

İŞE ALIM SÜRECİNDE İÇ KAYNAKLARDAN YARARLANMA POLİTİKASININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Duygu ERARSLAN, Nevin DENİZ¹, Hakan YILDIRIM², Mehmet Nuri İNEL³

¹Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Prof. Dr.

²Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Doç.Dr.

³Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

İŞE ALIM SÜRECİNDE İÇ KAYNAKLARDAN YARARLANMA POLİTİKASININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özet: İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikasına sahip işletmeler, çalışanlarının beklentilerini karşılamak için çeşitli kariyer planları yaparak onların örgüte bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, işe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikası ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede beyaz yakalı çalışanlara ilişkin yapılan bu araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada işletme içi kariyer fırsatları, kariyer planlaması, yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda işe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikasına sahip işletmelerde, iç kaynak kullanımının uygulama alanlarının var olması ve çalışanların bunlardan haberdar olması ile örgüte bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşe Alım, İç Kaynaklardan Yararlanma, Örgüte Bağlılık

THE EFFECTION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES ON THE POLICY OF USING INTERNAL RESOURCES IN THE RECRUITMENT PROCESS

Abstract: During the recruitment process, companies that have an internal resources policy in force make various career plans in order to meet their employees' expectations and to aim to increase commitment to the company. The aim of this study is to review the relationship between the presence of an internal resources policy and the commitment to the organization during the recruitment process. To conduct the research, the survey method was used for data collection on white collar employees in a fast-moving consumer goods enterprise. The research reviewed in-house training opportunities, commitment to organization and career planning, talent management and back-up policy concepts and the relations between them. The results of the research show that there is a positive relationship between the existence of the application fields of internal resources in enterprises that have an internal resources policy and the employees awareness about this and their commitment to the organization.

Keywords: Recruitment, Internal recruitment, Organizational Commitment

I. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında insan kaynakları, işletmeler açısından değerli ve önemli bir sermaye konumundadır. Nitelikli çalışanların temini ve uygun pozisyonlarda istihdam edilmeleri ile işletmelerde değer yaratabilen bir işgücü elde edilmektedir. Rekabet ortamında değişim hızını yakalayabilmek için insan kaynağını en iyi şekilde yönlendirmek ve yönetmek gerekmektedir.

Örgütlemenin en önemli işlevi; işin niteliklerine uygun çalışanı ya da çalışanın niteliklerine uygun işi bulmaktır.[1] İşletme içinden ve/veya dışından doğru insan kaynağını seçmek için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanan işletmeler çalışanları ile ilgili kısa ve uzun vadeli planlar yapmakta ve onların işletme içinde her türlü kariyer imkanından yararlanmalarını sağlamaktadırlar. Böylece işletmeler çalışan tatminini ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, işe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanan işletmelerde; çalışanların beklentilerinin belirlenmesi, iç kaynak kullanımının uygulama alanlarının ve söz konusu uygulamalar ile örgüte bağlılık ilişkisinin incelenmesidir.

Çalışmada önce çalışan seçiminde dış ve iç kaynaklardan yararlanma üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde, örgüte bağlılık kavramı, göstergeleri, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, kavram sınıflandırması ve örgüte bağlılığın sonuçlarına yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise uygulamaya ilişkin bulgular değerlendirilecektir.

II. PERSONEL SEÇİM KAYNAKLARI

İşletmeler ihtiyaç duydukları çalışanları istihdam edebilmek için iç ve/veya dış kaynaklardan yararlanma yoluna başvurumaktadırlar. Çalışmamızda iç kaynaklar ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Personel seçimi uygun adayların araştırılması, başvuruların sağlanması ve seçilmesi sürecini

içermektedir. Mevcut pozisyonların boşalması, yapılması gereken işlerin artması ve organizasyonel değişiklik veya ilgili diğer gerekliliklerden ötürü farklı pozisyonların açılması yeni çalışanların bulunması ihtiyacını doğuran ilk girişimlerdir [2]. Uygun adayların araştırılması ve bulunması insan kaynaklarının esas amaçlarından olan “doğru işe doğru eleman” ilkesi açısından önem taşımaktadır. Söz konusu çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ise insan kaynakları planlamasının düzgün bir biçimde yapılmasına bağlıdır.

Planlama aşamasında, hangi pozisyonlara çalışan alınacağı belirlenerek ve bu pozisyonların gerektirdiği özellikler ile şartların neler olduğu saptanır. İş analizleri ile aday araştırma çalışması ve bulma sürecine önemli oranda girdi sağlanmış olmaktadır [2]. Yapılan iş analizi sonucunda elde edilen iş tanımları, işin nasıl ve hangi yollar izlenerek yapılacağına ilişkin bilgiler ve bu bilgilerden hareketle yapılacak etkin bir insan kaynakları planlaması çalışan seçim sürecinde büyük ölçüde fayda sağlayacaktır [4].

Planlama aşamasında hangi özellikte çalışan alımı yapılacağı kararlaştırıldıktan sonra bu çalışanların hangi kaynaklardan sağlanacağı konusunda araştırma yapılmaktadır.[3] Çalışanların seçimi konusunda başvuru kaynakları işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki maddede toplanabilir:

İşletme İçi Kaynaklar: Terfi, transfer, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi yollar ile işletmeler içinde insan kaynağı araştırması yapılır.

İşletme Dışı Kaynaklar: İş ve İşçi Bulma Kurumları, Meslek Odaları, Danışmanlık firmaları, çeşitli eğitim kurumlarında düzenlenen kariyer günleri, kariyer web siteleri, gazeteler gibi yollarla işletme dışında insan kaynağı araştırması yapılır.

Çalışanların iç ya da dış kaynaktan seçileceğine karar verildikten sonra başvuru adaylar arasında en uygun olanının yerleştirilmesi için seçim sürecine ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Seçim sürecinde sırasıyla, özgeçmiş incelenmesi, ilk görüşme, iş başvuru formlarının incelenmesi, çeşitli test ve sınavların uygulanması, işe alım görüşmesinin tamamlanması, aday hakkında referans kontrolü ve sağlık kontrolü gerçekleştirilmektedir[2]. Aşağıda personel seçiminde iç ve dış kaynaklardan yararlanma konuları, çalışma konumunu oluşturan iç kaynaklara ağırlık verilerek açıklanmaktadır.

II.1. Personel Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları fonksiyonları içinde en çok dış kaynak hizmeti alınan işlev seçim işlevidir. İşletmeler ana faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerini dış kaynaklara devrederek zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadırlar ve ana aktiviteleri üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedirler. Böylece dış kaynak kullanımı

hizmeti ile yeni strateji ve farklı bakış açıları ile tanışırlar [5].

İşletmeleri insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına yönelten en önemli etken tasarruf edilen sermayenin ana iş kollarının geliştirilmesine yönelik kullanılabilmesidir. Bu en önemli etken haricinde üç ana etken daha bulunmaktadır: Bunlar, devam eden harcamaların maliyetini azaltmak, sermaye giderlerinden kaçınmak ve işgücünde azalma olduğunda harcamaların sabit giderlerin değişken giderlere dönüştürülmesi ile azalmasıdır. En güçlü etken sermaye giderlerinden kaçınarak buradan tasarruf edilen sermayenin ana iş kollarının geliştirilmesi için harcanabilmesidir [5].

İşletmeler daimi ya da geçici çalışan seçiminde dış kaynaklardan yararlanma yöntemine başvurabilirler. Özellikle geçici çalışan temini ve çalışan taşeronluğu ile ihtiyaç duyulan işgücü dış kaynaklardan temin edilmektedir [6].

II.2. Personel Seçiminde İç Kaynaklardan Yararlanma

Çalışan ihtiyacında işletmelerin genellikle ilk düşündüğü bu ihtiyacın işletme içi kaynaklardan giderilmesidir.[7] İç kaynaklardan yararlanma kavramı “işletmede çalışan personelin terfi ya da nakil yolu ile boşalan yerlere getirilmesi yöntemi” olarak tanımlanabilir [8]. İşletmelerin istifa, emeklilik, terfi veya farklı bir yerde görevlendirme gibi nedenlerle boşalan pozisyonlarına yerleştirilecek çalışanın öncelikle kendi içlerinden bulunması önem arz etmektedir[2].

Tablo 1. Yönetici Temininde Kullanılan Yöntemler

Yöntemler %	1995	2000	2005
İşletme İçi kaynaklardan	53	53	51
Danışmanlık şirketlerinden	22	22	17
Ulusal gazetelere ilan vererek	18	18	15
Tanıdıklar vasıtası ile	15	5	6
İşletmenin web sitesinden	-	-	2
Çalışan temin web sitelerinden	-	-	5
Doğrudan eğitim kurumlarından	-	-	4

Kaynak: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu, İstanbul, 2006, s.31.

Yapılan bazı araştırmalar özellikle yönetici pozisyonları için işletmelerin en çok iç kaynaklara başvurduklarını göstermektedir [9]. İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen ilk 500 ve ikinci 500 büyük işletme ile bunların arasında yer almayan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’na kayıtlı 150 işletmenin yer aldığı Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması’nda işletmelerin yönetici pozisyonlarına hangi yollarla çalışan tedarik ettikleri

bilgisi yer almaktadır. Söz konusu araştırma sonucu aşağıda Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan işletmelerin yönetici temini konusunda yoğun olarak işletme içi kaynaklara başvurdukları görülmektedir.

İşletmeler boşalan ya da yeni oluşan açık pozisyonlar için doğrudan ve/veya dolaylı olarak bünyelerindeki iç kaynaklara başvurabilmektedir.

II.2.1. Personel Seçiminde İç Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları

İç kaynak kullanımının uygulama alanları doğrudan ve dolaylı olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Doğrudan iç kaynak uygulama alanları terfi, iç transfer, rütbe indirimi ve işletme içi iş duyuruları; dolaylı iç kaynak uygulama alanları ise kariyer planlaması, yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması olarak ifade edilmektedir.

II.2.1.1. Personel Seçiminde İç Kaynak Kullanımının Doğrudan Uygulama Alanları

Çalışan seçiminde doğrudan iç kaynak kullanımında terfi, iç transfer (nakil), rütbe indirimi ve işletme içi iş duyuruları ile işletme içerisinde seçim yapılmaktadır.

Terfi (Yükselme): Terfi, bir çalışanın mevcut görevinden daha fazla ücret, yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka birへ görevine getirilmesidir[10].

Faaliyette bulunan bir işletmede boşalan ya da yeni açılan pozisyonlar için terfi politikası ya da önceden yapılmış terfi planlaması çerçevesinde iç kaynaklardan yararlanarak pozisyonlar uygun aday ile doldurulabilir.[11] Bazı işletmeler boşalan pozisyonların işletme içerisinde doldurulmasının yüksek performansı ve örgüte bağlılığı ödüllendirmenin bir aracı olarak görmektedirler [12].

Terfi kararları; çalışanların daha üst konumdaki bir pozisyona getirilmesini, kendilerine yeni sorumluluklar eklenmesini ve motivasyonlarının artmasını sağladığı için maddi ve psikolojik ödülleri içeren ve çalışanların başarılarını gösteren bir süreç niteliğindedir. Çalışanların sosyal statülerinin arttığı, işlerinde daha fazla söz sahibi oldukları ve dolayısıyla iş tatminleri arttığı için terfi; psikolojik bir ödül özelliği taşımaktadır [13].

Biçimsel anlamda bakıldığında terfi kararları çalışanın kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilmektedir. İnfomal anlamda ise, terfi kararlarında çalışanın kişiliği ve diğer çalışanlar ile ilişkileri önem taşımaktadır.[14]

Terfi yöntemleri eskilik (kıdem) durumuna göre terfi, başarı durumuna (performansa) göre terfi ve karma terfi olmak üzere üç şekilde açıklanmaktadır.

Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Terfi: Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyime dayanan eskilik (kıdem) derecesi terfi konusunda geçerli bir kriter sayılmaktadır. Uygulanan bu yöntemin deneyimleri az olan genç ve dinamik çalışanların terfi yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları bulunmaktadır[10].

Başarı Durumuna (Performansa) Göre Terfi: Çalışanların işlerinde gösterdikleri başarı ve disiplin sonucunda terfi etmeleri yerleşmiş bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin en önemli sakıncası, çalışanların mevcut işlerindeki başarılarının terfi edecekleri işte sağlaması gereken başarı için gösterge olamamasıdır[10]

Karma Terfi: Karma terfi yöntemi ile çalışanların kıdemleri, başarıları ve potansiyelleri birlikte değerlendirilmektedir. Bu yöntemin kullanılması ile tek başına kıdeme, başarıya ya da potansiyele dayanan terfinin sakıncalarının azaltılması amaçlanmaktadır[14]

İç Transfer (Nakil): İç transfer, işletmelerde iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma durumunu anlatmaktadır. Başka bir deyişle; bir pozisyon boşaldığı zaman yerine aynı düzeyde başka bir çalışanın iç transfer yolu ile atanması söz konusu olmaktadır. İç kaynaklardan iç transfer yolu ile çalışan tedariki sağlandığında işletme içinde bir iş değişikliği olması nedeniyle çalışanın uyum sorunu olmayacaktır.[10]

Rütbe İndirimi: Çalışanların ücret, yetki ve sorumluluklarının daha alt seviyeye kaydırılmalarını anlatan ve daha çok bir disiplin cezası olarak uygulanan rütbe indirimi yöntemi ile boşalan bazı işler mevcut çalışanlar ile doldurulmaktadır. Çalışanların teknolojik değişimler ve işsizlik sorunu nedeni ile zorunlu hallerde kabul ettikleri ve nadiren başvurulan bir yöntemdir[14]. Son yıllarda kriz dönemlerinde işletmeler yaşadıkları dar boğazları aşmak için çalışanların da onayını alarak işten uzaklaştırma yerine rütbe düşürme yöntemini tercih etmektedir [9]

İşletme İçi İş Duyuruları: İşletme içinden çalışan tedariki sürecinde başvurulacak bir diğer yöntem işletme genelinde yayımlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında boş pozisyonların duyurulmasıdır. Bu duyurularda pozisyonların gerektirdiği nitelikler belirtilmektedir. İş duyuruları çalışanların e-posta adreslerine de gönderilmektedir. Böylece çalışanlara boş pozisyonlar hakkında her türlü iletişim aracı vasıtası ile duyuru yapılmaktadır. Panolarda, bültenlerde ve diğer iletişim kanallarında açık pozisyonların bildirilmesi ile bilgilendirmeye ilişkin şikayetlerin en aza indirilmesi sağlanmaktadır[11]. İş duyurularının işletme içinde bir bülten tahtasına asılması ile her çalışan için belirtilen pozisyonu bir fırsat olarak değerlendirme imkanı doğmaktadır ve kayırmacılığın önüne geçilmektedir. Ayrıca işletme içinde boş pozisyonların duyurulması ile çalışanlara kendi çabaları ve istekleri ile kariyer gelişimlerini yönlendirme olanağı da verilmektedir.[15]

II.2.1.2. Personel Seçiminde İç Kaynak Kullanımının Dolaylı Uygulama Alanları

Çalışan seçiminde iç kaynak kullanımının dolaylı uygulama alanları olan kariyer planlaması, yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması süreçleri ile işletme içerisinde seçim yapılmaktadır. Belirtilen süreçler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

Kariyer planlaması, işletmenin genel ve özel amaçları ile uyumlu olan stratejilerin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.[16] Kariyer planlaması, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri için yol göstermek ve fırsat yaratmaktır. Diğer bir ifade ile çalışanların işletmenin hedefleri ile bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak mevcut işlerini daha iyi yapabilmeleri için yetkinliklerinin geliştirilmesi ve ileride çalışabileceği diğer pozisyonlar için gerekli yeni yetkinliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer planlaması; anlaşılacağı üzere hem çalışanı hem de işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Kariyer planlamasının en önemli amacı; çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede mevcut durumda var olan ve gelecekte meydana gelecek olanaklar ile eşleştirmektir [17]. Kariyer planlaması ile örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyum sağlanarak çalışanların istekle çalışmaları ve işletmede kalma kararlarında etkili olunması amaçlanmaktadır. [18]

Yetenek Yönetimi Selznick, yeteneklerin işletmeleri farklı bir yere taşıma kapasitesi olduğunu ve bu sebeple işletmeler için önem taşıdığını vurgulayan ilk kişidir. Selznick'e göre; yetenekler işletmeleri öne geçirme potansiyeline sahiptirler [19]

Yetenek yönetiminin daha net anlaşılabilmesi için "yetenek" kavramının açıklanmasında fayda bulunmaktadır. "Yetenek", "Talent" kelimesi; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) kavramlarının bir bütünü olarak kullanılmaktadır. Yetenek olarak adlandırılan çalışanların işletme içerisinde istihdam edilmesi, işletme dışından gerçekleştirilecek seçme yerleştirme sürecine göre daha düşük maliyetli olmaktadır ve maaşların kontrolünde kolaylık sağlamaktadır. [20]

Yedekleme Planlaması, Günümüzde işletmelerde oluşan rekabetçi iş ortamında lider kadrolara talebin artması ile yedekleme planlaması insan kaynaklarının en önemli alanı haline gelmiştir [21].

Yedekleme planlaması ile işletme içerisinde yetenekli çalışanların belirlenmesi ve elde tutulması, işletme bünyesinde yönetici olabilecek çalışanların kariyer planlamasının yapılması ve üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. [22]

Yedekleme planlaması, işletmelerdeki üst düzey pozisyonları ve kritik öneme sahip pozisyonları

dolduracak çalışanların hazırlanması konusunda yapılan çalışmalardır.

İnsan kaynakları departmanları gelecek ile ilgili stratejilere odaklanmak için kilit pozisyonları ve bunlar için gerekli olan yetkinlikleri belirlemektedirler.[23]

Söz konusu pozisyonlarda beklenmedik bir durum ile karşılaşıldığında sorun yaşanmaması için uygun görülen çalışanlar yedekleme planlaması çerçevesinde hazırlanmaktadır.

III. ÖRGÜTE BAĞLILIK

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yönetim politikaları konusunda bir felsefi bir değişiklik yaşanmış ve yönetim politikaları kontrolden bağlılığa doğru hızlı ve büyük bir değişim sürecine girmiştir. Taylor Yönetim düşüncesinde "örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir" felsefesi anlatılmaktadır. Buna göre yönetim baskısının, uzmanlaşma ve hiyerarşi kavramlarının varlığı belirtilmektedir ve çalışanların motivasyonu ilk planda önem taşımamaktadır. Bu arada çalışan hakları ile ilgili sendikal faaliyetlerin yürütülmeye ve teknoloji gelişmeye başlamıştır. Rekabetin artış göstermesi ile birlikte çalışanların becerilerinin geliştirilmesi gereği daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda Japonların yüksek kalite standartlarına örgüte bağlılık kavramını incelemeleri ve bu konuyu önemsemeleri ile ulaştıkları tartışılmaya başlanmıştır.

Örgüte bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter, Mowday; Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir [24].

Mowday, Porter ve Steers örgüte bağlılık kavramını; güçlü bir güven duygusu ve beraberinde örgütsel değerleri kabullenme, örgüt için çaba gösterilmesi ve örgütte devamlılığı sürdürme isteği olmak üzere üç unsur şeklinde açıklamışlardır [25]. Allen ve Meyer'e göre bağlılık, çalışan ile işletme arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır ve çalışanın işletmedeki üyeliğini devam ettirme kararı vermesini sağlayan psikolojik bir yaklaşımdır.[26]

Buchanan'a göre çalışanların örgütün hedef ve değerleri için örgüte duygusal açıdan bağlanmalarını anlatan örgüte bağlılık kavramı; özdeşleşme, bütünleşme ve sadakat olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır.[27]

Örgüte bağlılık bir örgütün üyesi olmak ve örgütsel değer ve hedeflerle bütünleşmek için hissedilen istek düzeyini ortaya koymaktadır. Örgüte bağlılık ile çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgütsel faaliyetlerin bir parçası olarak örgüt için fedakarlıkta bulunması ve örgütten ayrılmak istememesi anlatılmaktadır.[28]

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağı anlatmakla birlikte, örgüte bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgüte

bağlılığın ürün ve hizmet kalitesini artırması beklendiği ve bunun yanında işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı ileri sürülmektedir. Örgüte bağlılık, yaş, kıdem ve bireysel değişkenlerin ve iş dizaynı, liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenlerin rol oynadığı bağlılık tutumunu anlatmaktadır. [29]

Örgüte bağlılığın, çalışanların örgüt ile bütünleşmesini anlatması açısından bakıldığında üç unsurunun olduğu görülmektedir;

- Çalışanların örgüt amaçlarını kabul etmesi ve amaçların gerçekleşmesi konusunda duyduğu inanç
- Çalışanların istenilenden daha fazla çaba sarf etmesi
- Çalışanların örgütteki varlığını sürdürme konusunda duyduğu istek [30]

Örgüte bağlılık, kişiye, zamana ve mekana göre farklılık gösteren subjektif bir kavramdır. Bununla birlikte aşağıda belirtildiği gibi çalışanların örgüte bağlı olup olmadıklarını belirlemek için bazı göstergelerden yararlanılmaktadır: [24]

- Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme
- Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme
- Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyuma
- Örgütle Özdeşleşme
- İçselleştirme

Çeşitli araştırmacılar örgüte bağlılık kavramıyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır. Ancak çalışmamızda en fazla bilinen ve araştırmalarda en fazla kullanılan model olması nedeniyle Allen ve Meyer'in örgüte bağlılık modeli kullanılmıştır. Dolayısıyla bu model üzerinde durulacaktır.

Allen ve Meyer örgüte bağlılık kavramını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç bileşenli model şeklinde açıklamışlardır:

Duygusal Bağlılık: Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel amaçları ve değerleri benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgüt ile özdeşleşir. Bu bağlılık türü, "ben örgütte kalmak istiyorum" düşüncesini bünyesinde barındırmaktadır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duydukları için değil gerçekten kalmak istedikleri için devam etmektedirler.[31]

Devamlılık Bağlılığı: Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda, çalışan örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Literatürde bu bağlılık türü rasyonel

bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da kullanılmaktadır.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmeye karşı sorumlu ve yükümlü olduğuna inanmasını ve bu sebeple kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesini ifade etmektedir.[32] Kişi bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalır.

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmişte elde ettikleri deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgüte bağlı hale gelme sürecini ve bir örgütte uzun süre çalışmalarından dolayı oluşan sorunları nasıl çözdükleri ile ilgili bir kavramdır [29].

IV. ARAŞTIRMA

Bu çalışma ile işe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma kavramı, bu kavramın uygulama alanları ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

IV.1. Anakütle ve Örneklem

İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanma politikası ile örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bu araştırmada hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren X işletmesinde 1565 adet beyaz yaka çalışana anakütle oluşturulmuştur. İşletme içerisinde 270 adet gönderilen anketlerden 254 adet geri dönüş sağlanmıştır ve rastsal örnekleme yöntemlerinden olan basit tesadüfi örnekleme ile 254 çalışanın bulunduğu bir örneğe anket uygulanmıştır.

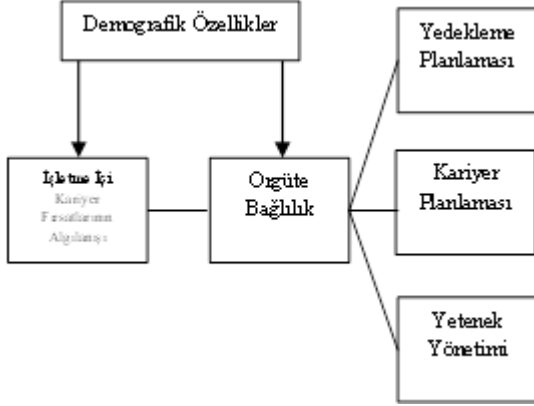
IV.2. Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre demografik özellikler hem örgüte bağlılık boyutuna hem de işletme içi kariyer fırsatlarının algılanışına göre incelenmiştir. Ayrıca örgüte bağlılık ve işletme içi kariyer fırsatlarının algılanışı arasındaki ilişki ve duygusal bağlılık ile yedekleme planlaması, kariyer planlaması ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Anketin veri toplama aşaması Mart 2011'de yapılmış olup anket basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 270 çalışana kapalı zarf içinde ulaştırılmıştır ve 254 çalışandan geri dönüş alınmıştır.

Dört bölümden oluşan ankette demografik özellikler ilk bölümde yer almaktadır. İkinci bölümde işletme içi kariyer fırsatlarını algılamaya yönelik (çalışan seçiminde iç kaynak kullanımının doğrudan uygulama alanlarına yönelik) 19 adet soru bulunmaktadır. Bu 19 soru 11 ifadeyi temsil etmektedir. 1, 2 numaralı sorular iletişim, 3, 4, 5 numaralı sorular inandırıcılık, 6, 7, 8, 9 numaralı sorular motivasyon, 10 numaralı soru yükselme kolaylığı, 11 numaralı soru adaleti, 12, 13 numaralı sorular süreç, 14 numaralı soru yarar, 15, 16 numaralı sorular bilgi yeterliliği, 17 numaralı soru kariyer

danışmanlığı, 18 numaralı soru cevap hızı, 19 numaralı soru başvuru izni ifadelerini göstermektedir [33]



Şekil 1. Araştırma Modeli

Üçüncü bölümde çalışan seçiminde iç kaynak kullanımının dolaylı uygulama alanları olan kariyer planlaması, yetenek yönetimi, yedekleme planlamasını ölçmek için belirlenen 8 adet soru güvenilirliği sınanması amacıyla oluşturulmuştur. Bunlardan 1. soru iç kaynak kullanımının dolaylı uygulama alanları ile ilgili çalışmaların varlığını, 2. ve 6. soru yetenek yönetimini, 3. soru yedekleme planlamasını, 4. ve 7. soru kariyer planlamasını, 5. soru bu çalışmaların işgücü üretkenliğini desteklediğini ve 8. soru işletmede kariyer gelişimine önem verildiğini sorgulamaktadır.

Dördüncü bölümde örgüte bağlılığın ölçülmesine yönelik sorular bulunmaktadır. Allen ve Meyer'in "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" makalesinde bulunan sorular yer almaktadır. 1, 2, 3 ve 4 numaralı sorular Duygusal Bağlılığı; 5, 10, 11, 12 numaralı sorular Normatif Bağlılığı; 6, 7, 8, 9 numaralı sorular ise Devamlılık Bağlılığı alt boyutunu; 13, 14, 15, 16, 17 numaralı sorular da çalışanların işten ayrılma niyeti ve koşulların düzeleceğine yönelik olan inançlarını ölçebilmek amacı ile oluşturulmuştur. [34]

IV.3. Ölçek Güvenilirliği

Örgüte bağlılığı ölçmek için kullanılan ankette toplanan veriler ile faktör analizi uygulanmıştır ve gerekli sorular çıkartılmıştır.

Dört faktörden oluşan örgüte bağlılığın ölçüldüğü bölüme yapılan faktör analizi sonuçlarına göre iki faktör kullanılmıştır. KMO (Kaiser Mayer Olkin) örnekleme yeterliliği değeri 0,82 çıkmıştır.

Elde edilen bu değere göre değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel olduğu görülmektedir. Ayrıca toplam varyansın 0,75143'ünün bu iki alt boyut tarafından açıklandığı söylenebilmektedir.

Örgüte bağlılık; İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzeleceğine Yönelik İnanç Alt Boyutu faktör analizi sonucunda; Duygusal bağlılık alt boyutuna yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alpha değeri 0,795 bulunmuştur diğer alt boyuta uygulanan güvenilirlik analizine göre Cronbach's Alphadeğeri 0,85 çıkmıştır.

Bu değer ölçekte güvenilir kabul edilebilmektedir. Yapılan güvenilirlik analizinde hiçbir soru çıkartılmamıştır.

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılama sorularına güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analize göre sorulan 19 sorudan 7 tanesi (9, 12, 13, 16, 17, 18, 19 no'lu sorular) çıkartılmıştır. 12 sorudan oluşan bölümde Cronbach's Alpha değeri 0,875 çıkmıştır. Bu değer işletme içi kariyer fırsatlarını algılama ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir

Ankette yer alan kariyer planlama, yedekleme planlaması ve yetenek yönetimi ile ilgili ifadelerin bulunduğu bölüme uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,855 bulunmuştur.

1, 2, 3, 4, 5 numaralı soruların bulunduğu ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir. 6, 7 ve 8 no'lu sorular ölçek güvenilirliği sonucunda analizden çıkartılmıştır.

IV.4. Demografik Özellikler ve Sıklıklar

Ankete katılan çalışanların %49 u erkek, %51'i kadındır.

Çalışanların yaşlarının sorulduğu bu soruya cevap veren katılımcıların, %9 nun 18-25 yaş arasında, %58'inin 26-33 yaş aralığında, %26'sının ise 34-41 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir %7'si ise 42 yaş ve üstüdür.

Ankete katılan çalışanların %60'ı evli, %39'u bekarlıdır.

Ankete katılan çalışanların %6'sı lise mezunu, %4'ü ön lisans mezunu, %60'ı lisans mezunu olup %30'u ise lisansüstü eğitim almıştır.

Anketin yapıldığı işletmede çalışma yıllarına göre cevaplayanların %14'ü 1 yıldan az, %37'si 1-3 yıl arasında, %22'si 4-6 yıl arasında, %10'u 7-9 yıl arasında, %17'si de 10 yıldan fazla süredir işletmede çalışmaktadırlar

Anketi cevaplayanların toplam çalışma yıllarına göre %3'ü 1 yıldan az, %30'u 1-5 yıl arasında, %27'si 6-10 yıl arasında, %23'ü 11-15 yıl arasında, %11'i 16-20 yıl arasında, %6'sı ise 21 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Anketi cevaplayanların %18'i Satış, %13'ü Tedarik Zinciri, %21'i Finans, %7'si Pazarlama, %25'i İnsan Kaynakları departmanında, %16'sı ise diğer departmanlarda (Denetim, Hukuk, Bilgi Sistemleri, Kurumsal İlişkiler) çalışmaktadırlar.

IV.5. Araştırma ve Bulgular

Toplanan veriler ile örgüte bağlılık; örgüte duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ve koşulların düzeleceğine dair beklentiler alt boyutlarının ortalamaları alınmıştır ve bu şekilde analize tabi tutulmuşlardır.

IV.5.1. Demografik Özellikler ile Örgüte Bağlılık

H₁: Evli ve bekar çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları açısından fark vardır.

Örgüte bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında, duygusal bağlılık açısından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle H₀ hipotezi 0,05 anlam düzeyinde reddedilir. Ortalamalara bakıldığında evli çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları daha fazla olmaktadır.

Eğitim düzeyleri farklı çalışanların örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları arasında fark bulunmaktadır.

Tukey testinden elde edilen sonuçlara göre lisans ve lisansüstü eğitim almış çalışanların örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmaktadır. Lisans eğitimi almış çalışanların lisansüstü eğitim almış çalışanlara göre örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir.

H₀: İşletmede çalışma yıllarına göre çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında fark yoktur

H₁: İşletmede çalışma yıllarına göre çalışanların oluşturdukları gruplardan en az birinin örgüte duygusal bağlılıkları farklıdır.

Örgüte duygusal bağlılık açısından işletmede çalışma yıllarına göre oluşan gruplardan en az biri diğerlerinden farklı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. 0,05 anlam düzeyinde H₀ hipotezi reddedilmektedir. Tukey testine göre yapılan incelemede 10 yıldan uzun süredir çalışanların duygusal bağlılığı 1-3 yıl gruplarında bulunan çalışanların duygusal bağlılıklarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha fazla çıkmaktadır.

IV.5.2. İşletme İçi Kariyer Fırsatları ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

Bu analizi yapabilmek için işletme içi kariyer fırsatları algılayış ortalamaları 3'ün üzerinde olan çalışanlar kariyer fırsatlarını yüksek olarak algılayan; 3'ün altında olanlar ise düşük olarak algılayanlar şeklinde bir sınıflama yapılarak incelenmiştir.

İşletme içi kariyer fırsatlarını olumlu olarak algılayan çalışanların örgüte bağlı oldukları, işletme içi kariyer fırsatlarını düşük olarak algılayan çalışanların ise örgüte bağlılıklarının düşük olduğu görülmektedir.

Alt boyutlara inildiğinde İşletme içi kariyer fırsatlarını yüksek olarak algılayanların örgüte duygusal

bağlılıkları yüksek iken düşük olarak algılayanların örgüte duygusal bağlılıklarının düşük olduğu görülmektedir.

Diğer alt boyut incelendiğinde, İşletme içi kariyer fırsatlarını algılayışları yüksek olanlar işten ayrılma eğilimi göstermemektedirler ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları bulunmaktadır. İşletme içi kariyer fırsatlarını algılayışları düşük olanlar ise işten ayrılma eğilimi göstermektedirler ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları bulunmamaktadır.

Pearson Korelasyonu'na göre, korelasyon katsayısı 0,435 çıkmıştır. İki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olan bir ilişki bulunmaktadır.

IV.5.3. Kariyer Planlaması ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

İşletmede kariyer planlaması ile ilgili çalışmalar yapıldığını bilen çalışanlar ile bilmeyen çalışanların örgüte bağlılıklarının farklı olduğu görülmektedir. Söz konusu fark alt gruplarda da gözükmemektedir.

İşletmede kariyer planlaması ile ilgili çalışmalar yapıldığını bilen çalışanların örgüte bağlılıkları ve alt boyutlardan duygusal bağlılıkları, bilmeyenlere oranla yüksek çıkmaktadır

Kariyer planlaması ile ilgili çalışmalar yapıldığını bilen çalışanlar işe devam etme niyeti içerisindedirler ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları bulunmaktadır.

IV.5.4. Yetenek Yönetimi ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

İşletmede yetenek yönetimi planlaması ile ilgili çalışmaların yapıldığını bilenler ile bilmeyenlerin örgüte bağlılıkları arasında 0,05 anlam düzeyinde fark bulunmaktadır.

İşletmede yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların yapıldığını bilenlerin örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Alt boyutlarda da işletmede yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar yapıldığını bilen çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının, söz konusu çalışmalar yapıldığını bilmeyen çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmede yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaların yapıldığını bilen çalışanlar işe devam etme niyeti içerisinde bulunmaktadır ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları vardır.

IV.5.5. Yedekleme Planlaması ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

İşletmede yedekleme planlaması yapıldığını bilen çalışanların örgüte bağlılıklarının ve alt boyutlardan duygusal bağlılığın bilmeyenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmede yedekleme planlaması çalışması yapıldığını bilen çalışanların işe devam etme niyetinde oldukları ve koşulların düzeleceğine yönelik inançlarının olduğu görülmektedir.

IV.5.6. İşletmede Çalışanların İşletme İçinde İlerlemelerine Yardımcı Olacak Çalışmaların Varlığı ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

H₀: İşletme içinde ilerlemelerine yardımcı olacak çalışmalar olduğunu bilen ve bilmeyen çalışanların örgüte bağlılıkları arasında fark yoktur.

H₁: İşletme içinde ilerlemelerine yardımcı olacak çalışmalar olduğunu bilen ve bilmeyen çalışanların örgüte bağlılıkları arasında fark vardır.

İlgili soruda “3” (kararsızım) seçeneğini seçen olmamıştır. Çalışanların “çalıştığım işletmede çalışanların işletme içinde ilerlemelerine yardımcı olabilecek çalışmalar yapılmaktadır” sorusuna verdikleri yanıtlar ikili olarak incelenmektedir ve bu incelemeye göre yukarıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Analize göre; işletme içinde ilerlemeye yardımcı olacak çalışmalar olduğunu bilenler ile bilmeyenlerin örgüte bağlılıklarının 0,05 anlam düzeyinde farklı olduğu görülmektedir.

İşletme içinde ilerlemeye yardımcı olacak çalışmaların var olduğunu bilen çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bilmeyenlere göre daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır.

İşletme içinde ilerlemeye yardımcı olacak çalışmaların varlığını bilen (“2” kodlu grup) çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarının da istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksek çıkmaktadır

İşletme içinde ilerlemeye yardımcı olacak çalışmaların varlığını bilenlerin işe devam etme niyetleri ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları diğer gruba göre daha fazladır.

IV.5.7. Yetenek Yönetimi, Yedekleme Planlaması, Kariyer Planlaması ile İlgili Çalışmaların İşgücü Üretkenliğini Destekleyici Yönde Olup Olmaması ile Örgüte Bağlılık İlişkisi

Yetenek Yönetimi, Yedekleme Planlaması ve Kariyer Planlaması ile ilgili çalışmalar işgücü üretkenliğini destekleyici yöndedir.” görüşünü destekleyen ve desteklemeyen çalışanların örgüte bağlılıkları arasında 0,05 anlam düzeyinde fark bulunmaktadır

Bu tip çalışmaların işgücü üretkenliğini desteklediğini düşünen çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu yapılan analizde görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmaların işgücü üretkenliğini desteklediğini düşünen çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarında daha yüksek olduğu görülmektedir.

V. SONUÇ

Bu çalışma ile işletmelerin çalışan seçim sürecinde iç kaynak kullanımının doğrudan ve dolaylı uygulama alanlarına yönelik çalışmalarının olmasının, bu

çalışmaların duyurulmasının ve çalışanların bunlardan haberdar olmasının örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

İşletmede yedekleme planlaması, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi uygulamalarını gerçekleştirerek çalışanları haberdar etmenin, çalışan bağlılığını arttırmada olumlu etki yaptığı sonucu çıkartılabilir. Bu tip çalışmaların işgücü üretkenliğini desteklediğini düşünen çalışanların da örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmektedir.

Medeni durum açısından sonuçlara bakıldığında evli çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının bekar çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim seviyelerine bakıldığında lisans ve lisansüstü çalışanların örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu, lisans eğitimi almış çalışanların bağlılıklarının lisansüstü çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Pazarlama departmanında çalışanların Finans ve İnsan Kaynakları departmanlarında çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu ve koşulların düzeleceğine yönelik inançlarının daha az olduğu görülmüştür.

İşletme içi kariyer fırsatlarını algılayışları yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıkları ve duygusal bağlılık alt boyutunun istatistiksel olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca işletme içi kariyer fırsatlarını algılayışları yüksek olan çalışanların işten ayrılmama eğilimleri bulunmakta ve koşulların düzeleceğine yönelik inançları bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme içi kariyer fırsatlarını algılayışları ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır.

Yedekleme planlaması çalışmalarının olduğunu bilen çalışanların örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ayrıca bu çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin olmadığı ve koşulların düzeleceğine yönelik inançlarının yüksek olduğu görülmektedir

İşletmede yetenek yönetimi çalışmalarının olduğunu bilen çalışanların örgüte bağlılıklarının ve alt boyut olan duygusal bağlılıklarının istatistiksel olarak yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar yapıldığını bilen çalışanlar işe devam etme niyetinde olmaktadır

İşletme içinde ilerlemelerine yardımcı olacak çalışmaların olduğunu bilen çalışanların örgüte bağlılıklarının ve alt boyut olarak duygusal bağlılıklarının istatistiksel olarak daha fazla olduğu saptanmıştır ve bu tarz çalışmaların varlığını bilenlerin işten ayrılma niyeti olmadığı görülmektedir

Sonuç olarak, yetenek yönetimi, yedekleme planlaması ve kariyer planlaması ile ilgili çalışmaların işgücü üretkenliğini destekleyici yönde olduğunu düşünen ve düşünmeyen çalışanların örgüte bağlılıkları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu tip çalışmaların işgücü üretkenliğini desteklediğini düşünen çalışanların örgüte bağlılıkları ve alt boyut olan duygusal bağlılıkları daha yüksektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Çetin C. (1990), *Personel Seçiminde Görüşme*, 1. Baskı, İstanbul: Çağlayan Kitabevi
- [2] Gürüz D. & Yaylacı G.Ö. (2009) *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Basım, Capital Media Hizmetleri A.Ş., s.109-111.
- [3] Danışman A. (2008) *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Adana: Nobel Yayınevi, s.15.
- [4] Mondy R.W. (2010) *Human Resources Management*, 11th Edt., United States of America: Prentice Hall, s.92-93
- [5] Ecerkale K. & Kovancı A. (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 2 Temmuz , s.70-71
- [6] Akdoğan A. & Çirli Y. (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 24 Ocak, s.19
- [7] Yıldırım E. (2002) “Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ile İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi SBE), s.33
- [8] *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, “İstihdam Kaynakları”, Sakarya: Değişim Yayınları, 2007, s.173.
- [9] Okakin N. (2009) *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 48-87
- [10] Sabuncuoğlu Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, s.76-77
- [11] Bingöl D. (2003) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım, s.141.145
- [12] Palmer M. & Winters K.T. (1993) *İnsan Kaynakları*, 1. Baskı, Rota Yayıncılık, s.72.
- [13] İmamoğlu S.Z. & Keskin H. & Erat S. “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.11, Sayı.1, s.171.
- [14] Uyargil C. v.d. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım, s.136 137 138
- [15] Sikula A.F. & McKenna J.F. (1990) *Personnel and Human Resource Management*, Florida: Robert E. Krieger Publishing Co.Inc., s.167.
- [16] Dessler G. (2000) *Human Resource Management*, United States of America: s.366.
- [17] Aytaç S. (2005) *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, s.138-139.
- [18] Kingır S. & Gün G. (2007) “Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları”, *Ekev Akademi Dergisi*, Sayı.30 s.283.
- [19] Altuntuğ N. (2009) “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.14, Sayı.3 s.449.
- [20] Doğan S. & Demiral Ö. (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.17, Sayı.3 151-156.
- [21] Stambaugh R.H. (2000) (ed.), *21 Tomorrows: HR Systems in the Emerging Workplace of the 21st Century*, U.S.A: Rector Duncan & Associates Inc., s. 47.
- [22] Holbeches L. (2001) *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Britain: Elsevier, 2001, s.290. Anne Bruce, *Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at all Levels*, U.S.A: ASTD Publication, s.80.
- [23] *Talent management: the next dimension of strategic HR*, 2005, <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/67/OC031867.asp> (18.01.2011).
- [24] İnce M. & Gül H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi, s.9-11-12,55,56
- [25] Çetin M.Ö. (2004) *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.90.
- [26] Allen N.J. & Meyer J.P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63 s.1-2-3
- [27] Buchanan B. (1974), “Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*. Vol.19, No.4 s.533
- [28] Erkmen T. & Çerik Ş. (2007), “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, *Öneri Dergisi*, Cilt.7, Haziran Sayı.28 s.108.
- [29] Bayram L. “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s.125.129
- [30] Balay R. (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları, s.16-18.28-36
- [31] Sığı U. (2007) “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7, Sayı.2 s.264.
- [32] Yalçın A. & İplik F.N. (2007), “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.18 s.486.
- [33] Yıldırım E. (2002) “Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ile İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Uygulama”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi SBE), s.101
- [34] Demirgil A. (2008) İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Başlılık İlişisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.69

EK 1.

Tablo 1: Örgüte Bağlılık Boyutlarının Medeni Durum Ayırımına Göre T-Testi Sonuçları

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi								
		F		t		Anlam. (2-kuyruk)		Farkın %95'lik Güven Aralığı		
		F	Anlam.	t	df	Anlam.	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Alt	Üst
Örgüte Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	0,481	0,489	1,646	252	0,101	0,16234	0,09861	-0,03188	0,35655
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			1,610	195,623	0,109	0,16234	0,10084	-0,03653	0,36120
Duyusal Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	2,014	0,157	2,163	252	0,032	0,18792	0,08689	0,01680	0,35905
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			2,103	191,431	0,037	0,18792	0,08937	0,01164	0,36421
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzelleceğine Yönelik İnanç	Eğit Varyans Varsayımı	0,000	0,991	0,885	252	0,377	0,12823	0,14496	-0,15726	0,41371
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			0,880	207,791	0,380	0,12823	0,14573	-0,15907	0,41552

Tablo 2: Örgüte Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyi Ayırımına Göre Anova Analizi Sonuçları

		SS	df	MS	F	Anlam.
Örgüte Bağlılık	Gruplar Arası	6,413	3	2,138	3,717	0,012
	Gruplar İçi	143,769	250	0,575		
	Toplam	150,182	253			
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzelleceğine Yönelik İnanç	Gruplar Arası	10,592	3	3,531	2,834	0,039
	Gruplar İçi	311,450	250	1,246		
	Toplam	322,042	253			

Tablo 3: Örgüte Bağlılık Boyutlarının İşletmede Çalışma Yılı Ayırımına Göre Anova Analizi Sonuçları

		SS	df	MS	F	Anlam.
Örgüte Bağlılık	Gruplar Arası	4,923	4	1,231	2,110	0,080
	Gruplar İçi	145,259	249	0,583		
	Toplam	150,182	253			
Duyusal Bağlılık	Gruplar Arası	4,825	4	1,206	2,666	0,033
	Gruplar İçi	112,671	249	0,452		
	Toplam	117,496	253			

Tablo 4: Örgüte Bağlılık Boyutu ve İşletme İçi Kariyer Fırsatları Algılayışı Korelasyon Sonuçları

		Örgüte Bağlılık	İşletme İçi Kariyer Fırsatları
Örgüte Bağlılık	Pearson Korelasyonu	1	0,435
	Anlam. (2-Kuyruk)		0,000
	N	254	254
İşletme İçi Kariyer Fırsatları	Pearson Korelasyonu	0,435	1
	Anlam. (2-Kuyruk)	0,000	
	N	254	254

Tablo 5: Örgüte Bağlılık Boyutu ve İşletmede Kariyer Planlaması Çalışmalarının Varlığını Bilen ve Bilmeyen Ayırımına Göre T-Testi Sonuçları

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi								
		F		t		Anlam. (2-kuyruk)		Farkın %95'lik Güven Aralığı		
		F	Anlam.	t	df	Anlam.	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Alt	Üst
Örgüte Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	5,710	0,018	-3,804	252	0,000	-0,36086	0,09487	-0,54771	-0,17401
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,721	214,376	0,000	-0,36086	0,09698	-0,55202	-0,16970
Duyusal Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	2,739	0,099	-3,051	252,000	0,003	-0,25858	0,08474	-0,42547	-0,09169
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-2,997	219,356	0,003	-0,25858	0,08627	-0,4286	-0,08856
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzelleceğine Yönelik İnanç	Eğit Varyans Varsayımı	5,600	0,019	-3,567	252	0,000	-0,49723	0,13939	-0,77175	-0,22272
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,493	215,586	0,001	-0,49723	0,14234	-0,7778	-0,21667

Tablo 6: Örgüte Bağlılık Boyutu ve İşletmede Yetenek Yönetimi Çalışmalarının Varlığını Bilen ve Bilmeyen Ayırımına Göre T-Testi Sonuçları

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi								
		F		t		Anlam. (2-kuyruk)		Farkın %95'lik Güven Aralığı		
		F	Anlam.	t	df	Anlam.	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Alt	Üst
Örgüte Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	1,812	0,179	-3,878	252	0,000	-0,36871	0,09507	-0,55594	-0,18148
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,812	216,312	0,000	-0,36871	0,09673	-0,55937	-0,17805
Duyusal Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	3,247	0,073	-3,604	252	0,000	-0,30421	0,08441	-0,47046	-0,13796
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,519	209,751	0,001	-0,30421	0,08644	-0,47461	-0,13380
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzelleceğine Yönelik İnanç	Eğit Varyans Varsayımı	1,083	0,299	-3,238	252	0,001	-0,45471	0,14042	-0,73125	-0,17817
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-3,200	221,732	0,002	-0,45471	0,14210	-0,73475	-0,17467

Tablo 7: Örgüte Bağlılık Boyutu ve İşletmede Yedekleme Planlaması Çalışmalarının Varlığını Bilen ve Bilmeyen Ayırımına Göre T-Testi Sonuçları

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi								
		F		t		Anlam. (2-kuyruk)		Farkın %95'lik Güven Aralığı		
		F	Anlam.	t	df	Anlam.	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Alt	Üst
Örgüte Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	0,205	0,651	-2,783	252	0,006	-0,27084	0,09733	-0,46252	-0,07917
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-2,807	223,189	0,005	-0,27084	0,09648	-0,46096	-0,08072
Duyusal Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	0,024	0,877	-2,195	252	0,029	-0,19002	0,08658	-0,36052	-0,01951
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-2,204	219,722	0,029	-0,19002	0,08623	-0,35996	-0,02007
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzelleceğine Yönelik İnanç	Eğit Varyans Varsayımı	2,554	0,111	-2,653	252	0,008	-0,37861	0,14271	-0,65968	-0,09755
	Eğit Olmayan Varyans Varsayımı			-2,711	232,026	0,007	-0,37861	0,13966	-0,65377	-0,10346

Tablo 8: Örgüte Bağlılık Boyutu ve Çalışanların İşletme İçinde İlerlemelerine Yardımcı Olacak Çalışmaların Varlığını Bilen ve Bilmeyenler Ayırımına Göre T-Testi Sonuçları

	Varyans Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi							
	F	Anlam.	t	df	Anlam (2-kuyruk)	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Farkın %95'lik Güven Aralığı		
Örgüte Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	3,577	0,060	-4,345	252	0,000	-0,40615	0,09347	-0,59022	-0,22208
									Eğit Olmayan Varyans Varsayımı	-4,330
Duyusal Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	4,407	0,037	-4,282	252	0,000	-0,35434	0,08276	-0,51732	-0,19136
									Eğit Olmayan Varyans Varsayımı	-4,265
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzleceğine Yönelik İnanç	Eğit Varyans Varsayımı	4,845	0,029	-3,426	252	0,001	-0,47523	0,13871	-0,7484	-0,20205
									Eğit Olmayan Varyans Varsayımı	-3,413



Duygu ERARSLAN

duyguerarslan@hotmail.com

She has a master degree on Human Resources Management. She interests in human resources.



Nevin DENİZ

nevin.deniz@marmara.edu.tr

Tablo 9: Örgüte Bağlılık Boyutu ve Yetenek Yönetimi, Yedekleme Planlaması, Kariyer Planlaması ile İlgili Çalışmaların İşgücü Üretkenliğini Destekleyici Yönde Olup Olmaması Ayırımına Göre T-Testi Sonuçları

	Varyans Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi							
	F	Anlam.	t	df	Anlam (2-kuyruk)	Ortalama Fark	Std. Hata Fark	Farkın %95'lik Güven Aralığı		
Örgüte Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	0,0567	0,812	-2,178	252	0,030	-0,22663	0,10403	-0,43151	-0,02174
									Eğit Olmayan Varyans Varsayımı	-2,179
Duyusal Bağlılık	Eğit Varyans Varsayımı	0,2323	0,630	-2,173	252	0,031	-0,19996	0,09202	-0,38119	-0,01873
									Eğit Olmayan Varyans Varsayımı	-2,200
İşten Ayrılma Niyeti ve Koşulların Düzleceğine Yönelik İnanç	Eğit Varyans Varsayımı	1,0398	0,309	-1,715	252	0,088	-0,26219	0,15288	-0,56327	0,038895
									Eğit Olmayan Varyans Varsayımı	-1,662

Nevin DENİZ has Ph.D of Management and Organization at Marmara University, Social Sciences Institute. She is Professor in Management and Organization at Marmara University. Her research areas are strategic human resources management, training and development, human resources management in multinational companies, global training and diversity management.



Hakan YILDIRIM

hakany68@marmara.edu.tr

Hakan YILDIRIM has Ph.D. of Business at Marmara University Institute of Social Sciences. He is an Associate Professor since 2009 in Marmara University. His scientific interests are statistics, statistical process control and forecasting techniques.



Mehmet Nuri İNEL

mninel@marmara.edu.tr

He has a master degree on Quantitative Methods. He is a Ph.D. candidate in Quantitative Methods at Marmara University. He is a research assistant at the Marmara University.