söz konusu içselleştirilmiş standartlar tarafından yönlendirilmesi de o kadar güçlü olacaktır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan belirli davranışları kişisel yarar sağladığı düşüncesi ile değil,

ahlaki yönüyle gerekli ve doğru olduklarına yönelik inancı nedeniyle sergiler (Wiener, 1982:421).

Wiener'a göre örgütsel bağlılığın tanımlayıcı öğeleri, örgütsel amaçları ve çıkarları karşılamaya yönelik içselleşmiş normatif baskılardır. Bu öğeler dikkate alındığında, bağlılıktan kaynaklanan davranış biçiminin, bağlılığın gücüne dayalı olarak, bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır:

1. Örgüt için gösterilen kişisel özveri
2. Devamlılık: Davranışların öncelikli olarak pekiştirme ya da cezalandırma gibi çevresel kontrole bağlı olmaması
3. Kişinin zihinsel açıdan örgütle ilgili meselelerle meşgul olmasıdır. (Kişisel zamanının büyük bir bölümünü örgütle ilgili konulara ayırması gibi)

Wiener'a göre bağlılık gibi bir davranış biçimi bu üç özellik ile karakterize ediliyorsa, gösterilen davranış, sabit, uzun süreli ve çevresel değişkenlerden bağımsız hale gelmiş demektir. Bu özelliklerin gözlemlenmesi bir davranış biçiminden bağlılığın varlığına yönelik çıkarım yapılmasını kolaylaştırır (Wiener, 1982:421).

2.2.5. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinde üç temel örgütsel güç ve kontrol kaynağının ve bunlara karşılık gelen üye bağlılık biçimlerinin ayrımı yapılmıştır (Hornung, 2010:1082);

- Ödüllendirici güç ve hesapçı bağlılık
- Zorlayıcı güç ve yabancılaştırıcı bağlılık
- Normatif veya sembolik güç ve ahlaki bağlılık

Bu modele göre her bağlılık biçimi örgütün çalışan üzerinde uyguladığı, ilgili kontrole karşılık olarak gelişir.

Hesapçı bağlılığın temelinde, örgütün çalışana örgüte bağlılığı karşılığında teşvikler sağlaması bulunmaktadır. Etzioni'ye göre böyle bir örgütsel bağlılık biçimi, örgüt ve üyeler arasında gerçekleşen mübadeleyi temel almaktadır. Bu bağlamda, hesapçı bağlılığın Wiener'ın tanımladığı araçsal motivasyona dayalı davranışsal yönelimlere benzerlik gösterdiği söylenilebilir (Penley ve Gould, 1988:46). Hesapçı bağlılıkta, örgüt tarafından arzulanan davranışların sergilenmesinin araçsallığı, yani

bunun çalışanı maddi kazançlara ve teşviklere ulaştırması yönündeki algı söz konusudur. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışan, bu araçsallığı vurgulayan örgütsel yapılarla uyumlu davranışlar sergiler (Hornung, 2010:1082).

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın olumsuz duygusal biçimini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu tanıma göre birey, belli bir biçimde davranmaya zorlanmaktadır ve çevre üzerinde kontrol sağlamaktan ve alternatiflerden yoksundur (Hornung, 2010:1082). Etzioni yabancılaştırıcı bağlılığı zorlayıcı uyum sisteminin hakim olduğu hapishane veya askeri eğitim kampındaki bağlılığa benzetmektedir. Buna göre çalışanın örgüte bağlılığı, onun örgütsel iç çevredeki kontrol yoksunluğundan ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin bulunmadığı yönündeki algısından kaynaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988:47).

Etzioni'nin yabancılaştırıcı bağlılığı zorlayıcı uyum sisteminin hakim olduğu hapishane veya askeri eğitim kampındaki bağlılığa benzetmesi iş ortamında düşünüldüğünde, yabancılaşmanın içerdiği "kontrolden yoksunluk" kavramı, çalışanın örgüt içi çevreyi kontrol edememesi veya onu değiştirememesi yönündeki algısını ifade etmektedir. Çalışanın algıladığı tesadüfilik, onun kontrol kaybı hissetmesine neden olmaktadır. Alternatiflerin yokluğu algısı da benzer şekilde, çalışanın örgütsel dış çevre üzerinde kontrol sağlayamadığı yönünde algıya sahip olmasına neden olmaktadır. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışan çabası ile elde ettiği ödüllerin orantısız olması durumunda örgütten ayrılabilir. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışan ise çabası ile elde ettiği ödüller orantısız olmasına rağmen örgütte kalmaya devam eder. Çalışan, ayrılmasından kaynaklanan ciddi maddi kayıplar, alternatif işlerin yokluğu gibi çevresel baskılar nedeniyle örgüte bağlı kalmaktadır. Olumsuz duygular içeren bir örgütsel bağlılık biçimi olan yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel beklentileri karşılamaya yönelik düşük bir eğilim ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik niyet ile karakterize edilmektedir (Penley ve Gould, 1988:47-48).

Ahlaki bağlılık ise olumlu duygusal bağlılık ile karakterize edilmektedir. Bu bağlılık türü aynı zamanda, örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilmesi kavramını da içermektedir. Bu içselleştirmenin temelini, maddi olmayan sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kendini kişisel olarak örgüte adamayı vurgulayan örgütsel uyum yapıları oluşturur (Hornung, 2010:1082). Ahlaki bağlılığa sahip bir çalışan örgütsel hedefleri

kabul eder ve kendini bunlarla özdeşleştirir. Bu nedenle ahlaki bağlılık bir tür örgütsel özdeşleşme gibi düşünülebilir (Penley ve Gould, 1988:46).

2.2.6. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık bireyin örgüte psikolojik açıdan bağlanmasının temelidir. Bağlanmanın bu temeli bağlılığın öncüllerinden veya sonuçlarından farklıdır (Caldwell ve Chatman, 1990:247). Kelman'ın tutum ve davranış değişimi üzerine yaptığı çalışmayı temel alan araştırmacılar, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir (Meyer ve Herscovitch, 2001:305). Bu bağlılık biçimlerini açıklamadan önce Kelman'ın çalışmasında yer alan etki süreçlerini tanımlamak yerinde olacaktır.

Kelman'a göre bireyin açıkça sergilenen davranışları benzerlik gösterse de, teşvik edilen bu davranışları benimsemesinde gerçekleşen içsel süreçler birbirinden farklı olabilir. Kelman bu birbirinden farklı süreçleri, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üçe ayırmıştır. Buna göre, uyum, bireyin diğer bir kişi veya gruptan olumlu karşılık almak umudu içinde, dışsal etkiyi kabul etmesi ile gerçekleşir. Bireyin teşvik edilen davranışı benimsemesinin nedeni o davranışın içeriğine inanması değil, o davranışın ona belirli ödüller sağlayacağı ve belirli cezaları önleyeceği beklentisi içinde olmasıdır. Özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmesini sağlayan diğer bir kişi ya da grupla, tatmin edici bir ilişki kurmak veya bunu korumak amacıyla, dışsal etkiyi kabul etmesi sonucunda gerçekleşir. İçselleştirme ise, birey için teşvik edilen davranışın içeriğinin yani onu oluşturan fikir ve faaliyetlerin, içsel olarak ödüllendirici olması nedeniyle dışsal etkiyi kabul etmesiyle gerçekleşir. Birey teşvik edilen davranışları kendi değer sistemiyle uyumlu olduğu için benimser (Kelman, 1958:53).

Kelman'ın bu çalışmasını temel alan O'Reilly ve Chatman'ın 1986'da geliştirdikleri çok boyutlu örgütsel bağlılık yapısının temelinde, bağlılığın örgüte yönelik bir tutumu ifade ettiği varsayımı vardır. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, tutumlar ve bunlara ilişkin davranışlar belirli ödüllerin elde edilmesi için sergilendiğinde uyum bağlılığı gerçekleşir (Meyer ve Herscovitch, 2001:305). Uyum, belirli ödülleri elde etmeye yönelik araçsal bağlılığı ifade eder.

Özdeşleşme bağlılığı ise örgütle yakın ilişki içinde olma isteğine dayalı bağlılıktır. İçselleştirme bağlılığında ise bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle örtüşmesi söz konusudur (Caldwell ve Chatman, 1990:247).

Caldwell, O'Reilly ve Chatman, 1990 yılında işe alım ve örgütsel sosyalizasyon sürecinin bireyin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine yaptıkları araştırmada, işe alım ve sosyalizasyon ölçeğinin yanı sıra O'Reilly ve Chatman'ın 1986'da geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğini de uygulamışlardır. Ancak bu çalışmada, 1986 yılındaki çalışmalarından farklı olarak üç farklı örgütsel bağlılık boyutunu gösteren ölçümleri, iki farklı boyutu gösterir biçimde sonuçlanmıştır. 12 ifadeden oluşan ölçekte özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığını ölçen 8 ifade bu çalışmada, tek bir faktör altında toplanmış ve "normatif bağlılık" olarak sınıflandırılmıştır. Bu faktörün "normatif bağlılık" olarak nitelendirilmesinin sebebi her iki bağlılık biçiminin paylaşılan değerlere dayanan örgütsel bağlılığı ifade etmesidir. Uyum bağlılığını ölçen diğer 4 ifade ise belirli ödüller karşılığında örgüte bağlılığı ifade eden "araçsal bağlılık" olarak sınıflandırılmıştır (Caldwell ve Chatman, 1990:249). Burada tanımlanan "normatif bağlılık" boyutunun, Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinde tanımladıkları "duygusal bağlılık" boyutuna benzer olduğunu söylemek mümkündür (Meyer ve Herscovitch, 2001:306).

2.2.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımının temelinde Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı bulunmaktadır. Araştırmacılar, Etzioni'nin yaklaşımının örgütsel bağlılık kavramının açıklanması için uygun olduğunu ancak üç özelliği nedeniyle literatürde yeterince ilgi görmediğini öne sürmüşlerdir. Bunlardan biri, bu modelde yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olmak üzere iki farklı bağlılık boyutunun olumlu ve olumsuz duygusal bağlılığı karakterize ediyor olmasıdır. Wiener, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılığın birbirlerinden bağımsız kavramlar mı yoksa tek boyutlu bir yapının iki zıt kutbu mu olduğunu sorgulamış, yabancılaştırıcı bağlılığın duygusal bağlılığın negatif kutbu olabileceğini ileri sürmüştür. Bu durum modeli karmaşık hale getirmektedir. Diğer bir neden ise Etzioni'nin örgütlerde tek bir uyum sisteminin hakim olacağını ve bu sistemin gerektirdiği bağlılık türünün geçerli olacağını ileri sürmüş olmasıdır. Penley ve Gould'a göre bir örgütte birden fazla uyum sistemi ve bu sistemlere uygun düşen bağlılık türleri olabilir. Etzioni'nin bağlılık modelinin

yeterince ilgi görmemiş olmasının üçüncü sebebi ise ölçüm için uygun ölçeklerin geliştirmemiş olmasıdır (Penley ve Gould, 1988:45).

Penley ve Gould Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini temel alarak örgütsel bağlılığın, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Penley ve Gould, 1988:46);

Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları kabul etmesi ve bunlarla özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık boyutu, Wiener'ın tanımladığı duygusal bağlılık ve Porter ve diğerlerinin örgütsel bağlılığı açıklarken kullandıkları özdeşleşme kavramı ile benzerlik göstermektedir.

Hesapçı bağlılık örgütsel bağlılığın araçsal yönünü yansıtmaktadır. Hesapçı bağlılık çalışanın örgüte sağladığı katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemesine dayanmaktadır. Bu bağlılık boyutu kavramsal açıdan Wiener'in tanımladığı araçsal motivasyona benzerlik göstermektedir. Hesapçı bağlılığa sahip bir çalışanın davranışsal niyetlerini örgüte yönelik duygusal bağlılık değil araçsal motivasyonu belirlemektedir (Penley ve Gould, 1988:46).

Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın olumsuz duygusal biçimini yansıtmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip bir çalışan alternatif iş imkânlarının bulunmadığını düşünmektedir. Bunun yanı sıra kendisini çevre üzerinde kontrol sağlamaktan yoksun olarak görmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip bir çalışan performansı ile örgüt tarafından sunulan ödüllerin orantılı olmadığı görüşünde olsa bile örgüt üyeliğini sürdürür. Çalışan, örgütten ayrıldığında ciddi maddi kayıplar yaşayacağı düşüncesi, iş alternatiflerinin olmamasına yönelik algısı, coğrafi olarak yer değiştirdiğinde ailesi ile olan bağlarının zayıflayacağına dair görüşü gibi nedenlerle örgüte bağlı kalmaktadır. Olumsuz duygular içeren yabancılaştırıcı bağlılıkta, örgütsel beklentileri karşılamaya yönelik düşük bir eğilim ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik niyet söz konusudur (Penley ve Gould, 1988:47).

2.2.8. Buchanan'ın Yaklaşımı

Buchanan örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütün hedef ve değerlerine ve bu hedef ve değerlerine bağlı olarak kendi rolüne, araçsal değerinden bağımsız olarak da örgütün

kendisine yönelik, taraflı, duygusal bir bağlılık olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974:533).

Buchanan örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı ancak birbirleriyle ilişkili üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür (Buchanan,1975:68);

1. Örgütün misyonuyla özdeşleşme hissi,
2. Örgütsel görevlere sarılma ya da psikolojik açıdan örgütsel görevlere aşırı derecede yoğunlaşma,
3. Örgütün sağladığı araçsal değerden ve ödüllerden bağımsız olarak, çalışanın örgüte sadakat duyması ve örgütü yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak görmesi.

Özdeşleşme bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelmesini ifade eder. Çalışan, örgütün amaçlarını kendi kişilik sistemine dahil etmek için kişiselleştirir. Özdeşleşme çalışanı belirli amaca bağlayarak onun psikolojik sağlığına katkıda bulunabileceği gibi onun için bir yön bilinci de sağlamaktadır (Buchanan, 1975:68).

Sarılma bağlılığın diğer bir bileşenidir. Çalışanın yaptığı işten zevk almasını, yapabileceği tüm diğer şeyler yerine işini yapmayı tercih etmesini ifade eder. Çalışan kendini işini yapmaya kaptırmış gibidir ve bu durum onu mutlu etmektedir. Çalışan işini kendisinin bir parçası gibi görmektedir. Sarılma özdeşleşme ile ilişkilidir. Bireysel görevleri vasıtasıyla örgütsel hedeflere katkıda bulunan çalışan bu hedeflere ulaşılmasındaki bireysel payının farkındadır. Çalışan işine yönelik gerçek bir ilgi duyduğundan işi için çok daha fazlasını ortaya koyar ve daha etkilidir (Buchanan, 1975:69).

Örgütsel bağlılığın son bileşeni olan sadakatin diğer iki bileşeninden farkı sadece bir örgüte özgü olarak hissedilmesi ve bunun diğer örgütlere taşınamamasıdır. Özdeşleşmenin nesnesi örgütün misyonu olduğundan özdeşleşme benzer misyonlara sahip örgütlere taşınabilir. Sarılma, çalışanın örgütte gerçekleştirdiği işleri içsel olarak tatmin edici bulması ve kendisini doğrulamasını sağlaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Birçok örgütte benzer işler olabileceğinden, sarılmanın da diğer örgütlere taşınabilmesi mümkündür. Sadakat ise, bu iki bileşenden farklı olarak kişiyi, özdeşleşme ve sarılmanın şekillendiği, spesifik bir örgütsel ortama sıkı bir biçimde bağlar. Buna göre

örgütlerin sadece çalışan sadakati oluşturmaya yönelik çaba sarf etmelerinin yeterli olacağı görüşü ileri sürülebilir. Buchanan'a göre bu mümkün değildir. Sadakat, özdeşleşme ve sarılmanın gelişiminin bir sonucudur. Buna göre örgütün hedefleriyle özdeşleşerek yön duygusuna sahip olan ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik çalışması sonucunda kendini doğrulayan bir çalışanda, zaman içinde, örgüte yönelik olarak, sade bir araçsal bağlılıktan çok duygusal bir bağlılık gelişecektir. Bu durumda örgüt, çalışan için tanıdık ve rahat bir çevreyi ifade eder. Çalışan, bu örgütün onun için en uygun ve çalışabileceği en doğru yer olduğu görüşündedir (Buchanan, 1975:70).

2.2.9. Becker'in Yaklaşımı

Becker'e göre bağlılık, kişinin yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini bu davranışlarıyla ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesiyle gerçekleşir. Yan bahisler ise genellikle kişinin sosyal bir yapı olan örgüte katılımının bir sonucudur (Becker, 1960:32).

Becker, bağlılığın "tutarlı davranışı" açıklamak için kullanıldığını ileri sürmüştür. Becker"e göre "tutarlı davranış" belirli bir zaman diliminde devam ettirilir. Kişinin aynı meslekte uzun süre kalması buna örnek verilebilir. Bu zaman diliminde kişi, birbirinden farklı ancak bir bütün olarak tutarlı birçok davranış gösterir. Örneğin, aynı meslekte kalan kişi, kariyerini yönlendirirken birbirinden farklı birçok davranış sergileyebilir. Dıştan bakıldığında birbirinden farklı olarak görünen bu davranışların ortak noktası ise, birey tarafından bunların aynı ortak hedefe ulaşmak için hizmet veren davranışlar olarak görülmesidir. "Tutarlı davranışlar dizisine" bağlı kalan kişi, kendisi için uygun olabilecek alternatifleri geri çevirmektedir. Buna göre kişi seçebileceği pek çok alternatif yön görüyor olsa da, amaçlarına ulaşmasına en çok yardımcı olacak yönü seçmektedir (Becker, 1960:33).

Yan bahis, çalışan için önem arz eden ve işinden ya da mesleğinden ayrıldığında kaybedebileceği veya değerini yitirebilecek, çalışan tarafından örgüte sunulan zaman, çaba veya para gibi yatırımlardır. Becker, yan bahis yatırımları kavramını, cezalar oluşturarak kişiyi belirli bir davranış biçimine bağlı kalmaya zorlayan sosyal mekanizmalar olarak tanımlamıştır. Eğer kişi için başka bir iş veya kariyer bakımından olanaklar az ise, hali hazırda çalıştığı örgüte ve mesleğine olan bağlılığı güçlenir. Aynı şekilde kişi birikmiş yatırımlarını kaybetmemek ve bunların değerini yitirmesini

önlemek için de çalıştığı örgüte bağlanır. Yan bahisler artıyorsa ve eğer bunlar örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine bağlı ise, örgütsel bağlılık da artar. Örgüte yönelik yatırımlara, o örgütte yapılan işe özgü becerilerin geliştirilmesi ya da o örgütte yüksek statülü bir konuma ulaşılması örnek verilebilir (Wallace, 1997:728).

Becker'e göre kişi sosyal bir yapı olan örgüte bağlandığında bu bağlılığın onun için yan bahisler oluşturduğunu ve böylece geleceğini sınırlandırdığını düşünür (Becker, 1960:33). Kişi bir davranış biçimini devam ettiremediğinde bir maliyetle karşı karşıya kalacaktır. Yan bahislerin etkisi bu maliyetleri attırmasıdır. Örgütsel bağlılık bakımından devam ettirilmesi gereken davranış biçimi örgütte kalmaktır. Yan bahisler çok çeşitli biçimlerde olabilir (Powell ve Meyer, 2004:158). Becker bu yan bahisleri genel olarak şöyle kategorize etmiştir;

- Sorumlu davranışa yönelik genelleşmiş kültürel beklentilere göre kişi çok sık iş değiştirmemelidir. Çok sık iş değiştiren kişi, toplumda güvenilir olmamakla ve istikrarsız olmakla nitelendirilebilir. Bir örgütte çalışmaya başlamasından iki ay sonra daha iyi bir iş teklifi alan kişinin güvenilirliğe dair kişisel itibarını kaybetmemek adına daha cazip olan bu iş teklifini geri çevirmesi buna örnek verilebilir. Buna göre kişinin vereceği yeni karar iki ay önce iş değiştirmiş olması ve ne kadar cazip olursa olsun yeni iş teklifini kabul etmesinin güvenilirlik itibarını kaybetmesi biçiminde bir ceza ile sonuçlanacağını bilinci ile sınırlandırılmıştır (Becker, 1960:36).

- Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler ise uzun dönem istihdamı ödüllendirmek ve teşvik etmek için örgüt tarafından belirlenen kurallar ve uygulanan politikalardır (Powell ve Meyer, 2004:159). Örneğin, çalıştığı kurumdan ayrılmak isteyen bir kişi, ayrılmak için kurumun emeklilik fonuyla ilgili kurallarına göre, bu fona yaptığı yatırımların büyük bir bölümünü kaybetmek zorunda olabilir. Bu durumda kişinin örgütte kalma ya da ayrılma kararı kurumda uygulanan emeklilik fonu kurallarından kaynaklanan finansal bir yan bahsi içermektedir (Becker, 1960:37).

- Sosyal rollere bireysel uyum, kişinin duruma uyum sağlamak için gösterdiği çabayı ifade etmektedir. Bir duruma uyum sağlamak kişiyi diğer bir duruma uyum sağlayamaz hale getirmektedir. Buna çalışanın örgütteki işine yönelik

spesifik becerileri edinmek için harcadığı zaman ve çaba örnek verilebilir (Powell ve Meyer, 2004:159). Becker bu duruma ilköğretim öğretmenlerinin bu sınıfları eğitme konusunda edindikleri tecrübeler sonucunda daha az bildikleri orta sınıf öğretmenliğine geçmek istemeyerek kolayca performans gösterebildikleri işlerinde kalmayı tercih etmelerini örnek vermiştir (Becker, 1960:37).

- Yüz yüze etkileşim, yan bahislerin oluşturulduğu diğer bir süreçtir. Kişi diğerleriyle etkileşim içerisindeyken kendisiyle ilgili kişisel bir imaj sunar. Kişi nasıl biri olduğunu bir kez ifade ettiğinde mümkün olabildiği kadar bu ifadeye uygun biçimde davranması gerektiğini düşünür. Örneğin, kişi kendisinin dürüst biri olduğunu açık bir biçimde ifade ediyorsa yalan söylememeli, doğruyu söylemeye bağlılık göstermelidir (Becker, 1960:38).

Yukarıda sayılan çeşitli yan bahisler karmaşık bir biçimde bir araya gelebilirler. Bu durum kişi için belirli bir davranışı sürdürmemesinin maliyetini daha da arttırır. Bunun sonucu olarak bağlılık da artacaktır.

2.2.10. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik bağlılığı, bireyin davranışları ve davranışları vasıtasıyla inançları tarafından sınırlandırılmış olduğu durum olarak tanımlamıştır. Bağlılık her zaman ve her yerde var olan, o kadar olağan bir durum ki, kişi çoğu zaman bunun davranışları üzerinde oluşturduğu, algılanması güç, sınırlandırıcı etkilerin ve kontrolün farkında değildir. Bağlılık kişinin yaptığı şeyleri sevmesini ve sonuçlarını bilmese de bunu yapmaya devam etmesini, zorluluklarla karşılaşıldığında davranışın devam ettirilmesini sağlar. Bağlılığın olmadığı bir durumda bireyin sonuçları belirsiz olan hedeflerinin peşinden gitme olasılığı azdır (Salancik, 1977:62).

Salancik, kişinin davranışlara bağlılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Ona göre, bireyde, davranışlarını psikolojik olarak sahiplenme hissi geliştiğinde, bu davranışları devam ettirmeye yönelik bağlılık oluşmaktadır. Tutumsal bağlılıktan farklı olarak, Salancik, bağlılığın elde edilen veya elde edilecek ödüllerin karşılığını verme isteğinden dolayı değil, farklı durumlarda psikolojik açıdan tutarlı kalma isteğiyle oluşur. Bu bakış açısına göre, bağlılık, kişinin sonradan kendini doğrulama sürecinin bir parçası olarak, kendi davranışlarından gelişir. Bu durum kişinin içsel uyumsuzlukları uzlaştırmaya yani

bilişsel çelişkiyi azaltmaya yönelik eğilimi ile açıklanabilir. Kişi söyledikleri ile yaptıklarının ya da bir durumdaki davranışı ile diğer durumdaki davranışının tutarlı olmasını ister (Oliver, 1990:20).

Salancik'a göre kişi davranışlarına bağlandığında bağlılık gerçekleşir. Buradaki bağlanma kelimesi kişinin kendisini belirli bir davranış ile özdeşleştirmesini ifade etmektedir. Bireyi davranışlarına bağlayan üç temel karakteristik bulunmaktadır. Bunlar davranışın görünürlüğü, geri dönülmezliği ve kişisel iradedir. Bireyin davranışının gözlemlenebilirliğini, geri dönülmezliğini ve davranışındaki kişisel iradesini nasıl algıladığı bağlılığını belirler. Bu üç özellik doğru yönetildiğinde kişinin davranışlarına ve bunların sonuçlarına yönelik bağlılığı arttırılabilir ya da azaltılabilir (Salancik, 1977:64).

Gözlemlenebilen davranışların bağlayıcı özelliği örgütler tarafından bağlılığı arttırmaya yönelik olarak kullanılabilir. Buna örgütün, çalışanın örgütle özdeşleştiğini dış çevrede bilinir ve görülebilir hale getirmesi örnek verilebilir. Çalışan için örgütsel desteği ifade eden bu durumu örgüt kendi lehine kullanabilir. Örneğin, örgütte yeni çalışmaya başlayan birinin örgüte katılımının yerel ve ulusal basında duyurulması onun bu yeni seçimi hakkında diğer kişilere bilgi verici nitelikte olacaktır. Bu gibi uygulamalara, çalışana örgüt için yapmış ve yapmakta olduklarının farkında olunduğunun bildirilmesi, onun işe olan bireysel katkısının diğerleri tarafından bilinmesinin sağlanması, örgütün çalışanlarına kredi başvuruları için referans olması da örnek verilebilir. Bu gibi durumlarda çalışan ne yaptığının diğer kişiler tarafından bilindiğinin farkında olduğundan kendisini daha sorumlu hissedecektir (Salancik, 1977:65).

Salancik'a göre bağlılık için davranışın görünür olmasının yanı sıra geri dönülmez olması da gerekmektedir. Görünürlük bireyin gerçekleşen davranışı inkâr edememesini ifade ederken, geri dönülmezlik gerçekleşen davranışın değiştirilemez olduğunu ifade eder. Davranışın geri dönülmez oluşu onun sınırlandırıcı etkisini ve böylece bağlılığı daha da arttırır, çünkü kişi geri alınamayacak bir adım attığında bu davranışı destekleyen açık sonuçları da kabul etmek zorunda kalmaktadır. Salancik, davranışın geri dönülmezliğinin bağlılığı arttırdığını dikkate alan örgütlerin, bu kapsamda çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik birçok mekanizma geliştirdiklerini öne

sürmektedir. Çalışanların bir örgütten diğerine taşımaları mümkün olmayan yardım paketleri, kıdeme bağlı olarak biriken yıllık sabit maaş gibi finansal yardımlar buna örnek verilebilir (Salancik, 1977:66).

Salancik'a göre kişinin içinde bulunduğu durumun bazı yönleri de örgüte bağlılığını belirlemektedir. Coğrafi açıdan uygun iş alternatiflerinin olmaması, bir bölgeden diğer bölgeye geçtiğinde yerleşim maliyetinin artacak olması ve kişinin yaşam evresinin neresinde olduğu çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştıran faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra, aynı örgütte çalıştığı sürece yaptığı işin ve iş yapma yönteminin aynı olması, kişinin bilgi ve becerilerini daraltırken, sadece aynı işte uzmanlaşmasına yol açar. Edinilen bilgi ve beceriler diğer örgütlere taşınamadığında, çalışan bu becerilerini geliştirdiği örgüte daha fazla bağlı hale gelecektir (Salancik, 1977:67).

Salancik'a göre, kişisel irade bağlılık için büyük önem taşır. Kişisel irade, davranışı kişiye bağlar ve davranışlarının sonuçlarını kabul etmesi için onu motive eder (Salancik, 1977:68). Kişisel irade, bireyin tercihlerini hiçbir sınırlandırmanın etkisinde kalmadan özgürce belirlediğine yönelik algısını ifade etmektedir (Pritchard, Havitz ve Howard, 1999:335). Kişisel irade olmadığında davranış bağlayıcı değildir, çünkü kişi davranışının sebep olan şeyin kendisi olmadığını her zaman iddia edebilir. Örgütsel bağlılık bakımından, çalışanın "bu işi sevmiyorum ama para kazanmak için yapıyorum" demesi bu duruma örnek verilebilir. Çalışanın, olumsuz sonuçları olabilecek hatalar yaptığında, "benim hatam değil, makine bozuldu" gibi bir ifadeyle durumdan sıyrılma girişiminde bulunması da buna verilebilecek diğer bir örnektir (Salancik, 1977:69).

Davranışın görünürlüğü ne kadar fazlaysa, geriye alınması o kadar zordur. Açık ve görülebilir bir biçimde ve istekli olarak gerçekleştirilen davranışa yapılan psikolojik yatırım yüksek olacağından, bu davranışa yönelik bağlılık da yüksek olacaktır (Pritchard, Havitz ve Howard, 1999:335).

2.2.11. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers örgüt içinde yaşanılan gerçek olaylardan yola çıkarak, çalışanların birden fazla örgütsel bağlılık biçimine sahip olabileceğini öne sürmüştür. Reichers'ın tanımına göre örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütün farklı unsurlarıyla

özdeşleştirdiği bir süreçtir. Örgütün bu unsurları, örgütün tepe yönetimini, yöneticileri, müşterileri, iş arkadaşlarını, sendikasını ve genel anlamda toplumu içerebilir. Bu yaklaşıma göre çalışan, örgütün bu farklı unsurlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterebilir. Genel anlamda örgütsel hedef ve değerler yerine, bu unsurların amaç ve değerleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır (Reichers, 1985:465).

Reichers'a göre örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren çeşitli grupların her birine yönelik duyulan bağlılıkların bir derlemesidir. Çalışan örgütün içinde ve dışındaki çeşitli grupların her biriyle farklı biçimlerde özdeşleştiğinde çoklu bağlılık meydana gelmektedir (Reichers, 1985:469).

Reichers örgütsel bağlılığın genelde örgütün bütününe yönelik bir bağlılık olarak kavramsallaştırıldığını ifade etmiştir. Ona göre, örgütsel bağlılık böyle kavramsallaştırıldığında, örgüt, çalışan için soyut bir kavramı ifade eder hale gelmektedir. Aslında örgüt, çalışma arkadaşları, üstler, astlar, müşteriler ve diğer birey ve gruplardan oluşan, gerçek ve somut bir kavramdır. Bu bağlamda Reichers, örgütün bütününe yönelik bir bağlılığı ifade eden önceki tanımlardan farklı olarak, örgütsel bağlılık kavramının, birden çok bağlılık parçalarına ayrılabilen çoklu bağlılık olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür (Reichers, 1985:471).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Günümüze kadar örgütsel bağlılığın unsurları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgüt ile ilgili özellikler olarak sıralanabilir (Nijhof, 1998:243).

2.3.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışma süresi gibi özellikleri içermektedir (Angle ve Perry, 1981:1). Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar ve sonuçları üzerine yapmış oldukları araştırmada yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlı oldukları, kişilerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı yönündedir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlı olmasının sebebi, kadınların işlerini ve

örgütlerini değiştirmek istememesinden kaynaklanmaktadır. Yaşları ilerleyen işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olmasının sebebi ise, kişilerin iş ve eğitim alternatiflerinin azalmasıdır (Angle ve Perry, 1981:1). Bunlarla birlikte eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Araştırmacılar, işgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, beklentileri ve iş alternatifleri arttığı için örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varmışlardır (Angle ve Perry, 1981:1; Steers, 1977:46).

Meyer ve Allen (1984:372)'in örgütsel bağlılığın unsurlarını, bağlılığın farklı boyutlarına göre incelediği çalışmalarının sonucunda, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmalarına rağmen devamlılık bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki bulamamışlardır.

2.3.2. İşle İlgili Özellikler

İşle ilgili özellikler; işin gerektirdiği bilgi ve yetenek, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, işle ilgili yetki ve sorumluluklar, geri bildirim ve motive etme derecesi, içeriği, çeşitliliği ve özerkliği gibi özelliklerdir (Nijhof, 1998:243).

Hackman ve Oldham'ın (1975:161) iş özellikleri modelinde yer alan, beceri çeşitliliği, görevin tanımı ve önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları, işin boyutlarını oluşturmaktadır ve bu boyutlar, bireylerin işi ile ilgili anlam geliştirmesi, sorumluluk duyma ve sonuçlara ilişkin bilgilendirme gibi kişinin ilerleme ihtiyacına bağlı olan psikolojik durumları yaratır. Bu durumların sonuçları ise yüksek çalışma motivasyonu, yüksek iş performansı ve iş tatmini ve düşük devamsızlık ve işgören devridir.

2.3.3. Örgütle İlgili Özellikler

Örgütle ilgili özellikler, örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları, kariyer olanakları, ücret sistemi, yönetim tarzı ve yönetime katılma gibi özelliklerdir (Nijhof, 1998:243). Aynı zamanda liderlik tarzı, örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, terfi olanakları, ücret sistemi, ücret dışı sağlanan haklar, ödül sistemi, performans sistemi ve kariyer imkanları gibi alt faktörlerden oluşmaktadır (Scandura-Lankau, 1997:381; Özdevecioğlu, 2003:115; Çetin, 2004:99).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın gerek çalışan gerekse de örgüt açısından ne tür sonuçlarının olduğunu anlayabilmek için, bağlılığı düzeyine göre sınıflandırmak ve bu kategorileri olumlu ve olumsuz sonuçlarına göre ayırmak yararlı olmaktadır (Solmuş, 2005:219). Literatürde örgütsel bağlılık düzeyleri; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak üçe ayrılmaktadır.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler, içinde bulundukları durumu kurtarmaya yetecek ölçüde çaba sarf etmektedirler. İşlerine, örgütün vizyon ve misyonuna kendilerinden bir şey katmamaktadırlar. Bir bütün olarak örgütün başarısından daha çok kişisel başarılarıyla ilgilenmektedirler. Örgüte daha az bağlı olan bireyler aynı zamanda kendilerini örgütün dışından biri olarak görmekte ve kendilerini örgütün uzun vadede üyesi olarak kabul etmemektedirler. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almaları durumunda, çoğunlukla işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır (Oberholster, 1999:58). Düşük düzeyde örgütsel bağlılık örgütün rekabet yeteneği üzerinde de bir etkiye sahip olmaktadır. Yüksek derecedeki işten ayrılma oranları, örgütteki entelektüel sermayeyi azaltmakta böylece örgütün rekabet yeteneği de düşmektedir (Özçelik, 2008:76).

Düşük bağlılık derecesinin olumlu yanı belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık derecesi düşük olan çalışanların orijinal ve yenilikçi fikirler sunabilmeleridir. Ayrıca bağlılık derecesi düşük olan çalışan kendine yeni iş arayışı içindedir. Böylece insan kaynağının daha etkin olabileceği bir alanda istihdamı mümkündür (Yüksel, 2007:177).

2.4.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Balay, 2000:88). Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerinin

karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini dengeli sürdürmektedir.

Ilımlı düzeydeki örgütsel bağlılığın olumlu yanları genellikle olumsuz yanlarından çok daha ağır basmaktadır. Çalışan daha istikrarlı ve tatmin seviyesi yüksektir. Bireyler, ortamın çekiciliği ve taleplerine ilişkin algılarına göre bağlılık düzeylerini değiştirerek davranışsal ortama uyum gösterebilmektedirler. Böyle koşullar altında, bireyin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasındaki ilişki dengelenebilir. Bu bireylerin örgütte, örgüte yüksek bağlılık gösteren bireyler kadar çok ve hızlı ilerleyemedikleri bir gerçektir. Bununla birlikte, ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinde yüksek bağlılıkta ortaya çıkan olumsuz sonuçların çoğundan kaçınmak mümkün olmaktadır (Randall, 1987:466).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı beslediği güçlü bir bağlılık duygusunu ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyinin istenen bir davranış olmasına ve örgüte önemli kazançlar sağlayacağına inanılmasına rağmen yüksek örgütsel bağlılık uç bir noktaya ulaştığında birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler. Örgütü tehdit eden her şeyi, kendileri için de yakın bir tehlike olarak görmektedirler. Bu tür çalışanlar örgütün amaç ve değerleriyle yaratıcı bir şekilde ilgilenmektedirler ve işlerini çok daha iyi bir şekilde yerine getirmenin yollarını düşünmektedirler. Özünde, örgütlerine bağlı çalışanlar örgüt kendilerinmişçesine örgütleri için çalışmaktadırlar (Özçelik, 2008:78). Bu anlamda bu çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksek olacaktır.

Örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların, bağlılığı az olan çalışanlara kıyasla örgütte kalma arzuları ve işe karşı duydukları ilgi daha yüksektir. Bu kişilerin işe devamsızlık oranları ise çok düşüktür. Bireyler, aynı zamanda örgüt amaçlarına ulaşmak ve örgüt ilkeleriyle bütünleşmek arzusundadırlar. Örgüte bağlılığı fazla olan birey, bir yandan o işletmenin üyesi olmaktan gurur duyarken; diğer yandan işletmenin yararı için önemli ölçüde çaba harcamak ister (Tınaz, 2005:29). Deneysel yazın, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğu bununla birlikte bu çalışanların yüksek düzeyde çalışma gayreti, iş performansı, örgütsel vatandaşlık

davranışına, gelişmiş bir katılım ve üretkenliğe sahip oldukları düşüncesini doğrulamaktadır (Özçelik, 2008:78).

Yüksek bağlılık derecesinin olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu tür bir bağlılığın olumsuz yanları, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma, bireysel tehlike ve stres olabilir (Yüksel, 2007:178). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgüt adına yasa dışı ya da etik olmayan davranışlarda bulunmaya daha istekli olabilirler. Ortada bir çelişkinin bulunması durumunda, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar çoğunlukla örgütün emirlerini kendi kişisel etik anlayışlarının ve toplumsal emirlerin önüne geçirmektedirler.

Örgüte yüksek bağlılık duymak, çalışanın, özel yaşantısını etkileyerek iş dışı ayırması gereken zamanı yok ederek, iş dışı sorumluluklarını yerine getirememeye ve strese yol açabilir. Yüksek bağlılık, işten ayrılma oranlarının düşük olmasna sebep olurken, örgüte yeni çalışanların kazanılmasını engellerken, örgütün yeni, farklı fikir ve bakış açılarından yararlanma olanaklarını azalmasına sebep olur.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Araştırmacılar tarafından yapılmış olan farklı bağlılık tanımları ve türleri olsa da, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğin belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütlere aşağıda ayrı ayrı yer verilmiştir (Kafdağlı, 2007:25).

2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Bireylerin çalıştığı organizasyona bağlılığının en önemli göstergelerinden birisi, onun amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Çünkü amaç ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte çalışanın bağlılık göstermesi düşünülemez. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncülleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar, "örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı" örgütsel bağlılığın en önemli şartı olarak görmüşlerdir.

2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunma

İşletmelerde çalışan bireylerin normal olarak kabul edilenin üstünde çaba sarf etme dereceleri örgüte bağlılıklarını gösteren ikinci kriterdir. Bu çaba beklenen ve biçimsel ölçütlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin üstünde çaba sarf etmeleri ancak şirketlerine duydukları özveri gösterme ile olabilir. Çalışanların herhangi bir maddi beklenti içerisinde olmadan gösterilen fedakarlıkta örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir.

2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İle İlgili Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. Bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmesidir. Örgütün çalışana bağlılığı "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, algılanmış örgütsel desteğin, örgüt üyelerinin örgüt amaç ve gereksinimlerini gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracağı sonucunu yaratacağını ortaya koymaktadır.

2.5.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler.

Özdeşleşme sağlamada çalışanların göstermiş oldukları yüksek performansın takdir edilmesi gerekir, bu da çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırarak, örgütlerin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır.

2.5.5. İçselleştirme

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iç ve çalışma ile ilgili tutum ve inançları, çalışanların gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İbicioğlu, 2000:15).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

2.6.1. İşgücü Devri

Örgüt üyeliği çalışanın kendi isteğiyle ya da yöneticinin kararı ile sona erebilir. İş gücü devir oranı, çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğunu ifade eder. Ayrılan çalışanların yerlerine yenisini almak ve yetiştirmek yüksek maliyet arz ettiğinden, işletmeler iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak adına iş gücü devir oranını izlemek ve denetim altına almak isterler. İşten ayrılma veya işe son verme yönetilebilir süreçlerdir (Barutçugil, 2004:474).

Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında öngörülmüş olan ters yönlü ilişkinin varlığı birçok çalışma tarafından doğrulanmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile iş gücü devri arasındaki ilişki örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları bakımından ayrı ayrı incelenmiş, özellikle duygusal bağlılık ve iş gücü devri arasında diğer örgütsel bağlılık boyutlarına nazaran daha güçlü bir olduğu ilişki olduğu belirlenmiştir (Meyer ve Allen, 1997:25). Nitekim Somers'in örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi, Allen ve Meyer'in 1991'deki çalışmalarında yer alan örgütsel bağlılık modelini temel alarak incelediği araştırmasında, sadece duygusal bağlılığın işgücü devrinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Somers, 1995:53).

Meyer ve diğerlerinin örgütsel bağlılığın öncellerini, sonuçlarını ve ilişkili olduğu kavramları inceledikleri meta – analizde ise örgütsel bağlılığın üç boyutuyla işgücü devri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada duygusal bağlılığın işgücü devrinin normatif ve devam bağlığına göre çok daha güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Meyer, Stanley ve Herscovitch vd., 2002:36).

İşgücü devrinin azaltılması bakımından çalışanların örgüte bağlı kalmalarının sağlanmasında örgütsel bağlılığın tüm boyutları, önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel etkililik bakımından sabit bir işgücüne sahip olmak tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütsel etkililik bakımından, çalışanların verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirmelerinin ve hatta örgütteki rol gereklerinin de ötesinde, örgüt için faydalı

olacak olumlu davranışlar sergilemeye istekli olmalarının sağlanması gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1990:73).

2.6.2. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın ilişkili olabileceği düşünülen diğer bir kavramda işe geç kalmadır.

İşe geç kalma, çalışanın işe planlanan başlama saatinden sonra gelme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Adler ve Golan,1981:544). Angle ve Perry örgütsel bağlılıkla işe geç kalma arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak, işe geç kalmanın, sadece örgütün üyesi olarak kalmayı temel alan pasif bir bağlılıkla değil, örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmeye hevesli olmayı ifade eden aktif örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Angle ve Perry, 1981:9).

Literatürde örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara bakıldığında devamsızlık kavramının çoğunlukla ingilizce kelime karşılığı olan "Absenteeism" ile ifade edildiği görülmektedir. "Absenteeism" "absence" kelimesinden türetilmiştir. "Absence" ise, yokluk, bulunmama, devamsızlık anlamlarına gelmektedir. Bu tanıma dayalı olarak devamsızlığın, fiziksel anlamda iş yerinde bulunmamayı ifade ettiğini söylemek mümkündür (Çiftçi, 2010:155). Bunun yanı sıra Steers 1977'de örgütsel bağlılığın öncel ve sonuçlarını incelediği çalışmasında "devamsızlık" ifadesi yerine devam, katılım ve hazır bulunma anlamlarına gelen "Attendance" ifadesini kullanmıştır (Steers, 1977:47).

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu öngörülmüş olsa da araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında aynı yönlü ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmişken bazılarında ise iki kavram arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Meyer ve Allen, 1990:73). Örneğin, Angle ve Perry'nin 1981'de örgütsel etkililik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendirdikleri ampirik çalışmada örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Angle ve Perry, 1981:9). Buna karşın Mowday, Porter ve Steers 1979'daki araştırmalarında, çalışan devamsızlığına ait verileri elde edebildikleri üç çalışmanın ikisinde örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında kuvvetli olamamakla beraber istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacılar iki kavram

arasında böyle zayıf bir ilişkinin tespit edilmesini, işe devamsızlık verilerinin, isteğe bağlı ve istek dışı devamsızlık olmak üzere, her iki devamsızlık türünü de içermesi, sebebini ileri sürerek açıklamaktadırlar (Mowday, Steers ve Porter, 1979:240).

Örgütün hedeflerine sıkıca bağlı ve örgüte yönelik olumlu tutuma sahip çalışanlar, işe gelme ve böylece örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlama konusunda çok daha istekli olacaklardır. Bu görüşe dayanarak örgütsel bağlılığın devamsızlığın yordayıcısı olabileceğini öne sürmek mümkündür (Steers, 1977:48).

2.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD), "örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak" olarak tanımlamıştır (Bolat ve Bolat, 2008:78). Smith, Organ ve Near 1983'de, 422 banka çalışanı üzerinde 16 soruluk "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ölçeğini uygulamışlar ve yaptıkları faktör analizi sonucunda soruların "diğergamlık" ve "genel itaat veya ileri görev bilinci" olmak üzere iki boyut altında toplandığını görmüşlerdir.

Diğergamlık kavramı, çalışanın örgüte ilişkin görev ve sorunlarda örgüt üyelerine ve hatta müşteri ve tedarikçiler gibi yüz yüze etkileşim içinde olduğu kişilere istekli olarak ve karşılık beklemeden yardım etmesini ifade eder. İleri görev bilinci ise kişinin "iyi bir çalışanın sahip olması gereken" davranışları sergileyerek, işini kendisinden beklenenin ötesinde gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir (Öz, 2009:58). Bu gibi davranışlara, örnek teşkil edecek biçimde işe devamsızlıktan kaçınma, çalışma zamanını doğru kullanma, şirket kaynaklarını koruma, iş prosedürlerine ilişkin kurallara sıkıca uyma gibi davranışlar örnek verilebilir (Organ ve Ryan, 1995:782). Bu boyutlandırmadan sonra, ÖVD kapsamında yer alan ancak bu iki faktör içine girmeyen, başka davranışlarda saptanmıştır. Bunlar, centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemidir. Centilmenlik, kaçınılmaz şekilde ortaya çıkan ve iş akışına ek olarak iş yükü eklenen durumları hoş görerek durumu düzeltmeye çalışmayı ve bu durumdan şikayet etmemeyi, nezaket ise başkalarının çalışmalarını aksatabilecek sorunlar gerçekleşmeden önlem almayı ifade eder (Öz, 2009:60). Yurttaşlık erdemi, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı içermektedir (Bolat ve Bolat, 2008:79).

Örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkisinin incelendiği çalışmaların birçoğunda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki belirlenmişken, diğer bazı çalışmalarda bütünsel olarak veya örgütsel bağlılığın bazı boyutları bakımından anlamlı bir ilişki belirlenememiştir (Bolat ve Bolat, 2008:80). Örneğin Organ ve Ryan ÖVD'nın tutumsal öncüllerini inceledikleri meta – analiz çalışmasında örgütsel bağlılığın sadece duygusal bağlılık boyutunun diğergamlık ve genel itaat ile ilişkili olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir (Organ ve Ryan, 1995:788). Meyer ve diğerlerinin 2002'deki meta – analiz çalışmasında da ÖVD'nın duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla aynı yönlü ilişkili olduğu belirlenmiş ancak devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Meyer, Stanley ve Herscovitch, vd., 2002:37). Williams ve Anderson'ın 1991'de, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ÖVD'nın yordayıcıları olarak inceledikleri çalışmada, kişiler arası ilişkiler çerçevesinde ÖVD ve bir bütün olarak örgüte yönelik ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir (Williams ve Anderson, 1991:610).

2.6.4. Performans

Örgüte bağlı ve kendisini örgütle özdeşleştiren çalışanların, örgüt için çok daha fazla çaba sarf edeceği görüşü, örgütlerin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için uğraşmalarının temel nedenlerinden birini oluşturmaktadır (Riketta, 2002:257). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüt için çaba sarf etmeye yönelik motivasyonlarının çok daha fazla olduğu düşünülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1979:236). Örgüte duygusal olarak bağlı ve kendisini örgüte adayan bir çalışanın, daha fazla üretmek ve böylece örgüte çok daha fazla katkıda bulunmak adına örgütün ondan beklentilerini gönüllü olarak kabul edeceği öne sürülmektedir. Bu sayede örgütsel görevlerin yerine getirilmesi ve yüksek performans garanti altına alınmaktadır. Bunun yanı sıra, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar örgüt için güvenilir ve sağlam bir iş gücü oluşturduğundan, çalışan bağlılığı örgütsel hedeflere ulaşmada hayati önem taşımaktadır (Randall, 1987:464).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmaların bazılarında, beklenenin aksine çalışan performansı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Örneğin Steers'in 1977'de örgütsel bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını incelediği araştırmasında iki değişken arasında

zayıf bir ilişki olduğuna dair bulgular edilmiştir. Steers bu sonuca çeşitli nedenler öne sürerek açıklık getirmiştir. Bu nedenlerden biri, çalışanın örgüte bağlı olması ancak örgütsel rolünün yüksek performans göstermeyi gerektirmediği görüşünde olmasıdır. Steers kâr amacı gütmeyen örgüt çalışanlarının bu yaklaşıma sahip olabileceğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra Steers, aktif ve pasif bağlılığın ayrımını yaparak, örgütsel bağlılıkları pasif olan çalışanların bu bağlılıklarını davranışlarına yansıtmadıklarını öne sürmüştür. Steers'in öne sürdüğü diğer bir neden ise, çalışanın örgüte bağlılığının yüksek olması ancak yüksek performans göstermek için gerekli beceriye sahip olmaması ve örgütsel rolünün gereklerini tam olarak bilmemesidir (Steers, 1977:54).

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği ve çalışan performans düzeyinin belirlenmesinde yöneticilerin değerlendirmelerinin dikkate alındığı diğer bir araştırmada Shore ve Martin, örgütsel bağlılığa nazaran iş tatmininin, büro çalışanı ve profesyonel çalışan performansının daha güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmada banka memurlarının performansı, yapmış oldukları kayıtlar ve işlemler dikkate alarak değerlendirildiğinde, önceki bulguların tam tersine örgütsel bağlılık düzeylerinin iş tatminine göre performansın daha güçlü bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Shore ve Martin, 1989:633).

Meyer ve diğerleri ise örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olarak ele aldıkları araştırmalarında iş performansının, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile aynı yönlü, devam bağlılığı ile ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanın duygusal bağlılık düzeyi ile yöneticinin çalışanın performansını değerlendiği skorlar arasındaki ilişkinin, çalışanın duygusal bağlılık düzeyi ile çalışanın kendisini değerlendirdiği skorlar arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğuna dair şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir (Meyer, Stanley ve Herscovitch, vd., 2002:37).

Mowday ve diğerlerinin 1979'da gerçekleştirdikleri araştırmada ise hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile bireysel düzeyde (yönetici değerlendirmeleri gibi) performans değerlendirme skorları arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1979:239 – 241).

Becker ve diğerlerinin 1996'da yaptıkları araştırmada ise çalışanın örgütün bütününe yönelik bağlılığının performansı ile ilişkili olmadığı ancak lidere ya da yöneticiye bağlılığının performansı ile aynı yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel ve yönetsel değerlerin içselleştirildiği bağlılığın performansla ilişkili olduğu, özdeşleşmeye dayalı bağlılığın ise performansla ilişkili olmadığına dair bulgular elde edilmiştir (Becker, Billings, Eveleth, vd, 1996:476).

2.7. ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ

Çağımızda hızlı değişimler, rekabet üstünlüğü yaratabilme çalışmaları ve teknolojinin hızlı ivme göstermesi, yönetimin geliştirilebilirliğine ve insan faktörünün ön plana çıkmasına, yeni kurumsal hedef ve stratejiler geliştirilmesine doğru yönlenmiştir. Günümüzde örgüt yapıları içinde insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. Bilginin ve bilgiye sahip insanların önemli olduğu, insan sermayesinin örgütün sahip olduğu en önemli değer olduğu kabul edilmektedir. Örgütler bu sebepler ile çalışanlarını kurumda tutması gerektiğinin önemli öncelikleri arasında olduğunun bilincindedir. İşin yetkinliklerine sahip çalışanları bünyelerinde tutabilmesi hangi sektör olursa olsun kurumlar için büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda işletmeler yetişmiş insan kaynağını bünyesinde tutmak, yenilikleri anında izlemek, kendilerini yeni şartlara uydurmak, yeni gelişmeleri izlemek ve işe yeni aldığı çalışanlarının en kısa sürede kuruma uyumunu sağlamak ve kurum içinde de gelişime olanak sağlamak amacıyla eğitime büyük yatırımlar yapmaktadırlar.

Farklı eğitim türlerinin yanında, bu çalışmanın araştırma konusu olan işe yeni başlayan çalışanlara yönelik olarak hazırlanan oryantasyon eğitimi ise, yeni çalışana işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işi tanıtarak, yapacağı işe ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylece onu işletmeye kazandırmak ve işletmeyi benimsemesi adına ilk izlenim yaratılmasında iş hakkında belkide bir daha düzeltilemeyecek kararların bile verilmesinden, kuruma bağlılığını veya işten ayrılma niyetini bile belirleyebilecek ilk adım eğitimidir. Bunun için işe yeni alınan çalışan üzerinde olumlu izlenimler bırakmaları, kendisine değer verildiğini, kurumun bir

parçası olduğunu hissettirmeleri, böylelikle onların verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına zemin hazırlamaları örgüte, kuruma bağlılığı artırırken işgücü devir oranını azlatacaktır.

Oryantasyon eğitimi, bazı durumlarda eğitimin ilk aşaması olarak düşünülse de, genel eğitim kavramından farklı bir özelliğe sahiptir. Söz konusu fark, oryantasyon eğitiminin amacından kaynaklanmaktadır. Yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun sağlanmasını amaçlayan oryantasyon eğitimiyle, kurumun tarihçesi, vizyonu, misyonu, hedefleri, organizasyon yapısı, yapılacak olan işin genel özellikleri, işte gösterilmesi gereken performans, çalışanlar ve yapılan faaliyetler hakkında bilgi verilir. Eğitim çalışmalarında ise, belirli bir görevin nasıl yapılacağının öğretilmesi amaçlanır ve yeni görevinde ya da işinde yeterli olması sağlanır (Artan, 1989:60).

Eğitim programları çalışan açısından, performans artışı, iş tatmini ile birlikte bağlılık ve verimlilik sürecini etkilerken, işletme açısından da verimlilik ve karlılık durumunu etkilemektedir. Bu doğrultuda verimlilik, "Bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı" olarak tanımlanmaktadır. Üretim faktörlerinden birisi olan beşeri sermayenin etkin kullanılması, bireyin motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir. Burada mesleki oryantasyon eğitiminin yeniden değerlendirilmesi oldukça önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletmelerde verimliliğinin arttırılmasında pek çok yöntem (Yeni tesis, makine ve donanım sağlanması, üretim planlama, bütçe ve maliyet kontrolü gibi çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanma) kullanılmakla birlikte, oryantasyon eğitimi, örgütte bireyin iş ortamına uyum sağlamasında, örgüt kültürüne adapte olabilmesinde kullanılan en etkili verimlilik arttırıcı yöntemlerden birisi olarak görülmelidir. Bu kapsamda eğitim, çalışanların iş tatminini, bireyin verimini, örgüte bağlılığını ve bütün olarak organizasyonun performansını arttırmaktadır. Bu yönüyle ele alındığında, işe yeni alınan kişilere uygulanmakta olan oryantasyon eğitimi, daha fazla ilgi çekmekte, bireyin örgüte bağlılığının ve verimliliğinin artırılması açısından anahtar rol üstlenmektedir (Keser, 1999:10).

Oryantasyon eğitimlerinin olumlu ve olumsuz olmak üzere birçok sonucu vardır. Bu sonuçlar duygusal, kavramsal ve davranışsal olarak gruplanabilmektedir. Olumlu

sonuçları; iş tatmini, motivasyon, yenilik ve işbirliği ile örgütsel bağlılık ve işgücü devrindeki azalma olarak sıralanabilirken, kuruma özel olarak yapılandırılmamış ve başarısız bir eğitimin de rol çatışması ve rol belirsizliği, iş tatminsizliği ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçların işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve işten ayrılma noktasına kadar gittiği düşünülürse, oryantasyon sürecinin en önemli amacı ve beklenen sonuçları arasında iş tatmini ve en önemlisi de örgütsel bağlılık bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı olduğu örgütün hedeflerine olan güçlü inancı, örgütün değerlerini kabullenmesi, örgütün faydası doğrultusunda çaba göstermeye istekli olması ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün misyonuna, vizyonuna ve kültürüne uygun çalışanların seçimi, yerleştirilmesi, oryantasyon süreci, eğitim ve geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi çalışmalarının amacı; *"örgüte bağlı çalışan kalıcı çalışandır"* düşüncesinden hareketle, çalışanı örgüte bağlı kılmaktır (Tecir, 2007:68). Yapılan araştırmalara baktığımızda başarılı oryantasyon eğitimlerinin hem çalışanların yaptıkları işten memnuniyet düzeylerini arttırdığını hem de örgütsel bağlılık düzeylerini güçlendirerek işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü göstermektedir.

Bu kapsamda, işe yeni başlayacak olan çalışanın öğrenmesini kolaylaştırıp, hata yapma olasılığını azaltan ve kendine güven duygusunu geliştiren oryantasyon eğitimi, çalışanda olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirmektedir (Yalçın ve İri, 2003:6).

Örgütlerde duygusal bağlılığın geliştirilmesi zaman almaktadır. Bu zamanı en iyi azaltan yöntem sosyal etkileşim programlarıdır. İşletmelerin çalışanlarına sağlamış olduğu eğitim programları ve bu eğitim programları arasında yer alan, özellikle de işletmeye yeni katılmış olan çalışanlar için kurumla ilk etkileşim süreci niteliğinde olan oryantasyon eğitimi çalışana yapı, prosedürler, tepe yönetimi, iş arkadaşları, birlikte çalışacağı yöneticileri, yan hakları, izin, tatil günleri gibi bilgilerin verildiği ve birlikte çalışacağı kişileri de tanımasına imkan vererek sosyal ilişkilerin sağlanmasında önemli fonksiyonu olan bir eğitim programı olarak uygulanmaktadır. Eğitim programlarına katılan çalışanların örgütün çeşitli düzeydeki diğer üyeleriyle etkileşim içinde bulunması, özellikle de işe yeni başlayan kişilerin işin ilk günlerinde oryantasyon eğitim

sürecine alınması çalışanın duygusal olarak örgütüne bağlanmasını hızlandırmaktadır (Çulha, 2008:120-121).

İşletmelerin eğitim programlarını uygulamalarının somut yararlarından birisi de, kendisine değer verildiğini hisseden çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayarak veriminin artmasını sağlamaktır (Şahin, 2002:100).

Çalışmalar, çalışan eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermekte olup örgütsel bağlılığın artırılması ve diğer önemli çıktılar muhtemelen eğitim programlarının sonucu oluşmaktadır (Roehl ve Swerdlow, 1999:179). Hangi sektör olursa olsun işletmelerde işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan çalışanlara, kurumun amaç, vizyon ve misyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma, yöneticileri ve iş arkadaşları ile tanıştırma gibi faaliyetler çalışanın işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim faaliyetidir. Bu ve benzeri faaliyetler, kısa süre içinde çalışanın örgüte olan bağlılığını da sağlamaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006:118).

Sonuç olarak, oryantasyon eğitimi, işletmede çalışanlara uygulanan ilk ve önemli eğitim programıdır. Hızlı şekilde değişen ve gelişen iş dünyasında işletmelerin eğitime daha fazla önem vermelerine, gelişim odaklı olmalarına ve bilgiye daha fazla yatırım yapma ihtiyaçlarını ön plana çıkarmıştır. Çünkü küresel rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi "insan kaynağı"nın etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu noktada, çalışanın verimliliğinin arttırılmasında, işletmede kalma eğiliminin yaratılmasında ve örgütsel bağlılığının sağlanmasında oryantasyon eğitimi etkili bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir. Bu düşünceden hareketle eğitimi uygulayan işletmelerin, rekabette önemli bir farkındalık elde edecekleri bir gerçektir. Dolayısıyla işletmelerin, yönetim politikalarını oluştururken, "insan kaynağı"nın potansiyeline büyük etki eden oryantasyon eğitim programlarına önem göstermeleri gerekmektedir.

2.8. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER KAVRAMLAR

2.8.1. İşletmelerde İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İnsan kaynakları yönetiminde, örgütsel performans göstergelerinden biri olan nitelikli iş gücünün işletmede kalmasını sağlamak önemlidir. Bunun farkında olan

yöneticiler, özellikle işletmenin hedefine ulaşmasında etkili ve verimli olan çalışanları işletmeye bağlamayı amaçlamaktadırlar. Buna karşın, çalışanlar işletmenin değerlerine bağlı değilse ve bu değerlerin gerçekleşmesine katkı sağlamak istemiyorlarsa işletmeyle yollarını ayırmak isteyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2005:23-39). İşten ayrılma niyeti olarak adlandırılan bu olay "çalışanın işi bırakma konusundaki bilinçli ve temkinli kararını ve niyetini" ifade etmektedir.

2.8.2. İşten Ayrılma Niyetinin İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

İşten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramların çoğu çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını belirlemektedir. İşten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu kavramlar ve ilişki nedenleriyle iligili yapılmış çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Finn ve Lee 1972 yılında, işten ayrılma niyeti ile örgüt içindeki adalet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre örgüt içinde, başta ücret ödemesi olmak üzere, ayrımcılıkların olması durumunda, çalışanlarda yüksek işten ayrılma niyeti oluşacağına değinerek, örgüt içi adalet algısının önemine değinmişlerdir (Gürpınar, 2006:56).

Mobley 1977 yılında, işten ayrılma niyeti konusunda geniş kapsamlı olarak araştırmalarda bulunmuş ve işten ayrılma niyetinin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Menişa, 2006:78). Mobley, işten ayrılmayı, kişilerin örgütlerinden maddi tazminat karşılığında ayrılmaları, üyeliklerini sonlandırmaları olarak tanımlamaktadır. Mobley'e göre, işten ayrılma, dışsal faktörleri de beraberinde taşımaktadır. Yöneticilerin tarzları, ücret, iş kapsamı, ödül sistemi ve diğer iş çevresi faktörleri nedenler arasında görülmektedir (Menisa, 2006:51).

O'Reily&Caldwell ve Bashaw&Grant sırasıyla 1980 ve 1994 yıllarında yaptıkları araştırmalarda, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkisini açıklamışlardır (Gürpınar, 2006:56).

Dreher 1982 yılında, çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını belirleyen birçok önemli etmen bulunduğunu belirtmiştir. Bu etmenlerin başında; çalışanların performansı, potansiyeli, yetenekleri ve kariyer gelişimleri gelmektedir. Bu etmenler çalışanlar arasında farklılıklara sebep olmakta ve böylelikle işten ayrılmalarını veya örgütte kalmalarını belirlemektedir (Teoman, 2007:34).

Jackofsky, DeConninck ve Bachmann sırasıyla 1984 ve 2005 yılllarında yaptıkları araştırmalarda, yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmalarını bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum olarak belirtirken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılmasının bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durum olduğunu ortaya koymuşlardır (Teoman, 2007:35).

De Cotiis&Summers ve Lance, sırasıyla 1987 ve 1991 yılllarında yaptıkları araştırmalarda örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetine direkt olarak etkide bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Gürpınar, 2006:56).

Hardy'e göre ise (1987) çalışanlar örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar; kendileri ve örgütleri için muhtemel başarıları yeterli görürlerse işten ayrılma niyeti taşımazlar. Eğer muhtemel başarılar yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri azalmakta, örgüte bağlılıkları da gerilemekte, çalışanlar örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedir. İşletmelerde çalışanların işten ayrılmak istemelerinin farklı nedenleri bulunmaktadır (Biçer, 2005:57).

Kinnie 1998 yılında yaptığı araştırmasında, çalışanların işten ayrılma nedenlerini işten çıkarılma sebebiyle yaşadıkları strese bağlamaktadır. İşten çıkarılma korkusuyla stresten dolayı çalışanlar ise gelmek istememekte, kaliteyi düşürmekte, bazıları elinden geldiğince az çalışmakta ve dışarıda iş aramaktadırlar (Biçer, 2005:57).

Vandenberg & Nelson 1999 yılında yaptığı araştırmasında, işten ayrılmanın kişilerin örgütleriyle ilgili algılarına, iş koşullarıyla ilgili izlenimlerine bağlı olduğunu belirterek, performans izlenimlerinin de etkinliğine değinmiştir (Gürpınar, 2006:56).

Griffeth, Hom ve Gaertner'e göre (2000), işten ayrılma niyeti ve davranışlarının çalışanlarda oluşmasının sebepleri bireylere göre değişkenlik göstermektedir. Genel olarak, çalışanlar potansiyellerini daha verimli kullanabilmek, aldıkları ücret ve ödülleri yükseltebilmek için işten ayrılırlar. İşten ayrılma davranışından önce bireylerde işten ayrılma niyeti oluşur. Niyetin oluşması ise işten ayrılma davranışının en önemli belirtilerindendir (Teoman, 2007:34-35).

Morell, Loan- Clarke ve Wilkinson, 2001 yılında yaptıkları araştırmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin kuvvetli olması, işten ayrılma niyetinin ön görülmesi açısından önem taşımaktadır." şeklinde açıklama yapmışlardır (Menisa, 2006:51-53).

Price 2001 yılında, işten ayrılma niyeti kapsamında, öncelikle kişilerin alternatif arayışı içerisinde olmaları gerektiğini ve mevcut işleriyle ilgili olarak da negatif duygular taşıdıklarını ortaya koymuştur.102

Wortuba 2005 yılında, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı üzerinde yüksek ilişkileri içeren geniş kapsamlı araştırmalarda bulunmuştur. Yaptığı araştırmalarda iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında farklılık bulunduğunu ortaya koymuştur (Zayaş, 2006:4-6).

2010 yılı 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi'nde ise, işe gönülden adanma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair araştırma sonuçları aktarılmıştır. Analiz sonuçları, işe gönülden adanma ve çalışanların işten ayrılma niyeti arasında beklenen yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur; öyle ki çalışanların işe gönülden adanma seviyeleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinde bir azalma gözlenmektedir.

2.9. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişken olduğu görülmektedir. Bunlar arasında alternatif iş fırsatı, monotonlaşma, katılım, etkili iletişim, entegrasyon, ücret, dağıtım adaleti, terfi fırsatı, profesyonellik, genel eğitim gibi unsurlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak iş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı da işten ayrılma eğilimini etkilemektedir (Price ve Mueller, 1981:543-565). Cotton ve Tuttle işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörleri üç gruba ayırmışlardır. Bunlar; çevresel etmenler, iş ile ilişkili etmenler ve çalışanın kişisel özellikleridir (Cotton ve Turtle, 1986:55-70). Bu belirleyiciler Tablo 2.1'de verilmektedir.

Tablo:2.1 İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Faktörler

Çevresel Etmenler	İş ile İlişkili Kavramalar	Kişisel Özellikler
İşsizlik Oranı	Ücret	Yaş
İş Algısı	İş Performansı	Kıdem
Sendikanının Varlığı	Rol Açıklığı	Cinsiyet
Yeni Memurlerın İşgücüne Katılma Oranı	İş Tekrarlama	Biyografik Bilgi
	Tüm İşten Memnuniyet	Eğitim Seviyesi
	Ücretten Memnuniyet	Medeni Durum
	Yönetiden Memnuniyet	Bakmakla Yükğmlü Kişi Sayısı
	Çalışan Arkadaşlarından Memnuniyet	Yetenek ve Kabiliyet
	Terfi Fırsatlarından Memnuniyet	Davranış Eğilimi
	Örgütsel Bağlılık	

Kaynak: John L. Cotton ve Jeffrey M. Tuttle., —Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Researchl, **The Academy of Management Review,** cilt:11, sayı:1, 1986, ss.55-70

Cotton ve Tuttle yapmış oldukları meta analizde çevresel etmenlerden iş algısı ve sendika varlığının işten ayrılma eğilimiyle güçlü ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. İş alternatiflerinin varlığı işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkili; sendikanın varlığı ise negatif yönde ilişkilidir. İşsizlik oranı da işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde güçlü bir şekilde ilişkilidir (Cotton ve Tuttle, 1986:55-70). Cotton ve Tuttle iş ilişkili etmenlerin işten ayrılma eğilimi ile güçlü bir ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Ücretin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi bulunmuştur. Tüm işten memnuniyet, ücret memnuniyeti, yöneticiden memnuniyet ve örgütsel bağlılık işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir. İş performansı, çalışma arkadaşlarından memnuniyet, terfiden memnuniyet, rol açıklığının işten ayrılma eğilimiyle ilişkisi diğerlerine göre düşük olmasına rağmen güvenilir sonuçlar bulunmuştur. Performans, rol açıklığı ve memnuniyet ölçümleri işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir. Sadece rol tekrarlarının işten ayrılma eğilimiyle zayıf ilişkisi olduğu bulunmuştur (Cotton ve Tuttle, 1986:55-70). Cotton ve Tuttle çalışanın kişisel özelliklerinden yaş, kıdem ve bakmakla yükümlü kişi sayısının işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Eğitim seviyesi ve davranış eğiliminin işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkilidir. İşten ayrılma eğilimi ve cinsiyet arasında güvenilir

ilişki bulunmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha çok örgütte kalma eğilimi içinde oldukları belirtilmiştir. Evli çalışanların evli olmayanlara göre işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Bütün bunlarla birlikte zeka ile işten ayrılma eğilimi arasında ilişki bulunamamıştır (Cotton ve Tuttle, 1986:55-70).

Price ve Mueller askeri örgütlerde çalışanın örgütte kalma eğilimi ve demografik faktörler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Burada onbir demografik değişken ele alınmıştır. Bunlar; meslek, eğitim, derece, kıdem, soy, cinsiyet, din, yaş, doğum yeri, medeni durum ve etnik kökendir. Price ve Mueller kıdem ve derece dahil edilmediğinde yaşlı personel, kadın ve üniversite bitirmemiş çalışanlar arasında yüksek derecede işte kalma eğilimi bulmuşlardır. Price ve Mueller'in hava kuvvetlerinde yaptıkları bu araştırmada çıkan sonuçlar;

- Erkeklerin kadınlara göre işte kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu,
- Yaşlı personelin genç personele göre işte kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu
- Diğer değişkenler sabit tutulduğu zaman, bir mesleki alanda profesyonel olarak çalışan kişilerin yöneticilere göre kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu
- Genellikle yüksek eğitim yapmış kişilerin kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu
- Hizmet uzunluğu belirli bir noktaya ulaşıncaya kadar işte kalma eğilimi yavaş yavaş artığı, o noktadan sonra hızlı hızlı artığını bulmuşlardır (Price ve Muller, 1993:125-144).

Bedeian, Ferris ve Kacmar yaş ilerledikçe çalışanının saygınlığı ve kurumun ona karşı güveninin artacağını ve bu yüzden de yaşlı personel üzerinde iş tatmin seviyesinin yüksek olacağını ileri sürmüşlerdir (Beeian, Ferris ve Kacmar, 1992:33-48). Genç yaştaki çalışanların ise örgüt içinde değeri tam olarak oluşmamıştır. Örgüte karşı yatırımları çok fazla olmadığı için ayrılma eğilimleri daha fazla olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar ise daha göreceli olarak daha sabit durumdadırlar. Yaşlı çalışanlar örgüt içerisinde sağlamış oldukları fayda ve kredilerden vazgeçme eğiliminde olmadıklarından dolayı işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hellman, 1997:677). Kıdemin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi göreceli olarak

yaşın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine benzemektedir. Örgüt içinde kıdemin artması ile çalışanın hem terfi gibi formel yararları hem de daha genç çalışanlar arasında statüsü artması gibi informel yararları artacaktır. Bu yüzden kıdemi fazla olan kişilerin kıdemi daha az olanlara göre örgütte kalma eğilimleri daha fazla olmaktadır (Hellman, 1997:678).

İşten ayrılma eğilimini etkileyen bir başka faktör kişinin yakın çevresine karşı sorumluluğudur. Çocukların yaşı yada sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve medeni durum gibi değişkenler yakın çevre yada aileye karşı sorumluluğu etkileyen değişkenlerdir (Blegen, Mueller ve Price, 1988:402). Blegen, Mueller ve Price yakın çevreye karşı sorumluluğu bireyin yaşadığı topluma karşı 47 yükümlülüğünün derecesi olarak tanımlamışlardır. Yakın çevreye karşı sorumluluk bağlılığı pozitif yönde etkilemekte ve işten ayrılma eğilimini negatif yönde etkilemektedir.

Barrick ve Mount kamyon şoförleri üzerinde yaptıkları araştırmada kişilik özelliklerinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle vicdanlı ve duygusal kişilerin işten ayrılma eğilimleri daha düşük olmaktadır (Barrick ve Mount, 1996:261).

Griffeth, Hom ve Gaertner yüksek performanslı kişilerin örgütte kalması için hak temelli ödüllerin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Griffeth, Hom ve Gaertner 2000:463-488). Pizam ve Thornburg yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanların gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörler kişisel özellikler ve iş ilişkili faktörlerin bir birleşiminden oluşmaktadır. Yaş, çalışma saati, ücret, iş memnuniyeti, hizmet süresi, istihdam öncesi işten beklenti, ücret memnuniyeti, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesi çalışanın gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörlerdir. Ama ücret memnuniyeti, iş memnuniyeti ve çalışma arkadaşlarından memnuniyet gönüllü işten ayrılmayı daha fazla etkilediğini bulmuşlardır (Pizam ve Thornburg, 2000:211-217).

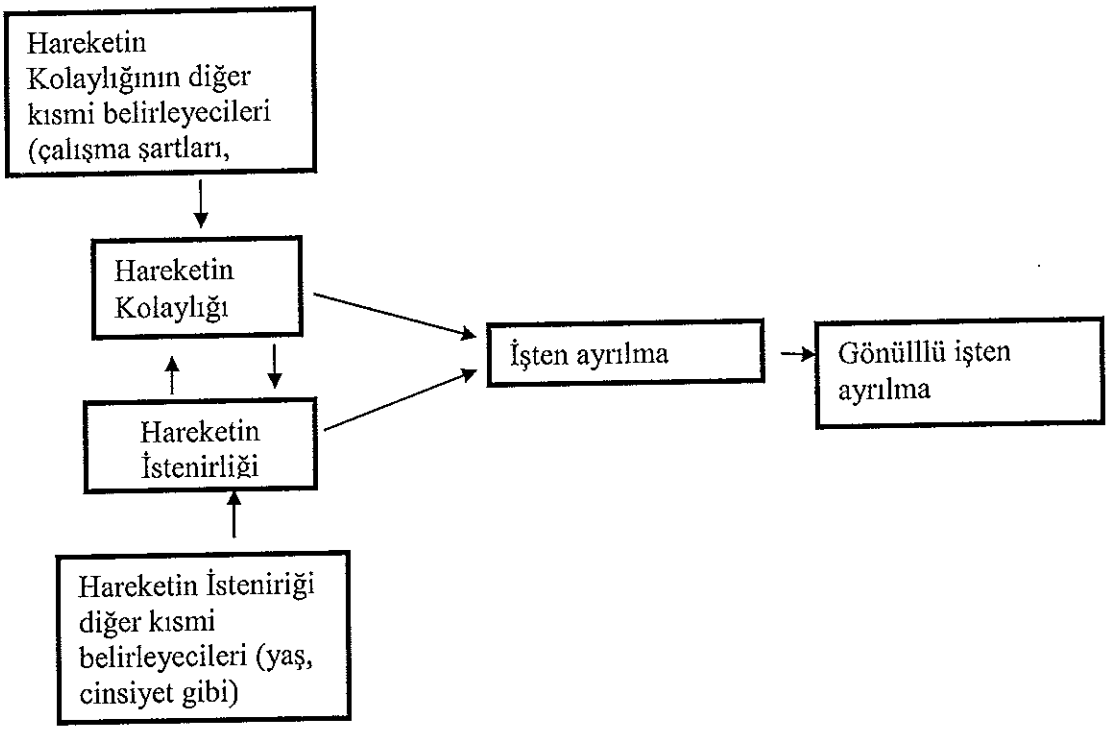
Griffeth, Hom ve Gaertner de yapmış oldukları araştırmada işten ayrılmanın en iyi tahmincilerinden birinin geri çekilme süreci olduğunu belirtmişlerdir. Diğer önemli belirleyiciler iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, iş arama, alternatiflerin karşılaştırılması, geri çekilme kavramı ve ayrılma eğilimidir (Griffeth, Hom ve Gaertner 2000:463-488). İşten ayrılmayı etkileyen diğer faktörler, stres ve işin içeriği gibi iş çevresinin özellikleri, çalışma grubuyla uyum, otonomi, liderlik, adalet ve desteklemedir. Az miktarda

demografik faktör önemli bir şekilde işten ayrılmayı etkilemektedir. Bunlar kıdem ve çocuk sayısıdır. Gecikme, devamsızlık, düşük performansta işten ayrılmanın habercisi olmaktadır (Griffeth, Hom ve Gaertner 2000:463-488).

Jackofsky gönüllü işten ayrılmanın üç önemli belirleyicisini ortaya koymuştur. Bunlar;

1. Hareketin istenilirliği
2. Hareketin kolaylığı
3. İşten ayrılma eğilimidir (Jackofsky, 1984:74)

Şekil 2.1 hareketin kolaylığı bölümü alternatif iş bulma konusunda bireyin yeteneğini direkt etkileyen iş şartları ve personel özelliklerini içermektedir. Hareketin istenilirliği bölümünde ise iş memnuniyetini etkileyen çalışan ve iş özellikleri bulunmaktadır.



Şekil 2.1: Gönüllü İşten Ayrılmanın Üç Belirleyicisi

Kaynak: Ellen F, Jackofsky, —Turnover and Job performance: An Integrated Process Model The Academy of Management Review, cilt.9, s.1, 1984, s.74-83

2.10. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

Bir işgörenin kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir işgörenin işten ayrılmasının, hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir işgörenin istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitme ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır (Bannister ve Griffeth, 1986:433). Bununla beraber, bir işgörenin işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Cascio, 1991:9-20).

Örgütler açısından maliyet getirici ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamının sağlanması fırsatı vermesi örgüt açısından oldukça önemlidir (Daloğlu, 2002). İyi eğitimli konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir (Khatri, Budhwar ve Fern, 1999:89). Bu yüzden konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliliği açılarından son derece önemlidir.

İş tatmininin yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırmakta, işten ayrılma eğilimini azaltmakta ve ücret adaletinin, ücret doyumu, iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenleri sonucunda performansı olumlu etkilediği ve örgütsel bağlılığı düşük olan işgörende işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmakta olduğu görülmekte ve böylece işgücü devri artmaktadır (Summers ve Hendrix, 1991:145-157). Başka gelir seçeneğine sahip olmayan ve zorunlu ihtiyaç düzeyi daha yüksek olan işgörenlerde işten ayrılma niyetinin daha az olduğu ortaya konmuştur (Doran vd., 1991:40-45). Bir başka araştırmada da bu ilişkiyi destekleyen bugulara ulaşılmıştır. Buna göre finansal bağımlılığın yüksek olması, yeni iş arama niyeti ile adaletsizlik algısı arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır (Shaw ve Gupta, 2001:229-320). Ücretin adil olmadığını düşünen işgören önce çabasını azaltma, devamsızlık yapma gibi olumsuz davranışlar

sergilemekte, adaletsizlik algısının devam etmesi ve artması halinde de işten ayrılma davranışı göstermektedir. İşin niteliğinin yüksek olmasına karşın düşük ücret alan işgörenlerin, adil bir alışveriş ilişkisi kurmak amacıyla daha fazla devamsızlık yaptığını saptamışlardır. Öte yandan başka gelir kaynaklarının olmadığı varsayıldığında işgörenin işinden ve ücretinden memnun olmasa bile, daha çekici bir alternatif iş olmadıkça, işten ayrılma davranışı sergileme olasılığı düşük olacaktır (Hirschfeld vd., 2002:553-564).

İşten ayrılma niyeti özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen işgörenin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü işten ayrılmanın örgütlere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktır. İşten ayrılma niyeti bir örgütün etkinliğini tamamıyla olumsuz yönde etkilemektedir (Samad, 2006:113-119). Bununla ilgili olarak, işletmeden ayrılan deneyimli bir iş görenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995).

2.11. Örgütsel Özdeşleşme, Sinizm ve Oryantasyon Eğitimin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Çalışanın isteyerek işine son verme, örgüt üzerinde çok yönlü etki yapar. Bu etkiler, yönetsel yoğunluğun artması (eylemci görevlere göre yardımcı ve kurmay görevlerin çoğalması), daha çok biçimselleşme, birincil kümelere katılımın azalması, doyum ve gönül gücü düşüklüğü, yenilik ya da yaratıcılık gibi başlıklar altında incelenebilir (Price, 1976: 61-88). Görevinden ayrılmanın doğurduğu sonuçlar, örgüt bakımından hizmet üretimine doğrudan bir katkısı olmayan gider kalemleri olarak alınabilir. Bunlara yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi ile ilgili giderler, yeni çalışanların eskileri kadar üretimde bulunmaması, örgütten ayrılmaların üretimde kesikliğe yol açması da eklenince, büyük bir çalışan devir hızının örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyeceği açıkça görülmektedir (Tosun, 1981:150).

Çalışanların örgütte kalma konusundaki isteksizliği, bekleyişlerinin büyük ölçüde karşılanmamış olmasıyla açıklanmaktadır (Porter ve Steers, 1973: 170-172).

Genel olarak örgüte "girme" noktasında, daha sonra çalışan olarak kalanlarla ayrılanların bekleyişleri arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Ama zaman geçtikçe, çalışanlar arasında, bekleyişlerinin gerçekleştiğini düşünenleri örgütte kalmaya, gerçekleşmediği düşüncesinde olanları ayrılmaya zorlayan bir fark belirmektedir. Görülüyor ki, çalışanların işini sürdürme ya da ayrılma kararı, bekleyişlerle özdeşleşmenin sağladığı ya da sağlayacağı umulan ödüller arasında bir denge kurulması sürecidir (Tosun,1981:150). Bu dengenin örgüt tarafında yer alan çalışanlar, yani örgütün amaç ve başarılarını kendi başarıları olarak algılayan bireyler, yani örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olanlar, işvereniyle daha uzun süreli ilişkiler geliştirmektedir (Lee, 2004:623-639).

Olumlu örgütsel özdeşleşme, iş gücü devir hızını düşürmekte, grup çatışmalarının düzeyini azaltmakta, çalışan uyumunu, motivasyonunu, katılımını ve iş memnuniyetini artırmaktadır. Daha önceki araştırmalar olumlu örgütsel özdeşleşme ile düşük iş gücü devir hızı, azalmış gruplar arası çatışma, çalışan uyumu, motivasyon, iş memnuniyeti ve bağlanma ile pozitif ilişkisinin olduğunu ifade etmiştir (Pratt, 1998:171-207). Örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, örgüt hedeflerini kendi kişisel hedefleri olarak kabul edip, daha sadık ve uyumlu hâle gelmektedirler. Örgütleriyle özdeşleşen bireylerin iş performansları da artmaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme, eşgüdüm ve denetlemeyi maliyetli denetim mekanizmaları kurmaksızın gerçekleştirmektedir (Dutton vd., 1994: 239-263).

Örgütler işin niteliğine uygun çalışanlar seçtikleri zaman tüm sorunları çözmüş olmazlar. Örgütler canlı ve değişken olduklarından zaman içinde değişen durumlara uyum sağlayabilmek ve geri kalmamak için değişime ayak uydurabilecek çalışanlara gereksinim duyarlar. Böyle bir durumda değişen koşullara uygun çalışan almak çözüm değildir. Yapılabilecek en iyi yol mevcut çalışanı eğitmektir. İnsan ancak yeterli bir eğitim, öğretim ve gelişmeden sonra değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik etmeni olur. Bireyin daha verimli çalışabilmesi için öncelikle işbaşında yetiştirilmeli ve eğitilmelidir. Bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı hem alanında uzmanlaşmasını sağlamakta hem de örgütte daha verimli ve başarılı olmasına imkan vermektedir. Çünkü bu tür kurs ve seminerler, çalışanın performansını geliştirir ve personeli motive eder. Çalışana kişisel gelişim ve öğrenme fırsatı verilmesi işin daha anlamlı olarak algılanmasını sağlar. Çalışana eğitim imkanı verildiğinde çalışanın iş

yeterliliği ve otonomisinin güçleneceğini bununla beraber iş gereksinimlerini daha rahat ve istekle yerine getireceğini bildirmişlerdir (Rego ve Cunha, 2008:739-752).

Örgüt içinde çalışan verimliliğini artırmaya yönelik eğitim çalışmaları, sürekli uygulanmalıdır. Çalışanın işe yeni başladığı zamanlarda uygulanacak bir eğitim programı mutlaka geliştirilmeli ve bu şekilde örgüte katılım kolaylaştırılmalıdır. Bu eğitim sonucunda çalışan ya örgüt kültürüne uyum gösterip bağlanıp verimli olacaktır yada başka iş alternatiflerini düşünüp araştırmaya başlayacaktır.

2.12. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ AZALTAN VEYA ENGELLEYEN UYGULAMALAR

İşten ayrılma niyetinin fiilen işi bırakma davranışı ile pozitif ilişkisinin olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır (Ökten, 2008: 40). Bu nedenle işverenlerin işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olan işten ayrılma niyetini önceden sezmeleri gerekmektedir. İşten ayrılmalara neden olan süreçlerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken adımları şöyle sıralamak mümkündür (Sanderson, 2003: 92):

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir,
- Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir. İlk haftalar uzun süreli bağlılığın kurulması için kritik önem taşımaktadır. Bireylerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır,
- Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir. Büyüme olanakları hissedebilen bireyler örgütte kalmaya daha fazla meyilli olmaktadır,
- Katılım sağlanmalıdır. Üyelerin ilgi ve yetenekleri iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir,
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Tatmin anketleri çeşitli programların ölçülmesinde kullanılabilir,
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülden daha anlamlı olabilmektedir,
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir.

Problem çözmede paylaşımın olması iş görenlerde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir,

- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

3. BÖLÜM
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, çalışmanın önceki bölümlerinde teorik olarak sunulan bilgilerin konaklama sektöründe oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti uygulamalarının incelenmesini, desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

3.1. YÖNTEM

Oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık aracıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracı ve tekniklerine yer verilmiştir. Ayrıca elde edilen veriler Anova, Pearson Korelasyonu, Örneklem T Testi, One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile sınanmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, işe yeni başlayan çalışanlara yönelik olarak uygulanan oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetlerine olan etkilerini inceleyebilmektir. Bu doğrultuda konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanan oryantasyon eğitimleri incelenerek söz konusu eğitimlerin çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine bakılarak işten ayrılma niyetine olan etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, "Oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetindeki etkisine dair mevcut bilgiye katkıda bulunmak, konaklama sektöründe uygulanan oryantasyon eğitim programları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya koyabilmektir."

Küreselleşme, teknoloji ve yoğun rekabet ortamı olması, örgütsel bağlılığı artırmak adına oryantasyon eğitimlerinin başarıyla yönetilmesinin önemini göstermektedir. Sürekli ve hızlı değişimlerin hüküm sürdüğü ve işletme faaliyetlerinin giderek karmaşıklaştığı bir çevrede örgütü başarıya taşıyacak en önemli etkenlerden biri

işletme içi eğitimlerdir. Bu da örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylere sahip olunmasına sebep olacaktır. Özellikle oryantasyon eğitimleri işe yeni başlayan çalışanların işletmede ilk olarak aldıkları eğitim olması açısından işletme hakkındaki kararlarını gözden geçirdiği, tanıdığı uzun vadede çalışanın iş verimliliğini etkilemesi açısından önemlidir.

İşgücü devir oranları yüksek olan işletmelerin en önemli maliyeti yetişmiş insan kaynağının işten ayrılması ve onların yerine işe alınacak olan yeni çalışanların oluşturduğu maliyetlerdir. Çalışanın örgüte bağlılık duygusunu artırmak, işine ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek örgüte kabulünü ve örgüt içi sosyalleşmesini sağlayacak ilk adım bu sebep ile oryantasyon eğitimidir.

3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Oryantasyon eğitimi işletmenin çalışana ilk yansımasıdır. Örgüte olan bağlılığın temelleri oryantasyon eğitimi ile atılmaktadır. Çalışanın ilk izlenimi olarak da düşünülebilir. Çalışan aslında işletmeye dahil olmak veya olmamak gibi kararlarını, işten ayrılma niyetini veya örgüte olan bağlılık duygusunu pekiştirmeye başlayacaktır. Bu çalışmada bu detaylar incelenecektir.

Buna göre çalışmanın hipotezleri şöyledir;

H_1: Oryantasyon eğitimi çalışan bağlılığı üzerinde yordayıcı etkiye sahiptir.

H_2: Oryantasyon eğitimi işten ayrılma niyeti üzerinde yordayıcı etkiye sahiptir.

H_3: Oryantasyon eğitimi örgütsel bağlılık aracılığı ile işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H_4: Çalışanların cinsiyetleri arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H_5: Çalışanların statüsü arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H_6: Çalışanların öğrenim durumları arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H_7: Çalışanların yaş dağılımları arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

H_8: Çalışanların genel hizmet süreleri arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde oryantasyon eğitimi alan bireyler hedeflenerek hazırlanmıştır. Bu araştırmanın evrenini otelcilik sektöründe yerli kuruluşlardan olan bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de ve yurtdışında otelleri bulunmaktadır. 500 çalışanı vardır. Şirketin benimsediği değerlerden biri de; personelinin beceri, potansiyel ve bilgi gelişimini sağlayarak hizmet kalitesini üst seviyelere taşıyabilmektir. Oryantasyon egitimine önem vermelerinde benimsedikleri bu değerin rolü büyüktür.

Araştırma şirketin kurumlarında gerçekleştirilmiş olup, araştırmada rassal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ancak zaman ve yoğun çalışma temposu nedeniyle evreni oluşturan işletme çalışanlarının tamamına ulaşma imkanı bulunmadığından gelişi güzel örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 120 oryantasyon eğitimi almış çalışana ulaşılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 105 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan 105 anketten 17 tanesi veri sağlamaya elverişli olmadığından araştırmaya dahil edilmemiştir. Kalan 88 anket değerlendirmeye alınmış ve analizler yapılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket oluşturulmadan önce literatür taraması yapılmış olup konuyu değerlendirilebilecek daha önce literatürde kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve üç ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik özellikler yer almaktadır. Demografik özelliklerin yer aldığı sorular cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, işyerinde bulundukları pozisyon ve kıdem durumu ile ilgili soruları içermektedir.

Anket formunun 2. bölümünü oluşturan ölçekler sırasıyla, oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleridir. Oryantasyon eğitimi ölçeği 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu sorular;

- Yeni Personelin İşe ve İşletmeye Bağlılık Duygusunu Artırmak: İfade 4, ifade 13, ifade 16, ifade 19.

- İşletmede üretilen Ürün veya Hizmet, İşletmenin Gelecek İle İlgili Planları, Uygulanan Politika, Prosedür ve Kurallar Hakkında Personeli Bilgilendirmek: İfade 2, ifade 3, ifade 8, ifade 10.
- Yeni Personele Yapacağı İşi, Koşullarını ve Sorumluluklarını Ayrıntılı Olarak İletmek: İfade 5, ifade 6, ifade 9.
- İş ve İşletme Hakkında İyi Bir İzlenim Bırakmak: İfade 12.
- Bireye İşi ve Yetenekleri Arasında Bir Ayarlama Yapma ya da Yeteneklerini En İyi Şekilde Gerçekleştireceği İşi Seçme Olanağını Vermek: İfade 11, ifade 18, ifade 20.
- Bireyin İş ve İşletmeye Yabancılaşmasını Önleyecek, Sosyal Kaynaşmayı Sağlamak: İfade 1, ifade 7, ifade 14, ifade 15, ifade 17.

Örgütsel bağlılık ölçeği 25 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden 6'sı (3, 7, 9, 11, 12, 15 numaralı ifadeler) ters yönlüdür.

Araştırma için hazırlanan ve uygulanan anket formu EK – 1'de sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan, ankette yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Tüm ölçekler için oluşturulan, çalışanların ifadelere katılma derecelerini gösteren 5'li Likert ölçeğinin kodlaması şu şekilde yapılmıştır:

1- Kesinlikle Katılıyorum
2- Katılıyorum
3- Kararsızım
4- Katılmıyorum
5- Kesinlikle Katılmıyorum

şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

Anket soruları, uygulamanın yapıldığı şirkette verilen oryantasyon eğitiminin içeriği dikkate alınarak, eğitimin personelin örgüte bağlılığı ve işten ayrılma niyetine olan etkisini sorgulamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçları ile ilgili detaylı bilgi aşağıdaki gibidir;

Bu çalışmada, Mowday, Porter ve Steers'ın bu örgütsel bağlılık tanımı temel alındığından, bireylerin örgütsel bağlılık düzeyi, Porter ve diğerlerinin 1974'te geliştirdikleri ve Mowday, Porter ve Steers'in 1979'daki çalışmasında yer alan ve 15 ifadeden oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionnaire

– OCQ) ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin Mowday ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen 1979'daki uygulamasında katılımcıların çalıştıkları örgüte yönelik muhtemel hislerini yansıtan 6'sı ters yönlü bu 25 ifadeye ne derecede katıldıklarını belirtmeleri istenmiş, ifadelere katılım düzeyi "kesinlikle katılmıyorum'dan, kesinlikle katılıyorum'a" doğru derecelendirilmiş 7'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirilmiştir. 9 farklı örgütten 2563 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu uygulamada, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçekteki ifadelerin güvenilirlik seviyesini gösteren Cronbach's Alpha değerinin, farklı örgütlerdeki uygulamalar bakımından, 0,82 ile 0,93 arasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir (Mowday, Steers ve Porter, 1979:232). Ferris ve Aranya'nın 1983'de, örgütsel bağlılık ölçümünde yaygın olarak kullanılan, Porter ve diğerlerinin 1974'te geliştirdikleri "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Hrebiniak ve Alutto'nun 1972'de geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeğini psikometrik özellikleri bakımından karşılaştırdıkları çalışmada, Porter ve diğerlerinin "Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri 0,9 olarak bulunmuştur.

Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi dört ifade ile ölçülmekte olup ölçek tek boyutludur. Küçükusta (2007) tarafından konaklama işletmelerinde uygulanmış ve bu çalışmada ölçek güvenilirliği 0,69 olarak bildirilmiştir. Anket de 1- 4 ncü sorularla ifade edilen toplam 4 ifadeden oluşan bu ölçekte Cevaplar 5'li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır.

3.1.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu çalışmanın verilerinin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 21 istatistik programı kullanılmıştır. Değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri, aritmetik ortalamalar kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans analizleri (tek yönlü Anova) yapılmıştır.

3.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde "Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" kapsamında uygulanan anket sorularından elde edilen verilere yer verilmiştir. Elde edilen veriler Faktör ve güvenilirlik analizleri, Anova, Bağımsız Örneklem T Testi, Pearson Korelasyonu, Basit ve Çoklu Regresyon analizi, One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile sınanmıştır.

3.2.1. Faktör Analizi

Tablo 3.1. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1687,530
	df	378
	Sig.	,000

Örneklem yeterlilik testi sonucu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,747 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli ve veriler için faktör analizinin kullanılabileceğini göstermektedir (KMO>0,6). Bartlett testi verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini test eder. Anlamlılık değerinin (Sig.) 0,05'ten küçük olması, bu analizin anlamlı olduğunu sonucunu vermektedir.

Tablo 3.2. Faktör Yükleri Dağılım Tablosu:

	Component		
	1	2	3
Oryantasyon Eğitiminde personele verilen uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.	,844	-,073	-,026
Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır.	,785	-,064	,236
Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır.	,771	,074	,025
Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır.	,759	-,099	,104
Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır	,752	-,214	,111
Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personel bilgilendirilmektedir.	,745	,109	,084
Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.	,733	,024	,175
Oryantasyon Eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.	,719	-,029	,262
İşi ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir.	,711	-,121	,112
Oryantasyon Eğitim dokümanları eğitimin amacına uygundur.	,680	-,141	,199
Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.	,663	-,127	,119
Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.	,647	,133	,090
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	,492	,206	-,088
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	,469	-,011	-,001
Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	,455	,119	-,089

Yakın bir zamanda, yine bu işte kalma niyetindeyim.	,425	,233	-,266
Yakın bir zamanda, başka bir işletmede iş arama niyetindeyim.	-,273	,733	,117
Alınan Oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.	,019	,693	,026
Yakın bir zamanda, başka bir meslek dalında iş arama niyetindeyim.	-,172	,685	,042
Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır.	,105	,683	,121
Yakın bir zamanda, bu işletme içerisinde işi ya da bölümümü değiştirme niyetindeyim.	-,179	,641	,176
Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.	,212	,631	-,115
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın (statü, maaş, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.	,143	,599	-,128
Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	,010	,548	-,099
Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.	,132	,022	,917
Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.	,164	,005	,905
Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.	,128	,048	,884
İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.	,177	,034	,837
Açıklanan Toplam Varyans: %53,327			

Ölçek 49 ifadeden oluşmasına rağmen faktör analizi sonucunda bazı maddeler analizden dışlanmıştır. Bunun nedeni analizden atılan maddelerin faktör yükleri dağılımlarında çoklu yüklenme ve/veya negatif yüklenme sorunlarının olmasıdır. Kalan 28 ifade yeniden faktör analizine tabi tutulmuş ve 3 faktör elde edilmiştir. 1 numaralı faktör oryantasyon eğitimi, 2 numaralı faktör örgütsel bağlılık ve 3 numaralı faktör işten ayrılma niyeti olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3.3. Alt Boyutlara Ait Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı
1.Faktör: Oryantasyon Eğitimi	0,916	16
2.Faktör: Örgütsel Bağlılık	0,815	8
3.Faktör: İşten Ayrılma Niyeti	0,936	4

Alt boyutların güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, 1. Faktör'ün güvenilirlik katsayısı 0,916 yani yüksek derecede güvenilirdir. 2. Faktör'ün güvenilirlik katsayısı 0,815 yani yüksek derecede güvenilirdir. 3. Faktör'ün güvenilirlik katsayısı 0,936 yani yüksek derecede güvenilir düzeydedir.

3.2.2. Regresyon Analizi

H_1: Oryantasyon eğitimi işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Tablo 3.4. Regresyon modeli 1

Model		B	Std. Error	**Beta**	**t**	**sig.**
1	(Constant)	2,003	,637		**3,146**	**,002**
	oryanyaston eğitimi	-0,419	,173	-,253	**2,427**	**,017**
	F sig.: ,017 F: 5,888, R^2: ,64					

a. Bağımlı Değişken: işten ayrılma niyeti

Tablo incelendiğinde oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisinin olduğunu görülmektedir (sig.=,017<0,05). Oryantasyon eğitimi uygulaması arttırıldıkça çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Belirlilik katsayısı, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne ölçüde açıkladığını gösteren bir değerdir. Modelde yer alan oryantasyon eğitimi değişkeni işten ayrılma niyetini %64 oranında açıklar. Anlamlı bir model elde edilmiştir. (F sig.=0,017<0,05)

H_2: Oryantasyon eğitimi ve örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Tablo 3.5. Regresyon modeli 2

Model		B	Std. Error	Beta	t	sig.
2	(Constant)	1,836	,722		**2,544**	**,013**
	oryanyaston eğitimi	-0,411	,174	-,253	**-2,365**	**,020**
	örgütsel bağlılık	,076	,152	,053	**,501**	**,618**
	F sig.: ,063 F: 3,208, R^2: ,67					

a. Bağımlı Değişken: işten ayrılma niyeti

Model 1'e örgütsel bağlılık değişkeni ilave edildiğinde modelin açıklama gücünün arttığı görülmektedir (R^2: ,67). Modelin açıklama gücünde artış olsa dahi örgütsel bağlılık değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (sig.=,618>0,05). Ayrıca modelin anlamlılığı sınandığında, anlamlı bir model elde edilememiştir. (F sig.=0,063>0,05).

3.2.3 Cevaplayıcıların Demografik Bulguları

Tablo 3.6. incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 88 otel personelinin çeşitli özelliklerde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 88 otel personelinin 34'ü (% 38,6) bayan, 54'ü erkektir (% 61,4). Anket katılımcılarının 47'si mavi yakalı personel (% 53,4), 41'i beyaz yakalı personel (%46,6) statüsündedir. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımını incelediğimizde, 47 kişi (% 53,4) ile en fazla katılımın öğrenim durumu üniversite olan personelden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bunu, sırasıyla 17 lise (%19), 11 ilkokul (%12,5), 9 ortaokul (% 10,2) ve 4 lisansüstü (%4,5) öğrenim durumuna sahip personel izlemektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi açısından dağılımlarını incelediğimizde, % 68,2'lik oran ile 1-4 yıl arası çalışanlar olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya katılanların 30'u(% 34,1) 18-25 yaş aralığında, geriye kalan 58 kişi ise 26 yaş ve üstünde olan personellerdir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bulgular

Cinsiyet			
	Frekans	%	Kümülatif %
Kadın	34	38,6	38,6
Erkek	54	61,4	100
Total	**88**	**100**	

Cevaplayıcının Statüsü			
	Frekans	%	Kümülatif %
Mavi yakalı	47	53,4	53,4
Beyaz yakalı	41	46,6	100
Total	**88**	**100**	

Öğrenim Durumu			
	Frekans	%	Kümülatif %
İlkokul	11	12,5	12,5
Ortaokul	9	10,2	22,7
Lise	17	19,3	42
Üniversite	47	53,4	95,5
Lisansüstü	4	4,5	100
Total	**88**	**100**	

Yaş			
	Frekans	%	Kümülatif %
18-25	30	34,1	34,1
26-33	22	25	59,1
34-41	14	15,9	75
42-49	14	15,9	90,9
50-57	5	5,7	96,6
58-65	3	3,4	100
Total	**88**	**100**	

Çalışma Süresi			
	Frekans	%	Kümülatif %
1 yıldan az	18	20,5	20,5
1-4 yıl arası	60	68,2	88,6
5-7 yıl arası	5	5,7	94,3
8-10 yıl arası	2	2,3	96,6
11-13 yıl arası	2	2,3	98,9
14 yıl ve üstü	1	1,1	100
Total	**88**	**100**	

Not: Her değerlendirmeye ait oranlar %100,0'ü tamamlamaktadır.

3.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiştir.
Alfa katsayısına bağlı olan bu ölçek;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Kalaycı, 2005, 405)

Tablo 3.7. Ankette Yer Alan İfadelerin Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	49

Ankette yer alan toplam 49 ifadenin kategorize edilmeden hesaplanan α güvenilirlik katsayısı 0,887 olarak bulunmuştur. Bu sonuç kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.8. Oryantasyon Eğitimi İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	20

20 değerlendirme için hesaplanan α güvenilirlik katsayısı 0,887 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	25

Ankette örgütsel bağlılık grubu altında yer alan 25 ifade için α güvenilirlik katsayısı 0,805 olarak hesaplanmıştır. Sonuç kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu işaret eder.

Tablo 3.10. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,675	4

4 değerlendirme için hesaplanan α güvenilirlik katsayısı 0,675 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç bize kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Fakat bu katsayının arttırılması için gözlem sayısının arttırılması ve ölçek değerlendirmelerin pilot çalışmalar ve örnek çalışmalarla tekrar edilmesi daha güvenilir bir sonuç elde edilmesine yardımcı olabilir. Kimi durumlarda ise ankette yer alan bir ifade silindiği zaman güvenilirlik sonucu daha yüksek çıkabilir. Aşağıdaki tabloyu incelersek işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerden dördüncü sıradaki 'Yakın bir zamanda, yine bu işte kalma niyetindeyim.' ifadesi anketten çıkarılınca Cronbach's Alpha katsayısı 0,823 olarak hesaplanacağını gözlemleriz. Bu sonuç bize kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olacağını göstermektedir.

Tablo 3.11. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili İfadelerin Güvenilirlik Testine Etkisi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
i1	8,42	9,143	,527	,561
i2	8,33	7,741	,687	,434
i3	8,52	8,137	,638	,476
i4	7,42	13,396	,049	,823

3.2.5. Cevaplayıcıların Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Katılım Ortalamaları

Tablo 3.12'de yer alan oryantasyon eğitimine yönelik ifadeler katılım düzeyi açısından incelendiğinde; en yüksek katılım düzeyi "Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır." (x=3,99), "Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir." (x=3,91), "Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır." (x=3,81) ifadeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. İfadeler en düşük katılım düzeyi açısından incelendiğinde; en düşük katılım "Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır." (x=2,24), "Alınan Oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır." (x=2,41) ifadeleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tablo 3.12. Oryantasyon Eğitimine Katılım Ortalaması

Descriptive Statistics			
Oryantasyon Eğitimi	**N**	**Mean**	**Std.Deviation**
Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır.	88	3,42	1,293
Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır	88	3,63	1,148
İşi ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir.	88	3,69	1,216
Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.	88	3,99	,977
Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.	88	3,91	1,013
Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır.	88	3,81	1,192
Oryantasyon Eğitiminde personele verilen uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.	88	3,56	1,153
Oryantasyon Eğitim dokümanları eğitimin amacına uygundur.	88	3,70	1,340
Oryantasyon Eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.	88	3,80	1,126
Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personel bilgilendirilmektedir.	88	3,68	1,189
Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.	88	3,52	1,232
Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini	88	3,56	1,133

karşılamaktadır.			
Alınan Oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.	88	2,41	1,265
Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.	88	2,51	1,390
Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda ise adapte olamadıklarından işyerinde uzun süre çalışamamaktadırlar.	88	3,10	1,313
Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır.	88	2,24	1,398
Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.	88	3,63	1,384
Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.	88	3,67	1,371
İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.	88	3,33	1,387
Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.	88	3,43	1,445
Valid N (listwise)	88		

Tablo 3.13'de yer alan örgütsel bağlılığa yönelik ifadeler katılım düzeyi açısından incelendiğinde; en yüksek katılım düzeyi "Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum." (x=4,08), "Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım." (x=3,83), "Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum." (x=3,77) ifadeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. İfadeler en düşük katılım düzeyi açısından incelendiğinde; en düşük katılım "Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu." (x=2,57), "Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum." (x=2,65) ifadeleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Katılım Ortalaması

Descriptive Statistics			
Örgütsel Bağlılık	**N**	**Mean**	**Std. Deviation**
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	88	3,57	1,192
Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.	88	3,83	1,147
Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.	88	3,77	1,284
Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum	88	4,08	1,127

sağlayabileceğimi düşünüyorum.			
Kurumumda, kendimi "ailenin bir üyesiymişim" gibi hissetmiyorum.	88	3,14	1,440
Kurumuma "duygusal anlamda bir bağlılık" hissetmiyorum.	88	2,94	1,325
Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.	88	3,76	1,039
Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	88	2,90	1,313
Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	88	3,19	1,202
Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılmam beni endişelendirmez.	88	3,05	1,422
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	88	3,08	1,289
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.	88	2,57	1,429
Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.	88	3,41	1,353
Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	88	3,31	1,299
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.	88	2,99	1,402
Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	88	2,81	1,397
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.	88	2,90	1,462
Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	88	3,70	1,279
Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	88	2,65	1,516
Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranışmış gibi gelmiyor.	88	3,09	1,345
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	88	3,23	1,412
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	88	2,98	1,414
Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	88	3,51	1,330
İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, her şey daha iyi olacaktır.	88	2,85	1,466
"Kurumun sadık bir üyesi" olmak, benim için artık geçerli değildir.	88	2,70	1,416
Valid N (listwise)	**88**		

3.2.6. Demografik Özelliklere Göre Gruplar Arası Farklılıklara Yönelik Bulgular

Demografik özelliklere göre oluşturulan gruplar bakımından anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit edebilmek için öncelikle grup ortalamalarının dağılım karakteristiğinin incelenmesi gerekir. Homojen varyans ve normal dağılım koşullarının durumuna göre uygun istatistik testler dikkate alınmıştır. Bu çalışmada kurulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_0: Oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamaları normal dağılımdan farklı değildir.

H_1: Oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ortalamaları normal dağılımdan farklıdır.

α anlam seviyesi 0,05 değerinden yüksek olduğunda alternatif hipotez ret edilerek sıfır hipotezi kabul edilecektir.

Tablo 3.14. Demografik Özelliklere Göre Kümeler Arası Farklılıklar One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Oryantasyon Eğitimi	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti
N		88	88	88
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,4290	3,2164	2,7244
	Std. Deviation	,70750	,56716	,98117
Most Extreme Differences	Absolute	,080	,158	,117
	Positive	,080	,158	,117
	Negative	-,057	-,087	-,094
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	1,484	1,095
Asymp. Sig. (2-tailed)		,624	,024	,182
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

Test sonucuna göre değerlerin 3'ü de 0,05 değerinden yüksek olduğundan sıfır hipotezi kabul edilir ve grup ortalamalarının normal dağıldığı sonucuna varılır. Homojenlik sınaması da test esnasında gerçekleştirilmektedir.

3.2.7. Cinsiyet ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Katılımcıların cinsiyetlerine göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için Bağımsız Örneklem t Testi

uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.15'deki gibidir ve tablo incelendiğinde 2 değerde anlamlı farklılık gözlenmez. Çalışanların cinsiyeti arasında sadece oryantasyon eğitiminde anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat katılımcıların cinsiyetleri arasında örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Bu yüzden "H_1: Çalışanların cinsiyetleri arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi kabul edilemez.

Oryantasyon eğitimi yeni personelin işe ve işletmeye bağlılık duygusunu artırmak, işletmede üretilen ürün veya hizmet, işletmenin gelecek ile ilgili planları, uygulanan politika, prosedür ve kurallar hakkında personeli bilgilendirmek, yeni personele yapacağı işi, koşullarını ve sorumluluklarını ayrıntılı olarak iletmek, iş ve işletme hakkında iyi bir izlenim bırakmak, bireye işi ve yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi şekilde gerçekleştireceği işi seçme olanağını vermek, bireyin iş ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlamak için oldukça önemlidir. Oryantasyon eğitimi alan personellerin kadın ya da erkek olmasının, örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi yoktur.

Tablo 3.15. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi

Independent Samples Test

		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									Interval of the	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Oryantasyon Eğitimi	Equal variances assumed	,000	,996	-2,411	86	,018	-,36356	,15078	-,66330	-,06383
	Equal variances not assumed			-2,414	70,504	,018	-,36356	,15064	-,66396	-,06316
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	7,147	,009	-1,417	86	,160	-,17488	,12346	-,42031	,07054
	Equal variances not assumed			-1,577	85,887	,118	-,17488	,11087	-,39528	,04551
İşten Ayrılma Niyeti	Equal variances assumed	2,566	,113	-,809	86	,421	-,17402	,21524	-,60190	,25386
	Equal variances not assumed			-,883	85,668	,380	-,17402	,19701	-,56569	,21765

3.2.8. Çalışanların Statüsü ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Katılımcıların statüsüne göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için Bağımsız Örneklem t Testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.16'daki gibidir ve tablo incelendiğinde 3 değerde anlamlı farklılık gösterir. Bu yüzden "H_2: Çalışanların statüsü arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi kabul edilemez.

Tablo 3.16. Çalışanların Statüsüne Göre Farklılıklar Bağımsız Örneklem T Testi

Independent Samples Test

		Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Con. Int. of the Dif.	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Oryantasyon Eğitimi	Equal variances assumed	,067	,797	,598	86	,551	,09079	,15175	-,21089	,39246
	Equal variances not assumed			,602	85,711	,549	,09079	,15092	-,20924	,39082
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	,271	,604	,421	86	,675	,05122	,12178	-,19086	,29331
	Equal variances not assumed			,421	84,487	,675	,05122	,12174	-,19085	,29330
İşten Ayrılma Niyeti	Equal variances assumed	,305	,582	-,335	86	,738	-,07071	,21075	-,48967	,34826
	Equal variances not assumed			-,334	82,016	,740	-,07071	,21196	-,49236	,35095

3.2.9. Çalışanların Öğrenim Durumları ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Katılımcıların öğrenim durumuna göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA Testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.17'deki gibidir ve tablo incelendiğinde 3 değerde 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir farklılık yoktur. Yani; "H_3: Çalışanların öğrenim durumları arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi kabul edilemez.

Tablo 3.17. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklar Anova Testi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Oryantasyon Eğitimi	Between Groups	1,666	4	,416	,825	,513
	Within Groups	41,883	83	,505		
	Total	43,549	87			
Örgütsel Bağlılık	Between Groups	2,647	4	,662	2,168	,080
	Within Groups	25,339	83	,305		
	Total	27,986	87			
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	3,790	4	,947	,983	,421
	Within Groups	79,965	83	,963		
	Total	83,755	87			

3.2.10. Çalışanların Yaş Dağılımları ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Katılımcıların yaş dağılımlarına göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA Testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.18'teki gibidir ve tablo incelendiğinde 3 değerde 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir farklılık göstermez. Bu yüzden "H_4: Çalışanların yaş dağılımları arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi kabul edilemez.

Tablo 3.18. Çalışanların Yaş Dağılımlarına Göre Farklılıklar Anova Testi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Oryantasyon Eğitimi	Between Groups	2,966	5	,593	1,198	,317
	Within Groups	40,583	82	,495		
	Total	43,549	87			
Örgütsel Bağlılık	Between Groups	1,823	5	,365	1,143	,345
	Within Groups	26,163	82	,319		
	Total	27,986	87			
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	9,415	5	1,883	2,077	,077
	Within Groups	74,340	82	,907		
	Total	83,755	87			

3.2.11. Çalışanların Genel Hizmet Süreleri ile Oryantasyon Eğitimi, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Katılımcıların genel hizmet sürelerine göre grup değerlendirmeleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ANOVA Testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3.19'daki gibidir ve tablo incelendiğinde 3 değerde 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir farklılık göstermez. Yani; "H_5: Çalışanların genel hizmet süreleri arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır." hipotezi reddedilir.

Tablo 3.19. Çalışanların Genel Hizmet Sürelerine Göre Farklılıklar Anova Testi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Oryantasyon Eğitimi	Between Groups	1,666	5	,333	,652	,661
	Within Groups	41,883	82	,511		
	Total	43,549	87			
Örgütsel Bağlılık	Between Groups	1,727	5	,345	1,079	,378
	Within Groups	26,258	82	,320		
	Total	27,986	87			
İşten Ayrılma Niyeti	Between Groups	7,802	5	1,560	1,685	,147
	Within Groups	75,953	82	,926		
	Total	83,755	87			

3.3. HİPOTEZLERİN SONUÇLARI

Tablo 3.20: Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	DURUM
H_1: Çalışanların cinsiyetleri arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edilmedi.
H_2: Çalışanların statüsü arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edilmedi.
H_3: Çalışanların öğrenim durumları arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edilmedi.

H_4: Çalışanların yaş dağılımları arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edilmedi.
H_5: Çalışanların genel hizmet süreleri arasında oryantasyon eğitimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edilmedi.
H_6: Örgütsel bağlılık değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi

SONUÇ

Rekabetin ve otel yatırımlarının giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda konaklama işletmelerinin de ayakta kalabilmeleri için, işletme yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebiliyor olmalarına bağlıdır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş stresi, örgütsel bağlılık ve eğitimdir.

Konaklama işletmeleri işten ayrılma niyetlerini en aza indirmek, çalıştırdıkları elemanların örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde hareket etmelerini sağlamak ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmak için onlarda örgüte karşı güven duygusunun oluşmasını sağlamaları gerekmektedir. Bunu da en başta işe yeni giren personele oryantasyon eğitimi vererek başlamalıdır. Yapılan çalışmalarda öne çıkan temel görüşe göre, örgütsel bağlılığın yaratılmasında bireyin işe başladığı ilk günkü izlenimleri, gözlemleri, yapacağı işi, birlikte çalışacağı yöneticileri ve iş arkadaşlarını tanıma sürecinde kendisine yardımcı olacak, öncülük edecek birinin olması, örgütün iç prosedürleri doğrultusunda sağlayabileceği (yan haklar, sosyal haklar, prim, özel sağlık sigortası, yıllık ve yasal izin vs.) imkanları ile ilgili bilgilerin aktarılması sürecini kapsayan oryantasyon eğitimi bireyin işletme bünyesinde kalma veya ayrılma kararında büyük etkiye sahiptir. Eğer işletme oryantasyon eğitimini tam ve hakkıyla uygulamazsa, bu hem zaman kaybına sebep olacak hem de maliyetini arttıracaktır.

Oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek üzere hazırlanan anket soruları, bir grubun konaklama işletmelerinde oryantasyon eğitimi almış personellere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere göre, örneklemi oluşturan personelin 88 çalışanın 54'ü erkek 34'ü bayandır. Anket katılımcılarının 47'si mavi yakalı personel, 41'i beyaz yakalı personeldir. Yaşları çoğunlukla 26 yaş ve üstünde olan personellerdir. Firmadaki hizmet süreleri 1-4 yıl arasında olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Buradan iş hayatına yeni atılmış oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan demografik özelliklere göre değerlendirmeler sonucunda;

- Çalışanların cinsiyetine göre; oryantasyon eğitiminde, çalışanların cinsiyeti bakımından farklılık olduğu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında

farklılık yoktur. Oryantasyon eğitimini alan çalışanların bayan veya erkek olmasının örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

- Çalışanların statüsüne, öğrenim durumuna, çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, oryantasyon eğitimi vermeyen şirketlere yol gösterecektir. Kurumsal işletme olmanın ilk göstergesi, işletmenin benimsediği politikalardır. Bu politikalardan en önemlisinden biri de eğitimdir. Bu eğitimlerden açık ara en önemlisi işletme hakkında ilk izlenimi veren oryantasyon eğitimidir. Demografik özelliklere bakılmaksızın her kesimin anlayacağı şekilde bir oryantasyon eğitimi her işletme tarafından mutlaka verilmelidir. Oryantasyon eğitimi veren işletmeler, çalışanlarının işten ayrılma niyetinden uzak tutarak kaliteli yetiştirdiği personeli elinde tutmayı başaracaktır ve örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Oryantasyon eğitimi alan personel, işe daha kısa sürede adapte olacağı için daha çabuk başarıya ulaşacaktır.

Dar bir kapsamda gerçekleştirilmesi sebebi ile tek bir boyut ölçekten faydanalmış olup, daha genel ve daha somut sonuçlar elde edilebilmesi için; bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara diğer konaklama işletmeleri çalışanlarının da dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak önem arz etmektedir. Yaptığımız araştırma kapsamında çoğunluğun mavi yakadan oluşması verileri olumsuz etkilese de geliştirdikten sonra anket sonuçlarımızın daha kabul edilebilir verilere ulaşacağı görülebilmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir etmen olduğu tespit edilen oryantasyon eğitimlerinin, sürekli güncel ve gelişmeye açık tutulmasının, işletmeler açısından orta ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adler, Seymour, Jacob Golan, "Lateness as a Withdrawal Behavior", Journal of AppliedPsychology, v. 66, n. 5 (1981): 544'den aktaran Gary Johns, "Geç Kalma, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Psikolojisi", Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: 2. Cilt Örgüt Psikolojisi, ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, (İstanbul: Literatür Yayınları, 2001): 272.

Allen, Natalie J., John P. Meyer, (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, v. 63 s.4.

Angle, L. J., Perry, J. L.(1981).An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, *26*, 1-14.

Artan, Sinan Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 1989, s. 60.

Ashforth, Blake E., Fred Mael. (1989) "Social Identity Theory and the Organization". Academy of Management Review. v. 14. n. 1 s. 20 – 39.

Balay. R.(2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balbay, Zeynep (2006), Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnover'ına Etkisi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Bannister, B.D. ve Grifeth, R.W. (1986). "Applying a Causal Analytic Framework to The Mobiey, Homer, and Hollingsworth (1978). Turnover Model: A Useful Reexamination". Joumal of Management, 12(3), 433-443.

Barrick, M. R ve Michael, K.Mount. (1996) —Effects Of İmpression Management And Self-Deception On The Predictive Validity Of Personality Constructs, Journal of Applied Psychology, cilt:44, , s.261-272.

Barutçugil, İsmet.(2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.474

Becker, Howard S. (1960) "Notes on the Concept of Commitment", The American Journal of Sociology,v. 66, n.1 s.32.

Becker, S. H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology,19, 533-546.

Becker, Thomas E. Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth, Nicole L. (1996) Gilbert, Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, Academy of Management Journal, v.39,n. 2 s.476.

Bedeian, A. G ve Gerald R Ferris ve K. Michele Kacmar. (1992) Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives, Journal of Vocational Behavior, cilt:40, s.33-48.

Blegen, Mary, A ve Charles W Mueller ve James L. Price. (1988) Measurement of Kindship Responsibility for Organizational Research, Journal of Applied Psychology, cilt.73, sayı.3, s.402-409

Berger, George. (1987). Yöneticileri Yetiştirme Metodları. Çev.:Süheyl Gürbaşkan. İstanbul: Reklam Yayınları. No.6.

Bhatnagar, J. (2009). "Exploring Psychological Contract and Employee Engagement In India. In Budhwar, P.S. and Bhatnagar". The Changing Face of People Management in India. London: Routledge: Taylor and Francis, 89-125.

Biçer, Mehmet. (2005) "Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi", http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tez/800 (10.09.2009), s.57.

Bingöl, Dursun. (1990) Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, Erzurum, s. 182, 183.

Bingöl, Dursun. (1996). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basımevi. 2.Baskı.

Bingöl, Dursun. (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Yayınları: 836, İstanbul.

Bircan, İsmail. (1991). Eğitim Ekonomisi ve Planlaması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı Ders Notları. Ankara.

Bloodworth, Margaret, Retail Training and Education, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London.

Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat. (2008) "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 11, s. 19 -78.

Buchanan, Bruce. (1974) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, v. 19, n. 4, s.533.

Bulgulu, Burçin Merve. (2008). İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman, Charles A. O"Reilly.(1990) "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study". Journal of Occupational Psychology. v. 63 245 – 261.

Cascio, W. (1991). "Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations". 3rd edition, Boston, PWSKent, 9-20.

Cascio, F. F.(1992). Managing Human Resources: Productivitiy of Life Profits. (Third Edition). New York: Mc Grill-Hill Company.

Cohen, A.(1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysi. Academy of Management Journal, 36, 1140-1157.

Cook, J., Wall, T.(1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillmnen. Journal Of Occupational Psychology, 53, 39-52.

Cotton, John. L ve Jeffrey M. Tuttle. (1986) Employee Turnover: A meta-Analysis and Review with Implications for Research,I The Academy of Management Review, cilt:11, s.1, s.55-70.

Çekmecelioğlu, H.G. (2005)"Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (2), s. 23-39.

Çetin, M.Ö.(2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. (1.Basım). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Çevikbaş, R. (2002). Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çiftçi, Birgül. (2010) "İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri", Çalışma ve Toplum, s. 24 s. 155.

Çulha, Osman. (2008) Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.

Daloğlu, M. (2002). "Türk Silahlı Kuvvetlerinde İş gücü Devri: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Ayrılma İsteği Çerçevesinde Bir İnceleme". Başkent Üniversitesi SBE, Ankara.

Deniz, Nevin. (1999) Global Eğitim. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Doğan, Neşe. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Doran, L.I., Brief A.P., George J.M. ve Stone V.K. (1991). "Behavioral Intentions As Predictors of Job Attitudes: The Role of Economic Choice". Journal of Applied Psychology, 76(1), s.40-45.

Dutton, J. E., J.M. Dukerich ve C.V. Harquail, (1994). "Organizational Images and Member Identification", Administrative Science Quarterly, 39(2), s. 239–263.

Ehtiyar, R., Tekin, Y., Alper, F.(2007). Otel İşletmelerinde Çalışanların içsel Bütünleşme Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma. F&BDergisi. Ocak-Şubat.

Eimicke, Victor W., Klimley, L. Managing Human Resources,Documenting the Personel Function, Pergamon Press, 1987, s. 165.

Eren, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, Erol. (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 7.Baskı.

Gordon, M. E., Philpot, Burt, J. W., Thomson, R. E., Spiller, W. E.(1980). Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates. Journal of AppliedPsychology, 65, 479-499.

Griffeth, Rodger W ve Peter W. Hom ve Stefan Gaertner. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, Journal of Management, cilt:26, s,463-488.

Günay, Filiz (2010) Oryantasyon Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi adlı tez çalışması Marmara Ünversitesi s.55.

Gündoğan, Tamer, (2009) Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Eylül, s. 32.

Gürpinar, Gülce. (2006) "An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organzational Commitment, Leader-Member Exchange And Turnover Intention", (**Yüksek Lisans Tezi**,Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:56.

Hackman, J. R., Oldham, G. R.(1975). Development of Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, s.159-170.

Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, Harold T. Nygren. (1970) "Personal Factors in Organizational Identification". Administrative Science Quarterly. v. 15 s, 176 – 190.

Hellman, Chan. M. (1997) Jop Satisfaction and Intent to Leave, The Journal of Social Psychology, cilt:137, say:6, s. 677-689.

Hirschfeld, R.R., Schmitt L.P. ve Bedeian A.G. (2002). "Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expentancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees". Journal of Business and Psychology, 16(4), 553-564.

Hodgetts, Richard M. and Donald F. Kuratko.(1986) Management, Horcourt Brae Publishers Co., New York, s.223.

Hornung, Severin. (2010) "Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni"s Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior", Social Behavior and Personality, v. 38, n. 8, s.1082.

İbicioğlu, H.(2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradikmatik Uyumun Yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1),13-22

İnce, Mehmet, Hasan Gül. (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

İşcan, Ömer Faruk, Canan Nur Karabey. (2009) "Örgütsel Özdeşleşme". Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, s.17 – 56.

Jackofsky, Ellen. F. (1984) Turnover and Jop performance: An Integrated Process Model, The Academy of Management Review, cilt:9, sayı:1, s.74-83.

Kafdağlı, T.(2007). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kalayci, S. (2005). SPSS Uygulamali Cok Degiskenli Istatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd

Kanter, Rosabeth M. (1968) "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". American Sociological Review. v. 33. n.4, s.499 – 517.

Karagöz, D.(2000*). İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılmasında Eğitimin Rolü ve Bir Uygulama.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Kelman, Herbert C. (1958) "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change", The Journal of Conflict Resolution, v. 2, n. 1, s. 53.

Kennedy, D.J & Berger F. (1994). Newcomer Socialization: Oriented to facts or Feelings? *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35(6),58-71.

Keser, Aşkın. (1999) "İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi", İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F, Cilt 1 Sayı 1, s. 10

Klein, Howard J.(2001) Invited Reaction: The Relationship Between Training and Organizational Commitment-A Study in the Health Care Field, Human Resource Development Quarterly, Vol: 12, No: 4, s. 353-361.

Knippenberg, Daan Van, Ed Sleebos. (2006) "Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self – definition, Social Exchange, and Job Attitudes". Journal of Organizational Behavior. v. 27, s.571 – 584.

Kocabacak, Ayşe (2006), İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Lee, H. (2004). "The Role of Competence Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement", Journal of Managerial Psychology, 19:6, ss. 623-639.

Loraine, Kaye. (1999). How to Cut The Cost of Job Orientation. Supervision. Vol. 60, no. 7. (Jul). s. 12-16

Marşap, Akın. (2005) "İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Kültürü (İSAGÜYÖK) İçin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetişimi", 15 – 17 Kasım 2005, isggm.calisma.gov.tr/docs/uluslararası/4_uluslararasi_kon_sunumlar/sozel_bil diriler/y_doc_dr_akin_marsap.ppt, (12.12.2014).

Mathis, R. And Jackson, J.H. (1997). Human Resource Management. St Paul: West Publishing Company.

Mayo, G. D. ve P. H. Dubois. (1987). The Complete Book Of Training: Theories, Principles And Techniques [Eğitimin Tam Kapsamlı Kitabı: Teoriler, Prensipler Ve Teknikler], San Diego: Üniversite Eğitmenleri, s. 34

Mejia, Luis R.Gomez ve Diğerleri. (1998). Managing HR, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2nd Edition, 1998, s. 259.

Mitchell, Garry. (2000) Eğiticinin El Kitabı. İstanbul: Humanitas Eğitim Yayınları 1. 1.Basım, 2000.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Bet Theory of Organizatonal Commitment: Some Methodological Considerations. Journal of Applied Psychology. 69, 372-378

Meyer, J. P., Allen, N. J.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18-73.

Meyer, John P., Natalie J. Allen. (1991). "The Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, v.1, n.1, s.67.

Meyer, John P., Natalie J. Allen. (1997). Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application, (California: Sage Publications), s.25 -26.

Meyer, John P., Lynne Herscovitch. (2001) "Commitment in the Workplace Toward a General Model", Human Resource Management Review, v. 11, 305.

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta – analysis of Antecendents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, v. 61, 36-37

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.(1979). The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Nijhof, W. J., De Jong, M. J., Beukhof, G(1998). Employee Commitment in Changing
Organizations: An Exploration. Journal of European Industrial Training, 22(6), 243-248

Noe, Raymond A. (1999) İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çev. Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım.

Oberholster, F. R. And Taylor V. J. W.(1999). Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty, 2(1).

Oliver, Nick. (1990) "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical Evidence and Theoretical Development", Journal of Occupational Psychology, v. 63, 20.

Organ, Dennis W. Katherine Ryan. (1995) "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", Personnel Psychology, v. 48, 782.

Ökten, Sultan Süleyman (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Öz, Ela. (2009) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları), s.58 – 59.

Özçelik, F.(2008). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özçelik, Oya (2010). "Eğitim ve Geliştirme"161-208, Bölüm—Uyargil,Cavide ve diğ. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2),113-130.

Özer, Özlem (2004). İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Özen, Menişa. (2006) "Perceived Employment Dıscrimination And Its Relation To Job Satisfaction And Intention To Turnover", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), s.78.

Özyurt, Aysun. (1998). "İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış", Human Rescources, No.6, İstanbul, Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. Yayını, s. 75.

Penley, Larry E., Sam Gould. (1988) "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", Journal of Organizational Behavior, v. 9, 46.

Pfeffer, Jeffrey. (1998) The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 1998 (Aktaran: Mowday, Richard T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". Human Resource Management Review). v. 8. n. 4, 387 – 401.

Pigors, Paul ve Charles A. Myers. Personnel Administration A Point of View and A Method. Ninth Edition.

Porter, L.W. ve R.M. Steers. (1973). "Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin**, C.80, S.2., ss. 151-175.

Powell, Deborah M. John P. Meyer. (2004)"Side – bet Theory and the Three – Component Model ofOrganizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, v. 65, 158

Pratt, M.G. (1998). "To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification", Identity in organizations: Developing Theory Through Conversations, ed. D. Whetten ve P. Godfrey, Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 171-207.

Price, J.L. (1976). "The effects of Turnover on the Organization", Organization and Administrative Sciences, C.7, S.1-2, Spring-Summer, ss. 61-88.

Price, James L ve Charles, W.Mualr. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses, Academy of Management Journal, cilt:24, sayı:3, s.543-565.

Price, J.L ve Charles W. Mualler. (1993). The relationship Between Demographic Variables and Intent To Stay in the Military: Medical Personnel in a U.S. Air Force Hospital,‖ Armed Forces and Society, cilt:20, s.125-144.

Pritchard, Mark P. Mark P. Havitz, Dennis R. Howard. (1999) "Analyzing the Commitment Loyalty –Link in Service Contexts", Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 3, 335.

Randall, D.M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. Academy of Management Review, 2(3).

Rego, Armenio ve Miguel, Pina Cunha. (2008) Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?, Journal of Business Research, cilt:61, 2008, ss.739-752.

Reichers, Arnon E. (1985) "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". Academy of Management Review. v. 10. n. 3, 465 –476.

Riketta, Michael. (2002). "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis", Journal of Organizational Behavior, v. 23, 257. 257 – 266.

Riketta, Michael, Rolf Van Dick. (2005) "Foci of Attachment in Organizations: A Meta- Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment". Journal of Vocational Behavior. v. 67, 490 – 510.

Roehl, S. W., S. Swerdlow. (1999) "Training and Its Impact on Organizational Commitment Among Lodging Employees", Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol: 23 No: 2, s. 179-180.

Sabuncuoğlu, Zeyat. (1997). Personel Yönetimi, Politika ve Yönetsel Teknikler. Bursa: Furkan Ofset, 7. Baskı.

Salancik, Gerald R. (1977). "Commitment Is Too Easy!". Organizational Dynamics. v. 6, 62 – 80.

Samad, S. (2006). "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors". The Journal of American Academy of Business, 8(2), 113-119.

Sanderson, Patrick A. (2003). The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An Assessment of the Navy's Medical Service Corps, Regent University. School of Leadership Studies.

Scandura, T. A. ve Melenie J. L.(1997).Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. Journal of Organizational Behavior,18(4), 377- 391.

Shaw, J.D. ve Gupta N. (2001). "Pay Fairness and Employee Outcomes: Excerbation and Attenuation Effects of Financial Need". Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 229-320.

Shore, Lynn McFarlane Harry J. Martin. (1989). "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", Human Relations,v. 42, n. 7, 633.

Solmuş, T.(2005). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler. (1. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Somers, Mark John. (1995). "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination ofDirect and Interaction Effects", Journal of Organizational Behavior, v. 16, 53.

Steers, M. R.(1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.

Stoner, James A. F. Charles Wankel. (1986) Management, Third Edition, Prentice – Hall, USA, s.337.

Sullivan, John. (2005). "A Manager's Guide to Orientation", http://www.drjohnsullivan.com/articles/2001/081301.htm, (15.02.2015).

Summers, T.P. ve Hendrix W.H. (1991). "Modelling The Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study". Journal of Occupational and organizational Phychology, 64, 145-157.

Şahin, N.(1999). İşe Alıştırma Yerleştirme ve Oryantasyon. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, N. (2002) "Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, s. 100.

Şahinoğlu, Arga M. (2009). Hazır Giyim Sektöründe Üretim Hatalarının Giderilmesine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirme. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Tak, Bilçin, Adem Çiftçioğlu. "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma". Akdeniz İ.B.B.F. Dergisi. s. 18 (2009): 100-116.

Taymaz, Haydar. (1981). Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fak. Yay., Sevinç Matbaası. No.94.

Tecir, Yaprak Baran Kişisel Gelişim, Sayı 53, Hayat Yayıncılık, 2007, s. 68.

Teoman, Derya Dalga. (2007) "Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), s. 34-35

Tınaz, P.(2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. (1. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Tosun, M., 1981. Örgütsel Etkililik, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Nu:196, Ankara.

Tuna, Muharrem (2007), Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 18, sayı: 1.

Türkmenoğlu, İdil Akidil. (2003) "İşyerinde Eğlence", PERYÖN Dergisi.

Umdu, Ayçın. (2002) İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezleri"nde Oryantasyon Eğitimi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, s.78-79.

Uslu, G. S., (2005). Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ünsar, S.(2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi. MESS Mercek Dergisi, 8(28), Ocak.

Wagner, J. A. ve Hollenbeck J. (1995). "Management of Organizational Behavior". Prentice- Hall Inc. USA: Second Edition.

Wallace, Jean E. (1997). "Becker's Side Bet Theory of Commitment Revisited:. Is It Time for a Moratorium or a Resurrection", Human Relations, v. 50, n. 6, s.728 – 729.

Wayne, R. Mondy, Robert M. Noe. (1999) Human Resources Management, Premeaux 7nd Edition, Prentice Hall, Upper Sanddle River, New Jersey 07458, s. 285.

Weiner, Y.(1982). Commitment in Organizations: A Normative View. Academy of Management Review, 7(3), 418-428.

Williams, Larry J., Stella E. Anderson. (1991) "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In – Role Behaviors", Journal of Management, v. 17, n. 3, s. 610.

Woods, Robert H. (1992). Managing Hospitality Human Resources USA: AH&MA

Yalçın, İbrahim ve Ruhan İri, (2003). "Hizmet İçi Eğitim Türkiye'de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Ankara, s. 6.

Yaylı, Ali ve Kamşat Temiraliyeva (2006), Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1. s.118.

Yüksel, Ö.(2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. (6. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Zayaş, Muhittin. (2006) "Psychological Determinants Of Commitment And Attitudes Toward Work Termination: The Effect Of Locus Of Control On Turnover Intention", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), s.4-6.

İNTERNET KAYNAKLARI

Belilos, Claire "Conducting Effective Employee Orientations- Orientations are performance trend setters",http://www. hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html, (16.02.2015).

Brown, Judith., "Employee Orientation: Keeping New Employees on Board", http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102a.htm?once=true &, (14.03.2015)

Hürriyet Gazetesi, "Boyner Mağazalarında Mc Donald's Sistemi", 13. Mart. 2005.

http://www.fortune.com.tr/egitimdetrendler.aspw (10/01/2015)

http://www.turkcebilgi.com/oryantasyon/nedir (10.07.2009)

"Importance of a Good Orientation", www.merrillassociates.net (26.03.2009)

Müminoğlu, Melih "Oryantasyon Programları ve Şirketin / Yeni ÇalışanlarınBeklentileri", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3092, (12.07.05).

Özdemir, Nurdan, "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi", **www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/oryantasyon.pdf**, (16.02.2015).

Özgenç, Özlem Yurdanur, "İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=236&pg=m, (01.01.2015).

Truesdell, William H., "New Employee Orientation: Starting Off On The Right Foot", www.management-advantage.com/products/free-ee2.htm, (15.03.2015).

Türk, K. Ümit "Kariyer Planlama", www.ytukyk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama#_Toc536647909, (19.02.2015).

Vikipedi Özgür Ansiklopedi, http://tr.wikipedia.org/wiki/Oryantasyon (01.07.2009)

12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, Tedarikçi Zirvesi Yönetiminde İnovasyon, 7-8 Nisan 2010 Conrad Hotel İstanbul

EK-1 Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket İstanbul Arel Üniversitesi yüksek lisans programında kullanılmak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık araçlığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkiyi ortaya koymaktır. Bu yüzden ekte bulunan "Kişisel Bilgi Formu", "Oryantasyon Eğitimi Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "İşten Ayrılma Niyeti" adlı ölçek formlarını doldurmanızı rica ederiz.

Yapacağınız anketin sonucunun güvenirliliği sizin doğru ve samimiyetle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Bu yüzden cevapları verirken iş yerinizde yaşamış olduğunuz tecrübeler hakkında bilgi vermenizi rica ederiz. Anket formunda vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve hiçbir kişi ve kuruma aktarılmayacaktır. Ayrıca anket formlarının hiç birine **isim yazmayınız.**

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tanem GÜLERER

İstanbul Arel Üniversitesi

Sosyal Bilimler Üniversitesi

Bölüm 1: Kişisel Bilgiler

1-Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2-Yaşınız:

☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50-57 ☐ 58-65 ☐ 65 ve üstü

3-Öğrenim durumunuz:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans üstü ☐ Doktora

4-Şuan bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1,4 yıl ☐ 4,7 yıl ☐ 7,10 yıl ☐ 10-13 yıl ☐ 13yıl ve üstü

5-Lütfen kurumda bulunduğunuz pozisyonu ve görevli olduğunuz bölümü belirtiniz:

_____

Bölüm 2: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda oryantasyon eğitiminin yarattığı durumları tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği "1-**Kesinlikle katılmıyorum**" ve "5-**Kesinlikle katılıyorum**" olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Oryantasyon Eğitiminde oryantasyon programı tam olarak uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
2.	Oryantasyon Eğitimi dahilinde verilen Oryantasyon dökümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterli olmaktadır	1	2	3	4	5
3.	İşi ve şirketi tanımaya yönelik Oryantasyon Eğitim Programı kapsamında ziyaret ettiğiniz bölüm/takımlarla ilgili olarak aktarılan bilgiler yeterlidir.	1	2	3	4	5
4.	Uygulanan Oryantasyon Eğitim Programı, genel olarak işe uyum sağlamaya katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Oryantasyon Eğitimi personelin işle ilgili beklentilerine uygun bilgiler içermektedir.	1	2	3	4	5
6.	Oryantasyon Eğitiminde personele verilen mesajlar açık ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
7.	Oryantasyon Eğitiminde personele verilen uygulamaya dönük örnekler yeterlidir.	1	2	3	4	5
8.	Oryantasyon Eğitim dökümanları eğitimin amacına uygundur.	1	2	3	4	5
9.	Oryantasyon Eğitiminde personele yapacağı işin koşulları ve sorumlulukları ayrıntılı olarak iletilmektedir.	1	2	3	4	5
10.	Oryantasyon Eğitiminde firmada üretilen ürün veya hizmet, uygulanan politikalar, prosedürler ve kurallar hakkında personel bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5
11.	Yeni personelin oryantasyon eğitimi sonrasında firmaya ve işine uyum sağlayıp sağlamadığı izlenmektedir.	1	2	3	4	5
12.	Oryantasyon eğitimi ile alınan sonuçlar kurumun beklentilerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
13.	Alınan Oryantasyon eğitimi, kişilerde işine karşı isteksizliğe ve moralinin düşmesine neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
14.	Oryantasyon eğitimi almadan işe adapte olmak kolaydır.	1	2	3	4	5
15.	Oryantasyon eğitimine tabi tutulmayanlar kısa zamanda ise adapte olamadıklarından işyerinde uzun süre çalışamamaktadırlar.	1	2	3	4	5
16.	Oryantasyon eğitimi çalışanların performansına olumsuz etki yapmaktadır.	1	2	3	4	5

17.	Oryantasyon eğitimi alan kişiler verilen işi daha kısa sürede yapmaktadır.	1	2	3	4	5
18.	Oryantasyon eğitimi ile işbaşı yapan personel işinde daha verimli çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
19.	İşe yeni başlayan ve Oryantasyon eğitimi alan personelin oryantasyon eğitimi almayanlara göre işyerinde çalışma süresi daha fazladır.	1	2	3	4	5
20.	Oryantasyon eğitimi alan personel, almayanlara göre işinde daha başarılı olmaktadır.	1	2	3	4	5

Bölüm 3: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda yaşanan örgütsel bağlılık konularını tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği "1-**Kesinlikle katılmıyorum**" ve "5-**Kesinlikle katılıyorum**" olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	1	2	3	4	5
2.	Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.	1	2	3	4	5
3.	Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	Kurumumda, kendimi "ailenin bir üyesiymişim" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6.	Kurumuma "duygusal anlamda bir bağlılık" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7.	Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
8.	Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
9.	Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
10.	Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılmam beni endişelendirmez.	1	2	3	4	5
11.	Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	1	2	3	4	5
12.	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
13.	Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olmaz.	1	2	3	4	5
14.	Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
15.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla	1	2	3	4	5

	seçeneğim olduğunu düşünmüyorum.					
16.	Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
17.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda, kazanılmış haklarımın (statü, maaÇ, tazminat, vb) önemli bir oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
18.	Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.	Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
20.	Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranışmış gibi gelmiyor.	1	2	3	4	5
21.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	1	2	3	4	5
22.	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	1	2	3	4	5
23.	Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
24.	İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, her şey daha iyi olacaktır.	1	2	3	4	5
25.	"Kurumun sadık bir üyesi" olmak, benim için artık geçerli değildir.	1	2	3	4	5

Bölüm 4: Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda yaşanan işten ayrılma niyeti konularını tanımlamaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenizi yansıtan seçeneği "1-**Kesinlikle katılmıyorum**" ve "5-**Kesinlikle katılıyorum**" olacak şekilde yuvarlak içine alarak belirtiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Yakın bir zamanda, bu işletme içerisinde işi ya da bölümümü değiştirme niyetindeyim.	1	2	3	4	5
2.	Yakın bir zamanda, başka bir işletmede iş arama niyetindeyim.	1	2	3	4	5
3.	Yakın bir zamanda, başka bir meslek dalında iş arama niyetindeyim.	1	2	3	4	5
4.	Yakın bir zamanda, yine bu işte kalma niyetindeyim.	1	2	3	4	5

EK-2 Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Tanem Gülerer

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: Mersin 01/06/1988

MEDENİ HALİ : Bekar

E-MAIL: tanem_gulerer@hotmail.com

ADRES (EV) : Cumhuriyet Mh. Hürriyet Cd.Innovia 1. Etap Beylikdüzü/İstanbul

TELEFON (CEP): 0532-768-02-89

EĞİTİM DURUMU

2008-2012 İstanbul Arel Üniversitesi Turizm ve Otelcilik
2002-2006 Mersin Anadolu Otelcilik ve Turizm M.L.

YABANCI DİL: İngilizce

İŞ TECRÜBESİ:

2003-2005 Mersin HiltonSa
2010-2011 Turkuaz Airlines
2011-2011 Kaya Ramada Hotel
2014-2015 Wyndham Grand Levent Hotel
2015-Devam EliteWorld Hotels